



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

# Monografia

UTILIZAÇÃO DE QUICK RESPONSE CODES (QR CODES) EM MAYBELLINE COMO  
UM NOVO MEIO DE SE RELACIONAR COM OS CLIENTES

Tomokazu Imamura - DRE: 108.008.126

Rio de Janeiro

2010

Tomokazu Imamura

UTILIZAÇÃO DE QUICK RESPONSE CODES (QR CODES) EM MAYBELLINE COMO  
UM NOVO MEIO DE SE RELACIONAR COM OS CLIENTES

Monografia apresentada junto ao curso de  
Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro,  
na área de concentração marketing, como requisito final  
para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof<sup>o</sup> José Albuquerque da Costa

Rio de Janeiro

2010

Tomokazu Imamura

UTILIZAÇÃO DE QUICK RESPONSE CODES (QR CODES) EM MAYBELLINE COMO  
UM NOVO MEIO DE SE RELACIONAR COM OS CLIENTES

Monografia apresentada junto ao curso de  
Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro,  
na área de concentração marketing, como requisito final  
para a obtenção do título de Bacharel.

---

Orientador: Profº José Albuquerque da Costa

---

Leitor: Profº Aléxis Cavicchini Teixeira de Siqueira

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010

## AGRADECIMENTO

Ao professor José Albuquerque da Costa pela orientação neste que é a conclusão de uma etapa tão importante de minha vida acadêmica. Ao professor Aléxis Cavicchini Teixeira de Siqueira por ser o leitor desde que é o trabalho mais importante da minha graduação. A minha família por ter sempre investido na minha educação mesmo sem esperar que houvesse um retorno, pela paciência de suportar mais alguns anos de dedicação a conclusão da faculdade e por não desistir de mim. A Yuri por ter me incentivado a mudar minha vida ao escolher fazer um curso novo e saber que ainda mais tempo me separaria da vida profissional plena. Ao João Miguel Benedetto por me dar suporte e permitir que o trabalho não fosse um impedimento para a conclusão da faculdade. Aos amigos da faculdade, Natalia, Juliana, Bruno, Jie Feng, Thayana, Yuri, Daniela, Marcilio e Camila por terem muitas vezes, mesmo sem saber, me apoiado ao longo desses três anos.

*Não querer e desistir qualquer um faz. O treino consiste no ato de resistir.*  
Nissen Shounin

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo fazer um estudo sobre a aplicabilidade dos códigos Quick Response na Maybelline, marca de cosméticos do grupo L'Oréal no Brasil. Iniciou-se o trabalho com o levantamento de informações gerais sobre o grupo L'Oréal e a L'Oréal Brasil. Depois levantamento sobre a marca Maybelline, a tecnologia Quick Response e por ultimo a real aplicabilidade da tecnologia nos produtos de maquiagem de Maybelline.

Palavras-chave: Quick Response, Maybelline, L'Oréal Brasil, estratégia de comunicação.

## ABSTRACT

This paper aims to do a study on the applicability of the Quick Response codes in Maybelline, cosmetics brand of L'Oreal Group in Brazil. This paper began with a survey of general information about L'Oréal Group and L'Oréal Brasil. After a survey about Maybelline and Quick Response technology there was made a final proposition about the applicability of the technology in products from Maybelline makeup.

Key words: Quick Response, Maybelline, L'Oréal Brasil, communication strategy.

## SUMÁRIO

<b>SOBRE A EMPRESA .....</b>	<b>9</b>
<b>PLANEJAMENTO .....</b>	<b>11</b>
<b>MISÃO, VISÃO E VALORES.....</b>	<b>11</b>
<b>ANALISE PEST .....</b>	<b>11</b>
<b>ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>10</b>
<b>CINCO FORÇAS DE PORTER .....</b>	<b>12</b>
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....</b>	<b>17</b>
<b>MARKETING .....</b>	<b>19</b>
<b>4 P's (COMPOSTO DE MARKETING) .....</b>	<b>19</b>
<b>MATRIZ BCG .....</b>	<b>23</b>
<b>ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>ORGANOGRAMA .....</b>	<b>26</b>
<b>FLUXOGRAMA DE UMA ATIVIDADE.....</b>	<b>27</b>
<b>PRODUÇÃO E FINANÇAS.....</b>	<b>31</b>
<b>INDICADORES FINANCEIROS.....</b>	<b>31</b>
<b>INDICADORES DE PRODUÇÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>INDICADORES DE P&amp;D .....</b>	<b>34</b>
<b>SOBRE A MAYBELLINE NY .....</b>	<b>35</b>
<b>SOBRE QUICK RESPONSE CODE .....</b>	<b>37</b>
<b>SOBRE A APLICABILIDADE .....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>43</b>



## Sobre a Empresa

A L'Oréal é uma empresa líder mundial que tem o seu foco totalmente voltado para a área de cosméticos, atuando neste ramo há quase 100 anos. O seu público-alvo abrange mulheres, homens e crianças. A marca possui uma grande capacidade de se adaptar às diversidades existentes em termos de nacionalidade, origem étnica, idade e classe social. A prioridade que ela dá a esta diversidade é uma das razões pela qual ela consegue estar presente em 130 países.

É uma multinacional, de origem francesa, que conta mais de 67.000 funcionários ao redor do mundo, com um faturamento anual que ultrapassa 17 milhões de euros. No Brasil, a empresa chegou no ano de 1939, mas foi em 1959 que a primeira fábrica foi criada. Atualmente, o país tem um dos maiores e mais importantes parques industriais da L'Oréal no mundo, contando com duas fábricas, uma no Rio de Janeiro e uma em São Paulo, que juntas produzem mais de 400 milhões de unidades por ano.

Seus produtos são distribuídos seletivamente no país em todos os canais de distribuição varejista - supermercados, farmácias, perfumarias, salões de beleza, lojas de departamento e lojas freeshop - e são divididas em quatro Divisões de negócios, de acordo com o tipo de produto e público:

- Divisão Produtos Grande Público: L'Oréal Paris, Garnier, Colorama e Maybelline;
- Divisão Produtos Profissionais: L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken e Matrix;
- Divisão Produtos de Luxo: Lancôme, Biotherm, Grupo Yves Saint Laurent Beauté, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Cacharel, Viktor & Rolf, Diesel e Kiehl's;
- Divisão Cosmética Ativa: Vichy, La Roche-Posay e Innéov.

<b>PRODUTOS, GRANDE PÚBLICO</b>	<b>PRODUTOS PROFISSIONAIS</b>	<b>PRODUTOS DE LUXO</b>	<b>COSMÉTICA ATIVA</b>
Produtos de alta tecnologia a preços competitivos distribuídos através de canais varejistas de mercado de massa.	Portfólio de marcas que atendem aos requisitos de salões de beleza e fornecem aos clientes uma ampla gama de produtos inovadores.	Marcas de prestígio que oferecem aos clientes produtos e atendimento diferenciado em lojas de departamento, lojas de especialidades e lojas de produtos de viagem.	Produtos dermocosméticos vendidos exclusivamente em farmácias, com eficácia comprovada através de estudos conduzidos por dermatologistas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Garnier</li> <li>☒ L'Oréal Paris</li> <li>☒ Maybelline NY</li> <li>☒ Colorama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ L'Oréal Professionnel</li> <li>☒ Kérastase</li> <li>☒ Redken</li> <li>☒ Matrix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Lancôme</li> <li>☒ Biotherm</li> <li>☒ Kiehl's</li> <li>☒ Giorgio Armani</li> <li>☒ Ralph Lauren</li> <li>☒ Cacharel</li> <li>☒ Viktor &amp; Rolf</li> <li>☒ Diesel</li> <li>☒ YSL Beauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Vichy</li> <li>☒ La Roche-Posay</li> <li>☒ Innéov</li> </ul>

Figura 1. Quadro com as 4 divisões e respectivas marcas

## ***Planejamento***

### ***Missão, Visão e Valores***

#### *Missão*

*“Na L’Oréal, acreditamos que todas as pessoas aspiram à beleza. Nossa missão é ajudar homens e mulheres no mundo inteiro a realizar esta aspiração e expressar plenamente suas individualidades. É isto que dá significado e valor ao nosso negócio, e às vidas profissionais de nossos colaboradores. Temos orgulho do nosso trabalho.”*

#### *Visão*

*“A ambição da L’Oréal é ser uma das empresas mundiais exemplares do século 21. O Grupo centraliza seus esforços em promover a satisfação pessoal e profissional de seus colaboradores, preservarem a integridade e a qualidade do meio ambiente, desenvolver atividades em benefício da comunidade e fortalecer sua cidadania corporativa nos 130 países em que opera. No Brasil, as ações de responsabilidade social e ambiental traduzem os valores que norteiam todo o Grupo.”*

#### *Valores*

- |               |                    |
|---------------|--------------------|
| - Respeito    | - Meritocracia     |
| - Segurança   | - Ética            |
| - Diversidade | - Responsabilidade |

### ***Análise PEST***

A análise PEST tem como objetivo, entender o panorama bastante superficial do mercado. Esta tem seu foco em fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos, os

quais podem influenciar qualquer forma de negócio. A análise do ambiente externo proporciona subsídios para que cada proposta de valor seja analisada em seu respectivo cenário. A análise PEST acarreta em uma melhor compreensão dos fatores geradores de mudanças relevantes para a atividade da empresa e a antecipação de ameaças e oportunidades.

#### *Fatores Políticos*

Para os mercados onde a L'Oréal está inserida podemos considerar que o cenário político é estável uma vez que as relações comerciais entre o Brasil e a França, país sede do grupo. Além disso, os principais países importadores dos produtos produzidos no Brasil são os países da América Latina, parceiros consolidados do Brasil com ampla abertura e facilidade de tráfego de bens.

Ao longo do ano algumas marcas foram impactadas pelo aumento dos impostos em retaliação a posição dos Estados Unidos sobre a questão do subsídio aos produtores de algodão e outras commodities.

O Brasil também apresenta um entroncado sistema de importação, principalmente nas questões de liberação sanitária, Receita Federal e outras documentações em geral, o que acaba por aumentar consideravelmente o tempo de trânsito total de importação.

#### *Fatores Econômicos*

Considerando o Brasil como um dos países com melhor retomada de crescimento após a crise econômica dos últimos anos, e se mantendo ainda entre as dez maiores economias no mundo levando em consideração o PIB, a situação macro econômica onde está inserido a L'Oréal Brasil é muito favorável.

O PIB nominal brasileiro registrou uma queda de US\$ 1,6 trilhão para US\$ 1,5 trilhão em

2009. Mas, considerando-se o ajuste pelo poder de compra da moeda brasileira, o PIB teve um aumento de US\$ 1,9 trilhão para US\$ 2 trilhões, ou seja, mesmo com uma ligeira queda no PIB nominal, o aumento no poder de compra mostra que o mercado brasileiro se mantém aquecido.

Mesmo com a crise econômica no ano passado, essa indústria bateu recorde e cresceu 14,7%, com uma receita de R\$ 24,97 bilhões, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil (ABIHPEC).

#### *Fatores Socioculturais*

A L'Oréal é uma empresa multinacional presente em mais de 130 países, e possui um know-how de mais de um século em cosméticos, reconhecido esse ano mais uma vez como a melhor entre as empresas de cosméticos no relatório 2010 "As Melhores Marcas do Mundo", da consultoria americana Interbrand, que apresenta o ranking das 100 marcas globais mais valiosas.

No Brasil o reconhecimento da marca a faz uma das líderes de mercado em cosméticos a 50 anos. Com um portfólio extenso em que co-existem produtos nacionais voltados para grandes públicos feitos especialmente para o mercado interno, como produtos importados que atendem a uma gama vasta do mercado internacional, a L'Oréal consegue atingir uma grande variedade de mercados.

#### *Fatores Tecnológicos*

A L'Oréal está presente a 50 anos no Brasil e sempre procurou desenvolver produtos que fossem adequados aos gostos dos consumidores locais e para isso criou centros de desenvolvimento locais capazes de criar novas tecnologias compatíveis com o público local.

Com o intuito de se aproximar mais dos consumidores finais, existe uma grande preocupação por parte da empresa em desenvolver novos meios de se interagir e descobrir a opinião e as reais necessidades dos consumidores.

Por ser um mercado extremamente dinâmico a preocupação com o desenvolvimento de novas formas de atender as necessidades, muitas vezes desconhecidas dos consumidores, antes de seus concorrentes é muito grande. As pesquisas, que muitas vezes tem resultados apenas em longo prazo, são imprescindíveis, pois é justamente na inovação que se encontra o grande diferencial da L'Oréal.

### ***Análise SWOT***

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Neste caso vamos utilizá-la para fazer uma análise interna de forças e fraquezas e uma análise externa de oportunidade e ameaças para a organização.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande investimento em pesquisa</li> <li>- Tradição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portfolio restrito</li> <li>- Fraca política de RH</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação macroeconômica do Brasil</li> <li>- Posição geográfica estratégica: exportação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos entrantes (Embeleze, Niely, etc)</li> <li>- Burocracia de importação:</li> </ul>

*Figura 2 – Análise SWOT*

SO (maxi-maxi): Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.

Tendo em vista as duas forças e oportunidades, a L'Oréal Brasil pode ter como principais ações se utilizar de seus recursos tecnológicos, advindo de seus investimentos em tecnologia para poder criar produtos mais próximos, não só as necessidades dos consumidores brasileiros como também a de todos os outros países que se encontram na America Latina.

WO (mini-maxi): Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.

Levando-se em conta as fraquezas da empresa e as oportunidades que se apresentam, a L'Oréal Brasil poderá investir na ampliação da área de atuação dos produtos fabricados localmente para atender toda a zona America Latina. Além disso, uma possível remanejamento interno entre as subsidiárias da L'Oréal na região pode motivar os seus colaboradores a longo prazo.

ST (maxi-mini): Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.

Uma vez que a empresa tem grandes investimentos em desenvolvimento de produtos, muito a frente de seus concorrentes, e também a sua posição tradicional carrega uma imagem forte junto aos seus consumidores. Em longo prazo, a criação de pólos de desenvolvimento de produtos poderá reduzir a dependência das centrais internacionais por produtos importados.

WT (mini-mini): As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

A fim de minimizar os problemas gerados pela fraca política de RH, a empresa deverá investir em desenvolvimento e treinamento. Esse investimento resultará no desenvolvimento de novos produtos e no estabelecimento de processos que poderão melhorar o desempenho frente seus concorrentes.

### ***Cinco Forças de Porter***

O modelo das Cinco Forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. Consideram cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macroambiente. Utilizam dessas forças em uma empresa que afeta a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para re-avaliar o mercado.





*Figura 3 – Cinco forças de Porter*

#### *Rivalidade entre os concorrentes*

Para a maioria das indústrias, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também a inovação, marketing, etc. No Brasil, os principais concorrentes da L'Oréal Brasil são: Unilever (Elida Gibbs), Johnson & Johnson, Nivea (Beiersdorf AG), Colgate-Palmolive, Boticário, Avon e Natura. Em relação aos segmentos específicos os concorrentes seriam: Fragrâncias: Avon, Natura e O Boticário; Produtos para cuidado do corpo e da pele: Avon, Nivea (Beiersdorf AG), Unilever (Elida Gibbs), Natura e Monange; Produtos para cuidado dos cabelos: Unilever (Elida Gibbs), Colgate-Palmolive company e Johnson & Johnson; Maquilagem: Avon, Natura e O Boticário.

Uma forma concreta de superar a ameaça dos concorrentes seria investir nos produtos com um diferencial que a empresa tenha, creditando assim um valor superior a seus

produtos.

#### *Poder de negociação dos clientes*

Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Também competindo com a indústria, forçando os preços para baixo. Assim jogando os concorrentes uns contra os outros. Também descrito como o mercado de realizações. A capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão, e também, afetar os clientes com a sensibilidade à evolução dos preços.

O mercado brasileiro por suas características econômicas promove um desafio na estratégia das empresas pelo fato dos clientes demandarem preços baixos. Por outro lado não excluem o posicionamento do cliente frente suas exigências de produtos de classe mundial.

Num mercado em que os players são muito fortes (Avon, Boticário), a L'Oréal é fortemente demandada por dar soluções a estes requisitos de preço e qualidade. Para isto, investe num forte relacionamento com o cliente, através dos mecanismos disponíveis (vendedores, sistemas de atendimento) para buscar entender as demandas de qualidade.

Através da pesquisa e desenvolvimento, procura manter-se atualizado para atender às demandas de qualidade (que estão associadas à personalização), implementando uma estratégia de inovação contínua, que se reflete no lançamento de novos produtos. As fortes participações de mercado estabelecidas, associadas à necessidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e estruturação de complexa cadeia de suprimentos e distribuição de produtos, fortes barreiras a novos entrantes.

#### *Poder de Negociação dos fornecedores*

Também descrito como mercado de insumos. Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa pode ser uma fonte de poder. Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa ou, por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos

A indústria brasileira de cosméticos ainda é muito dependente das importações de insumos químicos básicos (especialmente alcoóis) e embalagens, principalmente as de vidro. No segundo caso, o elevado volume de compras externas deve-se à reduzida escala de produção doméstica. Embalagens – em especial as de design mais arrojado, utilizadas em perfumes e artigos mais nobres – são consideradas estratégicas no processo de concorrência do setor e chegam a representar em alguns casos, até 70% do custo final. Para seus produtos importados, os seus fornecedores são outras subsidiárias do próprio grupo L'Oréal, dessa forma o único meio de se otimizar seria através de um trabalho de melhoria nas previsões de venda, bem como no trato das informações de estoque e na agilidade nas transações documentais com os órgãos governamentais de importação como a Receita Federal e a ANVISA.

#### *Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes*

Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia (parcela) de um setor e freqüentemente recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena. Se o concorrente estabelecer-se pode haver perda de rentabilidade por parte de empresa. Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente "roubar" os melhores clientes, assim caso o concorrente se estabelecer no mercado, ele eventualmente vai ficar com os piores clientes, portando pensando duas vezes antes de

entrar no novo mercado.

As fortes participações de mercado estabelecidas, associadas à necessidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e estruturação de complexa cadeia de suprimentos e distribuição de produtos, fortes barreiras a novos entrantes. Fatores externos a empresa podem mudar esse cenário de força competitiva. O mercado de cosméticos nacional é protegido por alíquotas de importação que variam de 15 a 19,5%. Através de acordos internacionais de formação de áreas de livre comércio como ALCA e União Européia estas barreiras poderão ser removidas, se tornando uma ameaça pelo aumento de produção de produtos importados.

#### *Ameaça de produtos substitutos*

A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que analisados, desempenha funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Assim os substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, e como também podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.

Outro fator seria que, o produto comercializado ou produzido pela empresa possa tornar-se obsoleto com o tempo, para isso não ocorrer é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deve ficar atenta as novas mudanças/tendências do mercado/produto. Caso não seja feito nada, a concorrência pode adquirir parte do mercado da empresa analisada.

Para alguns mercados a L'Oréal Brasil tem produtos substitutos externos como no caso do segmento de fragrância onde os perfumes de grifes importadas (Carolina Herrera, Kenzo, Lacoste, etc) representam os produtos substitutos mais adequados. No caso de

produtos para cuidado do corpo e da pele, por apresentar produtos desse segmento para as mais diversas categorias (classes AA, A, B, C e D) a L'Oréal encontra diversos produtos substitutos a serem considerados. Os mais importantes são os produtos da Nivea, L'Occitan e Natura. Quanto os produtos para cuidado dos cabelos existem muitos produtos considerados como substitutos. Os produtos substitutos a serem considerados são os da Unilever e Colgate-Palmolive.

Porém em vários casos, por possuir muitas grifes, a L'Oréal Brasil tem produtos substitutos internos fazendo com que mesmo que o consumidor mude de marca, ele ainda possa estar adquirindo algum produto da empresa. Essa situação é muito comum principalmente dentro de uma mesma divisão. Como alguns exemplos para produtos capilares profissionais Kerastase e Redken, para produtos de cosméticos ativo Vichy e La Roche Posay e entre as fragrâncias Ralph Lauren e Armani.

### ***Fatores Críticos de Sucesso***

Os fatores críticos de sucesso são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Estes fatores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão.

Só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio e as capacidades da empresa quando as suas competências centrais correspondem aos fatores críticos de sucesso da indústria. Quando as organizações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser bem feito (fatores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado. Pelo contrário, se as empresas apenas desempenham bem as tarefas pouco importantes ou não se superiorizam à concorrência nas variáveis realmente decisivas acabam por não ser bem sucedidas.

Dessa forma podem se definir como os principais fatores críticos de sucesso:

- aumento de investimento no capital humano, bem como nos profissionais de recursos humanos que irão auxiliar os gestores no reconhecimento e desenvolvimento das melhores atividades para esse fim;
- melhoria na comunicação interna e externa através do aumento de conferencias e seminários, para que todos os relacionados com a L'Oréal passem a reconhecer os investimentos feitos em P&D como um diferencial tangível;
- desenvolver novas formas de troca de informações entre a empresa e seus principais fornecedores e consumidores, desta forma o atendimento das necessidades logísticas em toda a cadeia será feita de forma mais atualizada diminuindo o risco de rupturas ou mesmo de estoque em obsolescência;
- divulgar a tradição e a confiança que uma empresa centenária como a L'Oréal pode passar a seus clientes através de todas as suas formas de interação, além de mostrar como a empresa está presente na vida da população de mais de 130 países.

## ***Marketing***

### ***4 P's (Composto de Marketing)***

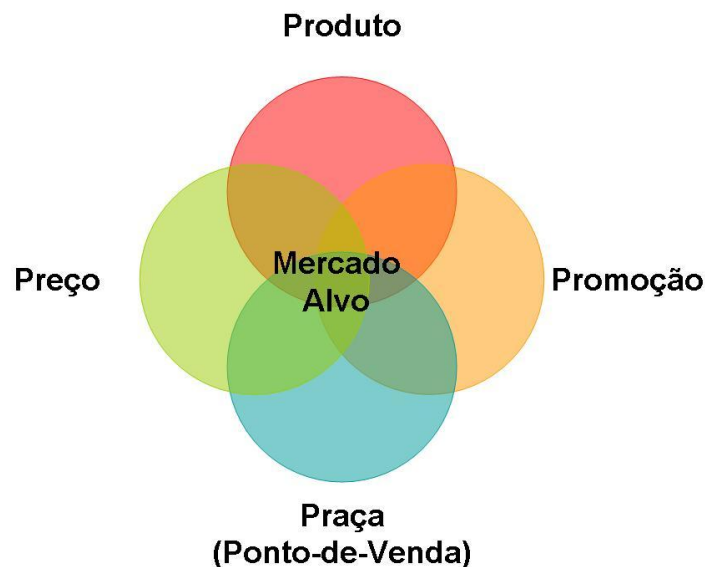
O composto mercadológico trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 seções freqüentemente chamadas dos "quatro pés". Elas são: Produto, Preço, Praça (ponto de venda/distribuição) e Promoção. O Mix de Marketing se divide em 4 Ps, que são formas de influências sobre os canais de comercialização e dos consumidores finais, que correspondem aos 4 Cs do cliente.

Produto: Cliente: tudo o que se refere ao produto ou serviço em si, como formulação física, características, produção, qualidade, marca, design, embalagem, etc.

Preço: Custo: política de preços, descontos, e formas e prazos de pagamento;

Praça: Conveniência: tarefas necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo, canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte.

Promoção: Comunicação: todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, propaganda, etc.



*Figura 4. 4 P's (composto de marketing)*

#### *Produto*

A L'Oréal possui em seu portfólio um extenso catálogo que se divide dentro das próprias divisões de trabalho da empresa. Na Divisão de Produtos de Grande Público (DPGP) estão alocados os produtos menos complexos e produzidos em totalidade nas fábricas locais. Estão incluídos aí materiais de primeira necessidade como xampu, condicionadores e desodorantes, bem como cosméticos com menor detalhamento nas embalagens como esmaltes e maquiagem em geral. Como é destinado para um público mais amplo, o desenvolvimento e aprimoramento das fórmulas é feita localmente, garantindo um nível de qualidade de customização muito elevado.

Na Divisão de Produtos Profissionais (DPP) estão os produtos capilares destinados à venda em pontos de vendas específicos, portanto possuem formulação especial e tamanho de embalagem e caixaria específicos para a sua utilização. A maior parte da produção é local, porém seguindo a mesma formulação internacional.

Na Divisão de Produtos de Luxo (DPL) cem por cento dos materiais são importados,



portanto seguem o mesmo padrão internacional de formulação e embalagem, porém por necessidades legais são etiquetados com instruções de uso em português bem como informações de uso e validade.

Já os produtos da Divisão de Cosmético Ativo (DCA) são voltados para tratamento e prevenção, principalmente sobre cuidados com a pele, desta forma as orientações nas embalagens são feitas de forma minuciosa, garantindo que possa ser feito o uso correto dos produtos. A maior parte do material é importada, pois possuem ingredientes específicos encontrados nos países de origem que conferem aos produtos as propriedades de tratamento.

#### *Preço*

Como a L'Oréal Brasil não trata de venda para consumidor final, a política de preço e descontos para os atacadistas e grandes varejistas é feito de forma sigilosa, porém as políticas de preço a serem desenvolvidas afim de auxiliar no posicionamento da marca é feita juntamente com as equipes comerciais e de marketing.

Para os produtos da DPGP os preços deverão ser o grande atrativo garantindo acompanhar o mercado onde está inserido. Já os preços dos produtos da DPP são distintos dentro da própria divisão isso porque as suas quatro marcas detém cerca de 75% do mercado. Sendo assim duas das marcas tem preços mais elevados que as outras duas marcas. Na DPL os produtos seguem valores elevados justamente por ser uma das formas de se diferenciar no mercado onde está inserido. Existem muitas marcas de perfumaria e cosméticos, mas poucas podem desenvolver um preço como praticados pelas marcas da divisão e manter o ritmo de vendas. E por fim os produtos da DCA têm preços que refletem a exclusividade das matérias primas com os princípios ativos

divulgados, mas capaz de manter um nível razoável de competitividade com as outras marcas do mercado.

### *Praça*

Assim como os compostos de Produto e Preço sofrem diferenciação pelas divisões, Praça também segue esse padrão, somente estocagem é única para todos os materiais, pois a L'Oréal Brasil possui somente um Centro de Distribuição (CDL) localizado em Duque de Caxias no estado do Rio de Janeiro.

Os produtos da DPGP podem ser encontrados em praticamente qualquer estabelecimento de venda em varejo como mercados, supermercados, farmácias e mercearias. Já os produtos de DPP somente são vendidos em salões de cabelo e barbearias que são cuidadosamente selecionados para saber se encaixam no perfil da marca. Em alguns casos algumas marcas são aceitas e outras não.

Em DPL os produtos podem ser encontrados em grandes magazines e lojas de perfumaria. Há ainda os casos de venda pela internet com a expansão de muitas lojas especializadas, o que permitiu uma maior expansão das marcas. E por ultimo os itens de DCA que só são encontrados em drogarias e farmácias devidamente selecionadas, isso porque assim como em DPP os produtos devem ter mostruários específicos para os produtos.

### *Promoção*

Em todos os casos os materiais possuem três fases distintas de promoção. A primeira é feita com o lançamento do novo material. Nesse caso um grande evento com a presença de especialistas, veículos de comunicações especializadas no mercado do produto são convidados.

Em um segundo momento existe a divulgação para o público em geral com as campanhas feitas nos veículos especializados para cada divisão e grande atuação de força de venda no local, especialmente para os produtos de DPL e DCA que possuem um maior valor agregado. No caso de produtos de DPP existe um grande treinamento e palestras para os profissionais da área poderem divulgar os produtos. Por fim no terceiro momento onde os trabalhos de fixação e acompanhamento são realizados com a criação de novas peças.

### ***Matriz BCG***

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é um modelo para análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Para garantir a criação de valor em longo prazo, a empresa deve ter um portfólio de produtos que contenha tanto mercadorias com altas taxas de crescimento no mercado (que precisam de investimentos) e mercadorias com baixo crescimento (que geram receita). A matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente). Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa. Os produtos devem ser posicionados na matriz e assim classificados de acordo com cada quadrante.



Figura 5. Matriz BCG

**Estrela:** Alta participação em um mercado com alta taxa de crescimento. Com esses produtos as empresas tendem a investir muito para ampliar e proteger seu mercado de seus concorrentes, que são atraídos pelas altas taxas de crescimento. Ficam freqüentemente no equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode virar uma "vaca leiteira" se não houver perda de mercado. Na L'Oréal Brasil é o caso das grifes da Divisão de Produtos Profissionais, como Kerastase, Redken, L'Oréal Profissional e Matrix, isto porque o mercado de capilares cresceu 32% no ultimo ano e essas 4 marcas representam cerca de 75% do mercado.

**Vaca Leiteira:** Produtos que possuem alta participação em um mercado de crescimento mais lento. Estes produtos por estarem consolidados na liderança são geradores de caixa e receita para a empresa e assim ajudam a sustentar o lançamento de outros produtos e, portanto pode ser a base de uma empresa. Nesse quadrante da matriz se

enquadram as marcas da Divisão de Produtos de Grande Público como L'Oréal Paris, Garnier, Colorama e Maybiline.

**Abacaxi:** Baixa participação em um mercado que cresce pouco. Tendem a não ser uma fonte formidável de lucro, e com isso acabam sendo retirados do portfólio. Contudo às vezes conseguem atender um público característico e leal e conseguem ser vantajosos. Os produtos que se encontram nesse grupo se enquadram perfeitamente nas grifes da Divisão de Produtos de Luxo como Armani, Ralph Lauren ou Lancôme, isto porque por se tratarem de produtos diretamente ligados a um gosto pessoal e de alto valor agregado, possuem um público fiel e cativo. Apesar disso pelo alto valor dos produtos no Brasil, podem ser considerados como grifes que em um mercado de crescimento pouco.

**Ponto de interrogação:** Baixa participação, porém estão em um mercado com alta taxa de crescimento. Vale à pena investir nestes produtos quando se consegue vislumbrar um potencial em longo prazo. Os mesmos podem se tornar vacas ou estrelas. Atualmente a Divisão de Cosmético Ativo tem grifes como Vichy e La Roche Posay está em um mercado que apresenta altas taxas de crescimento, mas que por terem muitos concorrentes nacionais que apresentam alternativas mais baratas acabam tornando a participação baixa.

## Organização

### Organograma

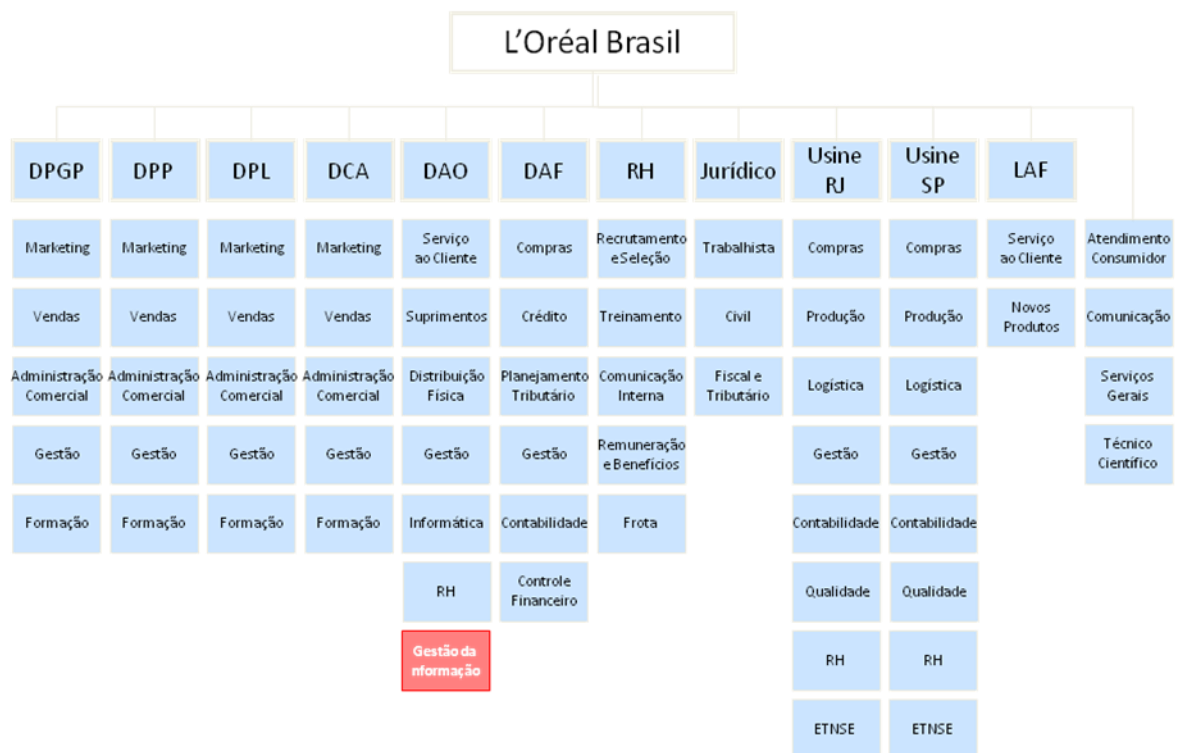


Figura 6. Organograma da L'Oréal Brasil com destaque para a área onde estagio

O Grupo L'Oréal atua em mais de 130 países, na maioria não possui unidades industriais, tratando-se apenas de subsidiárias que compram das centrais internacionais de expedição e vendendo na sua área de atuação. A L'Oréal Brasil porém possui duas unidades de produção local (RJ e SP) que além de atender a demanda local exporta para doze países, a maioria na América Latina. Na L'Oréal Brasil a empresa é dividida em sete diretorias sendo quatro das divisões (DPGP, DPP, DPL e DCA), uma financeira (DAF), uma de RH, uma jurídica, duas para as fábricas (RJ e SP), uma de desenvolvimentos e uma de operações logísticas onde está inserido a área onde atuo.

### Fluxograma de uma atividade

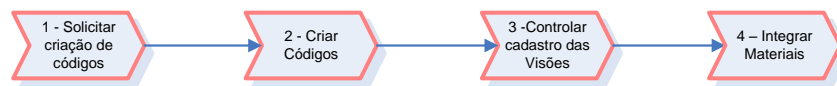


Figura 7. Visão macro da criação e integração de código comercial

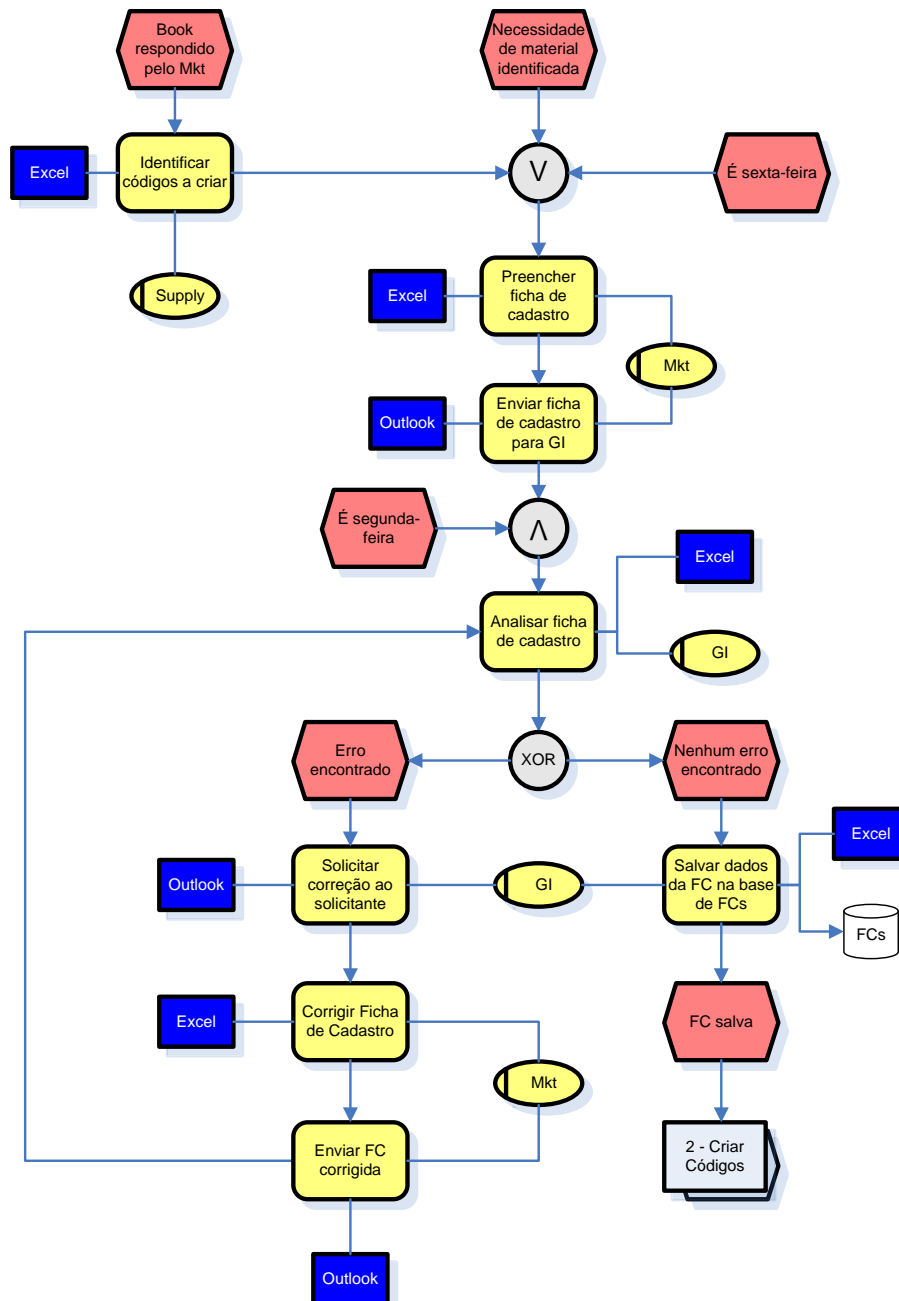


Figura 8. Fluxograma da etapa de solicitação de código

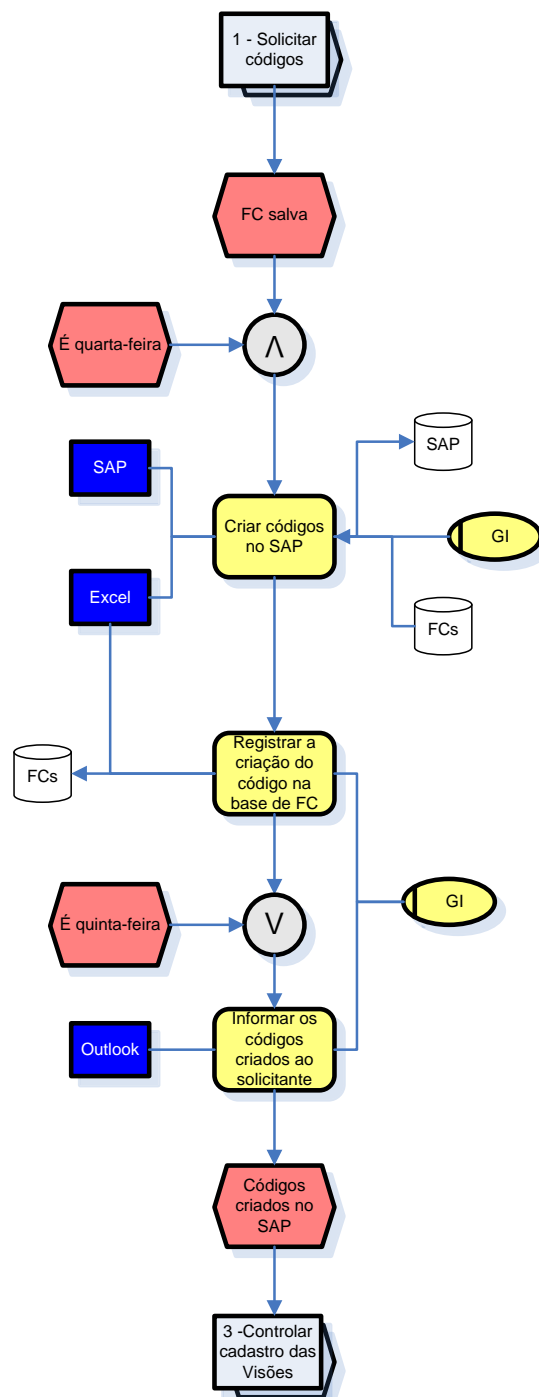


Figura 9. Fluxograma da etapa de criação de código



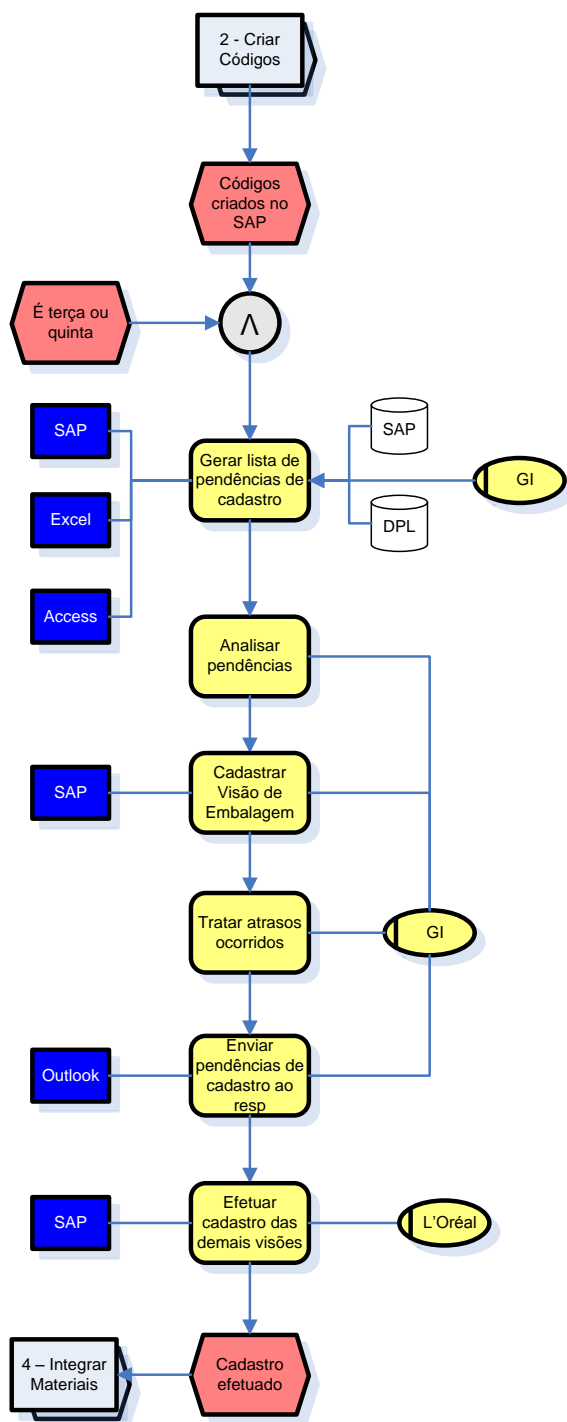


Figura 10. Fluxograma da etapa de controle do cadastro das visões

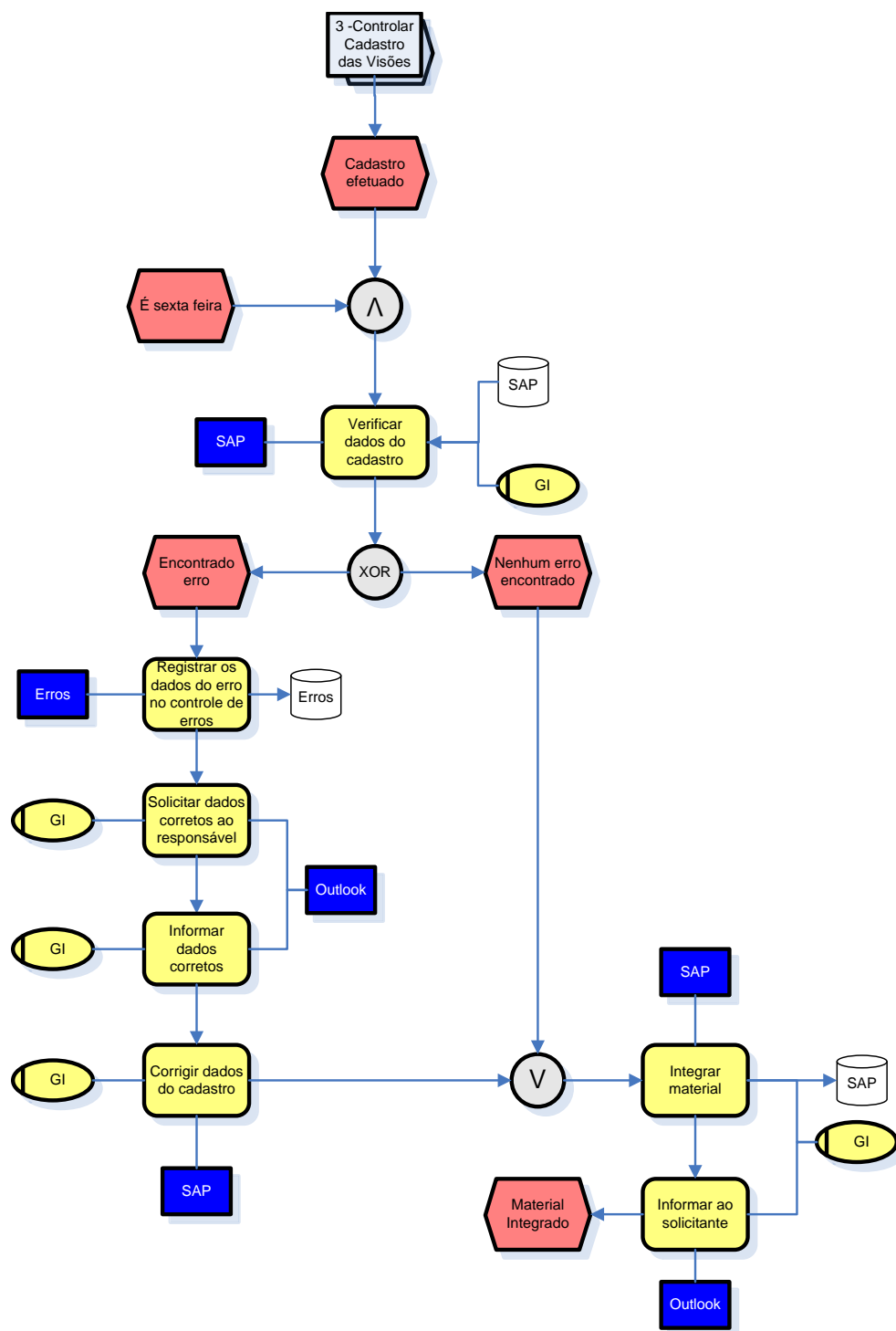


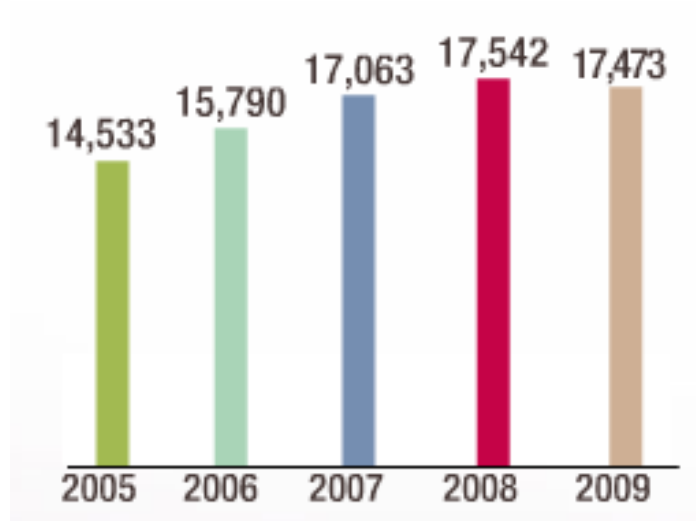
Figura 11. Fluxograma da etapa de integração dos materiais

## ***Produção e Finanças***

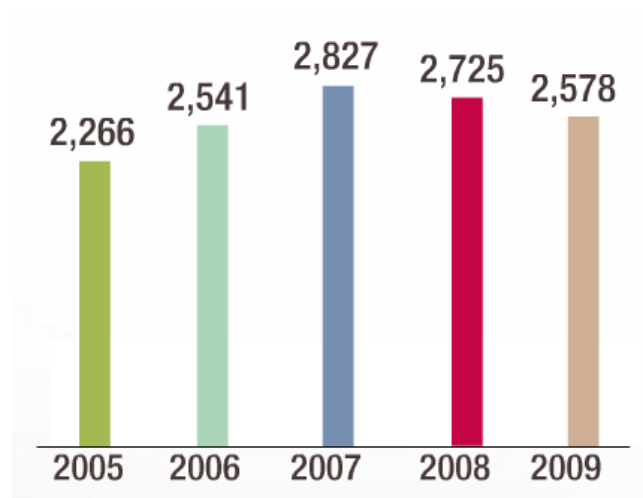
### ***Indicadores financeiros***

Segue abaixo alguns dos principais indicadores financeiros do Grupo L'Oréal:

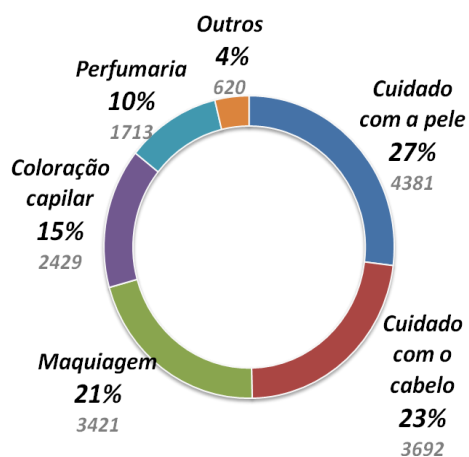
1 ) Faturamento anual (milhões de Euros)



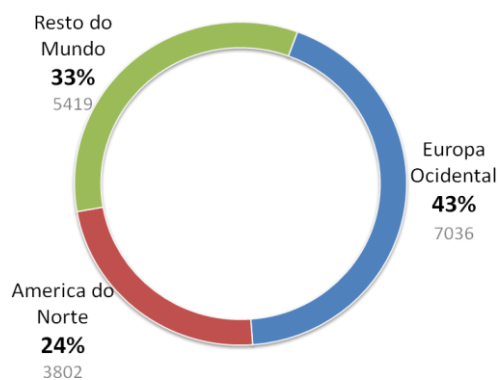
2 ) Lucro operacional (milhões de Euros)



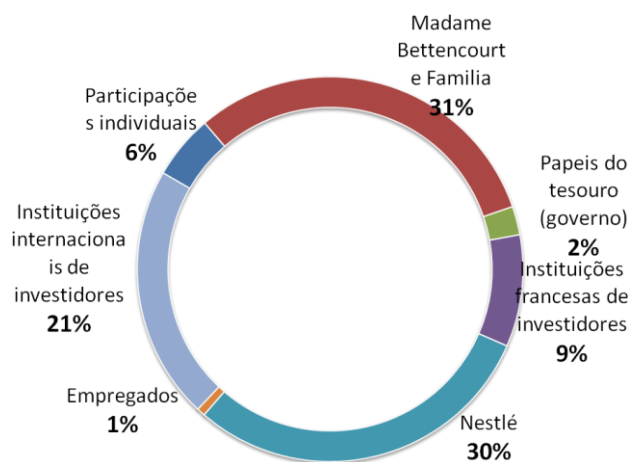
### 3 ) Vendas por segmento (2009) (milhões de Euros)



### 4 ) Vendas por região do mundo (2009) (milhões de Euros)



### 5 ) Divisão acionaria da empresa (31/12/09)



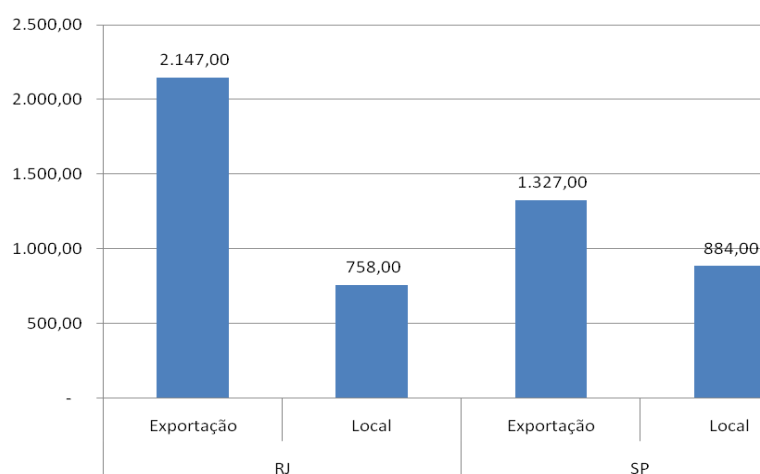
### ***Indicadores de produção***

O Grupo L'Oréal possui 38 unidades fabris no mundo sendo 97% delas certificadas pela ISO 14001 e OHSAS 18001 ou ISO 14001 e VPP e 100% auditadas pela norma SA 8000.

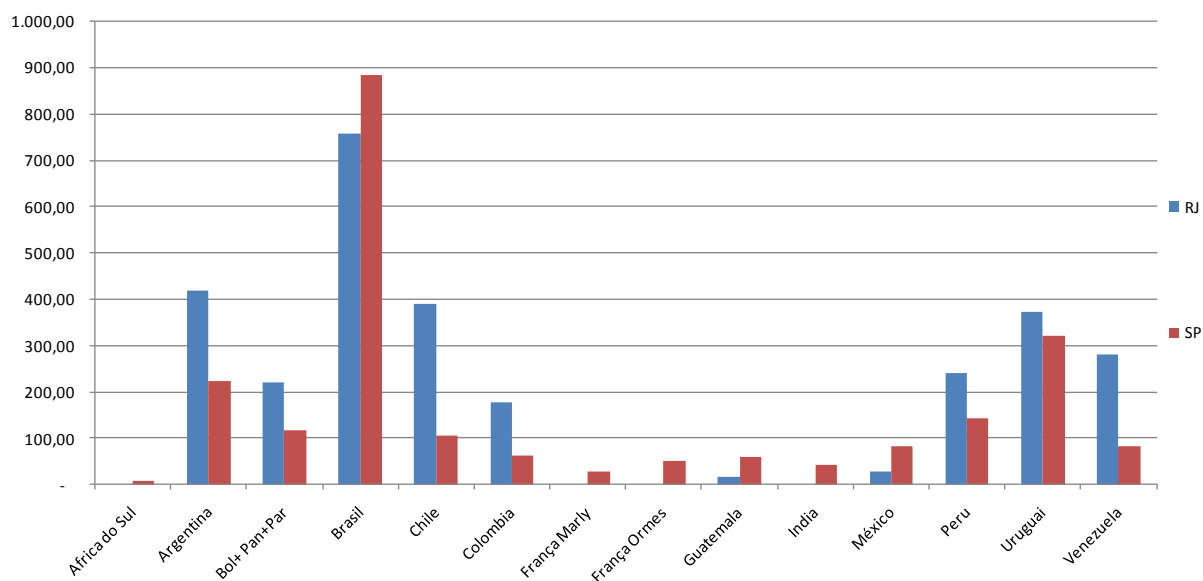
No ano passado foram fabricados 4,9 bilhões de unidades em todo o mundo.

Segue abaixo alguns dos principais indicadores da produção do Grupo L'Oréal:

#### **1) Numero de SKU's (Stock Keeping Unit) produzidos nas 2 fabricas no Brasil**



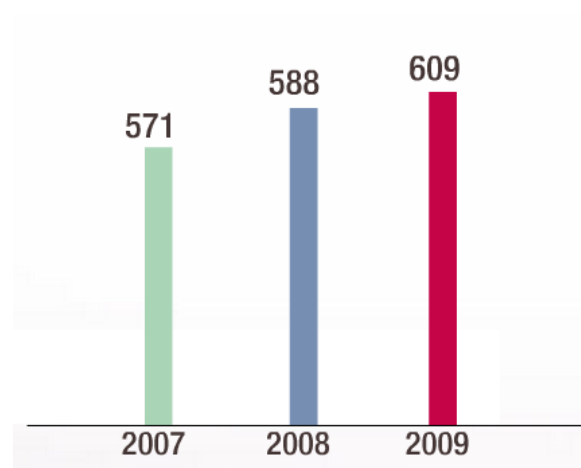
#### **2) Numero de SKU's vendida para cada uma das subsidiarias atendidas**



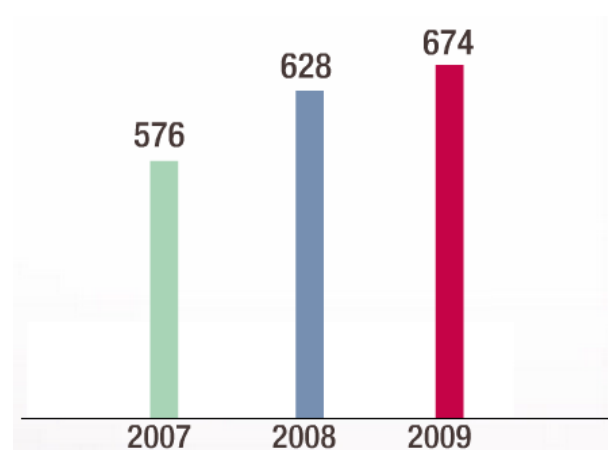
### ***Indicadores de P&D***

Por ter como um de seus valores a inovação, a L'Oréal faz investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento. São 18 centros de pesquisa no mundo e 13 centros de avaliação empregando 3.313 colaboradores de 60 nacionalidades diferentes trabalhando em 30 áreas diferentes. A seguir temos alguns dos principais indicadores de P&D:

1 ) Investimento para pesquisa e inovação (milhões de Euros):



2 ) Numero de novas patentes:



## Sobre a Maybelline NY

A história da marca norte americana Maybelline NY começa em 1915 quando o fundador da marca T.L. Williams cria um cosmético para que sua irmã Maybel pudesse usar seguindo as orientações dela, ou seja, fosse fácil de aplicar e pratico. Nascia assim a Maybelline (Maybel + Vaseline) com o produto *Maybelline Cake Mascara*, uma mascara para os olhos de fácil aplicação que virou um grande sucesso de vendas.

Em 1996 após uma serie de aquisições e mudanças de gestões a marca é adquirida pela L'Oréal, possibilitando a marca a utilização dos avanços tecnológicos que fariam dela em 6 anos a marca numero de cosméticos no mundo.

Maybelline NY que ainda é hoje a marca de maquiagem nº 1 do mundo, aposta em produtos com alta performance inspirados na energia, atitude e estilo de New York. Seus lançamentos e cores traduzem as últimas tendências no mundo da moda, sempre com espírito jovem. Para a marca a beleza é multiétnica, sexy e audaciosa e hoje, acima de tudo, estão focados em fazer com que as mulheres se sintam mais bonitas, reconhecendo sua individualidade e potencial através da educação no uso dos produtos. Com mais de 140 produtos vendidos em território nacional e presente em mais de 129 países, Maybelline NY pode ser encontrada em todas as grandes redes do mercado, incluindo drogarias, supermercados, perfumarias, lojas de departamento e especializadas. A cada ano, novas tecnologias e produtos nunca antes vistos são apresentados às consumidoras graças ao incrível poder de inovação da marca, que continua a surpreender desde a sua chegada ao mercado.

Dentro do grupo L'Oréal, Maybelline faz parte da Divisão de Produtos de Grande Publico juntamente com L'Oréal Paris e Garnier e representam a empresa nos grandes canais de

distribuição e principais marcas junto o grande público.

Pode-se considerar Maybelline como uma marca no quadrante da Vaca Leiteira dentro da análise de BCG, pois é uma das marcas com maior faturamento, portfólio consolidado e grande participação no mercado onde está inserido.

No ano de 2010 a Maybelline no Brasil lançou o seu próprio site, um grande sucesso de marketing, pois permitiu a marca se aproximar de seus consumidores através da apresentação do seu portfólio, dicas de utilização pelos principais nomes do mundo da maquiagem, assistente para a escolha de produtos baseado em características pessoais e principalmente lançamento de novos produtos.

Sobre os produtos vendidos no Brasil, uma parte da produção é inteiramente local, feita na fábrica da L'Oréal Brasil localizado em São Paulo. Porém a maior parte dos produtos vendidos no Brasil é importado e depois embalado localmente, nacionalizando o produto tornando-o mais próximo do consumidor local.



## Sobre Quick Response Code

O Quick Response Code (QR Code) também chamado de código de barras em 2 Dimensões, é um código de barras bi-dimensional, criado por volta do ano de 1994 por uma empresa subsidiária da Toyota no Japão, a Denso-Wave. Quick Response possui este nome devido à rapidez com que o código pode ser interpretado, pois seus criadores precisavam de um código que permitisse que o conteúdo fosse decodificado em alta velocidade, mesmo em imagens de baixa resolução.

Inicialmente usados para catalogar diferentes partes na construção de veículos, hoje o QR Code é usado no gerenciamento de inventário em uma grande variedade de indústrias. Desde 2003, estão sendo desenvolvidas aplicações direcionadas para ajudar os usuários na tarefa de adicionar dados em telefones celulares.

O padrão Japonês para QR Code, JIS X 0510, foi disponibilizado em Janeiro de 1999 e corresponde ao padrão internacional ISO/IEC 18004. Foi aprovado em Junho de 2000.

"QR Code é aberto para uso e sua patente, pela Denso-Wave, não é praticada." (retirado do site da Denso-Wave).

O QR Code pode ser lido por scanners, telefones celulares ou smartphones. O código dentro do QR Code é constituído por módulos pretos em um padrão quadrado ao fundo branco. A informação ali é codificada que pode resultar em um simples texto, uma URL (*Uniform Resource Locator*) de link para algum site ou hotsite e outros dados para uma integração mais fácil do usuário.



Figura 12. Exemplo de um QR Code

Atualmente o QR-code é utilizado por uma variedade de indústrias, revistas e propagandas. Existem diversos aplicativos disponíveis na internet cuja funcionalidade é a geração e leitura de QR-code. Com a popularização da internet em celulares é possível que produtos tragam impressos em suas embalagens um QR-code, o consumidor então apontaria o aparelho para o código impresso na embalagem e então seria redirecionado para um site ou então traria um texto com informações do produto, esta é uma forma de trazer para o consumidor mais informações sobre o produto, o que em algumas vezes não é possível devido ao limite de espaço físico da embalagem.

## **Sobre a aplicabilidade**

Diminuição do ciclo de vida dos produtos, movimentos de aumento da concorrência, rápidas mudanças tecnológicas e, principalmente, uma maior grau de exigência por parte dos consumidores faz com que as empresas tenham que aumentar a velocidade e a qualidade nas informações que tornarão seus produtos diferenciados no mercado.

Existem hoje uma grande variedade de possibilidades no que se refere aos veículos passíveis de serem utilizados quando se fala em relacionamento entre a indústria e o consumidor final. Ações diretas como anúncios em jornais, revistas, rádios e emissoras de televisão, outdoors, panfletos e mala direta e ações indiretas como nota na imprensa, seminários, workshops com especialistas e formadores de opinião, mas a partir da década de noventa, principalmente as mídias que envolvem a internet.

A escolha é bem clara principalmente quando levamos em consideração o custo, a abrangência e o nível de interação que o consumidor pode ter com sites dedicados por exemplo. A internet se tornou o terceiro veículo de maior alcance no Brasil, atrás apenas de rádio e TV. 87% dos internautas utilizam a rede para pesquisar produtos e serviços. Antes de comprar, 90% dos consumidores ouvem sugestões de pessoas conhecidas, enquanto 70% confiam em opiniões expressas online. Além disso, segundo Alexandre Sanches Magalhães, gerente de análise do Ibope//NetRatings, o ritmo de crescimento da internet brasileira é intenso. A entrada da classe C para o clube dos internautas deve continuar a manter esse mesmo compasso forte de aumento no número de usuários residenciais.

Segundo o instituto Ibope Nielsen Online, de outubro de 2009 a outubro de 2010, o número de usuários ativos (que acessam a Internet regularmente) cresceu 13,2%,

atingindo 41,7 milhões de pessoas. Somado às pessoas que possuem acesso no trabalho, o número salta para 51,8 milhões. 38% das pessoas acessam à web diariamente; 10% de quatro a seis vezes por semana; 21% de duas a três vezes por semana; 18% uma vez por semana. Somando, 87% dos internautas brasileiros entram na internet semanalmente.

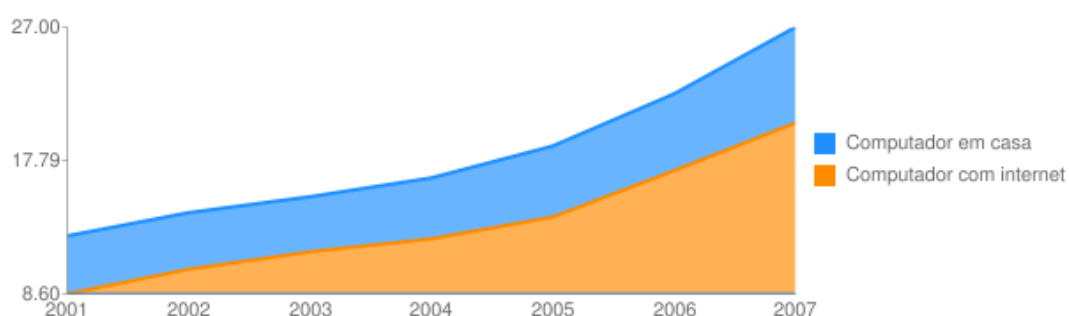


Figura 13. Percentual de casas com computador e acesso a internet

Desde que esta métrica foi criada, o Brasil sempre obteve excelentes marcas, estando constantemente na liderança mundial. Em julho de 2009, o tempo foi de 48 horas e 26 minutos, considerando apenas a navegação em sites. O tempo sobe para 71h30m se considerar o uso de aplicativos on-line (MSN, Emule, Torrent, Skype etc).

No primeiro semestre de 2008, as compras on-line somaram R\$ 3,8 bilhões (45% mais do que igual período de 2007). O ano fechou em R\$ 8,2 bilhões (crescimento de 30% na comparação com 2007). A previsão para o primeiro semestre de 2009 era de R\$ 4,5 bilhões, mas, mesmo com crise, o faturamento foi de R\$ 4,8 bilhões, 27% a mais em relação ao mesmo período de 2008. O valor médio das compras é de 323 reais. A previsão é que o ano feche em R\$ 10,6 bilhões.

No Brasil foi atingido a marca de 10,04 milhões de conexões de banda larga em junho de

2008: um ano e meio antes do previsto, já que essa era a projeção para 2010. Quanto ao volume de dados, o incremento foi de 56 vezes de 2002 até 2007. E a projeção é de um aumento de 8 vezes até 2012 e o número de conexões móveis cresceu de 233 mil para 1,31 milhão em um ano segundo a agência Reuters de notícia.

Agora considerando também a população de aparelhos celulares no país que hoje está em cerca de 194,4 milhões de aparelhos e que esse numero só tende a crescer como informa o estudo feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que constata uma realidade já vivenciada diariamente pela maioria dos brasileiros: o uso de telefones celulares ultrapassa - e muito - o acesso à telefonia fixa no país. De acordo com os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (IDS) 2010, no ano de 2008, a cada mil habitantes havia 794 acessos ao serviço de telefonia celular. No mesmo ano, os acessos à telefonia fixa alcançaram a marca de 306 acessos.

## Conclusão

Tendo em vista o crescente numero de usuários de celulares, bem como o aumento no numero de usuários de internet, e como o papel da internet na decisão de compra vem aumentando, como mostra o estudo feito pela TNS, maior empresa de pesquisa do mundo, em dezesseis países, a utilização do QR code como meio de aproximar os clientes de Maybelline a marca poderá ser eficaz.

A inclusão dos QR codes nos anúncios, bem como nas embalagens será possível após um estudo entre as áreas de marketing, trade marketing, merchandising e desenvolvimento de embalagens.

Por ser uma tecnologia gratuita e de fácil utilização, áreas mais técnicas como TI, B2B ou B2C não precisariam ser envolvidas.

A curto prazo é recomendável a realização de pesquisas junto aos clientes, referentes ao conhecimento sobre a utilização da tecnologia de QR code o que pode levar a criação de um espaço dentro do próprio site da marca dedicado a instruções de uso, download de programas de reconhecimento a serem instalados em celulares.

A longo prazo a L'Oréal Brasil poderá optar por estender a utilização da tecnologia em outras marcas, principalmente aquelas com maior flexibilidade na manufatura das embalagens e anúncios, como nos itens produzidos localmente nas fabricas do Rio de Janeiro e São Paulo.

## Bibliografia

- AAKER, David A. Administração Estratégica de Mercado. São Paulo: Bookman, 2005.
- BOONE, Louise. Marketing contemporâneo. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998
- CALLIGARIS, Cezar. 2,7% das verbas publicitárias vão para web. E se fosse mais?. 2008
- CHEHEBE, José Ribamar B. Análise do ciclo de vida dos produtos : ferramenta gerencial da ISO 14000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio: Século XXI. O dicionário da língua portuguesa. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Principios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998
- KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI. São Paulo: Futura, 1999.
- MCF Consultoria e Conhecimento & GfK Brasil. op. cit. p. 68
- PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campos, 1990
- RABAÇA, Carlos. Dicionário de comunicação. São Paulo: Ática, 1987.
- VAZ, Gil Nuno. Marketing institucional. São Paulo: Pioneira, 1993.
- <http://g1.globo.com/Noticias/Rio/>
- <http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia>
- <http://www.abihpec.org.br>
- <http://www.adnews.com.br>
- <http://www.jornalfloripa.com.br/>
- <http://www.tnsglobal.com/>
- <http://www.tobeguarany.com/>
- <http://webinsider.uol.com.br/>