



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

O LANÇAMENTO DO DESODORANTE BÍ-O NO BRASIL

THIAGO DE CASTRO MOREIRA
Matrícula nº: 099227615
E-mail: thimoreira@gmail.com

Orientadora: Prof.^a DANIELA ABRANTES FERREIRA
E-mail: dabrantes@uol.com.br

JUNHO 2009



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

O LANÇAMENTO DO DESODORANTE BÍ-O NO BRASIL

THIAGO DE CASTRO MOREIRA

Matrícula nº: 099227615

E-mail: thimoreira@gmail.com

Orientadora: Prof.^a DANIELA ABRANTES FERREIRA
E-mail: dabrantes@uol.com.br

JUNHO 2009

Thiago de Castro Moreira

O LANÇAMENTO DO DESODORANTE BÍ-O NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso

*MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS –
UFRJ COMO REQUISITO NECESSÁRIO À
OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM
ADMINISTRAÇÃO.*

Orientadora: Daniela Abrantes Ferreira

Rio de Janeiro, junho de 2009.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Thiago de Castro Moreira

O LANÇAMENTO DO DESODORANTE BÍ-O NO BRASIL

Rio de Janeiro, junho de 2009.

ORIENTADORA: Prof.^a Daniela Abrantes Ferreira
E-mail: dabrantes@uol.com.br

Prof. José Luis Felício Carvalho
E-mail: zkcarvalho@hotmail.com

Aos que estiveram, aos que estão e aos que estarão....

AGRADECIMENTOS

- A minha família, em especial aos meus pais, Anamaria e Roberto de Castro Moreira, às minhas irmãs, principalmente à Dadá, que me ensinaram tudo o que eu sei e que sempre acreditaram em mim. Ao meu cachorro Beer, e à mais nova integrante da minha família, Carla.
- Carla, que me fez e me faz ver a vida por um outro ângulo desde a sua chegada Ângulo esse de cor vermelha. Sem ela não teria conseguido.
- Aos meus amigos de faculdade, especialmente Patrícia, Ana Luiza e Juan.
- Aos meus chefes, que me contrataram mesmo sem diploma, acreditaram em mim e sempre me incentivaram, em especial Alexandre Rocher, Nivaldo Barros e Arnaud des Fontaines.
- À minha orientadora Daniela Abrantes, sempre muito organizada e buscando a melhoria a cada instante.

Muito obrigado a todos!

*Celebrate we will
Because life is short but sweet for certain
David J. Matthews*

RESUMO

MOREIRA-CASTRO, Thiago. FERREIRA, Daniela Abrantes. O lançamento do desodorante Bí-O no Brasil. Rio de Janeiro, 2009. 82p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

No mercado de bens de consumo, principalmente no ramo de higiene e beleza, lançar produtos se tornou quase uma obrigação, sendo a literatura sobre o tema bastante ampla. Entretanto, existem diversos riscos e diversas etapas que deverão ser seguidas antes do lançamento, seja qual for o produto e o mercado. A fim de minimizar os erros e as chances de insucesso, se torna fundamental estudar o mercado, analisar as forças e fraquezas de cada uma das marcas concorrentes, e além de tudo, buscar entender o consumidor para tentar recrutá-lo. Este trabalho visa analisar os procedimentos realizados pela empresa L'Oréal Brasil no lançamento da marca de desodorantes Bí-O no mercado brasileiro, confrontando as etapas previstas e recomendadas pela teoria versus o que foi realizado na prática.

Palavras-chave: Desenvolvimento e lançamento de produtos, segmentação e posicionamento.

ABSTRACT

MOREIRA-CASTRO, Thiago. FERREIRA, Daniela Abrantes. The launch of the deodorant Bi-O in Brazil. Rio de Janeiro, 2009. 82p. Course Conclusion Report – Business Administration Department, Federal University of Rio de Janeiro.

In the market of consumer goods, especially in the field of health and beauty, product launch has become almost an obligation, and the literature on the broad theme. However, there are various risks and various steps that must be followed before the release, whatever the product and market. To minimize the errors and the chances of failure, it is essential to study the market, analyze the strengths and weaknesses of each competing brands, and beyond all, seek to understand the consumer to try to recruit him. This study aims to examine the procedures undertaken by L'Oréal Brazil in the launch of the brand of deodorants Bi-O in the Brazilian market, comparing the steps provided and recommended by the theory versus what has been done in practice.

Key-words: Development and launch of products, targeting and positioning.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Relevância do Tema e Objetivos do Trabalho	15
1.2. Estrutura do Trabalho	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1. Desenvolvimento e Lançamento de Produtos	17
2.2. Pesquisa de Marketing	20
2.3. Segmentação e Posicionamento	21
2.4. Mix de Marketing	26
3. METODOLOGIA	28
3.1. Motivação	28
3.2. Método de Pesquisa	28
3.3. Método de Coleta de dados	28
3.4. Limitações do Estudo	29
4. O ESTUDO DE CASO	30
4.1. A Empresa	30
4.2. O Mercado de Higiene e Beleza	35
4.3. O Mercado de Desodorantes	38
4.4. O Consumidor de Desodorantes	47

4.5. O Lançamento	54
4.6. Resultados	66
5. CONCLUSÃO	76
6. SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	79
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Etapas do processo de lançamento de novos produtos	19
Figura 4.1: Conceito da marca Bí-O	57
Figura 4.2: Storyboard filme Bí-O	60
Figura 4.3: Mídia revista feminina	60
Figura 4.4: Mídia revista masculina	60
Figura 4.5: Mídia revista – capa	61
Figura 4.6: Mídia revista trade	61
Figura 4.7: Outdoor	62
Figura 4.8: Outdoor	62
Figura 4.9: Posicionamento de preço	63
Figura 4.10: Planograma marcas desodorantes	65
Figura 4.11: Materiais de PDV	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 Bases de Segmentação.....	24
Tabela 4.1: Representatividade das Divisões para a L'Oréal Brasil	32
Tabela 4.2: Representatividade das categorias em R\$	33
Tabela 4.3: Portfolio de marcas da DPGP.....	34
Tabela 4.4: Evolução faturamento 2006 x 2007.....	35
Tabela 4.5: Evolução das categorias 2006 x 2007 em volume e valor.....	36
Tabela 4.6: Comparativo volume x valor.....	40
Tabela 4.7: Participação em valor e volume - fabricantes roll on 2007.....	45
Tabela 4.8: Índices Nielsen – mercado desodorante roll on 2007.....	46
Tabela 4.9: Nº de referências – mercado desodorantes roll on 2007.....	47
Tabela 4.10: Freqüência de compra.....	50
Tabela 4.11: Unidades por compra.....	51
Tabela 4.12: Local de compra.....	52
Tabela 4.13: Canais de venda L'Oreal.....	58
Tabela 4.14: Investimento em mídia marcas e fabricantes desodorantes.....	59
Tabela 4.15: Representatividade categorias 2006 x 2007 x 2008.....	67
Tabela 4.16: Evolução faturamento 2006 x 2007 x 2008.....	68
Tabelas 4.18: Participação mercado marcas – volume.....	71
Tabelas 4.19: Participação mercado marcas – valor.....	71
Tabelas 4.20: Participação mercado fabricantes – volume.....	72
Tabelas 4.21: Participação mercado fabricantes – valor.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Categorias H&B – volume 2007	37
Gráfico 4.2: Categorias H&B – valor 2007	37
Gráfico 4.3: Evolução mercado de desodorantes – volume	39
Gráfico 4.4: Evolução mercado de desodorantes – valor	39
Gráfico 4.5: Evolução dos segmentos – mercado de desodorantes	41
Gráfico 4.6: Importância das áreas - mercado de desodorantes roll on 2007	42
Gráfico 4.7: Importância dos canais - mercado de desodorantes roll on 2007	43
Gráfico 4.8: Participação em valor - mercado de desodorantes roll on 2007	44
Gráfico 4.9: Penetração categoria desodorante	48
Gráfico 4.10: Principais funções de um desodorante	49
Gráfico 4.11: Decisão de compra	52
Gráfico 4.12: Percepção das marcas	53
Gráfico 4.13: Participação em volume marcas 2008	69
Gráfico 4.14: Participação em valor marcas 2008	70
Gráfico 4.15: Evolução vendas em unidades	73

1 – INTRODUÇÃO:

“Todas as empresas devem desenvolver novos produtos, pois é isso que definirá seu futuro. Produtos de reposição devem ser criados para manter ou aumentar as vendas. Os clientes querem produtos novos e os concorrentes farão o possível para fornecê-los. Todos os anos, mais de 16 mil novos produtos (incluindo extensões de linhas e novas marcas) são disponibilizados em supermercados e lojas em geral”. (KOTLER, 2000, p. 350).

Para que as organizações possam se desenvolver em meio à concorrência acirrada do mercado contemporâneo, faz-se necessária a inovação constante a fim de que seja criado valor para os clientes. Isso pode ser feito de seis maneiras diferentes, segundo Booz, Allen e Hamilton (1982), seja por meio de lançamentos de produtos inteiramente novos, novas linhas de produtos, acréscimos de linhas de produtos já existentes, reposicionamentos, reduções de custos, ou aperfeiçoamentos e revisões de produtos já existentes.

É importante lembrar que menos de 10% de todos os novos produtos são de fato inéditos, isso porque os riscos envolvidos no desenvolvimento de produtos sem precedentes são muito maiores para a empresa, além de serem pouco previsíveis. O desenvolvimento de novos produtos define o futuro de uma empresa, por isso, produtos de reposição devem ser criados para manter ou aumentar as vendas (KOTLER, 2000). Em função da acirrada competição existente no mercado, o fator inovação torna-se imprescindível para que as empresas consigam criar mais valor para os clientes, entregar mais benefícios ao consumidor, e evitar a perda de terreno para a concorrência. Ainda nesse contexto, segundo Churchill *et. al* (2005), as organizações podem aumentar as chances de que seus produtos tenham sucesso encurtando seu tempo de desenvolvimento, pois levar ao mercado mais rapidamente dá aos concorrentes menos tempo de chegar primeiro. Entretanto, é preciso avaliar corretamente as oportunidades, seguir as etapas e processos corretamente, para evitar insucessos, e conseqüentes perdas de dinheiro. De acordo com as estimativas, as

taxas de fracassos para novos produtos variam de 33% a 90% (Churchill, Ford e Walker, 1994, p. 664).

1.1 – Relevância do Tema e Objetivos do Trabalho

Tendo em vista o alto índice de risco envolvido em lançamentos de produtos inéditos, a maior parte das atividades ligadas a novos produtos visa aprimorar itens já existentes no mercado. Com base nesse cenário, o presente trabalho tem como objetivo analisar o lançamento de um produto tendo como base o caso do desodorante BÍ-O da empresa multinacional de cosméticos L’Oréal Brasil. A partir de pesquisas realizadas, a companhia L’Oréal Brasil percebeu que seria benéfico para o seu negócio trazer a marca de desodorante BÍ-O, recém lançada no México, também para o Brasil. O caso traz um exemplo do processo de lançamento de um produto inovador no cenário brasileiro.

Como mencionado anteriormente, lançamento de produtos é algo fundamental para o sucesso de uma organização no mercado competitivo em que elas estão inseridas. No entanto, além de lançar, é de suma importância avaliar os erros e acertos, os principais resultados, sendo que um estudo amplo e criterioso é fundamental para a sobrevivência de qualquer produto e até mesmo de uma empresa.

Em relação ao campo acadêmico, vale destacar que o tema em questão é bastante pesquisado no Brasil havendo muitos estudos publicados a respeito. Porém, a proposta deste trabalho é traçar uma análise mais factual dos resultados obtidos com o lançamento pela Multinacional L’Oréal Brasil do desodorante Bi-O, com a utilização de dados reais, buscando-se relacionar teoria e prática.

1.2 – Estrutura do Trabalho

Esta monografia está dividida em 4 capítulos, além desta Introdução. O capítulo seguinte, de número 2, traz a Revisão Bibliográfica, incluindo os temas desenvolvimento e lançamento de produtos, pesquisa de marketing, segmentação e posicionamento, além de abordar também o mix de marketing. O capítulo 3 explica a metodologia adotada e o capítulo 4 traz o estudo de caso em si, com as análises à luz da teoria estudada. Por fim, há as conclusões e recomendações de estudos futuros.

2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 – Desenvolvimento e Lançamento de Produtos

Percebe-se que atualmente a literatura de gestão do desenvolvimento de produtos recomenda agregar valor e tecnologia, diferenciar produtos e lançá-los rapidamente (NASCIMENTO *et. al* 2008).

Segundo Willie (2005), um processo de desenvolvimento de novo produto é uma seqüência de atividades que uma empresa empreende com a finalidade de conceber, desenvolver e comercializar um novo item. Muitas dessas atividades são intelectuais e organizacionais, ao invés de físicas. Um projeto de lançamento para se tornar um sucesso, necessita que o produto lançado atenda os custos, cronogramas e objetivos organizacionais. Além disso, para atingir o sucesso no mercado competitivo atual, as empresas precisam constantemente lançar novos produtos.

Para Churchill (2005), novos produtos são uma chave para o crescimento e sucesso de uma empresa. Segundo o autor, os novos produtos começam como idéias, e de acordo com estimativas, uma organização precisa de 60 ou 70 idéias para encontrar um novo produto viável. Isso significa que os profissionais têm de procurar inovações constantemente, sendo que elas podem vir de funcionários, equipe de vendas, de atividades de pesquisa e desenvolvimento, entre outras.

As empresas que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em risco. Seus produtos são vulneráveis às mudanças das necessidades e dos gostos dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida do produto e à maior concorrência

nacional e estrangeira. Entretanto, o desenvolvimento de novos produtos é um processo arriscado, e há que se ter a consciência dos riscos envolvidos na hora de se planejar um lançamento (KOTLER, 2000).

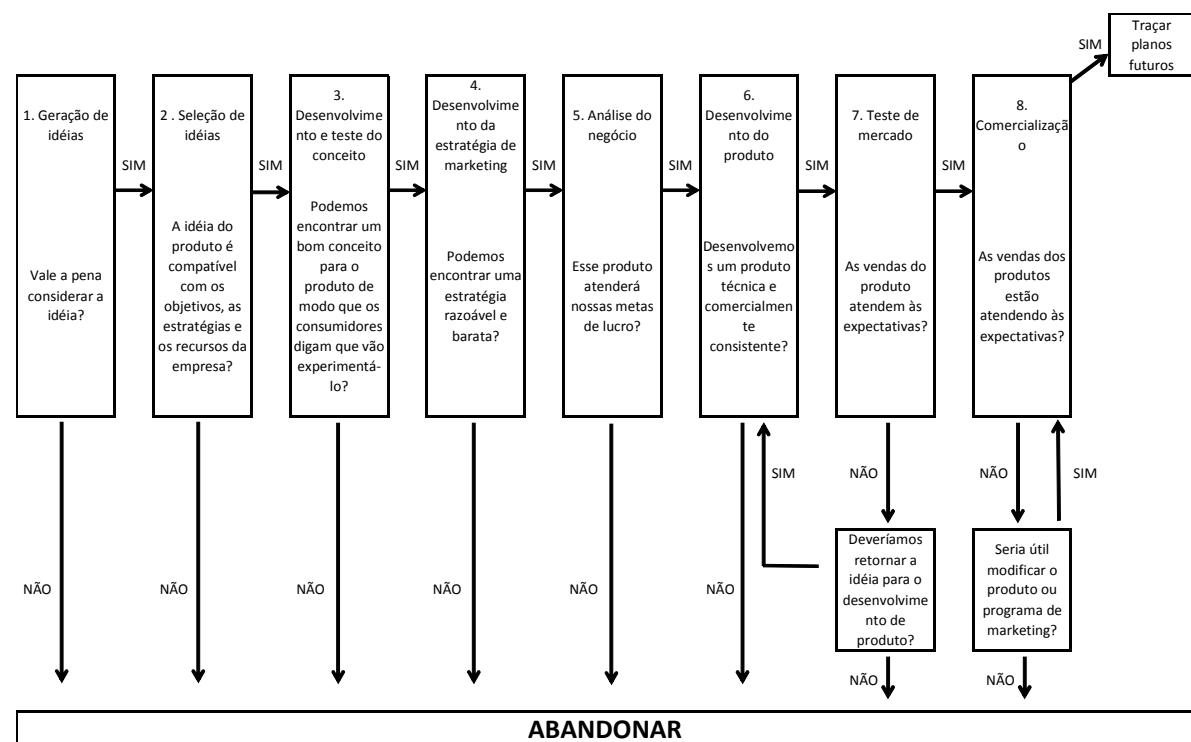
Para Willie (2005), nem o departamento de marketing, nem o departamento de pesquisa e desenvolvimento podem levar adiante um programa inovador se o resto da organização estiver demasiadamente preocupado com minimização de custos. Mais importante que tudo isso, segundo a autora, é que a empresa tenha uma estratégia e um plano explícito para o desenvolvimento de novos produtos, originado diretamente das estratégias corporativas estabelecidas para a empresa, fazendo permear essa filosofia por outros departamentos, cultivando o apoio organizacional ao desenvolvimento de novos produtos.

Essa idéia é compartilhada por Kotler (2000, p. 357), quando o mesmo diz que “a alta gerência deve definir o produto e o escopo de mercado, assim como os objetivos do novo produto. Ela deve estabelecer quanto esforço precisa ser dedicado ao desenvolvimento de produtos inovadores, à modificação de produtos existentes e à cópia de produtos dos concorrentes”.

Em relação ao desenvolvimento e lançamento de produtos no mercado, Kotler (2000) afirma que existem diversas etapas a ser consideradas quando se fala sobre o tema. Primeiramente, este processo começa com as etapas de geração e a seleção de idéias, que é quando ocorre a confirmação ou não de que a idéia do produto está em linha com os objetivos, recursos e estratégias da empresa. Em seguida, há o desenvolvimento de um conceito e de uma estratégia de marketing, que são as etapas onde se pergunta se há a

possibilidade de se encontrar um conceito e uma estratégia de marketing coerente com as expectativas e objetivos da companhia. A análise do negócio, então, se faz necessária para verificar se o produto em questão será capaz de atender as metas de lucro estabelecidas. Posteriormente, a etapa chamada de desenvolvimento do produto ocorre, quando há a análise se está sendo desenvolvido um produto consistente, que em caso positivo será levado para um teste de mercado. Nesta etapa, significa confirmar se as vendas do produto testado são capazes de atender às expectativas, sendo que em caso positivo, há a comercialização, ou seja, é quando finalmente o produto é levado ao mercado.

É importante citar, porém, que em todas as etapas há a possibilidade de abandono do projeto, ou seja, volta à etapa de busca de uma nova idéia, iniciando-se assim um novo processo.



Fonte: Kotler, 2000.

Figura 2.1 Etapas do processo de lançamento de novos produtos.

Nesse processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, é fundamental buscar informações no mercado para minimizar os riscos envolvidos em todas as etapas. A pesquisa de marketing é a principal ferramenta utilizada para este fim.

2.2 – Pesquisa de Marketing

Segundo a AMA – American Marketing Association (apud KOTLER, 1998) a pesquisa de marketing é o planejamento, coleta, análise e apresentação de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing. Dessa forma, a pesquisa de marketing define as informações usadas para identificar as oportunidades e problemas de marketing; projeta o método para coletar essas informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica as descobertas e suas implicações.

Os estudos exploratórios são freqüentemente usados para gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. Conforme Malhotra (1993, p. 156) “a pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa”.

De acordo com Révillion (2003), a pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para explicar as causas e consequências de dito fenômeno. Como exemplo, pode ser citado o estudo das reações de um grupo de consumidores ao lançamento de um novo produto, ou então descobrir quais as variáveis que são avaliadas pelo consumidor na escolha ou na preferência de determinada marca.

Segundo Samara *et al.* (2004) a pesquisa de marketing consiste em projetos formais que visam à obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços. Ainda segundo a autora, a pesquisa é fundamental para o conhecimento e avaliação de componentes de atitudes junto a públicos de interesse da organização (consumidores, clientes potenciais, formadores de opinião, etc.). Entretanto, para otimizar os esforços da pesquisa de marketing, e os esforços de marketing como um todo, torna-se necessário delimitar qual o segmento de mercado que se quer atingir.

É importante ressaltar que além das pesquisas exploratórias, existem também diversos outros tipos de pesquisa, tais como a pesquisa descritiva e a causal, segundo Malhotra (2006).

Ainda segundo Malhotra (2006), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características ou funções do mercado, marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas e por meio de uma concepção pré-planejada e estruturada. Além desse tipo, há também a pesquisa causal, a qual tem como objetivo determinar relações de causa e efeito, sendo que há como característica a manipulação de uma ou mais variáveis independentes, além do controle de outras variáveis intermediárias. O método usado nesta pesquisa é a experimentação.

2.3 – Segmentação e Posicionamento

Para Kotler (2000), o propósito do marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos seus consumidores-alvo. Entender esses desejos e necessidades não é uma tarefa simples, pois os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra, tornando mais

complicada ainda a tarefa do profissional de marketing na hora de tentar compreender o comportamento do público alvo. Muitas vezes, inclusive, não há por parte do consumidor o entendimento consciente de suas motivações, estando elas subentendidas.

Seguindo esta mesma linha, Churchill *et al.*(2005), diz que os profissionais de marketing estudam o comportamento do consumidor para entender por que alguns produtos são comprados em detrimento de outros. Essa percepção torna-se importante no momento em que se deseja criar valor para os consumidores e lucros para sua organização. O comportamento do consumidor, ainda segundo a visão dos autores, pode ser definido como os pensamentos, sentimento, ações e influências sobre eles, que determinam mudanças.

Para Pohl *et al.* (2008) pesquisas sobre comportamento do consumidor abrangem em geral o quê, o porquê e o quanto as pessoas ou organizações compram e consomem, incluindo atividades pré e pós compra, tais como procura, uso, avaliação e descarte de produtos e serviços, sendo que conceitual e metodologicamente, os estudos se iniciaram a partir da Psicologia Social, no final dos anos 60.

Para o estudo do comportamento do consumidor ser de fato um bom negócio, é necessário analisar a fundo as necessidades de um público-alvo específico. O ser humano é muito complexo e diverso e por isso é necessário segmentar o consumidor em grupos com desejos e anseios similares.

Para Churchill *et. al* (2005, p. 204), a “segmentação do mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamento de compra. Os indivíduos

ou organizações em cada grupo – ou segmento – do mercado podem responder de maneira semelhante a uma determinada estratégia de marketing”.

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra similares. A segmentação é uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o marketing individual, sendo que os compradores de determinado segmento têm preferências e necessidades muito similares, porém, com diferenças entre eles (Kotler, 2000).

Kotler (2000, p.278) reconhece que a segmentação do mercado é ponto-chave para uma estratégia de marketing e define como “a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto”. Trata-se de uma maneira de maximizar os esforços de marketing, focando as energias para o público com maior probabilidade de aceitar um serviço ou produto.

Para dimensionar o público-alvo, existem diversas bases para a segmentação de mercados de consumos (Churchill *et. al*, 2005) conforme esquematizado na tabela 2. As variáveis podem ser distintas, como por exemplo, sexo, renda, etnia, localização geográfica, idade, estilo de vida, hábitos ou até mesmo valores.

Tabela 2.1 Bases de Segmentação

BASES PARA SEGMENTAÇÃO	CRITÉRIO	EXEMPLOS
DEMOGRÁFICA	Sexo Idade Raça ou Etnia Renda Familiar Ocupação Tamanho da família Ciclo de vida da família	Homem, mulher Menos de 6, de 6 a 12, 13 a 19, 20 a 29, ... Brancos, Negros, Orientais, outros Abaixo de R\$ 500, de R\$ 500 a R\$ 1.000 ... Funcionários públicos, operários, agricultores, aposentados, ... Uma ou duas pessoas, três ou quatro pessoas, mais de cinco pessoas Solteiro, casado sem filhos, casado cujo filho mais novo tem mais de 6 anos, ...
GEOGRÁFICA	Região Densidade Populacional Clima	Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte, Nordeste Urbana, suburbana, rural Quente, frio
PSICOGRÁFICA	Estilo de vida Personalidade	Tradicional, sofisticado, segundo a moda Cordial, agressivo, distante
PENSAMENTOS E SENTIMENTOS DO COMPRADOR	Atitudes Benefícios procurados Estágio de prontidão Caráter de inovação Risco percebido Envolvimento	Positivo, neutro, negativo Conveniência, economia, prestígio Alheio, ciente, informado, interessado, ... Inovador, adotante inicial, maioria inicial, ... Alto, moderado, baixo Baixo, alto
COMPORTAMENTO DE COMPRA	Frequencia de uso Lealdade da fonte Status de usuário	Rara, média, intensa Compra de um, dois, três, quatro ou mais fornecedores Não-usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário atual

Fonte: Churchill *et al*, 2005.

Para Kotler (2000, p. 321), “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Ainda segundo o autor, “o resultado final do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focalizada no mercado – uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto”.

Segundo Churchill *et. al* (p. 222, 2005), posicionamento é a “percepção do produto em relação a produtos concorrentes na mente de compradores potenciais”. Em outras palavras, o posicionamento do produto é a visão do público-alvo potencial em relação ao produto quando comparado à concorrência. É importante ressaltar que o posicionamento, segundo o autor, apresenta diversos tipos, tais como:

- Posicionamento por concorrentes: é o posicionamento de um produto em comparação com marcas concorrentes
- Posicionamento por atributos: pode ser feito o posicionamento de um produto em função das suas características
- Posicionamento pelo uso ou aplicação: um produto pode ser posicionado de acordo com um uso específico
- Posicionamento por usuário: significa posicionar o produto para um determinado grupo
- Posicionamento por classe de produto: é o posicionamento de um produto em relação a outras classes de produtos.

Saber diferenciar seus produtos dos concorrentes entre o público-alvo desejado muitas vezes requer ser pioneiro ao ocupar determinados campos de oportunidade que o mercado oferece. Através da inovação orientada para o atendimento das novas demandas criadas pelo consumidor, um dado produto é capaz de se destacar fortemente e todos os demais seguidores da tendência remanescerão com o título de “imitadores”, a não ser que, novamente, tragam consigo uma outra novidade.

De fato, criar algo totalmente inédito nos dias atuais é bastante difícil e esse é o grande desafio do profissional de marketing; para tanto, deve entender como o consumidor se comporta hoje e prever como se comportará amanhã. Significa dizer que é fundamental antecipar as tendências que estão por vir.

Para Valentine *et al.* (2000) os profissionais de marketing precisam ter sempre um olhar abrangente, ao invés de somente olhar para os negócios em que eles estão inseridos, buscando atitudes proativas na criação de produtos, serviços e experiências para o consumidor do amanhã. Uma relação marca-consumidor forte, que funcione de maneira a trazer valor para ambos, é também um ato de criatividade, que só pode ser alcançado no momento em que se tem conhecimento dos reais anseios e atitudes do consumidor.

2.4 – Mix de Marketing

De acordo com Kotler (2000), o mix de marketing (ou o composto de marketing) é o conjunto de ferramentas usadas pela empresa com o intuito de chegar aos seus objetivos de marketing. Essas ferramentas foram descritas como os 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção. No plano de ação de um lançamento escolhe-se um mix de marketing adequado, com o objetivo de executar da melhor maneira possível o lançamento, tendo como referencial os 4Ps.

O produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade do consumidor. A idéia de produto como satisfação de consumidores potenciais ou como benefício é muito importante. A qualidade do produto deve também ser determinada a partir de como os consumidores vêem o produto.

Uma análise dos canais de distribuição deve ser feita a fim de encontrar caminhos que levem ao consumidor. A escolha dos canais de distribuição pode influenciar o preço e consequentemente as margens de lucro. Uma empresa pode entregar o produto através dos canais por um preço competitivo e ainda reservar uma margem suficiente para si mesma. O

ponto de venda afeta a percepção do produto pelo consumidor. Uma estratégia de distribuição pode diferenciar um produto em relação aos demais.

Promoção é a propaganda e o esforço de venda do plano de marketing. Trata-se da comunicação de informações entre vendedores e compradores potenciais ou outros participantes do canal para influenciar atitudes e comportamentos. A missão é informar sobre o produto, dar uma mensagem que seja atraente à necessidade do consumidor, motivar a experimentação, sugerir recompra e reforçar a marca ou a imagem e promoções especiais.

Ao ser abordado o tema preço, é necessário que se frise que a estratégia a ser assumida com relação a este ponto é importantíssima para o composto de marketing que vem se definindo. Isso porque a própria formação de preço pode diferenciar o produto da concorrência e pode influenciar na imagem que o consumidor tem do produto. Por isso é importante identificar a que preço a empresa quer que o produto chegue ao consumidor e por que.

Complementando os conceitos de Kotler citados acima, Churchill *et. al* (2005) afirmam que o composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização, ressaltando ainda que é fundamental combinar os 4Ps de maneira coerente para que se consiga atingir o máximo de eficácia em relação a uma estratégia.

3 – METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo. Primeiramente a motivação do estudo será explicada e, em seguida, o método de pesquisa escolhido é apresentado. As limitações do estudo, por sua vez, serão abordadas no final do tópico.

3.1 – Motivação

A principal pergunta que motiva o estudo de caso é: os passos seguidos pela L'Oréal Brasil no processo de lançamento do desodorante Bi-O no mercado Brasileiro são compatíveis com as teorias apresentadas na revisão bibliográfica?

3.2 – Método de Pesquisa

O estudo de caso em questão é uma pesquisa qualitativa, uma vez que se propõe a compreender e analisar as etapas e os primeiros resultados obtidos no processo de lançamento da marca de desodorantes Bi-O no mercado Brasileiro.

3.3 – Método de Coleta dos Dados

Os dados utilizados para a análise de um estudo de caso podem ser divididos em dois tipos – primários e secundários.

Os dados primários se caracterizam por serem inéditos, ou seja, nunca vistos em relação a análises e estudos semelhantes. Por uma questão de confidencialidade e estratégia da empresa, existem algumas informações deste tipo que não puderam ser divulgadas.

Já os dados secundários, que são aqueles que normalmente estão disponíveis para consulta e análise, com informações tabuladas, são os que foram utilizados neste estudo.

Foram utilizadas pesquisas feitas pelos institutos AC Nielsen, BIS Company, além de dados internos da própria empresa (BI – Business Intelligence). Também foram utilizados dados de mercado em relação à venda e uma pesquisa sobre Hábitos e Atitudes (U&A) com relação ao segmento de Higiene e Beleza, realizada pela L'Oréal.

3.4 – Limitações do Estudo

A confidencialidade nas informações é fundamental em um mercado tão competitivo como o que as empresas estão inseridas no mundo atual. Com isso, algumas informações não podem ser divulgadas por se tratar da parte estratégica da empresa com relação ao lançamento em questão, sendo esta a principal limitação do presente estudo.

No entanto, essa limitação de forma alguma impede o desenvolvimento e o levantamento de algumas questões que poderão e deverão ser abordadas posteriormente em próximos estudos a respeito do tema.

4 – O ESTUDO DE CASO

Esta parte está dividida em seis seções. A primeira seção descreve a empresa estudada – a L'Oréal Brasil – posicionando de maneira objetiva o leitor a respeito de sua história, estrutura e o negócio em que ela atua. Posteriormente, o mercado de higiene e beleza é apresentado por meio de um panorama geral. O mercado de desodorantes, por sua vez, é apresentado a seguir de maneira mais detalhada. Em seguida, na quarta seção, há a parte em que é feita uma análise do perfil e do comportamento dos consumidores da categoria. A quinta seção apresenta o estudo de caso em si, com a análise minuciosa do processo de lançamento e das ações de ativação da marca. Para finalizar, a sexta seção traz a análise dos primeiros resultados obtidos com o lançamento.

4.1 – A Empresa

A empresa estudada, a multinacional L'Oréal, nasceu em 1909, quando seu fundador Eugène Schueller fundou uma pequena empresa que se tornou o primeiro grupo cosmético do mundo.

A L'Oréal é uma empresa multinacional francesa de cosméticos com sede em Clichy, especializada em produtos para cabelos (shampoos e colorações), perfumes, protetores solares e produtos dermatológicos. Atuando em 130 países, a L'Oréal é líder global em cosméticos. Com um faturamento de mais de 22 bilhões de euros em 2008, possui 290 subsidiárias, 42 fábricas e mais de 50 mil funcionários de 100 nacionalidades diferentes.

A L'Oréal iniciou suas atividades no Brasil em 1939, quando o primeiro agente comercial da empresa, o francês Maurice Bélières, chegou ao Rio de Janeiro criando a empresa Maurice Bélières e Cia Ltda. Vinte anos depois, a empresa francesa decidiu se instalar no país. Em 1969, a L'Oréal inaugurou no Rio de Janeiro sua primeira fábrica brasileira, com então uma superfície de 1.200m² e 16 funcionários.

Hoje, a L'Oréal conta com aproximadamente 2 mil funcionários divididos entre a sede no Rio de Janeiro, a filial em São Paulo, a central de distribuição de produtos (Centrex), duas fábricas – localizadas no Rio de Janeiro e em São Paulo – e a força de vendas espalhada por todo o país. Só as duas fábricas ocupam juntas uma superfície de mais de 60.000m² de área construída. Com tudo isto e muitos outros projetos a caminho, a L'Oréal orgulha-se de ser líder em cosméticos e produtos de beleza.

As atividades no país concentram-se em quatro divisões que englobam as seguintes marcas:

- Divisão de Produtos de Grande Público (DPGP): L'Oréal Paris, Garnier e Colorama Maybelline New York;
- Divisão de Produtos Profissionais (DPP): L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken e Matrix;
- Divisão de Produtos de Luxo (DPL): Lancôme, Helena Rubinstein, Biotherm, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Cacharel, Paloma Picasso e Guy Laroche;
- Divisão de Cosmética Ativa (DCA): Vichy e La Roche-Posay.

Os produtos são distribuídos seletivamente em todos os canais de distribuição varejista: supermercados, farmácias, perfumarias, salões de beleza, lojas de departamento e lojas duty-free.

O lançamento estudado faz parte da Grife Garnier, pertencente à Divisão de produtos de Grande Público, que em 2007 representava 73% do faturamento da empresa no Brasil, como mostra o quadro abaixo.

Tabela 4.1: Representatividade das Divisões para a L'Oréal Brasil.

DIVISÃO	UNIDADES	R\$
	2007	2007
DPGP	96%	73%
DPP	3%	12%
DPL	0%	5%
DCA	1%	9%

Fonte: Dados internos L'Oréal

Dentro da Divisão de Produtos de Grande Público (DPGP), existem diversas categorias, como coloração para os cabelos, tratamento capilar, esmaltes, maquiagem, entre outras. A tabela abaixo mostra a participação de cada categoria, com suas respectivas marcas, dentro da empresa nos anos de 2006 e 2007, com os dados expressos percentualmente em relação ao faturamento em Reais (R\$).

Tabela 4.2: Representatividade das categorias em R\$

CATEGORIA	FATURAMENTO EM R\$	
	2006	2007
CAPILAR	47%	46%
COLORAÇÃO	36%	37%
PROTEÇÃO SOLAR	3%	3%
CUIDADO COM A PELE	3%	3%
MAQUIAGEM	2%	2%
ESMALTES	5%	7%
CUIDADO COM O CORPO	1%	1%
DESODORANTE	1%	1%
TOTAL	100%	100%

Fonte: Dados internos L'Oréal

Apesar de já haver uma marca de desodorantes na empresa, Moderato, esta não era uma categoria relevante para a companhia, como pode ser visto na tabela. Claramente as categorias de coloração e de capilar eram as mais importantes para a empresa, pois somadas, elas representavam mais de 80% de todo o faturamento nos anos de 2006 e 2007. A L'Oréal já possuía marcas estabelecidas nessas categorias, sendo líder em coloração, com 23,9% de participação de mercado em volume, e com a segunda colocação no mercado de capilar, com 14,6% de fatia de mercado, sendo ambos os dados divulgados através da empresa ACNielsen. O restante do faturamento era distribuído entre as outras categorias e marcas, com esmaltes ficando em terceiro lugar, sendo seguido respectivamente pelas categorias de cuidado com a pele, maquiagem, desodorante e cuidado com o corpo em último lugar em termos de importância para a companhia. A tabela que será mostrada a seguir ilustra o portfólio de marcas da empresa.

Tabela 4.3: Portfolio de marcas da DPGP

Categoria	Marcas
CAPILAR	Elsève Fructis Colorama L'Oréal Kids Studio Line
COLORAÇÃO	Imédia Excellence Nutrisse Preference Casting Movida Dédicace Belle Color
PROTEÇÃO SOLAR	Solar Expertise
CUIDADO COM A PELE	Dermo-Expertise
MAQUIAGEM	Maybelline
ESMALTES	L'Oréal Paris
CUIDADO COM O CORPO	Body Expertise
DESODORANTE	Moderato

Fonte: Dados internos L'Oréal

Sem dúvida, a L'Oréal possuía em 2007 um portfólio bem amplo, presente nas principais categorias de higiene e beleza.

Em termos de crescimento, a tabela a seguir mostra um comparativo entre os anos de 2006 versus 2007, em relação à evolução da Divisão de Produtos de Grande Público, comparando posteriormente com o mercado de Higiene e Beleza.

Tabela 4.4: Evolução faturamento 2006 x 2007

CATEGORIA	% Cresc
	06 x 07
CAPILAR	2%
COLORAÇÃO	6%
PROTEÇÃO SOLAR	-15%
CUIDADO COM A PELE	-20%
MAQUIAGEM	5%
ESMALTES	43%
CUIDADO COM O CORPO	-16%
DESODORANTE	-10%
TOTAL DPGP	4%

Fonte: Dados internos L'Oréal

A DPGP fecha o ano de 2007 com um crescimento de +4% em faturamento, principalmente em função do desempenho de esmaltes, que contribuiu com um crescimento de +43%. As principais categorias para a companhia, capilar e coloração também crescem, mas não com um desempenho tão bom como o apresentado por esmaltes. As categorias de cuidado com a pele, proteção solar, desodorantes, e cuidados com o corpo apresentam uma decréscimo em faturamento no comparativo entre 2006 e 2007.

4.2 – O Mercado de Higiene e Beleza

O mercado de Higiene e Beleza é composto pelas principais categorias do segmento, tais como a categoria capilar, coloração, desodorantes, cuidados com a pele, esmaltes, maquiagem, entre outras.

Enquanto a L'Oréal, com a sua divisão mais importante (DPGP), fecha o ano de 2007 com um crescimento de +4%, o mercado de Higiene e Beleza, no comparativo entre

2006 versus 2007 apresenta um crescimento de +9% em valores, e +1% em volumes comercializados, segundo dados da ABHIPEC¹, e como apresentado na tabela a seguir:

Tabela 4.5: Evolução das categorias 2006 x 2007 em volume e valor

Categorias	06 x 07	
	(R\$)	(unid)
CUIDADOS CORPO	18%	7%
MAQUIAGEM	18%	10%
PERFUMES	17%	13%
PROTEÇÃO SOLAR	10%	24%
DESODORANTES	9%	4%
COLORAÇÃO	4%	6%
CAPILAR	4%	0%
SABONETES	4%	-2%
ESMALTES	3%	6%
CUIDADOS ROSTO	2%	3%
OUTROS	3%	-5%
Total	9%	1%

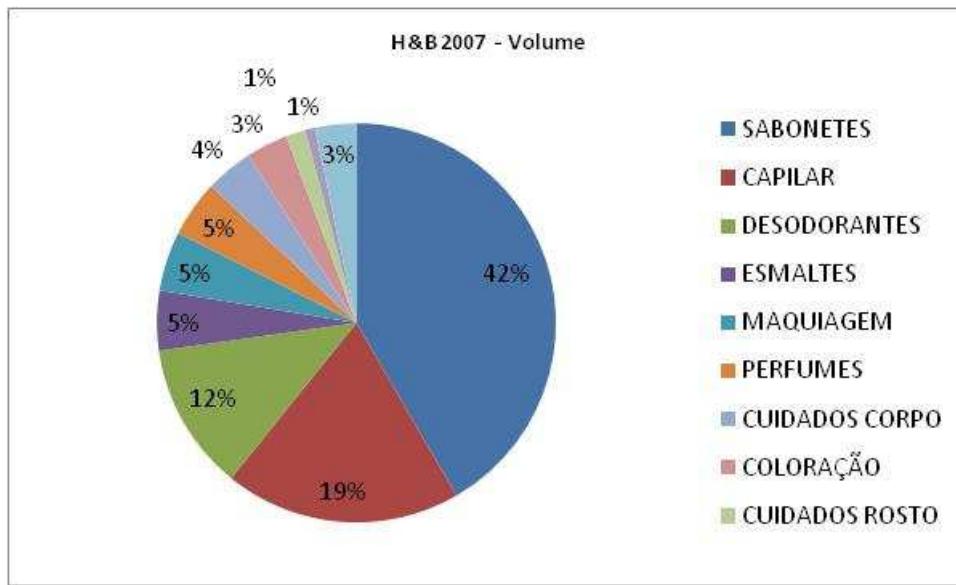
Fonte: ABHIPEC

Esse dado mostra a evolução do mercado como um todo e há que se destacar a evolução tanto em unidades, quanto em valores comercializados das categorias de cuidados com o corpo, maquiagem, perfumes e proteção solar, com um desempenho muito bom. Já quando se analisa a tabela em termos de volume somente, ou unidades comercializadas, verifica-se um grande crescimento da categoria de proteção solar (+24%). A categoria de desodorantes, pela qual o presente trabalho tem maior interesse, por se tratar de um estudo de caso sobre o lançamento de um produto nesta categoria, apresenta crescimento em volume e em valor, mas há que se destacar o desempenho dela em relação aos valores comercializados (+9%) no comparativo entre 2006 versus 2007.

¹ ABHIPEC é a sigla para Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, entidade que representa, nacional e internacionalmente, empresas relacionadas à produção, promoção e comercialização de produtos acabados e insumos destinados aos cuidados pessoais.

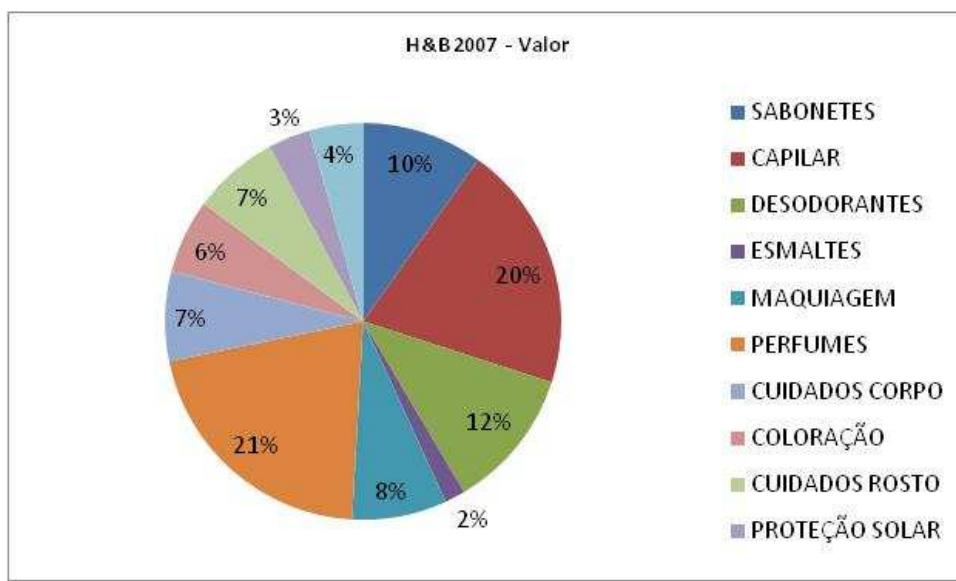
Em termos de importância das categorias dentro do mercado de higiene e beleza, o gráfico a seguir mostra como estava segmentado o mercado no ano de 2007, tanto em volumes comercializados, como em valores.

Gráfico 4.1: Categorias H&B – volume 2007



Fonte: ABHIPEC.

Gráfico 4.2: Categorias H&B – valor 2007



Fonte: ABHIPEC.

Estes gráficos mostram a importância de cada categoria em termos de consumo dos produtos, ou seja, quanto cada categoria contribui para o total comercializado dentro do mercado de higiene e beleza, tanto em unidades, como em valores comercializados (R\$).

É possível detectar que, na época, a categoria sabonetes representava um volume muito grande em consumo, mas, por se tratar de um item de baixo valor agregado, não tinha essa mesma proporção quando se analisava o segmento em termos de valores comercializados.

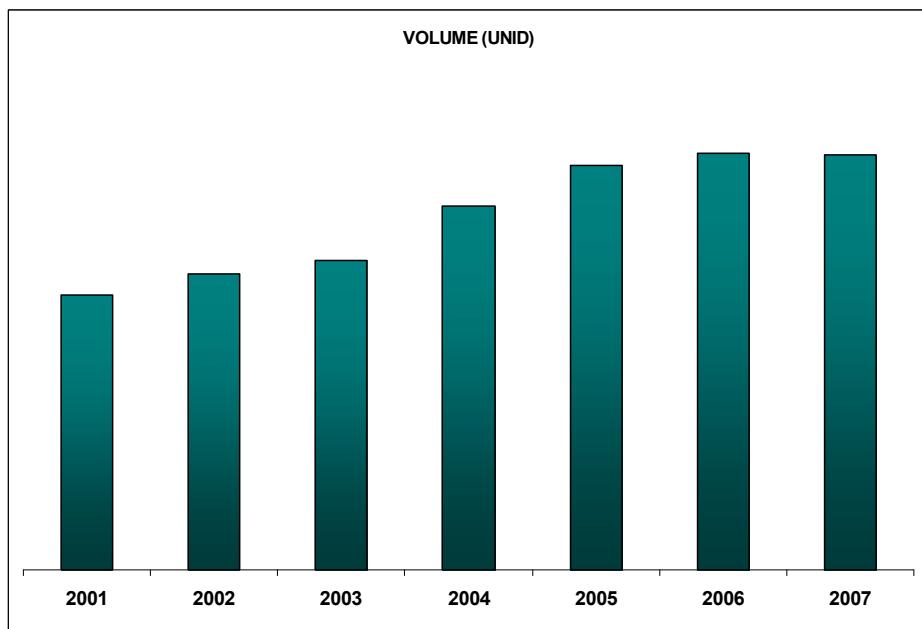
O mesmo não ocorre com perfumes, que não possuía uma venda muito expressiva em termos de unidades comercializadas, mas quando a análise era feita em relação aos valores monetários, essa categoria apresentava uma enorme participação. Isso ocorre em função de perfume ser um item vendido com um preço elevado.

As categorias que se mantinham proporcionais em termos de valores e volumes comercializados eram principalmente as de capilar e de desodorantes, foco inclusive do estudo em questão. Já se mostrava aí uma grande oportunidade de negócios para a empresa.

4.3 – O Mercado de Desodorantes

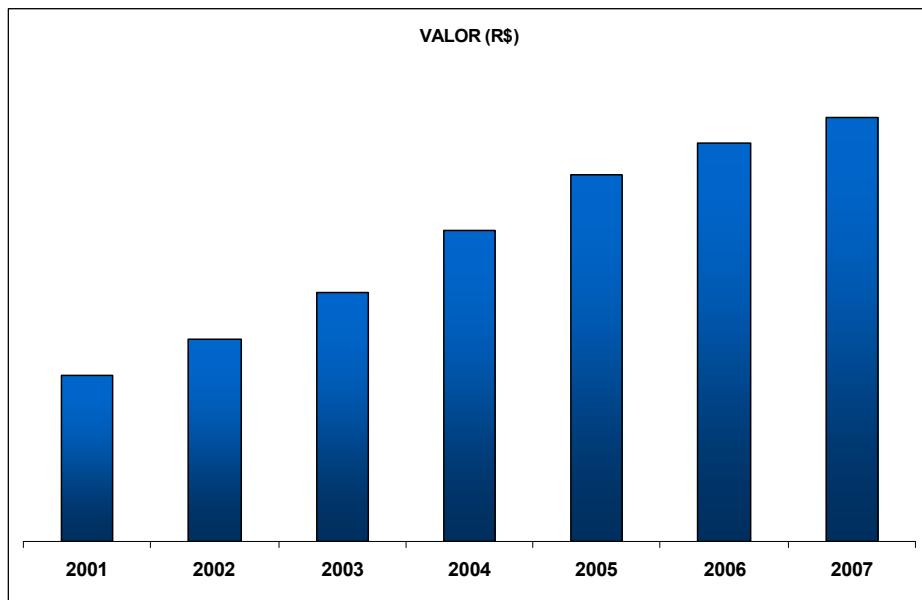
Em 2007, no ano anterior ao lançamento, o Brasil era o segundo país em consumo de desodorantes, com aproximadamente 500 milhões de unidades comercializadas por ano, com um faturamento em Reais de mais de 2.3 milhões, segundo dados da empresa de pesquisa de mercado ACNielsen. O consumo de desodorantes no Brasil vem aumentando ao longo dos anos, tanto em volume como em valor comercializado, como ilustrado nos gráficos abaixo.

Gráfico 4.3: Evolução mercado de desodorantes - volume



Fonte: ACNielsen.

Gráfico 4.4: Evolução mercado de desodorantes - valor



Fonte: ACNielsen.

Ao ser feita a análise dos volumes e valores comercializados, uma informação importante era o comparativo entre o longo e o curto prazo, como mostrado na tabela abaixo.

Tabela 4.6: Comparativo volume x valor

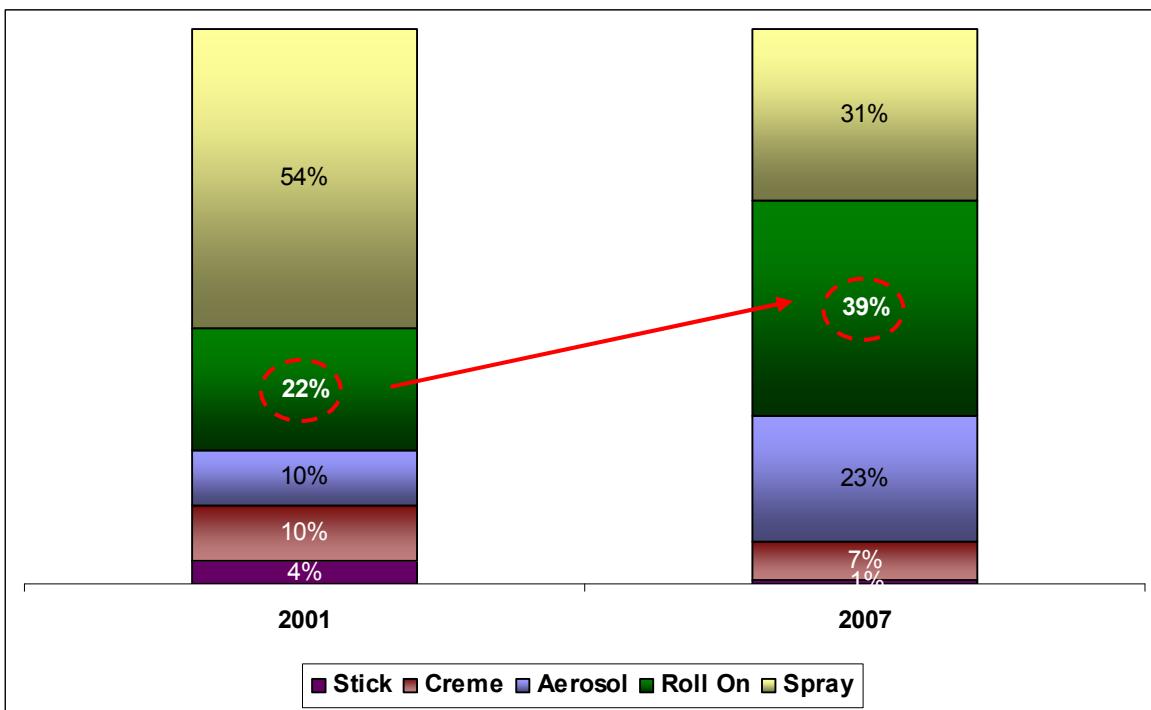
Evolução	2001 x 2007	2006 x 2007
VOLUME (UNID)	51%	0%
VALOR (R\$)	154%	6%

Fonte: ACNielsen.

A tabela mostra que no longo prazo, comparando os volumes (em unidades) comercializados entre 2001 versus 2007, via-se uma evolução de +51%, enquanto na comparação dos últimos anos, ou seja, 2007 em relação a 2006, havia estabilidade no mercado. Quando a mesma comparação era feita em valor (R\$), os números se apresentavam mais positivos ainda, com um crescimento extremamente elevado no longo prazo (+154%), e crescimento de +6% em 2007 versus o ano anterior.

Dentro do mercado de desodorantes, existem basicamente 5 (cinco) formatos encontrados na categoria: Roll On, Aerosol, Spray, Creme, Stick. Quando se analisa o desempenho dos diversos tipos de formatos em relação ao mercado de desodorantes, percebe-se que os segmentos que mais cresciam eram os de roll on e de aerosol, como ilustrado abaixo.

Gráfico 4.5: Evolução dos segmentos – mercado de desodorantes



Fonte: ACNielsen.

Percebia-se então, mais do que nunca uma grande oportunidade em termos de segmentos a ser explorados para o lançamento. Ou seja, o segmento roll on era o mais indicado para se apostar na categoria de desodorantes.

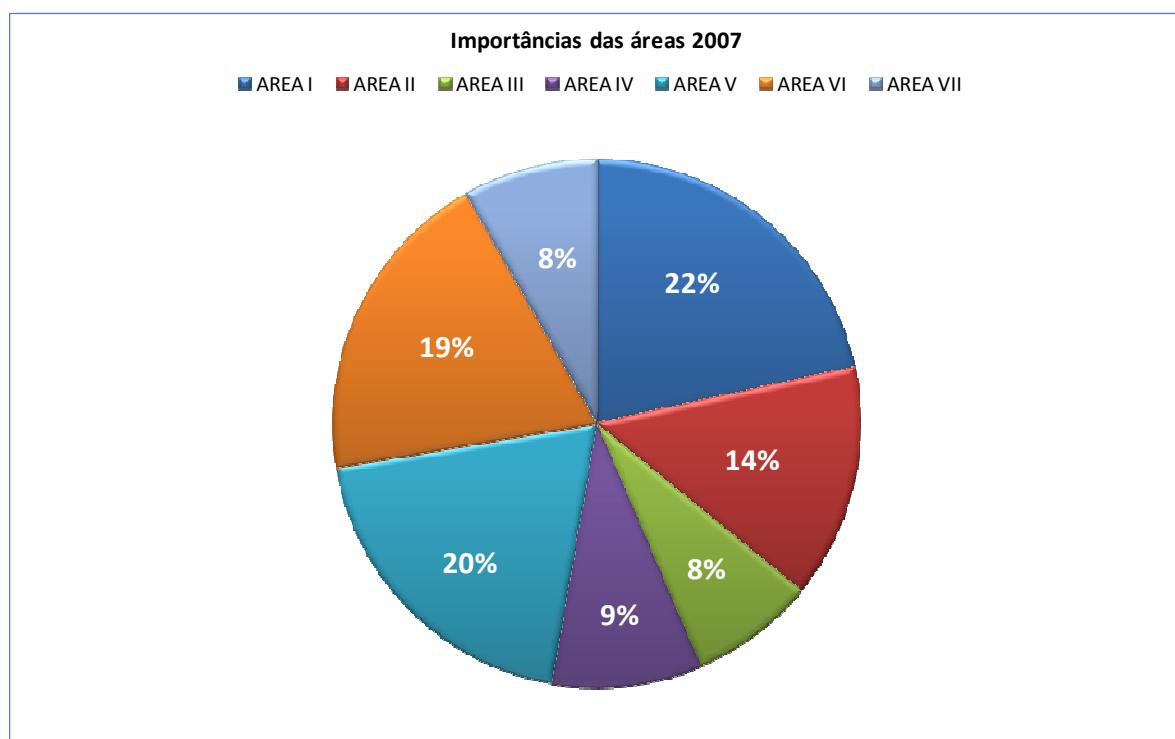
Segmentar o mercado e escolher onde se vai atuar é fundamental para o alcance do sucesso. Churchill (2005) confirma este dado à medida que afirma que segmentar o mercado significa dividi-lo em grupos de compradores potenciais com anseios, necessidades e valores semelhantes. A L'Oréal Brasil seguiu por este caminho, uma vez que detectou onde deveria atuar.

No entanto, eram necessárias diversas outras análises do mercado de desodorantes roll on a fim de definir a melhor estratégia, era importante um estudo detalhado de canais,

áreas mais importantes, marcas, participações, fabricantes, entre outras informações que se julgassem relevantes.

O gráfico abaixo mostra que no Brasil, os maiores mercados para a categoria de desodorantes roll on são as seguintes áreas, de acordo com a divisão geográfica estabelecida pela instituição de pesquisa de mercado ACNielsen: área I (CE, RN, PB, PE, AL, SE e BA), área V (Interior de SP), e área VI (PR, SC e RS), que somadas eram responsáveis por 61% do total comercializado no Brasil em volume. Em quarto lugar em termos de importância estava a área II (MG, ES, e Interior do RJ), que somada com a área IV (Grande SP), tinham a participação no total de 23%. Em seguida vinham as áreas VII (MS, GO, DF) e III (Grande RJ), com importância somadas de aproximadamente 16%.

Gráfico 4.6: Importância das áreas - mercado de desodorantes roll on 2007



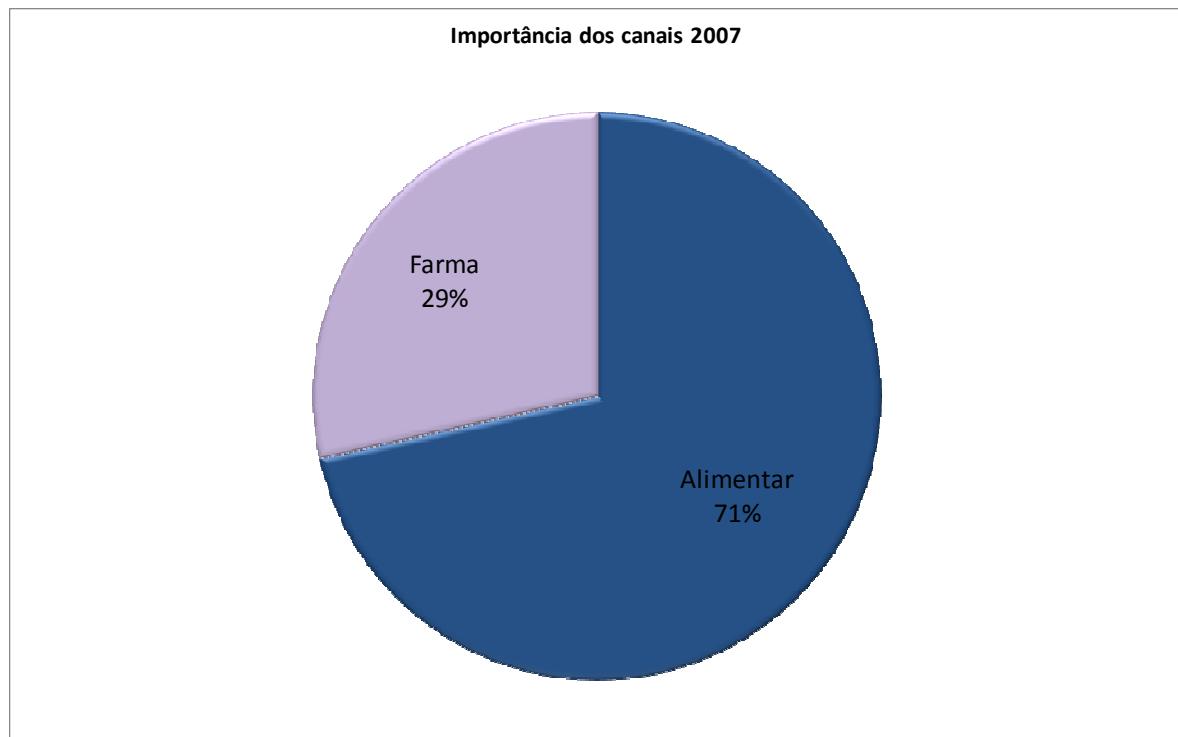
Fonte: ACNielsen

A ACNielsen também audita os diversos tipos de canais de venda, separados entre Alimentar e Farma-Cosmético, de acordo com a seguinte classificação:

- Canal Alimentar: armazéns, mercearias, empórios, lojas de conveniência, quitandas, padarias, supermercados (auto-serviços, classificados de acordo com o número de check-outs).
- Canal Farma-Cosmético: farmácias, drogarias e perfumarias.

De acordo com essa classificação, a categoria de desodorantes roll on, em 2007 estava dividida da seguinte forma em relação aos seus canais de venda:

Gráfico 4.7: Importância dos canais - mercado de desodorantes roll on 2007

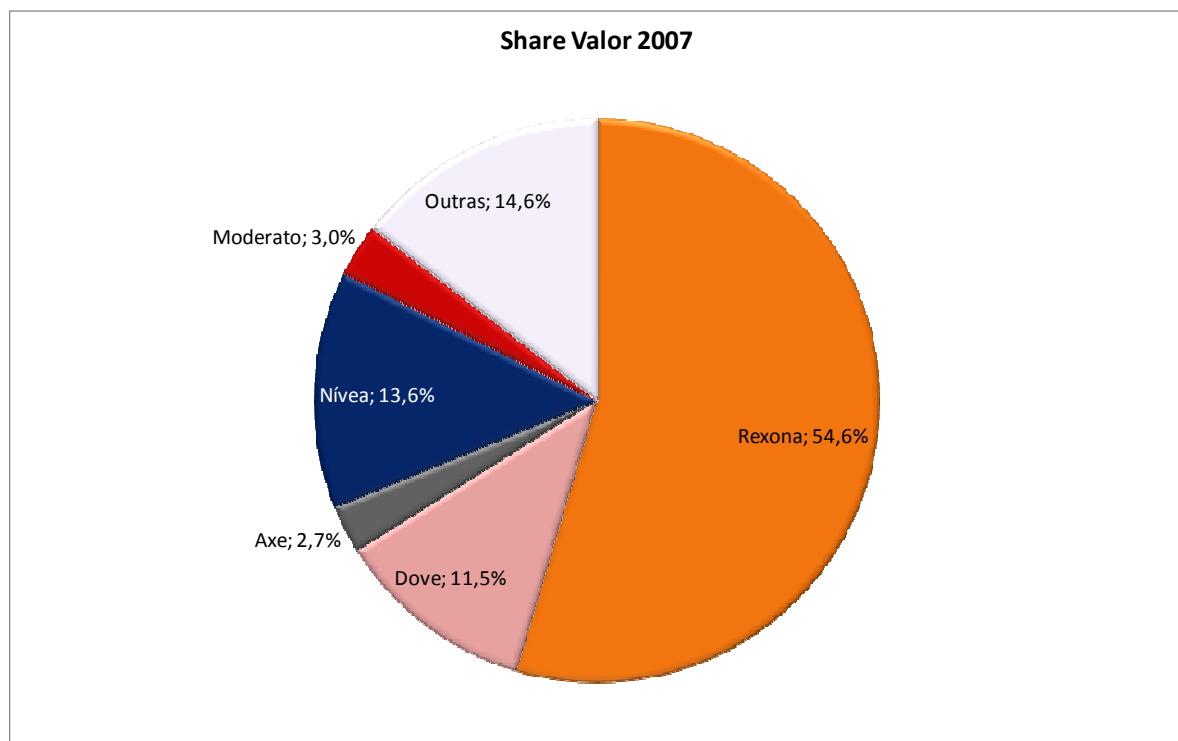


Fonte: ACNielsen

Como visto, o canal alimentar possuía uma importância maior em termos de comercialização dos seus produtos, tanto em volume, como em valor.

Além de analisar os canais de venda e as áreas, era fundamental estudar as marcas e como elas estavam posicionadas em relação às suas participações dentro do mercado de roll on. O gráfico abaixo mostra a participação das principais marcas do mercado em valor.

Gráfico 4.8: Participação em valor - mercado de desodorantes roll on 2007



Fonte: ACNielsen

Analizando o mercado, via-se que o segmento de roll on era dominado por poucas marcas e fabricantes, que defendiam seus espaços e lutavam por aumento de participação. As principais marcas do mercado eram respectivamente: Rexona, do fabricante Unilever, Nívea (Fabricante Beiersdorf), Dove (Unilever), Moderato (L'Oréal) e Axe (Unilever),

sendo que estes dois últimos com uma pequena participação no total. O mercado de roll em 2007 era um mercado extremamente concentrado, com as principais marcas, citadas acima, representando mais de 85% do mercado em valor. A seguir, é mostrada uma tabela que apresenta a participação dos principais fabricantes da categoria em 2007.

Tabela 4.7: Participação em valor e volume - fabricantes roll on 2007

2007		
Fabricantes	Share Vol	Share Val
Unilever	70,6%	68,8%
Beiersdorf	9,4%	13,6%
Outras	20,0%	17,6%

Fonte: ACNielsen

O quadro abaixo mostra de maneira complementar e mais detalhada a participação de cada marca em volume e em valor no ano de 2007, assim como também a distribuição ponderada² (DP) das marcas dentro do universo de lojas auditadas pela ACNielsen no período acumulado de novembro/dezembro de 2007. Outros dados expostos no quadro são o preço médio do mercado roll on e praticado por cada marca, e também o número de referências que cada marca possuía ao final de 2008.

² Distribuição Ponderada é equivalente ao volume de vendas em espécie das lojas onde a marca está presente frente ao número de vendas negociado pela categoria.

Tabela 4.8: Índices Nielsen – mercado desodorante roll on 2007

2007					
Marcas	Share Vol	Share Val	DP ND07	Preço médio (R\$)	Refs (Roll On)
Mercado (Roll On)				4,52	
Rexona	59,3%	54,6%	98%	4,16	25
Dove	8,6%	11,5%	88%	6,08	7
Axe	2,7%	2,7%	66%	4,53	5
Nívea	9,4%	13,6%	82%	6,53	11
Moderato	3,2%	3,0%	61%	4,22	16
Outras	16,8%	14,6%			

Fonte: ACNielsen

Ao ser feita a análise da tabela, o que pode ser visto é que em 2007 o preço praticado pelo mercado total roll on era de R\$ 4,52, sendo que Rexona e Moderato estavam abaixo dessa média. Axe estava praticamente em linha com o mercado em termos de preço, e Dove e Nívea com um posicionamento superior. Em termos de distribuição, Rexona, líder absoluta do mercado em volume e valor, com mais de 50% do total comercializado, estava presente em quase a totalidade das lojas, seguido por Dove, Nívea, Axe e Moderato, respectivamente.

O número de referências que Rexona possuía ao final de 2007 era muito superior aos demais concorrentes, com 25. Moderato, embora com uma participação pequena dentro do mercado, comercializava na época 16 referências, enquanto Nívea e Dove possuíam 11 e 7, respectivamente. Das principais marcas do mercado, Axe era quem menos referências tinha, com apenas 5.

Dentro da categoria, é importante separar os tipos de referências entre masculinas e femininas, pois as ofertas são distintas. Algumas marcas possuíam uma gama específica para o público feminino e para o masculino, separadas de acordo com o quadro a seguir:

Tabela 4.9: Nº de referências – mercado desodorantes roll on 2007

2007			
Marcas	Refs Fem	Refs Masc	Refs (Roll On)
Rexona	17	8	25
Dove	7	-	7
Axe	-	5	5
Nívea	7	4	11
Total	31	17	48
Total (%)	65%	35%	100%

Fonte: ACNielsen

É importante notar que o número de referências destinado para as mulheres era bem superior ao destinado aos homens (65% versus 35%), sendo que a marca que mais explorava essa diferença era a marca líder, Rexona.

4.4 – O Consumidor de Desodorantes

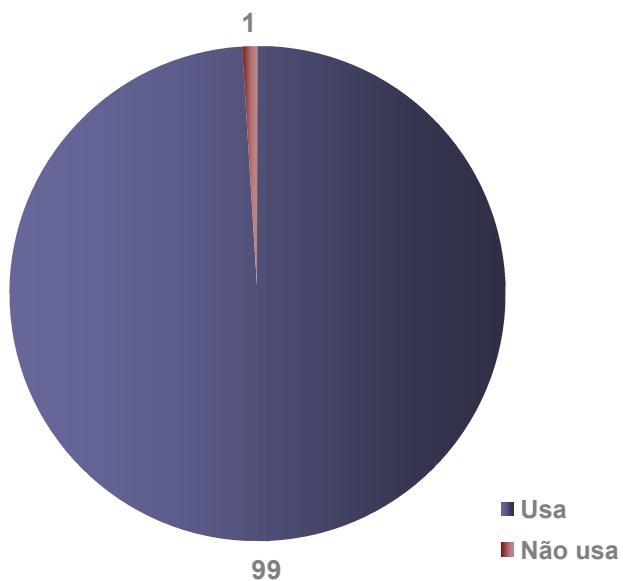
Depois de entender o mercado de higiene e beleza, de estudar, acompanhar e selecionar os segmentos mais importantes, definindo onde seria a atuação, no caso o roll on, e analisar o mercado em termos de áreas mais importantes, canais, marcas, distribuição e preço, era fundamental conhecer os consumidores de desodorantes.

Segundo a teoria proposta por Kotler (2000) e apresentada anteriormente, é importante que seja feita uma análise detalhada do negócio para verificar se o lançamento em questão será capaz de alcançar as metas e objetivos propostos. Portanto, a estratégia da L'Oréal fez sentido, uma vez que as etapas de diagnóstico do mercado e de suas oportunidades foram cumpridas, permitindo um amplo conhecimento do cenário, para entender a partir daí o consumidor.

Foi feita então, em 2006, uma pesquisa com o intuito de entender a fundo os hábitos e atitudes dos consumidores, resultando em dados fundamentais para o estabelecimento dos conceitos da marca a ser lançada posteriormente em 2008 e alvo deste estudo.

Em relação à penetração, foi visto que se tratava de uma categoria de índices extremamente altos, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 4.9: Penetração categoria desodorante

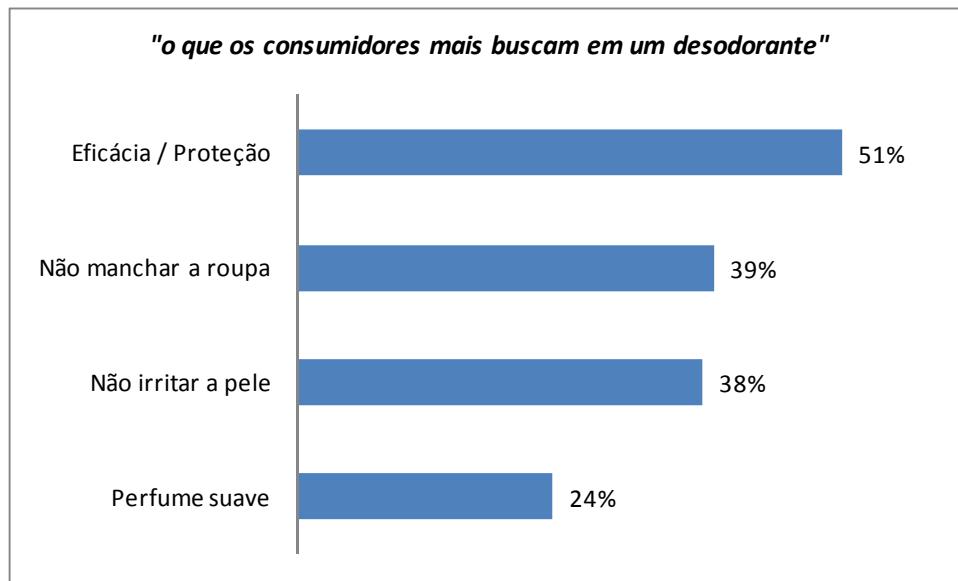


Fonte: Pesquisa U&A Deo 2007

Esse dado mostra que quase todos os homens e mulheres, de todas as classes sociais usavam o produto, com um índice de 99% da amostra. Este era sem dúvida, um grande mercado potencial a ser explorado.

Para os entrevistados, o que eles mais buscavam em um desodorante eram os seguintes atributos:

Gráfico 4.10: Principais funções de um desodorante



Fonte: Pesquisa U&A Deo 2007

Sem dúvida, a principal busca dos consumidores em um desodorante era a eficácia, ou seja, o desempenho a principal expectativa. Logo em seguida vinha a preocupação com o cuidado, tanto da roupa, como da pele. Outro atributo muito importante para a amostra era o perfume, que deveria ser suave, não muito marcante.

Além de saber o que os consumidores mais buscavam em um desodorante, era fundamental saber qual a freqüência de compra por parte desses consumidores, como mostrado abaixo:

Tabela 4.10: Freqüência de compra

Freqüência que costuma comprar o seu desodorante	Total
Mais de 2 vezes por mês	3%
2 vezes por mês / a cada 15 dias	21%
1 vez por mês / a cada 30 dias	58%
A cada 45 dias	3%
A cada 2 meses	14%
Menos freqüente	1%
Total (%)	100%
Média Mensal	1,2

Fonte: Pesquisa U&A Deo 2007

Em termos de freqüência de compra do desodorante por parte dos consumidores, o que se pode perceber era que a imensa maioria dos entrevistados (58%) comprava o seu desodorante uma vez ao mês. Logo depois em termos de representatividade, com o índice de 21%, vinha a compra em duas vezes ao mês, ou seja com a periodicidade de quinze dias. Com 14% da amostra, estavam os consumidores que compravam o seu desodorante a cada 2 meses. Os outros índices completavam o total de respostas da amostra, como demonstrado no quadro. A média mensal de compra era de 1,2 vezes por mês, segundo a amostra.

Porém, além disso, era necessário ter conhecimento sobre a quantidade que o consumidor comprava de desodorantes, e o quadro abaixo mostra o resultado da pesquisa.

Tabela 4.11: Unidades por compra

Unidades que compra a cada vez para o seu uso	Total
1	54%
2	35%
3	6%
4	3%
5	1%
Mais de 5	1%
	Total (%)
	100%
	Média
	1,7

Fonte: Pesquisa U&A Deo 2007

A maioria dos consumidores (53%) respondeu que comprava um desodorante para o seu uso, sendo seguido pela resposta de dois desodorantes, com o percentual de 35% dos entrevistados. Os consumidores que compravam 3 ou mais desodorantes para o seu próprio uso, somados davam um total de 11%.

A principal conclusão desses dados era a de que os consumidores compravam de 1 a 2 desodorantes por vez em média 1,2 vezes por mês.

Também foi levantada junto aos consumidores entrevistados, a questão decisão de compra, pois era algo extremamente relevante para a estratégia do lançamento. As respostas são relatadas no quadro abaixo:

Tabela 4.12: Local de compra

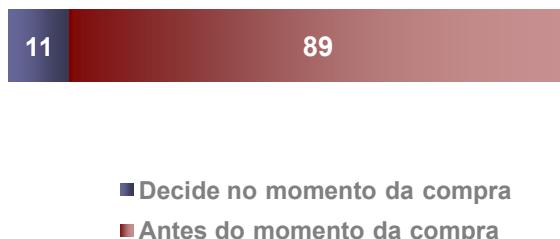
Local que compra desodorante	
Supermercado	64%
Consultora / Revendedora	35%
Farmácia	28%
Perfumaria	25%
Loja de Departamento	2%
Outros	1%

Fonte: Pesquisa U&A Deo 2007

Os consumidores declararam que o principal, mas não o único local de compra de desodorantes era o supermercado, com um índice de 64% das respostas. Em segundo lugar vinha a consultora, ou revendedora, com 35%. Logo em seguida, vinham as farmácias e perfumarias, com 28% e 25%, respectivamente.

Mas ainda havia uma outra questão muito importante que precisava ser pesquisada: o momento de decisão da compra por parte do consumidor.

Gráfico 4.11: Decisão de compra



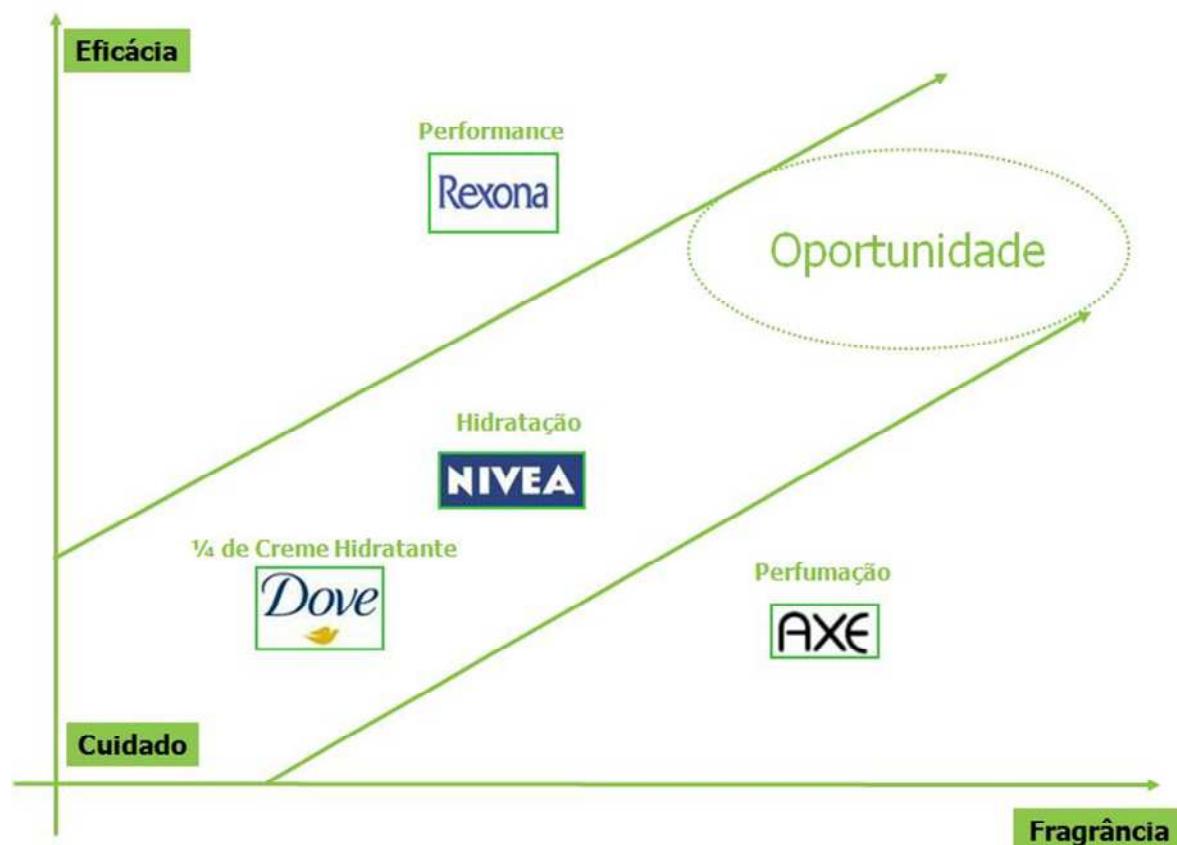
Fonte: Pesquisa U&A Deo 2007

A imensa maioria dos entrevistados (89%) decidia qual o desodorante ia levar antes do momento da compra, ou seja, o consumidor já ia ao ponto de venda com a marca escolhida. Isso era um dado fundamental, inclusive para se traçar uma estratégia de mídia a

fim de convencer o consumidor fora do ambiente de compra, uma vez que ele chegava ao local de compra decidido.

Com os dados sobre o consumo de desodorantes, com os hábitos e uso dos consumidores bem detalhado, foi feita uma pesquisa junto aos consumidores em relação à percepção que se tinha das principais marcas do mercado, que gerou o seguinte dado:

Gráfico 4.12: Percepção das marcas



Fonte: Pesquisa Mapping Deo 2006

O gráfico acima era baseado em três pilares principais, com a idéia de um gráfico tri-dimensional, onde um dos pilares seria a fragrância, outro o cuidado e o terceiro a eficácia das marcas no entendimento dos consumidores.

Para os consumidores, em termos de fragrância, a marca Axe era a que mais se enquadrava neste perfil, sendo reconhecida pela sua “perfumação”. Em relação à eficácia, Rexona, líder de mercado era a marca mais vista dentro deste pilar, sendo referência para os consumidores no quesito desempenho do produto. Ao analisar o pilar cuidado, claramente as marcas que mais se enquadravam neste perfil eram Dove e Nívea, com os conceitos de $\frac{1}{4}$ de creme hidratante, e a hidratação muito relacionada pelos consumidores a essas marcas.

Havia, portanto, uma grande oportunidade na cabeça do consumidor que era na verdade um mix dos três pilares, uma marca que oferecesse fragrâncias agradáveis e suaves, tendo uma preocupação com o cuidado da pele do usuário muito grande, além de aliar tudo isso a um desempenho de qualidade, evitando o mau cheiro causado pela transpiração.

Toda essa pesquisa em relação ao consumidor visava entender fundamentalmente seus hábitos, pois como citado na revisão bibliográfica, de acordo com Kotler (2000), o propósito do marketing é satisfazer as necessidades do consumidor que se quer recrutar para a marca. Ainda na linha analítica da parte teórica, é possível verificar que a estratégia adotada pela L’Oréal é bastante coerente, pois como citado por Churchill (2005), os profissionais de marketing precisam estudar o comportamento do consumidor para a partir daí, tomar as decisões cabíveis e coerentes com os objetivos.

4.5 – O Lançamento

O lançamento de um produto novo no mercado envolve uma série de riscos, e esses podem ser facilmente capazes de levar um produto ao fracasso total. Entretanto, como

apresentado na revisão bibliográfica, é fundamental para as empresas, principalmente em determinados mercados, como o de cosméticos, por exemplo, que sejam lançados produtos regularmente.

Como visto, o cenário do mercado de desodorantes roll on se apresentava de maneira bem complicada para a entrada de um novo competidor. Era um mercado com muita competitividade, com marcas já estabelecidas, disputando acirradamente ganhos de participação, uma vez que o líder, Rexona, detinha mais de 50% do mercado, além de ser extremamente concentrado em pouquíssimos fabricantes, praticamente somente dois.

Entretanto, havia alguns fatores que faziam com que a esperança de bons resultados por parte da empresa L'Oréal Brasil aumentassem, como por exemplo o mercado de desodorantes ser muito grande dentro do pacote total de higiene e beleza, o fato de que o segmento roll on vinha crescendo ano após ano, se tornando o principal do mercado total de desodorantes. Além disso, havia sido comprovado per meio de pesquisas que havia uma oportunidade em relação à percepção que os consumidores tinham das marcas existentes no mercado.

Todos esses fatores fizeram com que a L'Oréal elaborasse um plano de lançamento bem detalhado a fim de minimizar os possíveis erros e ameaças que envolvem um grande lançamento, como se esperava internamente.

Uma estratégia consistente de marketing, em que o produto seja o certo para o público - alvo a que se destina atender, o preço esteja coerente com os objetivos da empresa e em conformidade com o bolso do consumidor, em que haja uma distribuição correta para que o produto possa ser efetivamente encontrado e uma propaganda eficiente para que o

consumidor tenha o máximo de informações possíveis a respeito do produto, é vital para o seu sucesso. Porém, para se chegar a esse grau de complexidade do lançamento de um produto, um longo processo de análises deve ser feito. E tudo isso foi feito para que em maio de 2008 chegasse ao mercado a mais nova marca de desodorantes roll on, BÍ-O.

Em termos de produto, BÍ-O apresentava uma proposta inovadora, na busca de alcançar a oportunidade encontrada em pesquisas, a busca de um produto que aliasse fragrâncias suaves, cuidado e proteção. BÍ-O então chegava ao mercado aliando o máximo de proteção ao máximo de cuidado.

Reconhecendo a dificuldade citada por Churchill (2005) em lançar um produto realmente inédito nos dias atuais, sendo este o grande desafio dos profissionais de marketing, a L'Oréal lançou um produto realmente inovador, com uma tecnologia avançada. Após vários anos de estudos, os laboratórios da L'Oréal sintetizaram um ativo composto por elementos naturalmente presentes na pele, e o denominaram de Acti-Cuteíne. Este ativo, com ação desodorante e antitranspirante reconhecida por até 48hs, mantinha a pele saudável. Ou seja, uma proteção eficaz de longa duração, com 0% álcool.

Eram 7 as referências de BÍ-O disponíveis, sendo quatro femininas e 3 masculinas, buscando estar em linha com o que o mercado apresentava na época, ou seja, uma oferta maior para o universo feminino.

- 4 femininas: SOFT / RELAX / NATURALS / FRESH
- 3 masculinas: ICE FRESH / ENERGY / COOL

Segue abaixo uma figura que mostra claramente qual o conceito proposto para o lançamento, a marca Bí-O.

Figura 4.1: Conceito da marca Bí-O



Fonte: Dados internos L'Oréal

Em relação à praça, outro conceito apresentado dentro dos 4Ps, foi visto através dos estudos dos canais e áreas, que para o mercado de desodorantes, o canal alimentar era o mais importante. Entretanto, era necessário estar presente em todas as áreas e em todos os canais de maneira correta, bem exposto, com um preço adequado, apresentado na gôndola em linha com o posicionamento proposto, para que o consumidor pudesse encontrar o produto.

A estrutura de vendas da L'Oréal era dividida nos seguintes tipos de clientes, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 4.13: Canais de venda L’Oreal

Canal	Definição	Atendimento
DFP	Drogarias, farmácias e perfumarias	Direto
Atacadados	Atacadistas, distribuidores	Indireto
KA Food	Grandes supermercadistas	Direto
GMMP	Lojas de departamento	Direto

Fonte: Dados internos L’Oréal

Nos canais DFP, KA Food, GMMP, o produto chegava ao ponto de venda diretamente, ou seja, a L’Oréal vendia direto para a loja onde o consumidor o encontraria. No canal Atacadista, o produto chega às lojas por meio de um intermediário, os distribuidores e/ou atacadistas.

Em todos os canais, existiam diversas ações como por exemplo:

- Campanhas de incentivo ao cadastramento das referencias;
- Verba destinada à compra de encartes e pontos extras nos clientes;
- Ações de distribuição, voltadas fundamentalmente ao canal Atacadista.

Como dito por Kotler (2000), é fundamental que haja uma criteriosa análise dos canais de distribuição. No caso do lançamento de Bí-O isso foi feito, identificando os clientes que poderiam auxiliar a marca a atingir os objetivos de distribuição em pouco tempo após o lançamento. É de suma importância que o consumidor consiga encontrar o produto no ponto de venda, e isso ocorre através de uma estratégia de distribuição bem planejada e executada, o que foi feito pela L’Oréal.

Com relação ao terceiro ponto entre os 4Ps, a mídia, este era sem dúvida um dos pilares da estratégia de lançamento. A categoria possuía altos investimentos em mídia de seus principais competidores, como mostra o quadro a seguir:

Tabela 4.14: Investimento em mídia marcas e fabricantes desodorantes

COMPETIDORES	% INVESTIMENTO EM MÍDIA (SHARE OF VOICE)					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
T. UNILEVER	82,1	88,7	80,0	89,0	89,3	88,0
REXONA	40,9	28,9	40,6	42,3	65,3	59,6
AXE	24,1	31,1	17,4	31,0	1,0	6,1
DOVE	17,2	28,7	22,0	15,7	23,0	22,2
T. BDF/NIVEA	5,1	0,8	16,9	8,9	5,4	3,0
OUTROS	4,7	1,0	3,0	2,2	5,3	9,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Fonte: Ibope

Claramente o líder do mercado era quem mais investia em mídia, com uma participação no total investido na categoria de mais de 65% em 2006, e aproximadamente 60% em 2007. O fabricante líder do mercado, Unilever, possuía em torno de 90% de todo o investimento. Para se ter uma idéia, Unilever, também líder no segmento capilar, investiu em desodorantes no ano de 2006, aproximadamente 41% do investido em capilar, ou seja, um grande desafio para BÍ-O.

A estratégia de mídia adotada pela L'Oréal abrangia todos os canais, tais como:

- Mídia TV;
- Mídia impressa voltada para o consumidor (revistas, jornais);
- Mídia impressa voltada para os PDVs, ou seja, anúncios veiculados em revistas do varejo;

- Mídia exterior (outdoor, empenas, mobiliário urbano, busdoor);
- Além de ações diferenciadas de abordagem ao consumidor.

Toda essa estratégia tinha como principal função passar ao consumidor o conceito de maneira clara e coerente, pois acreditava-se que esse seria o grande diferencial da marca: um conceito bem claro e alinhado às expectativas dos usuários.

A seguir são apresentadas algumas peças da campanha de mídia:

Figura 4.2: Storyboard filme Bí-O



Fonte: Dados internos L'Oréal

Figuras 4.3 e 4.4: Mídia revista feminina e masculina



Fonte: Dados internos L'Oréal

Figura 4.5: Mídia revista - capa



Fonte: Dados internos L'Oréal

Figura 4.6: Mídia revista trade



Fonte: Dados internos L'Oréal

Figuras 4.7 e 4.8: Outdoor



Fonte: Dados internos L'Oréal

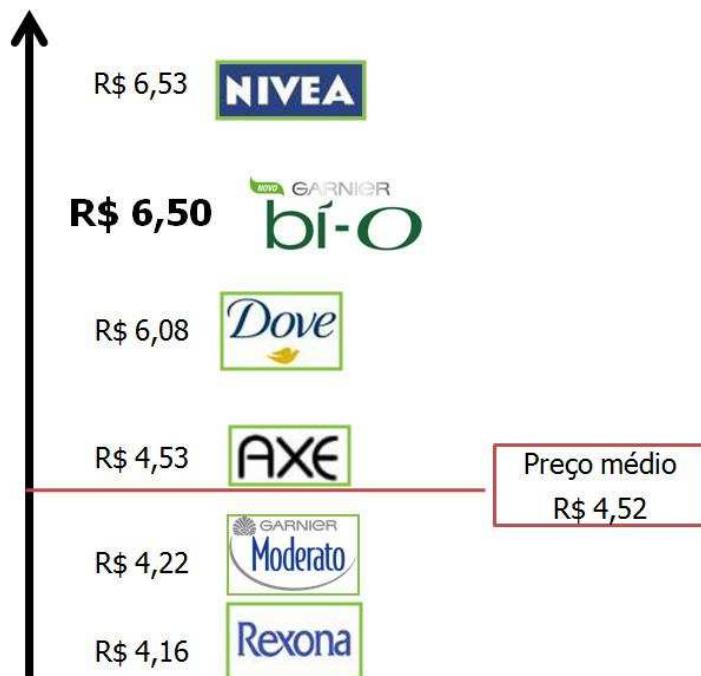
Em termos de mídia, vale a pena ressaltar que havia uma preocupação em fazer uma mídia voltada para o público feminino e outra para o público masculino, como mostrado no exemplo de revistas.

De acordo com Kotler (2000), a propaganda (ou promoção) visa comunicar de maneira correta o produto aos compradores e consumidores potenciais, influenciando assim as atitudes e comportamentos. A estratégia da L'Oréal estava muito em linha com a teoria,

inclusive alinhada com o ponto levantado na pesquisa de que a maior parte dos consumidores já chegavam ao ponto de venda com a marca que iriam comprar decidida. Era, portanto, fundamental que a estratégia de mídia fosse bem executada e planejada, como de fato foi.

Com relação ao preço, este era um ponto fundamental a ser trabalhado no lançamento. Era necessário estar adequado às expectativas do consumidor e o preço deveria estar em linha com o posicionamento proposto, sendo este mostrado a partir da figura abaixo.

Figura 4.9: Posicionamento de preço



Fonte: ACNielsen

Além do preço, o gráfico acima mostra o posicionamento que permeava a estratégia da marca, pois como principais referencias tanto em termos de preço, como também em relação ao posicionamento na gôndola, estavam as marcas Nívea e Dove.

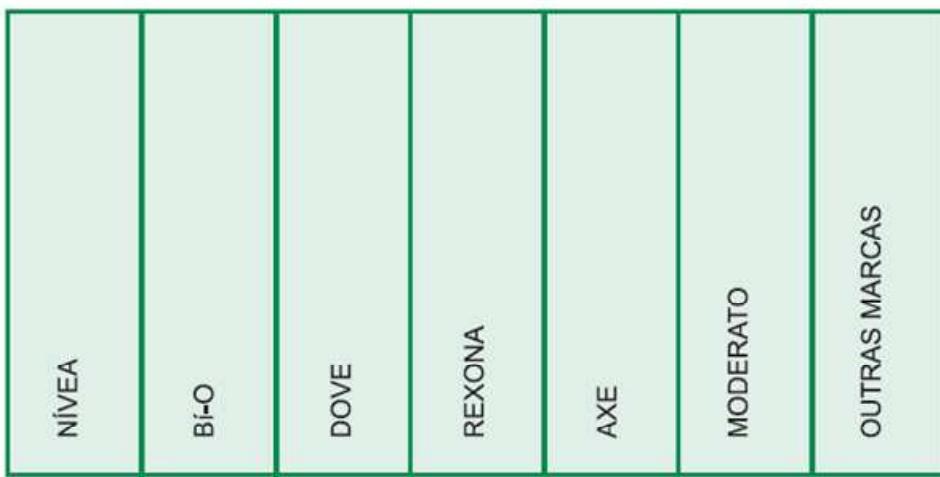
Bí-O deveria estar posicionado entre os dois, com Nívea sendo a marca mais cara, e Dove normalmente abaixo de Bí-O, este com um preço sugerido de R\$ 6,50.

Como apresentado por Kotler (2000), o preço é um ponto fundamental na estratégia do lançamento. Isso ocorre pois o preço funciona como um diferencial do produto versus a concorrência, influenciando assim na percepção do consumidor em relação ao produto. Dessa forma, a L'Oréal adotou uma estratégia de preço coerente com a teoria, e principalmente com o conceito, de ser um produto inovador com uma proposta exclusiva para o mercado, mas com um preço competitivo.

Vale fazer também uma ressalva a respeito do ponto de venda. Este afeta a percepção do produto pelo consumidor. Uma estratégia de distribuição pode diferenciar um produto em relação aos demais, de acordo com alguns aspectos inerentes ao PDV (Ponto de Venda).

Em relação ao posicionamento na gôndola, o diagrama abaixo mostra como Bí-O deveria estar posicionado no PDV, de acordo com o que normalmente era encontrado.

Figura 4.10: Planograma marcas desodorantes



Fonte: Dados internos L'Oréal

O posicionamento era mais uma forma de ilustrar aos olhos do consumidor o conceito, que se aproximava mais de Nívea e Dove, do que dos demais concorrentes.

Em termos de exposição, com o intuito de causar um maior impacto no ponto de venda, a recomendação da companhia era que o ideal fosse a exposição dos lançamentos de maneira agrupada (masculino + feminino). No entanto, sabia-se que em muitas lojas as gôndolas do segmento masculino e feminino eram separadas. Nesses casos, a recomendação era de que a marca estivesse exposta em cada um dos segmentos, pois não poderia haver o risco do consumidor masculino procurar BI-O na gôndola do segmento masculino e não encontrar o produto. O mesmo se aplicava ao segmento feminino.

Seguindo este mesmo racional, onde as marcas estivessem expostas juntas (feminino e masculino), a orientação era a da exposição de BI-O juntos também.

Em termos de participação de gôndola, a busca era para que Bí-O tivesse uma participação equivalente ou superior a que Nívea e/ou Dove possuíam.

Foram desenvolvidos diversos tipos de materiais de PDV. Alguns são mostrados a seguir:

Figura 4.11: Materiais de PDV



Fonte: Dados internos L'Oréal

4.6 – Resultados

Ao final de 2008 já era possível tangibilizar os efeitos do lançamento no mercado de desodorantes roll on. Esta seção se dispõe a analisar os resultados e os impactos do lançamento do desodorante Bí-O no mercado, através de 3 pilares principais:

1. A representatividade da categoria de desodorantes para a L'Oréal Brasil: Esta análise visa comparar o ano de 2007 versus 2008, com a inclusão de Bí-O no faturamento.
2. Resultados Nielsen: Este ponto tem como intuito analisar os impactos da entrada de Bí-O no mercado de desodorantes, frente aos seus concorrentes.
3. Resultados BIS Company (Business Integration Solution): Medir nas principais redes de Hiper e Supermercados, o desempenho das vendas de Bí-O.

Em relação ao primeiro ponto, descrito acima, o quadro a seguir compara o faturamento, das diversas categorias da DPGP antes e depois ao lançamento de Bí-O. Este quadro complementa a informação citada anteriormente, com a participação das categorias dentro do negócio da divisão.

Tabela 4.15: Representatividade categorias 2006 x 2007 x 2008

CATEGORIA	FATURAMENTO EM R\$		
	2006	2007	2008
CAPILAR	47%	46%	47%
COLORAÇÃO	36%	37%	33%
PROTEÇÃO SOLAR	3%	3%	2%
CUIDADO COM A PELE	3%	3%	3%
MAQUIAGEM	2%	2%	2%
ESMALTES	5%	7%	8%
CUIDADO COM O CORPO	1%	1%	0%
DESODORANTE	1%	1%	5%
TOTAL	100%	100%	100%

Fonte: Dados internos L'Oréal

Por meio desta tabela é possível perceber o aumento do peso da categoria de desodorantes (Moderato + Bí-O) no negócio. Uma categoria que, nos anos de 2006 e 2007 representava 1% do total faturado em Reais para a empresa, passa com o lançamento de Bí-O a representar mais que categorias mais estabelecidas há muito mais tempo, como por exemplo maquiagem e cuidado com a pele.

Outro ponto muito importante na análise é o comparativo entre o desempenho das categorias ao longo dos anos. O quadro a seguir mostra como foi a evolução das marcas no comparativo 2006 x 2007 (já ilustrado anteriormente), e também a evolução do ano de 2008 x 2007, com a entrada de Bí-O.

Tabela 4.16: Evolução faturamento 2006 x 2007 x 2008

CATEGORIA	% Cresc	
	06 x 07	07 x 08
CAPILAR	2%	-1%
COLORAÇÃO	6%	-13%
PROTEÇÃO SOLAR	-15%	-31%
CUIDADO COM A PELE	-20%	0%
MAQUIAGEM	5%	-3%
ESMALTES	43%	3%
CUIDADO COM O CORPO	-16%	-55%
DESODORANTE	-10%	277%
TOTAL DPGP	4%	-3%

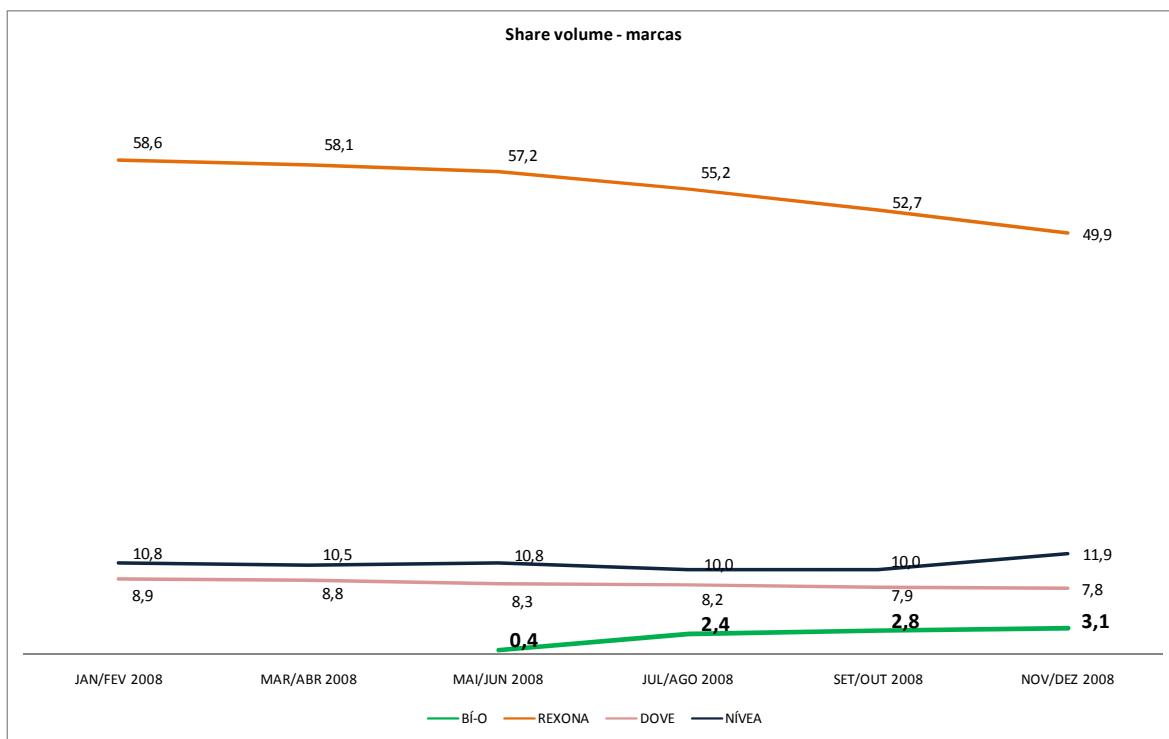
Fonte: Dados internos L'Oréal

Este é um dado extremamente interessante, pois compara o desempenho das categorias e mostra que desodorantes, que anteriormente retraía suas vendas (-10%) no comparativo entre os anos, passa a ter um desempenho excepcional, com crescimento de +277% em 2008 versus 2007. Esse dado se torna mais relevante ainda, pelo fato de que a

DPGP retraí suas vendas em -3%, e que caso desodorantes não tivesse tido uma performance tão positiva, o resultado da divisão teria sido ainda pior.

Com relação ao segundo ponto da análise dos resultados, o desempenho da marca frente aos seus concorrentes no mercado de acordo com o instituto de pesquisa ACNielsen, os resultados são mostrados a seguir:

Gráfico 4.13: Participação em volume marcas 2008

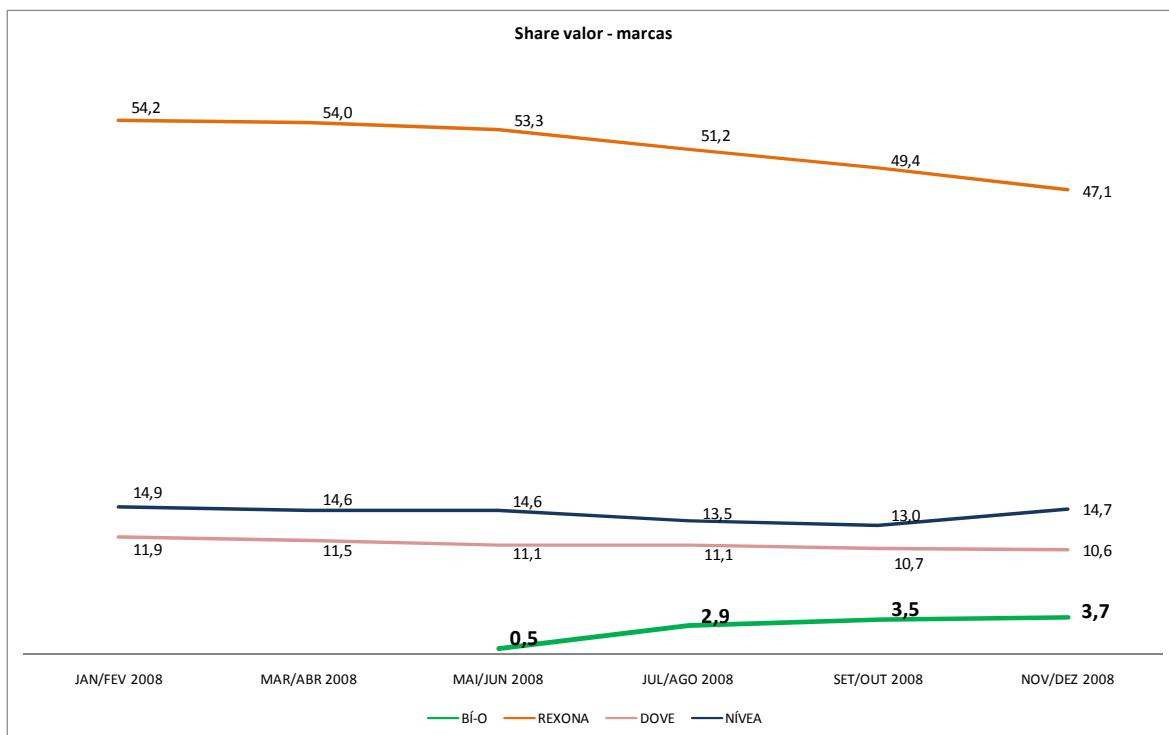


Fonte: ACNielsen

O gráfico acima mostra o desempenho das principais marcas do mercado massivo de desodorantes ao longo do ano de 2008. A periodicidade da leitura desses dados é bimestral, permitindo um acompanhamento mais constante e em curtos espaços de tempo. Ao analisar o gráfico, pode-se perceber que a marca que mais foi prejudicada com a

entrada de Bí-O no mercado foi Rexona, permanecendo líder absoluta em volume e em valor, porém com um péssimo desempenho ao longo do ano. Nívea cresce ao longo do ano, e Dove, outra marca da Unilever, também apresenta queda, fechando o ano com 7,8% de participação em volume. Bí-O, que aparece na leitura de maio/junho 2008 pela primeira vez, apresenta um excelente resultado, roubando participação de duas grandes marcas do cenário de desodorantes.

Gráfico 4.14: Participação em valor marcas 2008



Fonte: ACNielsen

Quando a análise é feita em termos dos valores comercializados na categoria, o desempenho de Bí-O é ainda mais expressivo, com o cenário apresentado em volume, se repetindo em valor. Este resultado, em um mercado tão concentrado e extremamente

competitivo, é realmente animador e comprova que a estratégia de lançamento foi bem estruturada, executada e adaptada ao mercado.

Os quadros a seguir, mostram o desempenho das marcas, de maneira mais detalhada, além de comparar o desempenho tanto no curto, como no longo prazo, em volume e em valor, analisando a performance das mesmas em 2007 fechado versus o total de 2008.

Tabelas 4.18 e 4.19: Participação mercado marcas – volume e valor

MARCAS	SHARE VOLUME						LONGO PRAZO		
	CURTO PRAZO						2007	2008	Evol
	JAN/FEV 2008	MAR/ABR 2008	MAI/JUN 2008	JUL/AGO 2008	SET/OUT 2008	NOV/DEZ 2008			
BÍ-O			0,4	2,4	2,8	3,1		1,4	
MODERATO	3,1	3,2	3,1	2,9	2,7	2,6	3,2	2,9	-0,3
REXONA	58,6	58,1	57,2	55,2	52,7	49,9	59,3	55,4	-3,9
DOVE	8,9	8,8	8,3	8,2	7,9	7,8	8,6	8,3	-0,3
NÍVEA	10,8	10,5	10,8	10,0	10,0	11,9	9,4	10,7	1,3
OUTRAS	18,6	19,4	20,2	21,3	23,9	24,7	19,5	21,3	1,8

MARCAS	SHARE VALOR						LONGO PRAZO		
	CURTO PRAZO						2007	2008	Evol
	JAN/FEV 2008	MAR/ABR 2008	MAI/JUN 2008	JUL/AGO 2008	SET/OUT 2008	NOV/DEZ 2008			
BÍ-O			0,5	2,9	3,5	3,7		1,8	
MODERATO	2,8	2,9	2,8	2,6	2,4	2,3	3,0	2,6	-0,4
REXONA	54,2	54,0	53,3	51,2	49,4	47,1	54,6	51,5	-3,1
DOVE	11,9	11,5	11,1	11,1	10,7	10,6	11,5	11,1	-0,4
NÍVEA	14,9	14,6	14,6	13,5	13,0	14,7	13,6	14,2	0,6
OUTRAS	16,2	17,0	17,7	18,7	21,0	21,6	17,3	18,8	1,5

Fonte: ACNielsen

Em termos de fabricantes, as tabelas a seguir mostram como os líderes do mercado reagiram à entrada da L'Oréal definitivamente na disputa pela categoria.

Tabelas 4.20 e 4.21: Participação mercado fabricantes – volume e valor

FABRICANTES	SHARE VOLUME						LONGO PRAZO		
	CURTO PRAZO						2007	2008	Evol
	JAN/FEV 2008	MAR/ABR 2008	MAI/JUN 2008	JUL/AGO 2008	SET/OUT 2008	NOV/DEZ 2008			
L'OREAL	3,1	3,2	3,5	5,2	5,5	5,7	3,2	4,3	1,1
UNILEVER	69,8	69,3	68,3	66,3	63,6	61,2	70,6	66,5	-4,1
BEIERSDORF (nivea)	10,8	10,5	10,8	10,0	10,0	11,9	9,4	10,7	1,3
OUTRAS	16,3	17,0	17,4	18,5	20,9	21,2	16,8	18,5	1,7

FABRICANTES	SHARE VALOR						LONGO PRAZO		
	CURTO PRAZO						2007	2008	Evol
	JAN/FEV 2008	MAR/ABR 2008	MAI/JUN 2008	JUL/AGO 2008	SET/OUT 2008	NOV/DEZ 2008			
L'OREAL	2,8	2,9	3,3	5,5	5,9	6,0	3,0	4,4	1,4
UNILEVER	68,3	68,1	67,3	65,2	63,3	61,3	68,9	65,6	-3,3
BEIERSDORF (nivea)	14,9	14,6	14,6	13,5	13,0	14,7	13,6	14,2	0,6
OUTRAS	14,0	14,4	14,8	15,8	17,8	18,0	14,5	15,8	1,3

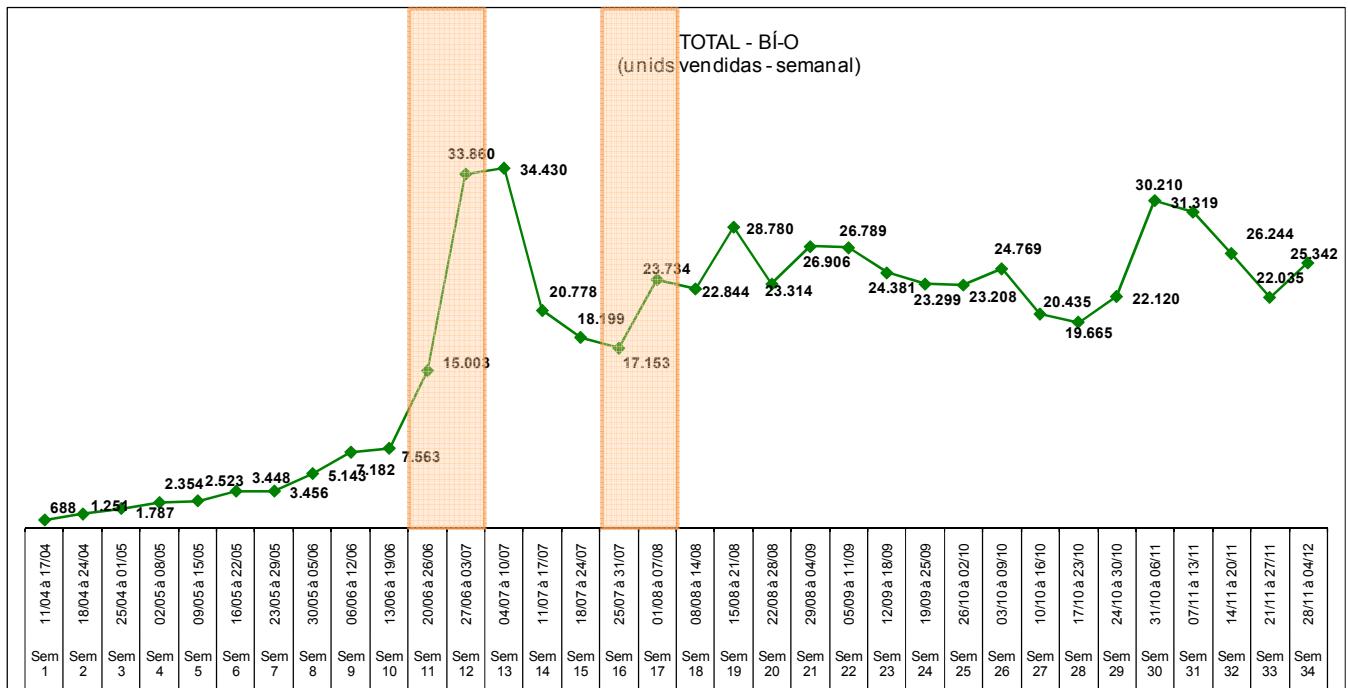
Fonte: ACNielsen

Sem dúvida, percebe-se que o mais prejudicado pelo lançamento de Bí-O, foi a líder Unilever, que no total de 2008 perde, respectivamente -4,1 em volume e -3,3 em valor.

Em relação ao terceiro item da análise do resultado do lançamento de Bí-O, existe um instituto de pesquisa que audita os principais Hiper e Supermercadistas Brasileiros, analisando entre outros dados, a venda realizada em unidades, os dias de estoque dos produtos e o giro do estoque. Essa é uma ferramenta de suma importância para o acompanhamento das vendas, principalmente por se tratar do canal alimentar, o mais importante para a categoria de desodorantes.

A seguir é mostrado um gráfico que ilustra a evolução das vendas semanalmente de Bí-O roll on nos clientes auditados pela BIS.

Gráfico 4.15: Evolução vendas em unidades



Fonte: BIS Company

Pode-se perceber uma grande evolução das vendas, principalmente após a entrada da mídia televisiva, que se iniciou primeiramente em 22 de junho de 2008, permanecendo no ar por duas semanas e retornando em 31 de julho do mesmo ano. Os períodos de mídia estão em destaque no gráfico acima.

No gráfico é importante ressaltar que as vendas se mantiveram com patamares elevados, ou seja, não retornaram aos índices anteriores à mídia, mesmo sem sua veiculação.

Diante de todos os dados apresentados, fica evidente que a estratégia de lançamento foi elaborada de maneira adequada para o mercado e teve sua implementação muito bem sucedida. Este é um ótimo exemplo de que a estruturação eficaz dos 4Ps de um plano de marketing é o caminho certeiro para uma posição sólida e sustentável no mercado.

A chave do sucesso de Bí-O foi, acima de tudo, conseguir se diferenciar dos concorrentes, trazendo uma inovação real para o mercado e ocupando um espaço oportuno até então inexplorado. Esta estratégia adotada pela L'Oréal está totalmente em linha com o apresentado na revisão teórica, pois como citado por Churchill (2005), saber diferenciar os produtos dos concorrentes faz com que a marca se torne a pioneira, ocupando assim um lugar de destaque. Ainda citando o autor, a inovação voltada para as necessidades do consumidor faz com que o produto se destaque fortemente, fazendo com os que tentem copiar seu conceito se tornem “imitadores”.

Também de acordo com o apresentado na parte teórica por Willie (2005), o processo de lançamento do Bí-O na L'Oréal foi uma atividade além de física, extremamente intelectual, pois foi resultado de diversos e amplos estudos a respeito do mercado, marcas, conceitos, consumidores e oportunidades. Este foi, sem dúvida um caso de sucesso pois o produto lançado atendeu os custos, cronogramas e objetivos previamente determinados, como é recomendado pelo autor.

Como dito por Valentine *et. al* (2000), é necessário que os profissionais de marketing mantenham um olhar abrangente, não olhando somente para onde eles estão inseridos. E foi exatamente isso o que os profissionais da L'Oréal fizeram, pois do contrário, não teriam arriscado entrar em um mercado tão competitivo e acirrado como o de desodorantes. Foi sem dúvida uma atitude corajosa e proativa, olhando para o consumidor, estabelecendo um conceito inovador e coerente, e acima de tudo, buscando o comprometimento de toda a companhia.

A principal motivação deste estudo, tendo como pergunta que deveria ser respondida ao final do caso era se os passos seguidos pela empresa L'Oréal Brasil estavam de acordo com a teoria apresentada. Os resultados falam por si só, uma vez que o sucesso aconteceu, a companhia entrou para valer no mercado, e após o lançamento pode-se dizer que a aposta corajosa valeu à pena. Cada passo foi planejado, cada etapa foi cumprida, os investimentos ocorreram e por sua vez o mercado reagiu positivamente permitindo que um novo competidor chegassem com fôlego para se manter. Dessa forma, pode-se dizer que sim, que neste caso, a prática está alinhada com a teoria.

Mesmo com todo o sucesso apresentado, com a prática estando alinhada à teoria, há uma crítica à L'Oréal Brasil no quesito diferenciação em ações promocionais. Como conceito e como produto, Bí-O se diferencia muito bem dos concorrentes, principalmente no PDV por se tratar de um produto com a embalagem verde, o que causava um grande impacto visual na gôndola. Entretanto, ações promocionais visando a diferenciação frente à concorrência, em academias de ginástica, em locais onde havia a prática desportiva, poderiam ter sido feitas. Também poderia ter sido mais bem explorado o conceito de ação 48 horas, que, por se tratar de uma nova oferta aos consumidores, poderia estar vinculada a diversas ações que duram 48 horas, como festas, eventos, viagens.

5 – CONCLUSÃO

Esta monografia pretendeu analisar os procedimentos realizados pela empresa L'Oréal Brasil no lançamento do desodorante Bí-O no mercado de roll on. Para tanto, foram feitas pesquisas bibliográficas acerca do lançamento de produtos, do comportamento do consumidor, da pesquisa de marketing, do posicionamento, dos 4Ps, e de diversas outras implicações no mercado.

Como foi visto ao longo de todo o referencial teórico, é necessário que se cumpram diversas etapas anteriores ao lançamento propriamente dito. Estudos preliminares sobre o mercado, sobre o consumidor, buscando atingir de maneira certeira as oportunidades que se encontram são fundamentais para o sucesso.

A revisão bibliográfica também revelou que lançar produtos e inovar precisa ser uma busca constante das empresas, pois a inovação se torna assim um diferencial e uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Tornar-se inovador faz com que o que venha a seguir se torne uma tentativa de imitação do que já foi feito, neste caso pela empresa que foi pioneira. Neste sentido, a empresa estudada foi realmente a pioneira em termos de conceito, como apresentado na parte de percepção das marcas existentes até então no mercado, mesmo não aproveitando a questão do pioneirismo e da inovação a seu favor em ações promocionais, como dito anteriormente.

A L'Oréal acima de tudo acreditou em um mercado que em certos aspectos parecia saturado, principalmente pelo fato de ser extremamente dominado por poucas marcas e por praticamente um fabricante (Unilever). Mesmo assim, houve uma aposta muito grande da

empresa em fazer com que as etapas fossem cumpridas, além de estudar e entender as necessidades, anseios e atitudes do consumidor.

O caso estudado indica que um completo entendimento de todo o entorno que existe em relação a um lançamento é essencial. Nesse aspecto, pode-se dizer que existem fatores primordiais, tais como estudar as informações de mercado, a complexidade de canais, as áreas mais importantes, estabelecer uma relação direta entre o conceito e o preço, para que o consumidor possa assimilar de maneira clara e eficiente onde se quer chegar e a mensagem que se quer passar, além de fazer uma campanha integrada de grande abrangência.

Alinhada à teoria, que sugere que as empresas busquem lançar produtos constantemente, a L'Oréal, que já possuía um portfólio muito rico em termos de oferta, principalmente nos segmentos de capilar, coloração, esmaltes, maquiagem, com marcas fortes e muitas vezes líderes de mercado, acreditou na entrada no segmento, mesmo já possuindo Moderato, uma marca de desodorantes com a participação de aproximadamente 3%.

Essa estratégia se mostrou até então um ótimo negócio, pois fez com que a empresa evitasse um resultado ainda pior no ano de 2008, pois, como visto na análise dos resultados, a categoria de desodorantes apresentou uma evolução de 277% em faturamento versus o ano anterior.

Em termos de desempenho da marca na venda para os consumidores, o resultado também foi muito positivo, pois além de um crescimento constante leitura após leitura dos dados, ela se manteve constante não perdendo participação mesmo após períodos de mídia.

Para finalizar, vale novamente ressaltar que toda a estratégia não teria valia alguma se toda a empresa não estivesse integrada, comprometida em todas as esferas do negócio, imbuída e focada em direção ao sucesso. Esse é um aspecto essencial, diversas vezes levantado ao longo do texto e na revisão teórica.

6 – SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O presente trabalho pode servir como base para estudos futuros no campo do marketing, especialmente no quesito lançamento de produtos, além de funcionar como referencial para pesquisadores no campo do mercado de consumo massivo, especialmente em Higiene e Beleza.

Em relação às empresas, o estudo poderá ser relevante na hora de se analisar os procedimentos e passos realizados, desde a elaboração do produto, passando pelas pesquisas, até o ponto do lançamento propriamente dito, com a análise de seus resultados posteriormente.

Os seguintes estudos são sugeridos para pesquisas futuras:

- Analisar resultados posteriores, com um prazo maior, além do que foi abordado neste estudo;
- Analisar a possibilidade de entrada de novas marcas em um mercado tão concentrado e competitivo como o em questão;
- Analisar o comportamento dos principais concorrentes em relação às suas movimentações, em função da entrada desta nova marca;
- Fazer uma análise SWOT da marca, avaliando os resultados de longo prazo, identificando oportunidades de alterações dos atributos da marca;

- Estudar outros lançamentos, em outras categorias e mercados, para que as empresas possam estudar e trocar boas práticas em relação a lançamento de produtos;
- Estudar o comportamento pós-compra dos consumidores em várias categorias que inicialmente podem não ter ligação, cruzando posteriormente os dados na busca de relações comuns;
- Analisar os resultados e os impactos de diversas ações diferenciadas e inovadoras no campo de lançamento de produtos, em diversas marcas e categorias.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, Paul J. *Marketing – Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: A edição do novo milênio*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza e YU, Abraham Sin Oih e SOBRAL, Maria Cecília. As Orientações Estratégicas da Inovação em Produtos Populares. In: *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.12, n. 4, p. 907-930, Out./Dez. 2008.

POHL, Roberta H. B. F. e CASTRO, Jorge M. Oliveira. *Efeitos do Nível de Benefício Informativo das Marcas sobre a Duração do Comportamento de Procura*. In: RAC-Eletrônica, Curitiba, v.2, n.3, art. 6, p. 449-469, Set./Dez. 2008.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. *A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing*. In: Revista Interdisciplinar de Marketing, v.2, n.2, p. 21-37, Jul./Dez. 2003.

SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VALENTINE, Virginia e GORDON, Wendy. The 21st century consumer: A new model of thinking. In: International Journal of Market Research; Spring 2000; 42, 2; ABI/INFORM Global, p.185-206.

WILLIE, G.M.F.C. *Melhores práticas em desenvolvimento de novos produtos. Parte 1 Fatores de estratégia.* In: Visão acadêmica, Curitiba, v.6, n.2, Jul. – Dez./2005. P.78 – 86.