

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
INSTITUÍDA POR PROFESSORES DA FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA
DE DERMOCOSMÉTICOS PARA A CLASSE C

ANDRÉ FERNANDES ESTEVES
JOÃO EDUARDO DE VILLEMOR AMARAL AYRES
JONAS MARQUES NETO
JORGE RYZWANIUK

SÃO PAULO

2010

ANDRÉ FERNANDES ESTEVES
JOÃO EDUARDO DE VILLEMOR AMARAL AYRES
JONAS MARQUES NETO
JORGE RYZWANIUK

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA
DE DERMOCOSMÉTICOS PARA A CLASSE C**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Fundação Instituto de Administração, como
requisito parcial para a conclusão do Curso de
MBA Executivo Internacional.

Orientadora: Prof. Dra. Renata Giovinazzo Spers

SÃO PAULO

2010

DEDICATÓRIA

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein.

Dedicamos todo o nosso esforço às pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a abertura da nossa mente a novos desafios e para a contínua busca de superação de limites, desenvolvimento pessoal, profissional e bem viver.

AGRADECIMENTOS

"A GRATIDÃO É A MEMÓRIA DO CORAÇÃO."

Antístenes de Atenas (Atenas, c 444 a.C. - id., 365 a.C.)

Agradecemos de maneira especial e carinhosa aos nossos pais, filhos, esposas, colegas de classe, professores e funcionários da FIA. Um destaque mais do que necessário ao esforço, dedicação e atenção recebida dos professores Renata Spers e Leandro Morilhas, que sempre estiveram ao nosso lado durante todo este importante percurso.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar a viabilidade de investimento para criação de uma nova empresa no mercado de dermocosméticos, voltada para atender, exclusiva ou prioritariamente, os consumidores que pertencem, de acordo com classificação do IBGE, à Classe C.

Até alguns anos atrás ninguém prestava muita atenção na Classe C. Marginalizada, esta camada da população refletia um segmento que, de acordo com a equivocada leitura de mercado, não consumia produtos – apenas sobrevivia. Obviamente, apesar de esquecidos, os integrantes da Classe C são seres humanos comuns, com suas necessidades básicas, hábitos e aspirações e sempre consumiram regularmente de alguma forma.

As recentes mudanças econômicas em nosso País ajudaram a inaugurar uma nova era, em que os integrantes da Classe C acompanharam o crescimento econômico do Brasil, melhoraram de vida, e, portanto, passaram a consumir produtos e serviços de melhor qualidade.

Diante este expressivo conjunto de mudanças para um novo e importante segmento da população, serão abordadas ao longo deste estudo as ferramentas utilizadas para auxiliar no exame da viabilidade do empreendimento, em especial a estratégia de entrada, denominada “Oceano Azul”.

A metodologia utilizada neste trabalho contemplou a coleta e análise de informações por intermédio de (i) dados secundários de institutos de pesquisa e (ii) entrevistas com especialistas no tema (Natura, Avon e Revista Época Negócios).

Ao final deste estudo concluiu-se pela viabilidade do projeto em exame. Esta conclusão foi obtida, principalmente, pelos seguintes fatores:

- a Classe C no Brasil representou, em 2008, mais de 50% da população brasileira;
- o setor de dermocosméticos cresceu, nos últimos 05 (cinco) anos, a uma expressiva taxa de 10% a.a;
- não há em atividade no Brasil nenhuma empresa do setor de dermocosméticos cujo posicionamento esteja centrado no atendimento, exclusivo ou prioritário, da Classe C;
- a análise financeira do projeto para 05 (cinco) anos apontou indicadores favoráveis ao projeto, tais como: (i) margem bruta de contribuição no mercado de dermocosméticos equivalente a 82%; (ii) *market share* de aproximadamente 0,31%; (iii) ponto de equilíbrio em 2.4 anos; (iii) *payback* descontado entre quinto e sexto ano e (v) TIR de 2.63%.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 – Evolução da Classe C no Brasil (%)

Gráfico 2 – Vendas *Ex-Factory*

Gráfico 3 - Participação dos Canais de Distribuição nas Vendas de HPPC (Quantidade)

Gráfico 4 - Participação dos Canais de Distribuição nas Vendas de HPPC (Valores)

Gráfico 5 – Composição do Faturamento nas Vendas de HPPC (Por Produto)

Gráfico 6 – Cinco Forças de Porter

Gráfico 7 – Matriz do Modelo das Quatro Ações (Estratégia do Oceano Azul)

Gráfico 8 – Vendas líquidas projetadas em 05 anos

Gráfico 9 – Margem bruta projetada em 05 anos

Gráfico 10 – EBITDA projetado para 05 anos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos e Objetivos de Pesquisas

Tabela 2 - Fatores que determinam a estratégia de pesquisa

Tabela 3 - Histórico da SELIC (2007-2009)

Tabela 4 - *P&L* projetado para 05 anos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
	Definição de Dermocosméticos.....	12
	Os Níveis de Risco dos Dermocosméticos.....	12
	Segmentos da Indústria “HPPC”	13
	Comportamento e Características da Classe C	14
	Perfis de Consumo	14
	Aspirações.....	14
	Outras Características	15
2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
3	OBJETIVOS.....	19
	Gerais.....	19
	Específicos.....	20
4	O MERCADO DE DERMOCOSMÉTICOS NO BRASIL	21
	Contexto do mercado nacional	21
	Crescimento e Faturamento do Setor.....	22
	Participação de Canais de Distribuição e Composição de Faturamento	23
	Percepções de Oportunidades do Mercado de Dermocosméticos para Classe C.....	24
5	REFERENCIAL TEÓRICO	26
	Análise do Ambiente e Definição das Estratégias	27
	(i) Cinco Forças de Porter	27
	(ii) Oceano Azul.....	28
	Os Quatro Passos da Visualização da Estratégia.....	29
	Marketing	30
	Produto, Promoção, Praça e Preço (4Ps)	31
	Produto.....	31
	Preço.....	32
	Praça	32
	Promoção.....	32
	Plano de Marketing	32
	As Análises	33
	Determinação e Descrição de Objetivos.....	34
	Programas de Ação	34
	Controles.....	34
	Conceitos de Análise Econômica Financeira	34
	(i) Definição de Investimento	35
	(ii) Definição de Projeto de Investimento.....	35
	(iii) Estudo de Mercado.....	36

(iv)	Análise de Custo.....	36
(v)	Métodos para a Avaliação de Investimentos	36
(vi)	Valor Presente Líquido.....	37
(vii)	Taxa Interna de Retorno	37
(viii)	Rentabilidade	37
6	METODOLOGIA	38
	Delineamento da Pesquisa.....	38
(i)	Tipo de Pesquisa e Planejamento da Pesquisa.....	38
(ii)	Condução da Pesquisa e Coleta de Dados.....	39
	Análise do ambiente	41
	Preços.....	42
	Barreiras de Entrada	42
	Questões Regulatórias	42
	Principais <i>Players</i> do Mercado	43
	Nacionais	43
	Multinacionais	43
	Características do Mercado	44
	Análise dos Resultados	45
	Produto, Promoção, Praça e Preço	47
	Mix de Produtos.....	50
	Modelo de Distribuição.....	50
	Produção Própria x Produção Terceirizada.....	51
	Mix de Marketing.....	52
	Estratégia do Oceano Azul	53
	Modelo 4 Ações	54
7	VIABILIDADE ECONÔMICA (5 ANOS).....	58
	Premissas	58
	Margem de Lucro	60
	EBITDA	61
	Payback.....	62
	Valor Presente Líquido (VPL).....	64
	Taxa interna de Retorno (TIR)	65
	Ponto de Equilíbrio	65
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
	ANEXO - RESULTADO DAS ENTREVISTAS.....	72
	Empresa: AVON.....	72
	Empresa: NATURA.....	75
	Empresa: VENDEDOR DIRETO - AVON E NATURA	77
	Empresa: REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS	82

1 INTRODUÇÃO

O processo de estabilização econômica verificado no Brasil ao longo dos últimos 15 (quinze) anos tem propiciado um crescimento acentuado de um segmento específico da população, denominado de acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, como Classe C.

Segundo dados do IBGE (2008), a classe C representa os cidadãos que detém faixa de renda compreendida entre R\$ 1.064 e R\$ 4.591 (IBGE, 2008). Ainda de acordo com o IBGE, a Classe C, em 2008, era composta por 86,2 milhões de pessoas, numero este equivalente à população da Alemanha ou Canadá e Coréia do Sul, juntas.

Apenas no período entre 2004 e 2008 houve um aumento de, aproximadamente, 10% na participação da Classe C no cômputo geral da população brasileira (CPS/FGV, 2008). Por essa razão, a chamada Classe C vem merecendo especial atenção em estudos e pesquisas econômicas e sociais, não apenas no âmbito acadêmico, mas, também, empresarial.

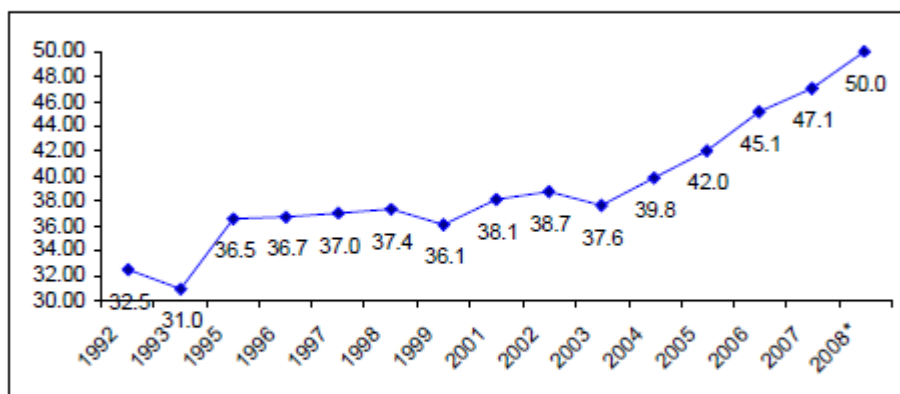
De acordo com o estudo denominado “Brasil em Foco”, elaborado pela empresa de consultoria Target Marketing (TARGET MARKETING, 2009), em termos de representatividade econômica, a Classe C é, atualmente, responsável por cerca de 30%¹ do total do consumo nacional.

O gráfico abaixo representa a evolução da representatividade da Classe C no âmbito da população brasileira, de forma a identificar que, em 1992, a Classe C representava aproximadamente 32,5% da população nacional, ao passo que, em 2008, esta representatividade já atingia percentual equivalente a 50%. Os estudos refletidos no gráfico abaixo foram elaborados pelo Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas, por intermédio de pesquisas que examinaram o mapa da classe média brasileira no mesmo período.

¹ Aproximadamente, R\$ 532 bilhões

Gráfico 1 – Evolução da Classe C no Brasil (%)

Classe C (%) no Brasil - Evolução



Fonte: CPS/FGV a partir dos microdados da PNAD/IBGE

* Projeção usando PME/IBGE

Inegável, portanto, que o aumento da renda experimentado pelas famílias brasileiras nestes últimos 15 (quinze) anos corresponde a novas oportunidades para incremento da demanda por produtos e serviços que preencham as crescentes necessidades aspiracionais e de acesso deste segmento populacional, ávido pelo consumo de ofertas, produtos e serviços de qualidade.

Tendo este cenário como pano de fundo, um dos objetivos deste trabalho é dimensionar e avaliar a capacidade de desenvolvimento de empresas focadas no atendimento a esta camada da população e, mais especificamente, em empreendimentos empresariais que tenham seus produtos segmentados no mercado de cosméticos e com características farmacológicas, como são chamados os “dermocosméticos”.

Será examinada ao longo deste estudo a viabilidade para a criação de uma empresa cujo foco de atividades e/ou atuação poderá ser a produção e comercialização de “dermocosméticos” no Brasil e que tenha por objetivo satisfazer os novos desejos de consumo da Classe C.

Para o correto entendimento do escopo deste trabalho, é necessária uma preliminar compreensão e abrangência do termo “dermocosméticos”, conforme será explorado a seguir.

Definição de Dermocosméticos

De acordo com os termos da Resolução no. 79/2002 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, “cosmético” é definido como:

“Cosméticos, Produtos de Higiene e Perfumes são preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado”

Os Níveis de Risco dos Dermocosméticos

Capanema et al. (2007) leciona que a ANVISA classifica os produtos da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (“HPPC”) conforme o nível de risco para o usuário, a seguir:

Risco Nível 1 – produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes que se caracterizam por possuírem propriedades básicas ou elementares, cuja comprovação não seja inicialmente necessária e não requeiram informações detalhadas quanto ao seu modo de usar e suas restrições de uso, por causa das características intrínsecas do produto. Constam nesse nível produtos tais como: sabões, xampus, cremes de barbear, loções pós-barba, escovas dentais, fios dentais, cremes de beleza, loções de beleza, óleos, make-up, batom, lápis para os lábios e delineadores, produtos para os olhos e perfumes; e

Risco Nível 2 – produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes que possuem indicações específicas, cujas características exigem comprovação de segurança e/ou eficácia, bem como informações e cuidados, modo e restrições de uso. Nesse nível se encontram produtos que apresentam risco potencial, tais como: xampus anticaspa, cremes dentais anticárie e antiplaca, desodorantes íntimos femininos, desodorantes de axilas, esfoliante químicos para a pele, protetores para os lábios com proteção solar, certos produtos para área dos olhos, filtros UV, loções bronzeadoras, tinturas para cabelos, descolorantes, clareadores, produtos para ondulação permanente, produtos para crescimento de cabelos, depiladores, removedores de cutícula, removedores químicos de manchas de nicotina, endurecedores de unhas e repelentes de insetos.

Os critérios para essa classificação foram definidos em função da probabilidade de ocorrência de efeitos não desejados decorrentes do uso inadequado do produto, sua formulação, finalidade de uso, áreas do corpo a que se destinam e cuidados a serem observados durante sua utilização, sendo que os produtos cosméticos do Nível 2 estão sujeitos a cumprir requisitos técnicos mais severos quando comparados aos de Nível 1.

Segmentos da Indústria “HPPC”

A partir da classificação dos produtos feita pela ANVISA, pode-se constatar que a indústria química de produtos para HPPC é um segmento cuja atividade básica é a manipulação de fórmulas, já que a produção e variedade de produtos colocados à disposição do público consumidor restarão fortemente centradas na capacidade das empresas de estudar e criar novas fórmulas para novos produtos. A indústria de HPPC pode ser dividida em três macros segmentos de produtos:

- **higiene pessoal**: composto por sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar etc.;
- **cosméticos**: produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios etc.; e
- **perfumaria**: perfumes, extratos, águas de colônia, produtos pós-barba etc.

Pode-se dizer que a indústria química de produtos de HPPC é ampla. Conforme mencionado anteriormente, os “dermocosméticos” estão classificados no Risco Nível 2 de acordo com as diretrizes determinadas pela ANVISA.

Comportamento e Características da Classe C

A eventual exploração de oportunidades empresariais para a expansão do mercado de produtos mais sofisticados -- dentre os quais os dermocosméticos -- dependerá de uma análise cuidadosa dos hábitos de consumo do mercado alvo, entre outras providências.

Portanto, os consumidores podem e devem ser avaliados, entre outras métricas, pelo seu comportamento e perfil de consumo.

Perfis de Consumo

Segundo recente pesquisa da Latin Panel (2009), os consumidores de Classe C têm as seguintes características e/ou preocupações no momento da compra de produtos e/ou serviços:

- equacionar a relação entre qualidade e preço dos produtos e serviços;
- prestar atenção diária para fazer render o orçamento limitado;
- freqüentar ativamente os pontos de venda;
- procurar variedade de marcas e produtos;
- buscar por um relacionamento cordial e de confiança; e
- fazer propaganda boca a boca e não ter por hábito entrar em contato com o SAC da empresa quando querem reclamar de algo.

Aspirações

Por outro lado, a mesma pesquisa destaca os seguintes itens como aspirações de consumo da Classe C:

- comprar eletrodomésticos;
- decorar a casa e comprar móveis;
- trocar de telefone celular;
- viajar a passeio; e
- sofisticar seu consumo.

Outras Características

Adicionalmente, vale destacar outra pesquisa sobre o comportamento da Classe C (McCann Erickson, 2009), cujo objetivo foi demonstrar que o acesso a bens de consumo típicos de classes mais abastadas gera um “efeito demonstração” nas classes inferiores, o que corresponde a uma tentativa de imitar os perfis de consumo das classes que estão mais acima na pirâmide social. Daí porque o efeito psicológico, isto é, o desejo aspiracional das pessoas que hoje têm melhor capacidade de compra, corresponderá a um importante vetor de crescimento do consumo da Classe C. O desejo de consumir melhor e também ter acesso a produtos ou tipos de serviços das classes superiores poderá servir como um importante motor para o desenvolvimento e lançamento de produtos destinados e/ou focados no consumidor da Classe C.

A citada pesquisa formatou um amplo estudo sobre tendências e demandas futuras da chamada Classe C. Os resultados são provenientes de mil questionários aplicados nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Porto Alegre e Goiânia junto a casais com renda mensal entre R\$ 1 mil e R\$ 2 mil. A faixa etária pesquisada foi de 20 a 65 anos – 50% homens e 50% mulheres.

O estudo envolveu, ainda, fontes secundárias, como, por exemplo, líderes comunitários e profissionais de marketing de redes de varejo, bem como algumas referências acadêmicas. A partir do exame do material disponível on-line, cujo resumo se encontra a seguir, restou claro para os autores deste trabalho que os integrantes da Classe C buscam produtos diferenciados e com uma proposta de valor realmente inovadora e verdadeira.

As principais características da Classe C, de acordo com a pesquisa, estão reproduzidas abaixo:

- **auto-imagem peculiar** – se vêem como pessoas de classe média baixa. É assim que parte considerável da amostra (47%) define-se atualmente. Têm a necessidade de priorizar os gastos, carregam sempre alguma pendência financeira, mas não sofrem a falta de alimentos, condição restrita aos “pobres”, na visão do público pesquisado. Ainda assim, 68% sentem-se desprezados pelos ricos e 55% declaram ser avessos a produtos comercializados em lugares considerados “chiques”;

- **estabilidade econômica** - é prioridade quando o tema é projeto de vida. Estabilidade econômica é o item que aparece com mais força: 82% dos entrevistados afirmam que ela é prioritária e que nem sempre está associada ao trabalho formal. Trocar a mobília da casa, reservar quantias maiores para o lazer da família e custear o ensino superior dos filhos também ocupam o topo dessa lista. A preocupação com a educação dos jovens é expressiva quando o quesito investimentos é observado e o que também cresceu é o desejo dos próprios pais em concluir seus estudos;
- **estrutura familiar em mutação** - Ao passo que a presença feminina no mercado de trabalho tornou-se mais forte na classe C, o papel da mulher na administração e na efetivação dos gastos do lar também cresceu. Atualmente, 80% dos homens e 76% das mulheres acham que elas também devem colaborar financeiramente. Esse cenário se modifica intensamente quando os filhos adolescentes entram em questão – eles estão menos engajados no mercado de trabalho. De acordo com 85% dos entrevistados, os jovens não colaboram com a renda familiar - 64% afirmam que eles apenas complementam os gastos do mês quando necessário e 75% acreditam que os jovens de hoje são mais consumistas;
- **finanças**: pouca informação entre as opções de contrair empréstimos junto a bancos ou financeiras e emprestar o “nome” de alguém próximo. No entanto, 45% da amostra dão preferência à segunda opção. Apesar de 47% afirmarem já terem feito empréstimos bancários, 81% sentem vergonha ao fazê-lo e 91% apontam a burocracia como principal problema na obtenção do crédito no Brasil;
- **alimentação e o desejo de consumir melhor**: o arroz e o feijão são indispensáveis na mesa da Classe C – 78% consideram a combinação essencial. Tradicionais quando o tema é alimentação, o atributo mais valorizado é o poder nutritivo dos itens (38%), o que sinaliza o papel de bom pai ou boa mãe. Seguindo essa linha, 76% dos entrevistados declaram fazer sua principal refeição em casa; 82% consideram como nutritiva a comida preparada em casa; 67% procuram informação sobre nutrição e 76% pagam mais para ter uma alimentação mais nutritiva;
- **homens mais vaidosos**: A aparência está mais valorizada e a beleza masculina é agora considerada muito importante. A maioria dos homens declara usar creme para o corpo e 36% faz as unhas. Os dentes ganham maior preocupação: demandam investimentos de 87% dos entrevistados;

- **entretenimento**: foco em tecnológicos. Computador e DVD passam a fazer parte do entretenimento da classe C, respondendo por 58% e 57% da amostra, respectivamente. Formas de aliar segurança e diversão, os itens tecnológicos são utilizados por toda a família – 85% acham que o lazer une a família e 82% acreditam que equipar o lar com artigos tecnológicos aumenta o entretenimento e a diversão;
- **dependentes de tecnologia** - quase 80% dos entrevistados acham que o computador é fundamental e que “não dá para viver sem ele”. Entre os casais mais jovens, 44% se declaram dependentes da tecnologia e para 61% da amostra a tecnologia é algo que contribui para o bem-estar da família. 83% dos pais estão empenhados em fazer a tecnologia chegar aos seus filhos, uma vez que se sentem responsáveis por esse acesso;
- **comunicação**: demanda por mais informação. A classe C quer mais informação na propaganda. Temas variados como nutrição, tecnologia, cartão de crédito e dicas de como falar ou se vestir são atrativos para a amostra. Artistas de origem modesta, no estilo “gente como a gente”, causam identificação, mas o discurso deve ter humor, preferido em relação às usuais lições de vida; e
- **marcas renomadas** - fundamentais para a comida das crianças (71%); eletrodomésticos (70%); alimentos de casa (65%); carro (63%) e produtos de beleza (60%).

A partir do exame das conclusões desta pesquisa outra característica interessante quanto ao comportamento e perfil de consumo da Classe C pode ser observada: a despeito do firme interesse dos integrantes desta camada social em consumir mais e melhor, não há uma preocupação latente em mudar de faixa de classe.

Os elementos da pesquisa (McCann Erickson, 2009) sumarizada acima servem para dar ao leitor uma visão abrangente do comportamento de consumo da Classe C, de forma que, no decorrer do trabalho, e considerando este perfil de consumo, seja possível examinar a viabilidade de criar um novo empreendimento empresarial voltado para atender os consumidores da Classe C no mercado brasileiro de dermocosméticos.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vista a ascensão da Classe C, que hoje representa praticamente metade da massa de consumo no Brasil (FGV, 2008), pretende-se avaliar por meio deste trabalho a viabilidade de se criar uma empresa voltada para o desenvolvimento e comercialização de produtos dermocosméticos, com foco na classe C.

Para esta avaliação, algumas questões importantes foram abordadas, que podem ser traduzidas nos questionamentos abaixo:

- é viável a criação de uma empresa de dermocosméticos focada exclusivamente para o mercado de Classe C?
- o que define o desejo de compra da população de Classe C?
- que produtos são vistos como necessidade e quais são percebidos como aspiracionais, ou seja, reais objetos de desejo?
- qual o mix de produtos ideal e quais os atributos principais que influenciarão a decisão de compra?
- qual o modelo de distribuição é o mais adequado (porta a porta, varejo, farmácias)?
- a produção será própria ou terceirizada?
- qual o mix de marketing ideal para posicionar bem a linha?

A partir da análise destas questões espera-se que, ao final deste trabalho, seja estabelecida uma visão clara das oportunidades e desafios para o potencial aproveitamento deste novo e crescente mercado consumidor no segmento de dermocosméticos.

3 OBJETIVOS

Gerais

Diante o contexto de crescimento e expansão da Classe C abordado anteriormente, o objetivo geral deste trabalho é identificar as oportunidades para a criação de um empreendimento empresarial, focado no desenvolvimento de “dermocosméticos”² – ou cosmecêuticos - aspiracionais para o consumidor da Classe C.

Este trabalho não visa à análise das oportunidades no segmento de cosméticos populares. O foco está no mercado classificado como “dermocosméticos”, que, por sua vez, representa uma classe de produtos com respaldo científico.

Com o objetivo de enriquecer as análises de dados sobre o mercado brasileiro de dermocosméticos, foram feitas entrevistas com representantes da Natura e Avon, com o objetivo de compreender a visão destes importantes players sobre a existência ou não de um mercado potencial para desenvolvimento de dermocosméticos especificamente focado para a Classe C. Adicionalmente, foram feitas entrevistas com especialistas na Classe C, com vistas a buscar uma maior compreensão sobre as potenciais oportunidades de negócio a serem aproveitadas.

Ao final do trabalho e tendo utilizado os dados coletados a partir das entrevistas, além dos dados secundários de mercado, espera-se ter uma visão clara e objetiva da potencial viabilidade de formatar um novo empreendimento empresarial no segmento de dermocosméticos para o consumidor da Classe C.

² Esta categoria foi definida inicialmente por Albert Klingman, na faculdade de medicina da Pensilvânia (EUA) no início dos anos 90. Contudo, não existe uma definição oficial para ela, já que se situa entre os cosméticos e os medicamentos.

Específicos

- identificar o tamanho e potencial de crescimento do mercado de dermocosméticos no Brasil;
- identificar os principais players no mercado nacional de dermocosméticos;
- examinar as tendências futuras dos fatores de decisão para o consumo de dermocosméticos pela classe C;
- estabelecer a melhor estratégia de mercado para novos entrantes no segmento; e
- definir a viabilidade ou não, com base na análise de oportunidades, quanto ao estabelecimento de uma nova empresa para o segmento de dermocosméticos, focado nos consumidores da Classe C.

4 O MERCADO DE DERMOCOSMÉTICOS NO BRASIL

Contexto do mercado nacional

O mercado nacional de dermocosméticos é disputado por grandes empresas multinacionais como Stiefel, Vichy, La Roche Posay, Roc (J&J), Eucerin, Uriage, Avène, entre outras (IMS –DDD Dados de Distribuição de Drogas, Nov/2009). Tendo em vista o potencial e promissor crescimento deste mercado, já é possível identificar o posicionamento de indústrias de capital nacional investindo neste segmento, como é o caso dos laboratórios Aché e da Mantecorp.

O Brasil ocupa a terceira posição em relação ao mercado mundial de produtos de HPPC, de acordo com dados do Euromonitor e da Associação Brasileira da Indústria de Higiene, Perfumaria e Cosméticos³ (ABIHPEC, 2007), superado apenas pelos Estados Unidos e Japão. É o primeiro mercado em desodorante; segundo mercado em produtos infantis, produtos masculinos, higiene oral, produtos para cabelos, proteção solar, perfumaria e banho; quarto em cosmético-cores; sexto em pele e oitavo em depilatórios.

O setor também se destaca na geração de empregos, sendo que, ainda de acordo com dados da ABIHPEC, no período compreendido entre os anos de 1994 e 2006 a taxa média anual de crescimento da oferta de empregos no setor foi de 8,3%. Em 1994, o setor empregava um total de 1.130.100 funcionários, passando para 2.935.400 pessoas em 2006.

Observado o levantamento feito pela ABIHPEC, existem atualmente no Brasil 1.694 empresas atuando no mercado de produtos de HPPC, sendo que 15 empresas são consideradas de grande porte, com faturamento líquido acima dos R\$100 milhões e que representam 70,0% do faturamento total do setor.

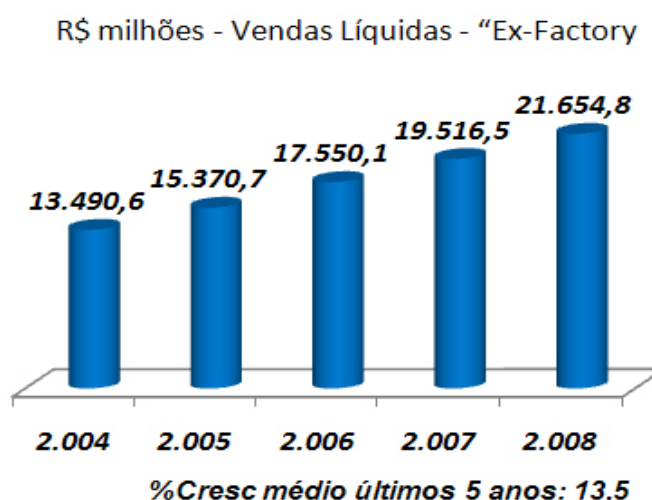
³ Entidade que congrega empresas que representam 90% da produção nacional do setor.

Crescimento e Faturamento do Setor

Ainda de acordo com dados da ABIHPEC, no período de janeiro a junho de 2009, o crescimento das vendas da indústria de HPPC foi estimado em 18% (nominativo, sem descontar a inflação), sendo que este índice foi obtido a partir de dados cedidos pelas empresas associadas e diz respeito aos dois primeiros bimestres de 2009 (já consolidados) e pela estimativa de vendas projetada para os meses de maio e junho. De acordo com as projeções da entidade, a expectativa de crescimento anual real do setor, em 2009, é de 11%, já que o segundo semestre, historicamente, traz uma aceleração no ritmo de vendas.

Tomando por base os dados disponibilizados pela ABIHPEC, o setor faturou no ano de 2008 o correspondente a R\$ 21,7 bilhões em vendas ex-factory⁴, conforme dados do Gráfico 2, e apresentou 10,6% de crescimento em relação a 2007. Coincidentemente, a média de crescimento anual real nos últimos 13 anos foi de 10,6%.

Gráfico 2 – Vendas Ex-Factory



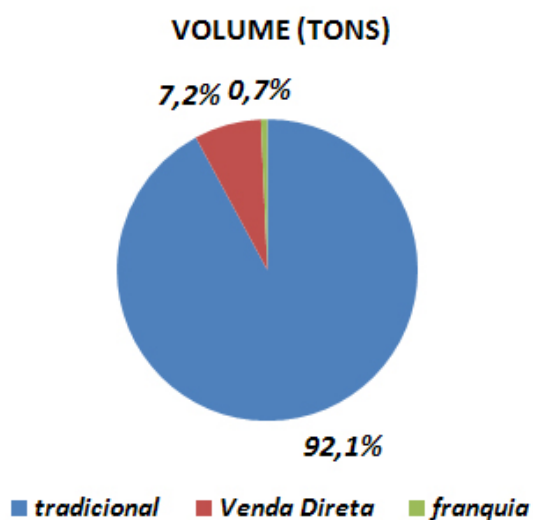
Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Higiene, Perfumaria e Cosméticos (2008)

⁴ Vendas *ex-factory* são as vendas por intermédio do qual o vendedor limita-se a colocar a mercadoria à disposição do comprador no local de origem convencionado e nos prazos estabelecidos. O vendedor não se responsabiliza pelo embarque da mercadoria ou pelo desembaraço para exportação, de forma que o comprador assume todos os custos e riscos envolvidos no transporte da mercadoria do local de origem ao de destino. Nesse sentido, tais vendas representam os itens de obrigação mínima para o vendedor e não devem ser usadas quando o comprador não está apto a, direta ou indiretamente, cumprir as formalidades de exportação. O termo [ex] é sempre seguido da indicação do local de entrega da mercadoria, como, por exemplo: *ex-warehouse* (ex-armazém), *ex-factory* (ex-fábrica), *ex-mine* (ex-mina), *ex-plantation* (ex-plantação).

Participação de Canais de Distribuição e Composição de Faturamento

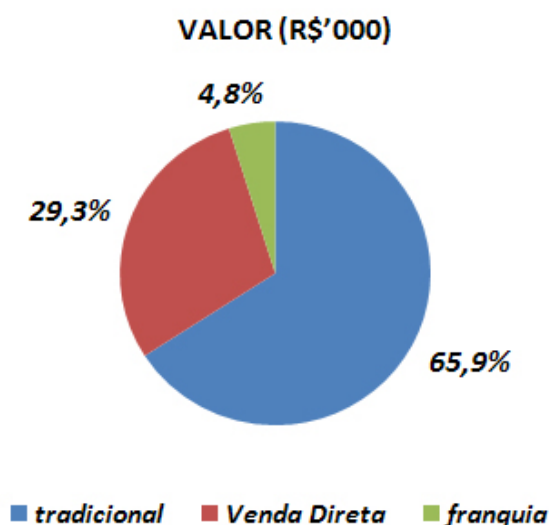
Importante ressaltar, também, como se pode constatar a partir dos 3 (três) gráficos seguintes, algumas características básicas da indústria de HPPC, tais como (i) a participação dos canais de distribuição, neste caso dividido em vendas tradicionais, vendas diretas e vendas por franquias e (ii) a composição do faturamento, subdividido por tipo de produto, isto é, aqueles destinados para barbear, proteção solar, higiene oral, cuidados com a pele, banho, fragrâncias, cabelos, entre outros.

Gráfico 3 - Participação dos Canais de Distribuição nas Vendas de HPPC (Quantidade)



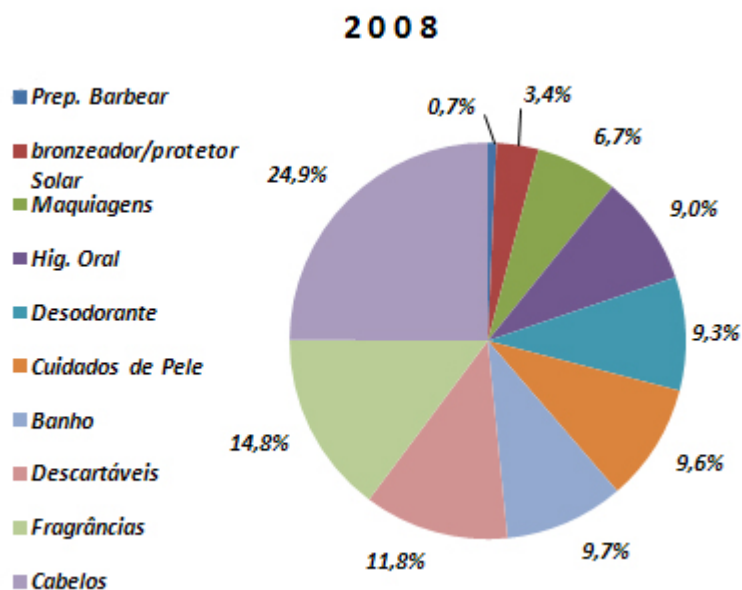
Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Higiene, Perfumaria e Cosméticos (2008)

Gráfico 4 - Participação dos Canais de Distribuição nas Vendas de HPPC (Valores)



Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Higiene, Perfumaria e Cosméticos (2008)

Gráfico 5 – Composição do Faturamento nas Vendas de HPPC (Por Produto)



Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Higiene, Perfumaria e Cosméticos (2008)

Percepções de Oportunidades do Mercado de Dermocosméticos para Classe C

Diante o forte crescimento da Classe C brasileira, como já demonstrado anteriormente, e considerando ainda a robustez e capacidade de expansão da indústria de dermocosméticos no Brasil, tendo por base os dados técnicos do mercado também ilustrados acima, percebe-se uma firme e potencial oportunidade de negócios ao se estudar a viabilidade de criar uma empresa que absorva, ainda que timidamente no início, uma parcela dos lucros que poderão ser gerados ao se criar um negócio diretamente focado no segmento de dermocosméticos para a Classe C.

Adicionalmente, os dados da Nielsen (2009) corroboram o firme crescimento da Classe C brasileira e fortalecem a iniciativa em desbravar as necessidades – através do presente estudo de viabilidade – de consumo dos integrantes da Classe C no que diz respeito ao mercado de dermocosméticos.

Trata-se, como já visto até aqui, de um mercado altamente promissor, ávido pelo consumo de boa qualidade, mas ainda com poucos *players* em atividade específica.

Daí porque se convida o leitor a dividir as avaliações, entendimentos e descobertas geradas neste trabalho, buscando, ao final, deixar evidente a real viabilidade do empreendimento inicialmente vislumbrado.

Para a consecução deste objetivo – elaboração do estudo de viabilidade – utilizaremos conceitos, modelos e ferramentas técnicas que serão apresentados no referencial teórico a seguir.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir os objetivos deste trabalho será importante examinar os conceitos teóricos que auxiliam na análise da viabilidade para o lançamento de um novo empreendimento empresarial no ramo de dermocosméticos focado para atender a Classe C.

Para tanto, fará parte integrante deste referencial teórico a revisão de conceitos relacionados aos seguintes itens relevantes para o trabalho:

- análise do ambiente;
- análise dos principais *players* do mercado;
- definição das estratégias;
- estudo de viabilidade econômica (5 anos); e
- análise dos resultados esperados, contemplando todas as etapas de análise de viabilidade de projetos.

Inicialmente são analisados os conceitos do tradicional modelo das Cinco Forças (PORTER, 2008), bem como a estratégia do Oceano Azul (KIM e MAUBORGNE, 2005), que serão utilizados como apoio na definição das estratégias. O principal fator que justifica a escolha destas teorias é a sua identidade e adequação à indústria farmacêutica, que apresenta uma alta competitividade, alto nível de inovação e barreiras de entrada e saída.

O modelo das Cinco Forças foi selecionado por permitir uma análise abrangente das forças que definem a estratégia e influenciam diretamente a lucratividade da indústria e, por conseguinte, da empresa. Após esta análise será possível ter uma visão clara da dinâmica do mercado, bem como dos fatores que influenciam esta indústria atualmente.

Por outro lado, o modelo das estratégias do Oceano Azul possibilita uma visão mais ampla das chances de sucesso fora dos mercados já ocupados. Existem vários exemplos que reforçam esta teoria, tais como, os produtos vinculados ao estilo de vida.

Pode-se supor que o segmento de dermocosméticos talvez seja a classe de produtos que mais se beneficiará dos conceitos defendidos pela estratégia do Oceano Azul, tendo

em vista a sua maior liberalidade na criação de produtos, desprendendo-se de um mercado concorrido, para explorar novas oportunidades ainda não vislumbradas e/ou que estejam no radar dos *players* tradicionais.

Análise do Ambiente e Definição das Estratégias

(i) Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter determina que, além da rivalidade entre concorrentes, existem outras forças competitivas que podem erodir as expectativas de ganhos, que são: clientes ativos, fornecedores poderosos, novos entrantes e produtos substitutos (PORTER, 2008).

Gráfico 6 – Cinco Forças de Porter



Para obter a melhor oportunidade em uma indústria estabelecida, Porter advoga que a empresa deve se posicionar onde as forças são mais fracas. Além disso, não se pode deixar de explorar as mudanças nas forças e, quando possível, modificar as características das forças em seu favor.

Em recente atualização do pioneiro artigo escrito em 1979, Porter (2008) enriquece o modelo adicionando outros fatores importantes a serem considerados na análise, além das forças, a saber:

- taxa de crescimento da indústria;
- inovação e tecnologia;
- governos (leis); e
- serviços complementares.

Este trabalho de pesquisa buscará identificar como as forças de Porter poderão afetar uma nova iniciativa empresarial no Brasil na indústria de dermocosméticos.

Conforme será visto em detalhes quando da análise das conclusões da pesquisa deste trabalho, as barreiras de entrada e saída para dermocosméticos são baixas quando comparadas à indústria farmacêutica convencional. Os principais pontos referem-se à área regulatória, pesquisa, desenvolvimento e estudos clínicos.

(ii) Oceano Azul

A estratégia do Oceano Azul, segundo Kim e Mauborgne (2005), defende a tese de que as empresas devem parar de olhar para os concorrentes em mercados altamente competitivos e buscar novas oportunidades alternativas em que suas competências serão úteis. Nas palavras de Kim e Mauborgne (2005), a pergunta a se fazer é:

“Será que nossa proposta de valor está acirrando a competição com meus concorrentes ou ela faz com que nosso posicionamento seja tão único e diferenciado (inovador) a ponto de tornar desprezível a concorrência (a estratégia do oceano azul), criando espaços de mercado nunca ocupados?”

E ao examinar esta estratégia à luz deste trabalho, o que se busca é definir uma linha de atuação de forma para, dentro do amplo, disputado e altamente competitivo mercado da indústria farmacêutica, identificar novos horizontes inexplorados pelos principais *players* em atividade. No caso concreto deste estudo, trata-se de uma potencial empresa atuante no segmento de “dermocosméticos” para Classe C, de forma a, eventualmente, desenvolver novos produtos que sejam tão únicos e inovadores que a concorrência se tornará irrelevante.

Outro aspecto importante defendido por esta estratégia é o argumento de que se deve mudar um pouco o enfoque estratégico, de forma a não apenas observar os clientes, mas buscar atender os chamados não clientes também. Um dos objetivos desta mudança de direcionamento é justamente criar um oceano azul particular, isto é, deixar de competir em mercados turbulentos, de alta e acirrada competitividade e buscar um novo mercado inexplorado onde uma determinada empresa ou mesmo profissional possa atuar sozinho, sem concorrentes, ainda que durante um determinado período de tempo.

Os Quatro Passos da Visualização da Estratégia

Esta estratégia utiliza ferramentas que os autores chamam de 4 (quatro) passos de visualização da estratégia, conforme abaixo:

- **primeiro passo** – o chamado “despertar visual”: a empresa precisa fazer uma análise de sua própria realidade, descobrir-se;
- **segundo passo** - exploração visual: ele sugere que a empresa vá a campo descobrir tudo que puder sobre o mercado, e como está sendo percebida pelos clientes;
- **terceiro passo** - visualização da estratégia: é preciso analisar quais talentos e atributos da empresa são importantes e fundamentais para o mercado, de forma a criar oportunidades; e
- **quarto passo** - comunicação visual: onde e como é preciso comunicar ao mercado sua estratégia e seus talentos especiais que farão a diferença para os clientes em relação a outras organizações.

O objetivo principal desta estratégia do Oceano Azul é analisar o mercado e as necessidades dos clientes, de modo a desenvolver um novo conceito de produto ou serviço a ser fornecido pela empresa. Este serviço ou produto deve ser desenvolvido a partir do talento daquela organização, e precisa ser algo inovador. Trata-se de uma nova maneira de atender necessidades, um novo conceito oferecido de forma única no mercado, que faça com que aquela empresa possa criar seu próprio oceano azul.

Obviamente, por se tratar da potencial viabilidade de uma nova empresa, a avaliação e utilização desta estratégia do Oceano Azul terão uma particularidade que é justamente

não ser uma empresa já estabelecida e que está e busca de alterar o seu direcionamento estratégico e atuar em mercados até então inexplorados.

O capítulo relativo aos resultados da pesquisa irá examinar os ingredientes da estratégia do Oceano Azul, incluindo a necessidade de inovação de valor, adoção do modelo das quatro ações (matriz de eliminar-reduzir-elevar-criar), aplicados ao caso concreto deste estudo, que é a criação de uma nova empresa de dermocosméticos focada no desenvolvimento e comercialização de produtos para atender os anseios de consumo da Classe C brasileira.

Marketing

O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais e, definindo de maneira bem simples, o marketing supre estas necessidades “lucrativamente” (KOTLER e KELLY, 2006).

Peter Druker (1973, p. 64-65) coloca como sendo o objetivo de marketing “tornar supérfluo o esforço de venda”. Ainda segundo Druker, o objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. e que, idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar, sendo que a única coisa necessária, então, seria tornar o produto ou o serviço disponível.

A American Marketing Association (2008) define o marketing como sendo “a atividade, conjunto de instituições e processos para criação, comunicação, entrega e trocas de ofertas quem têm valor para clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”.

Pode-se concluir então que o Marketing é a função de negócio que (i) identifica as necessidades e desejos dos clientes, (ii) determina quais os mercados-alvo a organização pode servir melhor, (iii) cuida do design dos produtos e (iv) define serviços e processos para servir estes mercados, os quais guiam a organização.

Também se pode concluir que o principal objetivo é obter liderança de mercado através do entendimento das necessidades dos clientes e encontrar soluções para produtos e serviços que ofereçam valor e qualidade.

Produto, Promoção, Praça e Preço (4Ps)

Um dos modelos de marketing, é o *Modelo 4Ps*, o qual foi proposto por E. Jerome McCarthy, em 1960.

O raciocínio deste modelo é que as empresas têm o objetivo de produzir **produtos** ou serviços, os quais serão alvo de **promoção**, cujo objetivo é informar aos potenciais clientes sua disponibilidade em uma determinada praça, a um certo preço.

Produto

Segundo McCarthy e Perreault Jr. (1997), existem vários conceitos, de diversos autores, do termo "produto", mas que sempre convergem para uma definição semelhante. Dentre os conceitos disponíveis, têm-se quem: "produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz uma necessidade", ou ainda "produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo" (KOTLER, 2000). Os produtos podem ser classificados, ainda, como tangíveis e intangíveis (serviços).

Os conceitos e classificação (ou tipos) de produtos variam bastante em nomenclatura e quantidade de subtipos. Um modo de classificá-los, segundo Kotler (2000), é defini-los como:

- a) bens de *conveniência*, comprados habitualmente e com pouco esforço (por exemplo, sabonete, creme dental, combustível);
- b) bens de compra *comparados*, onde o consumidor compara preço, modelo, qualidade (geral, roupas, aparelhos eletrônicos, móveis, etc.);
- c) bens de *especialidade*, são os bens com características singulares, como carros, máquinas fotográficas; e
- d) bens *não procurados*, ou seja são os bens que os consumidores não conhecem, ou normalmente não pensam em adquirir (vagas em cemitérios, seguros).

Como nota, vale destacar que as empresas normalmente decidem comercializar seus produtos com uma marca própria. Para isso, a empresa utiliza sinais, nomes e/ou marcas distintivas que identifiquem e diferenciem seus bens e serviços

Preço

De acordo com Nickels e Wood (1999) preço é "... quantidade de dinheiro ou algo mais de valor que a empresa pede em troca de um produto".

Ainda segundo Nickels e Wood (1999) os preços podem ter várias modalidades (ou denominações), tais como: mensalidade, anuidade, contribuição, entre outras. De acordo com estes autores "não importa qual seja a palavra utilizada, o preço de um produto é aquilo que a empresa espera receber em troca de um bem, um serviço ou uma idéia".

Praça

A praça (ou distribuição) é (são) o (s) ponto (s) de venda (s) onde o produto será disponibilizado para comercialização. A partir da distribuição, os clientes terão acesso ao produto e vários itens devem ser observados pelo produtor, tais como, por exemplo, lojas, canais de distribuição, logística, armazenamento, etc.

Promoção

A promoção é a divulgação e comunicação dos atributos do produto, partindo de quem vende em direção a quem compra o produto.

Nickels e Wood (1999) também propõem uma comunicação mais ampla do que a comunicação tradicional.

"O objetivo da comunicação de marketing é manter uma comunicação com os clientes e outros grupos interessados, permitindo que a empresa responda de forma rápida à suas necessidades e desejos em mudança constante" (NICKELS e WOOD, 1999).

Ainda segundo estes autores, a comunicação pode ser feita de diversas formas, entre as quais podem ser mencionadas, a título ilustrativo, propaganda, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas.

Plano de Marketing

Segundo Campomar (1982), o plano de marketing é, basicamente, a descrição de objetivos de uma organização, determinando um conjunto de atividades e ações para

atingir deste objetivo. Os passos fundamentais para a formulação de um plano de marketing são:

- 1) análise da situação;
- 2) determinação e descrição de objetivos;
- 3) programas de ação (incluindo prazos, custos, responsabilidades - cronograma); e
- 4) controles.

As Análises

As análises têm a função de identificar as situações correntes, e as possíveis situações futuras. Normalmente, são obtidas através de um sistema de informações de Marketing. As análises devem contemplar:

- a. situação interna e externa;
- b. situações favoráveis e desfavoráveis; e
- c. pontos fortes e fracos.

a. Situação interna e externa

Ainda segundo Campomar (1982), a análise da situação interna deve cobrir as características da organização, seus produtos/serviços, dados do programa de marketing ativo (caso exista) e indicadores de desempenho, entre outros pontos eventualmente relevantes.

Por outro lado, a análise da situação externa deve considerar clientes, setores, concorrentes e condições do ambiente (conjunturais)

b. Situações favoráveis e desfavoráveis; c) pontos fortes e fracos

As situações favoráveis e desfavoráveis (pontos fortes e fracos) devem ser analisadas sob o prisma atual e de possíveis situações futuras.

- situação favorável com ponto forte resulta em oportunidade; e
- situação desfavorável com ponto fraco resulta em ameaça.

Determinação e Descrição de Objetivos

A determinação dos objetivos é o passo seguinte às análises efetuadas.

Os objetivos (“o quê”) devem ser claros, realísticos e mensuráveis.

Ademais, os objetivos devem ter responsáveis (“quem”) e datas (“quando”).

Para aumentar as chances de uma situação de comprometimento dos *stakeholders*, em oposição à uma situação de simples obediência, os objetivos devem ser determinados de comum acordo com os responsáveis pelo cumprimento destes objetivos.

Programas de Ação

Primeiramente, os programas de ação necessitam definir a estrutura e estratégias de Marketing.

Os programas de ação também devem contemplar definições de produto ou serviços, preço, promoção e distribuição (4Ps). Ademais, os programas de ação devem contar com uma lista de atividades e ações, bem como suas prioridades (contendo prazos, custo e responsabilidades), sendo o cronograma peça fundamental dentro de um programa de ação.

Controles

Os controles são os parâmetros que servirão para medir o resultado atingido com o plano.

Os controles devem determinar as informações que serão geradas, a periodicidade, bem como o responsável por elas.

Conceitos de Análise Econômica Financeira

O propósito de qualquer investimento é obter algum benefício com o empreendimento, seja este financeiro, social, ecológico ou de qualquer outro tipo, razão pela qual antes da tomada de decisão é preciso fazer uma avaliação criteriosa que permita entender se o projeto proposto poderá ou não atingir os resultados a que se destina.

A análise de viabilidade é uma das atividades mais importantes dentro do escopo deste trabalho, já que servirá como ferramenta importante para a tomada de decisão se o projeto tem fundamentos econômicos para se tornar realidade.

(i) Definição de Investimento

Para entender melhor os conceitos que serão explorados no decorrer deste trabalho, é necessário fixar um entendimento básico sobre “investimento”. De acordo com estudiosos sobre o tema (ROSS, WESTERFIELD and JAFFE, 2008), ao se abordar o conceito de investimento, duas definições básicas convivem ao mesmo termo, quais sejam:

- sob a perspectiva financeira, investimento é a compra de um produto, serviço ou qualquer item de valor com a expectativa de retornos num futuro favorável; e
- investimento significa o uso do dinheiro com a esperança de fazer mais dinheiro.

Quando aplicado a negócios, o conceito de investimento é um pouco diferente. Neste caso, o conceito de investimento está vinculado à expectativa de melhoria do futuro de um determinado negócio ou empresa.

No decorrer deste trabalho, quando será abordado o significado de investimento, será aplicada uma mistura de ambos os conceitos anteriores.

(ii) Definição de Projeto de Investimento

No processo de definição de um projeto de investimento é necessário avaliar seus componentes de forma a concluir sobre a eventual viabilidade ou não deste projeto. Nesse sentido, são partes integrantes de um projeto de investimento:

- estudos de mercado;
- análise de custos; e
- análise de risco.

(iii) Estudo de Mercado

No universo de complexidade de cenários e de diferentes fontes de informação, o estudo de mercado nos orienta para entender a projeção das vendas, com o objetivo final de prever as receitas futuras.

Dentre os diferentes métodos financeiros que avaliam as variáveis que este estudo de mercado deveria abordar, temos como alinhamentos gerais:

- histórico do produto;
- população (ou segmento do mercado) alvo; e
- preferência desse mercado alvo;

(iv) Análise de Custo

A análise financeira habitualmente divide os custos em duas grandes categorias, quais sejam:

- custos variáveis e
- custos fixos.

Os custos variáveis alteram-se com a variação da quantidade produzida, e são iguais a zero quando a produção é nula. Por outro lado, os custos fixos não dependem do montante de bens ou serviços produzidos durante o período. Os custos fixos são medidos habitualmente por unidade de tempo (por exemplo, aluguel por mês, salários por ano, etc.)

(v) Métodos para a Avaliação de Investimentos

Dentre os diferentes métodos financeiros que avaliam os investimentos e o risco associado com cada um deles, foram aplicadas as seguintes métricas como parâmetro para avaliação deste estudo de viabilidade:

- valor presente líquido;
- taxa interna de retorno; e
- rentabilidade.

(vi) Valor Presente Líquido

O valor presente líquido (“VPL”) é o valor presente dos fluxos de caixa futuros menos o valor presente do custo do investimento. Esse VPL comparado com qualquer investimento que o mercado ofereça com menor risco, determinará se o projeto em exame é atrativo e viável.

(vii) Taxa Interna de Retorno

Candioti (1998) define a taxa interna de retorno como sendo a taxa média de desconto do fluxo de caixa, ou seja, a taxa que torna o valor presente dos fluxos de caixa igual ao investimento inicial. Esta é a taxa mínima que garante a recuperação dos recursos investidos.

(viii) Rentabilidade

Um dos atributos de maior complexidade para ser identificado e medido dentro de qualquer projeto de investimento ou empresa é o conceito de rentabilidade. Os autores Ross, Westerfield & Jaffe (2008) indicam que a rentabilidade é a diferença entre as receitas e o custo. Entretanto, esta visão simplista muitas vezes engloba o erro de não se enxergar os sacrifícios de lucros correntes na expectativa de lucros futuros.

Em geral, um projeto é rentável quando sua rentabilidade é maior do que aquela que os investidores poderiam auferir por si mesmos no mercado de capitais.

Dessa forma, no quesito rentabilidade, as métricas relevantes para consideração neste trabalho são as seguintes:

- margem de lucro: é calculada dividindo-se o lucro líquido sobre as receitas operacionais;
- retorno sobre os ativos: decorre da divisão do lucro líquido sobre os ativos totais do empreendimento; e
- retorno sobre o capital próprio: corresponde ao lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.

6 METODOLOGIA

Delineamento da Pesquisa

(i) Tipo de Pesquisa e Planejamento da Pesquisa

Uma vez definido o problema claramente, é necessário especificar o tipo de pesquisa a ser conduzida e planejá-la.

Gil (1987) afirma que de forma geral existe relativo consenso quanto à classificação segundo o objetivo geral da pesquisa e a forma de obtenção dos dados e, por consequência, sugere uma tipologia, de acordo com o objetivo geral da pesquisa:

Tabela 1 – Tipos e Objetivos de Pesquisas

Tipo de Pesquisa	Objetivo
Exploratória	Proporcionar maior familiaridade com o problema
Descritiva	Descrever as características de uma determinada população ou um determinado fenômeno
Explicativa	Identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado

Fonte: Gil (1987)

Os tipos de pesquisa adotados para este estudo foram: (i) exploratória e (ii) descritiva.

Este estudo contempla uma pesquisa exploratória porque o que se busca é aprofundar o conhecimento do mercado de dermocosméticos no Brasil para a Classe C, especialmente para produtos aspiracionais, algo que tem sido pouco explorado a partir do recente fenômeno de expansão da Classe C no Brasil.

A pesquisa é também descritiva porque um dos objetivos é propiciar uma descrição das características de consumo da Classe C, em especial no que tange aos produtos dermocosméticos.

No que tange à pesquisa exploratória, será utilizada neste estudo a técnica qualitativa. Cooper e Schindler (2003) afirmam que os objetivos de uma pesquisa exploratória podem ser atingidos com técnicas qualitativas ou quantitativas, mas que a exploração se baseia mais na primeira. Segundo Gonçalves (2004), as abordagens qualitativas são bastante úteis em estudos de profundidade no sentido de trazer à tona indicadores ou variáveis manifestas para estudos quantitativos posteriores, sendo os métodos qualitativos úteis no aprofundamento das relações das variáveis e para apontar elementos de exceção nestes relacionamentos.

De acordo com Giovinazzo (2001), a técnica qualitativa possui caráter mais exploratório, descritivo, indutivo e envolve a análise de dados secundários, estudos de caso, entrevistas individuais, discussão em grupo, *focus group*, teste de associação de palavras, entre outras ferramentas.

Ainda segundo Giovinazzo (2001), a técnica qualitativa tem se mostrado uma alternativa bastante interessante enquanto modalidade de pesquisa em investigações científicas. É útil para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Os métodos qualitativos representam uma substancial contribuição ao trabalho de pesquisa, pois apresentam uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de melhorar a compreensão dos fenômenos.

(ii) Condução da Pesquisa e Coleta de Dados

De acordo com Cooper e Schindler (2003), dentre as várias abordagens possíveis para a condução da técnica qualitativa, estão compreendidas: (i) observações de participantes do grupo (no caso deste trabalho, consumidores da Classe C), (ii) estudos de caso e entrevistas com especialistas e, também, (iii) a análise de documentos e dados secundários, entre outras.

A abordagem metodológica deste trabalho segue o estudo de dados secundários e entrevistas com executivos de empresas selecionadas.

A utilização de dados secundários qualitativos proporciona uma boa oportunidade para estudar a matéria prima recentemente produzida por institutos de pesquisa especializados, sendo que na análise secundária de dados qualitativos (ou quantitativos), não se pode desprezar a boa documentação existente, já que esta propicia confiável embasamento e contextualização, de modo que a citação e reutilização destes dados tornam a pesquisa mais sistemática e valiosa (Moore, 2006).

Adicionalmente, importante frisar que a análise secundária de dados corresponde não somente a uma análise de dados existentes, mas, também, ao envolvimento em um processo de recontextualização e reconstrução destes dados (BISHOP, 2007).

Além dos dados secundários, buscou-se realizar um levantamento com fontes primárias, diretamente nas empresas selecionadas para o estudo, de modo a coletar dados importantes para as conclusões deste trabalho, levando em conta os entendimentos que as empresas atuantes no mercado de dermocosméticos, com algum foco ou não no consumidor da Classe C, têm a respeito deste segmento.

Desta forma, a coleta de informações para a realização deste trabalho considerou as seguintes ferramentas:

- dados secundários de institutos de pesquisa; e
- entrevistas com especialistas no tema (Natura, Avon e Revista Época Negócios)

O principal instrumento de coleta de dados primários foi a realização de entrevistas pessoais com executivos das empresas selecionadas, detentores de conhecimento e expertise específica e habilitados a responder às questões apresentadas, além de fornecer informações sobre a perspectiva de crescimento do mercado de dermocosméticos no Brasil e a penetração de seus produtos junto aos consumidores da Classe C.

Segundo Yin (1994), a estratégia e técnica de pesquisa estão em correspondência com o tipo de perguntas de pesquisa, resultantes da situação-problema, como se mostra a seguir na tabela abaixo.

Tabela 1 - Fatores que determinam a estratégia de pesquisa

Estratégia de Pesquisa	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por quê	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por quê	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê	Não	Sim

Fonte: YIN (1994)

Segundo Giovinazzo (2001), as fases principais e gerais na condução da pesquisa qualitativa são:

- reconhecimento e formulação do problema;
- planejamento;
- execução (trabalho em campo);
- comunicação dos resultados; e
- revisões e repetições de fases (se necessário).

Análise do ambiente

O mercado de dermocosméticos no Brasil vem crescendo consistentemente a uma taxa de 10% ao ano (International Marketing Services⁵, 2009).

A maioria dos produtos pertencentes a esta categoria são indicados pelos médicos, principalmente os dermatologistas, ou pelos farmacêuticos.

Os produtos são registrados perante a ANVISA, com classificação de Risco Nível 2, conforme abordado na introdução deste trabalho. O processo de registro para esta categoria de produtos é muito menos burocrático do que aquele verificado para medicamentos, sendo que o tempo médio necessário para obter o registro é de, aproximadamente, 3 (três) meses.

⁵ IMS - Empresa de auditoria especializada no mercado farmacêutico.

Preços

Ao contrário do que ocorre com os medicamentos, os dermocosméticos não sofrem controle de preços por parte do governo, de modo que o procedimento adotado pelas empresas consiste em apenas informar o preço que será praticado (IMS, 2009).

Barreiras de Entrada

As barreiras de entrada e saída para o segmento de dermocosméticos são baixas quando comparadas à indústria farmacêutica convencional. E estas barreiras são representadas por questões relevantes à indústria, como é o caso dos aspectos regulatórios, de pesquisa e desenvolvimento, além de estudos clínicos. No que diz respeito ao desenvolvimento de um medicamento, o tempo médio necessário é de oito anos, prazo este que vem sendo reduzido nos últimos anos.

Questões Regulatórias

Já na questão regulatória e no caso dos medicamentos, a legislação brasileira é muito rígida e detalhada.

Quando da iniciativa de lançamento de um determinado medicamento são exigidos inúmeros estudos e testes antes mesmo de se efetuar o protocolo dos pedidos de aprovação perante os órgãos regulatórios. Concluída a etapa de pesquisa e desenvolvimento, quando são realizados testes e estudos *in vitro* e *in vivo*, o novo medicamento deverá ser submetido a registro perante a ANVISA, que, por sua vez, poderá levar até 18 (dezoito) meses para se pronunciar sobre o pedido. Uma vez aprovado o registro do produto pela ANVISA, a empresa deverá informar aos órgãos regulatórios o preço desejado. Nesse caso, algumas particularidades do regime regulatório brasileiro servem para ilustrar as dificuldades para esta etapa, como, por exemplo: caso o produto seja comercializado em outros países, a empresa requerente precisa apresentar uma lista dos países e os respectivos preços praticados. Ao final, caso todas as exigências sejam atendidas, o preço será aprovado em até 3 (três) meses da data de cumprimento das exigências. No entanto, é muito comum que, na prática, os laboratórios levem até 2 (dois) anos para conseguir efetuar o seu registro de preço.

Ao se confrontar as características e exigências aplicáveis aos medicamentos de acordo com as disposições regulatórias brasileiras com aquelas incidentes sobre os dermocosméticos, é simples compreender o porquê da afirmativa anterior de que a barreira de entrada para estes produtos é baixa. Os dermocosméticos:

- não necessitam estudos clínicos complexos. São requeridos, apenas os testes de hipoalergenicidade, comedogenicidade e proteção UV, no caso dos protetores solares; e
- o prazo total para se obter o registro perante a ANVISA é, aproximadamente, 3 (três) meses. Ao contrário do que se aplica para medicamentos, não há exigência de registro e/ou aprovação prévia do preço junto à ANVISA. O preço é livre.

Principais *Players* do Mercado

A análise do mercado mostrou que existem muitos *players* disputando este mercado de dermocosméticos. No entanto, de acordo com as informações obtidas a partir da análise dos dados primários coletados e também mediante o exame das entrevistas realizadas, pode-se constatar que não existe nenhum *player* que esteja focado somente, ou, ao menos, prioritariamente, na classe C.

Os principais *players* em atuação são os seguintes:

Nacionais

- Mantecorp; e
- Natura.

Multinacionais

- Avon;
- Stiefel.
- La Roche Posay;
- Galderma

Características do Mercado

Como citado anteriormente, se analisarmos apenas o canal de venda direta, em que são realizadas as vendas porta a porta e segundo pesquisa realizada pela consultoria Nielsen (2009), a Natura é a líder deste mercado. A entrevista com o Sr. Nivaldo Frutuoso, da Avon, revelou um dado importante, qual seja, a comercialização de mais de 3.000 SKU's apenas pela Avon, observado, no entanto, a segmentação de mercado desta empresa que, conforme as informações prestadas pelo entrevistado, não é uma empresa com foco e atuação específico na classe C.

No que tange à distribuição e venda por intermédio de farmácias e drogarias, observamos que as principais empresas de dermocosméticos anteriormente citadas, como Stiefel, La Roche Posay, Galderma e Mantecorp igualmente posicionam seus produtos no segmento *premium* quando se considera o preço e qualidade, mas utilizam-se deste peculiar modelo de distribuição concentrado em, aproximadamente, 60 mil pontos de venda (IMS, 2009), que é conhecido no jargão de mercado como “canal farma”.

Em oposição à estratégia utilizada pela Avon e Natura, que realizam suas vendas através de consultoras espalhadas pelo País, empresas como Stiefel, La Roche Posay e outras se utilizam, ainda, de outra ferramenta -- os profissionais atuantes na área -- isto é, os próprios médicos para promover seus produtos. Por consequência, os médicos prescrevem diretamente aos pacientes que, por sua vez, irão adquirir os produtos nos pontos de venda, isto é, no “canal farma”.

Este fluxo para a aquisição final do produto ocorre uma vez que, para os consumidores das classes A/B, a primeira aquisição de um dermocosmético, principalmente de uma nova marca ou mesmo ou novo produto de uma marca já pré-conhecida, se materializa através da prescrição médica, já que se trata de um produto de alto valor agregado, com componentes tecnológicos diferenciados o que, na maioria das vezes, não corresponde a uma compra espontânea, já que não há como medir a relação custo x benefício antes da decisão de compra. É neste momento que se percebe a importância do médico para que este canal de distribuição tradicional funcione efetivamente, já que será o profissional de confiança do paciente que fará a prescrição, direcionando o consumidor, portanto, para a escolha de uma determinada marca específica.

Recentemente, tem-se observado uma movimentação das empresas de dermocosméticos, tradicionalmente concentradas nos canais de farmácias e nas prescrições médicas, para agregar ao seu portfólio de produtos, uma linha de cosméticos. Isso ocorre porque estas empresas têm identificado a necessidade de participar do 3º maior mercado de cosméticos do mundo, posição ocupada pelo Brasil (Euromonitor, 2008).

A título ilustrativo desta tendência, vale citar o caso da Mantecorp, tradicional fabricante de dermocosméticos e que recentemente adquiriu a linha de cosméticos New Care, hoje totalmente voltada para a venda em farmácias, sem a necessidade de indicação e/ou prescrição médica.

A partir do exposto acima, pode-se concluir que o atual mercado de dermocosméticos brasileiro tem como características principais:

- focado exclusivamente nas classes A/B;
- essencialmente dependente de prescrição médica para chegar ao conhecimento e obter divulgação junto aos consumidores;
- vendas realizadas exclusivamente em farmácias – canal farma;
- produtos com ciclo de vida curto e alta inovação tecnológica;
- necessidade de altos investimentos perante a sociedade médica; e
- elevado investimento em P&D.

No próximo tópico estas características serão confrontadas com os dados coletados nesta pesquisa e será proposta a estratégia de atuação para criação de uma nova empresa de dermocosméticos focada no consumidor da nova Classe C. As conclusões deste trabalho serão suportadas, ainda, por um estudo de viabilidade econômico-financeiro para um período de 05 (cinco) anos.

Análise dos Resultados

Inicialmente, vale ressaltar que a análise dos dados secundários e das entrevistas nos mostrou que não existe hoje no País uma empresa de dermocosméticos posicionada para atender, exclusiva ou essencialmente, os consumidores da classe C.

A grande maioria das empresas atuantes neste segmento de mercado são companhias de grande porte não apenas no mercado doméstico, mas, também, no mercado internacional, que desenvolvem, produzem e comercializam seus produtos não para a Classe C, mas para as Classes A/B, sendo que o eventual consumo realizado pela Classe C é apenas marginal.

Para a montagem do mercado potencial, e levando em consideração o modelo de negócios escolhido, foram considerados os seguintes dados:

1. De acordo com a Euromonitor (2008)⁶, o mercado total de cosméticos e higiene e beleza no Brasil é de USD 24 bilhões, o que inclui o total de vendas no varejo adicionado a venda porta a porta, ou seja, o total comercializado pelas empresas Natura, Avon e Jequiti. Neste expressivo mercado, a líder é a NATURA, com 15% de *market share*. A Avon fica apenas com a terceira colocação, atrás da Unilever, com 10% de *market share*. Ao se considerar apenas apenas o canal varejo, o mercado potencial retrai para USD 18,3 bilhões de e a Unilever assume a liderança.
2. Ao se considerar apenas o mercado alvo, o de dermocosméticos, identifica-se um potencial de USD 1,5 bilhões (IMS, Dezembro 2009), sendo 41% dominado por *players* locais, ou seja, empresas brasileiras e 59% por empresas multinacionais. A líder de mercado Stiefel, a qual possui 7,8% de *market share*.

Vale ressaltar que a decisão foi de competir em um mercado estruturado de forma diferente, já que se trata do seguimento de dermocosméticos. Como já foi citado, Stiefel, Eurofarma, Galderma, La Roche Posay, Mantecorp e outras empresas de dermocosméticos tem como foco principal os dermatologistas e comercializam seus produtos apenas nas farmácias e drogarias.

No caso em exame neste trabalho, também serão utilizados os canais de farmácias e drogarias, complementando-se com vendas porta a porta e internet. Adicionalmente, decidiu-se por não focar nos dermatologistas, razão pela qual o mix de marketing estará

⁶ Estudo intitulado “*beauty, baby, bath and shower, deodorants, hair care, colour cosmetics, fragrances, skin care, depilatories and suncare*”, 2008.

destinado aos consumidores finais e formadores de opinião, tais como, profissionais que trabalham com beleza.

Baseando-se nos informações acima, o mercado potencial de atuação da nova empresa está estimado em torno de R\$ 15,147 bilhão. Neste sentido, considerando um faturamento bruto inicial de R\$ 46,9 milhões, estima-se uma participação de mercado de, aproximadamente, 0,31% no primeiro ano..

Essa constatação é fundamentada não apenas pela análise dos dados secundários e entrevistas, mas, também, pela análise da matriz do composto de marketing (KOTLER, 2000) quando alocados para produtos de dermocosméticos voltados à classe C:

Produto, Promoção, Praça e Preço

- **Produto:** posicionados na sua grande maioria para todos os tipos de pele, sem levar em consideração, por exemplo, que uma grande parte da Classe C é de raça negra. No caso dos hidratantes, não existe uma diferenciação entre rosto e corpo. Segundo a consultoria A Ponte (2007), mais de 60% dos consumidores da Classe C relataram utilizar o mesmo hidratante corporal no rosto;
- **Promoção:** no mesmo estudo apresentado pela “A Ponte” (2007) ficou claro que atualmente a mídia, principalmente a televisiva, não fala com a periferia. Como exemplo, os consumidores da Classe C relataram estar cansados de se submeterem aos padrões atuais de beleza. Reclamaram da falta de negros e pardos na comunicação brasileira. Citaram como garota propaganda a Thaís Araújo, apresentadora do canal de TV GNT, ao passo que a modelo Gisele Bündchen foi citada apenas uma vez. Percebe-se o uso de expressões como: "só acho bonito o que posso ter", e "gostamos e compramos coisas coloridas".

Os dados presentes na pesquisa sugerem que os conceitos de beleza utilizados principalmente pelas empresas de cosméticos, com grandes celebridades, podem não estar adequados para este público. A Classe C quer se ver na TV e isso ainda não existe. Uma ampla pesquisa realizada pelo Instituto Data Popular (2006), mostrou que durante anos o mercado acreditou que comunicando para o topo da pirâmide social se falaria para todos. Entretanto, os sonhos e desejos populares nem sempre são um espelho distorcido das classes A/B. Quando o sonho é inatingível ou

mesmo a linguagem é inadequada o consumidor simplesmente pensa: "isso não é para mim."

- **Praça:** de acordo com a pesquisa Latin Panel (2005), 63% das pessoas pertencentes à Classe C realizam suas compras a pé. Ao examinar a Classe D, esse número cresce para 72%. Os consumidores declararam que o melhor lugar para comprar produtos de beleza não são as grandes redes de farmácias ou supermercado e sim as perfumarias de bairro, que possuem um preço mais acessível. Talvez neste quesito a Avon e Natura estejam mais bem posicionadas, pois, com quase 2 (dois) milhões de promotoras, alcançam a maioria dos consumidores, mesmo em locais de pouca atividade dos pontos comerciais tradicionais. Com exceção a estes dois importantes *players*, que, frise-se, são empresas de cosméticos e não de dermocosméticos, que outra companhia se preocupa com esta distribuição "estratégica"?
- **Preço:** aparentemente, uma grande parte do consumo da Classe C se dá pelo quesito aspiracional. De outro lado, os produtos com foco na Classe C parecem estar posicionados apenas por preço, sendo necessariamente classificados como baratos e/ou de baixo custo de aquisição. Percebe-se, portanto, que o desconhecimento do mercado pelos atuais *players* gera reflexos diretos no posicionamento e preço dos produtos.

Na entrevista com o editor da Revista Época Negócios, Marcos Todeschini, que conviveu de perto por 4 (quatro) meses junto à Classe C (Época Negócios, 2009), ficou claro que o preço não é determinante para a decisão de compra.

No entanto, o ponto crucial levantado pelos consumidores é que estes não podem se dar ao luxo de errar em uma compra, porque não terão dinheiro para corrigir este erro dentro do mesmo mês.

Tomando essa premissa por base, percebe-se que há espaço para criar um conceito de beleza especialmente desenvolvido para este importante grupo de consumidores, que, vale lembrar, representam a maioria da população brasileira. Trata-se de uma oportunidade para que os produtos dermocosméticos a serem desenvolvidos e comercializados pela empresa que se propõe estabelecer, sejam colocados em um patamar de preço que ofereça boa relação custo x benefício ao consumidor, sejam de excelente qualidade e tenham como foco justamente atender este consumidor. Com

estas diretrizes em mente, o preço não precisará ser o mais baixo para conquistar os consumidores. Como visto, os consumidores da Classe C não se negam a pagar mais por um produto, desde que sintam de forma inegável, a sua qualidade e atrativos. Portanto, a proposta deste trabalho reside em estabelecer uma empresa que, com seus produtos, seja líder de mercado nas classes mais populares.

A partir do exame dos 4Ps acima, conclui-se que o desejo da Classe C é, acima de tudo, pertencer e fazer parte da sociedade em geral. Obviamente, este desejo está diretamente relacionado ao consumo.

De acordo com as pesquisas elaboradas pela consultoria “A Ponte” (2007), a maioria das mulheres da Classe C tem a auto-estima bastante elevada. Estas potenciais consumidoras se acham “trabalhadoras, guerreiras e realizadoras de multi-tarefas”, já que cuidam da casa e ainda trabalham. Acreditam, ainda, que uma boa aparência é tão importante quanto um bom currículo, sendo também essencial para conseguir namorado.

Quando perguntadas sobre que produtos de beleza consomem, dão preferência aos produtos para cabelo e unhas, seguidos dos hidratantes. Este comportamento é interessante, pois reflete raízes culturais, uma vez que cabelos lisos sempre estiveram associados a uma boa condição social. Ainda de acordo com o estudo elaborado pela “A Ponte” (2007), grande parte das mulheres com cabelos encaracolados ou crespos disseram que gostariam de ter cabelos lisos.

No caso das unhas, o trabalho braçal também sempre foi visto com preconceito. Por este motivo, ter unhas bem tratadas igualmente significa uma melhor posição social.

Dessa forma, considerando o relato dos potenciais consumidores entrevistados pela consultoria “A Ponte”, em que produtos para cabelo e unhas são tidos como essenciais, não resta dúvida que tais produtos, por estarem vinculados à auto-estima, são prioritários quando se trata de consumo.

Por outro lado, os hidratantes para rosto certamente estão ligados a questões mais aspiracionais, tendo em vista que atualmente as mulheres da Classe C utilizam o mesmo hidratante para o corpo e rosto. Um estudo da Nielsen (2009) mostra que a venda de hidratantes para rosto cresceu 10% em relação a 2008. Neste segmento, a Johnson &

Johnson é líder de mercado com 30%, porém vale lembrar que esta empresa é especialista em cosméticos e não dermocosméticos como já mencionado neste estudo. A título ilustrativo, vale citar outras categorias de produtos ligadas a quesitos aspiracionais, tais como: antiidade, combate a estrias e anticelulites.

Mix de Produtos

No que tange ao mix ideal de produtos e os principais atributos que influenciarão o desejo de compra da Classe C, a análise dos dados obtidos sugere a criação de uma nova empresa de dermocosméticos voltada para a Classe C que deve contemplar, em sua linha de produção, os seguintes itens:

- **linha cabelo:** (i) xampu defrizante (relaxante), (ii) máscara fortalecedora para cabelos indisciplinados, (iii) creme protetor para escovas/chapinha e (iv) xampu para cabelos naturalmente cacheados;
- **linha unhas:** hidratante a base de queratina (evita ressecamento e quebra da unha);
- **linha cuidados com o corpo:** hidratante corporal 24hs (com fragrância) para mulheres que trabalham e que precisam estar hidratadas durante todo o dia;
- **linha cuidado com as mãos:** hidratante especialmente desenvolvido para as mãos (película protetora a base de silicone). Posicionado para mulheres que utilizam produtos de limpeza (sabão em pó, água sanitária);
- **linha rosto:** hidratante com FPS 20 (hidrata e protege o rosto dos raios solares nocivos a saúde da pele);
- **linha anti-idade:** produto anti-idade para mulheres a partir dos 30 anos; e
- **linha anti-manchas:** produto natural anti-manchas (principalmente de gravidez).

Modelo de Distribuição

O modelo de distribuição tem um papel muito estratégico. As empresas de sucesso neste segmento de dermocosméticos precisarão estar perto dos consumidores. Portanto,

quando aplicado ao consumidor da Classe C, o novo conceito da empresa deverá contar com o apoio e entendimento da comunidade em que se pretende atuar.

A partir dos dados primários e informações obtidas nas entrevistas realizadas, sugere-se que o modelo de distribuição a ser adotado seja o misto, ou seja, porta a porta com foco na horizontalização (pequenos varejos, farmácias independentes e perfumarias). A horizontalização seria viabilizada pelos distribuidores que, através de suas forças de vendas, conseguiriam atingir uma quantidade expressiva de pontos de vendas.

Em linha com a estratégia do Oceano Azul e com as necessidades demonstradas nas pesquisas, seria ofertada, ainda, através das consultoras, a possibilidade do cliente adquirir “kits de beleza”. Mediante o pagamento de um valor fixo mensal, o cliente teria o direito ao recebimento de um kit completo que seria enviado trimestralmente. Com este mecanismo busca-se a fidelização do cliente, bem como a redução do preço total de um determinado tratamento.

Produção Própria x Produção Terceirizada

Devido aos custos envolvidos e às questões regulatórias, opta-se pela produção terceirizada.

Além dos altos custos envolvidos para a montagem, operação e manutenção de uma fábrica, as inspeções dos órgãos reguladores costumam levar muito tempo, demandam atenção do proprietário e responsável pela unidade fabril, além, obviamente, de todos os entraves burocráticos envolvidos.

Na hipótese de produção terceirizada, estima-se que a margem bruta será de, aproximadamente, 80% (oitenta por cento), referencial excelente quando comparado com outras categorias de produtos, como por exemplo, medicamentos de alto custo.

A produção terceirizada também traz maior flexibilidade para adequação da produção, já que se elimina o risco de capacidade ociosa. A formatação de contratação seria através de contratos de prestação de serviços para produção dos itens listados anteriormente no mix de produtos. No mercado nacional já existem alguns fornecedores especializados nesse tipo de atividade, o que facilitaria bastante a implantação do projeto no seu estágio inicial.

Mix de Marketing

O mix de marketing também representa um componente fundamental no potencial sucesso da nova empresa que se pretende criar.

Para tanto, é necessário levar em consideração as características do público alvo e suas particularidades, a saber:

- a população da base da pirâmide é mais jovem. Enquanto nas classes A/B 25% (vinte e cinco por cento) tem menos de 20 (vinte) anos, na Classe C esse percentual é de 30% (trinta por cento) (Data Popular, 2006); e
- a base da pirâmide é menos escolarizada que a elite econômica brasileira, já que 40% (quarenta por cento) dos primeiros são enquadrados na categoria de “analfabetos funcionais” (assinam o nome, lêem pôsteres, anúncios e manchetes de jornais e revistas). Da mesma forma, 77% (setenta e sete por cento) não possuem habilidades matemáticas básicas, tais como a capacidade de ler gráficos e tabelas. (IBGE-PNAD, 2008 e IBOPE-INAF, 2004).

Estas características do público alvo trazem um desafio de comunicação muito grande, já que será necessário transmitir as mensagens necessárias, sem, no entanto, infantilizar o consumidor.

A análise dos dados coletados aponta para uma grande oportunidade de inovação na comunicação em face da atual inexistência de uma empresa ou grupo de empresas que saibam se expressar e fazer chegar suas mensagens corretamente à Classe C. Como observado anteriormente, as estratégias de comunicação hoje utilizadas focam nos consumidores A/B, de modo que se e quando atingidos, o público Classe C não se identifica com as campanhas, pelo simples fato de que as campanhas não são a eles direcionadas. A Classe C “quer se ver na TV”, fato este que hoje não ocorre.

Portanto, quanto ao mix de marketing e divulgação e venda dos produtos, e com base nos dados coletados, sugere-se a adoção de um modelo misto, ou seja:

- **vendas porta a porta:** em linha com a necessidade relatada pelos consumidores da Classe C de realizar suas compras perto de casa, no trajeto casa-trabalho-casa e dentro da comunidade/bairro que vivem;
- **distribuidores para o pequeno varejo e farmácias:** o objetivo com este canal é horizontalizar a distribuição, atingindo pelo menos 40.000 (quarenta mil) farmácias e 10.000 (dez mil) perfumarias de bairro; e
- **internet:** o meio digital será uma importante ferramenta de divulgação e venda de produtos, considerando a crescente inclusão digital dos consumidores da Classe C. Propõe-se a criação de um portal de beleza, onde os clientes poderão tirar dúvidas sobre os produtos, obter informações e fazer seus pedidos. Este será um canal complementar, haja vista a necessidade de um relacionamento mais próximo entre a marca e o consumidor, pela própria característica dos consumidores da Classe C, que, conforme verificado pelas informações obtidas na entrevista com o editor da Revista Época Negócios, não abrem mão de uma boa conversa e de um relacionamento pessoal mais próximo, daí porque a figura das consultoras e vendedores no pequeno varejo de farmácias e perfumarias de bairro (conforme acima) é muito importante.

Estratégia do Oceano Azul

Conforme defendido por Kim e Mauborgne (2005), a pedra angular da estratégia do Oceano Azul é o que os autores chamam de “inovação de valor”.

Trata-se de uma estratégia que não busca no concorrente os paradigmas de atuação de uma determinada empresa. O objetivo é, ao invés de se esforçar para superar os concorrentes, concentrar o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos de valor para os consumidores e para as próprias empresas, que assim desbravam novos espaços de mercado até então inexplorados.

Não se trata, porém, de apenas inovação tecnológica ou pioneirismo no mercado. O que se busca com a inovação de valor é aliar inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo. Ainda segundo os autores, se não conseguirem associar valor e inovação dessa maneira, “os inovadores de tecnologia e os pioneiros de mercado geralmente põem ovos que acabam sendo chocados por outras empresas”. A inovação

de valor a que se refere os autores pressupõe a busca simultânea de diferenciação e baixo custo.

Nesse sentido, considerando que, pela estratégia defendida pelos autores, o valor para os consumidores de produtos decorre da utilidade e do preço dos produtos e serviços ofertados, ao passo que o valor para a empresa resulta do preço em comparação com os custos, só se alcançará a inovação de valor quando todo o sistema de atividades da empresa, envolvendo utilidade, preço e custo, se alinha de maneira adequada.

E, para a criação de inovação de valor, em que se considera uma reconstrução dos elementos de valor para o consumidor, os autores da estratégia do Oceano Azul defendem o chamado “modelo das quatro ações” (“Modelo 4 Ações”).

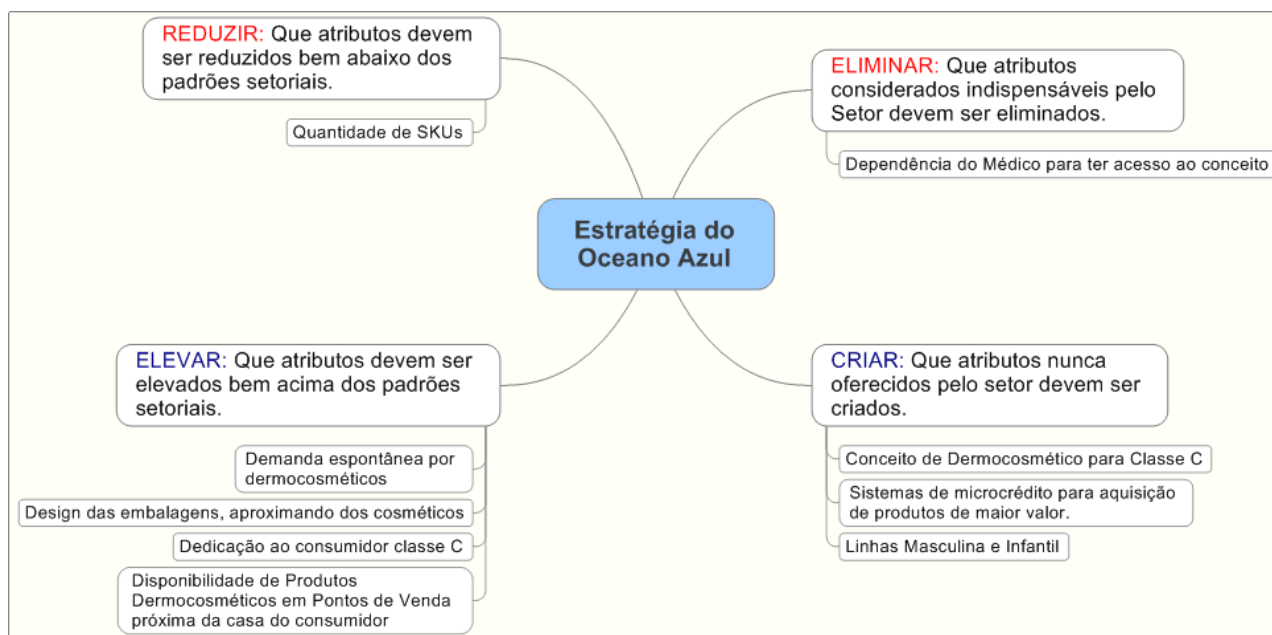
Modelo 4 Ações

Nesse sentido, para que se possa romper com os oceanos vermelhos e buscar uma nova equação no binômio diferenciação-baixo custo, com vias a criar uma nova curva de valor, o Modelo 4 Ações dispõe de quatro perguntas-chave, que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios de um determinado empreendimento (e neste caso, trata-se do modelo de negócios de produtos de dermocosméticos para a Classe C):

- **ELIMINAR:** que atributos considerados indispensáveis pelo setor podem ser eliminados?
- **REDUZIR:** que atributos podem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- **ELEVAR:** que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
- **CRIAR:** que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

Para que se possa examinar o Modelo 4 Ações à luz do empreendimento que se pretende desenvolver, isto é, uma nova empresa de dermocosméticos focada no atendimento da Classe C, é necessário aplicar este modelo sobre o nosso caso concreto, conforme se observa na matriz a seguir:

Gráfico 7 – Matriz do Modelo de 4 Ações (Estratégia do Oceano Azul)



Conforme se observa da figura acima, a matriz **eliminar – reduzir – elevar - criar** referente à nova empresa que se pretende desenvolver demonstra que há uma variedade de produtos (SKUs) e uma enorme dependência do médico para o receituário dos produtos dermocosméticos que podem ser eliminados ou substancialmente reduzidos. Neste caso, o que se propõe é eliminar a dependência do médico, de forma que o consumidor da Classe C, que, certamente, não passará a frequentar o consultório de um dermatologista em curto espaço de tempo, possa ter acesso e conhecimento das facilidades e utilidades do produto diretamente no ponto de venda e/ou através das consultoras especializadas e que atuarão em nome da nova empresa.

Da mesma forma, não há a necessidade de se ter catálogos extensos, com uma linha enorme de produtos variados o que, muitas vezes, em vez de ajudar, atrapalha, pois confunde o consumidor no momento da decisão de compra. É preferível ter uma linha mais reduzida de produtos, de alta qualidade, custo baixo, mas que gera uma real percepção de valor pelo consumidor. O consumidor da Classe C não precisa ter à sua disposição uma variedade de produtos composta por 50, 60 ou 100 itens diferentes. Essa variedade enorme pode ser reduzida, migrando-se para uma proposta mais concentrada em 6 ou 7 linhas de produtos, mas com os atrativos mencionados anteriormente. Além do mais, essa prática eliminaria a necessidade de catálogos extensos e que precisariam ser atualizados a cada 15 ou 30 dias como ocorre hoje nos

casos da Avon e Natura e que foram refletidos na entrevista realizada com o Sr. Pólvora, distribuidor expressivo de ambas as marcas.

Os outros dois pilares do Modelo das 4 Ações e, por conseqüência, da matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, que dizem respeito ao que deve ser elevado e o que deve ser criado e nunca foi ofertado antes pela concorrência, estão centrados, justamente, na criação de uma empresa de dermocosméticos para a Classe C, algo que os atuais players do mercado nunca cogitaram em realizar.

Da mesma forma, opta-se pela criação de uma linha de produtos para homens e uma linha com cuidados infantis e que, da mesma forma, são ignorados ou nunca foram percebidos pela concorrência. A oferta de crédito aos clientes consumidores, na busca da fidelização, que se materializa pela possibilidade de compra de “kits de produtos” entregues a cada 15, 30 dias, também pode ser compreendida com uma criação que nunca antes foi ofertada pela concorrência. Estas são iniciativas a serem abordadas pela nova empresa que, certamente, estão em linha com o Modelo das 4 Ações e podem representar uma parte substancial do sucesso da estratégia que se pretende implementar.

Por fim, o pilar da “elevação” é igualmente um dos pontos centrais da estratégia. A proposta de nova empresa a ser criada pressupõe, fundamentalmente, elevar a condição do consumidor da Classe C a um nível jamais visto antes.

O objetivo é fazer com que este consumidor se sinta prestigiado, reconhecido e cuidado. Que ele sinta que há uma empresa inteiramente focada no seu bem-estar e cuja preocupação constante seja oferecer produtos e alternativas de tratamento que sejam, de fato, desenvolvidos, produzidos e direcionados para os seus desejos, anseios e necessidades de consumo.

O consumidor da Classe C terá o tratamento que é oferecido aos clientes A/B, mas direcionado ao seu modo e gosto de consumo, aos produtos que entende sejam essenciais e primários no consumo e, mais do que tudo, da forma e no jeito de atendimento que se sente confortável, isto é, através de pessoas que são iguais a ele, nos pontos de venda de fácil acesso nas regiões perto de casa ou nos acessos do

circuito casa-trabalho-casa e em embalagens que traduzam o apelo e desejo de consumo da Classe C.

Todas estas iniciativas visam criar um desejo espontâneo pelo consumo de dermocosméticos, de tal sorte que se mude o atual paradigma que estes produtos só devem ser consumidos quando prescritos por médicos especialistas. Ao facilitar o acesso da Classe C a estes produtos de alta qualidade e custo eficiente e ofertá-los por intermédio de uma comunicação que seja de fácil e rápida assimilação, com um verdadeiro tratamento diferenciado, o consumidor da nova Classe C poderá passar a consumir estes produtos com a mesma regularidade e naturalidade que faz em relação a outros produtos. Este é o um dos objetivos principais: democratizar o acesso a produtos de qualidade, com a linguagem de comunicação correta e máxima atenção e zelo ao público consumidor.

Portanto, o que se pretende implementar via a estratégia do Oceano Azul é dar foco e singularidade aos produtos e extrema atenção e relevância aos clientes da Classe C através de uma mensagem consistente e convincente.

Após o exame do Modelo das 4 Ações, que serve de pilar para a implementação da estratégia do Oceano Azul, é necessário examinar os aspectos financeiros para a criação da nova empresa, o que será feito detalhadamente no próximo item, relativo à análise financeira do empreendimento.

7 VIABILIDADE ECONÔMICA (5 ANOS)

Premissas

Um dos principais atributos da análise de viabilidade financeira de qualquer negócio é a mensuração da rentabilidade do empreendimento.

Em sentido amplo, uma empresa é rentável em termos econômicos somente quando sua rentabilidade é maior do que aquela que os investidores poderiam auferir por si mesmos nos mercados de capitais (ROSS, WESTERFIELD and JAFFE, 2005).

Para o caso concreto, em que será examinado se a criação de uma empresa de dermocosméticos focada no desenvolvimento e comercialização de produtos para a Classe C é viável financeiramente, são tomadas por base algumas premissas, quais sejam:

- os custos relacionados à área de recursos humanos estão calculados em bases mensais (administração, recursos humanos e tecnologia da informação). Para o início das atividades da empresa considera-se um grupo de 3 (três) pessoas para TI e uma estrutura terceirizada desde o começo das atividades;
- eventos promocionais de lançamento da marca junto a potenciais clientes, treinamento da força de vendas e principalmente o próprio o lançamento da marca estão contabilizados nos últimos 3 (três) meses antecedentes ao primeiro faturamento. Durante esse período também será iniciada a produção dos lotes de venda de produtos, adicionando um custo de armazenagem de 1,5%; e
- pagamentos relativos à prestação dos serviços para desenvolvimento das fórmulas foram fracionados em 2 (dois), efetuando-se o primeiro pagamento no mês de janeiro e outro em julho do ano de início das atividades da empresa.

Além das premissas indicadas acima, o trabalho considerou a finalidade para a qual as empresas são criadas, isto é, a perpetuidade dos negócios sociais.

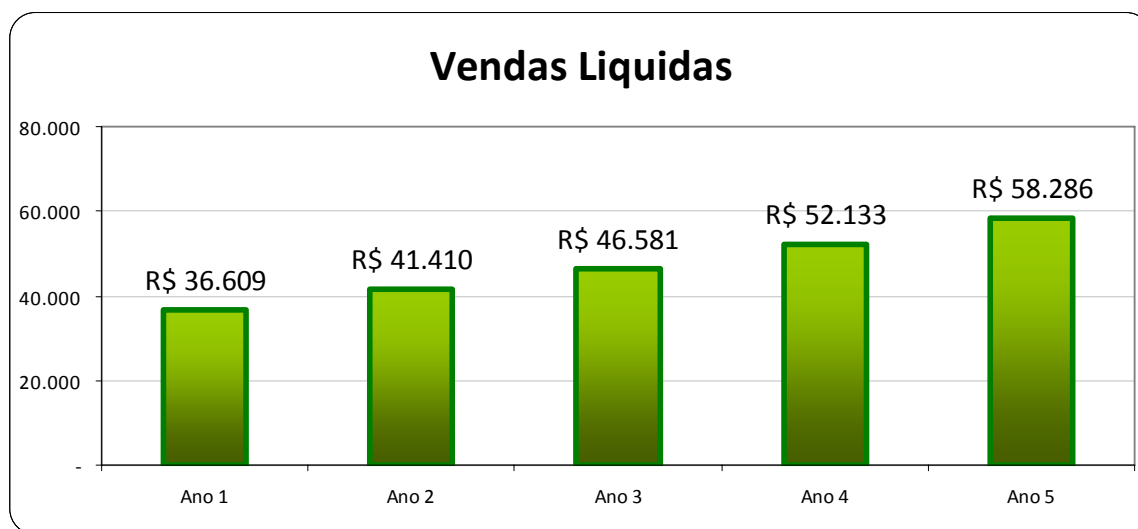
Os investimentos necessários para viabilizar a nova empresa de dermocosméticos terão início 12 (doze) meses antes à comercialização de quaisquer produtos e serão divididos da seguinte forma:

- os gastos com recursos humanos estão calculados mensalmente, representando um total de R\$ 4 milhões no primeiro ano de atividades, mas considerados antes do lançamento de qualquer produto no mercado;
- as despesas operacionais (compreendidas como aquelas que não podem ser computadas no custo do produto, mas que são necessárias para a garantir as atividades da empresa e a manutenção da respectiva fonte produtora) relacionadas diretamente à consecução do objeto social da nova companhia estão projetadas em R\$ 900 mil para os primeiros três trimestres de operação e R\$ 600 mil para o último trimestre. Esse incremento no último trimestre está relacionado à implementação de atividades relacionadas ao treinamento da força de vendas, eventos com potenciais clientes e posicionamento da marca perante o mercado;
- no último trimestre será dado início às atividades de produção do inventário, pelo que os custos operacionais serão representativos de, aproximadamente, R\$ 1,6 milhões, considerando a estratégia de integral terceirização dos processos produtivos. Neste custo também está incluído o custo de armazenagem de inventário, com impacto de 1.5% sobre o valor unitário dos produtos;
- o último trimestre também concentrará as atividades relacionadas às atividades de promoção e propaganda. Para tanto, serão utilizados os canais de mídia impressa e propaganda informativa. Como suporte às atividades de marketing estima-se investimentos de, aproximadamente, R\$ 5,5 milhões; e
- conforme indicado nas premissas, no que tange ao processo de desenvolvimento dos produtos, este será realizado por intermédio de empresas terceirizadas e especializadas, considerando as práticas de mercado, projetando-se os pagamentos em dois momentos (janeiro e julho do primeiro ano), e estimando-se gastos de capital (CapEx) na ordem de, aproximadamente, de R\$ 1,5 milhões.

Nesse sentido, em função das premissas descritas anteriormente e a destinação e alocação dos recursos iniciais, calcula-se que o investimento inicial para o ano 0 será de R\$ 13,9 milhões.

As vendas líquidas, definidas como as vendas totais menos as devoluções e descontos, mostram um crescimento acumulado, no prazo de 05 (cinco) anos, de 43,9%, sendo a média de 11% ao ano, saindo de uma base de vendas líquidas de, aproximadamente, R\$ 37 milhões no primeiro ano para finalizar o quinto ano com valor superior a R\$ 58 milhões.

Gráfico 8 – Vendas líquidas projetadas em 05 anos



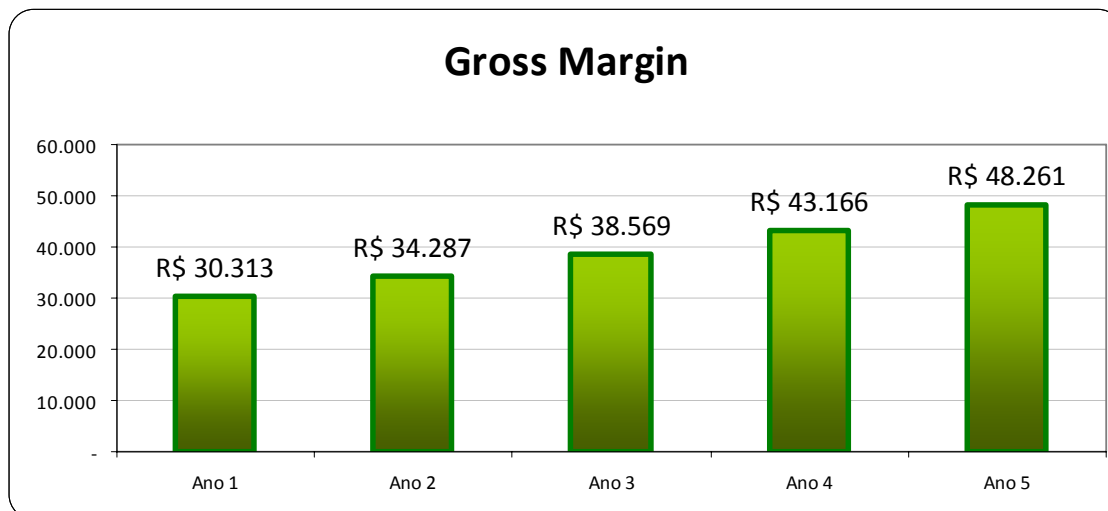
Dados em Milhares de R\$

Margem de Lucro

A margem de lucro corresponde ao saldo da operação de venda, após terem sido pagos todos os outros componentes do preço de venda. As margens de lucro são calculadas dividindo-se os lucros pela receita operacional total, e indicam os lucros como porcentagem da receita operacional total.

No caso em análise, a margem de lucro é crescente e constante, evoluindo de pouco mais de R\$ 30 milhões no primeiro ano, para chegar a um patamar superior a R\$ 48 milhões no quinto. Esse incremento de quase R\$ 18 milhões representa um crescimento, no período, de 59,21%.

Gráfico 9 – Margem bruta projetada em 05 anos



Dados em Milhares de R\$

EBITDA

EBTIDA corresponde à sigla em inglês para “earnings before interest, taxes, depreciation and amortization”, que traduzido literalmente para o português significa: "lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização".

Para o cálculo do EBITDA de uma empresa ou empresas, é preciso realizar a seguinte conta:

lucro bruto (-) despesas operacionais, excluindo-se destas a depreciação e as amortizações do período e os juros

Busca-se, através do EBTIDA, avaliar o lucro gerado apenas pelo negócio, excluído qualquer ganho financeiro (aplicações financeiras, aluguéis ou outras rendas que a empresa possa ter gerado no período). São igualmente excluídos para apuração do EBITDA os juros dos empréstimos que, muitas vezes, as empresas contratam para alavancar as suas operações.

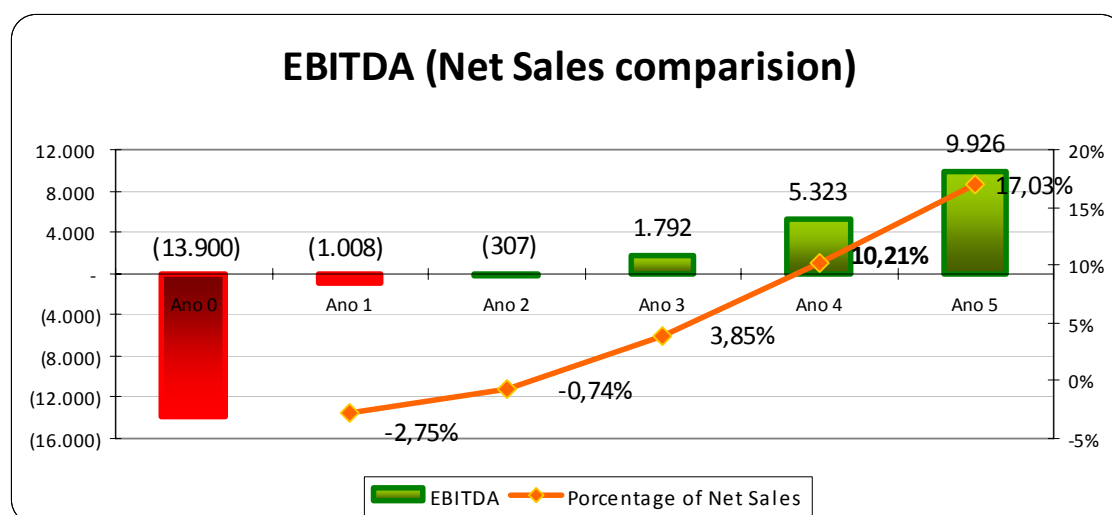
Essa "purificação" dos números que representam o lucro da empresa vai além da exclusão das rendas acessórias ou amortizações. Este indicador é capaz de excluir, também, eventuais distorções referentes à maior ou menor incidência de impostos, decorrentes de incentivos ou majorações fiscais, razão pela qual é muito utilizado para comparar empresas de setores ou portes distintos, ou ainda aquelas que estão sediadas

em países diferentes, cuja carga tributária possa divergir bastante. No entanto, o EBITDA não revela a qualidade dos lucros.

Por outro lado, considerando que são eliminados os efeitos dos financiamentos e das decisões meramente contábeis, a utilização do EBITDA pode fornecer uma boa análise comparativa, pois mede a produtividade e a eficiência do negócio. Tem como função, também, determinar a capacidade de geração de caixa da empresa (DEBASTIANI e RUSSO, 2008).

No caso concreto em exame, o EBITDA no período foi de R\$9,92 milhões, representando 17% das vendas líquidas no mesmo período.

Gráfico 10 – EBITDA projetado para 05 anos



Payback

O *payback* do projeto corresponde ao tempo apurado entre a data do investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento. Qualquer projeto empresarial pressupõe, no seu início, um período de despesas, seguido por um período de receitas líquidas (livre dos custos do exercício). O objetivo do empreendimento é que as receitas geradas pelas vendas sirvam para recuperar o capital investido e dar lucro.

Portanto, o período de tempo necessário para que as receitas auferidas recuperem as despesas realizadas é conhecido como o payback.

Esta metodologia de avaliação financeira corresponde a uma das alternativas ao método do Valor Presente Líquido (VPL). Sua principal vantagem em relação ao VPL é que o payback leva em conta o prazo de retorno do investimento e, conseqüentemente, é mais apropriado em ambientes de risco elevado.

Considerando que os investimentos iniciais correspondem a uma saída imediata de dinheiro, a contrapartida corresponde à expectativa de se receber fluxos de caixa no curso das atividades empresariais que compensem essa saída ao longo do tempo. O payback simples consiste no cálculo desse tempo (em número de períodos, sejam meses ou anos) necessário à recuperação do investimento realizado. (Parrino, 2005).

No caso em exame neste estudo, a partir das informações geradas na simulação do P&L, e considerando o investimento inicial de R\$ 13,4 milhões, o payback simples é de 4,94 anos, ou seja, será necessário pouco mais de quatro anos e onze meses para que se possa recuperar os recursos inicialmente investidos na nova empresa de dermocosméticos.

Importante frisar, no entanto, que a análise do payback simples apresenta algumas imperfeições, a saber:

- o payback simples ignora a distribuição dos fluxos de caixas dentro do período analisado. Isso mostra que o método de payback simples é inferior ao VPL, pois o enfoque do VPL desconta os fluxos de caixa corretamente;
- o payback simples ignora todos os fluxos de caixa que ocorrem após o momento de recuperação do investimento; e
- quando uma empresa usa o VPL como parâmetro, ela pode recorrer ao mercado de capitais para descobrir qual é a taxa de desconto, o mesmo não se aplica para se opta pelo payback simples, de modo que a escolha final será, até certo ponto, arbitrária. (ROSS, WESTERFIELD and JAFFE, 2005).

Vale mencionar, também, o payback descontando, que corresponde ao payback descontando-se os fluxos de caixa. Por essa métrica, o payback descontado do projeto acontecerá entre o quinto e o sexto ano. Da mesma forma que o simples, o playbck descontado sofre dos mesmos problemas revisados anteriormente e exige que se faça uma escolha de data de corte para a análise e também ignora os fluxos de caixa que ocorrem depois dessa data.

Valor Presente Líquido (VPL)

O VPL é a fórmula matemático-financeira para se determinar o valor presente de pagamentos futuros, descontados a uma taxa de juros apropriada, subtraindo-se o custo do investimento inicial. Basicamente, trata-se de uma métrica para apurar o valor que futuros pagamentos/receitas somados ao custo inicial representam atualmente.

Para tanto, no cálculo do VPL, é necessário considerar o conceito de valor do dinheiro no tempo, pois, a título ilustrativo, R\$1 milhão hoje não corresponde a R\$1 milhão daqui a um ano, devido ao custo de oportunidade de aplicação do dinheiro, já que poderia se optar por investir este R\$1 milhão em renda fixa e, ao final, apurar o principal acrescido de juros.

No caso em tela, o VPL calculado é de R\$ 4,947 milhões negativos nos primeiros cinco anos, calculado com uma taxa SELIC média dos últimos três anos de + 1%, representando 12.5% (estes valores foram definidos como parâmetro relevante para a análise de investimento).

Tabela 3 – Histórico da taxa SELIC (2007-2009)

2007			2008			2009					
Taxa Mensalizada	Taxa acumulada no Ano - %	Taxa anual (*)	Taxa Mensalizada	Taxa acumulada no Ano - %	Taxa anual (*)	Taxa Mensalizada	Taxa acumulada no Ano - %	Taxa anual (*)			
jan/07	1,0581	1,06	13,19	jan/08	0,9071	0,91	11,18	jan/09	1,0758	1,08	13,67
fev/07	0,942	2,01	13,18	fev/08	0,8483	1,76	11,18	fev/09	0,9248	2,01	12,66
mar/07	1,0287	3,06	12,93	mar/08	0,9071	2,69	11,18	mar/09	0,9503	2,98	12,66
abr/07	0,9838	4,07	12,68	abr/08	0,895	3,61	11,18	abr/09	0,8776	3,88	11,16
mai/07	1,0054	5,12	12,43	mai/08	0,9454	4,58	11,61	mai/09	0,8322	4,75	10,16
jun/07	0,9432	6,11	12,43	jun/08	0,9468	5,57	11,64	jun/09	0,7549	5,54	10,16
jul/07	0,9511	7,12	11,93	jul/08	0,9983	6,63	12,17	jul/09	0,7428	6,32	9,16
ago/07	0,9288	8,12	11,43	ago/08	1,0406	7,74	12,92	ago/09	0,715	7,08	9,16
set/07	0,8832	9,07	11,43	set/08	1,0433	8,86	12,91	set/09	0,6918	7,82	8,65
out/07	0,9096	10,06	11,18	out/08	1,0972	10,06	13,66	out/09	0,715	8,59	8,65
nov/07	0,8801	11,03	11,18	nov/08	1,0616	11,23	13,65	nov/09	0,6918	9,35	8,65
dez/07	0,9096	12,04	11,18	dez/08	1,0972	12,45	13,65	dez/09	0,715	10,13	8,65

Taxa interna de Retorno (TIR)

A TIR procura, em uma única métrica, sintetizar os méritos de um projeto. Essa métrica não depende do que ocorre no mercado de capitais, e, por esse motivo é denominada taxa interna de retorno: trata-se de uma métrica interna ou intrínseca ao projeto e não depende de outros fatores externos, a não ser o próprio fluxo e capacidade de geração de caixa do projeto. Em geral, a TIR é a taxa que faz com que o VPL do projeto seja nulo.

Para a avaliação da TIR, os executivos e/ou investidores de um determinado projeto deverão concordar pelo investimento caso a TIR seja superior à taxa de desconto. De modo contrário, a decisão de não seguir adiante com determinado investimento será tomada caso a TIR, para o projeto em discussão, for inferior à taxa de desconto.

No caso em exame, a TIR calculada foi de 2,63%.

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio corresponde à métrica onde o total das receitas é igual ao total das despesas. Neste ponto o resultado, ou lucro final, é igual a zero. Esta análise permite determinar quanto um projeto precisa gerar de caixa para cobrir os custos ao fazer seus negócios (BERRY, 2003).

Por esta métrica, o ponto de equilíbrio da empresa de dermocosméticos ocorrerá entre o segundo e terceiro ano (especificamente aos dois anos e dois meses).

Tabela 4 – P&L projetado para 05 anos

P&L 5 anos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gross Sales	R\$ 46.935	R\$ 53.090	R\$ 59.720	R\$ 66.837	R\$ 74.725
Returns and Allowances	R\$ (10.326)	R\$ (11.680)	R\$ (13.138)	R\$ (14.704)	R\$ (16.440)
Net Sales	R\$ 36.609	R\$ 41.410	R\$ 46.581	R\$ 52.133	R\$ 58.286
Net Revenue	R\$ 36.609	R\$ 41.410	R\$ 46.581	R\$ 52.133	R\$ 58.286
COGS	R\$ 6.297	R\$ 7.123	R\$ 8.012	R\$ 8.967	R\$ 10.025
Gross Margin	R\$ 30.313	R\$ 34.287	R\$ 38.569	R\$ 43.166	R\$ 48.261
Logistics	R\$ 1.220	R\$ 1.367	R\$ 1.517	R\$ 1.684	R\$ 1.701
R&D	R\$ 1.000	R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600	R\$ 600
Selling	R\$ 2.000	R\$ 2.100	R\$ 2.205	R\$ 2.315	R\$ 2.431
Marketing	R\$ 20.900	R\$ 24.018	R\$ 25.620	R\$ 26.066	R\$ 26.066
Finance	R\$ 1.200	R\$ 1.260	R\$ 1.323	R\$ 1.389	R\$ 1.459
Administration	R\$ 2.500	R\$ 2.625	R\$ 2.756	R\$ 2.894	R\$ 3.039
HR	R\$ 1.000	R\$ 1.050	R\$ 1.103	R\$ 1.158	R\$ 1.216
IT	R\$ 1.500	R\$ 1.575	R\$ 1.654	R\$ 1.736	R\$ 1.823
Tot. Oper Exps	R\$ 31.320	R\$ 34.594	R\$ 36.777	R\$ 37.843	R\$ 38.334
Oper. Profit	R\$ (1.008)	R\$ (307)	R\$ 1.792	R\$ 5.323	R\$ 9.926
Other Income	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Oth Expense	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
NBT	R\$ (1.008)	R\$ (307)	R\$ 1.792	R\$ 5.323	R\$ 9.926
Recharges	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Allocations	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
NBT after Alloc & Rech	R\$ (1.008)	R\$ (307)	R\$ 1.792	R\$ 5.323	R\$ 9.926
Depreciation	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Amortization	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Interest Expense	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Interest Income	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
EBITDA	R\$ (1.008)	R\$ (307)	R\$ 1.792	R\$ 5.323	R\$ 9.926
Percentage of Net Sales	-2,75%	-0,74%	3,85%	10,21%	17,03%

Os dados resultantes desta avaliação e análise financeira demonstram que a nova empresa de dermocosméticos é economicamente viável e muito atraente, tendo em vista que proporciona altos retornos.

A recomendação final, por este estudo de viabilidade, é no sentido de se realizar o investimento e, portanto, criar uma empresa de dermocosméticos voltada para desenvolver, produzir e comercializar produtos focados no atendimento dos desejos, anseios e necessidades dos consumidores da Classe C, conforme a estratégia anteriormente abordada.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal identificar oportunidades para uma nova empresa no mercado de dermocosméticos posicionados para Classe C, tendo sido concluído, através das pesquisas, entrevistas e exame do referencial teórico, que há muito boas chances de sucesso para a criação e desenvolvimento desta nova empresa.

Apesar do setor de dermocosméticos representar um mercado que, nos últimos 05 (cinco) anos cresceu a uma expressiva taxa de 10% (dez por cento), não há em atividade, ainda, nenhuma empresa cujo posicionamento esteja focado no atendimento exclusivo ou prioritário para a Classe C.

Aos expressivos números do mercado de dermocosméticos, some-se o irrefutável crescimento e expansão da Classe C no Brasil, a qual representou, ainda em 2008, mais de 50% (cinquenta por cento) da população brasileira.

Este estudo foi igualmente enriquecido a partir da coleta de dados recentes obtidos por consultorias especializadas na análise do comportamento da Classe C, que traduziram os desejos aspiracionais de consumo por diversos tipos de produtos, incluindo aqueles do segmento de dermocosméticos. Nesse aspecto, uma vez satisfeitas as necessidades básicas, o ser humano busca satisfazer suas necessidades por status, auto-estima e auto-realização, o vai de firme encontro com as conclusões auferidas no curso deste trabalho. Este comportamento ajudou a compreender os vetores que motivariam as pessoas a buscar status e auto-realização através do consumo de dermocosméticos, ainda que tais produtos estejam hoje exclusivamente posicionados para uma elite econômica.

Se esta análise de viabilidade incluísse apenas estes elementos da pesquisa e coleta de informações, relativos aos dados de crescimento e expansão do consumo da Classe C, aliado à inexistência de uma empresa dedicada ao atendimento dos desejos e aspirações de consumo por dermocosméticos desta camada da população, a conclusão quanto à decisão sobre o investimento, ainda que tomada de forma intuitiva, emocional e incompleta, seria pela criação da nova empresa.

Some-se a isto os estudos técnico-financeiros demonstrados neste trabalho e o rigor da análise a que se submete esta iniciativa quando confrontada com o referencial teórico e testes da estratégia escolhida para, ao final, verificar que a decisão inicial e emocional restará corroborada pelas análises técnicas conduzidas até o momento.

A análise financeira (Forecast, P&L e Fluxo de Caixa), projetada para um período de 05 (cinco) anos e tendo utilizado premissa conservadora de crescimento não maior que o crescimento do próprio mercado (10% a.a.), apontou uma ótima oportunidade de investimento, suportada por indicadores como: (i) margem bruta de contribuição no mercado de dermocosméticos equivalente a 82%; (ii) *market share* de aproximadamente 0,31% no primeiro ano; (iii) ponto de equilíbrio em 2.4 anos; (iii) payback descontado entre quinto e sexto ano e (v) TIR de 2.63%.

No que tange à estratégia de entrada, optou-se pela proposta do Oceano Azul, justamente pelo alinhamento com o conceito de se buscar mercados ainda não explorados, onde não existe competição acirrada e a concorrência seja irrelevante, de modo que a diferença entre o sucesso e o fracasso estará na capacidade da empresa em trabalhar com inovação de valor, segundo o Modelo das 4 Ações.

As pesquisas e avaliações conduzidas ao longo deste estudo foram importantes para permitir uma conclusão de que, apesar do crescimento do mercado, há capacidade instalada disponível (produção), oferecida por empresas especializadas na terceirização de produção de dermocosméticos, cosméticos e medicamentos. Esta característica do mercado permitiu que se sugira a adoção de um modelo de negócio que utilize baixa imobilização em ativos permanentes (instalações Industriais) e em P&D interno. Da mesma forma, a sugestão de terceirização da produção, bem como do desenvolvimento de produtos, representa uma firme possibilidade de redução de custos iniciais do novo entrante, permitindo que parte deste capital inicial economizado seja utilizada para capital de giro.

Por fim, importante frisar que este trabalho se limitou à análise de dados secundários e primários e realização de entrevistas com os principais players do mercado de cosméticos com penetração aspiracional na Classe C, sem recorrer ao uso de *focus groups*.

Para uma decisão real de investimento, algumas pesquisas adicionais sobre segmentação de diferentes perfis de consumo dentro da Classe C poderão ser igualmente benéficas e complementares, mas que, pela limitação do escopo e tempo disponíveis, não foram utilizadas. O conhecimento ainda mais aprofundado do público que se pretende servir corresponde, sem dúvida, ao dever de casa recorrente e contínuo de todas as empresas, sejam estas de pequeno ou grande porte e independente do mercado em que atuam.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A PONTE ESTRATÉGIA – Consultoria, **Estudos: A Nova Classe Média: O que eu acho bonito” e “Beleza”**, 2009.

American Marketing Association, **The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing**, January, 14th, 2008

BISHOP, L. **A reflexive account of reusing qualitative data: beyond primary/secondary dualism”**, Sociological Research Online [Online], Special Section on Reusing Qualitative Data, 12(3) <http://www.socresonline.org.uk/12/3/2.html>, 2007

CANDIOTI, E. **Tasa Interna de Retorno de Resultados multiples**, 1998

CAMPOMAR, M. C., **O Plano de Marketing**, USP/FEA, 1977/1982

CAPANEMA, Luciana X de Lemos, VELASCO, Luis Otávio Marquez, PALMEIRA FILHO, Pedro Lins & NOGUTTI, Mariana Barbosa. **Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p. 131-156, mar. 2007

CONSULTORIA TARGET MARKETING, **Estudo Brasil em Foco**, 2009.

COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DATA POPULAR, **O Mercado da Base da Pirâmide no Brasil**, 2006, com fontes do Latin Panel (2005)

DEBASTIANI, Carlos Alberto e Russo, Felipe Augusto, **Avaliando Empresas, Investindo em Ações**,(2008), Novatec, ([ISBN 978-85-7522-179-2](https://www.isbn.br/978-85-7522-179-2))

DRUKER, Peter, **Management: tasks, responsibilities, practices**, Nova Iorque, Harper and Row, 1973

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987

GONÇALVES, C. A. **Falando de métodos de pesquisa**. Belo Horizonte, 01 de outubro, 2004.

GIOVINAZZO, R. A. **Focus Group em Pesquisa Qualitativa – Fundamentos e Reflexões**, Revista FECAP Administração On Line ISSN 1517-7912, Volume 2 - Número 4, 2001

IBGE – Instituto Nacional de Geografia e Estatística, **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**, 2008

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA, **Indicador Nacional de Alfabetismo Funciona**, 2004

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2000, 10ª edição.

KOTTLER, Philip; KELLER Kevin Lane, **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2006, 12ª edição.

McCANN ERICKSON, **Data Popular**, revista **HSM On-Line** - 18.03.2009)

McCARTHY, E Jerome; PERREAULT Jr, William D. , **Marketing Essencial “Uma abordagem gerencial e global”**, São Paulo: Atlas, 1997

MOORE, N. **The contexts of context: Broadening perspectives in the (re)use of qualitative data**, Sociological Research Online [Online], Special Section on Reusing Qualitative Data

(http://erdt.plymouth.ac.uk/mionline/public_html/viewarticle.php?id=27&layout=html 2006)

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC.

NIELSEN - Consultoria, **Estudo “Home Scan” – Painel de Domicílios**, 2009

PARRINO, Robert **“Fundamentals of Corporate Finance”**, 2005

PORTER, Michael, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Harvard Business Review, January, 2008.

ROSS, WESTERFIELD and JAFFE, **Administração Financeira**, 2008

BERRY, Timothy J. 2003

TODESCHINI, Marcos, **A classe média que você precisa conhecer**, Revista Época Negócios, Nov/2009, número 33, página 124-155

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage, 1994.

W. CHAN KIM and Renée MAUBORGNE, **A Estratégia do Oceano Azul**, 19ª edição, Editora Campus, 2005

ANEXO - RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Empresa: **AVON**

- **Entrevistado:** **Nivaldo Frutuoso**
- **Cargo:** **Diretor Comercial**

- **Você julga que existe um mercado específico para dermocosméticos focado em Classe C?**

Resposta: Sim. A Avon trabalha com todos os mercados, não somente no de classe C, mas creio que exista um mercado específico para esta classe. Historicamente, a Avon não tem foco num consumidor específico e podem existir oportunidades para empresas focadas neste mercado, já que as empresas em atividade não têm foco em classes específicas.

Apesar de uma pesquisa no passado ter colocado a Avon com foco mais na classe D e E, a mobilidade destas classes para a classe C tem feito a Avon penetrar em todos os mercados e até em classes mais altas por conta de produtos de maior valor agregado, como o Renew. De qualquer forma, não existe nenhum produto que a Avon tenha desenvolvido especificamente para uma classe social determinada.

- **A Avon atua no mercado de dermocosméticos?**

Resposta: Não. Apesar das propriedades que os produtos da linha Renew apresentam, sendo inclusive recomendado por alguns dermatologistas, ele ainda é um cosmético.

- **Este cosmético tem penetração na classe C?**

Resposta: Sim. Apesar do preço de lista (aproximadamente R\$ 60), o Renew é um campeão de vendas devido a promoções e campanhas, bem como pela liberdade do representante em praticar preços diferenciados, de acordo com sua conveniência.

- **Porque você acredita que um cosmético, não dermocosmético, de preço significativo pode ter penetração nas classes de renda mais baixas, especificamente classe C?**

Resposta: Os cosméticos, principalmente os mais sofisticados, estão ligados a um conceito de auto-realização e, portanto, a mulher aspira aos benefícios que o cosmético sofisticado pode lhe trazer.

- **A Avon produz cosméticos para homens?**

Resposta: Não.

- **Quantos itens diferentes a Avon produz?**

Resposta: Temos aproximadamente 3000 SKUs (stock keeping unit).

- **Qual o crescimento do mercado de cosméticos no Brasil?**

Resposta: O mercado de cosméticos no Brasil cresce a uma taxa de, aproximadamente, 15% ao ano.

- **Como as vendas da Avon são feitas no mercado nacional?**

Resposta: As vendas da Avon são feitas pelo canal direto, através de consultoras independentes. A Avon tem cerca de 1.400.000 (um milhão e quatrocentos mil) consultoras ativas no mercado nacional.

- **E como a Avon protege estas consultoras da concorrência?**

Resposta: Não protege. Estima-se que 70% das consultoras vendam mais do que uma marca.

- **Qual a importância do mercado nacional de cosméticos para a Avon?**

Resposta: Muito grande. Inclusive, pela primeira vez, a Avon Brasil é a principal operação do mundo em termos de resultados em receita e, mais ainda, em termos de lucros.

- **Como a Avon determina os preços de produto?**

Resposta: A área de marketing trabalha muito próximo à demanda, estando sempre alerta aos movimentos do mercado, determinando a precificação, necessidades de promoção, etc.

- **Como é a promoção dos produtos?**

Resposta: A Avon possui uma complexa inteligência de catálogo, onde a determinação da inclusão e disposição de cada item, as cores, os tamanhos, além de outros fatores são minuciosamente estudados e definidos. O catálogo é a única vitrine da Avon. Propaganda na mídia também é fundamental.

- **Qual a importância da inovação nos produtos?**

Resposta: A consumidora procura, ativamente, por novidades. Este é um comportamento natural no consumo dos cosméticos, ou seja, a busca por inovação. 30% do faturamento da Avon é originário do lançamento de novos produtos.

Empresa: **NATURA**

- **Entrevistado:** **Não tivemos autorização para divulgação**
- **Cargo:** **Não tivemos autorização para divulgação**

- **A Natura tem foco no mercado de classe C?**

Resposta: A Natura não tem foco na classe C. A empresa se posiciona no mercado nacional como um fabricante de produtos *Premium*. Comparativamente, a Natura se posiciona no Brasil na mesma faixa que a MAC⁷, focada, portanto, em clientes das classes A e B. Contudo, quem vende os produtos da Natura, as consultoras, são das classes C e D.

A venda é realizada através de visitas, por intermédio do relacionamento das consultoras com suas clientes, sendo que as clientes vêem os produtos da Natura como bons itens para presentear.

Tendo em vista que a classe C representa mais da metade da população brasileira, como se explica o fato da Natura não ter foco na classe C?

A Natura não foca a classe C, mas vende para a classe C. O foco é em produtos premium, consumido pelas classes A e B, mas entendemos que a classe C compra por aspiração.

- **Qual o posicionamento da Natura no mercado de dermocosméticos?**

Resposta: A Natura não produz dermocosméticos. Contudo, desenvolve e comercializa produtos com alta tecnologia. A Natura tem o maior laboratório de pesquisa e desenvolvimento do Brasil e possui instalações laboratoriais na França para testes in-vitro, sem testes em animais. Além da tecnologia, a Natura valoriza todos os seus *stakeholders*, a comunidade, colaboradores, etc., o que contribui para a formação de uma boa imagem da marca.

⁷ MAC Cosmetics - empresa americana de cosméticos

- **Produtos como o *Chronus*, um anti-rugas, não é um dermocosmético?**

Resposta: Não. Apesar da sofisticação de toda a linha, não se pode classificar o *Chronus* como dermocosmético. Note que nesta linha a Natura não posiciona o cosmético como anti-rugas, e sim anti-sinais. Uma sutileza, mas que tem a ver com o conceito pelo qual a Natura posiciona o produto, que é a valorização da beleza interior, ou a “beleza que vem de dentro”.

- **A Natura atua somente com vendas diretas, correto? Quantas representantes atuam no Brasil?**

Resposta: Em 2008 a Natura encerrou o exercício com cerca de 850 mil consultores, sendo pouco mais de 730 mil no Brasil e 120 mil no exterior.

- **Qual o crescimento da indústria de cosméticos no Brasil?**

Resposta: O crescimento, dependendo do segmento, pode ser de até 15%. Em outras palavras, o crescimento depende do tipo de produto.

Empresa: VENDEDOR DIRETO - AVON E NATURA

- **Entrevistado:** Guilherme Pólvora
- **Cargo:** Consultor da Avon e Natura – Venda Direta

- **Qual é exatamente o seu negócio?**

Resposta: Eu atuo em um negócio que se chama pronta-entrega, ou seja, mantenho os produtos em estoque, a cliente vem até mim e sai da loja com o produto. É venda direta, porque eu atuo como pessoa física, mas tenho estoque. Tenho um escritório na Avenida Paulista. Apesar de ter características de loja, não posso, oficialmente, chamá-la de loja. A venda direta presume a venda por uma pessoa física e, portanto, tenho um depósito, o qual, contudo, é aberta a visitação de clientes.

- **Como o seu negócio se diferencia da venda direta comum.**

Resposta: Simples. Enquanto a consultora comum recebe os pedidos de suas clientes e faz a encomenda para a fábrica, impondo à sua cliente uma espera de algumas semanas, as minhas clientes saem com o produto imediatamente. Mantenho estoque de todos os produtos que vendo.

- **Mas, neste caso, não é uma imobilização de capital muito grande em estoques?**

Resposta: (Sorrindo). Bem, na verdade, esse é um comentário comum quando recebo a visita de consultores. Tivemos um consultor do SEBRAE⁸ recentemente e ele tinha uma cartilha pronta dos malefícios de se manter um grande estoque de produtos. Claro, eventualmente uma gestão mais precisa do estoque me traria algum benefício, mas acontece que o meu negócio é o estoque. O estoque é meu negócio!

E por duas razões, até muito simples: primeiramente, a cliente só vem até mim porque sabe que eu tenho o produto para entregar na hora. Se eu não tenho o

⁸ Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa.

produto, não sou mais pronta-entrega. Segundo, porque isso me permite obter descontos extremamente vantajosos na compra. É a minha tática de aproveitar as promoções. Explico: As indústrias normalmente têm campanhas periódicas com promoções agressivas em certos produtos, boa parte deles com alto giro, e é quando eu compro com preços muito descontados. Simples, não é? Eu compro na baixa e vendo na alta. (Sorrindo)

- **E como as pessoas sabem da sua operação. Você tem propaganda, panfletagem, etc.?**

Resposta: Panfletagem eu já tive, mas agora a lei não permite mais e, portanto, paramos. Minha propaganda é o boca a boca. Eu entrego produtos até do outro lado da cidade. Faço quase uma entrega por dia em algumas empresas da zona sul e minhas clientes sabem de mim por outras clientes. O produto é padronizado e a marca vende. Portanto, o que interessa é preço e a disponibilidade no estoque. É o preço e a pronta-entrega que fazem as clientes procurarem meus produtos, minha pronta-entrega.

- **Seu público pertence a que Classe social? Tem mais foco em classe C, por exemplo?**

Resposta: Não tenho este tipo de foco. Nas verdade, nunca parei para pensar nisso porque o produto se vende sozinho. Historicamente, a Natura vendia para meus clientes de maior poder aquisitivo, mas isso tem mudado um pouco. Como o produto vende uma promessa, um sonho, mesmo as clientes de menor poder aquisitivo acham um jeito para ter o produto.

- **Você vende Avon e Natura, duas marcas grandes. Há diferenças nas marcas?**

Resposta: Sem dúvida! A Avon é percebida como uma marca mais popular, enquanto a Natura é vista como uma marca mais sofisticada. A qualidade real se compara, mas a qualidade que o cliente percebe, não.

Então você vê que a marca tem uma força muito grande. Eu vendo muito mais volume de Avon, porque a consumidora compra Avon para si. Mas em termos de valor, eu vendo mais Natura, porque a marca me permite praticar preços mais

altos. Ou seja, eu vendo menos produto e recebo mais dinheiro, quando a venda é Natura.

As pessoas não compram Avon para presentear, por exemplo. Natura, muitas vezes, é para presente.

- **Quantas pessoas você atende por dia na loja.**

Resposta: Primeiramente, eu não tenho loja. Eu tenho um escritório. Venda direta não pode ser em loja. É uma sutileza, mas é importante. Sobre a quantidade de pessoas que atendemos, Normalmente, em média, umas 400 pessoas.

- **Elas já vêm sabendo o que comprar?**

Resposta: Nem sempre. O bom é que a cliente quando me visita sempre leva alguma coisa, porque os preços são realmente muito bons. Então, é muito difícil uma cliente entrar na loja e não levar nada.

Mas as clientes sempre querem novidade. Novidade é o que mais vende sempre. Elas querem sempre experimentar os produtos novos que são lançados e, portanto, muitas vezes já chegam perguntando das novidades.

- **E porque você acha que a pronta-entrega tem alta procura?**

Resposta: Bem, além do evidente benefício de levar o produto na hora e do ótimo preço que podemos praticar devido a nossa compra em volume durante as campanhas, você deve perceber que na loja não tem homem. Veja, são todas mulheres. São mulheres que não tem mais tempo para o chá na casa da amiga, não são mais donas de casa. Claro, elas ainda existem, mas meu público, especificamente, são as mulheres que trabalham, não tem tempo para ficar em casa, visitar a consultora nem receber a consultora em casa. É um reflexo da velocidade de vida de hoje. Em locais mais afastados, no grande Brasil, ou mesmo na periferia, provavelmente o modelo de negócios tradicional é mais forte, mas, você pode observar por si mesmo, existe um espaço muito grande para o modelo de pronta-entrega.

- **E quem são seus concorrentes?**

Resposta: Outras prontas entregas. As pessoas estão percebendo as oportunidades e não existem dificuldades em começar uma pronta entrega. Eu

tenho concorrentes que se anunciam como “pronta entrega sem filas”! Vai ver que é porque aqui tem uma procura muito grande e às vezes até senha eu tenho que distribuir e as clientes têm que esperar um pouco.

Existe um aspecto muito interessante em se trabalhar com Avon e Natura ou ainda Jequiti (você percebeu eu temos Jequiti aqui também?), que é o fato que eu não concorro com os grandes! Não tem Avon nem Natura no Carrefour, no Walmart ou no Pão de Açúcar. Então a cliente não pode comprar estes produtos junto com suas outras compras. Ou ela recorre a uma amiga consultora, ou pede para uma pronta entrega.

Estou em um mercado reservado aos consultores e 80% da perfumaria no Brasil é feita por venda direta.

- **E você me disse que também entrega do outro lado da cidade. Como faz suas entregas?**

Resposta: Eu uso aposentados. São pessoas mais estabilizadas, não dão problema e ainda por cima não pagam condução! Trabalhei já com outros modelos, mas tinha muitos problemas. Falsas comunicações de roubo, por exemplo, era uma delas! Note que na entrega nossas clientes pagam diretamente ao entregador e, portanto, eles andam com certo volume de dinheiro. Os aposentados são pessoas mais responsáveis, mais leves, gostam de ter o que fazer e apreciam a oportunidade que eu dou para eles. Por tudo isso, é muito mais tranqüilo tê-los como entregadores.

- **E os catálogos? Você os distribui para suas clientes?**

Resposta: Sim. A cada 15 dias sai um novo catálogo (que as indústrias chamam de “Campanha”). Pelo meu volume de vendas, a Natura me dá 200 catálogos por campanha e eu compro adicionais por R\$ 1,80 cada. O da Natura é mais caro do que o da Avon, o qual custa R\$ 0,99. Da Avon eu compro todos.

- **As indústrias fazem alguma exigência aos seus consultores?**

Resposta: Poucas. Bem, além de seguir algumas regras básicas da venda direta. Normalmente, temos que fazer os treinamentos da fábrica para estar habilitado a vender corretamente o produto.

- **Há quantos anos você trabalha com pronta-entrega**

Resposta: Há 7 anos.

- **E o que fazia antes?**

Resposta: Era feirante. Vendia Peixe!

Empresa: REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS

- **Entrevistado:** Marcos Todeschini
- **Cargo:** Editor

- **Como surgiu a idéia de fazer uma reportagem especialmente voltada para a Classe C, especialmente em uma revista voltada para as empresas e para os executivos destas empresas?**

Resposta: A idéia foi fazer um “mergulho” na nova Classe C. Percebemos que os empresários não sabem quem é este novo público consumidor, e nossa intenção foi fazer uma radiografia sobre o comportamento das pessoas pertencentes a esta classe. Não queríamos fazer uma reportagem igual às demais, em que se pega os dados macroeconômicos e se faz uma análise do perfil de consumo e pronto. O objetivo era, justamente, entrar na casa das pessoas, entender o que consomem, como consomem, como são as relações pessoais, com a família e etc.

- **Como foi esse mergulho?**

Resposta: Destacamos um grupo de jornalistas, sendo que participei diretamente desse grupo e durante todo o período, que por quase cinco meses conviveu com a classe C paulistana. O contato com estas famílias foi intermediado por uma consultoria chamada “A Ponte”, que está fazendo um trabalho de levantamento do comportamento e características da classe C. Essa consultoria identifica o que eles chamam de “antenas”, que são pessoas de uma determinada comunidade ou bairro que ficarão responsáveis por entrevistar as pessoas, tirar fotos, enfim, são pessoas do mesmo grupo entrevistando seus amigos, familiares e conhecidos. No dia-a-dia freqüentamos as casas de algumas famílias previamente selecionadas, fomos aos locais de trabalho e estudo dessas pessoas, visitamos e participamos de almoços de domingo, encontros nos dias de semana de noite, enfim, buscamos viver durante esse período a mesma realidade que as pessoas que fomos entrevistar.

- **Diante desse aprendizado, como é que se comporta a classe C no momento do consumo?**

Resposta: As pessoas da nova classe C emergiram de uma condição financeira pior no passado e hoje podem desfrutar de uma qualidade de vida melhor. Em uma casa visitada, há 20 anos, a mãe criou seus filhos lavando a louça das refeições no tanque de lavar roupa, pois não tinha pia para usar. Hoje tem pia com bancada e está em vias de trocar por uma nova pia, dessa vez com tampo de mármore. As pessoas não gostam de nada que seja muito distante ou frio. Eles gostam e procuram ter uma relação muito mais intimista, gostam de conversar, perguntar da família, enfim, tem muito mais contato humano. Por essa razão, as compras são mais demoradas, justamente pelo gosto da conversa. No entanto, justamente pela nova condição financeira, as pessoas estão consumindo muito e melhor. Visitei casas em que algumas mulheres tinham 150 pares de sapato, ainda que de qualidade inferior. Preferem ter muita variedade, o que também se reflete na hora da refeição. Isso traduz um “status” social, de que a pessoa está bem na vida e há abundância.

- **Como foi a reação das empresas à reportagem de capa do mês de Novembro/2009, que trouxe nesta matéria de mais de 40 páginas, esta fotografia pretendida pela revista?**

Resposta: A receptividade foi muito boa e a matéria deixou claro que há certa ignorância das empresas em relação a quem são e como se comportam os membros da classe C. Existe certa “caricatura” deste perfil de consumidor. Geralmente os executivos e empresários vêem essas pessoas na mesma figura da “empregada domestica”. Não há uma estratégia ou abordagem diferenciada e que busque falar a língua deles. O foco ainda está em campanhas e produtos para as classes A e B. Se estas campanhas e produtos servirem e também representarem uma fatia do público consumidor da classe C, muito bem. Mas percebemos que o movimento de foco para a classe C está mudando, ainda que timidamente, e aí que buscamos entrar, justamente para mostrar esse lado de como eles vivem, pensam e consomem.

- **O que tem de diferente neste público consumidor?**

Resposta: Na Classe A e B eles gostam de atendimento formal e exclusivo. O consumidor da Classe C quer bater papo, quer alguém que com paciência e

atenção lhe explique os detalhes de um produto. Os canais de comunicação com este público terão que ser bem mais próximos do que os usados com as classes A e B.

- **A Classe C consome produtos de beleza?**

Resposta: Sim e muito. No entanto, eles sentem falta de “se ver” nas propagandas. Visitei algumas casas e nos banheiros pude perceber que havia uma variedade enorme de potes e frascos de produtos de beleza, especialmente para cabelo, rosto e mãos. Até produtos da “*Victoria Secret*” eu pude ver na casa de algumas famílias. As pessoas querem estar bonitas e tirar aquela impressão de que são de uma classe inferior. Essa preocupação reflete na busca por produtos para cabelo e deixá-lo mais liso e também para as mãos, de modo que possam tentar afastar uma impressão de que trabalham com algo braçal. E nesse aspecto a mãe tem um papel fundamental. É a mãe que determina as compras e também representa o grande orgulho da família. Todo o pilar de consumo da família gira em torno da mãe e quando questionadas sobre quem é sua referência ou ídolo, as meninas indicam de pronto a mãe como sua referência. Há muita preocupação entorno da beleza entre a classe C, sendo que plástica e “lipoaspiração” são dois grandes sonhos de consumo da classe C.

- **Qual a principal preocupação da classe C no momento da compra?**

Resposta: O medo de errar. Como eles têm um orçamento limitado, a grande preocupação é acertar de primeira na compra. Eles não podem se darem ao luxo de errar na compra, pois não terão dinheiro para comprar novamente aquele artigo ou outro parecido dentro do mesmo mês. Dai porque fazem uma compra com muita pesquisa prévia, busca de informação, referência de amigos e família e sempre em locais de fácil acesso a pé, geralmente no caminho de ida e volta do trabalho. Eles querem e poder comprar produtos mais caros, desde que sintam a qualidade ou rendimento superior.

- **Você acha que faria sentido uma empresa se dedicar ou focar exclusivamente no atendimento dos desejos e anseios da Classe C, especialmente se esta for uma empresa de dermocosméticos?**

Resposta: Olha, acho que sim. Vimos pela reportagem que as pessoas da classe C estão buscando o consumo cada vez mais. E isso em todas as áreas, e os

produtos de beleza também se incluem. No entanto, acho que muitas empresas ainda não acordaram para as oportunidades que estão aí ou ainda tem medo de assumir que se dedicam para a classe C e depois serem vistas como empresas “populares”. Acho que veremos em breve uma mudança de comportamento dessas empresas, tentando ter uma comunicação mais próxima e efetiva com a classe C. É um filão que cresce a cada dia e só não participa quem não quer.