

# **Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**

**Departamento de Engenharia de Produção**

**PRO2613 – Economia de Empresas**

**Seminário – Estudo de caso para o lançamento de novo produto: Preparo para barbear**

**Turma 1**

**Prof. Reinaldo Pacheco da Costa**

Março 2010

<b>Nome</b>	<b>No. USP</b>
André Mendes de Andrade	5946391
André V. Pion de Carvalho	5946578
Conrado Lotto Cordeiro	5948903
Bruno Takeo Komura	5949734
Rafael Yuzo Kumagai	5690319

## Índice 12

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. PÚBLICO ALVO.....	4
3. IDÉIA DO PRODUTO.....	4
4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	9
5. DIMENSIONAMENTO DA DEMANDA.....	10
6. POSICIONAMENTO DO PRODUTO/MARCA.....	13
7. PRODUTO.....	16
8. PREÇO.....	19
9. CUSTOS E TEMPO DE RETORNO DOS INVESTIMENTOS.....	24
10. DIFICULDADES POTENCIAIS E PERIGOS.....	25
<b>BIBLIOGRAFIA:.....</b>	<b>26</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Este relatório tem por objetivo discutir a viabilidade econômica da implementação de um novo produto no mercado. Como será mostrado o mercado de cosméticos ou produtos de beleza está em forte ascensão no mundo interno. O Brasil, por sua vez segue essa tendência, sendo um dos que mais cresce no mundo. Paralelamente a isso, os homens passaram a cuidar mais da aparência o que gerou em um passado não tão distante e ainda gera condições propícias para o lançamento de novos produtos neste segmento no mercado. Esse relatório tem por objetivo criar um plano de negócios que levantará temas como segmentação de mercado, dimensionamento da demanda, posicionamento do produto/marca e outras estratégias competitivas.

## 2. PÚBLICO ALVO

O produto a ser criado deve destinar-se a jovens brasileiros, entre 14 e 24 anos, pertencentes à classe C. Segundo o Critério Brasil<sup>1</sup>, podem ser classificadas como pertencentes a essa classe pessoas com renda média mensal entre R\$ 726 e R\$ 1.195. Além disso, a classe C, no ano de 2009, representava 53,8% do total dos integrantes de todas as classes sociais brasileiras.

## 3. IDÉIA DO PRODUTO

Depois de longa discussão e diversos *brainstormings*, chegamos ao produto ideal: um sabonete que funciona como preparo de barbear.

De acordo com pesquisas, 41 milhões de brasileiros usam lâminas de barbear, mas somente 28% dos usuários de lâmina utilizam preparos. Dentre os usuários de preparos, 64,3% utilizam Creme Tubo, o produto de mais baixa performance e com rentabilidade e valor agregado menos elevados.

Os gráficos abaixo nos ajudam a entender um pouco melhor esse mercado e nossa oportunidade de entrada no mesmo.

### Usuários de Preparos de Barbear

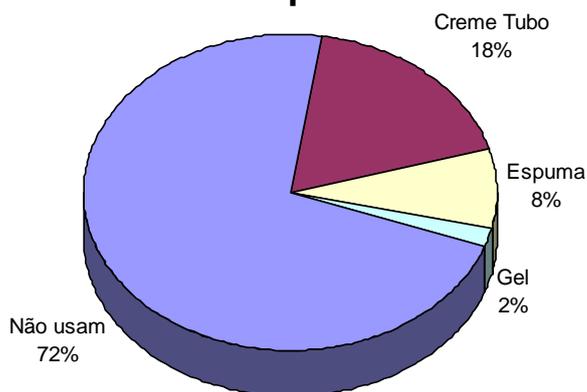
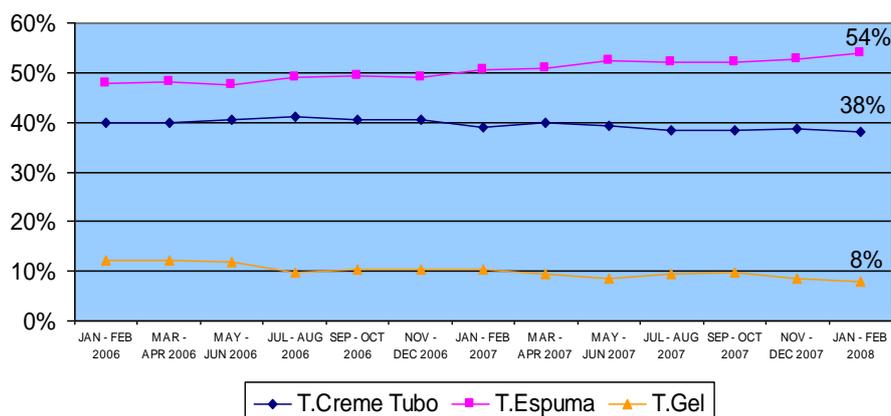


Gráfico 1 - Dispersão dos usuários de preparos para barbear

Fonte: Nielsen, Fev '09

<sup>1</sup> [http://www.abep.org/codigosguias/Criterio\\_Brasil\\_2008.pdf](http://www.abep.org/codigosguias/Criterio_Brasil_2008.pdf)



**Gráfico 2 - Crescimento do mercado de preparos para barbear\***

\*Fonte: Nielsen, Jan'07/Fev'09

A análise do primeiro gráfico nos permite concluir que existe uma grande oportunidade de entrada no mercado, visto que o número de usuários de preparos é consideravelmente pequeno se comparado com o total de pessoas que utilizam lâminas. Se observarmos, 72% dos usuários de lâmina não utilizam preparo e, segundo pesquisas, fazem a barba simplesmente com água e sabonete.

O segundo gráfico, por sua vez, mostra o crescimento do mercado de preparos. Pesquisas indicam que o mercado como um todo não para de crescer, mas, conforme podemos observar no gráfico, o segmento que mais cresce é o de espumas.

Além disso, podemos observar que o segmento com maior número de usuários (creme tubo), é o que menos cresce. Assim, novamente, temos uma excelente oportunidade de mercado, pois estamos oferecendo um produto de igual, ou melhor, qualidade, mas com preços reduzidos e muito mais praticidade. Em outras palavras, o único produto que concorre em termos de preço com o nosso, encontra-se estagnado, apesar do grande número de usuários.

Assim sendo, resolvemos desenvolver um produto para incentivar o trade-up. Queremos incentivar consumidores que não usam nenhum tipo de preparo a comprar o nosso sabonete. O objetivo é atrair novos consumidores para o segmento de preparos, aumentando a penetração da categoria. Dessa forma, nos propusemos a desenvolver um produto com baixo valor agregado,

feito especialmente para o consumidor orientado por baixo preço. Nosso produto terá um preço de venda inferior ao do creme tubo, e será mais prático e fácil de usar, deixando a pele úmida e trazendo o mesmo conforto ao barbear. Ele funciona como um sabonete, porém gera muito mais espuma, formando uma espécie de creme que não deixa a pele ficar irritada e traz suavidade. Não é necessário o uso de pincel, é só esfregar nas mãos e o creme se forma e, por essa razão, ele é muito mais prático que o creme tubo, sendo o produto ideal para o consumidor que não quer gastar muito com preparo, está cansado de ter a pele irritada por causa do sabonete comum e, ao mesmo tempo, quer simplicidade.

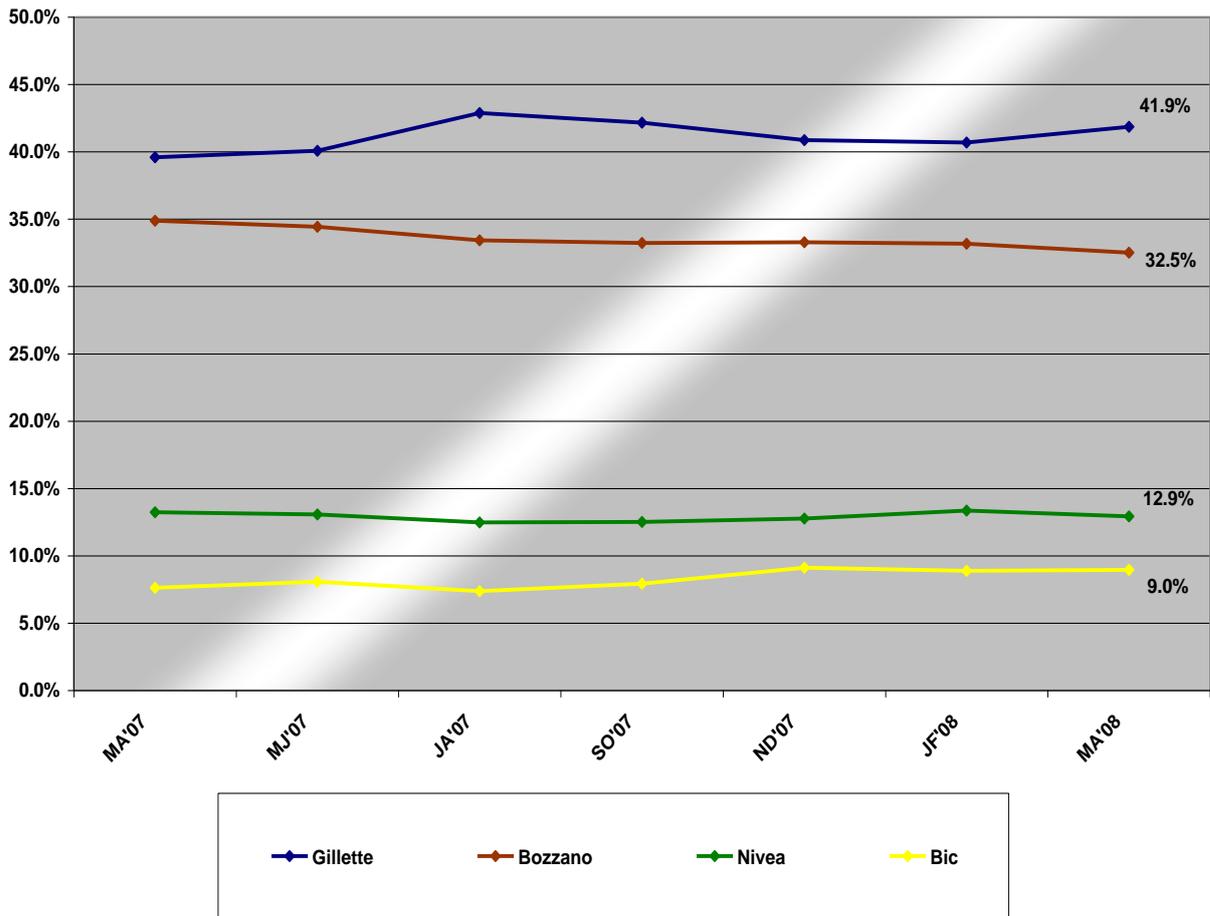
Se analisarmos a seta atual de trade up da categoria, será possível entender o posicionamento do nosso sabonete/preparo de barbear. A seta mostra os produtos atuais do mercado e onde nosso sabonete/ preparo se posicionaria em termos de preço, benefício e rentabilidade. Através da Figura 1, é possível perceber um nicho de mercado ainda não explorado e que parece ter bastante aceitação de mercado. Segundo pesquisas, muitos homens alegam utilizar um sabonete comum para se barbear por achar o preço dos preparos muito elevados, apesar de terem, na maioria dos casos, consciência de que o sabonete comum irrita a pele. Os mesmos alegam, ainda, que comprariam preparo se o mesmo fosse mais barato. Além disso, pesquisas mostram que o brasileiro faz a barba em média 1,5 por semana e, ao fazê-la, procura rapidez, praticidade e conforto. Este consumidor procura produtos que suavizam a irritação da lâmina e não agriem a pele. Além disso, a maioria dos homens compra seu próprio produto.

## Estratégia de preço e migração



Figura 1- Posicionamento dos produtos no mercado de preparos

Após discussão e pesquisas, acreditamos que escolhemos um ótimo produto e temos uma grande oportunidade de mercado. O Gráfico 3, baseado em dados Nielsen, faz uma análise da concorrência que, sem dúvida nenhuma, deverá ser levada em consideração. Vale ressaltar, porém, que nenhuma das empresas rivais dispõe de um produto similar ao que se quer lançar e portanto, a esta é uma oportunidade de participar praticamente sozinhos neste segmento do mercado.



**Gráfico 3 - Market share dos participantes deste segmento de mercado**

Para concluir, pode ser dito que o nosso produto é voltado para o jovem da classe C que busca maior conforto e praticidade ao se barbear, mas não está disposto a pagar muito por isso.

### **Seleção de Conceito**

Com base nas informações anteriores, o grupo chegou a conclusão de que o produto mais viável, atrativo e com maior potencial de mercado é o sabonete para barbear. Como foi demonstrado nas diversas etapas desse relatório essa conclusão é fundamentada em vários processos que nos levaram a concluir que, se possuíssemos a oportunidade de implementar um novo produto para alguma empresa, dado o público alvo que pretendemos atingir, utilizaríamos a idéia do sabonete para barbear. Podemos dizer que o conceito do produto foi definido a partir de uma análise do público que pretendemos

atingir, suas características, suas necessidades e em possibilidades que ainda não são atendidas pelo mercado. Então como mais um fundamento para nossa conclusão, que também justifica a seleção desse conceito, entendemos uma necessidade do público alvo que não é suprida pelo mercado atualmente. Esse fato garante uma oportunidade de mercado que, com uma análise de demanda mais detalhada, pretendemos explorar e garantir a ocupação do nosso produto nesse segmento, nessa oportunidade. Podemos justificar a percepção dessa oportunidade de mercado uma vez que analisamos a aceitabilidade da nossa idéia depois de garantir que ela atendia a necessidade do público alvo e que essa necessidade não é atendida pelos produtos encontrados no mercado hoje em dia.

Então, basicamente, utilizamos os critérios fundamentais para escolher e concluir a oportunidade que o sabonete para barbear representa. Primeiro uma análise criteriosa sobre o público que pretendíamos atingir. Depois uma apresentação de conceitos para diferentes produtos, baseados sempre nas necessidades do mercado em questão, o que nos levou a uma primeira triagem desses conceitos. Após essa primeira triagem elaboramos e testamos os conceitos das primeiras idéias selecionadas e, dadas as oportunidades percebidas no sabonete para barbear selecionamos o mesmo. Podemos então concluir e fundamentar nossa decisão em vários processos que, ao longo dos seus desencadeamentos nos permitiram perceber qual das nossas idéias teria um maior potencial de mercado e atingiria, da maneira esperada pelo grupo, o público alvo proposto no trabalho.

#### **4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

Com base nesse novo produto que escolhemos, faremos agora uma explicação de como nossa empresa fará a sua segmentação de mercado, uma das principais estratégias de marketing. Para tanto, primeiramente será apresentada uma frase que resume toda a nossa segmentação de mercado e depois explicaremos o porquê dessa segmentação.

“Sabonete para barbear destinado ao jovem do sexo masculino, de idade entre 14 e 24 anos, pertencentes à classe C, que ainda não utiliza preparo de barbear por serem muito caros, mas nem por isso deixa de desejar ou, ainda, necessita de um que seja eficiente, prático, funcional e com preço reduzido, para que esse se adéque ao orçamento desse jovem que tem renda média mensal entre R\$ 726 e R\$ 1.195.”

Todo homem que tem o costume de se barbear com lâmina precisa de algum produto que o ajude nesse processo, fazendo com que o pelo seja cortado sem irritar a pele e sem causar vermelhidão. Percebe-se que, independentemente da região em que esse homem se encontre, esse costume e benefício esperados do preparo não apresentam grandes variações. A partir disso, vemos que o nosso produto é capaz de atender com eficiência todo o mercado brasileiro que necessita de algum tipo de preparo de barbear que seja mais eficiente que um simples sabonete comum. Ressaltamos aqui que o nosso produto será mais eficiente que o sabonete comum, porque elaboramos ele pensando nesses homens que utilizam um simples sabonete de banho para fazer a barbear por não terem outra alternativa, a não ser pagar um preço muito alto por produtos como creme tubo e espuma de barbear. Como é possível perceber, nosso foco na segmentação de mercado são os jovens de todo o Brasil que ainda não utilizam um preparo de barbear, mas sim um simples sabonete comum. Como vimos anteriormente, não há distinções entre o costume de se barbear entre os homens das diversas regiões do país e por isso não é necessário fazer distinções de estratégia de marketing entre elas. Uma possibilidade a ser considerada, entretanto, seria uma possível distinção em comunicação e distribuição do mesmo.

Uma vez ganhado a preferência desses jovens, eles poderão apresentar o produto aos seus pais, tios e avós, fazendo com que esses também experimentem o produto e o adotem. Além disso, esperamos que nosso produto acompanhe o seu consumidor por toda a sua trajetória de vida e, assim, poderemos ampliar a segmentação demográfica da marca. Porém, tudo isso será um segundo passo de nossa empresa.

## **5. DIMENSIONAMENTO DA DEMANDA**

A demanda é a quantidade de bens ou serviços que os consumidores desejam adquirir a determinado preço, durante certo intervalo de tempo. A demanda pode ser interpretada como procura, mas nem sempre como consumo, uma vez que as pessoas nem sempre consomem aquilo que desejam.

A quantidade demandada depende de uma série de variáveis que influenciam a escolha do consumidor, tais quais: preço, existência de produtos substitutos ou complementares, renda e preferência do consumidor.

Atualmente, no Brasil, 41 milhões de homens usam lâmina de barbear, mas a penetração dos preparos é de apenas 28%, então, temos cerca de 11,5 milhões de usuários. Dentro das 11,5 milhões de pessoas que utilizam preparos, aproximadamente 7,4 milhões usam creme tubo. A opção mais barata e com “pior” desempenho.

Segundo dados da Nielsen Consumption, entre setembro 2007 e agosto 2008, foram vendidos aproximadamente 1.610.960 embalagens de preparos no Brasil, o que representa, em reais, um total de \$95.877.380,00.

Depois de considerar os dados acima e observar que o mercado de preparos não para de crescer, foi possível notar que existe um excelente nicho de mercado nesse segmento, de forma que, nenhum dos concorrentes desenvolveu produtos de valor agregado menor, que tivesse como público alvo uma classe mais baixa.

Visando incentivar o trade-up, focamos nosso produto em homens que utilizam apenas água e sabão para fazer a barba, mas que estão dispostos a pagar um valor baixo para obter um melhor barbear. No entanto, encaramos como viável a possibilidade de trade-down, ou seja, conquistar os consumidores que usam creme-tubo devido à maior facilidade que nosso produto garantiria, mas acreditamos que o maior potencial está no trade-up.

Nosso objetivo não é enfrentar os concorrentes e lutar pela diminuição do market share deles, mas entrar num segmento ainda não explorado e fazer com que parte desses 72% de homens que não utilizam nenhum tipo de preparo, passe a utilizar este novo produto ao barbear-se.

Entendemos que não será fácil se inserir nesse mercado e, para garantir a aceitação do público, pretendemos fazer ações de *sampling* que incentivem o uso do produto e gerem *trial*.

Sabemos que um elevado índice de experimentação é essencial para que os consumidores entendam o benefício de nosso produto e optem por ele na hora da compra. Assim, através de ações de *sampling*, junto com ações de mídia, pretendemos atingir grande parte do mercado. Considerando que existem 11,5 milhões de homens que fazem a barba e que, desses 11,5 milhões, 72% não utilizam preparo, temos 8,28 milhões de homens que poderiam experimentar nosso produto. Entretanto, sabemos que esses homens se dividem entre todas as classes sociais e que o sabonete para barbear tem como foco a classe C, então, calculamos que aproximadamente 40% desses 8,28 milhões se encaixam nesse perfil. Sendo assim, nosso produto está destinado a cerca de 5,96 milhões de homens espalhados pelo país.

Entendemos que ações de *sampling* são caras, pois deve se considerar o custo logístico de distribuição, assim como custos de produção, mas sabemos que, no caso de lançamento de produto, esse tipo de ação é a que mais gera lucro e *awareness*.

Sendo assim, de acordo com estimativas amadoras, pretendemos contratar aproximadamente 100 demonstradoras e entendemos que, com esse número, conseguimos distribuir cerca de 500 mil amostras do sabonete para barbear num período de apenas 3 meses. Considerando que das amostras fornecidas, apenas 70% serão utilizadas (350 mil) e que, desses 70%, teremos um índice de recompra de aproximadamente 60% devido a qualidade de nosso produto e ao seu conceito, o que significa que, dentro de 6 meses, teremos aproximadamente 420 mil usuários do sabonete para barbear. Isso, sem contar as ações de mídia e outros tipos de divulgação.

Assim, se levarmos em conta outros tipos de propaganda, prevemos que num intervalo de meio ano, teremos aproximadamente 800 mil usuários do nosso sabonete e, portanto, teremos incentivado 13% dos homens que não utilizavam preparo a fazer o *trade-up*. Dessa forma, teremos, num intervalo curto de tempo, um *market share* de aproximadamente 18%.

A partir daí, o grupo tem como objetivo continuar investindo em ações de marketing para aumentar a *awareness* do produto e buscar, cada vez mais, novos consumidores. É provável que depois de grande experimentação nosso crescimento não seja tão elevado, mas nosso objetivo é que ele acompanhe o ritmo do mercado.

Ainda é cedo para prever quando o produto alcançará a maturidade, porém continuaremos trabalhando para compreender o mercado e atender as necessidades de nosso cliente, trazendo excelentes benefícios a um preço bastante acessível.

## **6. POSICIONAMENTO DO PRODUTO/MARCA**

- Desenvolvimento e comunicação da estratégia de posicionamento

Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Quando esta tarefa é bem feita, é possível melhorar a estratégia de marketing e esclarecer a essência da marca, tornando claro ao consumidor quais os objetivos que ela ajuda a alcançar e como o faz de maneira inquestionável. De acordo com Al Ries e Jack Trout “o posicionamento começa com um produto [...] mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. É o que você faz com a mente do cliente potencial”.

### **Mercado-alvo**

Sabe-se que grande parte dos homens se preocupa em fazer a barba e que isso se torna parte da rotina da maioria a partir de certa idade.

Como já foi dito no presente relatório, nosso produto visa atender justamente essa faixa de idade em que a atividade de fazer a barba se inicia (por volta dos 14 anos, onde se dá o início da puberdade), e mais tarde passa a fazer parte do dia-a-dia (homens entrando no mercado de trabalho). Para a classe C, especificamente, essa segunda referência começa antes do que para as classes mais abastadas, uma vez que muitos jovens estudam e trabalham simultaneamente a fim de contribuir para o orçamento familiar.

### **Concorrência**

Tendo em vista o mercado alvo ao qual se destina nosso produto (homens entre 14 e 24 anos pertencentes à classe C) é possível notar que não existe concorrente direto nessa categoria, ou seja, não há nenhuma espuma de barbear em barra disponível no mercado. Indiretamente, os principais concorrentes são as grandes marcas que produzem espuma de barbear nas

formas tradicionais para classes mais baixas, ou seja, Nivea, Gillette e Bozzano.

### **Pontos de Paridade X Pontos de Diferença**

Os pontos de paridade são associações formadas pelos consumidores como indispensáveis para que um produto seja digno e confiável o bastante para pertencer à determinada classe de produto. Em outras palavras, representam as condições necessárias para a escolha da marca. No caso, nosso produto facilita o barbear tanto quanto os concorrentes, ou seja, oferece pelo menos o mínimo esperado. Os pontos de paridade mudam ao longo do tempo na medida em que uma característica que inicialmente era vista como um diferencial pelo consumidor passa a ser produzida pelos concorrentes e passa a ser exigida para a escolha da marca (condição necessária). Por exemplo, nosso produto também produzirá uma espuma consistente e refrescante como à dos concorrentes.

Pontos de diferença, por sua vez, são as qualidades que os consumidores associam positivamente a uma marca e acreditam que não poderiam ser comparáveis à concorrência. Por ser uma proposta inteiramente nova no mercado, nosso produto apresenta diversos pontos de diferença em relação à concorrência. O mais importante deles é seu formato em barra, que se ajusta aos hábitos do público-alvo uma vez que homens da classe C costumavam fazer a barba com sabonete em barra comum. Esse diferencial justifica seu preço inferior a mais barata das espumas de barbear.

### **Relação com a categoria**

Para o bom posicionamento desse produto, é de fundamental importância estabelecer uma forte relação com a categoria. Por ser um produto novo, acreditamos que os consumidores podem apresentar dificuldades em compreendê-lo. Ou seja, podem ficar em dúvida quanto à proposta já que ele apresentará o formato de sabonete, mas pertencerá à categoria das espumas de barbear. É muito importante que os consumidores compreendam o que a marca representa, e não apenas o que ela não é. É preciso evitar que o produto se estabeleça erroneamente entre duas categorias, pois isso pode ser extremamente negativo. Mais uma vez, apesar de nosso produto ser exclusivamente uma espuma de barbear, acreditamos que os consumidores, ainda não familiares com o conceito, possam achar que se trata de um

sabonete que também pode ser usado para fazer a barba. O produto não é um sabonete e nem poderá ser usado como tal. Por isso, a fim de evidenciar que a marca pertence à categoria das espumas, concentraremos os esforços no sentido de:

- Anunciar os benefícios da categoria: isso garante aos consumidores que a marca corresponde ao principal motivo pelo qual eles usam aquela categoria, ou seja, simplesmente para fazer a barba.
- Comparar a produtos exemplares: para o caso específico de nosso produto, é importante ressaltar que o público-alvo reconhece a categoria das espumas de barbear como existente mas acaba utilizando uma categoria substituta (sabonetes), o que acreditamos dever-se a razões financeiras. Por isso, seria interessante compará-lo a produtos exemplares mas, sobretudo, aproximá-lo do consumidor de classe C; sustentar a idéia de que finalmente ele terá acesso a essa categoria e de maneira comparável aos líderes de mercado.

### **Trade-offs**

Um grande desafio no bom posicionamento de produtos é que lidar com características aparentemente excludentes para o consumidor. Por exemplo: o preço baixo é um dos principais pontos de diferenciação de nosso produto, mas não queremos que ele seja associado à má qualidade por conta disso. Nesse caso, iremos evidenciar que nosso produto é melhor para fazer a barba do que o melhor e mais caro dos sabonetes por se tratar de um cuidado específico.

#### 1) Estratégias de diferenciação

Para evitar que produtos de uma mesma categoria se padronizem, é preciso diferenciar tudo e ao máximo. Existem diversas formas de diferenciação: baseada no produto, nos funcionários, no canal ou na imagem. Como nosso produto é o enfoque do projeto, apostaremos na diferenciação baseada no produto.

### **Diferenciação baseada no produto**

Genericamente, as marcas apostam na “qualidade” superior de seus produtos. Verificou-se em uma pesquisa (Kotler) a estreita relação entre qualidade percebida do produto e retorno sobre o investimento. A qualidade de

nosso produto será percebida tanto em relação à categoria de espumas de barbear, por apresentar um formato com o qual a população está acostumada, quanto em relação aos sabonetes, por ser um cuidado específico a um custo acessível. E dado que preço é muitas vezes sinônimo de qualidade, nosso produto terá um preço intermediário entre um sabonete e a mais barata das espumas de barbear.

## 2) Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto

A estratégia de posicionamento de produto não é permanente e deve ser repensada conforme o mercado vá se comportando em relação ao ciclo de vida do produto (CVP).

Como sabemos, as fases do CVP são: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Dado que nosso produto está sendo introduzido no mercado, pode-se afirmar que ele se encontra na fase de introdução.

### **Estratégias de marketing: o estado de introdução**

Nesse estágio, os lucros são baixos ou mesmo negativos e o crescimento vagaroso. Isso se dá uma vez que as despesas acabam superando as vendas devido à necessidade de informar os consumidores potenciais, induzi-los a experimentar o produto e assegurar a distribuição no varejo. Por isso, normalmente os produtos apresentam preços elevados nessa fase a fim de superar os custos. O grande desafio para nosso produto será o de conseguir a penetração no mercado mantendo a proposta de preços baixos. Nesse sentido, o objetivo da estratégia de marketing será o de criar consciência de produto e induzir a experimentação. A estratégia é apresentar um produto básico (bem de conveniência) com grande promoção de venda para incentivar a experimentação.

Apesar de pioneiro, nosso produto ingressará em um mercado maduro (assim como os produtos, os mercados também têm seus ciclos de vida). Nesse estágio, conforme o previsto, os concorrentes começam a invadir as categorias umas das outras. O caso de nosso produto, estaremos apresentando uma alternativa àqueles que costumavam fazer a barba com sabonete comum, como já ressaltado em outras partes do relatório.

## **7. PRODUTO**

O primeiro ponto de relevância que deve ser abordado na análise do nosso produto consiste no posicionamento do mesmo dentro do mercado. Para começar essa análise precisamos entender nosso produto como um bem de conveniência, uma vez que não é um bem de necessidade extremamente básica porém tem uma utilidade rotineira. Vale lembrar que o fato de não ser extremamente necessário, não desclassifica nosso produto dado seu público alvo que possui um orçamento restrito. O fato de estudos mostrarem que poucas pessoas utilizam preparados para barbear não significa que as pessoas não usariam e por isso o grupo entende muito mais como um gap no mercado, ou uma possibilidade de penetração do que uma possível fraqueza. Para que possamos atender o nosso mercado em potencial a questão crucial é entender o que o público da classe C espera e deseja de um produto como o nosso que, apesar de não ser extremamente necessário, pode tornar-se um bem exigido pelo nosso público. Para respondermos essa pergunta pensamos nos benefícios e diferenciais centrais da nossa idéia. O fato de ser extremamente prático e fácil de transportar, o preço e os relativos benefícios que os homens geralmente percebem ao fazer a barba utilizando algum tipo de preparado.

Essa percepção, porém, não fez com que o grupo perdesse o foco da estratégia que é o consumidor da classe C que não utiliza gel, espuma nem creme para barbear. Traçada essa estratégia a idéia principal é focar as forças no potencial do nosso produto para atender as necessidades desse público e, assim, garantir não só uma participação significativa no mercado, mas também uma penetração relevante. Então a idéia é basicamente criar uma concepção de valor para os consumidores em potencial, que façam com que eles mudem o hábito e a maneira na qual se barbeiam. Com essa discussão em mente o grupo bolou e estruturou todos os atributos que o produto deveria ter para atingir esse objetivo.

Fazendo uma análise mais operacional do nosso produto percebemos algumas características técnicas típicas a produtos que competem por preço e não por diferencial. A produção e o lucro do nosso negócio estão associados ao volume e giro de produto e não em margens altas. Não será, portanto, um produto diferenciado, mas sim uma solução mais prática para as pessoas com menos recursos. Por tanto, se pensarmos em termos de produção, provavelmente contaremos com uma estrutura semelhante a uma fábrica de

sabonetes, onde os processos são repetitivos e não diferenciados. Cabe portanto à propaganda institucional da marca e ao marketing do produto convencer o consumidor que, pelo preço proposto, ele poderá encontrar os “diferenciais” e poderá suprir suas necessidades. Quanto às funções do nosso produto podem ser basicamente entendidas como funções básicas de qualquer creme de barbear; facilitar o barbeado, evitar irritação da pele, perfumar e hidratar a pele. Sem grandes diferenciais nas suas funções, uma vez que seu potencial estará caracterizado pela praticidade da sua forma e embalagem e pelo seu preço.

Outro ponto importante consiste em como o nosso produto poderia aderir a políticas sociais e ambientais de maneira responsável e sustentável. Pensamos então em utilizar uma embalagem que fosse o mais inofensiva possível ao meio ambiente e uma espuma que poluísse o mínimo possível. Então esse diferencial custaria e algum tipo de pesquisa adicional aos produtos básicos, mas poderíamos utilizar de maneira positiva nas nossas propagandas e colocar nossa marca em um posicionamento que o mercado aceitasse. Não pensamos em repassar esse custo para o nosso cliente final, uma vez que acreditamos que as vendas seriam potencializados com esse tipo de apelo. A qualidade e a garantia do nosso produto serão percebidas a partir do uso constante do mesmo, uma vez que, com a mudança de hábito, as necessidades dos consumidores começará a ser atendida de maneira mais plena e eficiente. Não pensamos em nenhum tipo de garantia para dar, pelas seguintes razões: Primeiro pelo fato de creme de barbear não ser um tipo de produto que exigisse garantia para fidelizar o cliente, nem para atraí-lo. Além disso, acreditamos que pelo preço ser baixo não precisaríamos ter esse diferencial. A garantia do nosso produto tem que ser dada de maneira que sua proposta seja eficiente, e as necessidades do consumidor sejam atendidas e ele passe a se tornar um cliente regular e um portador de uma propaganda boa para a marca e para o produto. Acreditamos que esse fato é mais relevante do que dar algum tipo de garantia na hora da compra.

Nesse ponto vale lembrar que todo o processo de posicionamento, diferenciais propostos no produto, percepção de valor por parte do consumidor e tudo o que foi debatido relacionado ao produto em si, mantém todo o tempo o foco na proposta do trabalho que é o consumidor da Classe C, masculino que

não tem muita disponibilidade de parar seu dia para fazer a barba. Daí a proposta de um preparado mais prático, acessível e que pode ser transportado com mais facilidade do que os atuais encontrados no mercado. A partir dessa estrutura desenvolvemos as características mencionadas do produto. Os outros atributos relacionados a preço, praça e promoção serão desenvolvidos a diante.

## 8. PREÇO

A estratégia de preço adotada neste produto será muito simples. Ele deverá ser um pouco mais alto que os sabonetes convencionais, entretanto mais barato que qualquer outro preparo de barbear, incluindo o creme tubo.

A figura a seguir ilustra a escala de preços que será praticada.



O objetivo dessa faixa de preço é explorar um novo nicho de mercado, fazendo com que consumidores que fazem a barba com água e sabão, passem a utilizar preparo. Em outras palavras, acreditamos que com essa faixa de preço, conseguiremos incentivar o trade-up.

Vale ressaltar que temos que fazer o possível para garantir que nossos clientes cumprirão com a estratégia de preços por nós planejada. Um pequeno aumento de preços com intuito de aumentar a margem pode fazer com que nossos consumidores optem por produtos substitutos mais baratos, ou seja, os

sabonetes convencionais que não possuem o benefício do preparo de barbear. Portanto é necessário tomar cuidado com os produtos substitutos, uma vez que também nada impede as marcas de sabonetes convencionais direcionarem suas comunicações para este lado e também promover retaliação devido a nossa entrada nesse nicho de mercado.

Para evitar essa ameaça, precisamos estabelecer clara vantagem competitiva. Tal vantagem nos levará a uma liderança de mercado ou, pelo menos, uma geração de valor estruturada. Segundo Pankaj Ghemawat, professor de Harvard Business School, firmas criam vantagem competitiva posicionando-se para ter valor adicionado. Quanto maior valor adicionado, maior será o potencial de lucro da empresa. Para tanto, precisamos vender nosso produto ao preço máximo que o consumidor está disposto a pagar, sem incorrer em aumentos comensuráveis em custos de oportunidade de fornecedores e sem correr o risco de que os consumidores passem a escolher produtos substitutos. Assim, após diversas pesquisas, acreditamos que R\$2,99 é o preço ideal para o nosso produto, já que é um pouco mais caro que os sabonetes comuns e, ao mesmo tempo, e mais barato do que todos os preparos que existem no mercado atual.

Por fim, temos que nos posicionar bem dentro da indústria e criar valor adicionado para conquistar vantagem competitiva. Entendemos que isso representa apenas parte de nosso esforço estratégico, de forma que também precisamos garantir sustentabilidade para essa vantagem competitiva frente aos nossos rivais e às possíveis mudanças provocadas por turbulências do mercado

## **Praça**

Em relação à praça, ou seja, a forma de levar o produto ao consumidor, o grupo elaborou a proposta de canais que segue, tendo em vista as características já descritas do público-alvo a ser atingido e as características do próprio produto.

### Nível de Canal

O primeiro analisado foi o canal de marketing direto, representado por ações como vendas porta a porta, reuniões domiciliares, mala direta, marketing e internet.

Este nível de canal direto ao consumidor foi descartado pelo grupo em um primeiro momento pelas seguintes razões: é um produto novo, sendo assim, não possui visibilidade no mercado (já que este não o conhece ainda); seu público é essencialmente masculino, que caracteristicamente não estaria em casa disponível para receber esses vendedores, inviabilizando a venda porta a porta; viabilidade de uma força de vendas nesse formato poderia inviabilizar outras formas de atingir o consumidor; por possuímos apenas um produto que é vendido em unidades para o consumidor, não há como oferecer ainda uma gama de produtos a serem apresentados juntos (como é feito pela Natura, por exemplo).

Tendo isso em vista os dois níveis de canal de marketing escolhidos pelo grupo foram: nível um (com um intermediário) e nível dois (com dois intermediários). O primeiro foi escolhido por ser uma opção necessária para a introdução do produto no mercado por seus pontos de vendas já consagrados (varejistas). Já o segundo foi escolhido tendo em vista a característica de venda por volume e preços baixos do nosso produto. Ambos serão detalhados posteriormente.

### **Análise das opções de canais**

Para essa análise foram levados em conta principalmente 2 fatores:

*1- O sabonete deve ser visto como uma opção a mais pelo público consumidor ou potencial consumidor desta classe de produtos.*

Como é um produto que ainda não é conhecido pelo consumidor, ele precisa ter uma grande representação nos pontos de venda selecionados, proporcionando a esse consumidor a comparação dele com produtos que possuem o mesmo fim (fazer a barba) e posterior julgamento de custo-

benefício. Essa é uma forma de mostrar os atributos que este produto possui e o porquê de sua presença no mercado.

É importante também mostrar essa opção não só para aqueles que consomem produtos mais caros (representado pelo Creme Tudo, Espuma e Gel), mas também para os 72% dos que se barbeiam, mas não usam preparos (Fonte: Nielsen, Jan'07/Fev'09).

Para estes, o produto deve representar a oportunidade de inclusão referente a produtos desta categoria e uma nova oportunidade de consumo, que está dentro de seu orçamento.

Para a vinculação de promoção do produto, serão de suma importância esses pontos de venda, pois são os contatos face a face iniciais da empresa com seu público, tendo em vista a valorização deste contato pela cultura popular. Esta é também uma das formas de se criar a confiança do consumidor nesse novo conceito, já que o orçamento de nosso público-alvo é limitado e não permite erros.

Nestes quesitos, o grupo percebeu a importância de estar em contato não só com o consumidor efetivo do produto (homens, da classe C, com idade entre 16 a 24 anos), mas também com seus familiares e conjugues que são quem possui o poder de decisão no momento da compra. Não adiante mostrar os atributos do produto para o consumidor efetivo se este possuir pouco ou nenhuma influência no momento da compra. Assim a empresa deve pensar tanto naquele que usa o produto como naquele que fará a sua compra.

A valorização do varejo como quebra de rotina ou entretenimento, faz com que haja necessidade de fazer o contato direto com estes indivíduos no ponto de venda, principalmente no momento inicial de colocação do produto no mercado, já que o contato por mecanismos como o porta a porta se mostram inviáveis neste primeiro momento.

*2- O produto foi definido pelo grupo como um bem de consumo em que o consumidor exige grande conveniência para a compra.*

Com base nesta definição, é necessário que o produto esteja presente em locais de compras já consagrados pelos consumidores da classe a ser atingida. Dentro destes locais estariam presentes:

- Supermercados;
- Hipermercados;
- Vendas de bairros;
- Farmácias de grandes redes;
- “Farmácias de bairro”.

Para esses canais de venda seria necessário entrar com uma *distribuição intensiva*, ou seja, o produto deve estar presente no maior número de pontos-de-venda possíveis, já que dificilmente o consumidor disponibilizaria sem tempo e esforço para ir atrás de nosso sabonete (característica de um bem de conveniência).

O relacionamento da empresa com esse grupo de varejistas é de suma importância para a vendagem de nosso produto. Este deve possuir sempre um preço inferior do que o preço oferecido pelo varejista para o Creme Tubo, pois deve representar uma opção mais econômica. Caso o preço seja superior, o produto não terá validade dentro de seu público-alvo e não conseguirá atingir o nicho de mercado encontrado, podendo até afetar a visão de parte dos consumidores em relação a nosso sabonete.

Assim, ocasionalmente, pode haver a necessidade de um mecanismo contratual com o intuito limitar o preço de nosso produto para que ele seja entendido pelo consumidor da forma que achamos devidamente correta e não como concorrente direto de preço semelhante com os demais produtos do segmento.

Para que o controle de preços seja efetivo o grupo propõe também a criação de um departamento dentro da empresa fabricante chamado *planejamento das relações com o distribuidor*. Este departamento teria o papel de trabalhar junto ao varejista para que este opere da forma mais eficiente possível.

Com este departamento, além de se ter um controle mais íntimo dos preços em seus pontos de venda, é possível trabalhar com fatores como a exposição do produto, treinamento de funcionários e estratégias de promoção e propaganda.

## 9. CUSTOS E TEMPO DE RETORNO DOS INVESTIMENTOS

Finalmente o último ponto a ser considerado consiste em estimar custos e despesas de produção e implantação das instalações da fábrica.

Inicialmente com uma demanda aproximada de 200 mil unidades por mês. Os custos de matéria prima e embalagem podem ser considerados como R\$0,40. Somando estes com os custos de Mão-de-obra direta R\$1,00, temos os custos variáveis unitários R\$1,40. Custos indiretos somam R\$40.000,00. Devemos também considerar que foram gastos R\$500.000,00 para a implantação da fábrica e com pesquisas. A alíquota de IR é de cerca de 25% e IPI + ICMS somam 25%. Outras despesas são margem de lucro dos varejistas e logística (considerado como 20% do valor de venda). Devemos considerar ainda que a depreciação é de 10% ao ano para 80% dos gastos com implantação.

Por último, os gastos com publicidade foram de R\$500.000,00. Para o investimento inicial (R\$1.000.000,00) devemos considerar uma taxa de juros de 2% ao mês (expectativa pessimista).

Os resultados esperados estão na Tabela 1 - Resultado da empresa em 1 mês:

Item	Valor unitário	Valor total
Receita	R\$ 2,99	R\$ 598.000,00
Custos diretos	R\$ 1,40	R\$ 280.000,00
Impostos	R\$ 0,60	R\$ 120.000,00
<b>Margem de contribuição</b>	<b>33%</b>	<b>R\$ 198.000,00</b>
Custos fixos		R\$ 40.000,00
Juros		R\$ 20.000,00
Despesas totais	R\$ 0,60	R\$ 119.600,00
Resultado por mês		R\$ 38.400,00

Tabela 1 - Resultado da empresa em 1 mês

O resultado anual seria:

<b>No ano o resultado esperado é:</b>	
Resultado dos 12 meses	R\$ 460.800,00
Depreciação	R\$ 40.000,00
Lucro operacional	R\$ 420.800,00
Imposto de Renda pago	R\$ 105.200,00
Lucro líquido	R\$ 355.600,00

**Tabela 2 - Resultado esperado para 1 ano**

Assim, o retorno dos investimentos nas condições descritas acima mostra, pelo método payback, que demoraria 2,81 anos para obtermos os retorno dos investimentos.

Portanto, seria possível abrir esta fábrica, no entanto é muito difícil obter um financiamento no montante descrito acima, já que se trata de uma idéia embrionária que deve ser melhor desenvolvida antes de seu lançamento.

## **10. DIFICULDADES POTENCIAIS E PERIGOS**

Neste ponto vale falar de possíveis dificuldades encontradas no caminho. Primeiro, como no ramo farmacêutico, investimentos em pesquisa são elevados e muitas vezes não produzem resultados. No nosso caso, seria possível que os recursos destinados à pesquisa não fossem suficientes, ocasionando até a inviabilização do negócio.

Segundo, podemos notar que a logística está focada em entregar o produto em farmácias e supermercados, principalmente na periferia. Este caso é complicado, já que há muitos problemas nesta etapa, desde o maior risco de roubos até a inacessibilidade de locais mais remotos.

Além disso, como o investimento inicial para a fabricação deste produto pode ser considerado não elevado por grandes empresas, corre-se o risco de uma delas entrar neste mercado e tornar inviável a nossa empresa continuar no mercado. Isso se deve ao fato de que estas empresas possuem melhor infra-estrutura e assim serem mais competitivas.

**Bibliografia:**

GUERAWAT, Pankaj. Creating competitive advantage. Harvard Business School, Boston, 1999.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.