



## **Estratégias adotadas como fator de diferenciação entre empresas: um estudo de caso em duas empresas do ramo de cosméticos**

Larissa Dias (UEPG) <laridias@gmail.com>  
Sérgio Escorsim (UEPG) <escorsim@uol.com.br>  
Ana Paula de Oliveira Alvim (UEPG) <ana21@yahoo.com.br>  
Carolina de Lima do Nascimento (UEPG) <carollnascimento@yahoo.com.br>  
Lílian Marques de Almeida (UEPG) <joão.lilian@hotmail.com>

### **Resumo**

*Este artigo tem por finalidade analisar as questões estratégicas das vendas de produtos cosméticos e, de que maneira podem ser trabalhadas pelos profissionais de comunicação nos processos de relação dos públicos e como podem influir de forma direta nos resultados de organizações. Apresenta-se o caso de duas empresas do ramo de cosméticos e as conclusões revelam que temas como responsabilidade social e ambiental podem ser fatores altamente positivos para o sucesso empresarial.*

*Palavras chaves: Estratégia de marketing; Responsabilidade social; Mercado de cosméticos.*

### **1. Introdução**

As organizações buscam, cada vez mais, diferenciar seus produtos para conquistar o mercado. Seja com o poder da marca que os produtos representam ou com estratégias de marketing, visam conquistar o maior número possível de clientes fiéis e satisfeitos objetivando lucros organizacionais.

O marketing é usado, então, para definir de forma precisa a política de proposta de venda dos produtos comercializados no mercado. Sem ele, faltará à empresa a certeza de um compromisso que favoreça os clientes / consumidores e a si própria, o que pode influir na credibilidade junto ao mercado. Quando transportamos o conceito para os princípios da instituição, para a obtenção de resultados positivos no campo comercial, a organização deve, antes de tudo, focar seu compromisso institucional responsável pela sua identidade, a qual deve, por meio de políticas claras de comunicação, estar manifesta no conceito obtido junto à opinião pública.

Missão, filosofia, objetivos, políticas sociais, planejamento (estratégico, tácito e operacional), devem, todos, ser definidos de modo a possibilitar à organização um trabalho contínuo rumo à concretização da definição de seu papel junto à sociedade. Isso, em momento algum, pode ser visto como modismo ou mesmo como um gasto desnecessário de energia e dinheiro. Muito pelo contrário. O fortalecimento da identidade corporativa da organização leva-a a obter ganhos também junto ao consumidor de seus produtos e serviços, agregando valor à organização e à marca, o que deve repercutir sob a forma de motivação dos públicos essenciais.

O presente artigo é um estudo de casos descritivos, cujo objetivo é analisar as questões estratégicas adotadas por empresas do ramo de cosméticos em prol da diferenciação de seus

produtos visando à imagem do produto, imagem da marca e conceito da organização pelas claras interfaces existentes entre esses elementos, apresentando como resultado de trabalho as vantagens competitivas de cada empresa.

## **2. Estratégias Empresariais**

Estratégia é um conceito abrangente, com grande diversidade de definições, cada uma abordando um aspecto particular de utilização do termo. Apesar desta variedade, MINTZBERG (1996) resume cinco definições para estratégia: como plano, um curso de ação conscientemente pretendido; como manobra, que visa frustrar ações dos adversários; como padrão, consistência de comportamento; como posição, buscando adequação entre empresa e ambiente competitivo; e como perspectiva, uma espécie de “caráter” das organizações.

Em definições mais focadas, SKINNER (1969) apresenta estratégia como o conjunto de planos e políticas pelos quais uma companhia objetiva ganhar vantagem competitiva sobre seus competidores; e SLACK *et al.* (2002) define estratégia como o padrão global de decisões e ações que posicionem a organização em seu ambiente e tenham o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos para longo prazo.

A estratégia competitiva, segundo PORTER (1980), tem por finalidade alcançar uma posição na indústria na qual a companhia possa melhor se defender das forças competitivas (relações com fornecedores, relações com compradores, novos entrantes, produtos substitutos e rivalidades entre firmas estabelecidas) ou influenciá-las em seu favor. Assim, para Porter, a estratégia consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente e da sua indústria.

Os autores Mintzberg, Skinner, Slack e Porter enfatizam o fato de que, as estratégias empresariais são tentativas de equilibrar habilidades e recursos com as oportunidades encontradas no ambiente externo, como forma de vantagens competitivas que as organizações utilizam no mercado em que atuam.

## **3. Marketing Visual**

Os desafios do mundo corporativo na atualidade não são poucos. É cada vez mais importante saber manter os clientes conquistados, aumentar a participação de mercado e obter lucro. Neste contexto, surge uma discussão interessante acerca da importância de se ter e manter uma imagem corporativa forte, como fator estratégico para diferenciar-se dos concorrentes, conquistar um espaço importante na mente do consumidor e, conseqüentemente, garantir uma situação segura no mercado.

No marketing, KOTLER (2000) define imagem como “o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto”. As atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem que ela tem a seu respeito. Diz ainda: “não consumimos produtos; consumimos a imagem que temos deles”. Complementa que uma das funções da imagem corporativa é diferenciar produtos e serviços similares entre concorrentes. Desse modo, o consumidor ao se identificar com tais valores, adota uma atitude favorável, que influencia suas decisões de compra a favor da empresa.

Segundo PINHO (1996) ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem. Ele compra um conjunto de valores e atributos da marca (...) A influência da marca para o sucesso da empresa torna-se cada vez mais incontestável diante do poder por ela demonstrado em criar associações positivas que possam garantir ao produto posições firmes no mercado consumidor, persistindo durante longo período de tempo e ainda sendo capazes de resistir aos avanços da concorrência.

Independente da forma como aconteça – se por casualidade ou em conseqüência de uma planejamento – todo negócio desenvolve uma imagem no mercado em que atua. Na visão do

marketing, imagem de marca é o conjunto das percepções em relação a um produto ou serviço, tanto junto a seus consumidores como a outros grupos de pessoas e ao mercado como um todo. Essas percepções são a visão externa em relação a diversos aspectos da empresa, como tamanho, objetivos, postura diante do mercado, produtos fabricados ou serviços prestados, qualidade desses produtos/serviços, volume de produção e de faturamento, rentabilidade e contemporaneidade.

Ambos os autores caracterizam Marketing como fator preponderante para o desenvolvimento de uma boa imagem acerca da marca empresarial. Pois toda organização tem uma imagem corporativa, visão do cliente com relação a empresa, queira ter uma ou não. A excelência de marketing está firmemente relacionada a uma imagem corporativa forte.

#### **4. Casos das empresas Super e Expert**

Os casos que analisaremos a seguir envolvem duas empresas do ramo de cosméticos que, ficticiamente, chamaremos de “Super” e “Expert”, originadas no Sudeste e Sul respectivamente, atuantes em todo território nacional com expansão internacional.

##### **4.1 Caso da empresa Super**

A empresa Super começou em 1969, como uma pequena loja na rua Oscar Freire, na cidade de São Paulo. Em 1974, optou pela venda direta, o que impulsionou o crescimento do negócio com a criação das consultoras. Na década seguinte a empresa se expandiu e se tornou presente em quase todos os Estados brasileiros. Hoje, além do Brasil, a Super está presente na Argentina, Bolívia, Chile e Peru. A companhia pretende tornar-se uma marca mundial.

A missão da empresa é a criação e comercialização de produtos e serviços que contemplem e promovam o sentimento de bem estar visando a satisfação da auto-estima dos seus consumidores, bem como ser percebida como empresa social e ambientalmente responsável e atuante no meio em que atua.

A Super planeja manter uma gestão rigorosa do impacto ambiental de suas atividades. Uma de suas pretensões é a redução do consumo de água por unidade vendida. Outra seria a redução dos impactos sociais por meio de dois planos de ação: o primeiro é o projeto piloto de desenvolvimento sustentável implantado em Iratapuru, comunidade no Estado do Amapá que fornece matéria-primas para a produção de uma de suas linhas como castanha, cobaíba e breu branco. O segundo é um plano de gestão de negócios desenvolvido para as trinta famílias fornecedoras, com ajuda da ONG Amigos da Terra.

Recentemente, a Super deu mais um passo importante: abriu o capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). O lançamento das ações – o primeiro desde 2002 – foi muito bem recebido pelos investidores, tanto os institucionais quanto as pessoas físicas que se tornaram acionistas. A Super está entre as dez empresas mais admiradas no País há cinco anos.

A empresa Super trabalha com uma serie de catálogos, onde todos os produtos à venda são expostos sem os preços, apenas para visualização do cliente. Esses catálogos considerados como vitrine da empresa são desenvolvidos também para acompanhar datas festivas, como dia das Mães, por exemplo. A tabela de preços é dada aos consultores, revendedores da empresa Super, separadamente do catálogo. Para prestigiar o consultor e motivá-lo, a Super possui um folheto destinado a ele, onde aborda assuntos variados, como informações sobre as linhas dos produtos que a empresa oferece em seus catálogos, assim como técnicas de vendas, dicas de beleza, campanhas de premiação destinadas aos consultores, tabela de preços, promoções especiais, entre outros. A empresa dedica-se com intensidade no que diz respeito à satisfação de seus revendedores, não só na questão financeira, mais principalmente na questão da auto-estima e bem estar. Outro investimento da empresa Super é levar seus revendedores a participar

das ações sociais que a própria organização oferece à comunidade, como programas incentivando as pessoas a exercerem seu papel na cidadania.

A elaboração de relatório detalhado de suas ações de responsabilidade social faz parte da estratégia da instituição para intensificar esse contato com a sociedade e promover a gestão da responsabilidade corporativa.

A linha da biodiversidade foi escolhida para mostrar a marca da empresa. Entre as estratégias de crescimento, a Super inaugurou uma loja em Paris (França). A ação marcou o primeiro passo da empresa em direção a internacionalização da marca e, como consequência, reforço da mesma no mercado interno. Ainda como estratégia de expansão internacional, essa estendeu as ofertas de seus produtos em free-shops e lojas de aeroportos internacionais. Os produtos podem ser adquiridos por meio da loja virtual internacional.

Como estratégia de crescimento interno, a empresa planeja a criação de espaços “Super” nas capitais brasileiras, construídos em parcerias com Organizações Não-governamentais, nos quais as consultoras poderão provar os produtos da empresa. O objetivo é a interação da comunidade com a organização, desenvolvendo atividades de resgate a cidadania, desenvolvimento humano e social.

#### **4.2 Caso da empresa Expert**

A empresa Expert é totalmente constituída por capital nacional, que atua no setor de perfumaria e cosméticos. Essa trabalha por meio do sistema de franquias, onde os franqueados são donos do seu próprio negócio e, portanto, zelam pela fidelidade dos clientes e ajudam a construir uma marca que seja sinônimo de respeito ao consumidor, ao franqueado, ao colaborador, e a sociedade. Suas vendedoras são comissionadas, possuem carteira assinada e plano de saúde. Possui uma linha de produtos bem diversificada, voltada para mulheres, homens e crianças de diversas classes sociais. A empresa também possui atuação internacional, com franquias e pontos de venda em países como Portugal, Peru, Bolívia, Paraguai e Japão.

A instituição consegue se estabelecer e avançar nesse mercado que, historicamente apresenta altos índices de infidelidade do consumidor e de ofertas de produtos tecnologicamente avançados.

Essa organização que atua em frentes como as de fabricação, distribuição, varejo, responsabilidade social, e de preservação do meio ambiente, tem a preocupação de desenvolver o sentido da percepção frente ao conhecimento da cultura local, das preferências das fragrâncias, do clima, entre outros, para desenvolver “o produto conforme os gostos do local onde deseja instalar-se”.

A empresa evita adotar uma atitude reativa às novidades anunciadas pelos concorrentes e procura ela mesma ser pioneira no lançamento de formulas inovadoras e produtos com tecnologia de ponta (Expert busca lançar de 2 a 4 produtos de grande impacto por ano). Parceira de universidades brasileiras e centros de pesquisa internacionais, a empresa investe pesadamente em inovação e já contribuiu com importantes avanços para o segmento. Entre eles um produto que une perfume ao vinho, baseado no álcool vínico. Inovação que, até o momento, não há em nenhum outro lugar do mundo.

A empresa Expert utiliza uma variedade de ferramentas em sua comunicação, dentre as quais a propaganda, a publicidade e relações públicas, a promoção de vendas e mais especificamente o *merchandising*, o marketing direto e a venda pessoal. Elementos ligados ao meio ambiente são bastante evidenciados nas propagandas da empresa, porém não se verifica a divulgação da causa social de sua Fundação pela preservação da natureza. Assim, é possível dizer que a

preservação ambiental não é abordada diretamente na propaganda, apesar dessa ferramenta utilizar recursos como imagens, cores e temas de campanhas associadas à natureza.

Apesar do foco na questão ambiental, a empresa também realiza outras atividades correlatas como a adoção de tratamento dos efluentes gerados em seu processo de fabricação, estabelecimento de um padrão na conduta de seus fornecedores para atender às necessidades de preservação e respeito à natureza, colaboração com o cultivo das plantas em extinção, participação em projetos que abrangem outros setores da sociedade e ainda, desenvolvimento de programas sociais específicos para seus funcionários.

A preocupação com o ambiente é uma orientação estratégica validada pelo setor em que a empresa atua, uma vez que a indústria de perfumaria e cosméticos utiliza matérias primas oriundas da natureza para a fabricação dos produtos. Esse fato está sendo intensificado pela demanda crescente por produtos à base de ingredientes naturais.

Por outro lado, a associação da imagem de Expert à natureza também valoriza aspectos em que o Brasil é reconhecido internacionalmente, devido a sua biodiversidade e riqueza natural. Essa associação pode ser benéfica, inclusive, para a expansão da rede de franquias no mercado externo, pois em alguns países, principalmente nos mais desenvolvidos, os consumidores se importam com a questão ambiental - tendência que também começa a ser verificada no Brasil.

Quanto à promoção de vendas, verifica-se o uso de algumas ações que vinculam a empresa à causa de preservação ambiental, em todas suas linhas de produtos (masculinos, femininos e infantis).

Como técnica de merchandising, Expert realizou um projeto em seus pontos de venda com o objetivo de ressaltar um padrão arquitetônico que refletisse os conceitos de natureza, tecnologia, sonho e brasilidade. A proposta ultrapassou uma simples mudança de *lay-out* e originou uma nova concepção de operação para o varejo, que envolveu o posicionamento da marca por meio da comunicação no ponto de venda. Essa estratégia valoriza a exposição dos produtos e reafirma a associação da marca à causa social adotada.

Em relação à venda pessoal, a empresa promoveu um treinamento aos vendedores especialmente formatado ao conceito das lojas, vinculado ao merchandising. Os funcionários das lojas recebem informações periódicas sobre as ações sociais da companhia por meio de boletins enviados aos franqueados, que entre outras instruções, também destacam as ações sociais desenvolvidas. A causa social, porém parece não ser um argumento muito explorado pela equipe de vendas, sendo enfocada somente quando a iniciativa de saber mais sobre o trabalho social da companhia parte dos próprios consumidores.

## **5. Conclusão**

Devido a grande concorrência estabelecida no mercado há diversas fontes de diferenciação que podem proporcionar vantagens na operação de uma empresa em relação a outra, desde a variedade de produto oferecido até o modelo da própria empresa. Diferenciar o produto pela embalagem, pelo preço ou pelo serviço personalizado ao cliente, pode auxiliar na obtenção de vantagens competitivas em função de uma força de vendas mais agressiva e de melhor qualidade.

Temas como a responsabilidade social e ambiental vem ganhando espaço nas discussões empresariais devido aos novos desafios impostos às organizações para a competição e diferenciação no mercado. Tais desafios estão relacionados a uma mudança de postura nos consumidores, que estão mais atentos às obrigações sócio-ambientais das empresas. Tanto Super como Expert exploram esse novo segmento do marketing em prol da sua boa imagem, buscando a conquista de novos mercados e a interação empresa, comunidade e ambiente.

Algumas empresas estão utilizando instrumentos de comunicação para divulgar o seu projeto social e assim, estão obtendo a simpatia e o respeito do consumidor. A empresa Expert é um exemplo disso. Ela utilizou, de uma forma combinada e estratégica, uma série de ferramentas de comunicação e conseguiu estabelecer no mercado uma forte associação de sua marca à idéia de preservação da natureza. A empresa mantém uma série de projetos para sustentar essa imagem, o que confere credibilidade à sua comunicação.

A empresa Super segue a mesma filosofia de sua concorrente. No entanto, suas estratégias voltam-se a exposição suave de sua marca e de seus produtos. Ela criou seu diferencial trazendo o cliente para seus catálogos, pois é uma forma dos outros consumidores se identificarem com o que está proposto. A idéia da empresa é trazer a imagem: “pessoas normais também podem ser lindas”. A Super, geralmente divulga o nome e a profissão das pessoas que utiliza como modelo em seus catálogos, como se essas confirmassem a aprovação pelo uso do produto. A estratégia também deixa transparecer a idéia de simplicidade, de auto-confiança, de qualidade de vida e bem estar. Esta aposta criou um elo de confiança entre a Super e seus consumidores.

Conclui-se que aliado a boa imagem da instituição perante seus consumidores, as empresas Super e Expert estão em constante transformação junto ao mercado de cosméticos a que pertencem. Acompanham o que os consumidores exigem com relação às ações sociais e de preservação do meio ambiente para a obtenção de um estilo de vida mais saudável e satisfatório. Apesar do mercado de cosméticos apresentar grande potencial concorrencial, ambas conseguem sobrepor-se as demais empresas do ramo devido a qualidade comprovada de seus produtos pelos seus consumidores, e conseqüente fortalecimento da marca empresarial.

## Referências

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MINTZBERG, H. **Five Ps for Strategy**. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases**. 3rd Ed. New Jersey: Prentice Hall, Cap. 1, pp. 10-17. 1996.

OLIVEIRA, G. T. et.al. **Estratégia de produção e desenvolvimento de produto em uma empresa do setor de cosméticos**. São Carlos-SP, 2006.

[http://www.latec.uff.br/sg/arevista/Volume1/Numero1/Artigo2006\\_4\\_SG046\\_2006.pdf](http://www.latec.uff.br/sg/arevista/Volume1/Numero1/Artigo2006_4_SG046_2006.pdf)

PINHO, José Benedito. **O Poder das Marcas**. São Paulo: Summus, 1996 – (coleção Novas Buscas em Comunicação; v. 53) Editora Afiliada

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques For Analysing Industries And Competitors**. New York: The Free Press, 1980

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alber; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**. Boston, Vol. 47 (3), p.136-145, May-June. 1969.