

Redken for Men: a busca de conhecimento para lançar novos produtos para um novo homem

Autoria: Maribel Carvalho Suarez, Leticia Moreira Casotti

Resumo: O caso de ensino REDKEN FOR MEN é real e retrata o contexto de lançamento de uma extensão de linha da marca REDKEN voltada para o público masculino brasileiro, em 2007. O caso é narrado a partir da perspectiva de Odisseu de Homero, diretor da marca no Brasil, que tem como tarefa inicial desenvolver um conhecimento sobre esse público-alvo e sua relação com os cosméticos. O presente caso foi elaborado a partir de entrevistas com dois profissionais da L'Oréal, mais especificamente, o diretor e o gerente de Marketing da marca REDKEN no Brasil, além de diversas fontes de dados secundários. Voltado para os cursos de Gerência ou Pesquisa de Marketing, o caso proporciona aos alunos a oportunidade de vivenciar decisões relacionadas a busca de informações sobre novos mercados, com ênfase na discussão sobre o Sistema de Informação de Marketing (SIM). Dentre os temas abordados estão as possíveis fontes de informações utilizadas no apoio às decisões gerenciais e a natureza dos diferentes tipos de pesquisa.

Introdução

Para Odisseu de Homero, diretor da marca REDKEN no Brasil, as viagens a Nova Iorque, cidade sede e símbolo da marca que comandava, eram sempre repletas de compromissos profissionais. A agenda apertada, no entanto, não impedia que ele aproveitasse cada visita à metrópole, como fazia naquele momento, caminhando calmamente pelo burburinho da 5ª Avenida. Andar o ajudava a pensar e, por isso, dispensou o taxi ao deixar a reunião na sede da empresa, onde ficara acertado o lançamento da linha REDKEN FOR MEN no Brasil. Caminhando podia sentir a efervescência que tanto gostava “na cidade que nunca dorme” e também antever possíveis dificuldades, bem como as estratégias para superá-las nesse novo desafio.

Lançada em 2005 nos Estados Unidos, a linha de produtos capilares da REDKEN voltada para o mercado masculino apresentava um bom desempenho entre os americanos. Por isso, em 2007, a direção da L'Oréal, empresa detentora da marca REDKEN, decidira expandir a iniciativa globalmente, estando o Brasil entre as apostas da marca.

Odisseu entendia que essa era uma oportunidade para reforçar a imagem de inovação e ousadia, que diferenciava REDKEN. Embora já existissem produtos no mercado de massa para o segmento masculino, no chamado segmento profissional (produtos vendidos em salões de cabeleireiros), ainda não havia ofertas das marcas mais importantes. Por outro lado, pensava também nas possíveis barreiras que teria pela frente. REDKEN tinha como um dos seus pilares a proximidade com os cabeleireiros. Esses profissionais terminavam por atuar como embaixadores da marca: indicando produtos às clientes, esclarecendo o seu uso, apresentando diferenciais. Mas, para o mercado masculino brasileiro, seria essa uma abordagem eficiente?

As pesquisas indicavam que os homens brasileiros estavam entre os mais vaidosos do planeta, mas Odisseu refletia também sobre os preconceitos que rondavam as cabeças quando o assunto é salão de cabeleireiros no Brasil. Assim, o diretor pensava nas diferenças entre mulheres e homens como consumidores de produtos de beleza. Se as primeiras representavam um mercado com o qual a sua empresa já estava mais familiarizado, os homens ainda podiam ser considerados um “terreno a ser mapeado”. E, era para esse público que ele precisava apresentar sua marca no Brasil.

L'ORÉAL

Em 2007, a L'Oréal completava 100 anos de existência, como líder global em cosméticos, com faturamento da ordem de 15,8 bilhões de euros. A empresa estava presente em 130 países, com 290 subsidiárias, 42 fábricas e mais de 50.500 funcionários de 100 nacionalidades diferentes. No seu portfólio, totalizava 19 marcas globais.

No Brasil, a empresa iniciou suas atividades em 1939. Em 2007, a L'Oréal reproduzia no país sua posição global, detendo a liderança em cosméticos e produtos de beleza. As atividades concentravam-se em quatro divisões. A maior delas era a **Divisão de Produtos de Grande Público**, com atuação em todos os segmentos da cosmética: tratamento capilar, coloração, tratamento de pele e maquiagem. Reunia marcas como L'Oréal Paris, Garnier e Colorama Maybelline New York, disponíveis nos canais intensivos (supermercados, farmácias, lojas de departamento).

A Divisão de Produtos Profissionais incluía marcas como L'Oréal Professionnel, Kérastase, REDKEN e Matrix. Tratavam-se de linhas específicas para cabelos, vendidas exclusivamente em salões de beleza. Ofereciam tanto produtos de coloração profissionais e relaxamento, desenvolvidos para uso exclusivo nos salões quanto de tratamento e *styling* (penteados), adquiridos pelo consumidor final nos salões de beleza.

Na Divisão de Produtos de Luxo estavam marcas de prestígio como Lancôme, Biotherm, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Cacharel, Paloma Picasso e Guy Laroche. Essa divisão englobava produtos de tratamento facial e corporal, maquiagem e perfumes, cuja distribuição era realizada de forma seletiva em lojas e perfumarias de luxo do país, além dos estandes próprios das marcas.

Por fim, a Divisão de Cosmética Ativa incluía os produtos classificados como dermocosméticos, ou seja, que associavam a força e eficácia de medicamentos à textura e apresentação física de cosméticos. As marcas Vichy e La Roche-Posay, em geral, recebiam recomendações dos dermatologistas e farmacêuticos treinados, sendo vendidas de forma também seletiva em farmácias.

REDKEN

Adquirida pela L'Oréal em 1993, REDKEN era, em 2007, uma das marcas globais da empresa, com presença em 32 países e um faturamento mundial, em 2006, da ordem de 350 milhões de euros.

Um pouco da história da marca

A história da marca teve início nos anos 50, a partir da iniciativa da atriz Paula Kent, que sofria com as reações alérgicas causadas pelos produtos aplicados nos seus cabelos. Assim, depois de muito peregrinar nos consultórios de dermatologistas, a atriz tornou-se reticente em relação a qualquer spray que fosse apresentado pelos cabeleireiros nos camarins. A experiência chamou a atenção de Kent tanto para a ausência de ofertas especializadas (hipoalergênicas) quanto para a falta de informação dos profissionais que trabalhavam no ramo, que raramente sabiam explicar a formulação dos produtos que utilizavam.

A atriz, então, reuniu três mil dólares ganhos em um comercial e se juntou ao seu cabeleireiro Jheri Redding e, com a ajuda de um químico, criaram a REDKEN (da contração dos nomes Redding e Kent). Desde sua origem, a empresa se caracterizou pela pesquisa, inovação e ligação com os profissionais. Sua missão foi definida como “formular produtos para cabelo e pele de qualidade superior, baseados em uma abordagem científica da beleza”. Assim, no seu lançamento, os produtos da REDKEN tinham três diferenciais importantes: a preocupação com o PH do produto (balanceado com a pele e o cabelo), as proteínas polipeptídicas e o fato de só serem vendidos em salões de cabeleireiros.

Ainda na década de 60, Paula contratou um carismático cabeleireiro inglês chamado Vidal Sassoon para ministrar palestras aos profissionais americanos. Entre 1967 e 1970, Sassoon realizou shows para 27 mil cabeleireiros, promovendo um novo produto da empresa, o *Curl & Condition!* Nos encontros ele combinava dicas sobre o corte da moda, o uso das navalhas, informações sobre as características dos cabelos e os diferenciais dos produtos da REDKEN. A iniciativa colocou a empresa numa posição única e diferenciada no mercado – tanto pela qualidade do produto quanto pelo relacionamento com os seus parceiros de canal.

Situação atual

A aquisição pela L'Oréal em 1993 não alterou a essência da marca, mas reforçou seu aspecto moderno e urbano. Em 1994, a sede da empresa foi transferida para Nova York e se tornou REDKEN 5TH AVENUE NYC. Seu portfólio internacional de produtos se estruturava a partir de quatro eixos: tratamento capilar, coloração, produtos de penteado e produtos de forma (relaxamento, permanente, escova progressiva). Em 2007, REDKEN sintetizava num triângulo os valores centrais da marca:

Moda: Definida como a criatividade urbana, inspirada pelo espírito, energia e estilo das ruas de Nova Iorque.

Ciência: Produtos de ponta, através de pesquisas pioneiras e patentes das inovações.

Inspiração: expressão artística baseada na formação e treinamentos, através das trocas com os profissionais dos salões.

REDKEN trabalhava, portanto, um posicionamento alternativo, inovador, à frente das tendências. Para isso, a marca buscava se associar a salões de cabeleireiros com postura profissional e uma atitude inovadora em relação à moda.

O lema da empresa junto aos profissionais dos salões era: “aprenda mais, ganhe mais e viva melhor”. A marca procurava reforçar a proximidade com os cabeleireiros através de projetos educacionais, em cursos, simpósios e workshops, cujos temas iam desde a prática da profissão até a gestão de negócios.

O MERCADO DE BELEZA NO BRASIL

O mercado brasileiro de produtos de beleza era, em 2007, o terceiro maior do mundo ficando atrás apenas do Japão e dos Estados Unidos. Segundo uma pesquisa do Target Group Index, o Brasil era o país mais vaidoso da América Latina: cerca de 37% dos brasileiros se preocupavam muito com sua aparência, contra 27%, em média, dos outros países (IBOPE, 2008). No Brasil, as empresas de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentaram um crescimento médio de dois dígitos, entre 2002 e 2007, e um faturamento total que, em 2007,

atingiu a cifra de R\$ 19,6 bilhões, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2008).

Ofertas voltadas para o público masculino

Os números alimentavam um otimismo em relação ao mercado masculino de beleza no Brasil: segundo levantamento do Euromonitor, o mercado brasileiro de cuidados para o homem correspondia, em 2006, a aproximadamente 7,5% do mercado mundial e metade do mercado latino americano (ABIHPEC, 2008). Nos relatórios da ABIHPEC, em apenas cinco anos, o mercado de cosméticos masculinos no Brasil havia dobrado de tamanho, movimentando cerca R\$ 1,66 bilhão (em 2006). A associação - que avaliava os segmentos de perfumes e colônias, desodorantes e xampus, mas excluía as lâminas de barbear - estimava que esse mercado tivesse alcançado em 2006 uma alta de 16,1% (27,8% em dólares) ante 2005. Em volume, foram vendidos 28,2 milhões de toneladas e, 2006, 4,8% acima do verificado em 2005 e 32,5% na comparação com o apurado em 2001.

A categoria de produtos masculinos para cuidados pessoais e beleza, no entanto, ainda poderia ser considerada restrita se comparada com a de consumo feminino. Em 2007, perfumes e colônias respondiam pela maior parte do segmento masculino (56%), enquanto desodorantes detinham outros 38% das vendas. Produtos de preparação para o barbear representavam 6% do total. Os xampus abocanhavam apenas 0,2% do faturamento total do segmento masculino. A maior parte das vendas de produtos voltados para homens acontecia nos canais diretos (57,9%). Já o varejo tradicional respondia por 27% do faturamento enquanto as franquias representavam apenas 15,1% do faturamento com os produtos masculinos (ABIHPEC, 2008).

Nos últimos anos, pouco a pouco a indústria de beleza se voltava para esse mercado, lançando novos produtos mais voltados para as especificidades masculinas. Assim, era possível encontrar tanto ofertas de massa, como as linhas Nivea for Men, Neutrogena Men, Natura Homem, quanto de luxo, como Biotherm Homme e Vichy Homme, desenvolvidos pela própria L'Oréal.

REDKEN no Brasil

No Brasil a marca chegou em 1998. Nove anos mais tarde, oferecia para o público feminino no país dois eixos do seu portfólio internacional: tratamento capilar e penteado, sendo o primeiro responsável por 90% do faturamento da marca. Esse desempenho correspondia aos hábitos das mulheres brasileiras: mais de um banho ao longo do dia, com uso intensivo de xampu e condicionador. Ao contrário das americanas européias, entretanto, mousses e outros produtos de penteado não chegavam a fazer parte da rotina diária da maior parte das consumidoras.

No total, REDKEN estava presente em 2% dos salões no país. A marca possuía uma estratégia seletiva: para se qualificar a vender os produtos o salão interessado recebia uma visita de um representante da L'Oréal e precisava ser aprovado nos critérios relacionados a sua imagem de marca e credibilidade como parceiro comercial (para evitar, por exemplo, práticas de revenda de produtos a salões não credenciados). Além disso, a marca exigia, em 2007, uma compra inicial de todo o portfólio, com o valor da primeira compra em torno de oito mil reais. Nas recompras o pedido mínimo era de R\$ 500,00.

Essa estratégia restritiva terminava por representar um diferencial importante para os próprios parceiros: ao ter nas suas vitrines produtos das marcas REDKEN os salões tomavam emprestados seus valores de qualidade, inovação e sofisticação. Dentre os principais compradores da marca estavam redes como Werner, Walter's, Cristal, Stúdio W, Jaques Janine e Marco Antonio de Biaggio.

No Brasil, REDKEN também reforçava sua política global de proximidade com os profissionais. Ao contrário de outras marcas que se utilizavam da atuação de promotoras de vendas, REDKEN, por exemplo, procurava basear sua comunicação na interação entre cabeleireiros. Para isso, uma das suas iniciativas era os *Redken Artists* - profissionais respeitados na área, contratados pela L'Oréal para ministrar cursos sobre técnicas de corte e novas tendências. A marca promovia ainda os laços com os donos dos salões através de programas curtos de gestão e serviços e do acompanhamento em feiras nacionais e internacionais.

Além disso, nas redes maiores, a marca procurava desenvolver o que chamava de *Especialistas REDKEN*. Tratava-se de um profissional que realizava o trabalho de multiplicação dentro dos seus salões. Em toda sua estratégia, a marca valorizava a função do cabeleireiro, como motivador e influenciador da compra. Seu diagnóstico era, na visão de REDKEN, fundamental no sentido de informar e encantar os clientes, proporcionando a riqueza de detalhes na explicação das vantagens de um xampu profissional. Nesse sentido, a opinião do *expert* era essencial para que o consumidor se dispusesse a pagar o preço *premium* do produto (preço médio ao cliente final, em torno de R\$ 50,00).

Além do papel deste profissional, para REDKEN o espaço do salão representava uma importante plataforma para fortalecimento da sua marca. Nesse sentido, procurava trabalhar em parceria com o canal elementos de decoração e todo material promocional de seus produtos.

Fora do salão, a valorização do cabeleireiro se materializava também na homepage internacional da marca (em 2007, não havia uma página em português). O site trazia informações sobre tendências, produtos e eventos da área. Numa das seções, o *hair stylist* Sam Villa, diretor internacional dos *Redken Artists* oferecia dicas aos internautas, reproduzindo o momento de aconselhamento que acontece no salão, entre o profissional e seus clientes. A página continha ainda uma área restrita (*professional site*), voltada exclusivamente para cabeleireiros, donos de salões e distribuidores dos produtos da marca.

Na sua estratégia promocional, REDKEN investia pouco em anúncios pagos na mídia convencional. A marca, no entanto, aparecia em veículos especializados, como as revistas de moda (Vogue, Elle, Marie Claire, entre outras), através de editoriais ou matérias sobre cabelos, como resultado da atuação dos seus relações públicas/assessores de imprensa. Essa estratégia, além de conferir credibilidade à marca, reforçava seu posicionamento inovador e capaz de ditar tendências, junto aos formadores de opinião.

A marca se promovia ainda através da participação em eventos nacionais (Hair Brasil, Fashion Week, entre outros) e internacionais, como patrocinador do NY Fashion Week e do simpósio internacional Redken, realizado a cada dois anos em Las Vegas. Para esse grande encontro, com shows de famosos *hairstylists*, cursos, treinamentos e festas, a direção brasileira da marca organizava e acompanhava um grupo de profissionais selecionados no país.

A Concorrência

O mercado de produtos vendidos em salões de beleza não possuía, em 2007, uma auditagem oficial, já que, além de bastante pulverizados, os salões resistiam em abrir seus dados. A oferta de produtos se apresentava através de uma infinidade de pequenas marcas, atendendo a diferentes perfis. No Brasil, a marca REDKEN tinha como alvo os consumidores das classes A e B. Dentre as principais ofertas que também abrangiam esse público estavam:

Kerastase – Tratava-se da marca de luxo da L’Oréal para os salões. Seus produtos estavam voltados para o universo do tratamento, do ritual do luxo, com foco nos clientes da classe A e B+, tendo um preço em média 20% acima de REDKEN. A personalidade de marca, com um estilo clássico era o que diferenciava Kerastase das outras marcas da empresa. Seu público era, de maneira geral, mais afluyente e de maior idade, se comparado com REDKEN e L’Oréal Professional.

L’Oréal Professional – Também uma marca *premium*, embora tivesse um perfil mais generalista (com os quatro eixos: cuidado, alisamento, penteado e coloração). Como posicionamento se apresentava mais próxima dos profissionais. Seu público abrangia consumidores das classes A, B e C+. Seu preço era, em média, 15% mais baixo que os produtos REDKEN.

Wella – Oferecia produtos voltados para cuidado, alisamento e coloração, tendo seu ponto forte nesse último eixo. Concorrente presente em um número maior de salões voltados para as classes B e C.

Tigi – Tratava-se da marca de produtos capilares da empresa Tony e Guy. Apresentava nessa linha valores de novidade e tendências, realizando inovações de embalagem e texturas. Definia-se como uma linha *fashion*, que criava e lançava tendências de maneira bem humorada. Como público-alvo estavam os jovens, extrovertidos, e socialmente ativos, predominantemente das classes A e B. Seu preço era próximo de REDKEN.

REDKEN FOR MEN

O lançamento de REDKEN FOR MEN no Brasil, em 2007, seria uma iniciativa pioneira voltada para o mercado masculino, no segmento profissional. Os produtos não seriam produzidos localmente, mas importados pela filial brasileira.

A estrutura e os atributos da linha foram pensados tendo em vista algumas particularidades do consumidor masculino. Se os produtos para as mulheres se apresentavam divididos entre tratamento e penteado, tal separação não chegava a existir na linha para os homens. A unidade que colocava todos os produtos dentro do “ritual de limpeza” do cabelo, por exemplo, procurava driblar a dificuldade masculina de assumir a utilização de produtos para penteado - vistos como uma “frescura” por esse público.

Na formulação do produto, a marca procurou atender as especificidades do cabelo masculino, tanto nos aspectos funcionais quanto nos ligados à percepção. Sua fórmula priorizava as ações de limpeza e nutrição, endereçando tanto o problema de maior sudorese quanto a necessidade de um maior número de lavagens ao longo do dia. Sua embalagem era preta e lembrava o formato dos lubrificantes de carro (ANEXO 1). Seu aroma, levemente mentolado, remetia ao

universo sensorial já conhecido pelos homens no ato de barbear. Os textos nas embalagens se aproximavam de uma linguagem industrial. O nome dos produtos, por exemplo, procurava evitar qualquer associação ao universo feminino. Se as ofertas voltadas para as mulheres alardeavam termos como *blonde glam* ou *fresh curls*, os produtos REDKEN FOR MEN traziam “promessas” como *grip tight*, *polish up*, *go clean*, *finish up* e *get relaxed*.

A comunicação em folhetos e na homepage internacional da marca procurava conciliar a apresentação do produto e sua forma de utilização, numa linguagem didática. No site, por exemplo, o consumidor tinha a possibilidade de escolher quatro estilos diferentes que gostaria de ostentar, a partir da referência de quatro modelos distintos. Após essa escolha inicial, o site demonstrava como o visual escolhido poderia ser construído a partir de um passo a passo sobre o uso dos produtos (ANEXO 2)

OS PRIMEIROS PASSOS

No processo de lançamento de REDKEN FOR MEN no Brasil, Odisseu precisaria fazer o caminho já conhecido por ele de adaptar marcas globais para a realidade brasileira. Para isso realizaria os ajustes necessários no marketing mix, com a escolha de itens no portfólio internacional a serem importados, o alinhamento do preço em relação à linha feminina, a estratégia promocional e, talvez, uma possível seleção de determinados parceiros de canal para investimento inicial. Mas, antes de operacionalizar tais decisões, sabia que tinha pela frente a tarefa essencial de aprofundar o conhecimento sobre o consumidor masculino. Odisseu refletia, assim, sobre as informações que deveria buscar e que fontes de qualidade poderia dispor. Questionava-se se seria o caso de realizar uma pesquisa, ainda que em conjunto com outras marcas da empresa interessadas no consumidor masculino. Nesse caso, que tipo de pesquisa deveria encomendar: qualitativa, quantitativa, ambas?

Enquanto caminhava pensava que, sem dúvida, os homens estavam mudando sua relação com os produtos de beleza e os números da indústria eram evidências dessa mudança. No entanto, imaginava possíveis distâncias entre americanos e brasileiros e diferenças entre homens e mulheres, como consumidores de produtos de beleza. Refletia, sobretudo, como inserir um produto voltado para homens dentro do universo dos salões de cabeleireiros. Por um instante, no entanto, deixou de lado as preocupações para fitar a imponência do *Empire State Building*, logo a sua frente. Diante do cartão postal, recriou mentalmente a voz de Frank Sinatra e os acordes de New York, New York: “*I’ll make a brand new start of it...*”

ANEXO 1



Embalagens da linha REDKEN FOR MEN

ANEXO 2

PRODUCTS | PHASE OUT GRAY | YOUR LOOK | THE BUZZ | FIND SALON

REDKEN
37th AVENUE NYC
FOR MEN

enter zip code FIND SALON

PRINT STYLE DETAILS HIDE PANEL

Sculpt and texturize your hair to pieces.

STEP 1
Shampoo hair with **go clean** daily care shampoo.
[GET PRODUCT INFO](#)

STEP 2
Condition hair with **finish up** weightless conditioner.
[GET PRODUCT INFO](#)

STEP 3
Apply a small amount of **outplay** texture putty to dry or damp hair for maximum control and styling memory.
[GET PRODUCT INFO](#)

STEP 4
Apply to random sections of hair to create chunky separation with oversized pieces and a matte finish.

SELECT A LOOK ABOVE

Exemplo de peça promocional de REDKEN FOR MEN, disponível em <http://www.redkenformen.com>, em 28/04/2008.

NOTAS DE ENSINO

O caso REDKEN FOR MEN é real. Foram utilizados dados primários e secundários para a elaboração do mesmo. Os dados primários a respeito da empresa foram obtidos através de entrevista pessoal com Ulisses Teixeira (diretor da marca REDKEN no Brasil) e Fernando Valente (gerente de Marketing da REDKEN). Por questões de privacidade, optou-se por utilizar o nome fictício de Odisseu de Homero, como diretor da marca no Brasil. As fontes de dados secundários utilizados para a elaboração do caso estão registradas nas referências bibliográficas e notas de final de texto.

Objetivos de Ensino / Aprendizagem

O Caso REDKEN FOR MEN foi desenvolvido para ser utilizado em programas de pós-graduação (stricto ou lato sensu), no módulo dedicado à Gerência de Marketing ou, alternativamente, dentro da disciplina de Pesquisa de Marketing. Sua proposta é proporcionar aos alunos a oportunidade de vivenciar decisões relacionadas ao lançamento de uma nova oferta para um novo mercado, com ênfase na discussão sobre o Sistema de Informação de Marketing (SIM) – possíveis fontes de informações utilizadas no apoio às decisões gerenciais e apresentação dos diferentes tipos de pesquisa.

Além desse tópico específico, o material de REDKEN FOR MEN pode ser aplicado de maneira mais abrangente (caso o professor possa dispor de mais de uma aula). Nessa situação, além da discussão sobre o SIM, o instrutor pode envolver os alunos no levantamento e seleção de informações sobre o mercado masculino, chegando a operacionalizar as decisões relativas ao marketing mix do lançamento. Nessa utilização mais completa, como numa situação real, pretende-se que os alunos articulem o conhecimento desenvolvido sobre o consumidor para a

tomada de decisões táticas, considerando para isso a estratégia e objetivos de marketing da marca e da empresa, mapeando as escolhas, seus possíveis efeitos e conflitos. Tendo em vista as limitações de espaço do presente artigo, as notas de ensino se concentrarão na discussão das questões relacionadas ao SIM.

Informações e Nível de Dificuldade do Caso

O caso apresenta níveis de dificuldade 2, 2 e 3, respectivamente para as dimensões analítica, conceitual e de apresentação (ver Quadro 1).

Quadro 1. Dimensões do Caso

Dimensão	Nível	Informação apresentada no caso	Explicação do nível de dificuldade	Propósito
Analítica	2	O caso apresenta a situação e o contexto ambiental da decisão.	O caso não revela a decisão tomada pelo diretor da marca. Os alunos precisarão se colocar nessa posição para refletir sobre o SIM.	Desenvolver a habilidade de identificar e analisar alternativas, selecionar alternativas e apresentar um plano de ação.
Conceitual	2	Combinação de conceitos de razoável dificuldade	Exige a leitura prévia ou eventualmente aula expositiva sobre os conceitos de Marketing e Pesquisa de Mercado.	Proporcionar ao aluno a prática em identificar, entender e utilizar os conceitos teóricos.
Apresentação	3	A informação é apresentada de forma clara, ainda que incompleta.	O caso não é extenso. No entanto, parte da tarefa dos alunos, na sua aplicação mais completa (em pelo menos duas aulas) reside na busca e seleção de informações sobre o público-alvo masculino e o universo de produtos de beleza.	Eliminou-se a dificuldade extra de descarte de informações irrelevantes para a decisão inicial do caso (fontes de informação para decisão de marketing). Entretanto, o caso gera a possibilidade de exercitar a dinâmica de coleta, seleção e análise de informações sobre o mercado.

Fonte: Adaptado de Lenders, Mauffette-Leenders e Erskine (1998, p. 50).

Foco do caso e Relevância dos Tópicos

A veloz dinâmica de lançamento de novos produtos é uma realidade em diversos mercados. O caso REDKEN FOR MEN permite aos alunos vivenciar o tipo tarefa e reflexão que se faz necessária na introdução de produtos para novos mercados e na adaptação de ofertas globais para realidades locais. Que tipo de informações são relevantes e confiáveis para tomada de decisão? Quando se deve contratar pesquisas de mercado? Que tipos de pesquisas são possíveis e que tipo de trabalho seria mais adequado de acordo com o problema vivido pela empresa?

Questões para discussão

1) Que fontes de informações Odisseu pode ter a sua disposição para desenvolver um conhecimento sobre o consumo masculino de produtos de beleza?

- 2) Que diferenças, vantagens e desvantagens, podem ser apontadas entre a pesquisa de marketing (dados primários) e as fontes de dados secundários (já existentes)?
- 3) Que critérios devem embasar a avaliação de dados secundários?
- 4) Quando se devem realizar pesquisas de marketing?
- 5) Quais as principais diferenças entre as pesquisas quantitativas e qualitativas?

Análise do Caso e Dinâmica de Discussão em Plenário

Que fontes de informações Odisseu pode ter a sua disposição para buscar informações sobre o consumo masculino de produtos de beleza?

O caso REDKEN FOR MEN tem por primeiro objetivo proporcionar uma discussão sobre o Sistema de Informações de Marketing (SIM). As pesquisas de mercado ocupam um importante espaço de discussão na mídia especializada em negócios e até mesmo na literatura acadêmica, mas o fato é que, no dia a dia das empresas, os profissionais de marketing precisam, na maioria dos casos, interagir com fontes de dados secundários. Saber onde buscar, avaliar a qualidade das informações e sua seleção são tarefas essenciais para a adequada tomada de decisões.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.71), “um sistema de informações de marketing é constituído de pessoas, equipamentos, e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing. O sistema é desenvolvido a partir de registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing”.

O SIM é alimentado por fontes internas e externas à empresa. Sua composição inclui dados primários e secundários. Como fontes internas, os gerentes dispõem dos dados gerados pela área de finanças (vendas e custos); de operações (entregas e estoques); da força de vendas (clientes e concorrência), de comunicação (notícias publicadas) e de atendimento a clientes (satisfação, problemas). Dados externos podem ser obtidos com publicações especializadas de negócios, guias e anuários; entidades governamentais; instituições não governamentais, associações de classe, universidades; serviços especializados de informação de marketing. Outra fonte externa são as pesquisas de marketing contratadas pela empresa para a investigação de questões específicas de interesse da empresa (Malhotra, 2001; Aaker, Kumar e Day, 2001).

Nesse momento, uma distinção relevante precisa ser feita na discussão com a turma. Uma questão a ser colocada seria: **Que diferenças (vantagens e desvantagens) existem entre a pesquisa de marketing (dados primários) e as fontes de dados secundários?**

O quadro 1, a seguir, procura sintetizar os principais aspectos relacionados a essa questão.

Quadro 1: Dados primários x Dados Secundários

	Vantagens	Desvantagens
Dados Primários (originados pelo pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta)	Foco	Mais caros Mais demorados
Dados Secundários (aqueles que já se encontram disponíveis, porque foram coletados com outro propósito).	Acesso fácil Mais baratos Mais rápidos Alguns dados só podem ser obtidos a partir de fontes secundários (dados históricos)	Podem estar desatualizados e imprecisos Menor controle sobre procedimentos de coleta e análise Podem estar organizados de forma inadequada

Fonte: Adaptado de Malhotra (2001) e McDonald (2004)

Tendo em vista as vantagens e desvantagens expostas acima, diversos autores (Malhotra, 2001; Aaker, Kumar e Day, 2001; McDonald, 2004) frisam a regra geral de exame exaustivo dos dados secundários já disponíveis, antes da coleta de dados primários. O levantamento de dados primários só faz sentido quando as fontes de dados primários estiverem esgotadas ou produzam retornos apenas marginais.

No caso REDKEN FOR MEN, por exemplo, Odisseu dispõe de poucas informações históricas restritas ao mercado profissional voltado para os homens. Entretanto, ele pode considerar internamente os seguintes dados:

1) O desempenho da linha REDKEN FOR MEN no mercado americano: dados como vendas e giro de produtos representam dados atuais e fidedignos que podem auxiliá-lo nas suas previsões. Nessa análise, é preciso considerar a distância em relação ao mercado brasileiro: em que medida o consumidor brasileiro se aproxima ou se distancia do consumidor americano de REDKEN? Que características (físicas, financeiras, culturais, etc) são similares ou diferentes?

2) O desempenho das linhas Biotherm Homme e Vichy Homme, no Brasil – embora não sejam voltadas para cabelo nem utilizem o mesmo tipo de canal de vendas, os números de marcas Biotherm Homme e Vichy Homme podem fornecer informações importantes. O desempenho dessas duas marcas pode servir como um termômetro para o consumidor brasileiro. Pode ser interessante avaliar a experiência dessas marcas em fatores como a relação do consumidor com os preços (quanto os homens estão dispostos a pagar quando comparados com o público feminino), hábitos de recompra, entre outros aspectos, que podem servir de aprendizado para REDKEN FOR MEN.

Além das informações formais disponíveis no sistema da empresa, Odisseu pode dispor do conhecimento acumulado pelos companheiros de empresa, responsáveis pelas marcas acima, através de conversas informais. É importante considerar ainda toda gama de conhecimento que pode ser obtida através do contato com parceiros de canal, Redken Artists e outros profissionais envolvidos com a marca no universo de salões de cabeleireiro.

Externamente, sua equipe pode buscar dados secundários disponíveis em publicações especializadas como Euromonitor; entidades governamentais (IBGE, PNAD, IPEA; instituições não governamentais (ABIHPEC, SIPATESP, Fiesp, Sesc, Senac, dissertações e teses de universidades); serviços especializados de informação de marketing, como Nielsen (consumo no ponto de venda); Ipsos–Marplan (mídia) e IBOPE (audiência e gastos publicitários).

Dependendo da disponibilidade de tempo, o professor pode estimular os alunos a explorar algumas dessas fontes específicas, muitas delas disponíveis gratuitamente na internet, como por exemplo, os dados do IBGE (<http://www.ibge.gov.br/home/>) ou os relatórios da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (<http://www.abihpec.org.br/>). A idéia é que os alunos possam exercitar a tarefa de buscar e selecionar dados relevantes, tendo em vista o foco no lançamento de REDKEN FOR MEN.

Com a internet, um desafio para os profissionais de marketing não está apenas no acesso às informações, mas principalmente na avaliação da qualidade da fonte consultada. Nesse sentido, uma questão a ser discutida é: **que critérios devem embasar a avaliação de dados secundários?**

O quadro 2, procura sintetizar os principais aspectos a serem considerados na discussão com os alunos:

Quadro 2: Critérios de avaliação dos dados secundários

Critérios	Questões	Observações
Especificações e Metodologia	Método de coleta de dados Índice de respostas Qualidade dos dados Técnica de amostragem Tamanho da amostra Criação do questionário Trabalho de campo Análise de dados	Os dados devem ser confiáveis, válidos e generalizáveis para o problema em pauta
Erro e precisão	Examinar erros na abordagem, na concepção da pesquisa, na amostragem, na coleta e análise dos dados, no relatório.	Avaliar a precisão comparando dados de diferentes fontes
Atualidade	Prazo entre a coleta e publicação; frequência das atualizações	Os dados do censo são atualizados periodicamente por firmas especializadas
Objetivo	Por que os dados foram coletados	O objetivo irá determinar a relevância dos dados
Natureza	Definição de variáveis chave, unidades de medição, categorias usadas, relações examinadas.	Reconfigurar os dados para aumentar, se possível, sua utilidade.
Confiabilidade	Experiência, credibilidade, reputação e integridade da fonte	Os dados devem ser obtidos de um fonte original e não adquirida.

Fonte: Malhotra (2001)

Quando se devem realizar pesquisas de marketing?

Pesquisas de marketing, em geral, são caras e demandam esforços gerenciais, além de tempo e dinheiro. Assim, a decisão de realizá-las deve ser ponderada, levando em consideração elementos como a relevância da questão estudada para a empresa, a existência e acesso ao tipo de informação buscada, a disponibilidade de tempo e dos recursos financeiros para a sua adequada realização (Aaker, Kumar e Day, 2001).

A exemplo do que acontece com outros recursos organizacionais, as informações provenientes de uma pesquisa de marketing têm valor na medida em que suas informações forem efetivamente utilizadas para a tomada de decisão: quanto menos o gerente souber a

respeito de um problema de marketing e quanto maior for risco ligado a uma decisão errada, mas valiosas serão as informações (Aaker, Kumar e Day, 2001; McDonald, 2004). Nesse caso, é preciso desenvolver uma análise de custo-benefício ou, nas palavras de Aaker, Kumar e Day (2001, p. 36): “a disposição de obter informações adicionais para apoio às tomadas de decisões por uma pesquisa de marketing deve basear-se na percepção do administrador sobre a qualidade incremental e o valor das informações diante do custo e tempo empregados em sua obtenção”.

Entretanto, enquanto os custos são fáceis de identificar, os benefícios são menos claros de mensuração. McDonald (2004) sugere o cálculo em termos de lucros adicionais ou fracassos evitados, a partir da teoria de probabilidade e do valor esperado. Se, por exemplo, para lançar um produto seriam necessários investimentos da ordem de R\$ 1 milhão, com 10% de chances de fracasso, a máxima expectativa de perda seria de R\$100 mil – valor que poderia ser investido numa pesquisa para obter informações que evitassem tal perda.

Em resumo, pesquisas de marketing podem ser encomendadas: quando a informação buscada não está disponível; quando as outras fontes de informações estão esgotadas; quando a decisão a ser tomada será melhor, tendo em vista custo-benefício de sua aquisição; e quando se justifica dentro de uma estratégia de longo prazo da empresa.

O caso sugere que o relativo desconhecimento de toda a indústria de cosméticos em relação a esse tipo de consumidor: com lançamentos ainda recentes e comportamentos em profunda transformação, a indústria ainda procura desenvolver parâmetros para avaliar e se relacionar com esse mercado. Por outro lado, o caso apresenta também um limitador importante nas decisões relacionadas à contratação de pesquisas: a disponibilidade de recursos. Como gestor, Odisseu precisa analisar o custo-benefício de desenvolver uma pesquisa, avaliando o valor da informação buscada. Nesse sentido, o gestor precisa analisar em que medida informações adicionais geradas pela pesquisa podem melhorar a qualidade da decisão tomada. Tal estimativa ajudará a determinar se e quanto recurso deverá ser gasto na pesquisa.

No caso em questão, é interessante fazer os alunos refletirem sobre a natureza da decisão a ser tomada por Odisseu. Para trazer REDKEN FOR MEN para o Brasil, os investimentos de lançamento tendem a ser relativamente baixos. Em primeiro lugar, os produtos serão importados e não produzidos especificamente para o mercado brasileiro, representando assim um ganho de escala à produção voltada para os americanos. Tampouco haverá os custos de desenvolvimento de produto para o mercado brasileiro. Também não estão sendo cogitados os investimentos em novos parceiros de canal, já que REDKEN FOR MEN seguirá a mesma inserção de toda linha. Assim, os maiores investimentos se darão nas atividades promocionais. Vale lembrar que a marca REDKEN trabalha exclusivamente a comunicação através do trabalho de relações públicas – sem gastos adicionais para o lançamento da marca – e material no ponto de venda. Nesse sentido estrito, não parece fazer sentido a contratação de um projeto de pesquisa para o lançamento.

O caso, entretanto, abre a possibilidade de realização de uma pesquisa num esforço conjunto de diversas marcas da L’Oréal, em uma visão estratégica de longo prazo, com o objetivo de levantar informações sobre o consumidor brasileiro. Essa é, na realidade, uma oportunidade para que o professor possa discutir com a turma **as diferenças entre os diversos tipos de pesquisa (quantitativas e qualitativas)**.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão com contexto do problema. O autor sugere que sempre que se estiver diante de um novo problema de pesquisa é recomendável desenvolver a pesquisa qualitativa antes de qualquer abordagem quantitativa. O quadro 3, a seguir, sintetiza as principais diferenças entre as pesquisas quantitativas e qualitativas:

Quadro 3: Pesquisa Qualitativa x Pesquisa Quantitativa

	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Objetivo	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Amostra	Pequeno número de casos não-representativos	Grande número de casos representativos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise dos dados	Não-estatística	Estatística
Resultado	Desenvolve uma compreensão inicial	Recomenda um curso final de ação

Fonte: Malhotra (2001)

Desjeux (2004) nos oferece uma visão alternativa para se pensar as diferenças entre as pesquisas quantitativas e qualitativas. Segundo o autor, os objetos de estudo podem ser observados a partir de diferentes perspectivas, gerando diversos tipos de compreensão. Para fins didáticos, Desjeux (2004) se utiliza de uma metáfora: o astronauta que observa a Terra do espaço tem uma visão bastante distinta do piloto que, com sua aeronave, sobrevoa determinada localidade. Essa mesma geografia parecerá bastante distinta para o indivíduo que caminha em terra firme no local a ser estudado.

Segundo Desjeux (2004) nas ciências sociais, da mesma maneira, a compreensão de determinado fenômeno pode se dar segundo escalas diversas de observação dos fenômenos sociais. Cada escala oferece uma perspectiva diferente sobre os mesmos fenômenos investigados por cada ciência. No nível macrosocial, através dos dados quantitativos, observam-se as dinâmicas dos grandes grupos populacionais, dados macroeconômicos, classes sociais, grupos de gênero, estilos de vida. Nessa escala temos ciências como a economia, a demografia e, por vezes, a sociologia. Na escala microssocial, possibilitada pela pesquisa qualitativa, a perspectiva sobre os fenômenos permite perceber a interação de indivíduos em seus grupos específicos, suas negociações, conflitos e relações sociais. Essa é a perspectiva da antropologia e da sociologia microssocial. O que se vê numa perspectiva se perde na outra; e assim vice-versa. Nesse sentido, as abordagens qualitativa e quantitativa ganham um sentido de complementaridade. Mais do que a possibilidade de se iniciar em um determinado assunto, a pesquisa qualitativa permitiria a compreensão de contexto e detalhes imperceptíveis na abordagem quantitativa. Essa, por sua vez, possibilitaria uma compreensão mais abrangente e generalizada do todo, impossível de ser alcançada pela abordagem qualitativa.

Tendo despertado a curiosidade dos alunos para a questão e, caso disponha de tempo, o professor pode apresentar, ao final do debate, os diversos tipos de métodos qualitativos (focus grupos, entrevistas em profundidade, etnografias, etc), bem como projetos de pesquisa quantitativos, exemplificando diferenças na apresentação e natureza dos resultados.

Por fim, um aspecto interessante a ser debatido com a turma pode estar nas formas “menos científicas”, mas não menos importantes de se desenvolver o conhecimento sobre

consumidores. Profissionais de marketing têm sido criticados por se confinar aos escritórios e “delegar” o papel de conhecer o consumidor aos serviços especializados de informações e pesquisas de mercado. Nesse sentido, atualmente, muitas empresas estimulam que seus funcionários saiam a campo, dialogando com clientes reais, na vida real. Portanto, uma discussão final pode se deter nesses caminhos alternativos que incluem visitas ao varejo, observação, conversas/entrevistas com consumidores, especialistas, jornalistas e outros profissionais que detenham conhecimento sobre o público-alvo em questão. No caso REDKEN, em questão, outras possibilidades estão na interpretação de anúncios e da cobertura das revistas dedicadas ao público masculino, na sua abordagem sobre o consumo de produtos de beleza. Por fim, filmes, livros, músicas que tratem do universo masculino também podem ser interessantes na construção de uma reflexão sobre os conflitos e desafios relacionados à beleza masculina.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. Atlas, São. Paulo, 2001.
- ABIHPEC. Panorama do Setor. Disponível para acesso em http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado_panorama_setor.php, em 28/04/2008
- DESJEUX, D. **Les sciences sociales**. Paris : PUF. Collection Que sais-je ?, 2004.
- LEENDERS, M, MAUFFETTE-LEENDERS, L. A. ERSKINE, J. Teaching with cases. Ontario: Ivey Publishing, 1998.
- IBOPE. Belas perspectivas. Publicado em 13/04/2006 e disponível para acesso em <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=IBOPE+Inteligência&docid=73A97331343F3FFB8325714F0072C9FC>, em 28/04/2008.
- KOTLER, P. e KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McDONALD, M. **Planos de Marketing**: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.