

LEONARDO HENRIQUE NARDIN

**PLANO DE NEGÓCIOS : ESCOVA DE DENTES COM TUBO DE CREME DENTAL
E CERDAS DESCARTÁVEIS**

**Monografia apresentada para Obtenção
do Título de Especialista em Marketing
Empresarial no Curso de Pós-Graduação
em Administração, Departamento de
Administração Geral e Aplicada, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Profº. Drº. Freddy Kesselring

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE TABELAS | iv |
| RESUMO | v |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 2. CONCEITO DO NEGÓCIO | 03 |
| 3. O PRODUTO | 06 |
| 4. ANÁLISE DE PRODUTO | 07 |
| 4.1 Performance do Setor | 07 |
| 5. COMPETIDORES | 12 |
| 6. MERCADOS ALVO | 18 |
| 7. VANTAGEM COMPETITIVA | 20 |
| 8. TENDÊNCIAS DE MERCADO | 21 |
| 9. OBJETIVOS DE VENDA | 25 |
| 10. MARKETING E VENDAS..... | 26 |
| 11. PLANO FINANCEIRO..... | 28 |
| 11.1 Avaliação Pelo Fluxo de Caixa Descontado (DCF) | 29 |
| 11.2 Dados / Informações Necessárias | 29 |
| 11.3 Projeções | 30 |
| 12. CONCLUSÃO..... | 31 |
| REFERÊNCIAS | 32 |
| ANEXOS | 33 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 4.1 - EVOLUÇÃO DAS VENDAS DO SETOR DE HIGIENE ORAL/ VAREJO EM R\$ MILHÕES, DE 1998 A 2002, EM VALORES ATUAIS | 07 |
| TABELA 4.2 - EVOLUÇÃO DAS VENDAS DO SETOR DE HIGIENE ORAL/ VAREJO EM VOLUME, DE 1998 A 2002 | 09 |
| TABELA 4.3 - MÉDIA DE PREÇOS DE ESCOVA DENTAL - 2002 NO BRASIL ... | 09 |
| TABELA 4.4 - MÉDIA DE PREÇOS DE CREME DENTAL - 2002 NO BRASIL | 10 |
| TABELA 4.5 - PARTICIPAÇÃO DOS CANAIS NAS VENDAS DO SETOR DE HIGIENE ORAL – COMPARATIVO 1997/2002 | 11 |
| TABELA 5.1 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (VALORES) DO SUB SETOR ESCOVA DENTAL EM 2001 E 2002 POR EMPRESA | 13 |
| TABELA 5.2 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (VALORES) DO SUB SETOR ESCOVA DENTAL EM 2001 E 2002 POR MARCA | 13 |
| TABELA 5.3 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (VALORES) DO SUB SETOR CREME DENTAL EM 2001 E 2002 POR EMPRESA | 14 |
| TABELA 5.4 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (VALORES) DO SUB SETOR CREME DENTAL EM 2001 E 2002 POR MARCA | 14 |
| TABELA 8.1 - PRODUTOS MAIS RECENTEMENTE LANÇADOS NO BRASIL NOS SEGMENTOS DE CREME E ESCOVA DENTAL | 22 |
| TABELA 8.2 - PREVISÃO DE VENDAS NO VAREJO PARA O SETOR DE HIGIENE ORAL EM R\$ MILHÕES, MANTIDOS OS PREÇOS DE 2002, PARA 2003 A 2006 | 23 |
| TABELA 8.3 - PREVISÃO DE CRESCIMENTO MÉDIO DE 2002 A 2006 EM % PARA O SETOR..... | 24 |

RESUMO

A escova dental recarregável surgiu da oportunidade identificada no tocante à praticidade de se ter apenas uma unidade que satisfaça as necessidades e inclua todas as ferramentas utilizadas na higiene bucal. Um sistema único recarregável de cerdas e creme dental que apresenta a evolução da tecnologia em escova dental. Este projeto apresenta o cenário e as características do mercado de higiene oral, a maturidade e seu potencial, o sobe e desce do poder aquisitivo da população que influencia diretamente o setor, a força de seus competidores, as marcas já consolidadas, as perspectivas de aceitação do novo produto pelo consumidor, o mercado-alvo identificado em pesquisas, a descrição detalhada das vantagens competitivas do produto proposto as tendências de mercado e, por fim, os objetivos e as estratégias preliminares de marketing e vendas visualizadas nesse projeto.

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, grande parte da identificação de necessidades e das soluções de problemas é balizada a partir de elementos práticos e objetivos que o tempo cada vez mais escasso requer. A praticidade tornou-se fundamental, as pessoas precisam cada vez mais otimizar suas tarefas do dia-a-dia. O vidro elétrico do carro, as compras on-line, o controle remoto são alguns exemplos de criações essencialmente práticas e que poupam tempo das pessoas para que elas utilizem-no em atividades mais importantes.

Pensando nisso, surgiu a idéia da criação de uma escova dental recarregável. A utilização de apenas uma unidade que satisfizesse as necessidades de limpeza oral e incluísse todas as ferramentas utilizadas na higiene bucal. Um sistema único recarregável de cerdas e creme dental que apresentasse a evolução da tecnologia em escova dental.

O trabalho foi feito em parceria com o idealizador da idéia, Sr. Maurílio Sampaio, o qual logo criou um boneco da escova mesmo antes de realizar estudos de mercado. Ficou a cargo da Consult Consultoria Empresarial a elaboração deste documento.

Acreditando ser possível a viabilização da idéia, foram feitos estudos iniciais de mercado. Partiu-se de uma idéia, um conceito, uma escova dental inovadora. Em seguida, fez-se uma análise aprofundada do tamanho do mercado do setor de higiene bucal, mais detalhadamente dos segmentos de creme dental e escova dental. Também foram analisados os competidores atuantes nessa categoria, o tamanho, o perfil de consumidores, e as novas tendências do setor. Pesquisas já publicadas relacionadas ao assunto higiene bucal também foram objeto de apreciação, mesmo as mais acadêmicas, sem cunho mercadológico. Com base nisso, analisou-se as vantagens competitivas que um produto inovador como esse deveria ter para ser um sucesso. Por fim, chegou-se ao modelo proposto nesse projeto.

Esse projeto tem como objetivo geral a estruturação de um plano que resulte no estabelecimento de uma parceria com um investidor interessado em lançar o mesmo no mercado. Para tal, o documento contém: Explicação sobre os atributos do produto; argumentação que justifique o lançamento do produto no mercado;

estruturação de informações em formato de *Business Plan*, ou Plano de Negócios – um documento padrão exigido por investidores que buscam novos negócios.

A metodologia do *Business Plan* foi a escolhida para esse trabalho – ela contém uma descrição detalhada das principais características de uma empresa ou negócio, a qual contempla: O conceito do negócio e a oportunidade; a descrição do(s) produto(s) ou serviço(s); o mercado; os sócios e gerência; e o financiamento requerido – quando for o caso.

Todos os esforços, a descrição do produto e a argumentação desse projeto têm como objetivo a viabilização de parceria com instituições pró-empendedorismo, de *venture capital* ou *private equity*. Organizações que estejam dispostas a investir em novos negócios vislumbrando um retorno futuro.

2. CONCEITO DO NEGÓCIO

Em um mundo dinâmico, no qual o tempo é cada vez mais escasso, as pessoas precisam cada vez mais otimizar suas tarefas do dia-a-dia. Atividades comuns a cada cidadão como fazer compras em supermercado, pagar contas no banco, ou mesmo alimentar-se estão sendo espremidas em períodos de tempo cada vez menores em nosso cotidiano. As novas formas de viver e de pensar da humanidade levaram-nos a fazer isso.

A economia global tornou-se uma realidade. As decisões locais estão sujeitas, quer queiramos, quer não, a eventos de alcance mundial, da captação de recursos à complicada geopolítica do mundo contemporâneo. Vivemos um período de grande competitividade e de velozes e constantes mudanças – fatos que são atribuídos principalmente ao avanço das telecomunicações. ⁽¹⁾

A comunicação talvez seja a atividade que mais se desenvolveu nas últimas décadas e o meio que mais tem contribuído para a mudança na forma de vivermos. A internet é um exemplo disso – com ela muitas tarefas do dia-a-dia passaram a ser realizadas de forma mais ágil, tais como compras on-line e pagamento de contas. No entanto, nem todas as nossas necessidades podem ser supridas por meio eletrônico – uma delas é a escovação dental.

A escova dental foi inventada por volta do ano 1.500, por um imperador chinês, e o material, na época, era feito de pêlos de porco. Tornou-se popular na Europa, mas como custava muito caro, as famílias mais pobres dividiam a mesma escova.

Só em 1938 é que a *DuPont* criou a primeira escova com cerdas de náilon, e na década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial, os americanos começaram a usar o invento no dia-a-dia, pois o exército obrigava seus homens a fazerem uso dele. ⁽²⁾

Desde então, o produto foi evoluindo até chegar às formas existentes nos dias de hoje – mais ergonômico, resistente e eficaz na limpeza. Sua comercialização também passou por processo semelhante até chegar ao nível atual, sendo vendida em massa, no mundo todo.

Há muito tempo, a escova dental mantém as mesmas características – com tamanho, design e funcionalidade semelhantes. Em anos, pouca coisa se alterou

significativamente em uma escova dental, pouco esforço foi despendido para mudar esse cenário, já que não havia competição acirrada por mercados.

Para fugir da monotonia, é preciso criar produtos e serviços que, já em sua concepção, mereçam atenção, mereçam ser comercializados e destaquem-se da concorrência – essa é a chave da diferenciação. Em mercados apinhados de competidores, como os atuais, não arriscar significa correr um grande risco; não inovar equivale a fracassar; não aparecer é ser invisível. ⁽³⁾

Em um setor competitivo, a chave para a vantagem competitiva é a diferenciação de produto. Uma oferta ao mercado pode ser diferenciada em cinco dimensões: produto, serviços, pessoal, canal e imagem. Vale a pena estabelecer uma diferença para aquilo que é importante, distinto, superior, exclusivo, acessível e lucrativo. ⁽⁴⁾

Existem diversas estratégias para diferenciar-se. A mais comum é a inovação em produtos. Novas correntes têm surgido com eficácia, como o Modelo de Estratégia de Demanda, com foco nas necessidades dos clientes, o qual aborda tudo aquilo que rodeia a compra e o uso de um produto em três componentes de composição de valor: oferecer com o produto serviços valiosos e fáceis; acentuar a “afinidade emocional” nas iniciativas vinculadas ao aumento do valor da marca; estabelecer relações estratégicas com os clientes. ⁽⁵⁾

Rita Gunther McGrath propôs em recente artigo que cada produto ou serviço tem uma cadeia de consumo própria, ligeiramente diferentes entre si, em cujas etapas as empresas podem diferenciar-se. ⁽⁶⁾ Há, porém, alguns elos típicos, a saber: consciência da necessidade, busca, seleção, pedido e compra, entrega e pagamento, financiamento, recepção, instalação, transporte e armazenamento, uso, serviços, consertos, devoluções e descarte final. Cabe às empresas detectar os elos com maior potencial para diferenciação em seu segmento de atuação. No nosso projeto (de varejo), as características identificadas são as de “consciência de necessidade” e de “busca de uma solução”.

Pensando em tudo isso, identificou-se que a escova dental, como todo produto, precisa passar por um processo de atualização e adequação aos tempos modernos, e a evolução desse produto caracteriza-se agora pela união entre a escova e o creme dental - uma escova dental recarregável com carga e cerdas descartáveis. Essas são as diferenças que fazem a diferença na escova proposta.

A diferenciação constitui a idéia central do marketing. As pessoas são diferentes. Nem todos gostam do mesmo tipo de restaurante, bebida, esporte ou filme.⁽⁴⁾ O mesmo acontece com a escova dental, nem todos preferem as mesmas cores, tamanhos e funções. Sendo assim, a escova dental recarregável é uma criação que possibilita uma higienização bucal bem mais simples, rápida e prática, que evita a necessidade de levar mais de uma unidade para onde quer que seja necessário escovar os dentes.

A razão da criação desse produto é facilitar o dia-a-dia das pessoas na execução de uma tarefa necessária e importante para a manutenção da saúde e vitalidade dos dentes e de um belo sorriso, mas que muitas vezes demanda um tempo excessivo, o qual poderia estar sendo utilizado em outras atividades.

Em 1993, na Espanha, um grupo de médicos endocrinologistas e profissionais de saúde já havia tido o interesse em criar um produto que permitisse aos pacientes a realização de uma correta higiene oral. O estudo partiu da análise dos motivos que levam os pacientes ao médico, como eles poderiam melhorar a saúde bucal da população e se os sistemas disponíveis no mercado seriam capazes de melhorar significativamente a saúde bucal das pessoas. Entre outras coisas, verificou-se que o tempo despendido na escovação dos dentes é um fator importante para a correta higienização oral. De acordo com os dentistas, os dentes devem ser escovados, no máximo, 30 min. após as refeições e muitas vezes esse período acaba não sendo respeitado. O motivo é que as pessoas, antes de escovarem os dentes, já imaginam o tempo que perderão para realizar essa tarefa e acabam deixando para depois. Um produto mais prático, que permita que todo o processo seja mais rápido, facilitaria até na decisão das pessoas de escovarem os dentes na hora correta.⁽⁷⁾

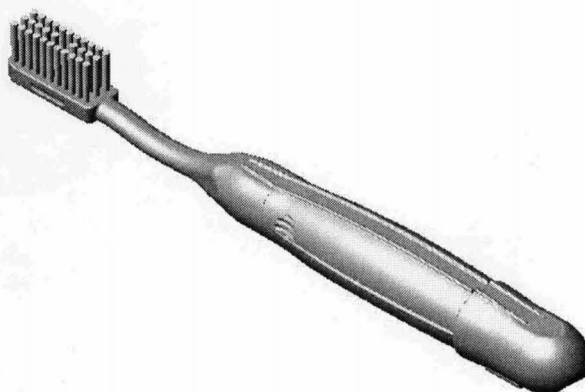
3. O PRODUTO

As possibilidades de diferenciação dependem principalmente de uma gestão de marketing eficaz que inclua gerenciamento de marca, do produto e do mercado. Para tanto, as empresas devem entender que não vendem o produto em si: o produto “genérico” é apenas o cacife mínimo para entrar no “jogo”. Produtos são combinações do tangível e do intangível. As pessoas compram mais que o genérico, algo que pode ser administrado em toda sua capacidade de conquistar e satisfazer clientes. É preciso saber diferenciar esse “algo”, criando o “produto esperado” e o “potencial”.⁽⁸⁾

O produto proposto nesse trabalho pode ser descrito como sendo uma escova dental recarregável, com carga (creme dental) e cerdas descartáveis, que possui um cabo, o qual possibilita o acoplamento de um refil de creme dental que, uma vez pressionado, envia o creme à ponta da escova por meio de um canal interno, chegando até as cerdas. Permite, ainda, o encaixe de uma capa de cerdas que pode ser retirada para limpeza e depois recolocada.

Isso possibilita que o usuário escove os dentes sem a necessidade de carregar, separadamente, uma escova de dente e um tubo de creme dental. Oportunamente, a escova pode ser recarregada com o descarte, tanto da carga do creme dental, quanto das cerdas.

FIGURA 3.1 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESCOVA PROPOSTA



4. ANÁLISE DE MERCADO

Todas as análises foram feitas com base nos dados do Instituto Euromonitor, com sede em Londres, Inglaterra, obtidos por meio de pesquisas realizadas em 2002 e publicadas e disponibilizadas em seu site no ano de 2003.

4.1 Performance do Setor:

O setor de higiene oral caracterizou-se por uma leve queda, em valores, de 1,88% no ano de 2002. Os valores das vendas do setor chegaram a R\$ 2.030,1 milhões no período, conforme tabela abaixo:⁽⁹⁾

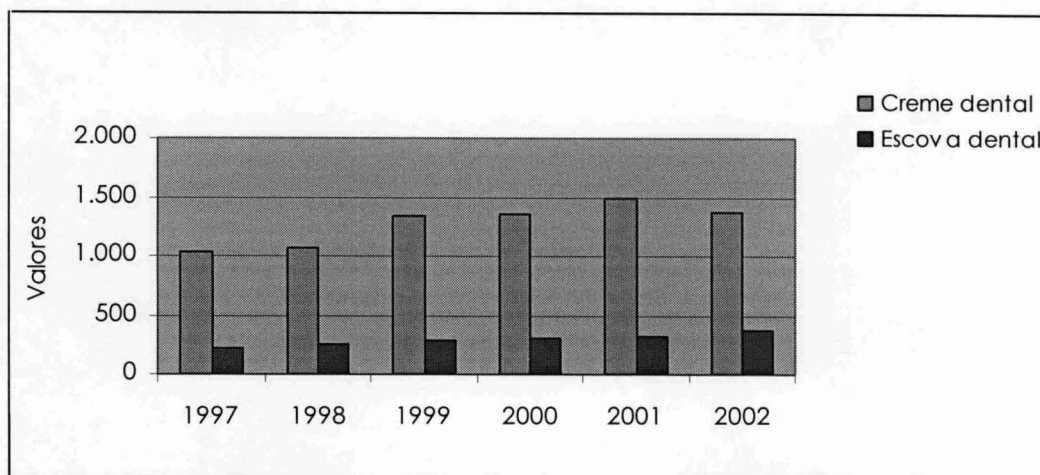
TABELA 4.1 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS DO SETOR DE HIGIENE ORAL/ VAREJO EM R\$ MILHÕES, DE 1998 A 2002, EM VALORES ATUAIS:

| Produto | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | Varição % 2002 x 2001 | Share 2002 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------|---------------|
| Creme dental | 1.071,7 | 1.338,9 | 1.364,3 | 1.494,0 | 1.375,0 | -7,97 | 67,73 |
| Escova dental | 250,9 | 287,9 | 305,4 | 320,7 | 370,0 | 15,37 | 18,23 |
| Enxagüatório bucal | 96,4 | 102,2 | 109,9 | 124,2 | 136,0 | 9,50 | 6,70 |
| Cuidados com dentadura | 53,5 | 71,0 | 69,4 | 70,1 | 70,7 | 0,86 | 3,48 |
| Refrescante bucal | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,00 | 0,04 |
| Fio dental | 54,4 | 59,6 | 57,1 | 59,1 | 77,5 | 31,13 | 3,82 |
| Higiene Oral | 1.527,7 | 1.860,5 | 1.907,0 | 2.069,0 | 2.030,1 | -1,88 | 100,00 |
| Higiene Oral (Varição %) | | 21,78 | 2,50 | 8,50 | -1,88 | | |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

Os sub setores de creme e escova dental detêm a maior parte do setor de higiene oral – 85.96%. Abaixo, a evolução dos valores de vendas de creme e escova dental através dos gráficos.⁽⁹⁾

GRÁFICO 4.1 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS NOS SEGMENTOS ESCOVA E CREME DENTAL EM VALOR (R\$ EM MILHÕES), DE 1997 A 2002



FONTE: Instituto Euromonitor 2003

O sub setor de creme dental teve uma retração de 7,97% no período, mas é líder de vendas em termos de valores, com R\$ 1.375,0 milhões em 2002, 67,73% do total do setor. ⁽⁹⁾

Apesar do fato de o Brasil ter milhões de consumidores de baixa renda, um grande percentual da população escova os dentes três vezes por dia, o que explica a relativa maturidade do sub setor de creme dental, com gastos *per capita* de R\$ 8,20, em 2002. ⁽⁹⁾

Em um ambiente mais competitivo, o crescimento do valor de vendas do sub setor no período em questão deu-se muito em razão do lançamento de variedades de creme dental, como os de ervas e os com fórmulas de ingredientes naturais. Um dos mais populares é o creme dental Sorriso, da marca Kolynos do Brasil Ltda., o qual está disponível em três versões. As fórmulas incluem diferentes ingredientes naturais, como malva, melissa e própolis. O licenciamento de imagem de artistas e personagens em quadrinhos também tem ajudado a impulsionar as vendas.

O sub setor de escova dental apresentou o maior crescimento em valor, com índice de 15,37% e vendas de R\$ 370,00 milhões em 2002, o que representa 18,23% do total de vendas do setor. No entanto, o gasto *per capita* de US\$ 0,90 por ano em escovas dentais indica que a grande maioria dos brasileiros não troca suas escovas a cada três meses, como recomendam os dentistas, o que indica que ainda há espaço para crescimento nesse sub setor. ⁽⁹⁾

Na análise de vendas em volume, percebe-se que os preços não variaram muito por sub setor quando comparamos com a variação em valores (em R\$). Ver tabela abaixo:

TABELA 4.2 - EVOLUÇÃO DAS VENDAS DO SETOR DE HIGIENE ORAL/ VAREJO EM VOLUME, DE 1998 A 2002

| Produto | Unidade | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | Variação | |
|------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|--------------------|
| | | | | | | | Variação % volume 2002/ 2001 | % valor 2002/ 2001 |
| Higiene oral | - | - | - | - | - | - | - | -1,88 |
| Creme dental | Mil ton. | 90,2 | 96,2 | 95,4 | 103,8 | 94,6 | -8,9 | -7,97 |
| Escova dental | Mi un. | 137,6 | 139,5 | 151,9 | 162,6 | 191,8 | 18,0 | 15,37 |
| Enxagüador bucal | Mi l. | 8,1 | 5,5 | 5,4 | 4,8 | 5,0 | 4,2 | 9,50 |
| Cuidados com dentadura | Mil ton. | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,86 |
| Refrescante bucal | L. | - | - | - | - | - | - | - |
| Fio dental | Mi un. | 25,9 | 30,3 | 31,3 | 42,6 | 58,4 | 37,1 | 31,13 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

O mercado é muito competitivo no item preço. Abaixo, estão relacionados os preços médios praticados no mercado de escova e creme dental por algumas marcas e os respectivos canais de distribuição pesquisados:

TABELA 4.3 – MÉDIA DE PREÇOS DE ESCOVA DENTAL - 2002 NO BRASIL

| Marca | Empresa | Canais | Preço (R\$ /un.) |
|------------------------|---|---------------|------------------|
| Kolynos Standard | Kolynos do Brasil Ltda. | Supermercados | 0,85 |
| Condor | Condor AS | Farmácias | 1,10 |
| Kolynos Máster | Kolynos do Brasil Ltda. Johnson & Johnson Indústria e Comércio | Farmácias | 1,30 |
| Tek | Ltda. | Supermercados | 1,55 |
| Carrefour | Ind., Com. e Repres. Poliproducts Ltda. | Supermercados | 2,25 |
| Pro Kid's Super Heróis | Gillette do Brasil Ltda. | Farmácias | 2,30 |
| Oral-B Kids Disney | Gillette do Brasil Ltda. | Farmácias | 3,20 |
| Pro dupla Ação | Gillette do Brasil Ltda. | Supermercados | 3,20 |
| Oral-B Indicator | Gillette do Brasil Ltda. | Farmácias | 3,90 |
| Tandy | Kolynos do Brasil Ltda. | Supermercados | 4,10 |

| | | | |
|------------------------|--|---------------|------|
| | Johnson & Johnson Indústria e Comércio | | |
| Johnson's Timer | Ltda. | Supermercados | 4,55 |
| Oral-B Advantage | Gillette do Brasil Ltda. | Supermercados | 4,90 |
| Oral-B Mickey for Kids | Gillette do Brasil Ltda. | Supermercados | 5,15 |
| | Johnson & Johnson Indústria e Comércio | | |
| Johnson's Reach | Ltda. | Supermercados | 5,69 |
| Aquafresh Flex Top | SmithKline Beecham Brasil Ltda. | Supermercados | 6,10 |
| | Johnson & Johnson Indústria e Comércio | | |
| Johnson's Macia | Ltda. | Farmácias | 6,40 |
| Oral-B cross Action | Gillette do Brasil Ltda. | Farmácias | 6,50 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

TABELA 4.4 – MÉDIA DE PREÇOS DE CREME DENTAL - 2002 NO BRASIL

| Marca | Empresa | Canais | Quant. | Preço (R\$) |
|--------------------------------|--|----------------|--------|-------------|
| Carrefour | Kolynos do Brasil Ltda. | Supermercados | 90 g | 0,80 |
| Gessy Cristal | Unilever Brasil Ltda. | Supermercados | 90 g | 1,19 |
| Signal | Unilever Brasil Ltda. | Farmácias | 90 g | 1,45 |
| Sorriso | Kolynos do Brasil Ltda. | Farmácias | 90 g | 1,50 |
| Close-Up | Unilever Brasil Ltda. | Farmácias | 90 g | 1,70 |
| Close-Up Liquid Fresh (gel) | Unilever Brasil Ltda. Laboratório Odontomed Ind. e Com. | Supermercados | 100 g | 1,85 |
| Digimon | Ltda. | Especialidades | 50 g | 1,90 |
| Colgate Flúor gel | Kolynos do Brasil Ltda. | Supermercados | 90 g | 1,99 |
| Tandy | Kolynos do Brasil Ltda. | Farmácias | 50 g | 2,10 |
| Aquafresh | SmithKline Beecham Brasil Ltda. | Supermercados | 90 g | 2,25 |
| Colgate 102 Dálmatas | Kolynos do Brasil Ltda. | Supermercados | 90 g | 2,25 |
| Prevent | Kolynos do Brasil Ltda. | Supermercados | 90 g | 2,39 |
| Aquafresh Kids | SmithKline Beecham Brasil Ltda. | Especialidades | 90 g | 3,70 |
| Tandy (gel) | Kolynos do Brasil Ltda. | Supermercados | 120 g | 4,26 |
| Oral-B Mickey for Kids | Gillette do Brasil Ltda. | Supermercados | 90 g | 4,90 |
| Sensodyne | Stafford-Miller Indústria Ltda. | Supermercados | 50 g | 5,80 |
| Oral-B dentes Sensíveis | Gillette do Brasil Ltda. | Supermercados | 90 g | 6,45 |
| Parodontax | Stafford-Miller Indústria Ltda. | Supermercados | 70 g | 12,39 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

De 1997 a 2002, a maior parte das vendas do setor de higiene oral deu-se nas grandes redes de auto-serviço, conforme dados abaixo, em %:

TABELA 4.5 – PARTICIPAÇÃO DOS CANAIS NAS VENDAS DO SETOR DE HIGIENE ORAL – COMPARATIVO 1997/2002

| Canais (%) | 1997 | 2002 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| Supermercados e lojas de conveniência | 68,5 | 79,2 |
| Farmácias | 20,0 | 16,0 |
| Lojas de departamentos | 8,0 | 2,1 |
| Lojas de especialidades | 1,8 | 1,2 |
| Vendas diretas | 0,2 | 0,3 |
| Outdoor markets | 0,5 | 0,2 |
| Outros | 1,0 | 1,0 |
| Total | 100 | 100 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

5. COMPETIDORES

A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes, o que o leva ao aspecto central da formulação da estratégia – a análise da concorrência.
(10)

Tendo em vista que a área de abrangência do campo de higiene bucal é vasta, o novo produto não apresenta, inicialmente, uma ameaça substancial à concorrência, uma vez que atinge um segmento ainda não explorado. Porém, o próprio produto pode passar a ser ameaçado se obtiver bons resultados.

O setor de higiene bucal já é um setor consolidado no mercado brasileiro, mas ainda há espaço para crescimento, tendo em vista que o mercado vem se expandindo nos últimos anos, exceto em 2002, tão somente em razão da queda em vendas no sub setor de creme dental.

As empresas presentes nesse setor são muito fortes, com marcas já consolidadas, canais de distribuição estabelecidos, grande poder de barganha entre os fornecedores e fortes argumentos de venda junto às grandes redes de varejo de auto-serviço, principalmente pelo poder que suas marcas detém. Nesse cenário, no médio prazo, após a confirmação de resultados positivos de venda da escova dental recarregável e das análises iniciais feitas da absorção do produto pelo mercado, é muito provável que surja o interesse dessas companhias em desenvolver um produto semelhante para entrar nesse nicho de mercado – se elas conseguirem é preciso estar preparado para combatê-las, pois tecnologia e capital para penetração certamente têm.

Abaixo, estão os números de participação de mercado em valor, por empresa e por marca nos sub setores de escova e creme dental:

TABELA 5.1 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (VALORES) DO SUB SETOR ESCOVA DENTAL EM 2001 E 2002 POR EMPRESA

| Empresa (Share %) | 2001 | 2002 |
|--------------------------|--------------|--------------|
| Johnson & Johnson Inc | 34,0 | 30,0 |
| Gillette Co, The | 25,5 | 25,8 |
| Colgate-Palmolive Co | 24,8 | 23,0 |
| Unilever Group | 3,0 | 2,5 |
| GlaxoSmithKline Plc | 2,2 | 2,4 |
| Private Label | 0,3 | 0,3 |
| Outras | 10,2 | 16,0 |
| Total | 100,0 | 100,0 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

TABELA 5.2 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (VALORES) DO SUB SETOR ESCOVA DENTAL EM 2001 E 2002 POR MARCA

| Marca (Share %) | Empresa | 2001 | 2002 |
|------------------------|-----------------------|--------------|--------------|
| Oral-B | Gillette Co, The | 22,5 | 23,0 |
| Kolynos | Colgate-Palmolive Co | 19,0 | 18,0 |
| Tek | Johnson & Johnson Inc | 13,0 | 12,0 |
| Reach | Johnson & Johnson Inc | - | 10,0 |
| Johnson's | Johnson & Johnson Inc | 10,0 | 8,0 |
| Colgate | Colgate-Palmolive Co | 5,8 | 5,0 |
| Pro | Gillette Co, The | 3,0 | 2,8 |
| Close-Up | Unilever Group | 3,0 | 2,5 |
| Aquafresh | GlaxoSmithKline Plc | - | 2,4 |
| Alcance | Johnson & Johnson Inc | 10,0 | - |
| Aquafresh | GlaxoSmithKline Plc | 2,2 | - |
| Private Label | Private Label | 0,3 | 0,3 |
| Outros | Outros | 11,2 | 16,0 |
| Total | Total | 100,0 | 100,0 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

TABELA 5.3 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (VALORES) DO SUB SETOR CREME DENTAL EM 2001 E 2002 POR EMPRESA

| Empresa (Share %) | 2001 | 2002 |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Colgate-Palmolive Co | 64,9 | 67,6 |
| Unilever Group | 26,9 | 26,3 |
| GlaxoSmithKline Plc | 3,2 | 3,1 |
| Natura Cosméticos SA | 0,1 | 0,2 |
| Procter & Gamble Co, The | 0,5 | 0,1 |
| Outros | 4,4 | 2,7 |
| Total | 100,0 | 100,0 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

TABELA 5.4 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (VALORES) DO SUB SETOR CREME DENTAL EM 2001 E 2002 POR MARCA

| Marca (Share %) | Empresa | 2001 | 2002 |
|------------------------|--------------------------|-------------|-------------|
| Sorriso | Colgate-Palmolive Co | 41,5 | 45,2 |
| Colgate | Colgate-Palmolive Co | 15,9 | 16,0 |
| Close-Up | Unilever Group | 14,3 | 14,0 |
| Gessy | Unilever Group | 6,4 | 6,3 |
| Signal | Unilever Group | 6,2 | 6,0 |
| Tandy | Colgate-Palmolive Co | 5,5 | 4,0 |
| Prevent | Colgate-Palmolive Co | 2,0 | 2,0 |
| Aquafresh | GlaxoSmithKline Plc | - | 1,7 |
| Sensodyne | GlaxoSmithKline Plc | - | 1,2 |
| Natura | Natura Cosméticos S.A. | 0,1 | 0,2 |
| Parodontax | GlaxoSmithKline Plc | - | 0,2 |
| Crest | Procter & Gamble Co, The | 0,5 | 0,1 |
| Aquafresh | GlaxoSmithKline Plc | 1,5 | - |
| Sensodyne | GlaxoSmithKline Plc | 1,2 | - |
| Parodontax | GlaxoSmithKline Plc | 0,5 | - |
| Outras | Outras | 4,4 | 3,1 |
| Total | Total | 100,0 | 100,0 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

Como em qualquer setor da economia, é importante conhecer um pouco da trajetória dos concorrentes no mercado. Abaixo, estão listados os principais fabricantes de escova e creme dental e relatado um breve histórico de cada um:

Condor S.A. – empresa de 70 anos de fundação, começou como fabricante de escovas para dentes e unhas. Despontou, em 2002, como uma das grandes fábricas exportadoras, no setor de higiene e limpeza, do Brasil. Tem pequena participação de mercado e grande interesse no lançamento de produtos inovadores, como, por exemplo, a escova para dentaduras, com cerdas dos dois lados da haste da escova e o fio dental *one way* (unidade descartável).

Gillette do Brasil Ltda – grande grupo que se destaca tanto pela importação, distribuição e fabricação de produtos como o *Oral-B*, marca de maior renome no setor de higiene e limpeza, resultado do grande esforço mercadológico e de comunicação (*promotion*). Destaca-se o slogan “A escova mais usada pelos dentistas”.

Unilever Brasil Ltda. – *Divisão de Produtos de Toilete*: organização que se encontra em primeiro lugar no ranking das empresas de higiene e limpeza (fonte: *Gazeta Mercantil – Publicação Anual 2001 – Setor Higiene e Limpeza*), com um ativo total de aproximadamente R\$ 2,8 bi. A Unilever tem conseguido progressos significativos no setor de higiene oral, através de sua subsidiária *Unilever Brasil Ltda.*, a qual chegou a uma participação em valor de 26.3% no sub setor de creme dental em 2002, consolidando a posição da companhia como a segunda mais forte. A marca de creme dental *Close-up* vem sendo a história de grande sucesso da empresa no Brasil. Em 2002, sua participação do sub setor de creme dental chegou a 14.0%. A Unilever cuidadosamente posiciona o marketing da marca *Close-up* em uma base de consumidores jovens. A marca também é líder no nicho de produtos de gel, contando com aproximadamente 20% de vendas em valor, em 2002. ⁽⁹⁾

Johnson & Johnson Indústria e Comércio Ltda. – empresa possuidora de marca forte e credibilidade junto à população, devido ao seu excelente histórico e qualidade de produtos, dos quais se destacam produtos para bebês (ex. fraldas), higiene bucal (escova dental) e higiene pessoal (*cotonete®*). É líder no sub setor de escova dental com uma fatia de 30% do mercado, em 2002. ⁽⁹⁾

Kolynos do Brasil Ltda. A *Colgate-Palmolive Co.* – continua a ser a mais forte competidora do setor de higiene oral em 2002 com a subsidiária brasileira *Kolynos*, que obteve 52,4% das vendas. O fortalecimento da empresa no setor foi grande em razão de seu domínio no sub setor de creme dental, o qual deixou 2002 com 67,6% das vendas em valor, com as marcas: *Sorriso*, *Colgate*, *Tandy* e *Prevent*. Em

escovas dentais, a companhia é a terceira em *share* de mercado, com 23% e mantém-se com os olhos voltados ao público, realizando o lançamento da linha Colgate Baby, direcionada às crianças de 1 a 5 anos de idade. A empresa também está ranqueada em segundo lugar em vendas de valor nos sub setores de enxagüadores bucais e fio dental, com participações de 19.8% e 8.5%, respectivamente. ⁽⁹⁾

Uma das chaves da performance da Colgate no setor de higiene oral nos últimos anos tem sido o sucesso que a companhia vem obtendo no contorno das dificuldades causadas pela suspensão das atividades da marca líder do mercado de creme dental, a Kolynos, em 1997. A marca foi retirada do mercado naquele ano pela comissão antitruste, o CADE, como uma condição para a compra da Kolynos do Brasil pela Colgate. No momento da suspensão, a marca Kolynos era a líder em creme dental no Brasil, com vendas em valor em torno de 13%. Após a proibição, uma série de ações foi tomada pela Kolynos para ocupar o espaço deixado pela marca retirada do mercado. A maior foi o lançamento da marca Sorriso. A performance da Sorriso vem sendo uma grande conquista da Colgate, já que a marca disparou em valor e volume de vendas, chegando até a liderança em cremes dentais em 2002 com 45,2% das vendas em valor do sub setor de creme dental. A força da marca Sorriso foi identificada em 2001 por um estudo do Instituto de Pesquisa Datafolha, ligado ao diário Folha de São Paulo, o qual mostrou que a Sorriso alcançou o segundo mais alto índice de *recall* de consumidor de todos os cremes dentais, com 27% de *recall* espontâneo de marca. O interessante nesse estudo é que a marca Kolynos, apesar de já não mais estar presente no mercado, tinha um valor tão forte que foi a marca mais lembrada pelas pessoas na pesquisa de *recall*, com índice de 33% de respostas. A suspensão do uso da marca Kolynos foi retirada em setembro de 2001, mas a Colgate ainda não relançou a marca, o que causou muita especulação no mercado e mantém, ainda hoje, a Colgate na mira dos holofotes. ⁽⁹⁾

SmithKline Beecham Brasil Ltda. – empresa que comercializa, dentre outras, a marca *Aqua Fresh*, a qual possui pequena participação de mercado e relativo conhecimento de marca entre os consumidores.

Procter & Gamble do Brasil – Muitos analistas de mercado acreditam que a multinacional americana Procter & Gamble Co. perdeu uma grande oportunidade de

desenvolver a marca Crest no momento da saída da marca Kolynos. A Crest foi lançada logo após a suspensão da Kolynos, mas foi retirada do mercado no início de 2000. No entanto, a fusão entre a Fine Foods e a Mag Corporations, ocorrida recentemente nos Estados Unidos, tornou possível a importação de alguns produtos da Procter & Gamble para o Brasil. Entre esses produtos, virão as linhas de higiene bucal Crest, cremes dentais e escovas, e os enxagüatórios bucais Scope. A associação das empresas americanas será representada pela importadora oficial, a Marcas Internacionais, que tem centros de distribuição em Fortaleza/CE e em São Paulo/SP. A maior diferença dos produtos é a gramatura de 130g para o creme dental.

6. MERCADO-ALVO

A Target Pesquisas e Serviços de Marketing realizou um estudo em 1995 que apontou que as classes A e B são responsáveis por 64% do consumo total do país. A pesquisa destacou ainda os gastos do consumidor brasileiro por setor – Higiene Pessoal ficou com 1,8% de participação naquele ano. ⁽¹¹⁾

O produto em questão – escova dental – está na base da hierarquia das necessidades de Maslow, sendo um produto que atende às necessidades básicas/fisiológicas das pessoas. Os setores que atendem a essas necessidades são menos vulneráveis às instabilidades econômicas de um país, já que essas necessidades devem ser atendidas para a sobrevivência do ser humano. Por outro lado, a escova dental proposta tem valor agregado, o que a encarece e põe sua aceitação em maior risco.

O consumidor é influenciado por diversos fatores em seu comportamento de compra, são eles:

- Estímulos de marketing – produto (atributos e benefícios), ponto de venda, preços, promoções e publicidade;
- Influências sócio-culturais e interpessoais, processamento da informação e determinantes individuais;
- Respostas cognitivas, afetivas e comportamentais.

Em cada uma delas há maior ou menor envolvimento do consumidor: um estado não observável de motivação, de excitação e de interesse, criado por um objeto ou uma situação específica e que desencadeia comportamentos – certas formas de procura de produto, de processamento de informação e de tomada de decisão. ⁽¹²⁾

Considerando essas variáveis e o universo que envolve o setor de higiene pessoal para a correta identificação do mercado-alvo, o idealizador da escova realizou em março de 2002 uma pesquisa qualitativa, na qual foram levantados dados primários através de entrevistas com um grupo aleatório com média de idade de 29 anos e com um nível econômico classe B1, segundo critério de classificação econômica do Brasil. Foi perguntado se havia interesse em comprar uma escova dental que traria a pasta embutida. Nessa pesquisa, chegamos aos seguintes

números percentuais: 82,60% das pessoas comprariam, 8,70 % ficaram em dúvida e 8,70 % não comprariam, o que caracteriza um considerável percentual de aceitação.

Também tendo como base os dados levantados por uma pesquisa populacional (Anexo 1) realizada pelo IBGE, em 2000, nas cidades de Curitiba, Joinville e Porto Alegre, definiu-se, inicialmente, o público-alvo como sendo:

- Brasileiros moradores de cidades com mais de 300 mil habitantes;
- De 20 a 40 anos de ambos os sexos;
- De classe média a alta – com renda mensal igual ou superior a seis salários mínimos;
- Pessoas práticas, com pouca disponibilidade de tempo devido ao envolvimento diário em atividades cotidianas, tais como: trabalho, estudos, afazeres domésticos, pessoas comprometidas com viagens a trabalho ou lazer, experimentadores, inovadores, preocupados com conveniência.

Pode, também, vir a ser público-alvo crianças em idade escolar, cujas mães são preocupadas com a praticidade na higiene oral de seus filhos. Nesse caso a comunicação tem que ser dirigida às mães, pois são elas que fazem as compras desses utensílios para os filhos. Mesmo assim o licenciamento de marca e utilização de temas como Turma da Mônica ou Batman como apelo de venda pode ser eficaz.

Tem-se como alvo de abordagem para a venda do produto as grandes redes de varejo de auto-serviço, as redes de varejo de bairro e hotéis para executivos espalhados pelo Brasil.

É importante ressaltar que na criação do produto e definições do consumidor-alvo não se buscou simplesmente encontrar compradores, conquistar e tornar fiel o consumidor, mas sim oferecer à população um produto realmente inteligente, prático e útil para a sociedade.

7. VANTAGEM COMPETITIVA

O produto demonstra ser rentável e viável economicamente porque possui vantagens competitivas reais: são importantes e percebidos pelo consumidor, têm rentabilidade e são difíceis de ser copiados – nesse último caso a própria patente o protege.

Detalhadamente, as principais vantagens são:

- reunir escova e creme dental em um só produto, o que permite ao consumidor, mesmo estando fora de casa, realizar higiene bucal completa de forma rápida e eficaz, sem ter que carregar uma escova e um tubo de creme;
- possuir cerdas descartáveis e fáceis de ser limpas, o que barateia os gastos pessoais com higiene oral com a eliminação da necessidade de reposição da escova.

Criar apenas um diferencial competitivo para o produto não basta, é preciso posicioná-lo. Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. O resultado final deve ser a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focalizada no mercado – uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto.⁽⁴⁾

Produtos conhecidos geralmente têm posição destacada na mente dos consumidores. A Coca-Cola é conhecida como a maior empresa de refrigerantes do mundo, a Harley-Davidson como a melhor motocicleta do mundo. Posicionamento não é o que você faz com o produto, mas sim com a mente do cliente potencial – é na mente dele que você posiciona o produto.⁽¹³⁾

Os produtos podem conter múltiplas estratégias conjuntas de posicionamento, embora a elevação de quantidade envolva dificuldades óbvias e risco. No projeto, as vantagens competitivas contemplam melhor desempenho, melhor estilo e projeto, maior facilidade de uso e principalmente maior conveniência. Esse posicionamento é mais bem evidenciado na categoria por uso/aplicação, pois o produto é posicionado como o melhor para escovar os dentes em locais como restaurantes, aeroportos, local de trabalho, dentre outros.⁽¹⁴⁾

8. TENDÊNCIAS DE MERCADO

As principais mudanças em creme dental nos últimos 3 anos foram os lançamentos de uma grande variedade de cremes dentais de ervas e fórmulas que incluem ingredientes naturais, como canela e menta, lançados no mercado em 2001 pela Unilever, com apelos ao consumidor adolescente.

Uma criação ainda mais significativa no segmento, também da Unilever Brasil Ltda., foi o lançamento da marca Gessy Crystal Juá em 2001, que se diferenciou pela inclusão de ingredientes naturais da planta Juá, nativa da região de Juazeiro/BA, uma das áreas mais secas do nordeste brasileiro. O Juá tem sido por muitos anos um higienizador natural para a população nordestina. Os estudos médicos mostram realmente que a planta tem propriedades e agentes de limpeza e contém alto nível de agentes químicos que produzem um grande volume de espuma. A espuma produz um aspecto visual importante, pois, na mente do consumidor, denota limpeza, mesmo que não seja propriamente a espuma que limpe os dentes, mas sim as outras propriedades do produto.

A introdução do Gessy Crystal Juá no mercado foi o resultado de muita pesquisa da Unilever e que marca, junto aos consumidores, o perfil de uma companhia que utiliza matéria-prima nacional em seus produtos.

No sub setor de escova dental, uma tendência de mercado continuou para produtos com apoio oficial de instituições odontológicas. Em 2000, a Gillette do Brasil Ltda. lançou a marca Cross Action da Oral B, a qual é recomendada pelos dentistas.

Na mesma linha de evolução dos outros setores, os fabricantes de produtos de higiene oral estão incrementando a segmentação de seus produtos por idade, a qual se mostra ser uma estratégia de marketing mais efetiva. A Kolynos do Brasil Ltda. lançou, em setembro de 2001, uma escova dental especificamente desenhada para bebês, sob a marca Colgate Baby. A escova é indicada para crianças de 1 a 5 anos de idade.

De forma parecida, na segunda metade de 2001, a Unilever Brasil Ltda. lançou embalagens pretas para o creme dental Close-up, o qual é direcionado para um público adulto e sofisticado.

Como muitos outros setores de cosméticos e artigos de toalete, acordos de licenciamento de produtos, baseados em celebridades populares e personagens em quadrinhos, continuam a exercer grande importância em produtos direcionados a crianças e adolescentes. No início de 2001, a Kolynos do Brasil Ltda. introduziu no mercado um gel e escova dental com o tema “102 Dálmatas” da Disney. As escovas dentais são importadas da Suíça e, de acordo com fontes industriais, levaram um ano para se desenvolverem. Além disso, a decisão da Colgate de licenciar o tema 102 Dálmatas foi um passo histórico, já que foi a primeira vez que a empresa licenciou um personagem Disney. Os acordos de licenciamento estão autorizados até o final de 2001 e também estão autorizados para todas as subsidiárias Colgate internacionais.

Abaixo, estão listados os produtos lançados mais recentemente no mercado:

TABELA 8.1 – PRODUTOS MAIS RECENTEMENTE LANÇADOS NO BRASIL NOS SEGMENTOS DE CREME E ESCOVA DENTAL

| Nome da Marca | Fabricante | Tipo de Produto | Lançamento |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Colgate Baby | Kolynos do Brasil Ltda. | Creme dental/ escova dental | 2001 |
| Close-up (embalagem preta) | Unilever Brasil Ltda. | Creme dental | 2001 |
| Cross Action | Gillette do Brasil Ltda. | Escova dental | 2000 |
| 102 Dálmatas | Kolynos do Brasil Ltda. | Creme dental/ escova dental | 2001 |
| Gessy Crystal Juá | Unilever Brasil Ltda. | Creme dental | 2001 |
| Gessy Crystal Canela e Menta | Unilever Brasil Ltda. | Creme dental | 2001 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

8.1 PREVISÕES DO SETOR

O setor de higiene oral deve ter fraco crescimento no próximo período comparado ao período anterior. Entre 2003 e 2006, é esperado crescimento de valor constante de somente 8.3%.

Os sub setores de creme e escova dental prevêem uma leve queda de crescimento, registrando acréscimo de valores de 7% e 8%, respectivamente, em razão do alcance de maturidade desses sub setores. Ver tabelas a seguir:

TABELA 8.2 – PREVISÃO DE VENDAS NO VAREJO PARA O SETOR DE HIGIENE ORAL EM R\$ MILHÕES, MANTIDOS OS PREÇOS DE 2002, PARA 2003 A 2006:

| Produtos (em R\$) | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Creme dental | 1.538,8 | 1.569,6 | 1.593,1 | 1.609,1 | 1.623,6 |
| Escova dental | 324,5 | 330,4 | 337,0 | 344,4 | 352,3 |
| Enxagüador bucal | 111,0 | 114,0 | 117,4 | 121,2 | 125,2 |
| Cuidados com dentadura | 67,5 | 65,3 | 63,3 | 61,5 | 59,9 |
| Refrescante bucal | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| Fio dental | 56,8 | 57,4 | 58,0 | 58,7 | 59,5 |
| Higiene oral | 2.099,5 | 2.137,5 | 2.169,7 | 2.195,7 | 2.221,3 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

Os gráficos abaixo visualizam melhor as tendências para os sub setores de creme dental e escova dental:

GRÁFICO 8.1 - PREVISÃO DE VENDAS NO VAREJO PARA O SEGMENTO DE CREME DENTAL EM R\$ MILHÕES, MANTIDOS OS PREÇOS DE 2002, PARA 2003 A 2006:

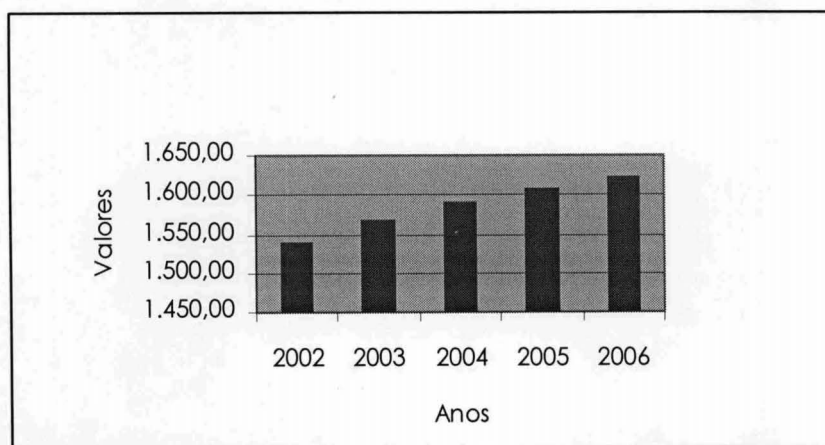


GRÁFICO 8.2 - PREVISÃO DE VENDAS NO VAREJO PARA O SEGMENTO DE ESCOVA DENTAL EM R\$ MILHÕES, MANTIDOS OS PREÇOS DE 2002, PARA 2003 A 2006:

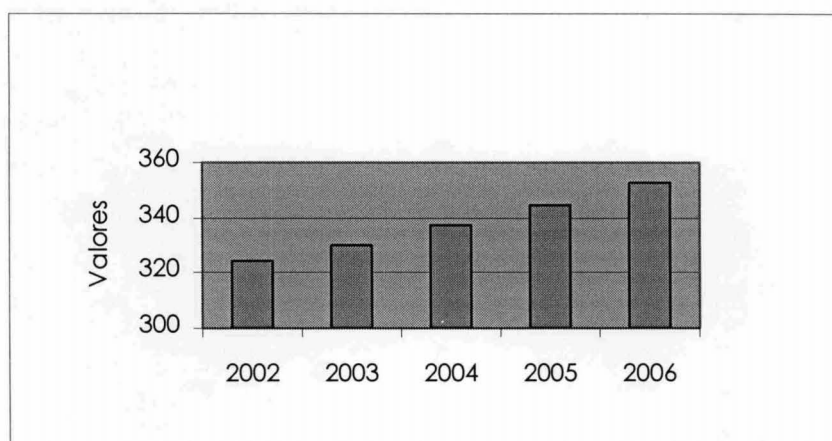


TABELA 8.3 – PREVISÃO DE CRESCIMENTO MÉDIO DE 2002 A 2006 EM % PARA O SETOR

| Produtos | Médio 2002-2006 | TOTAL |
|------------------------|------------------------|--------------|
| Creme dental | 1.7 | 7 |
| Escova dental | 1.9 | 8 |
| Enxagüador bucal | 2.9 | 12.6 |
| Cuidados com dentadura | -3.1 | -11.3 |
| Refreshante bucal | -1.4 | -5.3 |
| Fio dental | 1.1 | 4.3 |
| Higiene oral | 1.6 | 8.3 |

FONTE: Instituto Euromonitor 2003

9. OBJETIVO DE VENDAS

Estima-se que 90% das vendas no período inicial será na região onde ocorrerá o *start-up* do produto. As projeções indicam uma homogeneização das vendas entre as regiões de acordo com a penetração do produto nos estados ao longo do tempo.

Após estudos de viabilidade econômica, consideramos três cenários – otimista, pessimista e moderado – para uma análise abrangente e flexível do mercado no que tange ao volume de vendas. Toda essa análise – volume de vendas, investimentos em lançamento, capacidade produtiva – dependerá do capital a ser investido no negócio, o qual será feito quando a parceria estiver fechada e os valores definidos.

10. MARKETING E VENDAS

Segue abaixo a estratégia adotada em seus diversos aspectos.

PRODUTO

O produto segue a descrição contida no item 3. Conforme citado anteriormente, a estratégia de diferenciação por valor agregado dá ao produto a particularidade suficiente para a existência de uma vantagem competitiva que dificulta a cópia do produto, já que o próprio registro de patente o protege.

PREÇO

O sub setor de escova dental não tem um giro muito alto. O consumo médio foi de 1,13 unidades por pessoa, em 2002. Nesses casos uma saída viável é gerar rentabilidade pela margem de lucro por unidade. É exatamente esse perfil que a escova dental recarregável com carga e cerdas descartáveis possui: diferenciação substancial na composição do produto, ainda que com custo relativamente baixo, que justifique a aplicação de um preço um pouco acima da média.

O produto contempla uma unidade de cada compartimento – cabo, cerdas, bisnaga e tampa protetora. Num primeiro momento, estabelecemos como sendo ideal um preço de venda com valor médio de R\$6,00 em supermercados e R\$7,00 em farmácias. Já os conjuntos dos “descartáveis” serão dois: um que contém 3 cargas de creme dental e outro que contém 1 refil de cerdas e 3 cargas. Para o primeiro, estimamos um preço de R\$2,00 em supermercados e R\$2,25 em farmácias e o segundo de R\$2,50 em supermercados e R\$2,75 em farmácias.

PRAÇA

Com base no mercado e em consonância com a estratégia estipulada, o mercado-alvo do produto será, inicialmente, a cidade de Curitiba, com ampliação gradativa em outros Estados. As grandes redes supermercadistas das grandes capitais do país são o grande canal de distribuição do produto. A projeção é de que 70% das vendas sejam por esse meio. Também terão trabalho dirigidos hotéis que têm executivos em viagens a trabalho como público-alvo. Farmácias, pequenos

mercados e lojas de conveniência serão responsáveis pelos percentuais restantes de participação.

PROMOÇÃO

Os esforços de divulgação e promoção do produto serão focados nos meios em que se encontra o consumidor-alvo do produto, utilizando-se dos canais de comunicação e horários apropriados, de acordo com os estudos dos profissionais da área. A definição de quais serão as ações de promoção será tomada por profissionais atuantes no mercado de higiene bucal. Por questões de custos, essa definição ainda não existe.

ESTRATÉGIA DE VENDAS

Em mercados de produtos de giro baixo é preferível realizar lançamento de novos produtos de uma vez só, em todo o mercado-alvo, ao invés de fazer uso de mercado teste, já que o período de recompra, quando é realmente percebida a aceitação ou não do produto, é longo. Logicamente, um lançamento de produto só é efetivado depois de concluídas todas as pesquisas que confirmem a aceitação do produto por parte do mercado, sendo que o maior investimento em produtos de giro baixo ocorre antes do lançamento do mesmo.

11. PLANO FINANCEIRO

O plano demonstra a viabilidade do negócio. Nele expõem-se planilhas de receitas e despesas, fluxo de Caixa, evolução das vendas, custos, *payback* (tempo de retorno do investimento) etc., que ilustram a evolução do negócio no decorrer do tempo e apresentam suas respectivas projeções.

Para o cálculo desses valores, é software especialista VALUATOR®, sistema automatizado que permite determinar o valor de uma empresa ou negócio. O recurso empregado se vale dos fluxos de Caixas livres projetados ou a estimativa do IVC (Cálculo do Valor Indireto). A valoração consiste em tomar os valores atuais dos fluxos somando o do valor residual, ou de perpetuidade, trazidos a valor presente pelo custo médio do capital.

Atualmente, o valor tem sido a melhor medida de desempenho utilizada pelas organizações, pois é a única que exige informação completa. Desta forma, as avaliações de valor tornaram-se instrumento de grande valia nas transações de compra e venda e como suporte na medição de desempenho. ⁽¹⁵⁾

A administração baseada na maximização do valor da companhia tem ganhado expressividade no meio administrativo, pois é essencial saber até que ponto uma empresa está gerando valor em função de sua configuração gerencial e compreender quais medidas operacionais têm mais chances de aumentar o valor da empresa e conseqüentemente o retorno ao seu acionista. ⁽¹⁵⁾

Para compreender plenamente o processo de criação de valor é preciso usar uma perspectiva de longo prazo, gerenciar os fluxos de caixa, tanto de demonstração de resultados, como do balanço patrimonial, e saber como comparar os fluxos de caixa de diferentes períodos ajustados por seus riscos.

A avaliação de empresas é exatamente a mensuração de seu valor, e para esse projeto ela utiliza como base a metodologia conhecida como Fluxo de Caixa Descontado, ou Desconto de Fluxo de Caixas Livres, de ampla utilização no mercado, para fins de avaliações patrimoniais em fusões, aquisições, incorporações e apuração de haveres.

Esses trabalhos baseiam-se em:

- Perspectivas/Cenários do Setor
- Possibilidades de expansão na média e acima da média de setor

- Variações das taxas de juros (reais, descontadas a inflação do período) e demais indicadores do mercado.

Vários são os benefícios que a avaliação de empresas proporciona, mas ela demonstra, especialmente nesse caso, o valor-base para negociação com investidores e acionistas. A Avaliação de Empresas pode ser direcionada a qualquer companhia, de capital aberto ou não, e também para avaliar partes de uma atividade (um produto no trabalho em questão).

11.1 Avaliação Pelo Fluxo de Caixa Descontado (DCF):

O processo de avaliação por DCF consiste na elaboração de projeções de Fluxo de Caixa, por determinado período, a fim de determinar em que níveis a empresa é capaz de gerar superávit de Caixa, no futuro. O somatório dos efeitos (positivos e negativos) do DCF, por “n” exercícios, descontados de uma Taxa de “Atratividade” apropriada e deduzidos de uma Taxa de “Risco”, traduzem o valor presente do investimento, ou seja, do negócio.

O método é válido desde que não ocorra qualquer descontinuidade de operações e é composto por:

Resultados Econômicos;

(+) Depreciações;

(-) Investimentos em Ativo Fixo;

(-) Investimentos em Capital de Trabalho;

Lucro após o Imposto de Renda;

Depreciações;

Investimentos: em Ativo Fixo e Capital de Giro, a taxa de juros que reflete o risco do projeto.

Esses fluxos são distribuídos no tempo, devendo-se aplicar a regra de Valor Presente, isto é, descontá-los por meio de uma taxa apropriada, considerando o risco associado ao projeto.

11.2 Dados / Informações Necessárias:

A empresa/ negócio é avaliada (o) em seu contexto operacional, de acordo com suas peculiaridades. A estrutura de funcionamento é analisada tal como se apresenta. Em momento algum são propostas modificações ou a adoção de

premissas que não as correntes, mesmo que essas venham a beneficiar a empresa ou o inverso, elevando seu valor de avaliação. Tal fato se prende à necessidade de obter-se uma posição presente.

11.3 Projeções:

Durante o processo de levantamento de dados externos (mercado) e internos (Empresa quando já existente), os executivos da empresa prestam as informações necessárias e que configurem suas expectativas para os próximos anos, principalmente no que diz respeito às receitas, despesas e compras de ativo fixo.

O acervo de premissas é analisado em conjunto por todos os envolvidos na criação ou gestão da organização. O valor de avaliação do negócio da Empresa é obtido com base nesses dados, inclusive no que tange à Taxa de Desconto, ou Atratividade, a qual influencia diretamente o valor presente dos Fluxos de Caixas futuros.

Para o projeto em questão, o Plano Financeiro, a Avaliação do Fluxo de Caixa e as projeções serão realizados posteriormente, em conjunto com o investidor que vier a fazer parte do projeto.

12. CONCLUSÃO

Esse projeto, dada a sua complexidade, ainda tem diversas etapas a serem superadas até a colocação do produto no mercado. Notadamente, a captação de recursos é o obstáculo a ser superado, porém o primeiro passo já foi dado.

Nesse documento, apresentamos dados e informações de mercado de diversas fontes. Algumas de difícil acesso, como a participação dos competidores no mercado de higiene bucal. Outras ainda deverão ser adquiridas, como uma pesquisa com *focus group*, que nos dará mais subsídios que possam comprovar que o produto é realmente viável. No entanto, o projeto teve fundamentação suficiente para ser possível a aplicação de conceitos e teorias de diferenciação de mercado, comportamento do consumidor e marketing em geral e modelos teóricos básicos às situações reais de mercado e enfrentadas pelas organizações.

Acredita-se que todo o estudo contido nesse Plano de Negócios tenha sido suficiente para iniciar os entendimentos com fundos de investimentos, empresas de *venture capital* e de *private equity* e possa transformar esse projeto inovador de uma escova dental diferenciada em algo real.

REFERÊNCIAS

- (1) LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, p. 92-102, mai./jun. 1983.
- (2) FOLHA ON LINE. **Escova de dentes é mais importante que PC e carro, diz estudo**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u12109.shtml>> Acesso em: 23 jan. 2003.
- (3) GODIN, S. **A Vaca Roxa**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- (4) KOTLER, P. **Administração de Marketing**, 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- (5) WISE, R.; SLYWOTZKY, A. **How to Grow When Market's Don't**. Nova York: Warner Business Book, 2003.
- (6) MUNDT, K.; ALMQUIST, E.; CESAR J., Uma Proposta para o Varejo. **HSM Management**, São Paulo, n.39, jul./ago. 2003.
- (7) **Dental System** Disponível em <<http://www.dentalsystem.com>> Acesso em 20 mar. 2003.
- (8) LEVITT, T. Marketing success through differentiation – of anything. **Harvard Business Review**. jan./fev. 1980.
- (9) **Euromonitor International Institute** DataBase Euromonitor International/imis - 2003. Disponível em <<http://www.euromonitor.com>>.
- (10) PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- (11) **Target Pesquisas e Serviços de Marketing Ltda**. Estudo Brasil em Foco - 1995. Disponível em <<http://www.targetmark.com.br>>.
- (12) KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.
- (13) RIES, A.; TROUT, J. **Positioning: The Battle for Your Mind**. 2ª ed. Nova York: The McGraw-Hill Companies, 2000.
- (14) AACKER, D. A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. 3ª ed. São Paulo: Negócio, 1998.
- (15) NUNES, G.; HAIGH, D. **Marca: Valor do Intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003

ANEXOS

Anexo 01

TABELA 01 – RESULTADO DO UNIVERSO DO CENSO 2000 CURITIBA

| ÁREA DE UNIDADE TERRITORIAL (KM2) 430 | |
|--|-------------|
| VARIÁVEL = POPULAÇÃO RESIDENTE (HABITANTE) | |
| BRASIL | 169.799.170 |
| SUL | 25.107.616 |
| PARANÁ | 9.563.458 |
| CURITIBA | 1.587.315 |

TABELA 02 – RESULTADO DO UNIVERSO DO CENSO 2000 JOINVILLE

| ÁREA DE UNIDADE TERRITORIAL (KM2) 1.080 | |
|--|-------------|
| VARIÁVEL = POPULAÇÃO RESIDENTE (HABITANTE) | |
| BRASIL | 169.799.170 |
| SUL | 25.107.616 |
| SANTA CATARINA | 5.356.360 |
| JOINVILLE | 429.604 |

TABELA 03 – RESULTADO DO UNIVERSO DO CENSO 2000 PORTO ALEGRE

| ÁREA DE UNIDADE TERRITORIAL (KM2) 496 | |
|--|-------------|
| VARIÁVEL = POPULAÇÃO RESIDENTE (HABITANTE) | |
| BRASIL | 169.799.170 |
| SUL | 25.107.616 |
| RIO GRANDE DO SUL | 10.187.798 |
| PORTO ALEGRE | 1.360.590 |

TABELA 04 – RENDIMENTO MÉDIO MENSAL FAMILIAR – 1999

| SALÁRIOS MÍNIMOS | ATÉ 2 | MAIS DE 2 A 5 | MAIS DE 5 A 10 | MAIS DE 10 A 20 | MAIS DE 20 | S/RENDIMENTO |
|---------------------|-------|------------------|----------------------|--------------------|---------------|--------------|
| BRASIL | 27,6 | 32,2 | 18,6 | 9,9 | 5,9 | 3,5 |
| NORTE | 29,2 | 34,9 | 17 | 8,6 | 4,3 | 5,4 |
| NORDESTE | 47,5 | 29,7 | 9,2 | 4,4 | 2,7 | 4,2 |
| SUDESTE | 17,7 | 32,2 | 23,5 | 13 | 7,8 | 3,1 |
| SUL | 22,2 | 34,5 | 21,7 | 11,3 | 6,4 | 2,6 |
| CENTRO-OESTE | 26,7 | 35 | 17,9 | 9,2 | 6,5 | 3,4 |