

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Yi Chen

**DESENVOLVIMENTO E IMPLATAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO PARA
INTRODUÇÃO DE UMA NOVA MARCA DE MAQUIAGEM NO MERCADO
BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO**

SÃO PAULO
2017

Yi Chen

**DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO PARA
INTRODUÇÃO DE UMA NOVA MARCA DE MAQUIAGEM NO MERCADO
BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientador: Prof. Sérvio Túlio Prado Jr.

Banca examinadora:

Prof. Sérvio Túlio Prado Jr.
FGV-EAESP

Prof. Antonio Gelis Filho
FGV-EAESP

Prof. Ricardo Rochman
EESP-FGV

SÃO PAULO
2017

Chen, Yi.

Desenvolvimento e implantação de um modelo de negócio para introdução de uma nova marca de maquiagem no mercado brasileiro : um estudo de caso / Yi Chen. - 2017.

65 f.

Orientador: Sérgio Túlio Prado Júnior

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo. 2. Canais de distribuição. 3. Cosmético - Brasil. 4. Planejamento estratégico. I. Prado Júnior, Sérgio Túlio. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.84(81)

Yi Chen

**DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO PARA
INTRODUÇÃO DE UMA NOVA MARCA DE MAQUIAGEM NO MERCADO
BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, da
Fundação Getulio Vargas, em cumprimento
parcial dos requisitos para obtenção do título
de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia

Data de Avaliação: 15/12/2017

Banca examinadora:

Prof. Sérgio Tulio Prado Jr.

FGV-EAESP

Prof. Antonio Gelis Filho

FGV-EAESP

Prof. Ricardo Rochman

EESP-FGV

À minha mãe e amigos que
me apoiaram nesta etapa
árdua na minha vida.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe pelo eterno suporte e incentivo em todos os momentos da minha vida.

Aos meus amigos que estão presentes.

Ao Prof. Sérvio Túlio Prado Jr. pela valiosa orientação deste trabalho.

Ao Prof. Antonio Gelis Filho e Prof. Ricardo Rochman pela participação na banca de qualificação e colaborações ao trabalho.

RESUMO

Este estudo tem como tema o desenvolvimento e implantação de um modelo de negócios para a introdução de uma nova marca de maquiagem e de um novo produto no mercado de cosméticos brasileiro. O objetivo do estudo é investigar quais são as razões determinantes para a escolha de um modelo de negócios específico para este mercado. O estudo, de natureza qualitativa, utilizou uma abordagem multiteórica, aplicando a teoria de diversos modelos de negócios para desenvolver e implantar o mais adequado para o produto. A entrevista semiestruturada foi utilizada como método de coleta de dados, aplicada a amigos e pessoas que tem grande interesse em produtos inovadores de cosméticos. É esperado que este trabalho contribua academicamente ao gerar um maior conhecimento sobre o tema. Do lado profissional, com a pesquisa, o modelo de negócios estudado poderá ser executado na prática. Além disso, a pesquisa serve como base para ajudar a introduzir um produto inovador em qualquer setor do mercado.

Palavras-chaves: Estratégia; Modelo de negócios; Máscaras Faciais; Maquiagem; *The Lean Startup*; Canais de distribuição

ABSTRACT

Este estudo tem como tema o desenvolvimento e implantação de um modelo de negócios para a introdução de uma nova marca de maquiagem e de um novo produto no mercado de cosméticos brasileiro. O objetivo do estudo é investigar quais são as razões determinantes para a escolha de um modelo de negócios específico para este mercado. O estudo, de natureza qualitativa, utilizou uma abordagem multiteórica, aplicando a teoria de diversos modelos de negócios para desenvolver e implantar o mais adequado para o produto. A entrevista semiestruturada foi utilizada como método de coleta de dados, aplicada a amigos e pessoas que tem grande interesse em produtos inovadores de cosméticos. É esperado que este trabalho contribua academicamente ao gerar um maior conhecimento sobre o tema. Do lado profissional, com a pesquisa, o modelo de negócios estudado poderá ser executado na prática. Além disso, a pesquisa serve como base para ajudar a introduzir um produto inovador em qualquer setor do mercado.

Palavras-chaves: Estratégia. Modelo de negócios; Máscaras Faciais; Maquiagem; *The Lean Startup*; Canais de distribuição

SUMÁRIO

Introdução.....	10
2. Base teórica	11
2.1 Primeiros trabalhos relacionado ao modelo de negócios	11
2.1.1 Modelo de negócios voltado para a tecnologia	13
2.1.2 Modelo de negócios voltado para a teoria organizacional	14
2.1.2.1 Identificação do cliente	155
2.1.2.2 Envolvimento com o cliente.....	15
2.1.2.3 Entrega de valores	15
2.1.2.4 Monetização	166
2.1.3 Modelo de negócio voltado para a estratégia	16
2.2 Canvas	19
2.2.1 Os nove componentes básicos.....	19
2.2.1.1 Segmento de clientes	19
2.2.1.2 Proposta de Valor	20
2.2.1.3 Canais	21
2.2.1.4 Relacionamento com clientes	22
2.2.1.5 Fontes de receita.....	22
2.2.1.6 Recursos principais	22
2.2.1.7 Atividades-chave	23
2.2.1.8 Parcerias principais	23
2.2.1.9 Estrutura de custo	23
2.3 Modelo de negócios VS Plano de negócios	23
2.4 Modelos de negócios praticados no mercado de cosméticos	24
2.4.1 Modelo de vendas diretas	24
2.4.2 Modelo de franquias.....	25
2.4.3 Modelo de mercado de massa	27
3. Metodologia.....	28
3.1 Problema e segmentação de clientes	28
3.2 Proposição de valor único	29
3.3 Solução	29
3.4 Canais de venda.....	30
3.5 Fluxos de receitas	30
3.6 Estrutura de Custo	30
3.7 Métricas-chave	31
3.8 Vantagem desleal	31

3.9 Identifique os maiores riscos do seu plano.....	32
3.10 Preparação para a experimentação	32
3.11 Entendimento do problema	33
3.12 Definição da solução	33
3.13 Validação qualitativa.....	33
3.13.1 Preparando-se para a medição	33
3.13.2 Refinando o MVP (Minimum Viable Product ou Produto Mínimo Viável)	33
3.13.3 Valide o ciclo de vida do cliente	34
4. Entrevista Qualitativa.....	34
4.1 Quem são as consumidoras e quais são seus desejos?.....	35
4.2 Hábitos e relação com os produtos.....	36
4.3 Avaliação do mercado e marcas	37
4.4 Avaliação do nosso posicionamento, persona, atributos e portfólio	39
5. Construindo o Modelo Negócio	40
5.1 Conflitos de Interesse entre Franqueados x Vendas Diretas.....	40
5.2 Problemas na Migração de Vendas Diretas para Lojas Físicas.....	40
5.3 Problemas na disputa do E-Commerce x Franqueados.....	40
5.3.1 Mary-Kay: E-commerce x Revendedora.....	42
6. Modelo New Co.....	42
6.1 Público Alvo.....	42
6.2 A Marca.....	43
6.3 Pontos De Vendas	44
6.4 E-Commerce & Marketing Digital.....	40
6.5 Comparação de resultados entre uma franquia de Maybelline x New Co	45
6.6 Canvas New Co	51
7 Conclusão.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APENDICE	56

Introdução

O mercado brasileiro de cosméticos está em quarto lugar do mundo, atrás apenas de Estados Unidos, China e Japão. Em 2014, U\$43,5 bilhões foram gastos pelos consumidores brasileiros em cosméticos. Mesmo com o País em crise nestes últimos dois anos, o setor de cosméticos continua crescendo gradativamente. Até o público masculino, que compra menos cosméticos do que o feminino, está consumindo cada vez mais.

Produtos novos e marcas novas, não são aceitos com facilidade no mercado. Um produto que é bastante requisitado em determinado país ou cultura não tem, necessariamente, uma boa aceitação no mercado brasileiro. O produto que será introduzido no mercado e, também, estudado neste trabalho é a máscara facial descartável (*facial mask sheets*) e os demais produtos de maquiagens. Essas máscaras são bastante populares no mercado asiático desde 2006. A grande maioria do público feminino é adepta desse produto. A China é o mercado em que esse produto mais cresce anualmente: cerca de 25% a cada ano nos últimos dez anos. Em 2015, o produto gerou uma receita de U\$4,7 bilhões no mercado chinês.

O objetivo desta dissertação é investigar qual modelo de negócio poderia ser usado para introduzir as máscaras faciais descartáveis e também uma nova marca de maquiagem no mercado brasileiro de cosméticos, justificando sua escolha em termos de um maior potencial estratégico e de uma maior eficácia esperada. A empresa Jade Group fundada em 2013 pelo autor, acabou de conseguir a licença da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) para poder importar e distribuir produtos cosméticos. Quais são as dificuldades que encontrará nessa nova etapa? Os consumidores brasileiros irão aceitar esse produto pela sua eficácia? O público feminino brasileiro está mais preocupado hoje em dia com os cuidados com a pele, como o asiático? Esses são algumas perguntas que serão respondidas ao longo deste trabalho. O trabalho terá base em teorias e modelos de negócios já existentes que possam contribuir para a pesquisa. Serão feitos estudos de *cases* com produtos inovadores e, também, de setores semelhantes.

É esperado que esta pesquisa contribua academicamente ao gerar maior conhecimento sobre o tema, não apenas aqui no Brasil, mas também globalmente, já que o mercado de cosméticos é um mercado vasto e bem concorrido em diferentes países ao redor do mundo. Do lado profissional, a pesquisa poderá auxiliar diretamente num projeto real que o autor está realizando. A empresa realmente investirá nas máscaras faciais e tentará introduzi-las no mercado brasileiro. A pesquisa está sendo iniciada ao mesmo tempo em que a empresa se

programa com o desenvolvimento do produto para realizar sua primeira importação. Ao longo do planejamento da pesquisa, poderá ser observado se a empresa está ou não no caminho certo.

Este projeto de dissertação está estruturado da seguinte forma: a segunda seção apresenta a base teórica; a terceira trata da metodologia da pesquisa; a quarta traz o planejamento através do cronograma pretendido tanto pela pesquisa quanto pela empresa; por último, a quinta seção expõe os resultados esperados.

2. Base teórica

O termo “modelo de negócios” começa a ser usado de forma mais intensa na era do *boom* da internet, quando despertou o interesse acadêmico (Shafer et al., 2005). A descrição do modelo de negócios tem sido discutida em diversas áreas de conhecimento, como Economia, Inovação, Administração, Estratégia e Empreendedorismo. O tema recebeu bastante atenção nos últimos anos, principalmente de empreendedores, investidores, consultores e administradores.

O modelo de negócios tem como objetivo responder uma série de questões ligadas ao negócio. É um conceito que encontra paralelos claros com as clássicas perguntas feitas por Peter Drucker (1954): Quem é o consumidor? Qual é o seu valor? Como pretende gerar lucro ou riqueza?

De acordo com Amit e Zott (2011), o conceito de modelo de negócios tem agido como uma ponte entre as áreas de Estratégia e Operações. Para Welge e Al-Laham (2008), foi elaborada, para o modelo de negócios, uma forma de se pensar estrategicamente voltada para as organizações, com fases de planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gerenciamento estratégico. Essas evidências confirmam que os modelos de negócios têm como origem o gerenciamento estratégico.

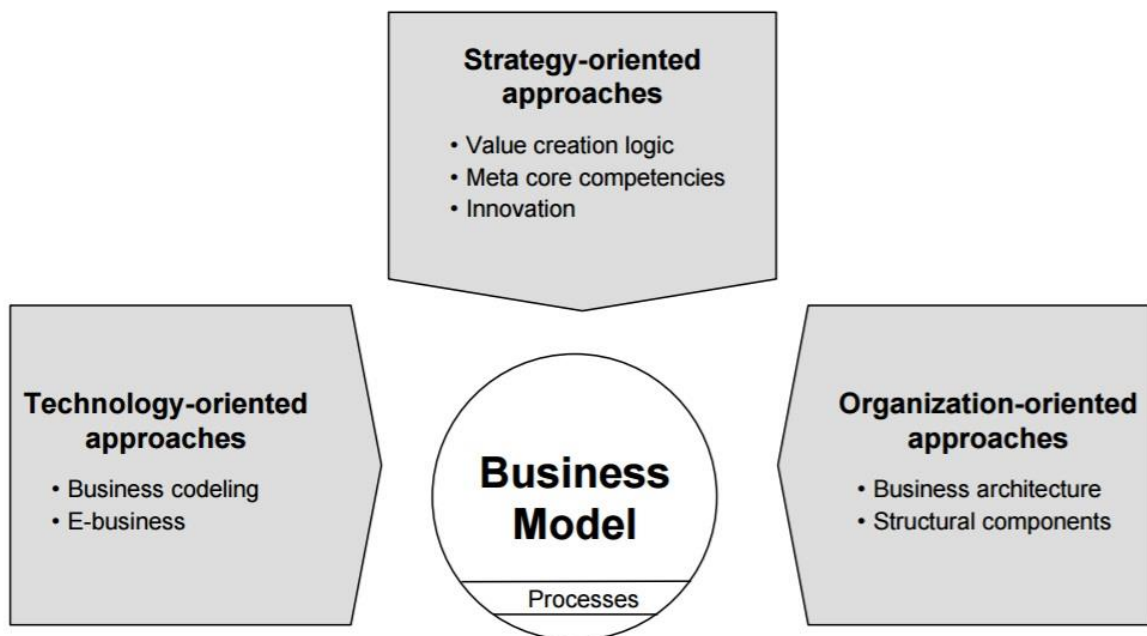
2.1 Primeiros trabalhos relacionado ao modelo de negócios

Os autores dos primeiros trabalhos sobre modelo de negócios escreviam mais a respeito de classificar os modelos em diferentes categorias: modelo de negócios baseado em proposição de valor e modo de geração de receitas. O primeiro conceito de modelo de negócios é a arquitetura do produto ou serviço e a informação, incluindo benefícios e receitas, de acordo com Timmers (1998). Para Chesbrough (2006), a criação e captura de valores são as principais funções de um modelo de negócios. Teece (2010) descreveu o conceito como o modo com que a empresa cria e entrega os valores para os clientes para poder gerar lucro. Ghaziani e Ventresca

(2005) concluíram que as discussões voltadas ao modelo de negócios são sempre em torno do valor da empresa. No entanto, todas as propostas são válidas e giram em torno dos seguintes assuntos: valores dos clientes, valores da empresa e valores econômicos.

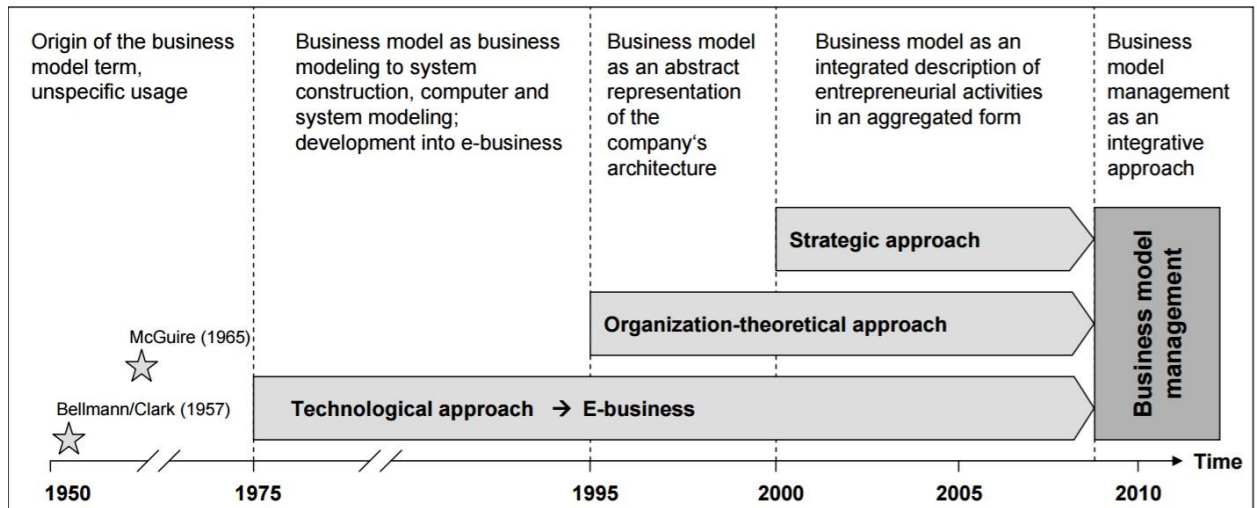
Como podemos perceber, cada autor tem a sua própria ideia de como seria usado o modelo de negócios. Por isso, podemos classificar o conceito em três categorias: um modelo de negócios voltado para a tecnologia, um voltado para a teoria organizacional e, por fim, um voltado para a estratégia.

Figura 1 – As três categorias encontradas nos modelos de negócios



Fonte: Wirtz (2011, p. 20).

Figura 2 – Linha do tempo do modelo de negócios

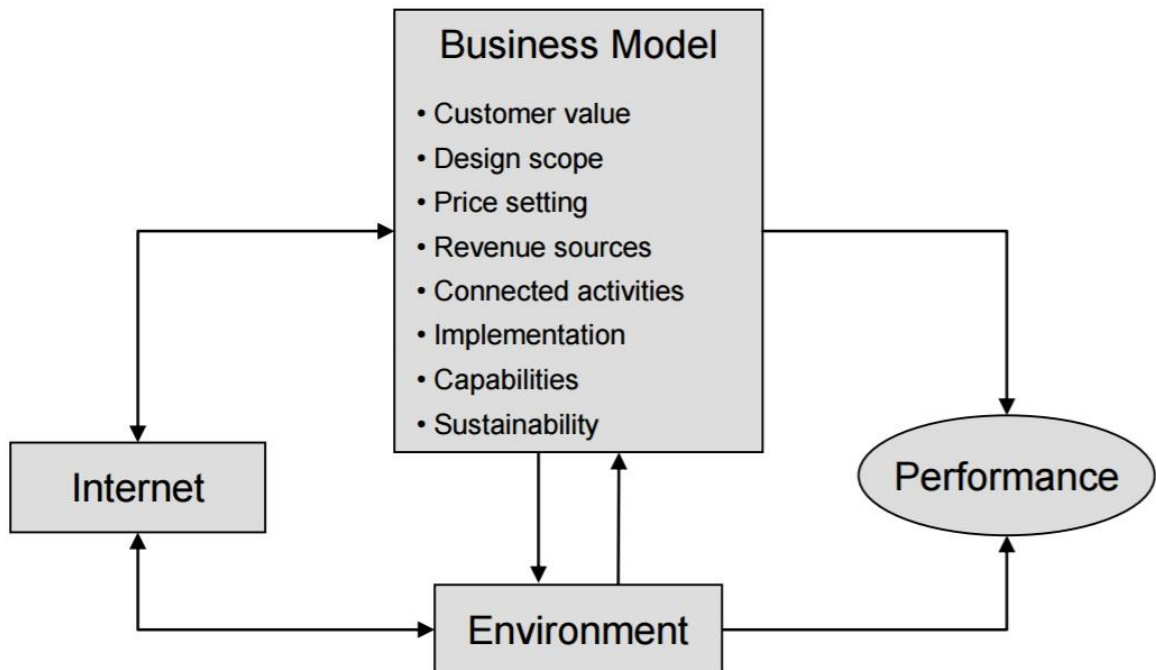


Fonte: Wirtz (2011, p. 20).

2.1.1 Modelo de negócios voltado para a tecnologia

Os primeiros conceitos de modelo de negócios voltado para a tecnologia surgiram a partir dos autores Konczal (1975) e Dottore (1977). Eles usaram o contexto para modelagem de processos e dados. Segundo os autores, o modelo de negócios utilizado na gestão de informação de uma empresa tinha o objetivo de modelar a empresa com todas as tarefas, dados e comunicações ligados ao sistema de tecnologia da informação nos trabalhos diários.

Existiu um *gap* de aproximadamente vinte anos para que surgisse uma nova leva de autores que defendessem esse conceito. Timmers (1998), Wirtz (2000), Hedman/Kalling (2002) e Afuah/Tucci (2003), entre outros, podem ser considerados autores que pertencem a essa nova leva. Para Afuah/Tucci (2003), o primeiro determinante numa performance da empresa é o seu modelo de negócios. Esse é o método com o qual a empresa constrói e usa os seus recursos para oferecer aos clientes uma proposta de valor melhor que a de seus concorrentes e, com isso, gerar mais receita. O modelo permite que a empresa tenha uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes no longo prazo.

Figura 3 – Componentes que determinam o sucesso da empresa

Fonte: Afuah/Tucci (2003), p. 46.

2.1.2 Modelo de negócios voltado para a teoria organizacional

Os principais autores na formação inicial dos conceitos do modelo de negócios voltado para a teoria organizacional são Treacy e Wiersema (1997) e Linder e Cantrel (2000). A partir de 2003, surge a classificação como “fase diferencial” dos conceitos, onde entram autores como Tikkanen (2005) e Baden-Fuller e Haeffliger (2010).

Para Treacy e Wiersema (1997), o modelo de negócios voltado para valores aos clientes descreve uma interação entre os processos operacionais, os sistemas gerenciais, as estruturas organizacionais e a cultura corporativa, que fazem a empresa manter a sua promessa na qualidade dos serviços.

Para Baden-Fuller e Haeffliger (2013), que aparecem já na fase diferencial, o modelo de negócios tem quatro dimensões: identificação do cliente, envolvimento com o cliente, entrega de valores e monetização. Essa divisão permite entender o relacionamento da inovação do modelo de negócios com a inovação da tecnologia.

2.1.2.1 Identificação do cliente

Primeiramente, o objetivo é identificar os clientes no modelo de negócios. Com possibilidades de tecnologia moderna, ressalta-se que é essencial que o modelo de negócios identifique os usuários e os clientes e indique se os usuários pagam pelo serviço do qual desfrutaram. Historicamente, os usuários sempre pagavam a conta, ou na hora de efetuar a compra ou subsequentemente, através do modelo “isca e anzol”. Modelo “isca e anzol”, é formado a partir de ofertar produtos dependentes entre si, no entanto, com margens de preços diferentes. O produto principal é chamado de “isca” e é vendida a um preço baixíssimo ou até em muitas vezes em prejuízo. E o produto secundário conhecido como “anzol” é vendido com uma alta margem de lucro. Porém, com a chegada dos jornais, da televisão e, finalmente, da internet, a tecnologia possibilitou que os pagamentos pelos serviços recebidos pelos usuários passassem a ser feitos pelos anunciantes.

2.1.2.2 Envolvimento com o cliente

Em segundo lugar, a pergunta é direcionada ao engajamento ao cliente. Aqui, é necessário sentir o que o cliente/usuário ou grupo de clientes/usuários necessitam e estabelecer propostas de valores. Existem duas maneiras distintas de aproximação com o cliente: ofertas de projetos com base e projetos com base pré-desenvolvidos, também conhecidos como sistema “taxi e ônibus”. Sistemas de taxi, normalmente, são utilizados por firmas de consultoria e pelo setor cinematográfico para criar valores por meio da interação com clientes específicos para resolver ou solucionar problemas específicos. Com indústrias automotivas e redes de *fast-food*, é utilizado o sistema de ônibus, com o qual se agrega valor de acordo com *one size fits all* (termo utilizado quando um produto que pode ser utilizado por vários tipos de consumidores) de tem com os seus produtos e serviços são produzidos ou oferecidos de uma forma repetitiva e padronizada e em grande escala.

2.1.2.3 Entrega de valores

O terceiro componente é o elo entre identificar os clientes e entender suas necessidades e como pode ser utilizado como valor para a empresa. Esse elo é descrito como entrega de valores, mas pode ir além da tradicional corrente de valor, pois dois tipos de modelos de negócios contêm dois tipos de clientes, o que envolve ainda duas correntes de valores, uma para cada lado do mercado. Esses elos podem ser descritos como fluxo de informação e sistema de governanças.

2.1.2.4 Monetização

O último componente é a monetização, muitas vezes conhecida como captura de valores. Discussões relacionadas à monetização, muitas vezes, detêm-se no conceito de preço, ignorando questões importantes, como tempo e eficiência, que é um valor adicional na captura de dimensões das organizações. Com relação ao preço, existem outras possibilidades importantes: o preço negociado, por exemplo, ou o preço baseado no valor da entrega. Ativos complementares podem alavancar as oportunidades de monetização, como no modelo “isca e anzol”.

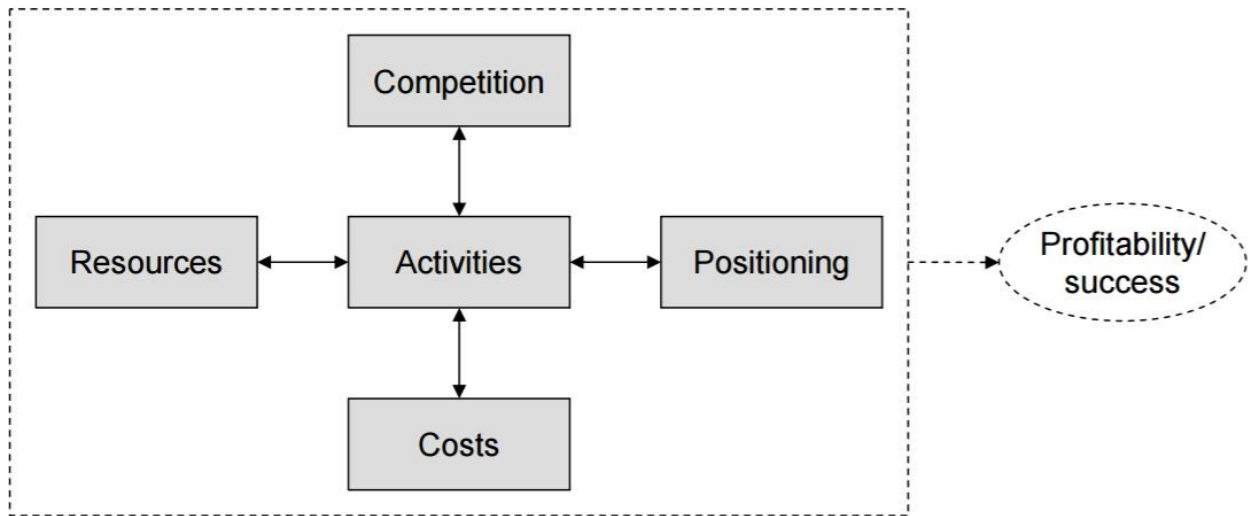
Nos casos de franquias nas redes de *fast-food*, o usuário paga ao provedor dos ativos complementares, que, por sua vez paga ao provedor. Em adição, existem questões importantes sobre quando o dinheiro é recebido – antes da venda, no ato da venda ou após a venda. Uma escolha muito importante no modelo de negócios para produtos duráveis, por exemplo, é a escolha de locar a máquina ou vendê-la. O sistema de locação implica diferentes formas de se chegar ao cliente, em um *timing* diferente para receber a receita.

2.1.3 Modelo de negócio voltado para a estratégia

Novamente, os autores que se enquadram nessa categoria de modelo de negócios dividem-se entre os iniciais e os que foram diferenciando e aprimorando o conceito com o passar do tempo. Os pesquisadores Gary Hamel (2000) e Joan Magretta (2002) são os dois autores da fase inicial. Afuah (2004) e Teece (2010) são considerados os autores que se diferenciaram dos primeiros.

Para Hamel (2006), conceitos e modelos de negócios tem os mesmos elementos. O modelo não é nada mais do que botar os conceitos na prática. Um desenvolvimento inovador nessa área inclui a habilidade em imaginar conceitos totalmente novos ou novas formas de se pensar que realmente se diferenciem dos modelos de negócios já existentes. Renovar os conceitos é a chave para desenvolver novas possibilidades de criação de valor.

Já Afuah (2004) define modelo de negócios como o conjunto de atividades que a empresa realiza, ou seja, como e quando, de acordo com os recursos da empresa, são realizadas essas atividades, que definem um valor para os clientes – usando custo baixo ou diferenciado nos seus produtos.

Figura 4 – Componentes para Modelo de Negócios de acordo com Afuah

Fonte: Afuah (2004, p. 55).

Figura 5 – Diferenças entre os 3 Pensadores: Hamel, Magretta, e Afuah

	Definitions	Aims	Level/ Application	Components	Interaction	
Hamel 2000	<ul style="list-style-type: none"> Definition focuses on innovation No general components 	<ul style="list-style-type: none"> To enable innovations No explicit mention 	<ul style="list-style-type: none"> Industrial and corporate view Reference framework through the component model 	<ul style="list-style-type: none"> Four main components and three bridge components Not always easy to separate 	<ul style="list-style-type: none"> Interaction by means of bridge components No explicit depiction 	Overall evaluation of the approaches
Magretta 2002	<ul style="list-style-type: none"> Generic approach 	<ul style="list-style-type: none"> Distinction between business model and strategy No specification of aims 	<ul style="list-style-type: none"> Adoption of an industrial view 	<ul style="list-style-type: none"> Parts of the value chain as components 	<ul style="list-style-type: none"> No explicit consideration of the interactions between the components 	
Afuah 2004	<ul style="list-style-type: none"> Definition focuses on value creation General components 	<ul style="list-style-type: none"> Distinction between business model and strategy No specification of aims 	<ul style="list-style-type: none"> Industrial and corporate view 	<ul style="list-style-type: none"> Four components altogether constitute the activities of an enterprise 	<ul style="list-style-type: none"> No explicit consideration of the interactions between the components 	
Overall evaluation of the criteria						

○
no relevance

◐
low relevance

◑
average relevance

◒
high relevance

●
very high relevance

Fonte: Wirtz (2011, p. 57).

Teece (2010) descreve que, para oferecer vantagem competitiva, o modelo de negócios precisa ser mais do que fazer negócios numa forma lógica: precisa, além de atender às necessidades particulares que os clientes possuem, não ser imitável, replicável, devido a suas características e valores particulares. Caso copiado pelos concorrentes, iria acabar não dando

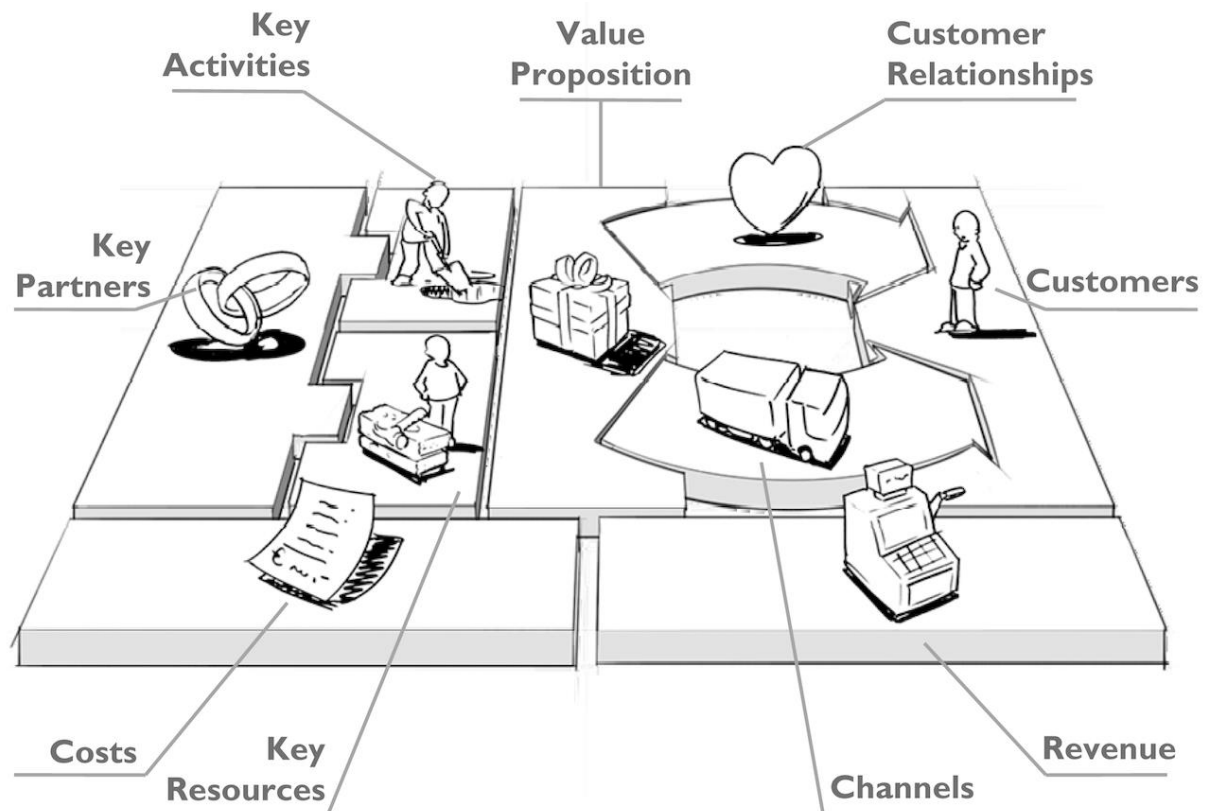
certo, pois isso afetaria as relações já existentes com clientes, fornecedores ou parceiros de negócios importantes. Existem outras maneiras dos concorrentes conseguirem copiar um modelo, o que inclui, por exemplo, patentes ou outras proteções intelectuais.

O desenho e implementação de um bom modelo de negócios inclui fatores internos e externos que se preocupam com os clientes, fornecedores e outros ambientes de negócios. Um fato interessante que Teece (2010) menciona é que os modelos de negócios são citados frequentemente, mas pouco analisados e, logo, pouco entendidos. Não é surpresa encontrar grandes realizações tecnológicas que foram fracassadas comercialmente por não terem tido um modelo de negócio adequado para o mercado.

2.2 Canvas

De acordo com Osterwalder (2011), cocriador do da forma de descrever e estruturar Canvas, “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. O modelo de negócios de uma empresa pode ser composto por elementos como modelos de proposta de valor, de interface com o consumidor, de operação, estratégicos e econômicos. Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócios Canvas engloba nove componentes básicos que cobrem quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Figura 6 – As Nove Componentes Principais do Canvas



Fonte: Osterwalder, Pigneur, Tucci (2005, p.18-19)

De acordo com Afuah e Tucci (2003 apud Osterwalder, 2004), um modelo de negócio deve responder às seguintes questões:

- Qual o valor a se oferecer aos clientes?
- Quais os clientes a que se oferecerá esse valor?
- Como fixar um preço para o valor?
- A quem cobrar esse valor?
- Que estratégias usar para fornecer esse valor?
- Como fornecer o valor?
- Como manter vantagens sobre a entrega desse valor

2.2.1 Os nove componentes básicos

2.2.1.1 Segmento de clientes

Para Osterwalder e Pigneur (2001, p. 20), “os clientes são o âmago de qualquer modelo de negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo”.

Segundo os autores, existem vários tipos de segmentos de clientes:

- a) **Mercado de massa:** os modelos de negócios encontrados no mercado de massa não distinguem os clientes. Os canais de distribuição, as propostas de valores das empresas e o relacionamento com os clientes se relacionam ao mesmo grupo de consumidor final. Nesse segmento de negócios, os produtos mais comuns são os produtos eletrônicos para consumo.
- b) **Nicho de mercado:** neste modelo, visa-se atender clientes mais específicos e especializados. As propostas de valores, os canais e o relacionamento com os clientes são adequadas para cada tipo de cliente, tornando o modelo mais personalizado. Um exemplo de tipo de cliente seria um produtor de peças de automóveis para fabricantes de automóveis.
- c) **Segmentado:** modelo muito utilizado pelos bancos. O Banco Itaú, por exemplo, difere seus clientes a partir da renda: Bancos Itaú para Varejo, que seria para o público em geral; Banco Itaú Personnalité, para clientes de alta renda com investimentos de até R\$ 100 mil; e Banco Itaú Private Banking, para clientes com investimentos de até R\$ 1 milhão. Todos os segmentos têm necessidades e problemas similares, mas os clientes são separados pela renda.
- d) **Diversificada:** uma empresa que tenha modelos de negócios diversificados atende clientes com problemas e necessidades totalmente diferentes. A Amazon, por exemplo, se enquadra nesse tipo de empresa. Além de vender produtos de consumo, a companhia aderiu ao serviço de armazenamento em nuvem. Logo, os problemas que aparecem pros clientes são totalmente diferentes uns dos outros.
- e) **Plataforma multilateral (ou mercados multilaterais):** neste tipo de modelo, as empresas servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Um exemplo seria uma empresa de cartão de crédito: a empresa precisa encontrar uma grande base de proprietários de cartão de crédito e, ao mesmo tempo, bases comerciais que aceitem o uso desses cartões.

2.2.1.2 Proposta de Valor

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22), “a proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra”. Em outras palavras, o que a empresa faz para satisfazer a necessidade do consumidor seria o fator determinante para a escolha realizada pelo consumidor. Seguem abaixo os elementos que atraem os clientes de uma empresa pela outra:

- a) **Novidade:** as empresas atraem os clientes a partir das novidades ou lançamentos dos seus produtos. Normalmente, segmentos de tecnologia se enquadram nisso. Telefones celulares são lançados anualmente para atrair ou até consolidar os clientes.
- b) **Desempenho:** melhorar o desempenho dos produtos é a maneira de se criar valor nas empresas que investem neste elemento. Setores de informática costumam seguir essa linha de raciocínio. Ao melhorar o desempenho das placas mães, aumentar o armazenamento dos discos e fornecer melhores placas de vídeos, acabam criando valor para a marca a fidelizando os seus clientes.
- c) **Design:** apesar de ser um elemento muito importante como proposta de valor, é muito difícil de medir. Produtos da Apple se destacam nesse sentido, pois têm um design diferenciado da concorrência. Nos setores da moda também se usa muito este elemento.
- d) **Marca/Status:** os clientes, ao usar um produto com certa marca, já se sentem valorizados. Mulheres usando bolsas da Chanel ou homens usando um relógio da Audemars Piguet, por exemplo, transmitem sinal de riqueza.
- e) **Preço:** oferecer preços menores para atrair clientes que visam economizar seria uma proposta de valor das empresas que apelam para este elemento. Companhia aéreas como a Southwest, dos EUA, e a Tiger Air, de Singapura, são exemplos. Elas oferecem passagens aéreas com valores menores do que as dos concorrentes, mas isso implica menor qualidade no serviço a bordo.
- f) **Conveniência:** tornar os produtos mais convenientes ou mais fáceis de se utilizar acaba criando valores para a empresa. O iTunes, da Apple, e o Spotify, aplicativos que permitem acesso online a músicas pagando-se uma taxa mensal, acabam facilitando a vida dos usuários, e isso gera valor para as empresas responsáveis.

2.2.1.3 Canais

Este elemento descreve a maneira com que a empresa se comunica e alcança o seu cliente para apresentar-lhe sua proposta de valor. Serve para explicar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e os serviços que a empresa possui, para ajudar os clientes a avaliarem a empresa e, também, para fornecer suporte ao cliente no que ele precisar.

2.2.1.4 Relacionamento com clientes

Estabelece o tipo de relação que a empresa quer com o segmento de clientes. Existem diversas categorias neste componente, como assistência pessoal, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação.

2.2.1.5 Fontes de receita

As fontes de receita representam o valor ganho da empresa, ou o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Para gerar fontes de receita, a empresa pode adotar as seguintes maneiras, dependendo do seu segmento:

- a) **Venda de recursos:** a mais conhecida de todas, pois o resultado é através de venda de um produto físico.
- b) **Taxa de uso:** a fonte de renda é gerada a partir do uso de um determinado serviço. Um exemplo seria o setor hoteleiro, ou o de comunicação. Serviços de entregas tipo Fedex e DHL também podem ser enquadrados.
- c) **Taxa de assinatura:** o setor de TV a cabo pertence a esse segmento. O cliente faz uma assinatura mensal para usufruir dos programas disponíveis.
- d) **Empréstimos/aluguéis/leasing:** empresas de locação de automóveis, por exemplo. A fonte de renda é gerada a partir do aluguel da diária do veículo para o cliente.

2.2.1.6 Recursos principais

Neste componente, descreve-se quais recursos são os mais importantes para que o modelo de negócios funcione:

- a) **Físicos:** nesta categoria, incluem-se recursos físicos como edifícios, veículos, pontos de vendas e redes de distribuição para gerar valor. Supermercados usam grandes áreas para poder entregar aos seus clientes uma vasta gama de produtos. A Amazon, apesar de efetuar suas vendas online, necessita de um armazém para seu estoque.
- b) **Intelectuais:** o capital intelectual é muito importante. Empresas que desenvolvem *softwares*, como a Microsoft, enquadram-se nesta categoria.
- c) **Humanos:** usa-se capital humano como modelo de negócio. A indústria farmacêutica pode ser categorizada neste segmento, pois necessita de um grande número de cientistas para poder produzir o seu produto.

2.2.1.7 Atividades-chave

As ações mais importantes da empresa são a fonte para que ela gere lucros e tenha sucesso. Empresas que se especializam em produção de produtos, resolução de problemas e plataforma/rede são exemplos que se enquadram nesta categoria.

2.2.1.8 Parcerias principais

Neste elemento, trata-se exclusivamente das relações entre redes de fornecedores e parceiros para que o modelo de negócios possa funcionar. Pode-se distinguir quatro tipos de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores, coopetição, *joint-ventures* para desenvolver negócios e relação comprador-fornecedor – a última, o tipo o mais popular.

2.2.1.9 Estrutura de custo

Aqui, descrevem-se todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. A empresa pode ser direcionada pelo custo ou pelo valor, dependendo do modelo. Custos fixos e variáveis também são de extrema importância para se avaliar o modelo.

Antes da Revolução Industrial, a maioria dos negócios era mais simples. A empresa produzia algo e vendia para ter lucro, construindo uma boa reputação e imagem ao longo do tempo. Antes da Revolução Industrial, a maioria das vendas eram locais e não havia tanta competição, níveis de demanda e preferências dos clientes. Provavelmente, os produtos eram vendidos diretamente aos clientes, como faziam confeitheiros, açougueiros e artesãos.

Passados tantos anos, os negócios mudaram bastante. Para se efetuar uma venda, atualmente, necessita-se de uma criatividade enorme. Enfrentamos competições globais e locais e consumidores bastante dispersos e difíceis de serem atingidos. Isso resultou na inovação de inúmeras estratégias e, também, no desenvolvimento dos modelos de negócios. Exemplos de modelos inovadores são a meia-entrada para estudantes, ou os almoços executivos. São vendas de um mesmo produto e serviço, mas com preços diferentes.

2.3 Modelo de negócios VS Plano de negócios

É importante esclarecer bem a diferença entre um modelo de negócios e um plano de negócios. Um plano de negócios, de acordo com Sahlman (1997), seria um documento que detalha, em linguagem escrita, o passo a passo de como o negócio deverá ser realizado e se ele é viável economicamente. Normalmente, planejam-se em detalhes as oportunidades que o

empreendedor ou o empresário estão procurando. Nesse documento, apresentam-se os custos e as despesas do projeto, o investimento inicial, a estratégia adotada para o crescimento e uma futura projeção de receita e lucro nos próximos anos. Tal documento pode ser longo e descritivo, diferentemente de um modelo de negócio, que pode ser feito em uma única página.

Para muitos empreendedores, investidores e até mesmo na área acadêmica, a construção de um plano de negócios tem grandes resultados se o negócio tem um passado, ou seja, se há dados que tornam possível calcular ou medir estatisticamente o negócio. O plano de negócios funciona com mais precisão quando já existem conhecimentos nas principais variáveis do negócio, como logística, segmentação dos clientes e preços praticados. Mesmo que o passado não seja uma garantia do que acontecerá no futuro, se a empresa tem um histórico e o comportamento do mercado para um produto específico é por ela conhecido, isso facilita bastante no plano de negócios.

2.4 Modelos de negócios praticados no mercado de cosméticos

2.4.1 Modelo de vendas diretas

As grandes marcas das indústrias de cosméticos, como Avon, O Boticário, Mary Kay e Natura, adotam o modelo de vendas diretas. Esse modelo, de acordo com Xardel (1993), é um modelo em que a venda dos produtos ao consumidor é feita por meio de revendedoras diretamente nos lares ou locais de trabalho do consumidor. É considerado o modelo de distribuição mais antigo que existe, conhecido como *door to door sales* (vendas porta-a-porta), ou venda boca-a-boca.

As empresas que adotam esse modelo lidam com os seus pontos positivos. Um ponto positivo é o fato de que esse modelo traz conveniência aos consumidores, pois os revendedores realizam as demonstrações e explicações dos produtos onde o consumidor estiver, gerando uma praticidade enorme para o mesmo. Como a apresentação é feita diretamente do revendedor ao consumidor, isso torna o serviço mais personalizado, o que traz satisfação maior ao cliente. Outro benefício é que os custos de publicidade e marketing e os custos fixos operacionais são menores do que nos outros modelos, pois a maioria do trabalho é feita pelos revendedores.

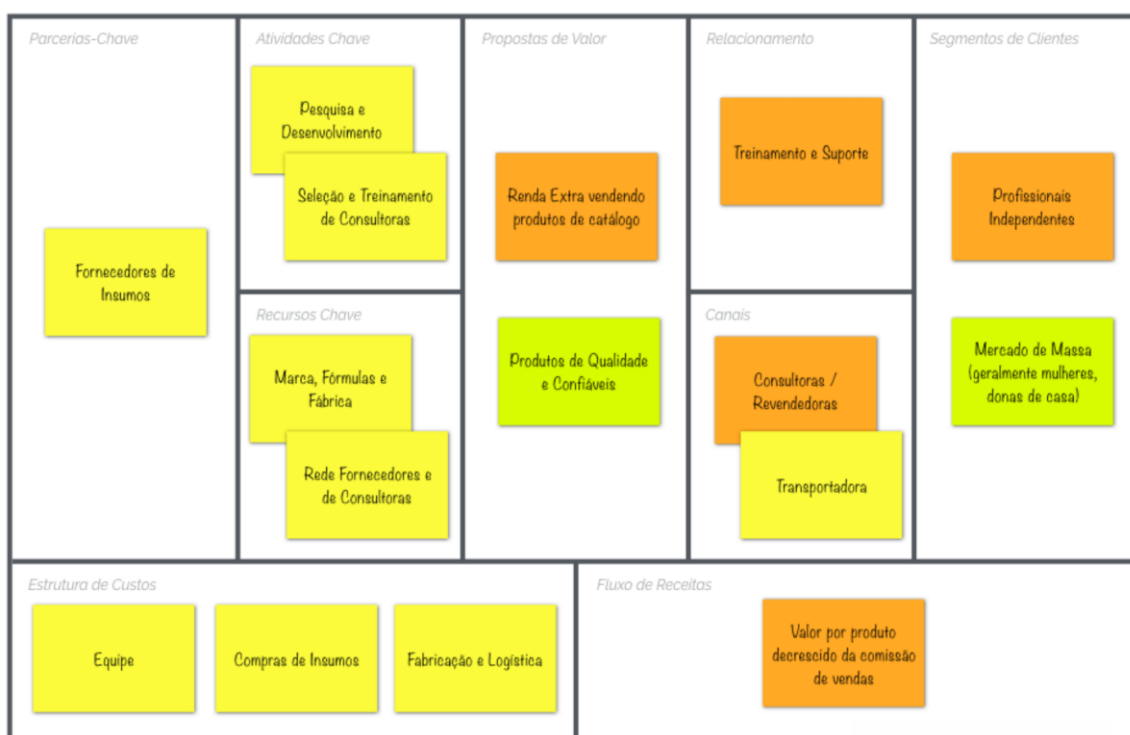
A venda direta consiste em, principalmente, dois tipos de modelo: marketing de nível único (*single-level marketing*), onde o revendedor compra o produto da empresa matriz e vende-o diretamente para o cliente; e marketing de multinível, onde o ganho pode ser gerado através de vendas do produto ou do recrutamento de novos vendedores. O caso da Natura não pode ser considerado como marketing de multinível. Para se tornar revendedor da Natura, precisa-se

apenas fazer um cadastro no site da empresa e aguardar o contato de um orientador para ser aprovado ou não. Se aprovado, a futuro vendedor se tornará um consultor e terá que comprar uma cesta de produtos (que varia de básica a completa). O consultor da Natura ganhará comissão de aproximadamente 30% da venda dos produtos (NATURA, 2016).

Podemos perceber que, no modelo de venda direta, a empresa consegue colocar uma maior margem de lucro nos produtos, pois o preço é aplicado diretamente ao consumidor final. Mesmo os consultores de venda recebem uma comissão maior do que em outros modelos – a maioria gira em torno de 20% a 30%. Essas empresas continuam tendo uma margem maior praticada por empresas atacadistas para varejistas. Outro fator importante que as empresas que adotam a venda direta precisam levar em conta é uma alta variação de produtos no seu portfólio. A Avon tem mais de 180 diferentes linhas de produto (AVON, 2016), o que faz com que seja a empresa número um em cosméticos no Brasil.

Figura 7 – Modelo Canvas para venda direta

Venda Direta - Modelo Canvas



Fonte: Pereira (2016)

2.4.2 Modelo de franquias

Em 1850, a empresa americana Singer Sewing Machines foi pioneira ao adotar o conceito de franquias, de acordo com Risner (2003). O modelo de franquias pode ser

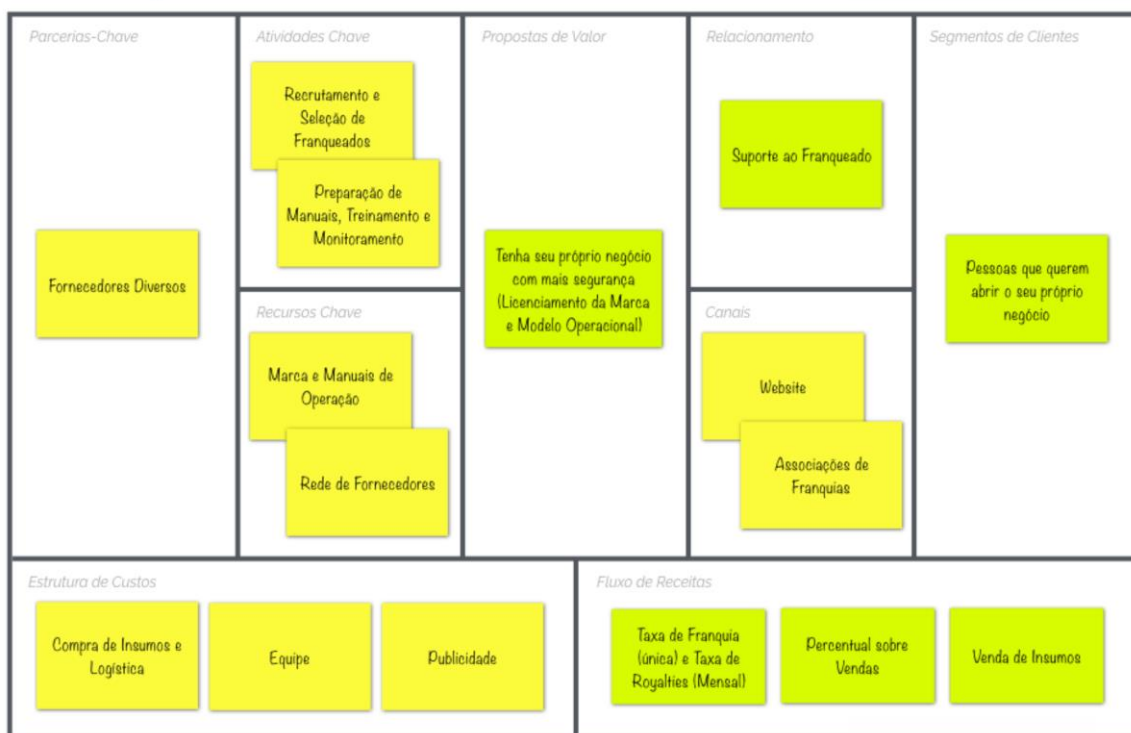
considerado o modelo de negócio mais seguro, pois, nesse formato, faz-se, de certa forma, uma cópia de um negócio já estabelecido e que já tem sucesso no mercado. De acordo com Pimenta (2003), o sistema de *franchising* é definido como uma alternativa de varejo na qual maximizam-se as oportunidades de divulgação da marca, a distribuição de produtos e a troca de experiências entre os franqueadores e o franqueado.

Para que o modelo de franquias seja possível, é realizado um contrato entre a empresa e o franqueador, que concede ao franqueado o direito de uso de um ou mais elementos do seu negócio. Em contrapartida, o franqueador recebe uma parte da receita gerada pelo franqueado. Para Welsh (2006), os mercados emergentes são considerados adequados para a expansão de negócios de franquias devido às seguintes razões: a) os mercados não estão saturados; b) uma população jovem crescente que tem um desejo de consumir produtos; e c) o mercado emergente está num processo crescente de urbanização.

A relação entre franqueador e franqueado tende a ser uma de *win-win*, ou seja, os dois ganham. O franqueado recebe benefícios do valor da marca, usado no marketing – alcançar sucesso por meio do compartilhamento da marca do franqueador é mais fácil do que fazê-lo isoladamente. O franqueador compartilha custos com o franqueado na divulgação da sua marca e, com a receita gerada pela taxa de cobrança da franquia, pode investir em novas tecnologias.

Existem, no entanto, riscos na utilização das franquias como modelo de negócios, tanto para os franqueadores quanto para os franqueados. Os franqueadores podem ser prejudicados com a perda de valor da marca – caso a venda dos produtos seja mal praticada pelo franqueado – ou com o vazamento de conhecimento interno adquirido por ex-franqueados. Os franqueados podem sofrer riscos no seu negócio caso exista acúmulo de unidades da mesma franquia na mesma área geográfica. Isso torna a competição maior, gerando uma redução dos lucros. Outro risco para o franqueado seria o franqueador deixar de investir em marketing ou de desenvolver novos produtos. Com isso, haveria uma estagnação no negócio do franqueado, o que, ao longo do tempo, pode levar a prejuízo financeiro. Para que ambas as partes se resguardecem, é necessário impor todas as exigências pertinentes nos contratos

A empresa brasileira O Boticário adota esse tipo de modelo de negócio. Ela é considerada a empresa com a maior rede de lojas do mundo, com mais de 3 mil lojas em mais de 1.700 municípios no país (O BOTICÁRIO, 2016). A força da marca atrai empreendedores que visam investir em um negócio estáv

Figura 8 – Modelo Canvas para franquias**Franchising - Modelo Canvas**

Fonte: Pereira (2016)

2.4.3 Modelo de mercado de massa

Como dito anteriormente, as grandes marcas de cosméticos no mercado brasileiro, que são responsáveis pela grande fatia do mercado, adotam os modelos de negócio via venda direta ou via franquias. No entanto, existem várias marcas que atuam no mercado de massa. Por exemplo: Vult, Dailus, Ruby Rose, Fenz, Bella Femme e Luisance. Esse grupo concentra aproximadamente 5% do mercado brasileiro de cosméticos, que, anualmente, movimenta em torno de R\$ 100 milhões, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016).

O mercado de massa é o foco dessas empresas e a distribuição é a chave principal para que tenham sucesso. A marca Vult, por exemplo, tem como modelo de negócio uma distribuição agressiva dos seus produtos nos canais de vendas. Está presente em praticamente todas as redes de drogarias e perfumarias multimarcas.

Essas marcas têm como foco o mercado das classes B, C, e D, que preferem ainda comprar seus produtos nas lojas físicas em vez de através de consultores de vendas, como acontece com clientes da Avon e da Natura. As empresas que atuam nesse segmento adotam o

modelo tradicional de vendas como distribuição. Elas vendem em atacado para lojas, perfumarias, ou drogarias, as quais repassam o produto para o mercado consumidor (varejo).

As desvantagens desse modelo em relação aos modelos de venda direta e de franquias são: margem menor devido a vendas para atacadistas em vez de vendas para o cliente final; a marca demora mais para ser reconhecida, ao contrário do que acontece nos modelos de franquias, e a empresa tem que investir mais em marketing para atingir um público maior. As vantagens são: não é preciso ter uma variedade de produtos para começar a entrar no mercado, ao contrário do que ocorre no modelo de venda direta, no qual os consultores de vendas necessitam um portfólio maior de produtos; a empresa em si consegue controlar a imagem da sua marca, diferentemente do ocorrido nos modelos de franquias, onde muitas vezes os franqueadores não trabalham ou não investem adequadamente na loja, o que acaba prejudicando a marca dos produtos.

3. Metodologia

A pesquisa será baseada no modo qualitativo. Atualmente, a maioria dos modelos de negócios usam o Canvas para ajudar a estruturar o seu modelo de negócio. No entanto, para se inovar em um mercado tão competitivo como o de cosméticos, a melhor estratégia seria inovar e aperfeiçoar os modelos de negócios já existentes.

Para isso, decidiu-se por usar o modelo de negócio Running Lean. Esse modelo surgiu como um guia para empreendedores de negócios de base digital. No entanto, a razão por utilizá-lo é que podemos variar e inovar sempre o modelo em busca de aperfeiçoamento do mesmo. A palavra *lean*, em inglês, refere-se a velocidade e agilidade, e não a economia de custos, como alguns leitores acabam se enganando. Mesmo assim, o modelo é totalmente contra gastos desnecessários. A principal recomendação feita por Ries (2008) é que as *start-ups* levem como vantagem para si a descoberta de onde o problema se encontra e do porquê do negócio não estar funcionando, para que corrijam tal problema do modo mais rápido possível.

Segue abaixo o desenvolvimento do modelo de negócios Running Lean para as máscaras faciais e da nova marca de maquiagem:

3.1 Problema e segmentação de clientes

Precisamos listar três principais problemas ou trabalhos a serem feitos para o segmento de cliente. Para as máscaras faciais e também das maquiagens, os problemas que temos que trabalhar em cima dos clientes são:

Conscientizar o público brasileiro de que cuidados para a pele são sempre necessários, não apenas quando os problemas surgem. Isso de modo geral, incluindo todas as classes sociais.

Explicar como funcionam as máscaras faciais e para que elas servem. Cada tipo de máscara tem a sua vantagem, como hidratação, detox ou *anti-aging* (contra- envelhecimento).

Normalmente, define-se o público alvo com o qual se irá atuar. Nesse caso, as máscaras faciais e as maquiagens atuarão na classe B para classe A.

Por último, como convencer os consumidores que as nossas maquiagens são confiáveis para o uso, já que existem inúmeras marcas no mercado.

3.2 Proposição de valor único

É necessário demonstrar por que o produto é diferente dos concorrentes, que ele possui uma diferença que realmente importa aos demais, criando-se um bom *slogan*. O conceito das máscaras faciais: apresentar ao mercado brasileiro, independente de gênero, que os cuidados da pele são extremamente importantes. Não adianta apenas se preocupar e se embelezar com a maquiagem ou tomar sol sem os devidos cuidados, pois, cedo ou tarde, a pele irá ter problemas.

Para a máscara New Co, que é para o público de classe média alta, o único concorrente no Brasil, atualmente, é a linha Sephora. O preço do produto é caríssimo e não divulgado. O conceito da new Co para o seu público é que a nova geração que temos atualmente tem uma energia diferente das tradicionais.

3.3 Solução

Neste campo, entra-se na área da proposta de solução depois de se entender o que os clientes querem e os problemas a serem resolvidos. É muito comum que a solução sofra diversas mudanças. Por isso, o autor recomenda deixar a solução do problema para o mais tarde possível.

Para as máscaras faciais, o problema maior deve ser a aceitação do público. Será que o público brasileiro vai se adaptar a usar as máscaras faciais? Concorrência, por enquanto, não é problema para a máscaras pois está mal divulgada. O preço vai ser estimado num valor coerente. Logo, o problema, por enquanto, seria a aceitação do produto. E em relação as maquiagens, seria ensinar os consumidores a importância de usar um produto de alta qualidade.

3.4 Canais de venda

Para o autor, este é o ponto mais importante, responsável por grande parte das falências de empresas. O ponto inicial, nesse caso, é aprender ao invés de escalar. O empreendedor deve começar por qualquer canal que busque contato direto com o cliente. Como as máscaras são marcas novas, a comunicação e o marketing para atingir os clientes são o ponto mais difícil. Para chegar aos consumidores finais, a empresa focará, para que a marca seja bem divulgada, nas mídias sociais. Atualmente, comunicações via Instagram, Facebook e YouTube feitas por blogueiras têm apresentado resultados bastante significativos. A New Co focará em quiosques próprios e também e-commerce.

Na internet, as blogueiras em si já têm o seu público definido. Algumas têm como seguidores apenas pessoas da classe alta, outras têm das duas classes. Isso se difere de acordo com a apresentação dos produtos. Algumas blogueiras estão dispostas a falar sobre produtos mais baratos ou marcas de classe média baixa, outras, que têm mais seguidores ou se sentem mais “estrelas”, só focam em produtos de luxo ou de alta qualidade.

3.5 Fluxos de receitas

Neste componente, o importante é definir o preço do produto, pois esse é um fator de grande impacto no modelo de negócios. Muitos acreditam que, com um produto novo, uma marca nova, deve-se vender o produto num preço mais baixo. O autor do presente trabalho discorda. O produto pode ter o preço justo e, mesmo assim, atingir uma escala significativa. A New Co apesar da concorrente Sephora possuir produto semelhante na sua loja, este não é bem divulgado ainda. Logo, o preço dessa máscara não precisa ser tão baixo quando o item for introduzido no mercado. Se acompanhar o preço de R\$35,00 por máscara praticado pela concorrente, a margem de lucro para a empresa estará muito acima do que o esperado. Logo, tem-se a vantagem de se ajustar o preço para o mercado. As maquiagens também terão um preço 40% abaixo dos importados.

3.6 Estrutura de Custo

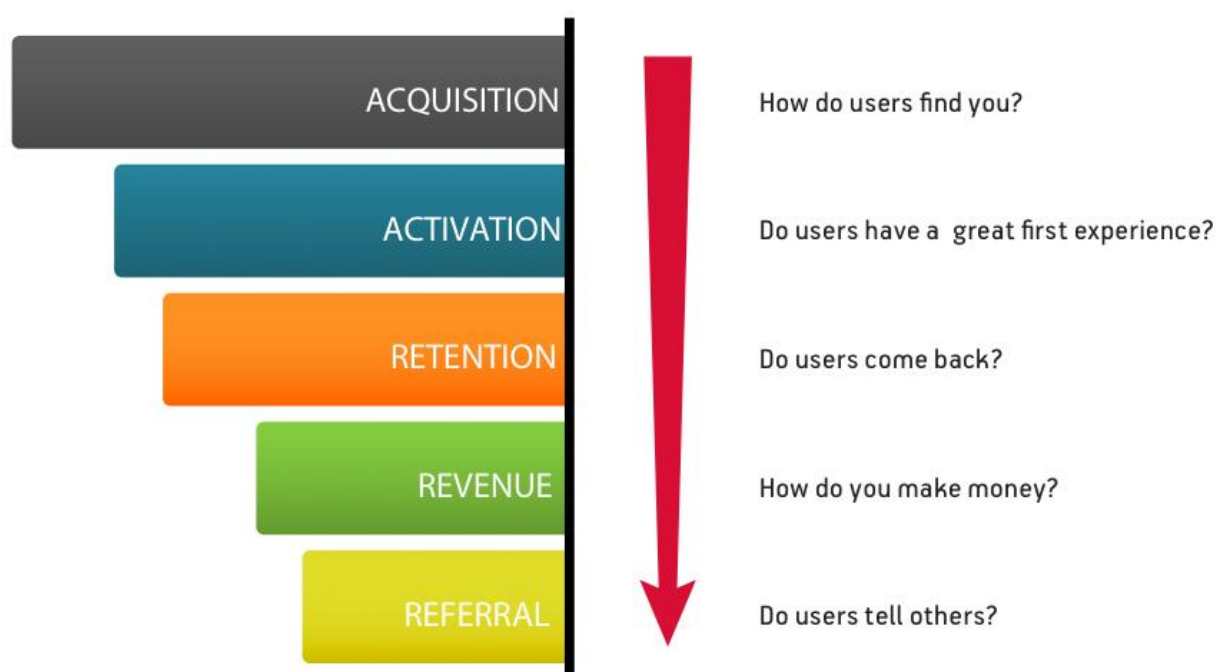
Definir a estrutura de custos no futuro exige uma certa dificuldade e é bastante impreciso. Portanto, a ideia é criar uma estrutura de custo presente. Por exemplo: custos de entrevistas a clientes, testes laboratoriais, custos na contratação das blogueiras, etc. Detalhes como o custo do produto de Taiwan, país de origem das máscaras que a empresa venderá, o preço *free on*

board nos termos de comércio internacional, os custos de nacionalização, impostos, etc., já têm estrutura pronta para sabermos o custo unitário com que as máscaras irão chegar ao Brasil.

3.7 Métricas-chave

Todo negócio tem seus indicadores para medir o seu desempenho. O modelo sugerido pelo autor é chamado de *Pirates Metrics*, conhecido como AARRR (Aquisição, Ativação, Retenção, Receitas, Recomendações).

Figura 9 – Pirates Metrics



Fonte: Maurya (2012, p.40).

3.8 Vantagem desleal

Campo mais difícil de ser preenchido, na opinião deste autor. Talvez este campo poderá estar vazio em um primeiro momento, mas é ele que, no futuro, será o responsável por diferenciar a empresa dos concorrentes. Informações privilegiadas são um exemplo do que pode ser classificado como vantagem desleal.

3.9 Identifique os maiores riscos do seu plano

O objetivo, neste componente, é identificar os problemas da empresa. É preciso contar, se possível, com ajuda e conselhos externos para saná-los. Sugere-se a elaboração de um ranqueamento dos componentes que podem trazer riscos para a empresa.

1. Nível da dor do cliente (problema)
2. Facilidade de alcance do nicho (canais)
3. Margem (fluxo de receita e estrutura de custo)
4. Tamanho de mercado (segmentação de cliente)
5. Viabilidade técnica (solução)

Será preciso validar esse componente do modelo depois que as máscaras já estiverem inseridas no mercado. Por estarmos tratando de um projeto futuro, o campo não poderá ser completado por enquanto. São apenas suposições. No entanto, a técnica recomenda buscar conselhos de terceiros ou consultorias antes mesmo de se sair a campo para as entrevistas. Isso já foi feito com os dois tipos de máscara que a empresa venderá. A empresa já consultou uma profissional na área de cosméticos para saber se o projeto é ou não uma boa ideia. Os riscos foram divididos em três tipos:

- a) Risco do produto: conseguir o produto certo; como existem inúmeros tipos de máscaras, foi preciso definir quais se enquadrariam no perfil do consumidor brasileiro. Os tipos escolhidos foram: hidratação, detox, e *anti-aging*.
- b) Risco do consumidor: construir os caminhos até o consumidor; como passar o conceito de uso das máscaras faciais para o público brasileiro.
- c) Risco do mercado: criar um negócio viável. Quais serão as dificuldades em efetuar as vendas para as lojas? Prazo de pagamento, marketing, e logística estão incluídas nesse tópico.

3.10 Preparação para a experimentação

O fator principal na preparação para os experimentos é formar a equipe certa. Diferentemente dos departamentos clássicos, o autor sugere que se forme dois times: time do problema e time da solução. O time do problema tem o trabalho de entender todos os problemas dos clientes, conduzindo entrevistas, realizando testes de usabilidade das máscaras e recebendo dicas que o consumidor possa dar. O segundo time tem como trabalho focar em solucionar os problemas apresentados. O autor sugere que o time seja o menor possível, de baixo custo e de

fácil comunicação. Três conhecimentos essenciais na equipe são: desenvolvimento, design e marketing. A razão para a escolha dos três é maximizar em conjunto o foco a velocidade e, também, o aprendizado.

3.11 Entendimento do problema

O intuito dessa fase é validar, junto com potenciais clientes, os problemas que eles estão tendo, observando-se, principalmente, os seguintes riscos:

Quadro 1 – Principais Riscos

Risco do Produto	Risco do Mercado	Risco do Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Como os consumidores classificam os seus maiores problemas perante o produto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem são os meus competidores • Preferência dos consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • É um segmento viável?

Fonte: Chen (2016)

3.12 Definição da solução

Para validar a solução, sugere-se testar as hipóteses de produto e preço através de entrevistas. No entanto, não se trata apenas de perguntar a opinião do cliente, mas sim de apresentar ideias a eles para que a validação tenha resultados mais exatos. Com o fim dessa etapa, é possível definir como solucionar os problemas, saber o preço que o consumidor está disposto a pagar pelas máscaras faciais e ter uma ideia de como construir esse negócio e botá-la em prática.

3.13 Validação qualitativa

3.13.1 Preparando-se para a medição

É necessário acompanhar e medir o ciclo de vida do cliente. Para que isso aconteça, deve-se buscar ações específicas e repetidas para se alcançar os resultados. As métricas têm que ser acionáveis, acessíveis e auditáveis. As máscaras faciais, ao serem usadas, trazem efeitos para a pele que duram em torno de 3 a 5 dias. Na Ásia, os consumidores das máscaras chegam a usá-la todos os dias. Será preciso avaliar a resposta do mercado brasileiro ao produto. Esse vai ser um dos maiores desafios para a empresa.

3.13.2 Refinando o MVP (Minimum Viable Product ou Produto Mínimo Viável)

A ideia do autor é, antes de apresentar o seu produto para os desconhecidos, testá-lo com amigos para receber *feedbacks* sobre design, posicionamento do produto e preço. Para isso, sugere-se realizar entrevistas com as mesmas perguntas usadas no entendimento do problema e na definição da solução. Várias amostras físicas já foram trazidas de Taiwan e distribuídas para amigos e pessoas ligadas a beleza e cosméticos. Estes já retornaram com *feedbacks* positivos em relação à qualidade do produto, eficiência e design. Também foram realizados testes laboratoriais para serem anexados ao registro do produto na Anvisa, provando-se que o produto é eficiente. Em um primeiro momento, antes do produto ser lançado no mercado, ele está tendo *feedbacks* positivos. Agora, basta aguardar o lançamento para ter uma resposta a partir de uma amostra maior.

3.13.3 Valide o ciclo de vida do cliente

Trabalhando em conjunto com os clientes iniciais, recebe-se deles *feedbacks*, que são um dos melhores indicadores, o que funciona também como fonte de aprendizado. Sugere-se, como meta para o lançamento do produto, o índice de atravessamento do ciclo de pelo menos 80% de todos os usuários. O objetivo é reter clientes e reforçar a aquisição do produto. Controlar este item permitirá compreender mais facilmente as razões do sucesso e trará um indicador bastante válido para se medir o progresso da empresa.

4. Entrevista Qualitativa

O principal objetivo na coleta de dados é encontrar a área de oportunidade para o posicionamento da nova marca. Para conseguir distinguir onde a marca pode se posicionar, é preciso entender os seguintes pontos:

- Entender a relação da brasileira com os cuidados da pele;
- Conhecer hábitos de uso e compra de maquiagem;
- Entender como enxergam o mercado de maquiagens e as marcas principais (desejos não atendidos);
- Avaliar o conceito, a procedência e os produtos da nova marca: percepção para captar oportunidades de inovação conceitual e de produto.

Foram feitas entrevistas etnográficas na casa das consumidoras, para que possamos conhecer seus reais hábitos e ambiente de uso de produto.

Target

Mulheres

Classe B1 e B2

De duas faixas etárias: 18 a 25 e 35 a 45

Usuárias das seguintes marcas: "Quem Disse, Berenice?", Maybelline, Vult e Oceane. Boticário e Natura, apesar de serem as duas marcas líderes de mercado, deixamos de fora, pois, são marcas que, para o meu entendimento, não seriam concorrentes pois em minha marca não usaria os mesmos conceitos usados por elas.

Quadro 2 - Entrevistas

	Q.D.B	Maybelline	Vult	Oceane
Descrição	1 B1 (18 a 24) +1 B2 (35 a 44)	1 B1 (18 a 24) +1 B2 (35 a 44)	1 B1 (18 a 24) +1 B2 (35 a 44)	1 B1 (18 a 24) +1 B2 (35 a 44)
Total	4	4	4	2
Total de Entrevistas	14			

4.1 Quem são as consumidoras e quais são seus desejos?

Podemos diferenciar as nossas consumidoras pela idade. Dividi o grupo em duas faixas etárias como comentado acima: mulheres da faixa de 18 a 24 anos e outras na faixa de 35 a 44 anos. Deixamos de fora mulheres entre 25 e 34 anos pois acreditamos que são mulheres mais informadas atualmente.

Foi possível perceber que as mulheres da faixa etária entre 35 a 44 anos tendem a ser mais preocupadas com aparência do que com beleza, a maquiagem tem a ver com “*estar bem para o trabalho*” geralmente são sobrecarregadas por filhos e trabalhos em casa. Para este perfil, precisamos pensar em formas de encontrar os pontos de contato corretos e educar:

- É um publico sedento por novidades, mas distante das mídias que vendem estas novidades;
- No PDV: Vendedoras/ consultoras dando mais destaque para novidades, mostrando que elas são práticas e fáceis de usar;

- Também precisamos refletir a imagem delas na comunicação e pontos de contato com a marca, evitando apenas meninas super jovens e também não somente Youtube e Instagram, usar mais Facebook (mais comum nesta faixa etária).

Já as mulheres entre 18 e 24 anos tendem a ser mais preocupadas com beleza, a vaidade tem mais a ver com autoestima e julgamento de amigos e pretendentes, elas gostam de se arrumar para balada e são mais despojadas, com padrões mais variados de estética. Para este perfil precisamos pensar em formas de encontrar caminhos online e postura das vendedoras:

- Elas sabem muito sobre novidades e produtos, muitas vezes tem dúvidas pontuais sobre aplicação de algumas novidades;
- No PDV: as vendedoras devem saber mais do que elas sobre os produtos e tendências, devem ter prazer em saber sobre o assunto e ajudá-las a usar melhor os produtos;
- No online: temos que buscar representar diversos tipos de pele e beleza, pois os tutoriais funcionam por projeção, ou seja, seguem pessoas que tenham gosto e pele parecidos com os seus.

Um ponto encontrado durante a entrevista é sobre a internacionalidade dos produtos. Apesar do Brasil ser um dos maiores mercados de cosméticos, a maquiagem ainda é uma novidade para as brasileiras. O que endossa qualidade, nesta categoria, é a internacionalidade, já que a consumidora não sabe julgar a performance do produto. Esse encantamento do “internacional” é algo que não existe na experiência de compra no Brasil. Muitas consumidoras só sentem isso quando viajam para o exterior.

A inovação e compra por impulso também são mandatórios da categoria para ambos os perfis. Quando relatam o processo de compra de um produto contam são movidas por novidades e impulsos momentâneos. A empolgação faz parte desta compra e está totalmente ligada à experiência sensorial com o produto, poder pegar, tocar e experimentar são fatores decisivos.

4.2 Hábitos e relação com os produtos

Foi possível perceber que produtos para pele são os produtos que as consumidoras têm mais cuidado na hora de comprar. São os que mais demandam cuidado, é uma categoria que exige expertise. Já para os demais produtos, a marca já não é tão importante assim. A mulher

brasileira ainda faz um uso muito básico da maquiagem e é sedenta por novidades e informações, porém para que ela consuma mais, precisamos ensiná-la. As meninas mais novas já possuem apoio nesse sentido – a internet –, porém as mais velhas têm hábitos limitados pela falta de diálogo com as marcas e mercado.

Para vender os produtos em que teremos mais dificuldade de entrar, precisamos considerar uma narrativa de venda didática em todos PDV da marca, físicos ou online, ou seja, temos que assumir a postura de marca educadora para que nossas consumidoras possam se familiarizar mais com a categoria e a variedade de produtos.

Também temos que pensar no PDV como mídia: se batom, rímel, lápis de olho e sombra são produtos que compram e usam em maior qualidade e com mais facilidade. Temos que mostrar que somos muito desenvolvidos nestas categorias e que dialogamos mais rápido com as tendências do que as outras marcas. Rapidez em trazer tendências será um diferencial. Nas maquiagens com mais dificuldade de entrada, temos que mostrar inovação em formatos e qualidade de performance para ser atraente.

4.3 Avaliação do mercado e marcas

Para entender como estas mulheres julgam as marcas que consomem, vale contextualizar como a classe B se comporta. A classe B poderia ser classificada com uma classe que busca marcas da classe A para ter o status, para se distanciar da classe C. No entanto, não quer dizer que gostem da classe A, muito pelo contrário, acham pessoas da classe A arrogantes. Para as consumidoras da classe B, foi possível encontrar o que elas realmente desejam:

“Querem consumir marcas com “cara” de classe A, mas sem postura de classe A, ou seja, marcas que tenham elementos de status em sua embalagem e marca, mas que tenham uma postura (PDV, comunicação e preço) empática e possível. ”

Atualmente existe um enorme “delay” em branding e em inovação, os quais seriam uma grande oportunidade para a marca. As marcas nacionais não investem em inovação e não têm um trabalho de marca que gere identificação ou desejo. Pode-se perceber pelas entrevistadas que no imaginário da classe B o “importado” é a linguagem do produto classe A. As marcas importadas, na maioria das vezes, são marcas que elas ganham de presente ou que muito raramente se deram ao luxo de comprar em viagens, são os produtos que mais gostam, mas que economizam e não usam no dia a dia.

Hoje, o que posiciona uma marca no mercado é o PDV e a relação dela com internacionalidade e inovação:

- As marcas mais desejáveis estão em aeroportos internacionais e lojas do exterior;
- Em seguida vêm as marcas que estão em farmácias e shoppings do exterior;
- Marcas que estão em lojas próprias nacionais têm algum status;
- Marcas que estão em farmácias e perfumarias nacionais comuns são as menos valorizadas;

Ser “internacional” não é a origem, mas uma sensação que qualquer marca pode reproduzir.

Muitas consumidoras não sabem se algumas marcas (Maybelline, por exemplo) são nacionais ou importadas, mas as classificam como internacionais. Isso significa que não se preocupam com a origem e procedência, mas sim com a sensação de internacionalidade.

A demanda por inovação/lançamento de tendências é outro forte quesito que posiciona uma marca. Marcas como MAC, Urban Decay e outras importadas não são bem avaliadas apenas por serem de fora, mas também por serem lançadoras de tendências e por movimentarem o mercado com novidades. As consumidoras mais velhas entendem por inovação e lançamento novidades de cores e embalagens. As consumidoras mais novas entendem as novidades em tipos e formatos de produtos: contornos, iluminadores, bb cushion, acessórios.

O termo “*ser inovador*” é a qualidade que a marca ganha quando dá acesso à consumidora brasileira ao que há de mais atual no mercado internacional. Não significa exatamente criar e ser pioneira, mas ser rápida. As brasileiras se sentem fora do que há de melhor na maquiagem pelo mundo e desejam que as marcas tragam para cá as mesmas possibilidades e soluções que existem para consumidoras norte americanas e europeias.

Figura 10 – Avaliação de mercado

Marca	Natura	Vult	Oceane	Mary Kay	Maybelline	QDB	Importadas/ideais
Posicionamento	Marca nacional que valoriza ingredientes locais	Marca barata, leva maquiagem e tendências de cores para o dia a dia de qualquer brasileira	Marca de banho e acessórios que está expandindo seu core	Oferecer produtos de alta qualidade para venda direta	Trazer inovação e qualidade (pele e rimel) americana para o dia a dia da Brasileira	Marca que faz com que todas as belezas sejam aceitas	Trazer inovação e qualidade geral do todo mundo para algumas brasileiras
Atributos	Natural, brasileira, sustentável	Rápida, presente, comum, dia a dia, democrática, popular	Desconhecida, oceano	Feminina, delicada, eficiente, sofisticada	Eficiente, importada, prática, sem complicação, clássica, jovem	Diversa, atual, colorida, divertida, acessível, próxima	Inacessíveis, atuais, excelentes, desejáveis, atraentes
Personalidade	Imagem confusa, Vanessa da Mata ou mulher do dia a dia	Imagem da típica pessoa de classe média baixa que trabalha muito, é mãe e quer se cuidar	Uma pessoa irrelevante, sem personalidade marcante	Mulher clássica, bonita, que trabalha e se cuida muito, eficiente em tudo que faz.	Mulher urbana típica da classe média americana: preza pela praticidade, é bonita, usa calça jeans e camiseta. Ar leve, jovial, por vezes clássica.	Uma pessoa sem gênero ou idade, moderna, que gosta de ser quem se é sem se importar com os outros	Mulheres finas, padrão classe A, que viajam muito e consomem as melhores marcas
No que temos que prestar atenção	A qualidade de alguns produtos pode ser reconhecida, é uma marca com verba para comunicação	É associada a inovação e se melhorar a percepção de qualidade pode ser uma grande concorrente. Os preços baixos fazem dela uma concorrente	Não há ameaças	Expertise em pele pode ser um problema, bem como a boa relação com as revendedoras	Qualidade, internacionalidade e inovação são expectativas que teremos que superar em relação a esta marca.	Forte conexão com jovens e com a beleza diversa.	São e serão sempre percebidas como as mais inovadoras.
No que nos destacamos	Inúmeros aspectos: a marca não tem conexão com internacionalidade e nem com inovação.	A internacionalidade é trunfo.	Inúmeros aspectos: não há conexão com inovação;	A marca não é tida como inovadora.	Teremos mais inovação e uma linha mais vasta de produtos disponíveis para as consumidoras	Sermos mais internacionais.	Não competiremos

(Chen 2017)

4.4 Avaliação do nosso posicionamento, persona, atributos e portfólio

POSICIONAMENTO:

O posicionamento da marca é inovação e internacionalidade. A marca tem que ser disruptiva não só nos produtos apresentados, mas nas embalagens e no estilo de comunicação.

PERSONA:

A marca tem que retratar um estilo de mulher forte e simpática, que age naturalmente de forma autêntica sem ser agressiva (é como desejariam ser) → esta mulher não pode “competir” com persona MAC e das marcas “mais elitistas”. A diferenciação está nesse espírito mais despojado e alegre que a inovação traz, menos formal e mais disruptivo. Autenticidade também deve ser um fator marcante da marca: deve se traduzir no PDV, embalagens e comunicação.

5. Construindo o Modelo de Negócio

Para chegar no modelo de negócio ideal para a marca, é preciso estudar e ajustar os modelos já existentes no mercado e, principalmente, encontrar os erros que eles apresentam e consertá-los. Empresas líderes no mercado de cosméticos no Brasil, o Grupo Boticário e a Natura serão analisados e veremos o que poderia ser melhorado para usarmos na marca New Co.

5.1 Conflitos de Interesse entre Franqueados x Vendas Diretas

Em 2011, o Grupo Boticário começou a implementar um novo modelo de negócio na empresa, a inclusão de vendas diretas dos seus produtos como seus principais concorrentes: Natura, Avon e a Jequití. Muitos franqueados começaram a sentir as diminuições nas vendas e começaram a acumular prejuízos financeiros. Em 2016, das 17 lojas abertas da marca do Grupo Boticário em João Pessoa, restavam apenas duas. Ao menos 200 pessoas ficaram desempregadas e brigam na justiça por direitos trabalhistas. A disputa está entre o Grupo Boticário e um franqueado responsável pelas lojas situadas em João Pessoa por mais de 30 anos e este problema está começando a surgir em outras regiões do país. Os problemas constados pelo franqueado são: custos para implantar centros de distribuições, compra de produtos para revendedores e maiores pedido de produtos para deixar no estoque. (UOL, 2017)

5.2 Problemas na Migração de Vendas Diretas para Lojas Físicas

Após uma queda no lucro líquido em 2015, a Natura, vice-líder de mercado via vendas diretas dos produtos, abriu a sua primeira loja em São Paulo em 2016. De acordo com comunicado à imprensa, “a loja nasceu com vocação para ‘gerar experimentação’ dos clientes. O objetivo é expor produtos selecionados para que os clientes conheçam a marca não mais apenas pelos catálogos vendidos porta a porta por suas consultoras”. De acordo com a reportagem do G1, a Natura investiu aproximadamente R\$3 milhões por loja.

Apesar da abertura das lojas ser recente, é possível escutar das consultoras da Natura que não estão felizes com o novo cenário. Entrevistando uma consultora da Natura que preferiu não ser identificada, ela reclama que agora as clientes dela conseguem ter o acesso direto aos produtos nos shoppings e conseqüentemente perdeu muitas vendas. Antes ela vendia apenas produtos da Natura, agora está vendendo também produtos da Avon e da Mary Kay para suprir a perda.

5.3 Problemas na disputa do E-Commerce x Franqueados

Se a marca paranaense se orgulha em afirmar que possui lojas até nas menores cidades do país, o mundo virtual ameaça essa grande capilaridade. Com o crescimento da prática do e-commerce, atualmente é possível comprar pela internet em qualquer lugar do país onde chegam os Correios.

Além de ver crescer a concorrência, o Boticário não soube casar as suas vendas online com os franqueados. Em 2013, a marca reformulou sua loja online e na época afirmou que o site não iria concorrer com os franqueados.

“A estratégia de negócios de O Boticário é sempre em parceria com os nossos franqueados”, afirmou Osvaldo Moscon, diretor de Desenvolvimento de Canais e Franchising de O Boticário, em 2013, à revista *Época Negócios*. “Por isso, todas as iniciativas são concretizadas em conjunto com eles, por exemplo, o e-commerce. A presença no comércio online vem da necessidade de estarmos presentes em vários canais e cada vez mais perto do consumidor. E, justamente por isso, o formato de vendas virtual não anula os outros, mas complementa. Afinal, muitos consumidores entram online para conhecer produtos, buscar informações e compram em lojas físicas. Além disso, o diferencial entre os modelos está na experiência – enquanto o e-commerce oferece a praticidade, fácil acesso e outras vantagens no que diz respeito ao consumo, já a vivência e experimentação dos produtos na loja é insubstituível.”

Quatro anos depois, muitos franqueados ainda veem o site como um concorrente e não como um parceiro. “Não falamos do site na loja. Por que eu vou mandar o meu cliente para o site e perder a venda na minha franquia se eu não ganho nada com isso?”, disse um franqueado dono de 10 lojas e parceiro do Boticário há mais de 15 anos. O empresário pediu para não ser identificado.

O incômodo do franqueado mostra como o site, ao longo desses anos, se tornou um concorrente desleal. E essa concorrência é ainda mais complicada quando falamos da Natura. Paralelamente à abertura das lojas físicas, a Natura reformulou o e-commerce da marca. Se antes as consumidoras eram obrigadas a ter contato com a consultora, que seria responsável pelo seu pedido, desde 2016 a venda é feita diretamente pela Natura, que envia os produtos por meio dos Correios. O resultado do e-commerce Rede Natura surpreendeu a marca e registrou um crescimento de 150%, conforme reportagem publicada no *Valor Econômico*. As lojas físicas e a mudança no e-commerce são frutos direto da redução da base de revendedoras da Natura, que registrou maior queda entre junho de 2016 e 2017. De acordo com o presidente da empresa, em entrevista a *Exame*, “existe sinergia entre o canal de varejo, o e-commerce e a

venda direta. ‘Testamos, isso é, vimos que essa combinação gera um melhor negócio para todos, inclusive a Natura’”, afirmou à publicação.

5.3.1 Mary-Kay: E-commerce x Revendedora

Enquanto a Natura vê sua base de revendedora cair, a norte-americana Mary Kay vem crescendo ano a ano e “roubando” muitos clientes e revendedoras da Natura e da Avon. Bastante focada nas consultoras de beleza, que eles chamam de “executivas de vendas”, a marca vende online, porém quem faz a entrega dos produtos é uma consultora. O consumidor pode inclusive escolher qual consultora fará a venda.

Dessa maneira, a marca consegue linkar a praticidade da venda online ao seu modelo de negócios, que é a venda direta. O ponto negativo é que a “impessoalidade” e a praticidade do e-commerce vão por água abaixo a partir do momento em que as consumidoras se veem obrigadas a receber as consultoras na sua casa. E a fama de “empurrar” os produtos das revendedoras cresce junto ao nome Mary Kay.

6. Modelo New Co

Iniciar uma nova marca de maquiagens no Brasil é considerado para muitos como um peixinho entrando num oceano vermelho onde habitam os tubarões. No entanto, existe as possibilidades de transformar esse mercado num oceano azul. Neste capítulo será explicado como isso poderá ser realizado. O Modelo de Negócio da New Co, não será de vendas diretas, nem de franquias – inicialmente – e nem de vendas em massa para as perfumarias, mas sim um modelo de vendas próprias. Será explicado ao longo deste capítulo porque foi realizada essa escolha.

6.1 Público Alvo

A New Co será inaugurada na cidade de São Paulo. A partir do Censo de 2010, ou seja, sete anos depois com certeza os números só aumentaram, temos aproximadamente 5.9 milhões de mulheres no Estado de São Paulo. Mulheres de 20 a 40 anos representam aproximadamente 2 milhões. Se filtramos para classes A/AA, classe B e classe C, vamos encontrar aproximadamente 650 mil mulheres que podem ser clientes potenciais da New Co.

Atualmente no Brasil, as marcas de cosméticos são quase divididas em três grupos: as marcas internacionais e importadas para classe A (Dior, Chanel, Nars, e MAC), as nacionais e acessíveis (Quem Disse Berenice, Boticário, Natura, Maybelline e Vult) e marcas da rua 25 de

março (Luisance e Ruby Rose). As marcas acessíveis, de acordo com a pesquisa qualitativa realizada, passam a seguinte sensação às consumidoras:

Vult: desmaziadamente popular, não possui credibilidade

Quem Disse Berenice?: alta conexão com o Brasil, marca entendida como local, há sensação de “*delay*”, inova mais em cores e máscara.

Maybelline e Mary Kay: passam a internacionalidade e qualidade, mas não falam muito de inovação a não ser as máscaras da Maybelline (um único produto)

Natura: Qualidade reconhecida, mas a marca não tem conexão com internacionalidade e nem com inovação.

6.2 A Marca

Falta no Brasil uma marca que traga inovação e ao mesmo tempo que seja acessível. A New Co será a ponte entre a qualidade e inovação. A marca New Co é uma combinação das palavras inglês new + cosmetics.

- Seremos uma marca inteligente, cosmopolita e cheia de estilo.
- É importante sermos uma marca verdadeira e próxima das consumidoras. Nesse ponto precisamos ter produtos de alta qualidade, mas por um preço justo.
- A marca é internacional, pois os seus produtos serão importados e temos a missão de trazer tendências do mundo para o Brasil num tempo mais curto possível.
- A marca tem o propósito de passar às consumidoras brasileiras conhecimentos sobre maquiagens e também sobre cuidados da pele.

Os produtos serão todos dermatologicamente testados e também “Cruelty Free” ou seja, não faremos testes em animais e nossas matérias-primas também não terão origem animal. Há diversas matérias na internet atestando que o “dermatologicamente testado” não garante a qualidade do produto. Isso é verdade, pois cada lote é feito de uma nova produção. Para garantir a qualidade, a parceria com a fábrica é essencial. E as fábricas da New Co já produzem para inúmeras marcas conceituadas internacionalmente no mercado de cosmético.

6.3 Pontos De Vendas

A marca irá concentrar as vendas em pontos de vendas próprios via quiosques. Quiosques têm seus prós e contras e iremos analisa-los a seguir:

Prós

- Menor custo de aluguel e tempo indeterminado no contrato;
- Localização em áreas de grandes fluxos de pessoas;
- Em alguns casos, o quiosque pode até faturar mais do que uma loja física pois tem mais acesso a compra de impulso pelas consumidoras;
- A marca irá trazer quiosques com design mais parecido com o encontrado nos “Duty Free”. Uma arquitetura já bem comum nos shoppings na Ásia e nos EUA, mas pouco encontrada no Brasil. Com isso traremos inovação para a marca.

Contra

- Espaço menor, que não permite um estoque muito grande produtos;
- Áreas menores de experimentação comparada às lojas físicas;

Como a marca é nova, via quiosque será uma estratégia para poder expandir mais rapidamente a marca em lugares específicos que pretendemos alcançar. Dificilmente a marca irá conseguir abrir franquias agora no primeiro momento, pois ainda não está consolidada no mercado. No futuro, franquia é uma opção para expandir o negócio, mas esse estudo será realizado com muita cautela. Nem sempre franquear a marca irá trazer necessariamente retorno, pois pode ocorrer inadimplência por parte dos franqueados. Um contrato para garantir em casos de inadimplência será realizado quando a marca decidir que irá partir para franquias. Para inovar neste ponto, os “*royalties*” com certeza não serão tão altos como o cobrado pelas concorrentes – em algumas marcas podem chegar a até 30% do faturamento.

6.4 E-Commerce & Marketing Digital

Comparando as vendas de e-commerce do Brasil com os EUA e China, o Brasil pode ser considerado muito atrasado em relação aos dois gigantes. Dados de 2014 mostram que a China ocupa o primeiro lugar com um faturamento de U\$426,6 bilhões, o segundo lugar fica com os EUA com um faturamento de U\$305,65 bilhões e o Brasil ocupa somente o décimo

lugar, com U\$16,6 bilhões (Monteiro, 2015). De acordo com a ABComm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), em 2017 o e-commerce deve crescer 12% em relação ao ano passado e faturar R\$59,9 bilhões (Lipo, 2017). Isso demonstra claramente que vendas online são uma fonte de vendas ainda não muito bem exploradas e também um meio de venda que a marca pode utilizar para acessar o Brasil todo, mesmo que a marca não esteja fisicamente presente nos outros estados.

Com o crescimento das blogueiras e youtubers, vendas via Facebook e Instagram também aumentaram significativamente. Posts pagos já são a estratégia de marketing de muitas marcas não apenas de cosméticos, mas também usadas na indústria alimentícia e de moda. A New Co pode usar o seu e-commerce diferentemente das marcas já existentes no mercado. Desde do layout da página, que parecerá mais internacional comparada às outras marcas, até a informação e conteúdo dos blogs nos quais as marcas “*gringas*” investem, e muito em conteúdo dos produtos em que encontra-se uma defasagem das marcas nacionais.

Foi discutido no capítulo anterior o conflito entre as revendedoras e a empresa quando se discute o e-commerce. Naturalmente, as consumidoras acabam comprando mais via e-commerce e as representantes acabam perdendo sua comissão. Já que New Co não tem revendedoras ou consultoras, não precisaremos tomar cuidado em relação a isso. No entanto, nós temos as nossas vendedoras nos quiosques. Para incentivá-las a vender também via e-commerce, será introduzido um cupom para cada vendedora que deverá distribuir para os seus clientes usarem na hora de compra online. Este cupom gerará um desconto para o cliente e ao mesmo tempo será possível armazenar no sistema a comissão da vendedora que forneceu o cupom. O fechamento da comissão será mensal e muitas vendedoras terão um ganho extra sem perceber, via e-commerce. Isso será uma forma de incentivar as vendedoras a apoiar o uso do e-commerce sem serem prejudicadas como acontece com outras empresas.

6.5 Comparação de resultados entre uma franquia de Maybelline x New Co

Investir em uma franquia de maquiagem é considerado um bom negócio, pois o mercado de cosmético ainda não está saturado. De acordo com o site Guia Empreendedor, existem seis motivos que mostram que vale a pena investir em franquias: marca consolidada, menor risco do que uma empresa nova, assistência e treinamento para franqueado, plano de negócio já traçado, planejamento dos custos de instalação, e estratégia de marketing já pensada. Pode ser considerado como um negócio em que não é preciso pensar muito, apenas investir o dinheiro e aguardar o retorno.

A Maybelline, uma das marcas que pertence ao grupo L'Oreal, é consolidada no mundo todo e se encontra em mais de 90 países. É uma das marcas que está se expandindo rápido no mercado brasileiro, onde já possui aproximadamente 100 quiosques. No site da marca é possível conseguir algumas informações básicas para adquirir a franquia:

- Investimento inicial: R\$95mil: Quiosque + Equipamentos + Estoque
- Faturamento médio: R\$60mil
- Taxa de franquia: R\$45mil
- Previsão de retorno: 24 meses

Não foi possível identificar na página custos como aluguel do quiosque, custos empregatícios, e outros custos fixos. Só é possível obter informações sobre a taxa de royalty e também custos dos produtos ao agendar uma reunião com eles. No entanto, já é possível ter uma ideia como funcionaria a franquia da marca.

A New Co irá iniciar suas atividades com abertura de dois quiosques mais o e-commerce. Todo o lucro obtido será usado para reinvestir numa nova unidade de quiosque até o prazo de 2 anos. Somente depois o lucro obtido será dividido entre os sócios. Para modelarmos esse cenário, usamos as seguintes premissas:

- Incluindo todos os possíveis custos fixos (aluguel de quiosque, salários, aluguel de armazém, sala comercial, e marketing digital e plataforma de e-commerce)
- Incluindo todos os possíveis custos variáveis;
- Custo de mercadoria;
- Custo de imobilizado;

a) Premissas de Venda

Figura 12 - Premissas de Venda

CENÁRIO:	PREMISSAS BÁSICAS			
	POSSÍVEL	CONSERVADOR	POSSÍVEL	ALTERNATIVO
Faturamento Bruto Mensal	400.257	320.206	400.257	480.308
COGS	-133.419	-106.735	-133.419	-160.103
Faturamento Líquido Mensal	266.838	213.470	266.838	320.206
Dias mês	30	30	30	30
Estoque Mínimo (giro)	3	7	3	2
Vtex	-7,5%	-7,5%	-7,5%	-7,5%
Custo Cartão	-4,0%	-4,0%	-4,0%	-4,0%
Taxa de Inadimplência	5,0%	10,0%	5,0%	2,0%
% Venda Cheque	5,0%	15,0%	5,0%	2,0%
% Venda E-commerce	30,0%	50,0%	30,0%	20,0%
% Comissão Vendedores	1,0%	1,5%	1,0%	0,5%
% Venda Cartão	70,0%	95,0%	70,0%	50,0%

(Chen 2017)

Faturamento Líquido Mensal: assumimos a premissa de faturamento com base na sheet “Precos_CEO”, que estipula preço de compra e venda de cada produto e a quantidade estimada de venda

Evolução Faturamento Líquido Mensal: assumimos premissa de uma curva de maturação que parte de 30% do potencial total no primeiro mês de operação e cresce 5% ao mês até alcançar a maturidade (100%). A cada ano o faturamento é corrigido pela inflação estimada em 4,5% ao ano (IPCA)

Canais de Venda: foram assumidas premissas de percentuais de venda através de canais distintos (e-commerce e lojas físicas), sendo que o e-commerce seria responsável por 30% das vendas. Sobre estas vendas, os custos incidentes são diferentes, em função da plataforma e do modelo de negócio adotado (vtex). Sobre as vendas nas lojas físicas foram considerados os custos de comissão aos vendedores (1%).

Formas de pagamento: assumimos que 70% das vendas seriam através de cartão, que também possui custos de transação diferenciados. Para as vendas em cheque (apenas 5% do total no cenário conservador), ainda incide uma taxa estimada de inadimplência de 5%

b) Premissas Despesas com Pessoal

Figura 13 - Premissas Despesas com Pessoal

Despesas c/ Pessoal						
	Ano 1	Salário Mensal	Encargos Mensais	Vale	Ticket	TOTAL Mês
Custo de Pessoal Total ANO	426.528					
Funcionários Operacionais	9	5.000	1.750	272	440	27.333
Supervisores (2 lojas)	1	3.500	1.225	272	440	5.437
Vendedores (2 lojas)	8	1.500	525	272	440	21.896
Funcionários Não Operacionais	3	1.500	525	272	440	8.211
APOIO	3	1.500	525	272	440	8.211
MARKETING	0	0	0	272	440	0
COMPRAS	0	0	0			0
DEMAIS	0	0	0			0
						35.544
Executivos	0	1000	800			0
Diretor Financeiro / Expansão	0	1.000	800			0
Expansão	0		0			0
Marketing	0		0			0
Compras / Produtos	0		0			0
TI	0		0			0
Total de Funcionários	12					35.544
<i>Custo médio</i>						

(Chen 2017)

Quiosques: Modelo de negócio enxuto que considera inicialmente 2 lojas físicas com 4 vendedores cada uma e um supervisor para ambas as lojas.

Escritório: consideramos 3 funcionários de apoio para as funções administrativas e de logística.

As despesas sofrem correção pela inflação (IPCA) ao longo dos anos.

c) Premissas Demais Despesas

Figura 14 - Premissas Demais Despesas

	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL DE DESPESAS	1.507.172	1.394.640	1.457.399	1.522.982	1.591.516
Despesas de Pessoal	426.528	459.407	480.080	501.684	524.259
Utilidades e Serviços	13.800	14.421	15.070	15.748	16.457
Seguros	-	-	-	-	-
Combustível	1.800	1.881	1.966	2.054	2.147
Carros Supervisão	-	-	-	-	-
Estacionamento Carros	-	-	-	-	-
Outros	12.000	12.540	13.104	13.694	14.310
Marketing	336.000	351.120	366.920	383.432	400.686
Anúncios e Publicações	-	-	-	-	-
Propaganda e Publicidade	-	-	-	-	-
Marketing Digital Mensal	192.000	200.640	209.669	219.104	228.964
Marketing	144.000	150.480	157.252	164.328	171.723
Serviços Profissionais Terceirizados	51.960	54.298	56.742	59.295	61.963
Assessoria Contábil	12.000	12.540	13.104	13.694	14.310
Custo Vtex Mensal	9.000	9.405	9.828	10.270	10.733
Motoboy	30.960	32.353	33.809	35.331	36.920
Outros A	-	-	-	-	-
Outros B	-	-	-	-	-
Despesas de Escritório	168.000	175.560	183.460	191.716	200.343
Luz	12.000	12.540	13.104	13.694	14.310
Telefone Celular	-	-	-	-	-
Telefone Fixo	-	-	-	-	-
Internet	-	-	-	-	-
Xerox	-	-	-	-	-
Correio	-	-	-	-	-
Material Papelaria	-	-	-	-	-
Material Limpeza	-	-	-	-	-
Material Consumo	156.000	163.020	170.356	178.022	186.033
Despesas de Viagens	-	-	-	-	-
Gastos de Viagem	-	-	-	-	-
Passagens Aéreas	-	-	-	-	-
Hospedagens	-	-	-	-	-
Despesas de Ocupação	324.000	338.580	353.816	369.738	386.376
Condomínio	-	-	-	-	-
Manutenção e Conservação	-	-	-	-	-
Aluguel Quiosque Analia Franco Mensal	144.000	150.480	157.252	164.328	171.723
Aluguel Quiosque Paulista Mensal	144.000	150.480	157.252	164.328	171.723
Aluguel Sala Comercial Mensal	36.000	37.620	39.313	41.082	42.931
IPTU	-	-	-	-	-
Despesas Abertura	185.684	-	-	-	-
Arquiteto	3.000	-	-	-	-
Abertura da Empresa	2.000	-	-	-	-
Quiosques	90.000	-	-	-	-
Implementação de E-Commerce Vtex	28.000	-	-	-	-
Estoque - Quiosque Paulista Mensal	13.342	-	-	-	-
Estoque - Quiosque Analia Franco Mensal	13.342	-	-	-	-
ERP Millenium + Integração	28.000	-	-	-	-
Evento	8.000	-	-	-	-
Despesas Bancárias	1.200	1.254	1.310	1.369	1.431

(Chen 2017)

Além das despesas de pessoal, as demais premissas foram quebradas em utilidades e serviços, marketing, serviços profissionais terceirizados, despesas de escritório, despesas de ocupação, despesas pontuais com abertura do negócio e despesas bancárias. Todas corrigidas anualmente pela inflação (IPCA)

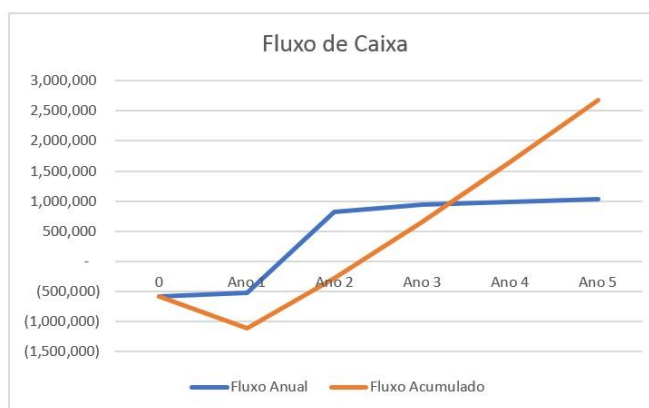
d) Premissas Impostos

O modelo de tributação assumido foi o Simples, que pode ser revisto dada a expansão do negócio. Seguem os resultados, num cenário conservador, de seu faturamento:

Figura 15 - Premissas Impostos

	Fluxo	Fluxo Acumulado
0	(588,958)	(588,958)
Ano 1	(519,137)	(1,108,094)
Ano 2	820,261	(287,833)
Ano 3	945,752	657,919
Ano 4	988,310	1,646,229
Ano 5	1,032,784	2,679,013

TIR	52%
------------	------------



(Chen 2017)

Podemos perceber que o retorno sobre o investimento do modelo de negócio da New Co é bem superior ao da Maybelline. Dentro de um ano, num cenário conservador, podemos chegar ao *break-even*.

6.6 Canvas New Co

Para chegar ao modelo negócio que a New Co acredita ser o ideal, foram estudados os erros que seus concorrentes cometeram ou deixaram de aprimorar dentro do seu modelo de negócio. A maioria das marcas atuantes no mercado brasileiro pertencem ou tem como seu modelo de negócio franquias ou vendas diretas, no entanto New Co será diferente. Usando o modelo de negócios “*Running Lean*”, conforme falado no capítulo 3, foi possível construir o canvas para New Co. Por ser uma *startup*, este modelo possibilita a mudança na sua estrutura toda vez que sentirmos apropriado. Caso haja algum ponto que não agrade a empresa, este pode ser eliminado ou mudado rapidamente. Se precisarmos acrescentar ou inovar algo, também seria possível.

Quadro 3 – Canvas New Co

Parcerias Principais Shopping Centers Market Places Blogueiras Fábricas de produtos de maquiagem de alta qualidade Celebridades RP	Atividades- Venda de produtos de maquiagem a preço bem posicionado	Proposta de Temos como valores essenciais ser verdadeiros, conectados, próximos, cosmopolitas e honesta.	Relacionamento com Clientes Cartão de Fidelidade; Videos Tutoriais	Segmentos de Clientes Mulheres que gostam de maquiagens e de produtos de beleza Mulheres que estão dispostas a aprenderem mais sobre o mundo de maquiagem Mulheres que são contra testes em animais e lutam
	Recursos Equipe de Investidores Investidores Externos	 Ser inovadora, trazer tendências e a principal preocupação é a felicidade de nossas clientes	Canais E-Commerce Quiosques Mídias Sociais	
Estrutura de Custo Investimento em produtos importados Investimento em Marketing Investimentos em tecnologia			Fontes de Receita Vendas de produtos de maquiagens via E-commerce Vedas de produtos de maquiagens via quiosque	

(Chen, 2017)

7. Conclusão

Apesar de haver muitas marcas já bem consolidadas no mercado de cosmético aqui no Brasil, acreditamos que ainda é possível introduzir não só a New Co, mas mais marcas no país. Em muitos países da Ásia existem centenas de marcas competindo entre si e muitas delas continuam fazendo sucesso. Nos EUA ocorre o mesmo. Existe um grande número de marcas americanas que ainda não são conhecidas aqui no Brasil, apenas para consumidoras que são extremamente “*atenadas*” neste mundo.

Foi possível identificar que o marketing (branding) do produto é essencial para brigar no mercado. Não adianta ter o melhor produto com um preço menor se não houver investimento em marketing e, principalmente, em mídias sociais pois as consumidoras não vão reconhecer o produto. Atualmente, as blogueiras e youtubers são um investimento necessário no setor de cosméticos e escolhendo a pessoa certa, é possível que os produtos se esgotem no estoque em um tempo mínimo.

Comparando o modelo de negócio da Maybelline e New Co, podemos perceber que ambos possuem os seus prós e contras. A Maybelline seria uma boa opção de investimento para uma pessoa que tenha um perfil bem conservador. O retorno sobre o investimento é menor pois a dona da marca ficaria com a maior parte do lucro, já que ganha na venda do produto e também na porcentagem que cobra sobre o marketing da marca. Por outro lado, a New Co seria um negócio mais arriscado do que investir na Maybelline, simplesmente porque a marca não é conhecida no mercado. No entanto, com os produtos inovadores, a qualidade destes produtos e os preços mais baixos comparados às marcas mais conceituadas, na missão da marca, e também no público que quer atingir, seria um risco que vale a pena pois o retorno é muito superior aos outros investimentos em franquia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; NALDI, L. Dynamics of business models: strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, p. 427-442, december 2013.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

AMUI, I. **Comportamento do consumidor de cosméticos de luxo: um estudo exploratório**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

ANSOFF, I. **The Corporate Strategy**. New York: McGraw Hill, 1965.

BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S. Business models and technological innovation. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, p. 419-426, december 2013.

BORTOLOZ, T. Vendas online da Natura crescem mais de 150% no segundo trimestre, 2017. Disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/5056604/vendas-online-da-natura-crescem-mais-de-150-no-segundo-trimestre>, acesso em 10 de setembro de 2017

BUENO, A. **Retorno sobre investimentos de marketing: um modelo aplicado ao mercado de cosméticos**. São Paulo: FGV – EASP, 2007.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 3, p. 195-215, 2010.

CHESBROUGH, H. **Open business model: how to thrive in the new innovation landscape**. Boston: Harvard School Press, 2006.

CORREIA, G. **Venda door-to-door na L'oréal Brasil: por que a maior empresa de cosméticos do mundo não entra no canal da maior empresa de cosméticos do Brasil?** Rio de Janeiro: FGV – EBAPE, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso, 2010.

DELGADO, J. Proposta de implementação de um planejamento estratégico numa empresa do ramo de cosméticos. Criciúma (SC): UNESC, 2011.

DRUCKER, P. **The Practice of Management**. New York: Harper and Row, 1954.

G1 ECONOMIA. Disponível em:

<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/04/natura-inaugura-sua-primeira-loja-fisica-no-brasil.html>, acesso em 25 de setembro de 2017.

GEORGE, G.; BOCK, J. A. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory & practice**, v. 35, n. 1, p.83-111, 2011.

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. Keywords and cultural change from e-analysis of business model talk 1976-2000. **Sociological Forum**, v. 20, n. 4, p. 523-559, 2005.

GUIA DO EMPREENDEDOR. Novo empresário: 6 motivos para escolher investir em uma franquia em 2017. Disponível em: <<http://www.guiaempreendedor.com/novo-empresario-6-motivos-para-escolher-investir-em-uma-franquia/>>, acesso em 28 de setembro de 2017

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 12, p. 49-59, 2003.

JACKSON, W.; SCOTT, D.; SCHWAGLER, N. Using the business model canvas as a methods approach to teaching entrepreneurial finance. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 18, n. 2, p. 99-112, 2015.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, H. C.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, 2008.

KHANNA, T.; PALEPU, K.; SINHA, J. Strategies that fit emerging market. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 6, p. 63-76, 2005.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 10, p. 76-84, 2004.

LIPPO, N. E-commerce brasileiro espera faturar R\$ 59,9 bilhões em 2017. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/e-commerce-brasileiro-espera-faturar-r-599-bilhoes-em-2017/>> acesso em 28 de setembro de 2017.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n.5, p. 86-92, 2002.

MAURYA, A. **Running lean**. 2. ed. California: O'Reilly, 2012. p. 207.

MONTEIRO, K. A Líder China em 2015. Disponível em: <<http://www.profissionaldeecommerce.com.br/lider-china/>>, acesso em 28 de setembro de 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, article 1, p. 1-25, 2005.

OVANS, A. What is a business model? **Site da Harvard Business Review**, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model> acesso em 18 de Novembro de 2016

RIES, E. **The lean startup**: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business. New York: Crown Business, 2011

RISNER, M. E. **Successful fast-food franchising in Brazil and the role of culture:** four cases. 125 f. 2001. Dissertation (Master of Arts), University of Florida, Florida, 2001.

SAHLMAN, W. A. How to write a great business plan. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 97-108, 1997.

SHAFER, S.; SMITH, H.; LINDER, J. The power of business models. **Kelly School of Business**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SONDOH S. et al. The effect of brand image on overall satisfaction and loyal intention in the context of color cosmetic. **Asian Academy of Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 83-107, 2007.

SOUZA, D. Natura diz não acreditar em redução da base de consultoras. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/natura-diz-nao-acreditar-em-reducao-da-base-de-consultoras/>, acesso em 30 de agosto de 2017.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Electronic Markets**, v. 8, n.2, p. 172-194, 1998.

UOL ECONOMIA. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/04/24/disputa-entre-boticario-e-franqueado-fecha-lojas-e-gera-denuncia-ao-governo.htm>, acesso em 20 de setembro de 2017.

WELGE, M.; AL-LAHAM, A. **Strategic management:** principle, process, implementation. 4. ed. Wiesbaden (ALE): Gabler, 2003.

WELSH, D. H. B.; ALON, I.; FALBE, C. M. An examination of international retail franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 130-149, 2006.

WIRTZ, B. **Business model management:** design – instruments – success factors. Wiesbaden (ALE): Gabler, 2010.

XARDEL, D. The direct selling revolution: understanding the growth of the amway corporation. **Blackwell Publishing**, v. 30, n. 1, p. 283-286, 1993.

ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2008.

APÊNDICE

Roteiro da Pesquisa Qualitativa

1. Conhecendo e dando voz ao entrevistado

- Nome, idade, pedir para contar rapidamente o que faz e com quem mora.
 - Focar na rotina de vida - momentos de prazer no dia/semana; momentos de estresse. Explorar vida social – trabalho, lazer, academia (e/ou outras atividades físicas), família, hábitos de mídia. Procurar captar o estilo de vida:
 - O que gosta de fazer, com quem.
 - Tipo de assunto que tem interesse e gosta de ir buscar. Quais são os grandes temas que te interessam?
 - Como se conecta com estes grandes temas? Onde vê ou busca estes assuntos de interesse - mídias, redes de amigos.
 - Qual destes canais funciona mais para você? Qual você confia? Costuma compartilhar estes temas de interesse? Como? Para quem?
 - Costuma ver TV? O que vê? Programas e canais; Acessa Internet – explorar sites, redes, youtube, segue alguém na rede? E no WhatsApp, além dos amigos, grupo de família, quais outros grupos “temáticos” que participa?
 - Algum destes programas/ grupo / mídia te dá dicas de beleza? Você segue essas dicas? Elas funcionam? Segue alguém em especial no Instagram? (e no quesito maquiagem, segue?)
 - Já fez compras online? Costuma usar aquele modelo “um clique” que para se cadastrar você se loga com o seu Facebook? O que acha?
- Se eu pedir para você representar seu momento de vida atual com uma palavra/ gesto ou até mesmo algum objeto aqui da sua casa como representaria. Explorar.
 - Caso indique celular/ computador, explorar qual o conteúdo.
 - *Caso apareça algo sobre crise financeira, entender como esta crise chega nos cuidados com a pele*
- Quais são as suas tensões atuais?
- E suas expectativas, desejos de vida?

- Se você fosse se auto definir, pensando em termos de personalidade como você se definiria? Como você acha que é vista pelos amigos/ família?
- O que é se sentir bonita?
- Qual o papel do seu rosto na sua beleza?
- Qual parte do seu rosto você mais gosta?

2. Relação com a pele

- Pedir para descrever as características (estimular: imagine que eu não possa ver sua pele, como você a descreveria?).
 - Como se aprende todos estes termos que a gente usa para definir a pele? Quais as influências – pessoas, mídias, etc. que nos fazem chegar nestes termos?
 - Qual o estresse que passa com este tipo de pele? Em que situações isto ocorre? O que é o melhor da sua pele?
 - Como você cuida dela?
 - Me conte como é a rotina de cuidados num dia comum.
 - Verificar se existe alguma coisa q impacta na maquiagem.
 - Que tipo de cuidado sua pele requer para ficar do jeito que você gosta?
 - Costuma ir ao dermatologista?
 - Ele te dá dicas de marcas de maquiagem?

3. Envolvimento com a categoria

- Hoje vamos falar bastante sobre maquiagem...
- Quando eu falo em maquiagem o que vem à sua cabeça?
- Qual a sua relação com este tema?
- Quando você se maquia qual a sua intenção final? O que você espera ressaltar ou transformar no seu rosto?
 - Quais são os produtos que te ajudam nesse processo?
- Você costuma fazer diferentes “tipos de maquiagem”, para diferentes circunstâncias ou momentos?
- Me conte como costuma se maquiar num dia de semana. Tem alguma foto sua de um dia de semana que estivesse maquiada, pode me mostrar?

- Quais parte do rosto mais ressalta?
 - Quais produtos te ajudam com isto?
- Quais partes não maquia?
- Como é o processo de se maquiar no dia a dia da semana? (horários e locais)
- Me conte como costuma se maquiar no final de semana (se ela tiver dito tipos explorar aqui). Tem alguma foto sua de um dia de semana que estivesse maquiada, pode me mostrar?
 - Quais parte do rosto mais ressalta?
 - Quais produtos te ajudam com isto?
 - Quais partes não maquia?
 - Como é o processo de se maquiar no fim de semana? (horários e locais)
- Você costuma buscar referências de maquiagem em algum lugar? Onde?
- E costuma usar estas referências? Como?
- Estas referências indicam só estilos ou produtos também?

4. Contato com os produtos

- Onde você costuma guardar os produtos de maquiagem na sua casa? Posso vê-los?
- Pedir para ela mostrar e nomear todos os produtos de maquiagem que possui.
 - *(Deixar mencionar os produtos espontaneamente)*
- Para que erve cada um deles? (daqui em diante focar em batom, lápis de olho, base/bb cream)
- Como chegou neles/ como conheceu cada um deles?
- “Momento história de sua relação com estes produtos”:
 - (Explorar a trajetória de cada um: como conheceu; onde viu /ouviu falar? Além deste lugar em mais algum (estar atento para quem referendou e os pontos de contato – amigas/ profissionais/ *youtubers*/ blogueiras/ TV, PDV, embalagem/ claims /Rede sociais) quem e quais foram as relações que te influenciaram. Como cada ponto de contato [*Facebook, entre outros citados*] que você citou te afetou em relação a este produto?

- *(se necessário reforçar)* No fundo eu quero entender o que e quem te influencia na escolha dos produtos/marcas? Em que *(ou quem)* você confia? Quem ou o que te ajuda a acertar mais nas suas escolhas? Porque você diz isto? Como é que acontece?
- O que te faz realmente passar a considerar um produto? E o que te faz comprá-lo?
- Qual o preço médio deste tipo de produto?
- Papel da marca na decisão

4.2 Hábitos de uso - Para cada um explorar (caso a consumidora tenha vários, eleger os mais usados):

- Qual é o papel de cada um? O que ele entrega na sua maquiagem?
 - Com que frequência utiliza? Modo de uso?
 - O que ele entrega de bom na sua maquiagem? O que te garante que ele te proporciona isto? Na hora que você comprou você sabia disto? O que te fez arriscar e levar este produto?
 - Ele tem algum defeito, algo que você melhoraria?
 - Como seria um_____ (produto) ideal?
 - Vantagens e desvantagens do produto?
 - Embalagem – formato...
 - Tem que ser desta marca? Motivos.
 - Já usou outras?
 - Após explorar um a um hierarquizar em relação ao grau de importância (por exemplo: qual é imprescindível e qual é prescindível; qual é substituível sem comprometer o resultado?). Qual é o principal responsável por dar o efeito desejado?
 - Você lembra o que está escrito na embalagem? O que ele está prometendo? O que de fato ele consegue fazer do que ele se propõe? Como nota isto?
 - Como consegue “ver” / perceber/ sentir estas ações que eles se propõem?

- Já comprou um produto e se decepcionou? Motivos. Qual o sentimento que teve quando aconteceu isto? O que faz com os produtos que se decepciona?

5. Hábitos e critérios de compra

- Caso não tiver surgido no item 5.1. – Você já me trouxe vários aspectos de como você escolhe seus produtos de maquiagem, mas só para fechar:
 - O que difere quando você compra um lápis de olho, uma base (perguntar para cada um que ela usa) (*ou outro produto*), por exemplo? O que leva em consideração?
 - O que pesa na decisão quando compra cada um destes tipos de produto? (*Recomendações, amostra, promoções, proposição (claim), marca etc.*).
 - Qual costuma comparar / pesquisar mais entre um produto e outro?
 - O que olha na hora de “pesquisar” / “comparar”? (Rótulos/ informações em sites, etc.)
 - Costuma variar ou compra sempre a mesma marca? Motivos.
 - Checar quais marcas.
 - Quando não encontra esta marca no local da compra, o que costuma fazer? Quais são as marcas que considera comprar?
 - O que a marca precisa ter para você decidir por ela?

6. Mercado e marcas

- Pensando nos últimos 2 anos, o que mudou neste universo de produtos para maquiagem?
- O que surgiu de novo neste mundo? E como você tomou conhecimento dele? (*Conversa entre amigas, profissionais, contato no PDV, propagandas*).
- Estimular: Tipos de produtos; marcas; embalagens, frases de embalagem. (*Entender como a “novidade” foi apresentado/anunciada para ela e qual dos meios ela se sentiu mais afetada*).
- Algum deles deu vontade de experimentar? Chegou a comprar algum?
 - Se sim, o que foi determinante para você se aproximar desta novidade?
 - Se não, o que faltou para que você se sentisse mais instigada?

- Pensando ainda nas novidades. O que é modismo neste universo? E o que veio para ficar? Por que você acha isto?
- Você já citou e vimos algumas marcas no seu banheiro - retomar ...
- Tem mais algumas que você lembra, mesmo que não tenha utilizado.
 - Se não surgir, estimular: Oceane, Maybelline, Vult, Quem disse Berenice?
- Queria que você agrupasse todas essas marcas para mim (todas que ela citou + estimuladas em grupos)
- Me explique o seu agrupamento, o que é cada grupinho.
- Quais destas marcas mais te chamam a atenção? Em que sentido?
- Qual a proposta de cada uma dessas marcas? (se ela se resumisse em uma frase)
- Como é a consumidora típica de cada uma delas?
- O que a _____ tem que nenhuma outra tem?
- Qual o portfólio de produtos de cada uma?
- Em que as marcas se parecem?
- *Fazer a bateria abaixo para a marca de uso dela:*
 - Se eu falo [marca] o que vem na sua cabeça?
 - Um sentimento? Uma situação/ momento? Uma imagem? Um tipo de maquiagem.
 - Como a retrataria: o que você lembra da marca? (Ícones, símbolos, embalagens, cores, propaganda, promoções, pontos de vendas, mídias mais frequentes - TV, redes sociais, boca a boca, etc.)? Qual mídia combina mais com ela, por quê?
 - Quais são os produtos que ela dispõe no mercado? Verificar percepção de extensão do portfólio: quais produtos se destacam? Qual é o melhor? E o pior? Por quê?
 - O que ela se propõe a fazer? Ela cumpre isto que ela se propõe de maneira satisfatória? Por quê?
 - Em que aspectos ela satisfaz e onde ela deixa a desejar?
 - Se não surgir explorar:
 - Percepção de preço
 - Percepção de embalagem – formato e layout (pote/ bisnaga/ cores/ design/ refil). Em relação aos formatos: o que mais combina com a marca, por quê?
 - O que ela tem de diferente da marca concorrente?
 - Em que ela ganha e em que ela perde de sua concorrente?

- No que ela pode melhorar?
- Se você fosse recomendar esta marca o que ressaltaria? Que tipo de mensagem esta marca poderia passar, em que lugar (quais mídias?), com quem falando (estilo de pessoa/ celebridade)

6.1. Marcas e técnicas projetivas – Personificação

- Se a marca [que utiliza] e [outra MARCA concorrente- a que ele eleger como concorrente] fosse uma pessoa, como seria?
- Gênero, idade, estilo de vida, traços de personalidade, status civil.
- Grandes medos desta pessoa; quais são as suas seguranças? Do que ela se orgulha na sua vida? Quais são suas “sombras” / frustrações? O que ela gostaria de melhorar? Quais seus planos de futuros?
- Tipo de local que frequenta; relação com as mídias e redes sociais.
- Como ela lida com sua autoestima? O que a deixa bem? O que a deixa mal? Como ela se relaciona com sua aparência? O que é importante para ela neste quesito?
- Como ela gosta de parecer ser para os outros? E como ela é de fato?
- Carro/ transporte que melhor represente/ combine; Celebridade ou personalidade que combine; Marcas de outros segmentos que pode ser amiga (o)?

7. Conceito e produtos da nova marca

- Agora vou ler para você uma ideia, algo que ainda não está pronto, um conceito de uma marca.
 - Agora vou ler a parte de atributos da marca (como é a marca, como ela se define, posicionamento: o que ela tem de diferente das outras), comente. Esta é uma base, podemos tirar ou acrescentar coisas nela. O que faríamos?
 - **Marca moderna, sofisticada, inovadora, antenada, estilosa, sem preconceitos, produtos e tendências do mundo, lançamentos contínuos, fast beauty**
 - Benefícios (o que a marca entrega, reason to believe): comente e refine.
 - **Alta qualidade: pó, sombra e contornos são bem pigmentadas, os produtos para pele: bb cream com fator de proteção solar 40, dá cobertura e não pesa, batons com boa fixação (líquido), lápis de**

olho com longa duração e que não escorre.

- Personalidade (se fosse uma pessoa, seria assim): comente e refine.
 - **Mulher bem resolvida, 30 anos, ela gosta de comprar na Zara, gosta de tecnologia, curte se cuidar e fazer esportes, gosta de viajar e é bem informada. Ex: Maria Casadevall**
- Ficamos com uma marca assim: ler todos juntos. Está fazendo sentido? Mudaria algo?
- Agora quero te mostrar alguns produtos desta marca:
- O que acha ?
- Quais produtos mais te atraem e por qual razão?
- Quais você sentiu falta?
- Tem algum que é dispensável?
- Pode abrir, testar, cheirar. Me diga o que achou do produto.
- E da embalagem?
- Aqui temos alguns nomes que podem ter a ver com essa marca, qual prefere?
- Para que tipo de pessoa você acha que esta marca será?
- Agora me diga, se esta marca virasse uma pessoa:
 - Gênero, idade, estilo de vida, traços de personalidade, status civil.
 - Grandes medos desta pessoa; quais são as suas seguranças? Do que ela se orgulha na sua vida? Quais são suas “sombras” / frustrações? O que ela gostaria de melhorar? Quais seus planos de futuros?
 - Tipo de local que frequenta; relação com as mídias e redes sociais.
 - Como ela lida com sua autoestima? O que a deixa bem? O que a deixa mal? Como ela se relaciona com sua aparência? O que é importante para ela neste quesito?
 - Como ela gosta de parecer ser para os outros? E como ela é de fato?
 - Carro/ transporte que melhor represente/ combine; Celebridade ou personalidade que combine; Marcas de outros segmentos que pode ser amiga (o)?
 - Com qual marca que existe hoje ela iria competir?
 - Como imagina que ela seria em termos de preço?
- Você compraria esta marca?
- Pensando nessa marca x a que você usa (ver filtro), como compararia?
- O batom desta marca deve custar em média entre R\$ 40,00 e R\$ 45,00, o que você

acha?

- E o lápis de olho por volta de R\$ 35,00. E agora?