

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MAÍSA MENDES BRAZ

DECISÃO DE PRODUTO EM UM MERCADO EMERGENTE SOB A PERSPECTIVA DE
UMA MULTINACIONAL

SÃO PAULO

2019

MAÍSA MENDES BRAZ

DECISÃO DE PRODUTO EM UM MERCADO EMERGENTE SOB A PERSPECTIVA DE
UMA MULTINACIONAL

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a competitividade

Linha de Pesquisa: Finanças e Controladoria

Orientador: Prof. Dr. Leandro Agnotti Guissoni.

SÃO PAULO
2019

Braz, Maísa Mendes.

Decisão de produto em um mercado emergente sob a perspectiva de uma multinacional /
Maísa Mendes Braz. - 2019.

f. 82

Orientador: Leandro Angotti Guissoni.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de
Administração de Empresas de São Paulo.

1. Cosméticos - Indústria. 2. Johnson & Johnson S/A. Indústria e Comércio. 3. Marca de
produtos - Administração. 4. Marketing. I. Guissoni, Leandro Angotti. II. Dissertação
(mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III.
Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.8

MAÍSA MENDES BRAZ

DECISÃO DE PRODUTO EM UM MERCADO EMERGENTE SOB A PERSPECTIVA DE
UMA MULTINACIONAL

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a competitividade

Linha de Pesquisa: Finanças e Controladoria

Data de avaliação: 20/09/2019

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni
(Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Henrique Campos Junior
FGV-EAESP

Prof. Dr. Edson Crescitelli
FEARP/USP

AGRADECIMENTOS

A oportunidade de cursar esse mestrado é a realização de um sonho e resultado de muito esforço e superação pessoal.

Nesse processo inúmeras pessoas colaboraram direta ou indiretamente suportando minhas ausências, com palavras de incentivos, motivação e me apoiando para que eu pudesse focar esforços nas exigências do curso.

Primeiramente meu muito obrigada ao meu companheiro Luiz Augusto e aos nossos pequenos Theodoro e Vida, que sempre me incentivaram e me acalmaram em todos os momentos em que achei que não conseguiria.

A minha mãe, muito obrigada por torcer e entender minha ausência e a memória de meu pai por viabilizar esse investimento. Agradeço também a minha irmã, por me inspirar em seu exemplo de dedicação e crescimento nos estudos.

Muito tenho que agradecer aos meus colegas de MPGC, pelo companheirismo, compartilhamento de experiências em especial a Leticia Lara Rodrigues, Dalton Ieri, Júlio Sato e Ugor Tadeu pelas incontáveis horas de estudo, respeito e amizade ao longo de todo o curso.

Obrigada a todos os professores da Fundação Getúlio Vargas por compartilharem seus conhecimentos e aos funcionários da instituição que me apoiaram ao longo desta jornada.

Não poderia deixar de agradecer também a Johnson & Johnson e ao time que ajudou a tornar possível esse trabalho. Muito obrigada.

Por fim um agradecimento muito especial ao meu orientador pois, sem seu apoio e paciência a construção desse trabalho não seria possível. Professor Leandro Guissoni, muito obrigada por tudo! Sou muito grata por seus ensinamentos, compreensão e paciência, além de sua dedicação e disponibilidade. Sinto-me privilegiada por ter podido ser orientada por você nesse trabalho.

RESUMO

Impulsionadas pela globalização, as empresas globais buscam o crescimento em mercados emergentes, ganhando a atenção dos fabricantes de bens de consumo globais. Entretanto, ao contrário dos mercados maduros, esses mercados possuem especificidades no ambiente que geram a necessidade de repensar a gestão de marketing das suas marcas em mercados já estabelecidos.

Nesse sentido, além do interesse existente nos mercados emergentes e a definição da forma de entrada, torna-se necessário identificar a estratégia de mix de marketing que deve ser utilizada, com especial atenção para a gestão da linha de produto, pois geram impactos significativos e de maiores magnitudes nas vendas, superando propaganda, preço e promoção. Aliado as estratégias de mix de marketing, torna-se relevante salientar a necessidade de adequação da companhia, moldada conforme sua matriz, as características do mercado almejado de modo a viabilizar a atuação sob a realidade do mercado local, ou seja, considerando suas capacidades e estruturas de marketing. Nesse contexto, esta pesquisa investiga de que maneira as especificidades dos mercados emergentes podem direcionar as decisões de produto para uma empresa multinacional. A metodologia seguida é do tipo exploratória qualitativa e a companhia multinacional estudada foi a Johnson & Johnson, caracterizando assim um estudo de caso único. Como principais resultados e contribuições do estudo destacam-se a identificação dos fatores decisórios de entrada em mercados emergentes, definições e relevância do elemento produto no mix de marketing e relevância das capacidades de marketing nesse processo.

Palavras chave: Mix de marketing. Produto. Países emergentes. Capacidades de marketing.

ABSTRACT

Driven by globalization, multinational corporations seek growth in emerging markets, gaining the attention of global consumer goods manufacturers. However, unlike mature markets, these markets have specifics in the environment that create the necessity to rethink the marketing management of their brands in established markets.

In this sense, in addition to the existing interest in emerging markets and the definition of the input, it is necessary to identify the marketing mix strategy that should be used, with special attention to product line management, as they generate significant impacts and greater magnitudes in sales, surpassing advertising, price and promotion.

Allied to the marketing mix strategies, it becomes relevant to emphasize the need for the company's adaptation, molded according to its headquarter, the characteristics of the desired market in order to make it possible to operate under the local market reality, that is, considering its capabilities and marketing structures.

In this context, this research investigates how emerging market specificities can drive product decisions for a multinational company. The methodology used was qualitative exploratory and the multinational company studied was Johnson & Johnson, thus characterizing a unique case study. The main results and contributions of the study include the identification of emerging market entry decision-making factors, definitions and relevance of the product element in the marketing mix and the relevance of marketing capabilities in this process

Keywords: Marketing mix. Product. Emerging markets. Marketing capabilities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de portfólio de produtos	25
Figura 2 - Capacidades de Marketing.....	29
Figura 3 - Evolução do valor da ação da Johnson & Johnson nos últimos três anos	43
Figura 4 - Desitin – Embalagem.....	48
Figura 5 - Hipoglós - Embalagem	50
Figura 6 - Evolução preços e tamanhos.....	69
Figura 7 - Capacidades de marketing	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Top 10 consumidores – Segmento HPPC 2017	30
Gráfico 2 - Vendas anual do setor de bebês e criança no Brasil (R\$' 000)	32
Gráfico 3 - Market Share – Segmento bebê e crianças 2017.....	33
Gráfico 4 - Faturamento Johnson & Johnson 2005 – 2018 (USD'000)	42
Gráfico 5 - Faturamento Produto Desitin - Johnson & Johnson 2014 - 2018	49
Gráfico 6 - Faturamento Hipoglós 2012 - 2017.....	50
Gráfico 7 - Market Share – Segmento de produtos para bebês - Brasil 2012– 2017	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características de mercado	16
Tabela 2 - Características da empresa	18
Tabela 3 - Características do portfólio	19
Tabela 4 - Desenvolvimento teórico.....	34
Tabela 5 - Fontes primárias utilizadas na pesquisa	40
Tabela 6 - Categoria 1 – Estratégia de crescimento na organização	55
Tabela 7 - Categoria 2 – Definição do mercado de atuação, perspectivas e desafios	56
Tabela 8 - Categoria 3 – Impacto das características do mercado sobre a gestão de mix de marketing com foco em produto.....	57
Tabela 9 - Categoria 4 – Capacidades de marketing que corroboram a estratégia.....	59
Tabela 10 - Categoria 5 – Perspectivas futuras	60
Tabela 11 - Características de Mercado.....	63
Tabela 12 - Características da empresa	64
Tabela 13 - Características do portfólio.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Apresentação do tema e problema de pesquisa.....	11
1.2. Objetivo e justificativa do tema	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1.1. Características do mercado.....	15
2.1.2. Características da empresa.....	17
2.1.3. Características do portfólio da empresa.....	18
2.2. Definição do mercado e desafios de atuação	19
2.2.1. Desafios dos mercados emergentes	20
2.3. Gestão de marketing mix	22
2.4. Capacidades de marketing em cenários internacionais.....	27
3. PANORAMA E IMPORTÂNCIA DO SETOR HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC) NO BRASIL E CONSIDERAÇÕES PARA DELIMITAÇÃO DE ESTUDO DE CASO	30
3.1. O setor de higiene, perfumaria e cosmético no Brasil	30
3.2. O segmento de produtos para bebês	31
3.3. Os principais players do mercado	32
4. METODOLOGIA	34
4.1. Planejamento de Pesquisa.....	34
4.2. Abordagem de pesquisa	35
4.3. Método de pesquisa	37
4.4. Coleta de dados	38
4.5. Protocolo para a realização e análise das entrevistas.....	40
5. APRESENTAÇÃO DO CASO.....	42
5.1. História da Johnson & Johnson	43

5.1.1.	Atuação no Brasil	44
5.1.2.	Visão, Missão, Valores e Princípios	45
5.2.	Modelo de negócio: multissegmentos.....	46
5.3.	Diretrizes de crescimento.....	47
5.4.	Histórico das marcas: Desitin e Hipoglós.....	48
5.4.1.	Desitin.....	48
5.4.2.	Hipoglós	49
5.4.3.	O processo de aquisição da marca Hipoglós	50
6.	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO A PARTIR DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE..	53
6.1.	Estratégia de crescimento na organização	53
6.2.	Definição de um mercado de atuação, perspectivas e desafios	56
6.3.	Impacto na gestão do mix de marketing	57
6.4.	Capacidades de marketing da empresa que corroboram a estratégia.....	58
6.5.	Perspectivas futuras	60
7.	ANÁLISE DO ESTUDO EM RELAÇÃO AO REFERÊNCIAL TEÓRICO	61
7.1.	Análise de resultados em relação aos tópicos estudados	61
7.1.1.	Estratégia de crescimento	62
7.1.2.	Mercado de atuação – definição, perspectivas e desafios	65
7.1.3.	Gestão de marketing mix com foco em produtos.....	66
7.1.4.	Capacidades de marketing.....	69
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
9.	BIBLIOGRAFIA.....	74
10.	ANEXOS	79

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do tema e problema de pesquisa

Os temas relacionados a mix de marketing na definição de linhas de produto são consideradas as estruturas conceituais que direcionam as tomadas de decisão dos gestores as necessidades dos consumidores (GOI, 2009). Essas ferramentas podem ser utilizadas para desenvolver estratégias de longo prazo e programas táticos de curto prazo (PALMER, 2004). Segundo Goi (2009) pode-se comparar estas estratégias as proporções de uma receita, pois podem ser alteradas de diversas maneiras e diferem entre produtos e ambientes (GOI, 2009).

Em meio a mundialização, impulsiona-se o rompimento de barreiras físicas com a redução de distancias (ALMEIDA, 2017), que segundo Dunning (2006), possibilitou a alteração das formas de produção e comércio em todo o mundo. Nesse processo, as empresas globais buscam o crescimento em novos mercados expandindo seus mercados consumidores e segmentos de atuação a fim de alavancar seus resultados.

Segundo Kumar (2014), esse processo de busca de novos mercados em função da saturação dos mercados desenvolvidos, garantiram aos mercados emergentes a atenção dos fabricantes de bens de consumo multinacionais. Os mercados emergentes são definidos, segundo Arnold e Quelch (1998), como economias em crescimento que apresentam renda per capita entre baixa a média e com grande mercado potencial. Kumar (2014) destaca ao mencionar Wilson e Purushothaman (2003), que entre 2013 e 2020, esses mercados representarão aproximadamente 65% do crescimento econômico global e apresentam uma perspectiva de até o ano de 2035, somados, superarem em Produto Interno Bruto (PIB), os números apresentados pelos mercados maduros.

Entretanto, ao contrário dos mercados maduros, Sheth (2011) menciona que em função de seu status de em desenvolvimento, os mercados emergentes possuem características particulares que são a (i) heterogeneidade desses mercados, (ii) governança sociopolítica, (iii) escassez crônica recursos, (iv) concorrência sem marca e (v) infraestrutura inadequada.

Desta forma, as especificidades dos mercados emergentes propulsionaram a necessidade de repensar as estratégias de marketing tradicional e prática a fim de adequá-las e gerarem os melhores resultados (KUMAR, 2014), pois enquanto várias empresas globais foram atraídas pela perspectiva de vender a milhões (se não bilhões) de consumidores em mercados emergentes, muito poucos

conseguiram de fato alcançá-las e convertê-las em mercados consumidores de seus produtos (KUMAR, 2014; DAWAR & CHATTOPADHYAY, 2002; KHANNA & PALEPU, 1997).

Kumar (2014) reforça que o conhecimento em marketing com enfoque no impacto de mix de marketing é amplo em mercados maduros (ASSMUS, FARLEY & LEHMANN 1984; TELLIS 1988; WILLBUR & FARRIS 2014), representando um desafio enfrentado pelas empresas à adaptação do mix de marketing as demandas crescentes nos mercados emergentes (BURGESS & STEENKAMP 2006).

Venkatesan et al. (2015), reforçam que além do interesse existente nos mercados emergentes e a definição da forma de entrada, torna-se necessário identificar a estratégia de marketing eficaz a seguir. Esta adequação estratégica mostra-se fundamental pois, competências e estratégias que funcionaram em mercados desenvolvidos podem não necessariamente ser replicado de forma bem-sucedida em mercados em desenvolvimento (VENKATESAN et al., 2015; SHETH, 2011; WHITE & ABSHER, 2007).

Os autores salientam ao citar Kumar et. all (2014) que as empresas podem angariar um maior retorno dos esforços em marketing por meio das ferramentas de marketing mix, adaptando-as ao mercado de atuação, pois estas ferramentas podem variar de acordo com o formato do canal e que formas bem-sucedidas de geração de vendas em mercados maduros, como publicidade em massa são menos eficazes em mercados emergentes. Nesses mercados, as características do produto e diferentes canais de distribuição em função do efeito da variedade de elementos como acesso, embalagens, tamanhos, número de SKUs - unidade de manutenção de estoque, são mais sensíveis e possuem impactos mais significativos as vendas, superando propaganda, preço e promoção,

Aliado a relevância de compreender as características do mercado de atuação e a definição da estratégia de marketing mix mais aderente, as empresas globais devem adequar suas características as necessidades dos novos mercados explorados. No âmbito de marketing internacional Morgan et al (2018 apud CAVUSGIL, KNIGHT & RIESENBERGER, 2010) consideram como competências inerentes as características e escolhas das empresas, que incluem definições como o modelo de entrada, o posicionamento estratégico do produto e marca, padronização ou adaptação, estrutura de vendas e modelo de distribuição e estas, segundo o autor, devem ser incrementadas pelas capacidades de marketing a fim de possibilitar o atendimento de demandas relacionadas as preferências dos clientes, gerar respostas rápidas à pressão competitiva

nos mercados estrangeiros, criação de valor, integração de valor, habilidades organizacionais da empresa em adequar-se as necessidades que enfrentem que diferem das características de seu país de origem, recursos e competências funcionais, incluindo desenvolvimento de produtos, preços, distribuição e comunicação (2018, apud GRIFFITH, YALCINKAVA & CALANTONE, 2010; THEODOSIOU, KEHAGIAS & KATSIKEA, 2012; WINTER, 2003).

Assim, no contexto ilustrado acima, torna-se relevante compreender de que maneira as especificidades dos mercados emergentes, especialmente as limitações relacionadas a regulamentações, competidores e as características do mercado consumidor, direcionam as decisões de produto na atuação de uma empresa multinacional.

Apesar da ampla literatura disponível quanto a decisão de adquirir ou desenvolver empresas e gerenciamento de marcas, a relevância do mix de marketing sobre atuação de uma multinacional em mercados emergentes e a relevâncias das capacidades de marketing nesse processo ainda são restritas. Verificou-se pesquisas relacionadas a mix de marketing em mercados emergentes por Venkatesan et al. (2015), as capacidades de marketing em âmbito internacional por Cavusgil et. al. (2010). Estudos específicos a segmentos e mercados como a empresas globais no mercado chinês explorado por Heinberg, Ozbaya e Taube (2016) e por Almeida (2017) o segmento de franquias nos mercados emergentes. Nesse sentido, o presente trabalho se propõe a contribuir com o entendimento da relevância do mix de marketing, com foco no elemento produto, no processo de aumento de portfólio de marcas de uma multinacional no mercado emergente elucubrado com um caso real de uma multinacional no segmento de bens de consumo.

1.2. Objetivo e justificativa do tema

O presente trabalho tem o propósito de avaliar se as características dos países emergentes relacionadas as condições regulatórias e necessidades dos consumidores afetam as decisões de produtos. A questão de pesquisa que direciona esse estudo é: de que maneira as especificidades dos mercados emergentes direcionam as decisões de produtos para uma empresa multinacional.

Espera-se, com esse trabalho, contribuir ao meio acadêmico provendo informações sobre os impactos das particularidades dos mercados emergentes sobre as estratégias e decisões de produto para uma empresa multinacional que opte por focar nesse mercado reconhecido por seu crescimento em potencial. A fim de enriquecer e ilustrar esse contexto, esse estudo contemplará

um caso real de uma companhia multinacional no segmento de bens de consumo – Johnson & Johnson - que optou, por meio da aquisição de uma nova marca atuar no mercado emergente brasileiro no segmento de pomadas infantis.

A pesquisa é apresentada em oito capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o tema e a justificativa de escolha. O segundo capítulo traz a revisão da literatura sobre tema definido. O terceiro capítulo apresenta considerações sobre a relevância do setor escolhido para o estudo de caso; o quarto, a metodologia adotada, técnica para coleta e análise de dados. No quinto capítulo é apresentada a empresa-caso; no sexto, o desenvolvimento do estudo a partir de categorias de análise. No sétimo capítulo é apresentada a análise do estudo e no oitavo, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura do presente estudo abarca teorias dos principais autores sobre o impacto das características dos países emergentes na definição de produto em uma abordagem de uma empresa multinacional e contemplará os seguintes temas:

- 1.1 Decisão de expansão de linha de produto;
- 1.2 Mercados emergentes e suas características;
- 1.3 Gestão de mix de marketing e impactos do mercado definido sobre o produto;
- 1.4 Relevância das capacidades de marketing em função do mercado definido.

2.1. Decisão de expansão de linha de produto

Uma forma de expansão do portfólio que se tornou estratégica popular na busca de crescimento das empresas (CZELLAR, 2003). Segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), em seus dados mais atualizados, no Brasil em 2016 ocorreram 166.638 pedidos de registros de marcas, o que representou aumento de 3,5% em relação ao ano anterior na mesma categoria.

No entanto, esse processo de crescimento de portfólio envolve decisões relacionadas a desenvolver ou adquirir uma marca já existente em um mercado local ou internacional e para ambos os casos fatores internos e externos são inerentes a cada uma das opções (RAGGIO et al., 2011). O mapeamento e entendimentos desses fatores são, segundo a mesma fonte, fundamentais no estudo de atratividade do negócio e são segregados em três níveis de estrutura: (a) características do mercado, (b) características da empresa e (c) características do portfólio da empresa.

2.1.1. Características do mercado

A fim de explorar os fatores característicos dos mercados a serem considerados na decisão de comprar ou desenvolver uma marca, tem-se: nível de concentração do mercado, intensidade da competição e taxa de crescimento do mercado:

- (a) Concentração de mercado: o nível de concentração do mercado em questão pode indicar a capacidade desse mercado de absorver ofertas adicionais de marcas. A criação de uma marca versus a aquisição de uma existente incrementa a oferta e pode forçar a redução dos preços (YIP, 1982), sendo um risco a criação de uma

marca a inexistência de demanda suficiente para absorver a oferta e manter os níveis de lucratividade esperados (JONES, 2004);

- (b) Nível de competição do mercado: segundo Hannart e Park (1993), a aquisição de uma marca garante a concentração e diminuição do número de marcas no mercado e segundo Kapferer (2004) pode se tratar da única forma de entrada em mercados consolidados, pois quando um mercado possui marcas bem estabelecidas, segundo Smith e Parker (1992), os consumidores possuem menor propensão a experimentar novas marcas, no entanto em mercados com poucos concorrentes relevantes, o investimento necessário a uma nova marca para se posicionar torna-se menor tornando um desenvolvimento mais estrategicamente viável;
- (c) Taxa de crescimento do mercado: pesquisas empíricas apontadas por Raggio et al. (2011), sugerem a relação positiva entre a taxa de crescimento do mercado e a probabilidade de expansão via aquisição (HENNART & PARK, 1993), enquanto em mercados em desenvolvimento a criação de uma marca torna-se mais propício, pois, os novos entrantes possuem a vantagem de aprendizado com os erros ou limitações dos pioneiros.

Tabela 1 - Características de mercado

Características de mercado		
Característica	Descrição	Indicativo
Nível de concentração	Capacidade desse mercado de absorver ofertas adicionais de produtos.	Alto: aquisição de uma marca existente; Baixo: desenvolvimento de uma nova marca.
Nível de competição	Número de empresas atuante e representativas no mercado	Alto: aquisição de uma marca existente; Baixo: desenvolvimento de uma nova marca.
Taxa de crescimento do mercado	Nível de maturidade dos produtos nesse mercado	Mercados desenvolvidos: aquisição de uma marca existente; Marcados em desenvolvimento: desenvolvimento de uma nova marca.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das referências estudadas com base em Raggio et al., 2011

2.1.2. Características da empresa

Referente as características das empresas que vislumbram deter uma nova marca, subdividem-se em: experiências anteriores, produtividade em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e nível de alavancagem financeira apresentado:

- (a) Experiências anteriores: as experiências de expansão internacional, segundo pesquisas, influenciam as decisões estratégicas das empresas ao optarem por novas expansões (BROUTHERS & BOUTHERS, 2000). Pesquisas comportamentais apontadas por Raggio et al., (2011) desenvolvidas por March (1991), reforçam que escolhas anteriores por determinada estratégia, seja aquisição ou criação, acarretam o acúmulo de experiências que aumentam a propensão da repetição da mesma decisão;
- (b) Produtividade em pesquisa e desenvolvimento (P&D): a cultura em investimentos em pesquisas e desenvolvimento, aumenta a probabilidade de que as empresas desenvolvam novos produtos (ANDERSON & SVENSSON, 1994; HENNART & PARK, 1993). Segundo Hultink et al., (1998), a introdução destas novas marcas inovadoras possui maior probabilidade de ocorrência ocorrer por meio de uma criação de marca e não por meio de uma aquisição, pois desta forma tem-se maior controle na criação da identidade desta marca;
- (c) Nível de alavancagem financeira: a estrutura de capital das empresas, segundo Chatterjee (1990) afeta a decisão da companhia quanto a desenvolver ou adquirir uma marca. A aquisição de financiamentos para expansão exige avaliações externas, são dispendiosos e acarretam impactos negativos nos preços das ações, desta forma, uma empresa que já apresente uma taxa elevada de dívida sobre capital próprio, tende a apresentar maior dificuldade para adquirir dívidas adicionais para financiar novas aquisições podendo inviabilizá-las.

Tabela 2 - Características da empresa

Características da empresa		
Característica	Descrição	Indicativo
Experiências anteriores	Experiências prévias em processo de aquisição e desenvolvimento de novas marcas.	Acúmulo de experiências gerando propensão da repetição da mesma decisão.
Investimento em P&D	Existência de cultura em investimentos em pesquisas e desenvolvimento,	Investimento baixo ou nulo: aquisição de uma marca existente; Cultura de investimento em P&D: desenvolvimento de uma nova marca.
Nível de alavancagem financeira	Estrutura de capital da companhia e sua capacidade de deter ou adquirir recursos para expansão.	Possibilidade de inviabilizar projetos caso apresente dívida sobre capital próprio elevado

Fonte: Elaborado pela autora a partir das referências estudadas com base em Raggio et al., 2011

2.1.3. Características do portfólio da empresa

Referente as características das empresas, dois fatores são relevantes na decisão entre adquirir ou desenvolver uma nova marca, esses são:

- (a) Diversificação de portfólio: pesquisas sobre o processo decisório entre adquirir ou desenvolver uma nova marca em um contexto de expansão internacional indicam uma relação positiva entre o nível geral de diversificação de produtos de uma empresa e sua preferência para aquisição como modo de entrada no mercado externo (RAGGIO et al., 2011; BROUTHERS & BROUTHERS, 2000; CAVES & MEHRA, 1986; WILSON, 1980; YIP, 1982). As empresas que apresentam portfólios de marcas diversificadas são associadas a sistemas de gerenciamentos e modelos de gestão mais preparados, resultando em uma maior eficiência na exploração e gestão de novas marcas agregadas ao portfólio por meio de aquisição (RAGGIO et al., 2011);
- (b) Atuação no segmento: além da diversificação de portfólio de marcas, a atuação prévia no mesmo segmento torna-se estrategicamente interessante caso cada marca estiver vinculada a um segmento de mercado específico, evitando assim a

canibalização entre as marcas – sobreposição de segmentos alvo de mercado (RAGGIO et al.,2011). Segundo o autor, a estratégia de posicionar uma marca adicional em um mercado em que a empresa já atua oferece a oportunidade aproveitar as complementariedades entre as marcas, no entanto a identificação de uma marca alvo com características complementares pode ser complexo e comprometer o plano estratégico da companhia, tornando assim a criação da marca uma opção mais comum nesse cenário.

Tabela 3 - Características do portfólio

Características de portfólio		
Característica	Descrição	Indicativo
Diversificação de portfólio	Capacidade de contemplar em seu portfólio variadas marcas.	Portfólio diversificado: aquisição de uma marca existente; Portfólio pouco diversificado: desenvolvimento de uma nova marca.
Atuação no segmento	Atuação prévia no mesmo segmento a ser explorado com a nova marca.	Atuação prévia: desenvolvimento de uma marca; Não atuação prévia: aquisição de uma marca já existente.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das referências estudadas com base em Raggio et al., 2011

2.2. Definição do mercado e desafios de atuação

As empresas globais, segundo Santos et al. (2015) enfrentam uma intensa e crescente competição em mercados globais desenvolvidos e além das definições referentes as estratégias de portfólio, desta forma, a definição dos mercados de atuação torna-se essencial a fim conquistar uma fatia do mercado que viabilize o projeto.

Nesse sentido, os mercados emergentes tornaram-se uma estratégia para angariar uma fatia maior do mercado crescente nesses locais. Esses mercados contemplam economias em desenvolvimento que, a partir da década de 1990, passaram a se destacar por apresentarem maiores ritmos de crescimento em seus desempenhos nas exportações, competitividade industrial, taxas de

crescimento de seu produto agregado e consequentemente a participação no produto global (BAUMANN, 2016). Essas economias passaram a ser classificadas como emergentes e a compor uma lista de países mutável, pois a partir de avaliações recorrentes sobre condições específicas que variam conforme suas conjunturas econômicas, estas que podemos garantir ou excluir sua posição nesse grupo.

2.2.1. Desafios dos mercados emergentes

Definidas por Bekaert & Harvey (2002) como as nações que transacionam entre o status de menos desenvolvidas para desenvolvidas, os mercados emergentes apresentam uma pirâmide social com base ampla representando uma classe consumidora a ser explorada (PRAHLAD, 2005).

Segundo Dobbs et al. (2011), as áreas urbanas dos países emergentes serão as responsáveis por grande parte do crescimento do mercado mundial, alcançando em 2025 aproximadamente 40% do crescimento global e combinado com os indicadores de crescimento populacional despontam como um mercado consumidor potencial consistente e atrativo.

O crescimento do mercado consumidor nos mercados emergentes garante a esses países uma posição relevante no cenário internacional e atraem a atenção de empresas nacionais e internacionais que vislumbram oportunidades (ALMEIDA, 2017), no entanto, esses países possuem características a serem consideradas que podem representar desafios de atuação nesses mercados.

Segundo Sheth (2011) cinco características comuns aos países emergentes, que os diferem dos mercados maduros são identificadas:

- (a) Heterogeneidade do mercado: os mercados emergentes são predominantemente locais, fragmentados, servidos por empresas de diversos portes e diferentes capacidade de escala exigindo que cada setor seja analisado e entendido separadamente. Além das características de mercado, ocorre também a assimetria do mercado consumidor, menos motivada pela diversidade de necessidades, desejos e aspirações dos consumidores e mais impulsionado por restrições de recursos, como uma grande amplitude na variação de renda disponível para consumo.
- (b) Governança Sociopolítica: Os mercados emergentes tendem a ter uma enorme influência de instituições sociopolíticas que incluem religião, governo, grupos

empresariais, organizações não-governamentais (ONGs) e comunidade local. Nesses mercados observa-se a dominância de empresas do governo em determinados setores (a título de exemplo o setor de energia elétrica com as empresas Gazprom na Rússia, Petrobras no Brasil, China National Offshore Oil Corporation na China e India Coal na Índia), grandes grupos locais de capital privado com negócios diversificados que possuem influências governamentais e mercados baseados na fé (como a Arábia Saudita e vários países do Golfo no Oriente Médio e partes de África).

Os direcionamentos de grupos políticos, empresariais e religiosos locais nos mercados emergentes geram alterações relevantes e assimetrias que afetam a capacidade de entrada e manutenção de concorrentes nesses mercados.

- (c) Concorrência sem marca: segundo Sheth (2011) uma parcela relevante do consumo nos mercados emergentes é direcionada a produtos e serviços sem marca, por duas razões. A primeira razão é que muitos produtos e serviços de marca não estão disponíveis em localizações mais remotas em função de limitações de infraestrutura e altos custos de transporte e a segunda razão é que em mercados emergentes ainda predomina a cultura de produzir localmente como forma de subsistência, como por exemplo a compra de um vestuário personalizado produzido por uma costureira devido ao menor custo e a falta de acesso ao produto de marca (similar, por exemplo, no consumo de produtos como laticínios e alimentos carnes, frutas e legumes). Esse movimento gera uma competição desorganizada, agravada pela ocorrência de adulterações, e imitações viabilizadas pela falta de regulamentação, padronização, e aplicação de penalidades.
- (d) Infraestrutura inadequada: a necessidade de infraestrutura inclui não apenas estradas físicas, logística e armazenamento, mas também facilitadores de transações de mercado, como terminais de ponto de venda e funções bancárias diversas e tecnologias de comunicação e informação. Verifica-se que em mercados emergentes as regiões metropolitanas são melhor supridas de infraestrutura que as demais regiões dificultando o acesso aos mercados periféricos de forma eficiente.

Escassez crônica de recursos: os mercados emergentes tendem a apresentar escassez crônica de recursos de produção como por exemplo energia elétrica, fornecimento irregular de matérias-primas e falta de mão-de-obra especializada podendo afetar a continuidade da produção e gerar deseconomias de escala.

Adicionalmente, Stal e Campanário (2010), complementam que esses países possuem deficiências institucionais que indicam a falta de intermediários especializados, sistemas de regulamentação eficientes e munidos de mecanismos de controles robustos e aplicáveis. As deficiências sistêmicas verificadas dificultam e encarecem o acesso das empresas interessadas ao capital e recursos e afetam os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e construção de novas marcas. Os esforços por regulamentar o mercado de medicamentos tem aumentado nas últimas décadas em todo o mundo. No Brasil, a regulação no setor farmacêutico vem sendo impulsionada por novas legislações editadas a fim de assegurar segurança e qualidade na produção, manipulação e dispensação de medicamentos (FONTES, 2006). Além do delineamento de fronteiras das obrigações do farmacêutico na sua área de atuação (ADAMI, 2010).

O impacto das limitações do sistema pode ser verificado na indústria farmacêutica. No Brasil, toda empresa que pretenda disponibilizar para comercialização um medicamento precisa submetê-lo a um pedido de registro na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a fim de certificar a segurança e qualidade do produto. Segundo dados da Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (Interfarma), o Brasil que representou em 2018 aproximadamente 1% dos estudos clínicos mundiais - ocupando a 15ª posição mundial – apresentam o tempo médio de aprovação na Anvisa de um ano enquanto a média mundial figura em seis meses.

2.3. Gestão de marketing mix

O desempenho de uma nova marca varia consideravelmente ao longo de seu ciclo e poucas marcas atingem o status de estabelecida. Pesquisas sobre o tema são fundamentais para a compreensão do efeito de fatores externos, condições econômicas, competição e características locais que afetem os resultados almejados por uma nova marca (Ataman et al., 2008) e nesse sentido, o estudo do marketing mix tornaram-se cada vez mais populares nas empresas e no meio acadêmico. A gestão de marketing mix representa o processo de entendimento e gestão de um

grupo de fatores-chave no marketing, a fim de criar um posicionamento competitivo de mercado para um produto ou serviço que se deseje comercializar.

Um dos modelos mais conhecidos foi desenvolvido por Jerome McCarthy (1978), a partir da Teoria de Borden desenvolvida por Neil Borden (1949) e difundido por Philip Kotler (1998), conhecido como 4 P's e trata-se de um modelo de ação visa trabalhar quatro aspectos mercadológicos e configurar a oferta para atender a necessidade da demanda (GOI, 2009), além de contemplar aspectos de longo prazo e ações táticas de curto prazo (PALMER, 2004).

Os 4P's são resultado da simplificação de doze elementos constituintes do marketing mix e são: produto, preço, praça e promoção, representando as forças exercidas sobre o consumidor final durante o processo de venda de um produto ou serviço. Conceituando esses elementos tem-se:

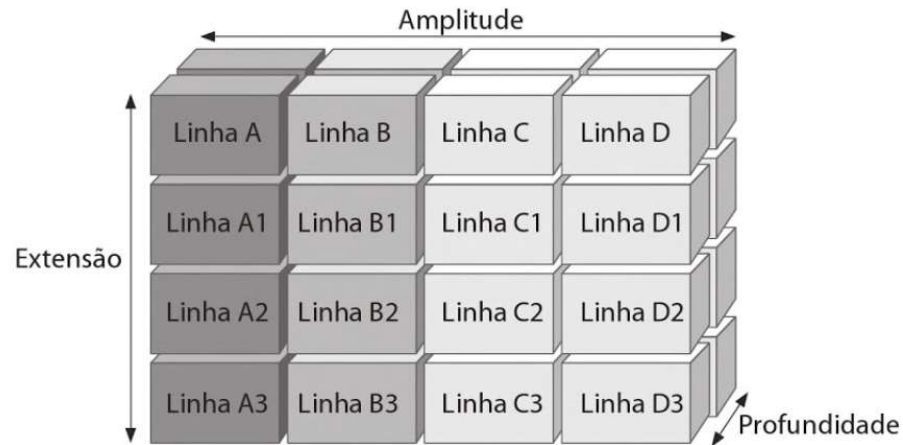
- i. Preço: trata-se do valor monetário de um determinado bem, produto ou serviço a partir do preço que o consumidor está disposto a adquirir algo. O fator preço sofre influência da demanda e a percepção que o mercado consumidor tem em relação ao produto ou serviço. O valor atribuído relaciona-se ao valor que o consumidor atribui ao bem ou serviço considerando o benefício adquirido ao obtê-lo (SERRENTINO, 2009);
- ii. Promoção: é a ação de colocar o bem ou serviço na praça contemplando uma estratégia de comunicação a fim de destacá-lo dos demais e atingir seu público alvo. Segundo Nickels & Wood (1997), a promoção é a forma de comunicação entre vendedor e comprador de determinado produto e deve ser ampla, irrestrita, e integrada, envolvendo relacionamentos longos com todos os stakeholders;
- iii. Praça: é o local em que os clientes procuram o produto ou serviço. O sucesso da definição da praça é fundamental no atingimento do público alvo e segundo Kotler (2003), para tornar seus produtos ou serviços disponíveis ao público-alvo, as empresas devem estudar e definir a melhor área de atuação e canais de distribuição;
- iv. Produto: o P de produto resulta do trabalho, tempo e capital investido resultando na matéria final. Segundo Kotler (2004) o produto é a base para a existência das empresas e seus negócios, que visam oferecer produtos a fim de suprir as necessidades de seus clientes, superando a concorrência.

O processo de decisões de estratégia do elemento produto, segundo Kotler (2006), compõe o chamado composto de produtos que se refere as decisões estratégicas sobre às linhas de produtos e marcas das organizações. As decisões nesse processo, segundo Serralvo (2009), possuem três dimensões:

- (a) Amplitude: trata-se do número distinto de linhas de produtos e marcas que compõem o portfólio da empresa e sua finalidade ampliar a oferta disponível ao público alvo atendendo as necessidades do consumidor.

Ao ampliar a oferta, as empresas incluem diferentes linhas de produtos e aumenta sua capacidade de atender as necessidades de seu público-alvo e fortalece sua posição no cenário competitivo. Adicionalmente, quanto mais relacionados forem os produtos e marcas, mais efetiva será a atuação da empresa no mercado;

- (b) Extensão: caracteriza-se pelo esforço da empresa em atender as diferentes manifestações de necessidade dos consumidores suprimindo a necessidade do consumidor e bloqueando os concorrentes ou alterar o patamar no mercado ao atingir um novo público introduzindo um produto com um preço mais alto ou mais baixo a fim de atingir um grupo socioeconômico diferente. A extensão mercado acima refere-se a decisão de atingir um grupo aquisitivo superior por meio da introdução de produtos direcionado a esse público, enquanto a extensão mercado abaixo, de forma inversa, ocorre com a introdução de um produto com preço inferior destinado a atender camadas com poder aquisitivo menor;
- (c) Profundidade: refere-se à multiplicidade dos itens, dentro de uma linha específica. Ilustrando com um exemplo, para um creme dental o item profundidade contemplaria disponibilizar variedades de sabores.

Figura 1 - Modelo de portfólio de produtos

Fonte: Serralvo, F. (2009)

A definição de uma companhia multinacional em atuar em determinado mercado exige estratégias bem definidas no sentido de adaptar a marca/produto às características locais, porém segundo Vargas (2017), existem tensões culturais e competições de recursos que tendem a tornar esse processo mais complexo, assim as organizações necessitam conhecer, se adaptar, integrar-se e desenvolver capital organizacional, humano e físico para se alinhar com o ambiente de mudanças, sendo uma fonte de vantagem competitiva alvo da estratégia em marketing desenhada. O tempo dispendido nesse processo varia de acordo com o modelo de entrada nesses mercados, pois caso a entrada ocorra via aquisição a empresa necessitará entender e decidir se manterá o modelo empregado, adequando-o ao contexto local em caso de mudança e caso opte pelo desenvolvimento de uma nova marca, aprendendo com seus concorrentes para desenhar uma estratégia bem-sucedida.

Delimitando aos mercados emergentes, Kumar et. al (2014), reforçam que o conhecimento em marketing com enfoque o impacto no mix de marketing é amplo em mercados maduros (ASSMUS, FARLEY & LEHMANN, 1984; TELLIS 1988; WILBUR & FARRIS 2014), representando um desafio enfrentado pelas empresas a adaptação do mix de marketing as demandas crescentes nos mercados emergentes (BURGESS & STEENKAMP 2006).

O desafio da atuação nesses mercados requer a capacidade de previsão e rápida adaptação as mudanças (VARGAS, 2017), principalmente em determinar estratégias que possuam menos influências do nível de desenvolvimento econômico e a menor disponibilidade de informações

(WU, 2013), nesse sentido, Lévesque e Shepherd (2004) salientam que em mercados emergentes existe um relevante grau de imitações nas estratégias empregadas de outras empresas, pois ao optar por replicar versus criar estratégias de marketing inovadoras, o custo se torna menor e menos sujeito a incertezas aos novos entrantes.

Alinhado a esse argumento, Venkatesan et al. (2015), complementa que além do interesse existente nos mercados emergentes, existe uma necessidade de identificar a estratégia de marketing eficaz a seguir, pois competências e estratégias que funcionam em mercados desenvolvidos podem não necessariamente serem replicadas de forma bem-sucedida em mercados em desenvolvimento (VENKATESAN et al., 2015, SHETH, 2011; WHITE & ABSHER, 2007).

Kumar et. al (2014), salientam que a teoria microeconômica prevê que os consumidores nos mercados emergentes são mais sensíveis aos preços do que os seus concorrentes nos mercados desenvolvidos devido a restrições orçamentárias. No entanto, ainda que as generalizações empíricas dos preços (TELLIS 1988; TELLIS & FORNELL 1988) sugiram uma relação global negativa de preço e vendas, o impacto do preço pode ser diferente partir das características do produto que envolvem diferenças nos padrões de uso - variedade de tamanhos das embalagens e do número de SKUs e nos segmentos-alvo – sortimento e personalização aos consumidores. Além das características do produto, a sensibilidade a preço pode também variar em função do modelo e marca apresentados (BOLTON & SHANKAR 2003).

Kumar et.al (2009) sugere que, a partir de experimentos realizados, as elasticidades dos preços nos mercados emergentes podem variar, de acordo com a apresentação do produto e, portanto, devem ser consideradas durante o desenvolvimento de estratégias de mercados emergentes. Esse impacto das características dos produtos pode ser verificado a partir de outro elemento do mix de marketing, a propaganda. Kumar et.al (2014) apresenta que a publicidade desempenha um papel significativo na conscientização (MAHAJAN & MULLER 1986) e tem fortes efeitos de definição de tendências nas vendas nos mercados desenvolvidos. No entanto, em mercados emergentes, Burgess e Seteenkamp (2006) apontam que a elasticidade da publicidade varia de acordo com as diversas variações dos produtos, sendo desta forma importante capturar os impactos de variações do mesmo produto a fim de aumentar a eficácia da publicidade nas vendas.

Um fator também relevante que impacta as definições de produtos em mercados emergentes relaciona-se a existência da concorrência sem marca. Sheth (2011) reforça que uma parcela relevante do consumo nos mercados emergentes é direcionada a produtos e serviços sem marca, pois além da possível limitação de disponibilidade ocorre a produção local para fins de subsistência. A existência desses produtos gera uma competição desorganizada, agravada pela ocorrência de adulterações, imitações viabilizadas pela falta de regulamentação e padronização sem aplicação de penalidades.

O efeito da existência destas marcas sobre as definições de produto deve ser considerado pois, uma vez que as elasticidades do produto tendem a ser mais altas nos mercados emergentes em função do efeito da renda, os consumidores são extremamente sensíveis e suscetíveis a substituir o produto ao reconhecerem que podem ser favorecidos por outro, como por exemplo quando o preço aumenta para o produto A - os consumidores passam a adquirir uma categoria mais baixa (por exemplo, produto B). Portanto, conforme as economias de mercado emergentes continuam a crescer e os consumidores possuem várias opções para escolher alternativas de produtos, capturar as ações dos concorrentes torna-se fundamental na definição estratégica.

Adicionalmente, Kumar et. al (2014), salientam que juntamente com o produto a relevância do fator distribuição. Arnold e Quelch (1998) sugerem que, quando se trata de mercados emergentes, as empresas devem prestar mais atenção à distribuição e estar preparadas para redesenhar suas estratégias quando necessário. Em um estudo qualitativo apresentado por Kumar et al. (2013), o autor sugere que uma rede de distribuição projetada com sucesso pode levar a uma maior fidelidade rentável do cliente em um mercado emergente.

2.4. Capacidades de marketing em cenários internacionais

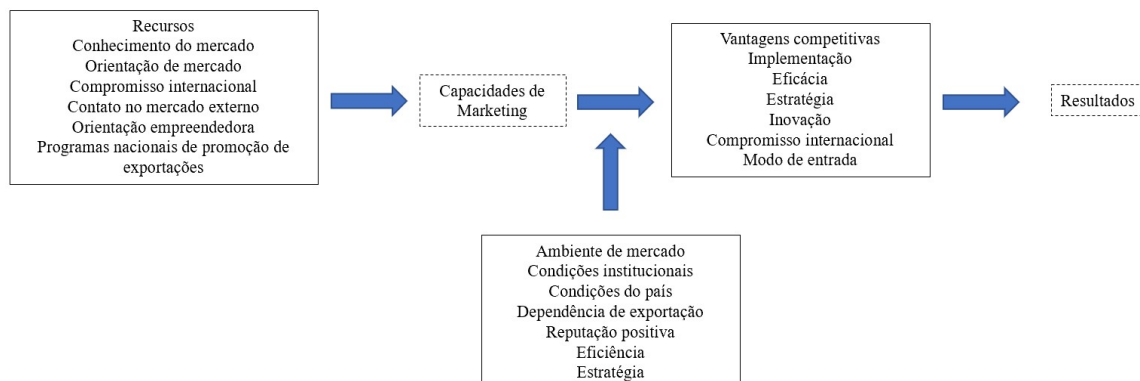
O conceito de capacidades de marketing (*marketing capabilities*) refere-se aos conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos embutidos nos processos organizacionais pelos quais os recursos disponíveis de uma empresa são utilizados para potencializar os programas e ações de marketing a fim de alcançar melhores resultados no desempenho da empresa (DAY, 1994). Conforme estas medidas são desenvolvidas pela empresa e incorporadas em seus processos e rotinas, tornam-se mais difíceis de serem observadas e copiadas pelos concorrentes, tornando-se

diferenciais que gerem vantagens competitivas sustentáveis para a empresa (MORGAN et al; 2018).

As vantagens competitivas e o desempenho positivo potencializam a integração e orquestração das competências organizacionais, funcionais e recursos com a finalidade de atender as demandas necessárias e responder rapidamente às transformações competitivas do mercado (KUREK apud TAN, SOUSA, 2015; GRIFFITH, YALCINKAVA & CALANTONE; 2010). Tan e Sousa (2015) reforçam que o processo de diferencial de desempenho ocorre a partir do desenvolvimento das capacidades de marketing, promoção da entrega e serviços com qualidade superior aos concorrentes, integrando os diferenciais e recursos para atender as demandas e responder de forma eficiente as transformações do mercado.

No âmbito de marketing internacional Morgan et al (2018 apud CAVUSGIL, KNIGHT & RIESENBERGER, 2010) considera como competências inerentes as características e escolhas das empresas como a definição adequada de um novo mercado, o modo de entrada no mercado, o posicionamento estratégico do produto e marca, padronização ou adaptação, estrutura de vendas e modelo de distribuição e estas, segundo o autor, são incrementadas pelas capacidades de marketing a fim de possibilitar o atendimento de demandas relacionadas as preferências dos clientes, gerar respostas rápidas à pressão competitiva nos mercados estrangeiros, criação de valor, integração de valor, habilidades organizacionais da empresa, recursos e competências funcionais, incluindo desenvolvimento de produtos, preços, distribuição e comunicação (2018, apud GRIFFITH, YALCINKAVA & CALANTONE, 2010; THEODOSIOU, KEHAGIAS & KATSIKEA, 2012; WINTER, 2003).

Segundo Morgan et. al (2017), as capacidades de marketing se integram as condições e características das empresas a fim de garantir vantagens competitivas, implementações, novos modelos de entradas, entre outros geradores de resultados nas companhias em cenários internacionais assim como resumido no diagrama abaixo:

Figura 2 - Capacidades de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Morgan et al, 2018.

Inserida em mercados emergentes, Wu (2012) que em função das rápidas mudanças em suas instituições econômicas, políticas e sociais (BURGESS & STEENKAMP, 2006; HOSKISSON et al., 2000), torna-se um desafio para as empresas globais que operam nesses ambientes o desenvolvimento de sua capacidade de se antever a estas mudanças e responder a elas de forma tempestiva e não enrijecida a política de sua matriz. Buscando entender o impacto das capacidades de marketing em países emergentes, Wu (2012) examinou se a relação entre uma empresa, recursos empregados em marketing e seu desempenho no contexto institucional em que compete e a partir dos dados de 19.653 empresas em 73 economias emergentes, o autor sugere que as capacidades de marketing afetam positivamente o desempenho da empresa. Os impactos mapeados mostram-se mais significativos em ambientes de menor desenvolvimento econômico do mercado, instituições legislativas com pouco alcance e condições sociais mais precárias versus países com níveis mais altos de desenvolvimento econômico. O autor ressalta que os mercados consumidores emergentes possuem preferências diversificadas e as capacidades de marketing tornam-se aliadas pois permitem a empresa capturar as necessidades específicas dos clientes e a partir de direcionamento de recursos e investimentos, flexibilização de suas estratégias, menor enrijecimento de decisões, recrutamento direcionado e treinamento, superar adversidades, satisfazer a necessidade e conquistar os mercados consumidores.

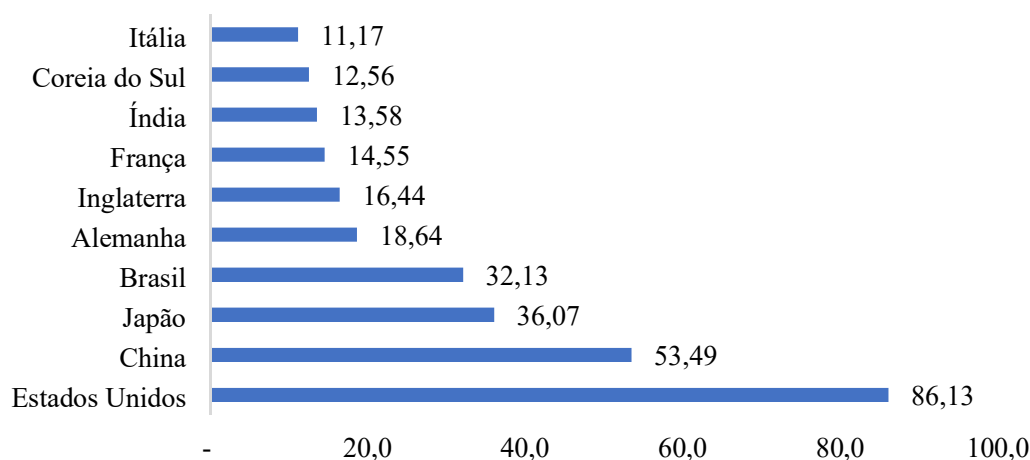
3. PANORAMA E IMPORTÂNCIA DO SETOR HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC) NO BRASIL E CONSIDERAÇÕES PARA DELIMITAÇÃO DE ESTUDO DE CASO

3.1. O setor de higiene, perfumaria e cosmético no Brasil

O segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosmético (HPPC) desempenha um papel de relevância no mercado nacional. Segundo a Associação Brasileira de da Industria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético (Abihpec) trata-se de uma categoria com alto grau de representatividade por ser diretamente relacionadas aos cuidados básicos com a saúde e qualidade de vida e, segundo a mesma fonte, em 2017 o Brasil figurou como o quarto no ranking dos maiores consumidores mundiais de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, atrás de Estados Unidos, China e Japão com o dispêndio de US\$ 32 bilhões nesta categoria (6.9% do volume total).

Relativo à balança comercial desse segmento, os produtos produzidos em território nacional são destinados a 178 países dos quais Argentina, Colômbia, México e Chile representam mais de 50% do total exportado.

Gráfico 1 - Top 10 consumidores – Segmento HPPC 2017



Fonte: Euromonitor Internacional, 2017

A relevância do setor no consumo dos indivíduos, de acordo com o Caderno de Tendências 2019 – 2020 do Sebrae em parceria com a Abihpec, figura na ordem de 1,5% do orçamento das famílias e ainda de acordo com a mesma fonte, esta representatividade se dá por fatores como a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, aumento da expectativa de vida, gôndolas aquecidas por constante lançamentos de produtos e foco crescente dos indivíduos com qualidade de vida, saúde e cuidados pessoais.

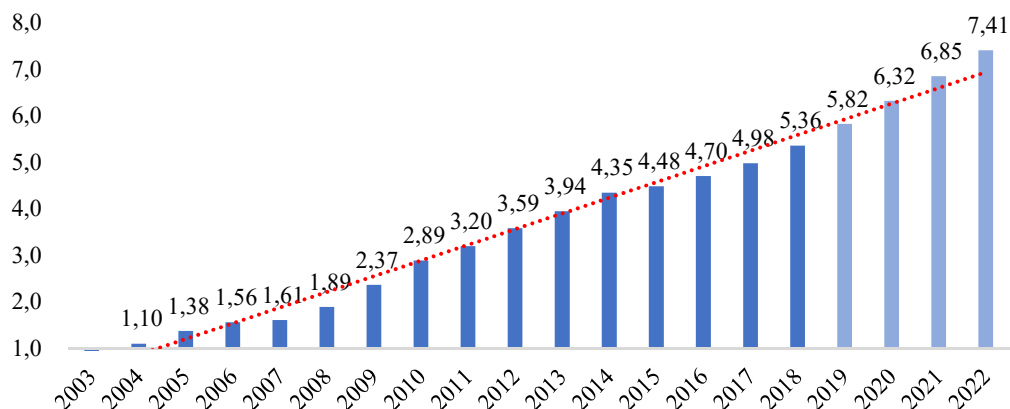
A fim de medir o desempenho do segmento de HPPC no Brasil, pode-se fazê-lo a partir do faturamento da indústria e com esta métrica, verifica-se que o setor sofre variações condizentes com a variação do PIB. Até o ano de 2015, de acordo com o caderno de tendências do setor publicado pelo Sebrae, o segmento apresentou um ciclo de crescimento ininterrupto por 23 anos, no entanto, assim como em diversos setores da economia brasileira sofreu os efeitos da recessão, incidência de impostos deteriorando os resultados do setor.

Conforme entrevista concedida ao Diário de Comercio, Industria e Serviço, Margareth Utimura, líder de indústria de higiene e beleza do instituto de pesquisas Nielsen, o segmento sofre o impacto direto das estratégias de equilíbrio de gastos do consumidor em situações de crises, pois produtos como papel higiênico e fraldas infantil são substituídos por produtos com preços menores enquanto outros como maquiagem e pós – xampu podem ter sua compra postergada. Desta forma, salienta que em cenários complexos torna-se necessário entender as necessidades dos consumidores para entender os reflexos no segmento pois existe uma reavaliação constante por parte do consumidor quanto a escolhas de marcas, tamanhos e canais, a fim de manter o equilíbrio de suas finanças.

3.2. O segmento de produtos para bebês

A partir do exposto sobre a base de produtos que compõe o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosmético, esse trabalho delimitará seu escopo ao setor de bebês.

A relevância da especificação desse setor se dá por seu crescimento que segundo dados do Euromonitor Internacional, apresentou de 2013 a 2017 crescimento de R\$ 3,6 bilhões para R\$ 5,7 bilhões e até 2019 a previsão é que o faturamento alcance o montante de R\$ 8,4 bilhões. Esse desempenho, segundo a Abihpec, garante ao Brasil a quarta posição em consumo em todo mundo, com uma fatia aproximada de 7% do consumo mundial.

Gráfico 2 - Vendas anual do setor de bebês e criança no Brasil (R\$' 000)

Fonte: Euromonitor International

Importante salientar que o desempenho dos produtos de bebês, em relação a itens considerados menos fundamentais no portfólio do segmento, é menos afetado negativamente a situações de crises econômicas, pois segundo dados Euromonitor International, no cenário de crise, os pais continuaram a favorecer a compra de produtos infantis em vez de comprar para uso próprio.

Sobre fatores que afetam o consumo, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil apresenta uma constante queda no nível de fecundidade por brasileiros. Durante a década de 40, os brasileiros apresentavam em média 6,2 filhos, enquanto em dados apurados em 2015 essa média caiu para 1,72. No entanto, apesar da redução da taxa de natalidade, fatores como o foco crescente da população no bem-estar e saúde, o acesso crescente das classes C, D e E aos produtos do setor e a participação crescente da mulher no mercado de trabalho impulsionada o resultado do setor e influenciaram a diversificação do portfólio em relação a diversidade e qualidade dos produtos. Historicamente, o consumo que inicialmente se restringia a itens como fraldas, com a expansão da renda e tecnologia, passou a incluir produtos como lenços umedecidos, protetores solares, pomadas para assaduras, colônia para bebê, entre outros.

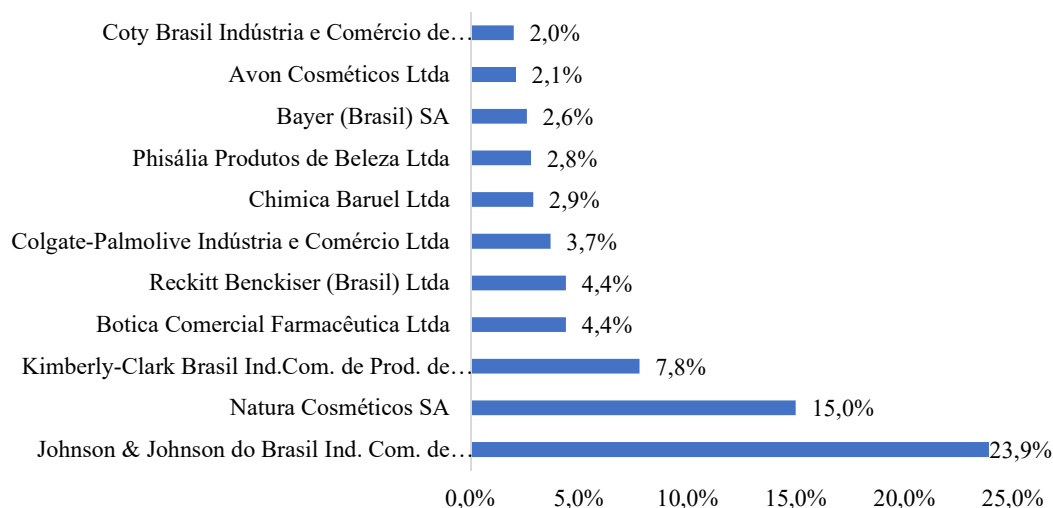
3.3. Os principais players do mercado

Dado o exposto, o mercado de HPPC focado no segmento de bebês e crianças apresenta resultados crescentes e torna-se foco de atuações de diversas empresas que atuam no segmento de

beleza. Analisando o mercado brasileiro, dez empresas são responsáveis por 70% *market share* do setor e a atuação de cada uma delas não é exclusiva ao mercado de bebê e crianças, desta forma estas empresas que atuam em diversos segmentos do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosmético podem se beneficiar pela sinergia operacional em seus processos produtivos.

O líder de participação no mercado brasileiro, de acordo com dados da Euromonitor Internacional 2017, a Johnson & Johnson representando 23,9% do mercado seguida pela Natura Cosméticos com 15%.

Gráfico 3 - Market Share – Segmento bebê e crianças 2017



Fonte: Euromonitor International

O estudo de caso a ser apresentado nesse trabalho focará nesse segmento de bebês, especificamente em cremes para assaduras, ao explorar a estratégia de produto desenvolvida pela multinacional Johnson & Johnson, líder nesse mercado no Brasil ao adquiriu a marca Hipoglós no mercado emergente brasileiro.

4. METODOLOGIA

4.1. Planejamento de Pesquisa

O desenvolvimento teórico desse estudo ocorreu com base em três temas centrais, suas características e pontos de atenção. Estas etapas são:

Tabela 4 - Desenvolvimento teórico

Base Teórica	Temas Principais	Pontos de Atenção
Definição da estratégia de criação de uma marca	- Decisão de adquirir ou desenvolver uma nova marca.	Determinar a melhor estratégia a ser seguida não apenas em constructos conhecidos pelo histórico de uma companhia, mas em conjunto com as características do mercado escolhido como foco.
Definição e entendimento do mercado de atuação	- Definição do mercado foco; - Características desse mercado (nesse trabalho foco em mercados emergentes).	Desafios da companhia em compreender as características desses mercados e a partir destas traçar a estratégia mais aderente.
Compreensão do impacto das características do ambiente sobre as definições de mix de marketing com foco em produto	- Definição dos elementos que compõe o mix de marketing; - Características do mercado emergente que afetam as estratégias de produto; - Estratégias de produto aderentes aos mercados emergentes.	Desafio da companhia em integrar o ambiente e gestão do mix de marketing especificamente mitigando impactos e adequado as definições de produto.
Compreensão das capacidades de marketing.	- Compreensão das capacidades de marketing; - Reconhecimento das necessidades de adequação em função do ambiente.	Desafio da companhia na utilização de suas capacidades de marketing e busca por diferenciais que atraiam o consumidor integrando canais e gestão.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das referências estudadas.

A partir dos estudos teóricos balizados acima, buscou-se tópicos relevantes a fim de organizar e integrar a teoria e o caso prático a ser explorados. Esses foram fundamentados nos respectivos autores:

- 1) Modelos estratégicos de criação de novas marcas – aquisição ou desenvolvimento, destacado por Raggio et al. (2011);
- 2) A definição de mercados de atuação para empresas globais de Santos et al. (2015) e características e desafios de atuação em mercados emergentes, destacados por Sheth (2011);
- 3) Análise dos impactos das características dos mercados emergentes sobre as decisões de produto na gestão de mix de marketing, por Kumar (2014);
- 4) Análise das capacidades de marketing no âmbito de atuação no mercado internacional por Morgan et. al (2017).

A partir dos tópicos expostos, foram geradas as categorias de análises que balizam a questão desse estudo de caso, que são:

- 1) Estratégia de crescimento nas organizações;
- 2) Definição de um mercado de atuação, perspectivas e desafios;
- 3) Impacto das características do mercado sobre a gestão de mix de marketing com foco em produto;
- 4) Capacidades de marketing da empresa que corroboram a estratégia;
- 5) Perspectivas futuras.

4.2. Abordagem de pesquisa

O método de pesquisa proposto nesse trabalho será construído como uma análise qualitativa exploratória. A análise ocorrerá a partir da lógica dedutiva, portanto, fará uso de teorias e construtos já conhecidos (SEKARAN & BOUGIE, 2003), a fim de explorar e entender o significado que os grupos ou indivíduos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010).

Referente a abordagem qualitativa, Kinnera e Taylor (1996), Godoy (1995), Creswell (1994), Maykut & Morehouse (1994), Hammersley (1990:1-2 apud Silvermann, 1995), Patton (1990) e Taylor & Bodgan (1988) destacam suas principais características:

- Uso de contextos cotidianos em detrimento de condições experimentais, destacando as análises de situações em seu contexto original;

- Contato do pesquisador com o objeto de estudo e extensa gama de fontes para coleta de informações para o estudo;
- Preferência por dados não estruturados (sem hipótese ou definição prévia);
- Apresentação de uma visão teórica ampla não focada em exatidão estatística.

A definição desta abordagem é reforçada pelo caráter exploratório que busca ressaltar a importância de apresentar informações sobre a temática explorada, facilitar as delimitações do tema, orientando a fixação dos objetos e formulação de hipóteses sobre o assunto (ANDRADE, 2002). A natureza das informações a serem apresentadas são de caráter qualitativo e não há um foco em resultados quantitativos e generalizados a um universo (AAKER, KUMAR & DAY, 1998), dado que o procedimento amostral não é probabilístico (CALDER, 1977). A definição desta abordagem nesse trabalho mostra-se mais adequada a questão de pesquisa que busca compreender os fatores que afetam as decisões de implementação, gestão e atuação de uma nova marca por uma empresa multinacional em um país emergente, por se tratar de uma metodologia que possibilita explorar os fatores relevantes com flexibilidade, criatividade e informalidade permitindo ao pesquisador explorar o tema ou problema de pesquisa (AAKER, KUMAR & DAY, 1998).

Referente a questão de pesquisa já exposta, a unidade de análise a ser explorada no estudo de caso é um segmento de bens de consumo nacional, o mercado de higiene, especificamente a linha de produtos de bebês – pomadas para assadura. A definição desse segmento, empresa e mercado se deram respectivamente, com base em:

- O setor e o segmento: conforme menção anterior, os produtos de higiene pessoal representam em média, segundo a Abihpec, 1,5% do orçamento das famílias brasileiras enquanto especificamente o segmento de produtos para bebês, segundo dados do Euromonitor Internacional, apresentou nos anos de 2013 a 2017 crescimento de R\$ 3,6 bilhões para R\$ 5,7 bilhões e até 2019 a previsão é que o faturamento alcance o montante de R\$ 8,4 bilhões. Esse desempenho, segundo a Abihpec, garante ao Brasil a quarta posição em consumo em todo mundo, com uma fatia aproximada de 7% do consumo mundial.

- A empresa – a Johnson & Johnson é uma multinacional americana de produtos farmacêuticos e higiene pessoal, fundada no ano de 1886 cuja missão é ser uma companhia de saúde, higiene e beleza que cresce acima do mercado por meio de superior satisfação do

consumidor e dos clientes. Atualmente figura entre as dominantes do mercado possuindo produtos de destaque como: Band-Aid, Hipoglós, O.B., Sempre Livre, Tylenol, Neutrogena, Johnson's Baby, Listerine, Cotonetes e Sundown. A empresa figura como líder de participação no mercado brasileiro de produtos para bebês, de acordo com dados da Euromonitor Internacional 2017, representando 23,9% do mercado.

- A relevância do mercado brasileiro: no ano de 2018, a partir de estudos da consultoria KPMG, 967 transações de fusões e aquisições ocorreram no Brasil - um crescimento de 16,5% em comparação com 2017, quando foram realizadas 830 operações - dos quais 35% tratam-se de aquisições de marcas e empresas brasileiras por grupos estrangeiros. Segundo a mesma referência, o mercado brasileiro torna-se alvo por apresentar a relação inflação/juros baixos e moeda depreciada em relação ao dólar e apesar das incertezas do cenário político, o país destaca-se com um mercado consumidor crescente.

4.3. Método de pesquisa

O método de pesquisa a ser utilizado será o estudo de caso. Esta metodologia é definida como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32). Além disso, ainda de acordo com Yin, “ em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos da vida real” (2010, p.19).

As principais características desse método, segundo Yin (1990), são:

- i) Fundamental que os dados sejam obtidos em um nível de profundidade que possibilite entender e explicar em detalhes os aspectos particulares do estudo e permita que o pesquisador trace semelhanças e diferenças em relação a outros casos estudados;
- ii) O pesquisador deve manter uma atitude focada em buscar conhecimentos e não conclusões e validações;
- iii) O pesquisador deve possuir a capacidade de integrar, compilar e compreender as características do objeto estudado.

Nesse trabalho, propõe-se a desenvolver um estudo de caso aplicado a companhia multinacional americana Johnson & Johnson, que adquiriu uma marca no setor de produtos de higiene, especificamente no segmento bebês similar a um produto que já possuía em seu portfólio no mercado emergente brasileiro. A partir da exploração desse caso será possível verificar a aplicabilidade da teoria referenciada, complementada por quatro diferentes fontes de informações que são: documentos, estatísticas, entrevistas pessoais e observações (YIN; 1990).

Referente a metodologia adotada, vale atentar ao risco de potencial de adoção de uma visão holística – que busca compreender os fenômenos de forma global, podendo levar o pesquisador a negligenciar fenômenos específicos de caráter operacional e conduzi-lo de forma abstrata carecendo de dados claros.

4.4. Coleta de dados

A etapa de coleta de dados procede a delimitação do foco do estudo (GIL, 1995) e segundo Ventura (2007) trata-se de uma etapa que contempla vários procedimentos quantitativos e qualitativos: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionário com perguntas fechadas, levantamentos de dados, análise de conteúdo etc. Ainda segundo a fonte, nesta fase há uma pluralidade de procedimentos que podem ser incorporados. O processo de coleta das informações pode segundo Yin (2001) faz uso de diversas fontes de evidências como documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Quanto ao procedimento de coleta de dados a ser desenvolvido nesse trabalho, esta pesquisa fará uso de fontes primárias e secundárias, sendo estas respectivamente aplicadas nesse caso as entrevistas aos colaboradores e executivos da empresa e análises de documentos, relatórios e divulgações da companhia.

A etapa de entrevistas, de acordo com Moreira (2002, p. 54), podem ser tratadas como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente” e definido por Richardson, Dohrenwend e Klein (1965) que a segregam nas seguintes modalidades: estruturadas, não estruturadas ou completamente abertas e semiestruturadas.

Segundo Oliveira (2008), as entrevistas estruturadas são as que apresentam um conjunto de questões em que o pesquisador apresenta aos entrevistados na mesma sequência e palavras de

forma que o entrevistador assume que os entrevistados entenderão da mesma forma os questionamentos. As entrevistas não estruturadas, também denominadas completamente abertas, são as questões que apresentam um número de questões não específicas e aberta. Apresentam um guia que apoia o entrevistador, mas esse possui a liberdade de adicionar novos questionamentos, pois supõem-se que o pesquisador possui conhecimento sobre a pauta. Já o modelo de entrevistas semiestruturadas, transitam em os modelos anteriores apresentando perguntas pré-determinadas e perguntas livres conforme as respostas recebidas.

Nesse trabalho, as entrevistas seguirão o modelo semiestruturado a fim de otimizar o tempo dos envolvidos e permitir o direcionamento dos questionamentos. Um roteiro foi desenvolvido para orientar as entrevistas que foram elaboradas contemplando as experiências e vivências dos participantes. Foram realizadas cinco entrevistas com gestores e líderes envolvidos no processo de aquisição e gestão da nova marca na multinacional Johnson & Johnson Brasil e os critérios de seleção dos executivos foram: a) Executivos que gerenciem mix de marketing com atuação direta na gestão das marcas; b) Executivos que vivenciaram o processo de aquisição da marca; c) Executivos que ocupem cargos de gestão gerencial ou atuem diretamente com o segmento. A seleção dos executivos buscou abranger posições e experiências complexas e estratégicas no contexto a ser descrito no caso.

A abordagem empregada durante a entrevista ocorreu inicialmente com a apresentação dos pesquisadores e intenção de pesquisa, seguida por apresentação das questões de discussão que seguiram os seguintes estágios: i) estratégia de crescimento nas organizações; ii) definição de um mercado de atuação, perspectivas e desafios; iii) impacto das características do ambiente na gestão de mix de marketing com foco em produto; iv) capacidades de marketing da empresa que corroboram a estratégia e v) perspectivas futuras.

As fontes secundárias utilizadas nesta pesquisa contemplam dados disponíveis pela empresa em seu site, relatórios e documentos disponíveis publicamente.

Tabela 5 - Fontes primárias utilizadas na pesquisa

Fontes primárias - Entrevistas J&J				
Data	Entrevistado	Função	Duração da entrevista	Forma de Coleta
07/nov/18	Entrevistado 1	Diretor de Marketing	01:22:30	Presencial
30/jan/19	Entrevistado 2	Gerente de Marcas	02:10:00	Presencial
22/abr/19	Entrevistado 3	Gerente de Marcas - linha bebê	01:30:15	Presencial
22/abr/19	Entrevistado 4	Analista de marketing - linha bebê	02:30:40	Presencial
01/mai/19	Entrevistado 5	Ex- colaborador da Johnson & Johnson Brasil (área fusões e aquisições)	00:53:00	Skype

Fonte: a autora

4.5. Protocolo para a realização e análise das entrevistas

Os contatos para apresentação das intenções de estudos ocorreram por e-mail, a partir de um estudo de caso realizado anteriormente na companhia em parceria com a Fundação Getúlio Vargas por meio do Professor Leandro Angotti Guissoni.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente em sua maior parte e apenas uma ocorreu de forma não presencial (skype). Após a finalização de cada entrevista, os registros foram transcritos e compartilhados entre as partes a fim de garantir a validação das informações e uma relação de confiança entre as partes, pois o pesquisador buscar ao atuar em seu papel “ tornar-se um membro do grupo para emergir o máximo possível na ‘perspectiva dos participantes’” (LUDKE & ANDRÉ, 1986, p. 28).

Referente as etapas do estudo, segundo Oliveira (2008) ao referenciar Nisbet e Watt, aput Ludke e Andre (1986), compreende três fases em seu processo de desenvolvimento. A etapa inicial refere-se a fase exploratória, seguida pela delimitação do estudo e a coleta de dados e no terceiro estágio, ocorre a análise dos dados e a realização do relatório. A etapa de análise de dados, segundo Creswell (2010) indica que as análises dos dados qualitativos devem ser conduzidas em paralelo a coleta de dados, interpretação e confecção do relatório, trata-se de um processo de reflexão contínua que deve contemplar anotações durante o processo.

Nesse trabalho, as entrevistas foram transcritas de modo a agrupar as respostas semelhantes permitindo que padrões sejam reconhecidos a fim de organizar os temas e identificar em termos de relevância alinhados com o objetivo da pesquisa. A organização e o agrupamento das informações foram possíveis a partir da fundamentação teórica quanto a organização de um roteiro para as entrevistas, fundamental para o processo segundo Yin (2010) seguido pela etapa secundária com as análises das entrevistas agregadas aos levantamentos de dados disponíveis.

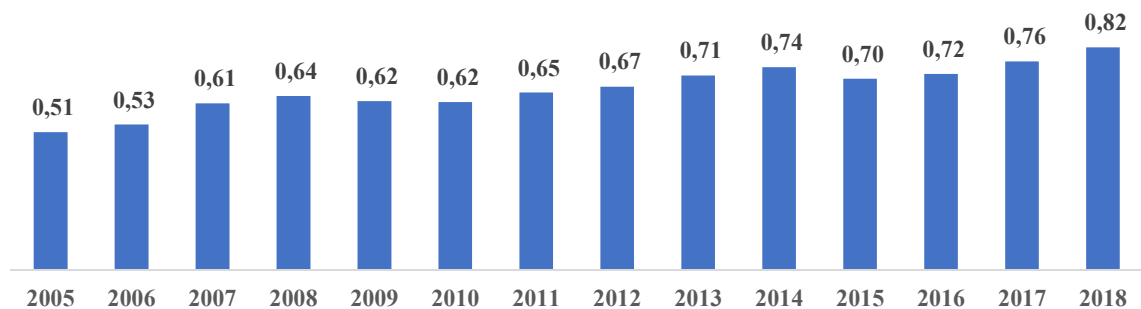
Cabe ressaltar que segundo Paiva Junior (2011), em pesquisa qualitativa existem critérios de validade e de confiabilidade únicos que possuem características como possuir caráter interpretativo, e, portanto, a subjetividade do pesquisador está contida em todo o processo de pesquisa. Desta forma, as análises sobre o caso serão apresentadas de forma a interligar as informações primárias, secundárias comparadas a revisão bibliográfica realizada anteriormente.

5. APRESENTAÇÃO DO CASO

Fundada em 1886 na cidade de New Brunswick – Nova Jersey- Estados Unidos, a Johnson & Johnson atualmente emprega mais de 134 mil pessoas (número de 2017 divulgado pela companhia) e segundo dados divulgados pela Marcotreds, apresentou em 2018 o faturamento total de \$81.5 bilhões (6,1% de aumento versus o ano anterior). Possui aproximadamente 200 subsidiárias operando em mais de 90 países, e seus produtos são vendidos em mais de 175 países do mundo.

Segundo a ProClinical, agencia mundial focada no estudo e análise do mercado farmacêutico, a Johnson & Johnson figura em quarto lugar em 2018 na lista das dez principais empresas farmacêuticas no mundo, e é a maior e mais diversificada no segmento de saúde e bem-estar. A empresa estruturou-se em três grandes segmentos que são farmacêuticos, produtos médico-hospitalares e produtos de consumo.

Gráfico 4 - Faturamento Johnson & Johnson 2005 – 2018 (USD'000)



Fonte: Macrotrends.net

A Johnson & Johnson é uma empresa de capital aberto na New York Stock Exchange, fazendo parte da lista industrial da Dow Jones. Durante os três últimos anos o desempenho de suas ações foi suscetível aos períodos de crise em função da atuação no segmento de bens de consumo contrabalanceado por seu portfólio diversificado pelos segmentos farmacêuticos e equipamentos médicos.

Figura 3 - Evolução do valor da ação da Johnson & Johnson nos últimos três anos



Fonte: Market Watch, 2019

5.1. História da Johnson & Johnson

A Johnson & Johnson inicia sua trajetória em 1886 na cidade de New Brunswick – Nova Jersey. Nesse ano dois irmãos, Robert e James Edward Johnson montam uma pequena empresa locada em uma antiga fábrica de papel de parede. Inicialmente contavam com 14 empregados e o foco produtivo era criar a primeira fábrica mundial de compressa cirúrgica asséptica a fim de reduzir a incidência de infecções.

O interesse no processo de esterilização dos irmãos Johnson baseou-se no estudo de Joseph Lister, cirurgião inglês que identificou a existência de germes no ar, causa principal das infecções em salas de cirurgia. Nesse contexto, a Johnson & Johnson começa a fabricar compressas e novos processos de esterilização.

No ano de 1988 a empresa lança o primeiro kit de primeiros socorros a fim de garantir tratamentos rápidos a ferimentos de empregados das estradas de ferro americana – First Aid Kit. A partir do retorno dos clientes reclamando das irritações causadas pelos emplastos na pele, em 1890 a empresa desenvolve a linha de talcos a fim de amenizar as irritações de pele e começam a comercializar esse produto. Os talcos foram responsáveis pelo ingresso da companhia no segmento de bebês e recém-nascidos pois também preveniam assaduras e irritações e em 1984 nasce a linha Johnson's Baby.

Outro marco importante a empresa foi, em 1898 a popularização do fio-dental. O produto que existia desde 1850, mas ganhou força e popularidade com o lançamento pela Johnson & Johnson utilizando fio de náilon (anteriormente produzido em fios de seda, escassos nesse momento em função da Segunda Guerra Mundial).

Vinte e cinco anos após sua fundação, em 1911, a companhia já era responsável por aproximadamente 90% da produção de algodão, gazes e bandagens no mundo todo e em 1919 inicia sua expansão para fora das fronteiras americanas, abrindo sua primeira filial localizada no Canadá.

A criação do Band-Aid ocorreu em 1921 e marcou a empresa como um novo passo na diversificação de seu portfólio e seguindo sua expansão mundial, em 1924 a empresa inaugurou sua primeira filial no continente europeu, localizada na Grã-Bretanha e a primeira subsidiária em solo africano, localizada na África do Sul. No ano de 1930, uma unidade no México e em 1931 na Austrália. Esses movimentos de expansão de suas fronteiras são postergados e retomados ao final da Segunda Guerra com a entrada da companhia na Austrália, França, Bélgica, Irlanda, Argentina e Brasil.

No ano de 1959 ingressa no segmento farmacêutico com a aquisição da McNeil Laboratories, detentora da marca Tylenol e do laboratório suíço Cilag Chemie. Na sequência adquire o laboratório belga Janssen Pharmaceutica N.V., detentora do antipsicótico Haladol.

5.1.1. Atuação no Brasil

As atividades da empresa no Brasil foram iniciadas em 1933, com foco em produtos de uso hospitalar e doméstico como algodão, gazes, esparadrapos, compressas cirúrgicas, entre outros. Nos anos seguintes a companhia focou esforços em construir laboratórios e unidades fabris, além de influenciar o consumo de produtos com foco na melhoria da qualidade de vida e saúde da população.

Em 1934, lança o Modess, primeiro absorvente descartável do mercado nacional e em 1936 introduz no mercado nacional o uso de talcos para recém-nascidos, no mesmo ano traz ao mercado nacional a primeira escova de dentes de cerdas de náilon. Já no ano de 1940 introduz o produto Band-aid e em 1969 lançam o Tylenol como aliado a problemas de dores e febres.

No segmento de bebês, traz em 1970 a linha de fraldas higiênicas alterando o conceito de higiene e no ano de 1974, impacta a saúde da mulher introduzindo produtos como o absorvente interno (O.B. e Sempre Livre).

Outros marcos importantes no mercado nacional:

- 1978 - introdução no mercado do protetor diário de calcinha Carefree;
- 1984 - chegada de Sundown iniciando a discussão da importância de se proteger aos raios solares e o impacto a saúde;
- 1989 - lançamento das primeiras fraldas flocgel que proporcionaram maior absorção e qualidade de vida para os bebês;
- 1996 - lançamento da marca Neutrogena, trazendo ao país uma linha completa de produtos de saúde e beleza.

O complexo industrial brasileiro foi criado em 1954 na cidade de São Jose dos Campos/ SP e atualmente é a maior estrutura fabril do mundo. Possui aproximadamente 150.000 m² de área construída contemplando 11 fabricas além de um centro de P&D, escritórios, armazéns, oficinas. Ocupa uma área total de 920.000 m² sendo 700.000 m² de área verde. Supre o mercado nacional e também é a operação responsável por exportar produtos como Band–Aid.

5.1.2. Visão, Missão, Valores e Princípios

Detentor de uma visão muito clara da responsabilidade da Johnson & Johnson, o general Robert Wood Johnson II, filho do fundador da companhia, publicou em 1935 um panfleto chamado “*try reality*” no qual salientava aos sócios “uma nova filosofia industrial”. Nesse documento definiu uma filosofia com as responsabilidades da empresa com os clientes, funcionários, associações e distribuidores. No entanto, apenas oito anos depois, em 1943, esse documento foi publicado como o Credo da companhia, um documento que detalha as responsabilidades da companhia.

Após a divulgação do documento, esse passou a ser aceito pelos colaboradores da empresa, desta forma passou-se a aplicar atividades relacionadas ao conhecimento do Credo entre todos e desde então tornou-se o norteador dos princípios da empresa.

5.2. Modelo de negócio: multissegmentos

A Johnson & Johnson introduziu seus kits de primeiros socorros comerciais e curativos cirúrgicos prontos para uso no final da década de 1880 e ao longo dos anos diversificou seu modelo de negócios adequando-os aos seus três segmentos:

Quadro 6: Segmentos de atuação Johnson & Johnson

Segmento farmacêutico	Segmento dispositivos médicos	Segmento consumo
Compreende o desenvolvimento e a venda de produtos farmacêuticos e de saúde da Companhia, abrangendo cinco áreas terapêuticas - Imunologia, Doenças Infecciosas e Vacinas, Neurociências, Oncologia e Doenças Cardiovasculares e Metabólicas.	Compreendendo o desenvolvimento e a venda de dispositivos médicos da empresa, especializando-se nos campos ortopédico, cirúrgico, cardiovascular, de tratamento do diabetes e de cuidados com a visão.	Compreende o desenvolvimento e a venda de produtos cosméticos e de saúde do consumidor, como produtos farmacêuticos de venda livre, cuidados com a pele, cuidados com o bebê e produtos para a saúde da mulher.

Fonte: Johnson & Johnson website

A segmentação dos nichos de atuação acarreta a diversificação dos mercados-alvo. O segmento de consumo comercializa seus produtos para o público em geral atuando diretamente com varejistas, redes de varejo on-line e distribuidores em todo o mundo. O segmento farmacêutico da empresa apresenta como mercados-alvo os varejistas, atacadistas, hospitais e profissionais de saúde, enquanto o segmento de dispositivos médicos da empresa vende seus produtos para atacadistas, hospitais e varejistas, médicos, oftalmologistas e clínicas especializadas, inclusive nas áreas de ortopedia, cirurgia geral, doenças cardiovasculares e tratamento do diabetes.

Considerando o modelo de negócio da companhia, características adicionais são destacadas:

- Relações com o consumidor

Embora a Johnson & Johnson mantenha uma presença on-line, não ocorre venda direta de produtos aos clientes em uma base de autoatendimento, as equipes de vendas consultam

diretamente os clientes, estabelecendo as circunstâncias e os requisitos individuais de cada cliente, com o objetivo de garantir negócios recorrentes, além de fornecer suporte técnico e assistência.

- Parcerias

A Johnson & Johnson possui uma extensa rede de parceiros que incluem parceiros de pesquisa e desenvolvimento, compreendendo instituições acadêmicas, centros de pesquisa médica e operadores farmacêuticos fornecedores parceiros que suportam as operações de fabricação e distribuição, parceiros comerciais que atuam na comercialização terceirizada, parceiros de canal que contemplam revendedores, distribuidores e agentes de vendas independentes que ampliam o alcance de vendas e marketing da empresa e parceiros estratégicos em atuam no compartilhamento de recursos e projetos.

- Recursos

Torna-se válido ressaltar os recursos tecnológicos da companhia como suas patentes, propriedades intelectuais, instalações fabris relacionadas a pesquisas e desenvolvimento, seus canais de logística, distribuição e parcerias.

- Empresa global

Dada sua abrangência mundial, segundo relatório desenvolvido pela Inseed Investimentos, o investimento em projetos locais depende do estágio de desenvolvimento do produto e do alinhamento da empresa com os objetivos estratégicos da Johnson & Johnson matriz. A empresa foca em mercados bem estabelecidos, pois buscam claras vantagens competitivas, propriedade intelectual protegida, um plano clínico e comercial executável.

5.3. Diretrizes de crescimento

Segundo Alex Gorsky, presidente do conselho de administração e presidente global da Johnson & Johnson em entrevista concedida a Revista Exame em dezembro de 2016, após a crise de 2008 a companhia realizou uma revisão geral de seus negócios que culminou na compra de 85 empresas e venda de 43 marcas e subsidiárias.

As prioridades da empresa são determinadas de forma segregada para cada segmento e no caso do setor de consumo, Gorsky destaca no Brasil a ampliação dos produtos para bebês com o lançamento local de Desitin e aquisição de Hipoglós.

5.4. Histórico das marcas: Desitin e Hipoglós

Alinhado com as diretrizes de crescimento e o referencial teórico acima descrito, esse trabalho discorrerá sobre a decisão e características da aquisição e estratégias da marca de pomada da linha bebês para assaduras - Hipoglós pela Johnson & Johnson no mercado emergente brasileiro, apesar da empresa já deter em seu portfólio a marca Desitin, no mesmo segmento. Abaixo uma breve contextualização das marcas:

5.4.1. Desitin

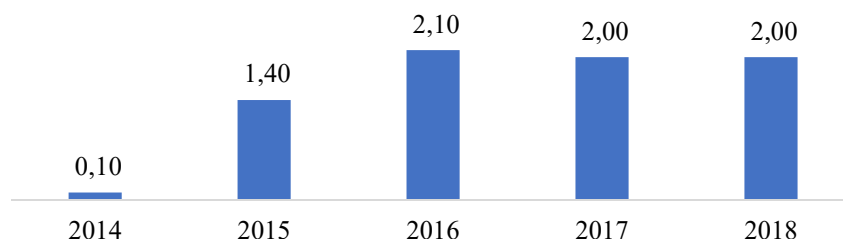
A Desitin Chemical Co. responsável pela criação do creme para assaduras Desitin surgiu em 1919, em Berlim e foi incorporada em 1963 pela empresa Pfizer a fim de compor seu portfólio de Consumer Health Care. A marca chega nos Estados Unidos em 1945, no qual sua proposta alcançou uma grande aceitação e tornou-se líder no mercado.

No entanto, no ano de 2006, a Johnson & Johnson, a partir de um acordo no valor de US\$10,6 bilhões adquire a divisão de Consumer Health Care da Pfizer passando a deter a marca Desitin. Segundo Yamamoto et al, 2016, as propriedades do produto são curativas, protegendo a pele do bebê contra assadura, mantendo-a suave dada a presença de aloe vera e sua popularização levou os consumidores a pedirem que fosse lançado no Brasil. A introdução no mercado local ocorreu em 2014 contando com dois tamanhos: embalagens de 113g e 57g.

Figura 4 - Desitin – Embalagem



Fonte: Site Johnson & Johnson

Gráfico 5 - Faturamento Produto Desitin - Johnson & Johnson 2014 - 2018

Fonte: Euromonitor from trade sources/national statistics

5.4.2. Hipoglós

A pomada Hipoglós foi criada em 1930 por um médico espanhol chamado Raúl Rovirato do laboratório Andrómaco a fim de proteger a pele dos bebês contra assaduras. Em 1935, a pomada introduzida ao mercado argentino e em 1939 no brasileiro. A composição do produto nesse momento já contava com vitaminas A (Retinol), vitamina D (Colecalciferol) e Óxido de Zinco, incorporados a agentes penetrantes, emolientes e hidratantes, geradores de uma camada expeça protetora tornando-se a marca referência e de confiança dos consumidores.

A marca, até então detida pelos laboratórios Andrómaco, foi adquirida em 1986 em território brasileiro pela Procter & Gamble, que apenas em 1996 focou seus investimentos em marketing na divulgação e aos longos dos anos destacaram seus benefícios salientando sua função preventiva e segurança nos cuidados dos bebês. No ano de 2003 apresentou uma inovação ao introduzir no mercado tubos de pomada em tamanhos diferentes, além do tradicional, o tamanho grande possibilitou maior praticidade e economia com preços menores por grama para o maior volume.

Como marcos importantes do produto tem-se que no 2004 quando Hipoglós foi o segundo produto mais vendido em farmácias e drogarias do país, em 2005 diferenciou-se ao introduzir no mercado os tubos plásticos e em 2006 lançar a embalagem megaeconômica (135g).

No ano de 2008 lançou diferentes tamanhos adequados as necessidades diversas (embalagens de 45g, 90g e 135g), identificações coloridas para auxiliar na identificação dos tipos nas embalagens e em 2009, a marca introduz um creme contra assaduras facilitando a aplicação e

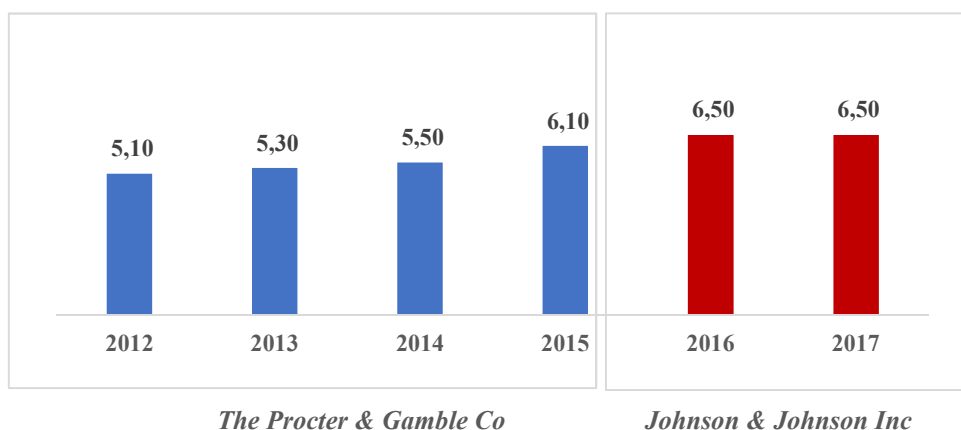
limpeza do produto além de textura e aroma mais suaves, o Hipoglós amêndoas. No ano de 2016 a marca foi adquirida pela Johnson & Johnson Brasil.

Figura 5 - Hipoglós - Embalagem



Fonte: Site Johnson & Johnson

Gráfico 6 - Faturamento Hipoglós 2012 - 2017



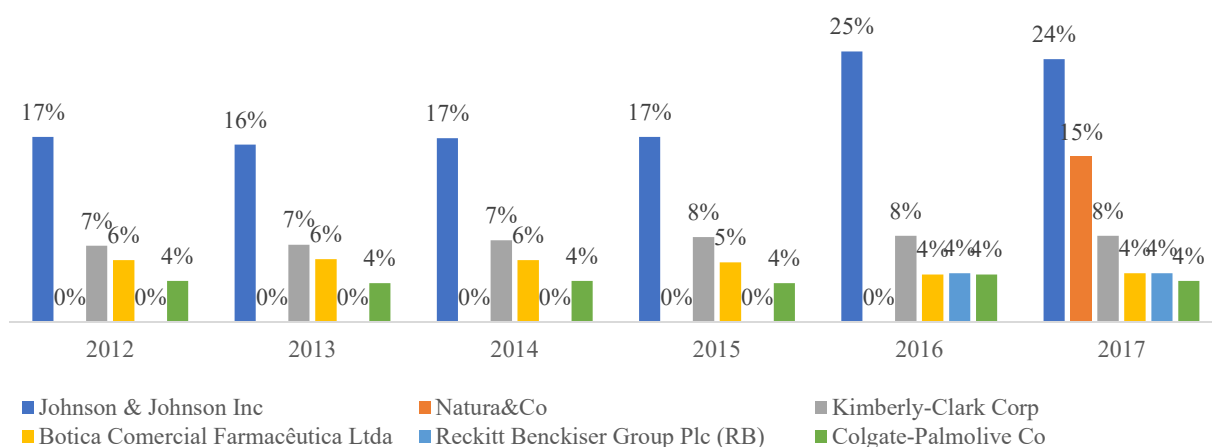
Fonte: Euromonitor from trade sources/national statistics

5.4.3. O processo de aquisição da marca Hipoglós

O mercado de produtos voltado a bebês, conforme já destacado, cresce de forma acelerada e sob uma expectativa de manutenção mesmo em um contexto recessivo. Nesse cenário, segundo Entrevistado 2:

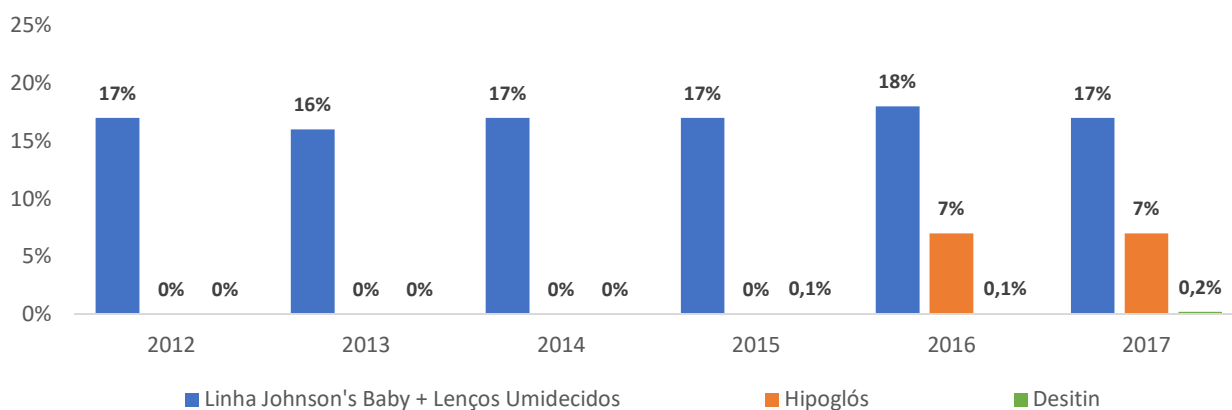
“ a estratégia em adquirir uma nova marca estava em linha com o compromisso da empresa em crescer e se posicionar como líder nesse segmento oferecendo uma cadeia de produtos às mães sempre focadas no bem-estar dos bebês”. (Entrevistado 2)

Gráfico 7 - Market Share – Segmento de produtos para bebês - Brasil 2012– 2017



Fonte: Euromonitor from trade sources/national statistics

A marca Hipoglós, segundo as mesmas fontes integrou o portfólio de marcas voltadas a bebês já composta por lenços umedecidos, linha banho e a já lançada, em mercado nacional Desitin, reforçando a marca Johnson & Johnson nesse mercado e incrementando em 7% o Market share da companhia nesse segmento.

Gráfico 8: Market Share – Segmento Baby Johnson & Johnson- Brasil 2012 - 2017

Fonte: Euromonitor from trade sources/national statistics

Em 2015, ano de sua aquisição, segundo a consultoria Nielsen, a marca Hipoglós liderava o mercado de cremes antiassaduras tendo como uma de suas concorrentes a marca Desitin, já no portfólio da Johnson & Johnson Brasil detentora de 3,1% das vendas do segmento.

A marca Desitin, inicialmente produzida na Colômbia para comercialização nos Estados Unidos e Europa, ganhou notoriedade no Brasil em função no número de brasileiros que viajam para o exterior para compras de enxoval dos bebês e a adquiriam, partindo disto a ideia da companhia em comercializá-la localmente.

Considerando a existência de dois produtos do mesmo segmento compondo o portfólio da companhia, a possibilidade de concorrência entre as marcas podem afetar a estratégia e o desempenho da companhia, no entanto, segundo as fontes entrevistadas esta aquisição foi desenhada para ganhar *market share* de mercado no segmento focando cada marca em um segmento específico pois a percepção do mercado quanto aos produtos e o mercado foco de cada produto garantia que ambos não concorressem pelos mesmos compradores.

6. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO A PARTIR DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Nesta etapa do trabalho os elementos relevantes observados na revisão teórica serão destacados. Esses elementos foram organizados em seis categorias concebidas com base nos tópicos mapeados a fim de integrar a teoria exposta a ao estudo de caso. As categorias a serem exploradas e seus principais direcionais de análise são:

- Estratégia de crescimento na organização: aponta os fatores que impulsionaram o interesse em uma nova marca em um portfólio que já detinha uma marca similar em um mercado específico e a definição da abordagem de aquisição versus o desenvolvimento interno;
- Definição de mercado alvo: indica os fatores de interesse no mercado em questão;
- Impacto na gestão do mix de marketing: aponta com foco na estratégia de produto os impactos decorrentes das características do mercado sob a estratégia adotada;
- Capacidades de marketing da empresa que corroboram a estratégia: identifica os principais desafios e adequações necessárias a organização na adaptação da organização as exigências do mercado e introdução da nova marca;
- Perspectivas futuras: indica as perspectivas quanto a desafios e direcionais do setor nesse mercado.

6.1. Estratégia de crescimento na organização

Após a crise de 2008, como já destacado, a estratégia de crescimento da Johnson & Johnson foi revisada a fim de reforçar os segmentos focos da empresa, nesse sentido após a divulgação da aquisição da marca Hipoglós pela Johnson & Johnson Brasil, a então presidente do segmento consumo da empresa no Brasil, Maria Eduarda Kertész, salientou que o negócio reforçava o compromisso contínuo da Johnson & Johnson em investir no mercado brasileiro e no crescimento da categoria de cuidados com bebês:

"O segmento de cuidados com bebês é muito estratégico para a J&J e esta aquisição adiciona mais uma marca forte icônica com produtos de alta qualidade ao portfólio que oferecemos aos consumidores brasileiros, ao mesmo tempo que fortalece a nossa liderança no segmento" (Maria Eduarda Kertész, comunicado à imprensa, 2008)

Dentre as questões relacionadas a estratégia de crescimento da organização, a necessidade de uma nova marca, sua tratativa interna e decisão desta aquisição foram respondidas pelos entrevistados demonstrando a mapeada necessidade de desenvolvimento de uma marca complementar a Desitin, esta focada no público A+, a fim de abranger as demais categorias até então não atendidas e reforçar o posicionamento de líder da empresa no segmento de cuidados para bebês. Adicionalmente, nenhum entrevistado apontou a necessidade de diversificação do portfólio de marcas por saturação ou possível substituição no mercado de uma marca existente, mas sim a busca de suprir a necessidade de diversos públicos reforçando assim o compromisso da empresa com o segmento.

No Quadro 7 tem-se os principais questionamentos da categoria acima apoiados por evidências de testemunhos relacionadas.

Tópico de estudo 1 - Modelos estratégicos de criação de novas marcas – aquisição ou desenvolvimento, destacado por Raggio et al. (2011).

Tabela 6 - Categoria 1 – Estratégia de crescimento na organização

Questionamento	Entrevista
	Alinhamento ao plano estratégico da companhia: o segmento de cuidados com bebês da Johnson & Johnson já é reconhecido nacionalmente com produtos como Johnson's Baby shampoo e Desitin. A aquisição de Hipoglós na linha de pomadas antiassaduras reforça a estratégia de complementariedade no portfólio de produtos para bebês e a busca pela manutenção da liderança nesse segmento. (Entrevistado 4)
1.1 Quais fatores levaram a Johnson & Johnson expandir as atividades no segmento de bebês no Brasil?	<p>Posicionamento de Mercado: considerando que a Johnson & Johnson Brasil já possuía Desitin em seu portfólio e esse produto volta-se ao público A+, a aquisição de uma marca como Hipoglós possibilitou uma atuação mais abrangente ao voltar-se aos públicos B e C. (Entrevistado 4)</p> <p>A aquisição de Hipoglós possibilitou a Johnson & Johnson a posição de líder na categoria cremes para assaduras no Brasil - segundo maior mercado mundial após os Estados Unidos. (Entrevistado 5)</p> <p>Conhecimento prévio do setor e possibilidade de sinergias: dado que a Johnson & Johnson já atuava no segmento de produtos para bebês em outros produtos, já possuía um extenso conhecimento prévio do setor, necessidades e indicadores, além de já comercializar produtos do segmento que possibilitaria sinergias tecnológicas e comerciais no processo de introdução de uma nova marca. (Entrevistado 5).</p>
1.2. Quais os fatores identificados levaram à decisão entre adquirir ou desenvolver uma nova marca?	<p>Mercado foco: a necessidade de suprir os públicos B e C desse segmento estava em estudo na companhia e a possibilidade de aquisição da marca Hipoglós tornou-se uma oportunidade de complementar o portfólio agregando uma marca já líder de mercado. (Entrevistado 4)</p> <p>Concorrência: além da oportunidade de suprir uma necessidade já mapeada, evitaria um novo player no mercado. (Entrevistado 5)</p> <p>Agilidade e características do mercado local: a aquisição garantiria agilidade ao processo dado que o desenvolvimento de uma nova marca exigiria tempo para desenvolvimento e aprovação no mercado local. (Entrevistado 5)</p> <p>Custos atrelados a lançamento de uma nova marca: a introdução de uma nova marca exigiria, além do tempo de aprovação por órgãos reguladores, tempo e custos relacionados a introdução e divulgação da marca no mercado local. (Entrevistado 5)</p>
1.3 Órgãos reguladores influenciaram? Como?	Características do mercado local: a aprovação de uma nova marca, inclusive uma variedade de Desitin, exigiria a submissão a órgão específico e seu tempo de liberação varia afetando a projeção de conclusão do processo. (Entrevistado 5)
1.4 O perfil demográfico exerceu influência? Como?	Regionalização: a regionalização não influencia. O fator destacado é a percepção de cuidado entre a pele do bebê e a fralda descartável, fato que impulsionou a categoria ao propiciar uma exposição menos hostil da pele. Trata-se de um produto atrelado a sensação de promover e garantir maior bem-estar e cuidado aos bebês. (Entrevistado 4)

Fonte: dados da pesquisa

6.2. Definição de um mercado de atuação, perspectivas e desafios

O mercado de atuação definido foi o mercado emergente brasileiro. O segmento de cuidados para bebês no Brasil, como já explorado, torna-se interessante por suas crescentes taxas de crescimento que garantem ao Brasil em 2018, segundo a Abihpec, a quarta posição em consumo em todo mundo, com uma fatia aproximada de 7% do consumo mundial, complementado pelo perfil de crescimento do consumo de produtos para bebês em função do foco crescente da população no bem estar e saúde, o acesso crescente das classes C, D e E aos produtos do setor e a participação crescente da mulher no mercado de trabalho.

Tópico de estudo 2 - A definição de mercados de atuação para empresas globais de Santos et al. (2015) e características e desafios de atuação em mercados emergentes, destacados por Sheth (2011).

Tabela 7 - Categoria 2 – Definição do mercado de atuação, perspectivas e desafios

Questionamento	Entrevistas
2.1 Qual a relevância do mercado de atuação na companhia?	O Brasil, segundo divulgação oficial da companhia referente aos números de 2018, compões a região que representa 8% total mundial vendido pela companhia. A aquisição da marca Hipoglós ocorreu apenas no Brasil em função do mercado em potencial e o foco em liderança no segmento alinhado com a estratégia global.
2.2. Como era e o que mudou na estratégia e gestão de vendas/canais?	Não houve alterações em relação aos canais abrangidos pelo produto Hipoglós após a aquisição. Os canais e mercados já eram atingidos pelos produtos Johnson & Johnson Brasil e mantiveram a mesma abrangência. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
2.3. Como impactou na segmentação das ações aos clientes?	A aquisição da marca Hipoglós não atingiu o mercado foco da marca Desitin por atingirem mercados consumidores distintos, não exigindo alterações no modelo empregado. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
2.4 Como o mercado definido influenciou a decisão entre adquirir ou desenvolver a marca?	A Johnson & Johnson Brasil já havia mapeado a necessidade de suprir a camada do mercado não atendida por Desitin e a aquisição trouxe mais agilidade ao processo versus a introdução de uma nova marca que exigiria a aprovação dos órgãos responsáveis, tempo de maturação no mercado e custos de introdução e divulgação. (Entrevistado 5)

Fonte: dados da pesquisa

6.3. Impacto na gestão do mix de marketing

A gestão de mix de marketing da Johnson & Johnson com a aquisição da marca Hipoglós possui características peculiares pela estratégia específica de manter elementos originais de promoção, praça, preço, mas diversificando a abordagem de produto.

Tópico de estudo 3 - Análise dos impactos das características dos mercados emergentes sobre as decisões de produto na gestão de mix de marketing, por Kumar (2014).

Tabela 8 - Categoria 3 – Impacto das características do mercado sobre a gestão de mix de marketing com foco em produto

Questionamento	Entrevistas
3.1. Os 4P's antes estavam sob gestão de que área? O que mudou?	A gestão de ambas as marcas diretoria de <i>personnal e baby care</i> e gerência de <i>baby wipes</i> , Hipoglós and Desitin. Não ocorreram alterações em função da aquisição. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
3.2. Como era e o que mudou na estratégia de produto?	A estratégia de aquisição da marca Hipoglós proporcionou uma maior completude no portfólio de produtos para bebês garantindo a Johnson & Johnson Brasil a possibilidade de fornecer produtos de qualidade de acordo com o poder de compra do consumidor. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4). Após a aquisição, a estratégia de produto foi alterada. A Johnson & Johnson Brasil focou esforços na criação de novos tamanhos de Hipoglós (prático 45g - pequeno e fácil de levar na bolsa, trocador 90g - ideal o dia a dia e mega econômico 135g. a fim de garantir ao consumidor novas opções e por meio da diferenciação de preço em função da variedade de tamanhos manter-se como opção aos clientes sensíveis a preço. (Entrevistado 3) Não houve alteração de marca ou embalagem. A Johnson & Johnson Brasil optou por manter as características do produto de modo a não deturpar a percepção do consumidor em relação a um produto já consolidado. (Entrevistado 2)
3.3 Como era e o que mudou na estratégia de gestão do preço?	Após a aquisição, a estratégia de gestão de preços foi alterada em função do desenvolvimento de novos tamanhos de Hipoglós (prático 45g - pequeno e fácil de levar na bolsa, trocador 90g - ideal o dia a dia e mega econômico 135g.
3.4. Como era e o que mudou na gestão e estratégia promocional?	Enquanto no portfólio da P&G, Hipoglós possuía uma divulgação intensa na mídia. Após a aquisição da Johnson & Johnson Brasil em função do período de adaptação e transferência da produção entre plantas, o produto não foi foco de ações de comunicação. Referente a Desitin não existe trabalho ativo de promoção, pois a estratégia não é

	massiva e nesse caso predomina a mídia espontânea. (Entrevistado 3/Entrevistado 4)
3.5 Como era e o que mudou na gestão e estratégia do ponto de venda?	Não houve alteração após a aquisição. A marca Hipoglós é classificada como OTC (medicamento de venda livre ou medicamentos isentos de prescrição) possibilitando a venda em diferentes praças como farmácias e supermercados, no entanto possui baixa penetração no <i>e-commerce</i> em função do custo de frente x custo do produto. Enquanto Desitin atua em farmácias, grandes redes de <i>cash and carry</i> e <i>e-commerce</i> em função de seu preço superior e público foco. Sua presença em redes de supermercado apesar de pouco rentável faz parte de sua estratégia de posicionamento. (Entrevistado 3)
3.6. Ocorreu canibalização entre os produtos?	Não ocorreu canibalização entre os produtos. Os públicos focos são diferentes e as marcas são reconhecidas pela qualidade para seus consumidores (Entrevistado 5) Quanto ao processo produtivo, a produção de Desitin ocorre na Colômbia e Hipoglós no Brasil, não existindo sinergias e concorrências no processo produtivo. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)

Fonte: dados da pesquisa

6.4. Capacidades de marketing da empresa que corroboram a estratégia.

A Johnson & Johnson atua no Brasil seguindo padrões de alinhamentos com preceitos globais. A identificação de uma necessidade ocorre localmente mas a aprovação e de ações como a necessidade de desenvolvimento de uma marca ou aquisição são aprovadas com áreas de controle global a fim de garantir o alinhamento com a estratégia do grupo como um todo.

Nesse sentido as capacidades de marketing devem estar desenvolvidas a fim de garantir que o processo transcorra conforme os padrões da companhia e que a nova marca agregue valor aos resultados da companhia.

Tópico de estudo 4 - Análise das capacidades de marketing no âmbito de atuação no mercado internacional por Morgan et. al (2017).

Tabela 9 - Categoria 4 – Capacidades de marketing que corroboram a estratégia

Questionamento	Entrevistas
4.1 Gestão era por marca ou segmento? Mudou? De que forma?	A gestão de marcas na Johnson & Johnson Brasil ocorre por linha de negócios e gerência de produtos. Não ocorreram mudanças nas estruturas existentes, mas sim a inclusão da nova marca Hipoglós a gestão da estrutura responsável por Desitin - diretoria de <i>personnal</i> e <i>baby care</i> e gerência de <i>baby wipes</i> , Hipoglós e Desitin. Após a aquisição a estrutura passou a gerir as duas marcas e seus mercado (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
4.2 Qual estratégia adotada no direcionamento de recursos de mão de obra para a nova marca?	A definição de recursos humanos as demais áreas ocorrem por diretoria e não sofrem alterações com a inclusão de marcas, pois avaliou-se que a área apresentada condições de absorver esta nova marca. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
4.3 Qual estratégia adotada no direcionamento de recursos financeiros a cada marca?	A alocação de recursos nos ciclos orçamentários ocorre a partir de um <i>Brain Plan</i> local para análise e compartilhamento das perspectivas do setor e após esse entendimento e alinhamento com o time global da companhia que passam as diretrizes para todas as linhas de produtos contemplando os recursos a serem direcionados. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
4.4 Qual estratégia adotada na adequação do processo de fabricação da nova marca?	Alinhou-se a transferência do processo de produção para a fábrica da Johnson & Johnson em São José dos Campos a partir de 2019 por meio de um <i>manufacturing service agreement</i> a fim de garantir a adequação. No entanto, apesar do prazo de transferência de produção a Johnson & Johnson Brasil organizou-se para garantir a distribuição a partir da estrutura que já possuía a fim de não gerar impactos ao mercado (Entrevistado 5)
4.5 Como se tratou a divulgação ao mercado?	As divulgações ocorrem por meios de comunicação que noticiaram a transação, mas não ocorrem divulgações específicas aos consumidores em função da manutenção das características do produto, nomes e canais de venda. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
4.6 Ocorreram sinergias em relação aos demais produtos da mesma linha já detidos pela empresa?	Além do compartilhamento das mesmas equipes de gestão das marcas, não ocorreram sinergias quanto a processo produtivo em função da manutenção da produção pela P&G até o ano de 2019 e a produção de Desitin ocorrer na Colômbia. Quanto a marca, não houve alteração e decidiu-se por não atrelar aos produtos Johnson's Baby em função da identidade forte já criada por cada marca. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4).

Fonte: dados da pesquisa

6.5. Perspectivas futuras

A fim de angariar a percepção dos entrevistados, suas perspectivas quanto aos produtos e setor foram exploradas durante as entrevistas.

Tabela 10 - Categoria 5 – Perspectivas futuras

Questionamento	Entrevistas
5.1 Acreditam que terão ainda mais mudanças?	A possibilidade de mudanças acompanha constantemente as necessidades do mercado e a Johnson & Johnson Brasil foca na saúde e bem-estar dos seus clientes. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
5.2. Como vislumbram o mercado no médio/longo prazo?	Trata-se de um mercado relevante e foco na companhia que já possui o reconhecimento das famílias em relação aos produtos para cuidado dos bebês. A companhia enxerga o mercado como em expansão por entender e auxiliar as famílias no constante cuidado aos bebês que esses produtos representam. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
5.3 Como vislumbram o consumidor brasileiro no médio/longo prazo?	Por relacionar-se a saúde, bem-estar e acima de tudo o cuidado com a pele dos bebês a empresa enxerga o consumidor como o consciente e direcionador de suas necessidades. A empresa entende que a opinião do consumidor se torna cada vez mais ouvida e direcionadora de melhorias e inovações. (Entrevistado 3/ Entrevistado 4)
5.4 Quais são os desafios que acreditam que a organização poderá ainda enfrentar?	A Johnson & Johnson Brasil entende que os desafios são a manutenção da liderança dos produtos, dado o número crescente de concorrentes (inclusive marcas locais com preços menores).

Fonte: dados da pesquisa

7. ANÁLISE DO ESTUDO EM RELAÇÃO AO REFERÊNCIAL TEÓRICO

A fim de responder ao objetivo principal proposto nesse trabalho e a partir da realização da revisão conceitual e uma vez destacados os pontos de atenção no item 4.1, definiu-se 4 tópicos integradores de teoria ao caso apresentado:

- Modelos estratégicos de criação de novas marcas – aquisição ou desenvolvimento, destacado por Raggio et al. (2011);
- A definição de mercados de atuação para empresas globais de Santos et al. (2015) e características e desafios de atuação em mercados emergentes, destacados por Sheth (2011);
- Análise dos impactos das características dos mercados emergentes sobre as decisões de produto na gestão de mix de marketing, por Kumar (2014);
- Análise das capacidades de marketing no âmbito de atuação no mercado internacional por Morgan et. al (2017).

A partir dos tópicos acima, as categorias de análise foram assim definidas:

1. Estratégia de crescimento nas organizações que identificou os principais fatores de influência na decisão corporativa entre adquirir e desenvolver uma nova marca no portfólio de uma multinacional;
2. Definição de um mercado de atuação, perspectivas e desafios;
3. A partir das especificidades dos mercados emergentes, identificar os impactos nas decisões de mix de marketing e produto;
4. Adequações das capacidades de marketing da empresa a fim de propiciar condições mais aderentes a estratégia pós aquisição da nova marca;
5. Perspectivas futuras que sinalizou as expectativas em relação ao futuro do segmento e mercado para a Johnson & Johnson no Brasil.

7.1. Análise de resultados em relação aos tópicos estudados

Considerando a importância salientada por Yin (2010) ao se referir a ao estudo de caso como uma ferramenta de verificação ou um conjunto de explicações alternativas no entendimento de um ponto de interesse, a autora desse trabalho direciona a análise dos resultados agrupadas de acordo com os tópicos de estudos determinados.

7.1.1. Estratégia de crescimento

Diversas estratégias de crescimento podem nortear as organizações e, segundo Raggio et al. (2011), a força e direção da estratégia influencia a escolha da criação da marca versus aquisição de uma marca existente no mercado. Ambos caminhos estratégicos, segundo a mesma fonte, são escolhas associadas a oportunidades de crescimento em novos mercados e são suscetíveis a fatores internos e externos que influenciam a atratividades de cada opção e devem ser considerados no processo decisório. O mapeamento dos fatores de influência compreende as características do mercado alvo, características da empresa, e características do portfólio.

Nesse estudo de caso na Johnson & Johnson Brasil foram mapeados os fatores que influenciam a decisão estratégica entre adquirir e desenvolver uma nova marca em um portfólio que já detem uma produto do mesmo segmento. Essa decisão é reforçada por contemplar um novo produto no portfólio para bebês em linha com a estratégia definida pela organização globalmente.

No entanto ao aplicar a metodologia dos fatores de influência de decisão apontados por Raggio et al. (2011) ao contexto da Johnson & Johnson Brasil, tem-se que os fatores conduziriam a uma decisão tendenciada ao desenvolvimento de uma nova marca versus sua aquisição no mercado:

Tabela 11 - Características de Mercado

Características de mercado				
Característica	Descrição	Indicativo	Mercado brasileiro	Aplicado ao case
Nível de concentração	Indica a capacidade desse mercado de absorver ofertas adicionais de produtos (YIP, 1982)	Alto: aquisição de uma marca existente; Baixo: desenvolvimento de uma nova marca.	Foco crescente no bem-estar e saúde. Acesso crescente das classes C, D e E aos produtos do setor Participação crescente da mulher no mercado de trabalho.	Desenvolvimento de uma nova marca
Nível de competição	Número de empresas atuante e representativas no mercado (HANNART & PARK; 1993)	Alto: aquisição de uma marca existente; Baixo: desenvolvimento de uma nova marca.	Dez empresas são responsáveis por 70% do setor	Aquisição de uma marca existente
Taxa de crescimento do mercado	Nível de maturidade dos produtos nesse mercado (RAGGIO et al.;2011)	Mercados desenvolvidos: aquisição de uma marca existente; Marcados em desenvolvimento: desenvolvimento de uma nova marca.	Mercado em desenvolvimento pela mudança do foco e poder de compra da população.	Desenvolvimento de uma nova marca

Fonte: dados da pesquisa

As características de mercado indicam a maior aderência no desenvolvimento de uma nova marca em seu portfólio em relação a adquiri-la no mercado.

Tabela 12 - Características da empresa

Características da empresa				
Característica	Descrição	Indicativo	Mercado brasileiro	Aplicado ao case
Experiências anteriores	Experiências prévias em processo de aquisição e desenvolvimento de novas marcas (BROUTHERS & BOUTHERS, 2000).	Acúmulo de experiências que aumentam a propensão da repetição da mesma decisão.	Experiência previa – Desitin. Cultura reconhecida no investimento em P&D mundialmente.	Desenvolvimento de uma nova marca
Investimento em P&D	Existência de cultura em investimentos em pesquisas e desenvolvimento (HULTINK et al., 1998),	Baixo ou inexistente: aquisição de uma marca existente; Alto: desenvolvimento de uma nova marca.	A Johnson & Johnson atua ativamente no desenvolvimento de tecnologias.	Desenvolvimento de uma nova marca
Nível de alavancagem financeira	Estrutura de capital da companhia e sua capacidade de deter ou adquirir recursos para expansão (CHATTERJEE, 1990)	Possibilidade de inviabilizar projetos de expansão caso a empresa apresente uma taxa elevada de dívida sobre capital próprio.	A Johnson & Johnson Brasil possui uma cultura voltada a reverter parte de seus recursos ao seu crescimento.	Aquisição de uma marca existente

Fonte: dados da pesquisa

Inserindo as condições da empresa apontadas por Raggio et al. (2011) ao contexto da Johnson & Johnson Brasil, esta apresenta condições favoráveis a desenvolver uma nova marca internamente, apesar das condições financeiras apropriadas para um processo de aquisição no mercado.

Tabela 13 - Características do portfólio

Características de portfólio				
Característica	Descrição	Indicativo	Mercado brasileiro	Aplicado ao case
Diversificação de portfólio	Capacidade de contemplar em seu portfólio variadas marcas (RAGGIO et al., 2011).	Portfólio diversificado: aquisição de uma marca existente; Portfólio pouco diversificado: desenvolvimento de uma nova marca.	A Johnson & Johnson Brasil atua em três segmentos distinto com portfólio diversificado os três campos de atuação.	Aquisição de uma marca existente
Atuação no segmento	Atuação prévia no mesmo segmento a ser explorado com a nova marca (RAGGIO et al., 2011).	Atuação prévia: desenvolvimento de uma marca; Não atuação prévia: aquisição de uma marca já existente.	A Johnson & Johnson Brasil é a empresa líder no mercado de produtos para bebês (Euromonitor Internacional; 2017).	Desenvolvimento de uma nova marca

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar o portfólio da companhia, a experiência prévia no segmento de pomadas para bebês e o conhecimento do seu processo produtivo são fatores favoráveis ao desenvolvimento de uma nova marca.

7.1.2. Mercado de atuação – definição, perspectivas e desafios

A definição da estratégia de atuação, além de considerar o conjunto de características de mercado, empresa e portfólio deve considerar as características do mercado que podem ser decisivos no processo estratégico de uma empresa. No descrito caso, a companhia definiu a aquisição de uma nova marca no mercado emergente brasileiro por suas perspectivas de resultado, sua estratégia global e associados a isso e alinhado a teoria já referenciada, Seth (2011) salienta a necessidade de considerar cinco características inerentes a esse tipo de mercado: (a) heterogeneidade do mercado, (b) governança sociopolítica, (c) concorrência sem marca; (d) infraestrutura inadequada e (e) escassez crônica de recursos.

Nesse sentido, a companhia já atuante em diversos mercados emergentes compreende as heterogeneidades do mercado e a condição política de cada local, discutindo ativamente esses fatores em fóruns locais e globais. Referente a concorrência sem marca, a companhia adquire e mensura dados para mensurar o segmento e o portfólio de produtos além de canais abertos com seus distribuidores e pontos de venda a fim de manter-se atualizada em relação aos movimentos dos clientes.

Referente as condições de infraestrutura a companhia mantém em sua fábrica em São José dos Campos um complexo fabril e centros de pesquisas em padrão internacional que cumpre as exigências locais e internacionais, posto que produtos para exportação também são fabricados localmente. No entanto, a companhia se manteve suscetível a condições locais como variações em preços de combustíveis, greves setoriais e limitações dos recursos, situações as quais são discutidas e alteram as definições de produção a fim de superá-las.

Quanto ao processo de aquisição da marca Hipoglós no mercado brasileiro, o prazo de aprovação de um projeto, caso optasse pelo desenvolvimento de uma nova marca, seguiria conforme estudos já apontados nesse trabalho, desenvolvidos pela Interfarma (Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa), um prazo de aprovação médio para novos produtos farmacêuticos de um ano, o dobro da média mundial. Assim, ao optar pela aquisição de uma marca existe, isentou-se do tempo de aprovação, evitou que outra marca adquirisse a marca líder, beneficiou-se das características de marca consolidada evitando o tempo de maturação de uma marca no mercado.

7.1.3. Gestão de marketing mix com foco em produtos

Segundo Goi (2009), as principais razões que tornam o mix de marketing um conceito poderoso é possibilidade de apartar o marketing das demais atividades da empresa e aos componentes do mix de marketing poderem mudar a posição competitiva de uma empresa. Em relação ao caso explorado, a aquisição de uma nova marca em um mercado emergente traz a empresa novos elementos e características que afetam diretamente a gestão do mix de marketing:

- (i) Promoção: a estratégia de promoção difere entre os produtos, mas não sofreram alterações após a aquisição. Enquanto Desitin possui um público específico e a Johnson & Johnson Brasil não possui a intensão de realizar ações de mídia massiva,

predomina para esse produto a mídia espontânea pois, sua divulgação ocorre de forma natural por meio de divulgação particular e indicações das mães em mídias sócias. Já a marca Hipoglós possui ações voltadas aos pontos de vendas e mídia massiva;

- (ii) Preço: os preços para os dois produtos acompanham as características empregadas antes da aquisição em relação ao valor médio por grama do produto;
- (iii) Praça: as determinações das praças são focadas no atingimento do público alvo e não ocorreram alteração após a aquisição de Hipoglós. A marca Hipoglós que é classificada como OTC (medicamento de venda livre ou medicamentos isentos de prescrição) pode ser vendida em diferentes praças como farmácias e supermercados, no entanto possui baixa penetração no *e-commerce* em função do custo de frente x custo do produto. Enquanto Desitin atua em farmácias, grandes redes de *cash and carry* e *e-commerce*, viabilizado em função de seu preço superior e público foco. Já sua presença em redes de supermercado apesar de pouco rentável faz parte de sua estratégia de posicionamento da marca;
- (iv) Produto: pode-se dividir a análise de produtos em duas frentes. Inicialmente as definições estratégicas seguida por impactos das características do mercado sobre as definições estratégicas. Vale ressaltar, a partir do consenso entre os entrevistados, que o enfoque de cada produto é diferente, possibilitando que a escolha seja feita pelo mercado consumidor e afastando o risco de canibalização entre as marcas. A marca Hipoglós é apresentada como uma barreira branca de proteção (duas versões – tradicional e amêndoas) à pele do bebê enquanto Desitin apresenta-se como um cuidado a pelo com textura suave.

Ao analisar as três dimensões do produto que são amplitude, extensão e profundidade (SERRALVO; 2009), tem-se que: (a) amplitude: a Johnson & Johnson Brasil buscou com a aquisição ampliar o portfólio da empresa mitigando o impacto do número de produtos e players no mercado.

A amplitude do portfólio da companhia foi incrementado e passou a dispor de um novo produto e marca em sua linha voltada para bebês atingindo um segmento de mercado até então não

alcançado; (b) extensão: ao referir-se ao esforço da empresa em atender as diferentes manifestações de necessidade dos consumidores, a companhia se atentou a necessidade de suprir um público não atingido por seu produto Desitin e por meio da aquisição, garantiu o público já fiel a esta marca, evitou um novo player nesse mercado e diversificou, por meio da variação do tamanho das embalagens, o preço a fim de atingir fatias diferentes do mercado. Por fim, referente a (c) profundidade que indica a multiplicidade dos itens dentro de uma linha específica ao incluir Hipoglós no portfólio de produtos, a Johnson & Johnson Brasil manteve-se fiel a estratégia de liderança nos produtos para bebês ao sanar a necessidade de um público do segmento de pomadas para assaduras não suprida anteriormente por suas marcas. Apesar de compor o portfólio de produtos com foco em bebês, as marcas não são atreladas aos produtos Johnson's baby, coexistem e são controladas de formas separadas.

Ao analisar o impacto das características de mercado emergente sobre a estratégia de produto, os entrevistados apontam de forma consensual a sensibilidade do mercado consumidor ao preço em função da ampla gama de produtos disponíveis, com ou sem marca. O público consumidor de Desitin mostra-se mais fidelizado e menos sensível ao preço por optar pelo produto, no entanto, para o público específico de Hipoglós, a existência de opções percebidas como similares direcionaram a Johnson & Johnson Brasil a não alterar o nome ou embalagem do produto, a fim de não deturpar a percepção do mercado e a posição de liderança do produto.

No entanto, Johnson & Johnson Brasil seguiu a estratégia alinhada com a teoria exposta por Kumar et.al (2009) e a fim de capturar os impactos de elasticidade em preço, variou o produto em função do seu tamanho e consequentemente pode apresentar uma maior amplitude de preços.

Figura 6 - Evolução preços e tamanhos

Tamanho e preço	
Antes da Aquisição	Após Aquisição
Hipoglos Amêndoas - 40g: R\$ 16,72	Hipoglos Amêndoas - 40g: R\$ 16,72
Hipoglos Amêndoas - 80g: R\$ 28,77	Hipoglos Amêndoas - 80g: R\$ 28,77
	Hipoglos - 45g: R\$ 15,55
	Hipoglos - 90g: R\$ 24,53
	Hipoglos - 135g: R\$ 31,69

Tamanho e preço
Desitin 57g - R\$ 27,09
Desitin 113g - R\$ 47,69

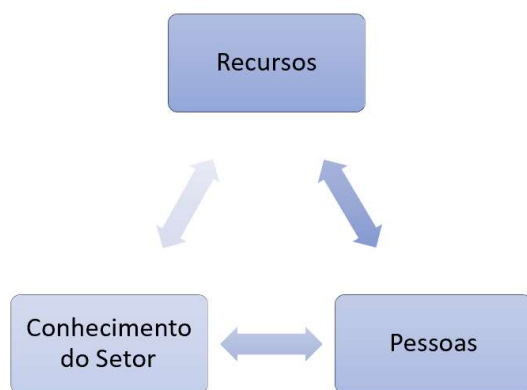
Fonte: Entrevistado 2 /Dados Kantar (preço de referência Fevereiro/2019)

7.1.4. Capacidades de marketing

O papel do marketing ao longo do tempo está sofrendo alterações e, de acordo com Kumar (2015), deve buscar o engajamento do consumidor. No entanto, as capacidades de marketing são relevantes ao poder proporcionar condições adequadas aos processos internos das empresas a fim de garantir que o produto seja disposto ao consumidor.

Ajustes no processo de adequação da nova marca Hipoglós nas capacidades de marketing na Johnson & Johnson Brasil podem ser destacadas: (a) recursos: as adequações de processo produtivo, em função da necessidade de transferência de conhecimento, disposição de matéria prima e adequação do processo fabril ocorreu de forma gradual e com prazo de conclusão de três anos a fim de minimizar qualquer impacto na disponibilidade de produtos ao mercado consumidor, (b) conhecimento do mercado: o conhecimento prévio do mercado de produtos infantis em função da liderança em produtos Johnson's baby e atuação no segmento farmacêutico garante a empresa dados sobre o setor e acesso a profissionais de saúde, pontos de venda e distribuições que munem a empresa de informações uteis na definição de suas estratégias, (c) equipe focada: a gestão da marca Hipoglós está sob o comando da mesma equipe que conduz a marca Desitin, a diretoria de *personnal e baby care* e gerência de *baby wipes*. O modelo de controle e gestão descentralizado e por segmento possibilita o entendimento e controle das marcas de forma sinérgica e a disposição de uma estrutura gerencial sob os cuidados de um gestor único o melhor entendimento do segmento e alinhamentos estratégicos.

Figura 7 - Capacidades de marketing



Fonte: Elaborado pela autora a partir das referências estudadas em Kumar (2015).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo ao objetivo principal desse trabalho e destacando Venkatesan et al. (2015), além do interesse existente nos mercados emergentes, há evidências sobre a necessidade de identificar a estratégia de marketing eficaz a seguir, pois competências e estratégias que funcionam em mercados desenvolvidos podem não necessariamente serem replicadas de forma bem-sucedida em mercados em desenvolvimento (VENKATESAN et al., 2015, SHETH, 2011; WHITE & ABSHER, 2007).

O presente estudo mostra que, a partir do processo de decisão da Johnson & Johnson Brasil por adquirir uma nova marca no mercado brasileiro, é razoável supor que as decisões relacionadas ao elemento produto foram relevantes na definição estratégica para companhia, exigindo inclusive adaptações da companhia as características do ambiente. Sheth (2011) salienta os desafios enfrentados pelas multinacionais ao investirem nesses mercados reconhecidos como promissores. O autor reforça que características atreladas ao nível de maturidade ainda em desenvolvimento devem ser consideradas:

1. O processo decisório de ampliar um portfólio deve ser centrado na análise de fatores internos e externos ao negócio e ao local de atuação. Os mercados não maduros possuem características peculiares que podem ser decisivos para o sucesso de uma nova marca. Uma empresa multinacional que opte por aumentar seu campo de atuação nesses mercados deve considerar que os impactos de características inerentes ao país, como os mercados emergentes podem ser decisivos no alcance dos resultados esperados. O estudo indicou que, caso considerados apenas fatores que envolvessem decisões de segmento, empresa e portfólio, no caso das condições da Johnson & Johnson tender-se-ia a desenvolver uma nova marca versus adquirir uma já existe. No entanto, ao considerar que esse movimento ocorreria em um mercado emergente, no caso o brasileiro, verificou-se que fatores inerentes as condições do país, como os processos burocráticos para aprovação de projetos são fatores considerados na decisão por adquirir a marca já operacional.

No entanto, vale ressaltar os desafios encontrados pela Johnson & Johnson Brasil, como a adequação de seu processo fabril e a divisão orçamentaria definida por segmento para cada produto;

2. As estratégias de produto em países emergentes podem representar um desafio a uma multinacional proveniente de um mercado maduro. Nesses mercados, torna-se necessário acompanhar ativamente o mercado no intuito de possuir alguma previsibilidade, além de rápidas adaptações as mudanças (VARGAS, 2017). Kumar et. al (2014), salienta que as restrições orçamentárias dos países emergentes torna seus consumidores mais sensíveis aos preços, no entanto reforça que os impactos em preços variam de acordo com as características do produto que envolvam diferenças nos padrões de uso - variedade de tamanhos das embalagens e do número de SKUs e nos segmentos-alvo – sortimento e personalização aos consumidores, além de modelo e marca (Bolton e Shankar 2003).

Nesse sentido a Johnson & Johnson Brasil adotou a estratégia de diferenciar o produto cremes de assaduras dentro do seu portfólio, disponibilizando a um público não atingido por sua marca Desitin (público A+), a marca Hipoglós (público B e C) de modo a, em linha com a estratégia global da companhia, suprir de forma mais completa o segmento de produtos para bebês e após a aquisição da marca Hipoglós, diferenciar o produto especificamente em diferentes tamanhos, a fim de suprir o consumidor de ofertas de preço diversas garantindo a fidelidade desse consumidor, conhecedor da qualidade de seu produto, mas suscetível a pequenas diferenciação de preço;

3. O conceito de capacidades de marketing (*marketing capabilities*) refere-se aos conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos embutidos nos processos organizacionais pelos quais os recursos disponíveis de uma empresa são utilizados para potencializar os programas e ações de marketing a fim de alcançar melhores resultados no desempenho da empresa (DAY, 1994). Portanto deter e adequar as capacidades de marketing a fim de otimizar os processos na gestão da marca são diferenciais relevantes na adequação de uma empresa multinacional a dinâmica de países emergentes. No caso explorado, os impactos identificados nesse estudo são:
i) alinhamento com as estratégias globais da companhia, considerando as características concorrências e regulatórias e políticas na decisão, posto que mesmo

detendo as condições para desenvolvimento interno da nova marca, a companhia optou em função de características do mercado adquirir uma marca já existente; ii) definição de estratégia de produtos e gestão por segmento de modo que a marca fosse gerenciada por uma estrutura já detentora do conhecimento prévio do segmento; iii) transição do processo produtivo de forma planejada e progressiva a fim de evitar rupturas de produção e fornecimento; iv) compartilhamento de pontos de venda e canais de distribuição os demais produtos de modo a garantir sinergias.

Portanto há evidências no presente estudo que demonstram que a estratégia da companhia em expandir sua atuação no mercado emergente brasileiro ao adquirir uma nova marca indicou a mensuração das peculiaridades do mercado em desenvolvimento sobre a estratégia de modo que, pode-se por meio do mix de marketing, mais especificamente as decisões de produto, diversificar inicialmente o portfólio, angariando um segmento não coberto pela marca e no nível produto incrementar o faturamento.

Ao diversificar uma característica do produto adquirido, como o tamanho das embalagens pode-se garantir ao mercado consumidor sensível a preço novas opções frente a intensa concorrência.

Desta forma, é razoável supor que as empresas globais que optem por atuar em mercados emergentes devem, ainda que disponham de capital, experiência diversas em seus países de origem e condições para desenvolver uma nova marca ou replicar estratégias bem sucedidas em outros mercados, considerar e compreender as características dos mercados emergentes na tomada de decisão, pois estratégias aplicáveis em mercados maduros podem não apresentar a mesma resposta em mercados emergente (VENKATESAN et al., 2015) e assim representar um risco ao sucesso da estratégia da empresa.

9. BIBLIOGRAFIA

AAKER, D., KUMAR, V., DAY, G. Marketing Research. 5th. Edition. New York: John Wiley & Sons, 1995, 783p.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Marketing research. New York: John Wiley & Sons, 1998.

ADAMI, A.M. Portal Educação. Curso de legislação farmacêutica. 2010. Disponível em: www.portalfarmacia.com.br. Acesso em: 28 mar 2013.

ALMEIDA, Marcelo, Estratégia de internacionalização das redes de franquias brasileiras: ambiente institucional dos mercados emergentes de destino. Dissertação de mestrado. 2017.

ANDRADE, Maria Margaria de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas, 5 ed. São Paulo, Livro. Atlas, 2002.

ATAMAN, M.B., MELA, C.F. & VAN HEERDE, H.J. (2008). Building brands. Artigo: Marketing Science, 27(6), 1036-1054, 2008.

ARNOLD, D. J; QUELCH, J. A. New strategies in emerging markets. Artigo: Sloan Management Review, v. 40, n. 1, p. 7-20, 1998.

BAUMANN, Renato. As economias emergentes e o cenário internacional, IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – Texto para discussão 2235. Site: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7230/1/td_2235.PDF. Consultado em 11-05-19 as 16h00

BEKAERT, G.; HARVEY, C. R. Research in emerging markets finance: looking to the future. Emerging Markets Review, v. 3, n. 4, p. 429–448, 2002.

BOBBS, Richard; SMIT, Sven; REMES; MANYKA, James; ROXBURG Charles; RESTREPO Alejandra. Urban World: Mapping the economic power of cities. McKinsey & Company, 2011.

BORDEN, N. h, The concept of the marketing mix. In: SCHWARTZ, G. Science in marketing. Wiley, Chichesser, 1965. Artigo.p. 386-397.

BRIC - Brazil, Russia, India And China- Investopedia. Consultado em 11-05-2019, as 18h00. <https://www.investopedia.com/terms/b/bric.asp>

CALDER, B. J. Focus group and the nature of qualitative marketing research. Artigo. Journal of Marketing Research, Chicago, v. XIV, n. 3, p. 353- 364, Aug. 1977.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, Livro. 2010.

CZELLAR, S. (2003), “Consumer attitude toward brand extensions: An integrative model and research proposition”, *International Journal of Research in Marketing*, 34, p. 117-129.

Day, George S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, 58 (4), 37–52

DE SOTO, H. The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else. New York: Basic Books, 2000.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

EXAME, Johnson & Johnson conseguiu mudar o jogo; aqui ela conta como - 7 dez 2016, <https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-jogo-mudou/>. Consulta 31-07-2019 – 21h40.

FONTES, O. L. Farmácia Homeopática, Teoria e Prática. 1 ed., Manole, 2006.

GIL AC. Como elaborar projetos e pesquisa. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.

GOI C. L. A review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, v.1 (1): 2009, p. 2-14.

HEINBERG, M., OZKAYA, H. e TAUBE, M., The Influence of Global and Local Iconic Brand Positioning on Advertising Persuasion in an Emerging Market Setting. 2017. *Journal of International Business Studies*, Vol. 48, Issue 8, 2017.

INTERFARMA - Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa – Relatório anual de atividades 2017

<https://www.interfarma.org.br/public/files/biblioteca/relatorio-anual-de-atividades-2017-interfarma.pdf>. Consulta 19-05-2019 – 12h10.

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial - Indicadores de Propriedade Industrial 2017 - http://www.inpi.gov.br/sobre/estatisticas/arquivos/indicadorespi/indicadores-de-propriedade-industrial-2017_versao_portal.pdf. Consulta 25-05-2019 – 16h00.

INSEED Investimentos e Inventta inovação e estratégia, Corporate Venture and Capital - <https://inseedinvestimentos.com.br/wp-content/uploads/2018/02/corporateventuringestudo-160816041710-1.pdf>. Consulta 31-07-2019 – 16h35.

IPEA, conheça o BRICS - <http://www.ipea.gov.br/forumbrics/pt-BR/conheca-os-brics.html>. Consulta 11-05-09 – 17h40.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2003

KOTLER, P. Administração de Marketing, São Paulo, 10. ed. 2004

KPMG Fusões e aquisições, 2018 - 4º Trimestre -
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/02/br-fus%C3%B5es-e-aquisi%C3%A7%C3%B5es-4-trim-2018.pdf> - Consulta 11-07-2019 – 15h15.

KUMAR, V., Sarang Sunder and Amalesh Sharma (2014), “Leveraging Distribution to Maximize Firm Performance in Emerging Markets,” Journal of Retailing,

KUREK, P.; ROCHA, T.; JOÃO, B. Um Mapeamento Sistemático na Pesquisa em Capacidades de Marketing. 12º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo: Transformação Digital no Varejo, Brasil, out. 2018. Disponível em:
 <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2018/paper/view/6930/1867>>. Data de acesso: 19 Jul. 2019.

Lee Goi, Chai. A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? (2009). International Journal of Marketing Studies. 1. 10.5539/ijms.v1n1p2.

LÉVESQUE, M.; SHEPHERD, D. (2004). Entrepreneurs’ choice of entry strategy in emerging and developed markets. Journal of Business Venturing, V. 1, P. 29–54.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986

MARKET WATCH, Johnson & Johnson, desempenho das ações.
[https://www.marketwatch.com/investing/stock/Johnson & Johnson](https://www.marketwatch.com/investing/stock/Johnson%20Johnson) - Acesso 11-07-2019 as 11h08

McCARTHY, E. Jerome. Basic marketing: a managerial approach. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978

MOREIRA, Daniel Augusto. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

Morgan, N. A., Feng, H. and Whitley, K. A. (2018), “Marketing Capabilities in International Marketing”, Journal of International Marketing, Vol. 26 No. 1, pp. 61-95

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. Travessias, UNOESSE, Vol. 2, No. 3, 2008

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

Palmer, A. (2004). *Introduction to Marketing - Theory and Practice*, UK: Oxford University Press.

PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School, 2005.

PWC – Strategy & Formerly Booz & Company – Make or Buy – Three pillars of sound decision making-https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Make-or-buy-sound-decision-making.pdf. Consulta 30-06-2019

RAGGIO, Randle D.; DAMOISEAU, Yana; and BLACK, William C., "Brand Creation vs. Acquisition in Portfolio Expansion Strategy" (2011). Marketing Faculty Publications. Paper 12. <http://scholarship.richmond.edu/marketing-faculty-publications/12>

RICHARDSON, Stephen A., DOHRENWEND, Barbara Snell, KLEIN, David. *Interviewing Its Forms and Functions*. New York: Basic Books, 1965.

ROXBURGH, C; LUND, S; PIOTROWSKI, J. *Urban world: mapping the economic power of cities*. Relatório McKinsey Global Institute, 2011.

SERRALVO, F. (2009). *Gestão de Marcas e Produto*. Curitiba: IESDE Brasil;

SEKARAN, U., & Bougie, R. (2003). *Research method for business: A skill building approach*

SHETH, J. N. Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, V. 75, N.4, p. 166-182, 2011.

STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A. Empresas globais de países emergentes. O crescimento das multilatinas. *Economia global de gestão*, abril 2010, v.15, n.1, p: 55-73, 2010.

VARGAS, as estratégias de marketing utilizadas pelas organizações nos países emergentes. *Fórum Liberdade Econômica*, 2017.

SERRENTINO, A. et al. *Mercado & consumo: O presente e o futuro no varejo*, volume 2. 1. ed. São Paulo: GS&M, 2009

VENKATESAN, Rajkumar, et al, Consumer Brand Marketing through Full- and Self-Service Channels in an Emerging Economy, *Journal of Retailing* (xxx, 2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.003>

VENTURA, Magda M., O Estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Rev SOCERJ*. 2007;20(5):383-386 setembro/outubro.

ZHANG, C.; SONG, P.; QU, Z. (2011). Competitive action in the diffusion of internet technology products in emerging markets: implications for global marketing managers. *Journal of International Marketing*, V. 19, N. 4, P. 40–60.

WU, J. (2013). Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: a multinational study. *International Journal of Research in Marketing*, V. 30, P. 36-45.

10. ANEXOS

X.1 - Roteiro de orientação para as entrevistas com os objetivos específicos do estudo.

		<u>Objetivos do Estudo</u>			
		1	2	3	4
1. Estratégia de crescimento nas organizações;	1.1 Quando foi percebida a necessidade de expandir as atividades no segmento de bebês no Brasil?	X			
	1.2. Quais os fatores identificados levaram à decisão entre adquirir ou desenvolver uma nova marca?	X			
	1.3 Governo ou Instituições nacionais influenciaram? Como?	X	X		
	1.4 O perfil demográfico exerceu influência? Como?	X	X		
2. Definição de um mercado de atuação, perspectivas e desafios.	2.1 Qual a relevância do mercado de atuação na companhia?		X		
	2.2. Como era e o que mudou na estratégia e gestão de vendas/canais?		X	X	
	2.3. Como impactou na segmentação das ações aos clientes foco?		X		
	2.4 Como o mercado definido influenciou a decisão entre adquirir ou desenvolver a nova marca?		X		
3. Impacto das características do mercado sobre a gestão de mix de marketing com foco em produto	3.1. Os 4P's antes estavam sob gestão de que área? O que mudou?			X	X
	3.2. Como era e o que mudou na estratégia de produto?			X	
	3.3 Como era e o que mudou na estratégia de gestão do preço?			X	
	3.4. Como era e o que mudou na gestão e estratégia promocional?			X	
	3.5 Como era e o que mudou na gestão e estratégia do ponto de venda?			X	

	3.6. Ocorreu canibalização entre os produtos?			X	X
4. Capacidades de marketing da empresa que corroboram a estratégia;	4.1 Gestão era por marca ou segmento? Mudou? De que forma?			X	X
	4.2 Qual estratégia adotada no direcionamento de recursos de mão de obra para a nova marca?				X
	4.3 Qual estratégia adotada no direcionamento de recursos financeiros a cada marca?				X
	4.4 Qual estratégia adotada na adequação do processo de fabricação da nova marca?			X	X
	4.5 Como se tratou a divulgação ao mercado?				X
	4.6 Ocorreram sinergias em relação aos demais produtos da mesma linha já detidos pela empresa?			X	X
5. Perspectivas futuras.	5.1 Acreditam que terão ainda mais mudanças?		X	X	X
	5.2. Como vislumbram o mercado no médio/longo prazo?		X	X	X
	5.3 Como vislumbram o consumidor brasileiro no médio/longo prazo?		X		X
	5.4 Quais são os desafios que acreditam que a organização poderá ainda enfrentar?		X	X	X

Objetivos do estudo:

- 1- Compreender a estratégia da empresa;
- 2- Compreender quais os reflexos do ambiente na decisão;
- 3-Compreender o impacto do mercado escolhido sobre o mix de marketing e as decisões de produto;
- 4-Compreender as capacidades de marketing.