

OX – INOVAÇÃO PARA FORTALECIMENTO DA MARCA

Sidney M Mendes
Renato Pajares Martins

Data de submissão: 15/10/2021.
Data de aprovação: 21/11/2021.

Resumo

OX é uma marca do portfólio da Flora que atua há mais de 25 anos no segmento de cuidados capilares com produtos que usam apenas componentes essenciais em sua formulação. Com o conceito de “essencial é o que fica” e um target de consumidoras maduras e exigentes, a OX observou oportunidade de criar uma linha de produtos para atender às tendências de consumo. Este caso traz o desafio da inovação em produto e plano de lançamento, que demandará do estudante a realização de diagnósticos das áreas do comercial, de marketing, de produto e de *supply chain*, que suportará uma estratégia e orientará um plano de ação.

Palavras-chave: OX; Inovação Em Produto; Plano de Lançamento; Tendência de Mercado.

Abstract

OX is a brand from Flora's portfolio that operates for over 25 years in the hair care segment with products that use only essential components in their formulation. With the concept "essential is what stays" and a target of mature and demanding consumers, OX saw the opportunity to create a line of products to meet consumer trends. This case brings the challenge of product innovation and launch plan, which will demand from the student the diagnosis of the commercial, marketing, product and supply chain areas, which will support a strategy and guide an action plan.

Keywords: OX; Product Innovation; Launch Plan; Market Trend.

1. O Caso de Ensino

A história de OX começa com a atitude empreendedora de Mariangela Bordon, empresária e filha de fazendeiro, que antes de dar início a essa empresa de cosméticos, necessitou percorrer um caminho profissional o qual se iniciou nos negócios da família cuidando do departamento de marketing no segmento alimentar. Sempre muito vaidosa e com veia empreendedora, após um tempo atuando na empresa da família, ela sentiu que já estava preparada para dar atenção a um projeto pessoal bem distinto do que vinha fazendo. Criar algo que tivesse relação com o que gostava e o autocuidado. (Isto é Dinheiro, 2021).

Em 1995, Mariângela tomou a iniciativa e conseguiu unir suas duas paixões, o empreendedorismo e a beleza, criando assim, a marca de cosméticos OX. Originalmente com sua produção realizada em um galpão na fazenda da família no interior de São Paulo, a linha tinha como principal matéria-prima o tutano do boi em sua fórmula. Os produtos foram bem recebidos pelo mercado, conseguindo conquistar certo reconhecimento das consumidoras e atenção de alguns investidores, como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Porém, quando o BNDES decidiu vender sua participação de 27% para o grupo Bertin, Mariângela não viu mais sentido em continuar tocando a OX e decide vendê-la em 2003. Logo depois, o Grupo Bertin foi adquirido pela J&F. Desta forma, a marca passou a integrar o portfólio da Flora, empresa da holding, atuante no setor de higiene & beleza, que além do segmento de cuidados com cabelo, também atua no mercado de Home Care, Perfumaria e Sabonetes sempre via multimarcas, ou seja, nenhum produto carrega o nome de Flora ao consumidor.

O mercado de personal care é bem dinâmico e rápido. Isso exige de seus diversos players muita capacidade de acompanhar as rápidas mudanças impulsionadas pelas tendências de mercado, comportamentais, novas tecnologias, novas técnicas fabris e questões culturais, sociais ou geográficas. Independentemente do cuidado pessoal ser para a pele ou para cabelos, esse mercado é repleto de diversas ofertas, que criam um ambiente competitivo e de difícil fidelização de clientes, porém as empresas recorrem a inovações e melhorias de qualidade para conquistarem maior credibilidade e confiança. Para se ter uma ideia, segundo o Relatório Euromonitor International (2021), no mercado de beleza e cuidados pessoais, o Brasil ocupa a quarta colocação mundial, tendo à frente somente Estados Unidos, China e Japão.

Dados da ABIHPEC (2021) mostram que o Brasil é o terceiro maior consumidor da categoria de cuidados capilares. Uma das razões desse alto consumo deve-se pela diversidade étnica encontrada no Brasil. A miscigenação de raças gerou uma grande variedade de cabelos para as mulheres brasileiras, soma-se a isso o hábito local de busca por mudanças estéticas. Outro fator importante nesse contexto é a relação entre consumidores, os produtos capilares e os altos índices de raios ultravioletas (UV) presentes em muitas regiões. Segundo Nogueira (2008), esses altos índices de UV são causadores naturais de danos mecânicos e térmicos aos cabelos, levando as brasileiras a se tornarem as consumidoras que mais se dedicam ao tratamento capilar no mundo.

Por último, mas não menos importante, observa-se um movimento cultural no segmento em que OX atua. Institutos que avaliam tendência de consumo com o Relatório da Mintel (2021) somado com relatórios de buscas gerados pelo Google Trends (2021) indicam que consumidores de produtos de cuidado pessoal, no geral, estão criando expectativas sobre a categoria, isso pode ser observado com o crescimento de 31% no interesse por produtos naturais com ingredientes controlados no processo e nas embalagens sustentáveis. Esse aumento por produtos menos “industrializados” podia ser percebido com o crescimento de 70% na busca pela palavra “natural”, junto à escolha de pagar a mais por produtos ecologicamente responsáveis em 70% das decisões de compra. Outro dado impactante está relacionado ao fato de que 92% dos consumidores levam em consideração se o produto foi testado em animais. Esse movimento ganhou mais força nos últimos tempos com a campanha “Save Ralph”. A ação faz parte da campanha global promovida pela Humane Society International (2021) para conscientizar e proibir os testes de cosméticos em animais.

OX tem seu consumidor target em mulheres da classe AB de 25 a 45 anos que valorizam a beleza sem excesso e o cuidado com os cabelos. Esse perfil de consumidoras busca marcas que valorizam suas experiências de vida reforçando, com isso, a sua

autoconfiança. Com um estilo de vida focado em muito trabalho e dedicação para manter sua autonomia e independência financeira, essa consumidora equilibra sofisticação com poucos exageros.

Do ponto de vista de mercado, a marca atua no segmento considerado massivo premium, também identificado como *masstige*. De forma minimalista, sem exageros, OX trabalha para ter um posicionamento distante da linguagem comum na categoria de capilares. Conseguindo descartar o que não é necessário para ofertar produtos bons e de qualidade, a marca é voltada para os consumidores que acreditam que o essencial proporciona uma beleza duradoura. Esse posicionamento diferencia a marca de concorrentes, como Elseve, Dove, Pantene e Tresseme, e permite que ela trabalhe com o Index de 95% da Elseve, estando entre as top 10 marcas do segmento.

O portfólio da marca é vasto e, em sua maioria, as linhas são compostas por xampu, condicionador, máscara de tratamento e creme de pentear, que são:

Nutrição Intensa – Nutrição com mais brilho sem pesar os fios. Óleos essenciais de cálamo, mirra e oliva nutrem intensamente os fios.

Reparação Completa – Reparação e reestruturação da raiz às pontas. Argila negra e arginina penetram em todas as camadas dos fios formando um filme protetor duradouro

Reconstrução Profunda – Fios mais fortes e resistentes. Tutano vegetal e aminoácidos reconstróem profundamente a massa capilar.

Liso Duradouro – Lisos com efeito antifrizz e prolongado. Elastina vegetal sela a cutícula dos fios e elimina o frizz.

Cachos Definidos – Cachos fortes, sem frizz e definidos por mais tempo. Colágeno vegetal, define, dá força e tem ação antifrizz, garantindo cachos definidos.

Nutrição Fortalecedora – Fios mais densos e fortes para um crescimento saudável. Mix de óleos africanos e peptídeos de aveiadeixam o cabelo forte para um crescimento saudável.

Hidratação Revitalizante – Purificação do couro cabeludo e hidratação sequencial dos fios. Algas marinhas e hidrolatopurificam o couro cabeludo e promove hidratação sequencial dos fios.

O diferencial dos produtos pode ser compreendido no “Sistema OX Beleza Duradoura”, em que a fórmula entrega fontes de credibilidade, livre de ingredientes que não são essenciais para a beleza duradoura do cabelo, fragrâncias fixadoras concentradas e formulação que penetra no fio, criando uma camada protetora. Os benefícios e resultados são cabelos macios, bonitos e com movimento ao longo do dia e dia após dia. Essa tecnologia vem permitindo que a OX pratique seu posicionamento de manter somente o essencial, retirando ingredientes da formulação que não acrescentam nada, e obtendo resultados satisfatórios.

Do ponto de vista operacional, a marca terceiriza sua produção. Nesse modelo, a marca gerencia a aquisição de insumos químicos, fragrância e embalagens, e já solicita que sejam entregues a um parceiro que irá realizar a fabricação e o envase dos produtos, dando forma final a ele, que só depois, é encaminhado ao Centro de Distribuição. Essa forma de gestão exige muita sinergia entre as equipes de Planejamento, Compras e Qualidade, para se tenha a quantidade certa de produtos dentro das especificações e padrões de qualidades previamente determinados, ainda mais lidando com a produção centrada no Sudeste do país, a distância física limita bastante o acompanhamento da produção e gera custos logísticos um pouco elevados.

O modelo de terceirização é uma prática de mercado muito comum nesta categoria, em que a maioria das empresas faz da mesma forma, comprando dos mesmos fornecedores e tendo os produtos fabricados nas mesmas fábricas, sem grandes segredos tecnológicos na produção. São poucos players que investem em ter processos internos, pois para este formato é necessária uma disponibilização maior de recursos financeiros, acesso à tecnologia, a insumos e capacidade de distribuição. Tendo pontos positivos e negativos para ambas as situações, a terceirização trazia para a OX ganhos na redução de despesas e agilidade de produção, assim como dores na limitação de fabricação; e demanda uma boa integração das áreas no planejamento.

Como a forma de atuação da OX no mercado é restrita à sua capacidade de oferta, o discurso do “essencial que fica”, também é visto na forma como a marca se comunica. As campanhas focadas no Instagram da OX Cosméticos (2021) têm como objetivo acompanhar e informar a realização de ações de engajamento e experimentação, realizam ações com influencers e oferecem algumas premiações para seguidores. Encontra-se também relacionamento com o target em canais como Spotify, Youtube e Facebook.

Como dito anteriormente, as linhas são compostas de xampu, condicionadores, cremes de tratamento e máscaras. Essa dinâmica fica mais visível nos PDVs, uma vez que a organização dessa categoria em loja é “bloqueada” por marca. Esse layout mostra-se vencedor, visto que pesquisas mostram que o consumidor tende a realizar uma compra casada, capitaneada por xampu que impulsiona a atenção para os demais produtos, fazendo com que o shopper tenha conhecimento da extensão da linha.

Dentre os canais de vendas, OX tem forte participação em atacados e distribuidores, seguidos por C&C (cash & care) e, depois, varejistas e grandes contas (Carrefour, Extra, Walmart, por exemplo). Sendo que geograficamente a marca tem melhor performance na região Sul, com uma demanda mais estabelecida e reconhecida pelas consumidoras.

Diante desse cenário, os executivos de OX avaliaram uma oportunidade de expandir a marca por meio do lançamento de novos produtos que acompanhem as tendências do mercado e estejam alinhados ao posicionamento construído.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1. Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino

O caso tem como objetivo levar os alunos a refletirem sobre novas oportunidades de produtos para a linha OX no mercado de beleza. Como visto no caso de ensino, a marca vem construindo, ao longo do tempo, uma linha de produtos que reforça o uso apenas de elementos essenciais na composição dos produtos. Com maior aderência ao público feminino acima dos 30 anos, a marca conecta-se com uma consumidora exigente e autoconfiante, de hábitos sofisticados, porém sem grandes exageros. Dentro desse contexto, o desafio proposto é desenvolver uma nova linha de produtos que reforce esses atributos da marca e amplie sua atuação.

Assim, o primeiro objetivo deste caso de ensino é proporcionar aos alunos do Ensino Fundamental II um contato mais aprofundado com os eixos do negócio OX, quais sejam, comercial, marketing, produto e *supply chain*, incentivando-os a mapear seus principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do setor, na etapa do diagnóstico. Uma vez em contato com o negócio da marca e localizando-o no mercado,

passa-se para a etapa da estratégia, quando então o caso de ensino tem por objetivo capacitar os estudantes para desenvolverem uma estratégia de diferenciação que possa priorizar os pontos do negócio a serem alavancados (PORTER, 1996; MINTZBERG, 2010).

Por fim, como terceiro e último objetivo, o presente caso almeja ser uma ferramenta para auxiliar os estudantes na construção de um plano de ação. A partir dos direcionamentos das etapas anteriores, diagnóstico e estratégia, incentiva-se a aproximação com a realidade do negócio, quando diante de um desafio: elaborar e implementar um plano de ação.

2.2 Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

Tabela 1 – Sugestão de atividades pedagógicas

Atividades Propostas	Etapas	Objetivo da Etapa	Tempo de Atividade
1) Propor a leitura crítica do Caso de Ensino 2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes 3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT	Diagnóstico	Que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso	1) 1 aula 2) 2 aulas 3) 8 aulas (2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e supply chain)
4) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia 5) Elaboração da estratégia	Estratégia	Que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos	1) 1 aula 2) 3 aulas
6) Aula para introdução do Menu de Ações 7) Elaboração do plano de ação	Plano de Ação	Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto	1) 1 aula 2) 5 aulas

Fonte: Autores, 2021.

2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Para a aplicação desse caso de ensino na educação em Administração, caberá ao professor primeiramente usar esse artigo como material de aula a fim de orientar e facilitar a aprendizagem em gestão de negócio (MOTTA, 2019; ROCHA, 2021; ROCHA; MOTTA, 2021). O uso desse instrumento pode ser por meio da leitura para melhor compreensão sobre a marca OX e seu cenário, ou somente como fonte primária na pesquisa de dados, que poderá ser complementada com novas informações secundárias atualizadas.

Na dinâmica de realização das etapas de diagnóstico, estratégia e plano de ação, é importante que o professor passe as informações necessárias que deverão ser tomadas pelos estudantes, procurando sempre deixar claro o desafio proposto e o conhecimento que está sendo transmitido. Complementar a isso, identificamos a importância da realização de pequenas entregas que podem ocorrer no formato consultorias, havendo apresentações dos alunos e posterior devolutiva do professor, com orientações de melhorias, *feedbacks* e ajustes de rota nas decisões, a fim de permitir que os estudantes consigam evoluir no decorrer das etapas e sejam capazes de concluir o caso e a aprendizagem.

Referências

ABIHPEC. Associação Brasileira de Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. *Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo*. Disponível em <https://abihpec.org.br/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/> . Acessado 01/03/2021.

HUMANE SOCIETY INTERNATIONAL. *Save Raph*. Disponível em <https://www.hsi.org/saveralphmovie/> . Acessado 21/10/21.

ISTO É DINHEIRO. *A dama dos cosméticos*. Disponível em <https://www.istoedinheiro.com.br/a-dama-dos-cosmeticos/> . Acessado 03/03/21.

GOOGLE TRENDS. *Termo de pesquisa cosméticos naturais*. Disponível em <https://trends.google.com.br/trends/explore?q=cosm%C3%A9ticos%20naturais&geo=BR> . Acessado em 21/10/2021.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P. de; WANDERLEY, D. de F. C.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, jan. 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, R. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, 2019.

NOGUEIRA, A. C. S. **Foto-degradação do cabelo**: influência da pigmentação da fibra. 2008. 99 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Química, Campinas, SP. 2008.

OX cosméticos. **Instagram**. Disponível em <https://www.instagram.com/oxcosmeticos/?hl=pt> . Acessado em 21/10/2021.

RELATÓRIO DA EUROMONITOR INTERNACIONAL. Base empresa Seara, 02/03/2021. (Arquivos Internos).

RELATÓRIO DA MINTEL. Base empresa Seara, 02/03/2021. (Arquivos Internos).

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 7-12, 2021.

ROCHA, C. R. N. C.; MOTTA, R. G. A Metodologia Caso De Ensino Como Estratégia No Contexto Pandêmico De Ensino Remoto. In: EGEN – Encontro de Gestão e Negócio, 2021, Uberlândia/MG, **Anais...** Uberlândia: EGEN – Encontro de Gestão e Negócio, 2021, p. 1256-1270.