

NEUTROX: AUMENTAR A EXPERIMENTAÇÃO PARA FAZER A MARCA CRESCER E ACONTECER

Bruna Cordeiro
Andrea Antonacci

Data de submissão: 15/10/2021.

Data de aprovação: 21/11/2021.

Resumo

Comercializada desde 1974, a marca Neutrox foi a primeira a ter produtos hidratantes para cabelos no Brasil. Em 2011, foi adquirida pela Flora. A marca possui consumidoras fiéis, mas tem trabalhado para rejuvenescer sua imagem e conquistar novos públicos. Tem ainda a proposta de agregar valor a seus produtos, apostando na qualidade e inovação. O caso de ensino tem como base quatro eixos (Marketing, Comercial, Supply Chain e Produto) basilares para se trabalhar uma marca e formar tocadores de negócio.

Palavras-chave: Neutrox; Crescimento de Marca; Mercado Brasileiro de Beleza e Cuidados Pessoais; Análise de Portfólio; Comportamento do Consumidor.

Abstract

Marketed since 1974, the Neutrox brand was the first to have moisturizing products for hair in Brazil. In 2011, it was acquired by Flora. The brand has loyal consumers, but it has been working to rejuvenate its image and conquer new audiences. It also has the proposal to add value to its products, betting on quality and innovation. The teaching case is based on four axes (Marketing, Commercial, Supply Chain and Product) that are fundamental to work on a brand and train business players.

Keywords: Neutrox; Brand Growth; Brazilian Beauty and Personal Care Market; Portfolio Analysis; Consumer Behavior.

1. O Caso de Ensino

A Neutrox é uma marca comercializada desde 1974, e, por muitos anos, esteve presente no mercado somente com hidratante para cabelos. É importante destacar que foi a primeira a comercializar esse tipo de produto no país. A sua embalagem é tradicional e lembrada até hoje por muitas clientes.

Já a JBS tem o seu nascimento protagonizado pelo senhor José Mineiro, que deu origem a um conglomerado que hoje reúne um portfólio de 12 empresas e mais de 195 produtos. Dentro dessas companhias temos a Flora, que ficou responsável por desenvolver os negócios dos setores de higiene e beleza da holding J&F. Tornando-se independente da holding em 2007, após quatro anos (2011), a empresa expandiu seu portfólio, adquirindo marcas importantes como Francis, OX, Kolene, Neutrox, Hydratta

e Phytoderm. Além de acrescentar outras marcas de higiene e limpeza adquiridas junto a negócios de proteína animal pelo conglomerado da JBS.

Ao longo de sua história, a Flora foi imprimindo em sua marca a melhoria contínua para entregar valor agregado em seus produtos. Tudo isso fazendo uso de tecnologias de processo para a qualidade do que produzia, sem precisar estabelecer muitas mudanças em seus artigos que gerassem estranhamento por parte do consumidor. O elemento sensorial sempre foi importante em suas propostas de produtos. Desde a performance, a partir do uso do produto, com a sensação do toque na pele, até a forma como cada item de beleza produz espuma e/ou libera fragrâncias. Simplificando, inovação e qualidade são dois pontos importantes da Flora em seu objetivo de transformar o cuidado pessoal e do lar em momentos especiais.

Sobre o controle da JBS, a empresa Flora investiu na marca Neutrox para ela evoluir e crescer no mercado, gerando maiores ganhos nas vendas e oferecendo um produto melhor. Em 2017, a marca foi relançada, com novo logo e embalagem, para, depois, em 2018, começar a inserir uma melhoria na embalagem. Já em 2019, deu uma grande virada na forma de pensar e fazer produto.

O sucesso obtido por Neutrox no passado faz com que ainda hoje ela seja uma marca bem lembrada por algumas consumidoras. No entanto, o mercado de beleza e cuidados pessoais é bastante agressivo tanto no Brasil como no mundo, e tem sido agitado pelo movimento de gigantes. Ao mesmo tempo, há uma atividade borbulhante de pequenas marcas que se posicionam em mercados menores e conseguem comercializar em mercados digitais. Todos os envolvidos se engajam para acompanhar transformações na sociedade que se refletem no consumo, como a busca por produtos mais naturais, personalizados e que comuniquem valores.

Dados da Euromonitor International (2019) informam que o Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo — entram nesse nicho de cosméticos para cabelo e pele a perfumes e produtos para higiene bucal. O país fica atrás de Estados Unidos, China e Japão (os dados são relativos a 2018). Na categoria de fragrâncias, os brasileiros estão em segundo lugar, atrás apenas dos norte-americanos.

Apesar desses dados positivos, apenas cinco empresas concentram quase a metade do mercado brasileiro. De acordo com o mesmo relatório, a Natura & Co é uma das que mais vendem, seguida pelos grupos Boticário, Unilever, L'Oréal e Colgate-Palmolive Co. Já o número de empresas registradas na Anvisa, em 2018, era de 2.794 (uma quantidade considerada grande para nosso país), segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - Abihpec (ABIHPEC/FORBES, 2020).

Todavia este mercado nem sempre esteve muito bem, tendo altos e baixos e melhorando depois de 2018, quando ocorreu um crescimento consideravelmente bom em vendas no ponto de venda varejista. De acordo com o Euromonitor Internacional (2021), é esperado um aumento de vendas para o setor e as principais tendências globais que vão direcionar o mercado de beleza e cuidados pessoais são engajamento digital, posicionamentos éticos e atributos orgânicos e naturais. Outro instituto chamado Beauty and Personal Care Voice of the Industry ouviu 1.113 profissionais em 55 países e também identificou outras tendências, como beleza relacionada à saúde e ao bem-estar, e a tendência de uso de novos ingredientes para fazer os produtos inspirado em marcas pequenas e pouco conhecidas que estão chamando a atenção do consumidor (FORBES, 2020).

Outro ponto notado por quem atua neste mercado foi o aumento da relação entre beleza, saúde e bem-estar, com mudanças na demanda do consumidor por produtos livres de ingredientes agressivos. Uma alteração como esta, que começa no consumidor, afeta a

empresa, podendo ainda impactar os fornecedores e toda a cadeia de produção. O que pode ser comprovado com informações como a de que associados da Abhipec se comprometeram, em 2018, a trocar parte de ingredientes plásticos por outros mais biodegradáveis, e, em 2019, a Natura lançou um esmalte vegano (IDEM).

Diante deste cenário, Neutrox tem muitas oportunidades, mesmo com a dificuldade de ter um espaço bem definido pela marca, já que há grandes concorrentes conhecidos e pequenos concorrentes regionais que atendem a um grupo reduzido de consumidoras fiéis. Segundo dados internos da empresa (2020), a marca é democrática, e sendo assim, todas as mulheres são potenciais consumidoras, já que no dia a dia, numa rotina de vida atarefada e cheia de atividades, o cabelo é “agredido” por diversos fatores que envolvem clima, condição de uso e o desgaste. Então ser uma marca democrática seria atender a uma mulher muito ativa, mas com interesse em cuidar do cabelo de forma descomplicada, que trouxesse simplicidade e praticidade na forma de uso.

As consumidoras da marca hoje são mulheres entre 15 a 55 anos, de classificação social B ou C, que valorizam o desembaraço e a maciez do cabelo. Como têm um estilo de vida agitado, essas consumidoras valorizam muito uma boa relação custo-benefício, então é importante que os benefícios entregues para a consumidora não resultem em um produto muito caro ou difícil de pagar. E como o produto principal da Neutrox são cremes de pentear, as consumidoras geralmente procuram os produtos porque seus cabelos já estão ressecados ou agredidos.

Diante deste contexto, cabe a reflexão: qual será a melhor relação custo-benefício para a marca? Até quanto a consumidora está disposta a pagar pelos atributos que os produtos têm? Até quanto os atributos dos produtos podem ser trabalhados, ou melhorados, e os consumidores ainda conseguem ver que vale a pena pagar?

Isso nos leva a pensar no posicionamento da marca, que é a forma como ela atua no mercado e como é percebida pelos clientes. A Neutrox nasceu com a missão de hidratar e cuidar de verdade do cabelo da mulher brasileira, e foi assim que, ao longo dos anos, foi líder no segmento de condicionador por três décadas e, por esse motivo, até hoje, a marca é um ícone em hidratação capilar.

Atualmente explora o posicionamento de que as boas coisas da vida (como praia, piscina entre outros) detonam o cabelo e apenas Neutrox tem uma receita de hidratação poderosa há mais de 40 anos, com qualidade e eficácia. Com esse posicionamento, a marca procura alcançar crescimento de mercado, ser maior no segmento e obter ótimos resultados de venda e rentabilidade (RELATÓRIOS INTERNOS, 2020).

A fim de conseguir se posicionar bem no mercado, no entanto, Neutrox precisa ser competitiva e ganhar mais espaço de mercado. Para isso, deveria estar ao lado de outras empresas com produtos semelhantes que atendem os mesmos consumidores. Atualmente, Neutrox tem como principais concorrentes as marcas Seda, Palmolive, Niely Gold e Monange que vendem seus condicionadores a preços entre R\$ 12 e R\$ 15. Nessa condição, será que a Neutrox conseguiria trabalhar com outros valores para os preços de seus produtos? Até quanto a marca poderia mudar sem perder posicionamento? Essas questões devem nortear as reflexões enquanto são apresentados os produtos da empresa.

O carro-chefe da marca era o creme de pentear, que durante anos foi vendido na mesma embalagem amarela e é um ícone do mercado. No catálogo comercial digital da empresa Flora, é possível verificar que Neutrox hoje tem mais de 27 SKUs (Stock Keeping Unit, que representam a quantidade de itens diferentes que a empresa pode ter no estoque). De todos esses itens do portfólio, os que mais rendem para a marca são os cremes de tratamento e os cremes de pentear.

Todos esses SKUs estão distribuídos em três diferentes linhas que atuam há mais tempo no mercado: Clássico, SOS e Mar & Piscina. Nos últimos anos, expandiu seu portfólio de maneira bastante rápida com o lançamento da linha Neutrox Xtreme, 24 multibenefícios e Ultra. Como cada linha é pensada para um momento ou situação específica de uso, como, a Clássica, voltada para a hidratação do dia a dia, as demais linhas também apresentam essa característica.

Os produtos da empresa utilizam um selo chamado “I’m green”, que traduzindo seria dizer, “eu sou verde”. Este selo representa uma tecnologia desenvolvida pela empresa Brasken. Ela possibilita a elaboração de um plástico sem utilizar materiais feitos de petróleo, e sim produzidos a partir da cana-de-açúcar. Isso permite que hoje se consiga fazer um plástico chamado de verde, pois é mais sustentável e agride menos o meio ambiente.

A Flora conta atualmente com mais de 1900 colaboradores e atua com duas fábricas próprias: uma em Luziana (GO) e outra em Itajai (SC). A primeira planta tem sua produção voltada para os produtos da linha Minuano e Albany. Já a segunda planta, tem foco na produção da marca ASSIM e Mat Inset. As demais marcas têm sua produção terceirizada.

Todos esses produtos estão divididos em unidades de negócios:

- Home Care (HC), onde estão as marcas Minuano e Albany são fabricados em Luziânia;
- Personal Care (PC), onde estão as marcas Carina, Karina, Kolene, Neutrox e OX e são terceirizados que fabricam os produtos para a Flora;
- Itajaí, onde estão as marcas ASSIM, Mat Inset, Boa noite e No inset, com foco na região Sul, produzidos em fábricas próprias;
- Phyto, que tem a linha de perfumes Phytoderm são fabricados por terceirizados;
- Brisa, a linha Brisa é focada na região Nordeste, é produzida em fábricas próprias.

Depois que os produtos são fabricados nessas unidades, são direcionados para um depósito particular da empresa Flora que é chamado de Centro de Distribuição (CD). Um deles fica na Rodovia Anhanguera, em São Paulo, e outro, em Minas Gerais. Os CDs têm papéis importantes no negócio Flora, pois, por meio deles, a marca consegue compor seus pedidos com caixas maiores e menores para facilitar o transporte em diferentes caminhões, para diversos pontos de vendas.

Sobre a comunicação, podemos destacar que a Neutrox tem hoje presença no Instagram, @neutrox, com postagens e compartilhamentos de conteúdos que orientam e ajudam no melhor entendimento dos produtos. Outra forma de se comunicar com as consumidoras são as influenciadoras digitais patrocinadas pela marca, como as atletas Chloé Calmon, Silvana Lima, Nicole Pacelli, Dora Varella e Gabi Mazetto, com um total de mais de 500 mil seguidores cada. Outras influenciadoras também foram escolhidas para divulgar a marca, essas são mais voltadas para o social, como Camila Vieira, Thayna Hanada, Fernanda Queirzo, Débora Luz, Sara Oliveira e Mayara Cardoso, com mais de 1,4 milhões de seguidores cada. Neutrox ainda contratou em 2021 duas embaixadoras relevantes para a marca: a cantora Ivete Sangallo (em maio de 2021) e a ginasta Rebeca Andrade, ganhadora das medalhas de ouro e prata nas Olimpíadas de Tóquio 2020 (contrato firmado em outubro de 2021).

A Neutrox realiza ainda ações de experimentação da marca com amostras (sampling), junto às redes digitais, com objetivo de aumentar o conhecimento da marca

por meio de clientes fiéis (brand lovers). No ponto de venda, o produto é disposto nas gôndolas (prateleiras) do setor de Cuidados e Beleza, e como já é comum da categoria, a família de produtos é disposta com os produtos lado a lado. Segundo dados da Abihpec, na matéria publicada em *Cosmetic Innovation*, a partir de 2020, as vendas da categoria de cuidados e beleza por comércio eletrônico está em crescimento, porém a maior parte das vendas ocorre em farmácia, hiper e supermercados e lojas especializadas (MENDONÇA, 2021, online).

Depois dessas informações, os estudantes devem elaborar um plano para fazer a marca crescer no mercado, aumentando vendas e faturamento. Para tanto, precisam descobrir como aumentar a sua exposição no mercado, a fim de atrair mais consumidores e mais postagens nos canais de comunicação; e também descobrir oportunidades de novos produtos que a empresa pode desenvolver para conseguir fazer com a que a Neutrox seja cada vez mais diferente e melhor que seus concorrentes.

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Descrição dos objetivos educacionais do Caso de Ensino

Garantir diferencial para marcas e seus produtos está intrinsecamente realacionado a definir atributos considerados importantes para o consumidor (GREGORY; KENT, 1994). Para (TROUT e RIVKIN, 2000) este é o caminho para a orientação, para a qualidade: encontrar diferenciação por atributos e agregar valor aos produtos. Para Ansoff (1957), é fundamental definir o papel que um produto tem a fazer para conquistar mercados, encontrando diferenciais em relação aos concorrentes.

Neste sentido, cabe a discussão, tendo como referência as estratégias de crescimento propostas por Ansoff (IDEM): a estratégia de Neutrox está voltada para qual dos seguintes tipos?

1. Penetração de mercado - crescer em vendas com os mesmos produtos; 2. Desenvolvimento de mercado - adaptar produtos para atender a um novo segmento de consumidores; 3. Desenvolvimento de produto – desenvolver ou adaptar produtos para atender a um mesmo segmento de mercado e 4. Diversificação - desenvolver produtos para novos segmentos.

O professor pode ainda utilizar as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986;1989), ao invés de trabalhar com Ansoff, propondo discussões sobre 1. Estratégia de liderança geral em custos – busca de baixo custo ao consumidor; 2. Diferenciação – com a proposta de algo distinto da concorrência; 3. Enfoque – busca de um segmento específico de mercado.

Por fim, recomenda-se trazer para a discussão as reflexões sobre valor para o cliente a partir de RUST; ZEITHAML; LEMON, (2001), articulando com comportamento do consumidor (Solomon, 2011).

É revelante que os estudantes pesquisem e analisem as possibilidades e as oportunidades, pensando em cenários possíveis (quais são as características de macro e microambientes no contexto deste caso de ensino e de que maneira podem influenciar na tomada de decisão). O caso de ensino pode ser aplicado para estudantes de Graduação, sendo possível ainda aplicar em Ensino Fundamental. (ANTONACCI, CORDEIRO, 2021).

Por meio da metodologia implementada pela Academia Seara (Escola Germinare), os estudantes devem passar pelas etapas de Diagnóstico, Estratégia e Plano

de ação para a marca. Assim, após o diagnóstico, devem desenvolver estratégia com foco no crescimento da marca Neutrox e, na sequência, traçar um plano de ação para a estratégia definida. Deve-se levar em consideração os eixos de Marketing, Comercial, Produto e Supply para elaboração de Diagnóstico, Estratégia e Plano de ação, pois são frentes essenciais para se pensar em plano de marca (IDEM).

A função do Caso de Ensino nos cursos de Administração é ser material referência para aplicação em sala de aula com a proposta de contribuir para uma melhor formação dos estudantes enquanto gestores de negócio, seja no ensino básico ou superior (MOTTA; LACERDA; WANDERLEY; SANTOS, 2019; ROCHA, 2021; ROCHA; MOTTA, 2021). Este Caso de Ensino é recomendado para uso em disciplinas de Marketing, Empreendedorismo e Inovação, Estratégia, Modelos de Negócios, dentre outras.

2.2 Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

As atividades propostas são:

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: Autora, 2021.

2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

O professor deve trazer os direcionamentos e questionamentos necessários para desenvolver as atividades. No caso da construção da persona e pesquisas feitas, o educador deve indagar: qual é a melhor relação custo-benefício para a marca? Até quanto a consumidora está disposta a pagar pelos atributos que os produtos têm? Até quanto os atributos dos produtos podem ser trabalhados, ou melhorados, e até quanto as consumidoras ainda conseguem ver que vale a pena pagar?

Os educadores precisam contribuir no direcionamento dos estudantes em suas pesquisas, para que encontrem dados e informações úteis e aplicáveis aos desafios enfrentados pela marca, bem como, no caso de necessidade de elaboração de pesquisa primária, elaborarem questionário com perguntas pertinentes e que auxiliem no Diagnóstico. É igualmente importante contribuir na elaboração de possíveis cenários vivenciados pela marca, considerando ainda a complexidade dos negócios. Professores devem ainda atuar de maneira a propor e estimular os estudantes com questionamentos realistas e aplicados ao cenário da marca. Devem ainda dar feedbacks em todas as etapas (Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação) (ANTONACCI, CORDEIRO, 2021).

3. Referências

ANSOFF, H. Igor et al. Strategies for diversification. Harvard business review, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

ANTONACCI, A. C. M.; CORDEIRO, B. Pensado para crianças? - o desafio de Kinder para continuar forte, conhecida e consumida. **Revista Repensar**. São Paulo, v.2, n.2. 2021.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, **Beauty and Personal Care in Brazil**. Disponível em: < <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-brazil/report> >. Acesso em out. 2021.

_____. **10 Principais Tendências Globais de Consumo 2021** São Paulo: 19 jan. 2021. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/article/10-principais-tendencias-globais-de-consumo-2021>>. Acesso em out. 2021.

FLORA. Relatórios internos. 2019 e 2020.

GREGORY, S. C. RASH; G. KENT, N. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**. v. 31, n.3, p. 339, ago. 1994.

MENDONÇA, E. Vendas de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R\$ 122,4 bilhões. **Cosmetic Innovation**, São Paulo: 27 mai 2021. Disponível em: <<https://cosmeticinnovation.com.br/vendas-de-hppc-crescem-47-em-2020-e-totalizam-r-1224-bilhoes/>>. Acesso em out. 2021.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; WANDERLEY, D. F. C.; SANTOS, N. M. B. F. 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.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TROUT, J.; RIVKIN, S. **Differentiate or die: survival in our era of killer competition**. New York: John Wiley & Sons, 2000.