

## **5 Apresentação e análise dos resultados da Pesquisa na indústria**

O presente capítulo apresenta os resultados com as respectivas análises obtidos por meio da pesquisa. A primeira parte do capítulo é referente à variedade estática oferecida no Brasil e na França e a segunda parte é referente à variedade dinâmica oferecida no mercado brasileiro nos anos de 1998 e 2008.

### **5.1 Análise da variedade estática**

A tabela 7 disponibiliza a variedade de xampus oferecida ao mercado brasileiro para o ano de 2008, destacando cada variável. Esta tabela discrimina os principais fabricantes de xampu no Brasil (ver primeira coluna) que, juntos, representam uma amostra de aproximadamente 75% do faturamento do mercado de xampu e de unidades vendidas (ver colunas 10 e 11). Em algumas células da tabela pode ser visto o título “N/D”, que significa que os dados não estavam disponíveis. A coluna 12 apresenta o total de variedades oferecidas ao mercado (VP) tendo como resultado da aplicação da Equação 1.

Vale ressaltar que a tabela 7 apresenta a variedade oferecida ao mercado brasileiro e não a produzida pelas fábricas. Em geral o mesmo produto produzido para a América Latina sai com duas versões, uma com o rótulo em português para o mercado brasileiro e outra com o rótulo em espanhol para o mercado latino americano de língua espanhola. Para a fábrica são dois SKUs diferentes, mas o consumidor brasileiro vê apenas um SKU, pois apenas o produto em português é comercializado no Brasil.

As empresas mais significativas, tanto em unidades, quanto em valor faturado, são Colgate Palmolive, Davene, Johnson & Johnson, L’Oreal, Procter & Gamble, Unilever, Hypermarchas, Embelleze, Baruel e Layff. As demais empresas foram agrupadas em uma linha chamada de “Outras” já que individualmente detêm pequena parcela do mercado brasileiro de xampus de grande público (juntas elas possuem em torno de 25%).

Tabela 7: Variedade de xampus para o mercado brasileiro (ano base 2008)

Grupo	Grife	Marca	Finalidade adicional	Característica	Público	Cor	Embalagem	Fragrância	Percentual Unidades Faturado	Percentual Valor Faturado	VP
Colgate Palmolive	Palmolive	Darling	1	3	1	1	1	1	0,8%	0,6%	4
Colgate Palmolive	Palmolive	Palmolive	2	10	2	5	1	1	8,0%	7,9%	22
Total Colgate Palmolive	1	2	2	10	2	5	1	1	8,8%	8,5%	26
Daveve	Daveve	Daveve	0	4	1	5	1	1	0,2%	0,3%	9
Daveve	Daveve	Mundo Marinho	1	4	1	1	1	1	0,2%	0,3%	8
Total Daveve	1	2	1	6	2	5	2	1	0,4%	0,5%	17
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Brilho e Vida	1	1	1	1	1	1	0,3%	0,3%	2
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Johnson Bio	0	5	1	2	1	1	0,1%	0,1%	7
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Triatop	0	3	1	1	1	1	2,4%	2,6%	3
Total Johnson & Johnson	1	3	1	6	2	2	3	1	2,8%	3,0%	12
L'Oreal	Garnier	Colorama	2	6	1	3	2	1	2,8%	1,9%	18
L'Oreal	L'Oreal Paris	Elseve	2	11	2	2	2	1	8,2%	8,9%	26
L'Oreal	Garnier	Fructis	2	8	1	2	1	1	7,7%	6,8%	12
L'Oreal	L'Oreal Paris	Loreal Kids	0	1	1	1	1	7	0,2%	0,2%	7
Total L'Oreal	2	4	2	12	3	4	5	7	18,9%	17,8%	63
Procter & Gamble	Procter & Gamble	Head & Shoulders	0	4	1	1	1	1	0,2%	0,3%	4
Procter & Gamble	Procter & Gamble	Pert Plus	1	3	1	1	1	1	0,5%	0,6%	5
Procter & Gamble	Procter & Gamble	Pantene	1	6	1	1	1	1	2,9%	3,5%	11
Total Procter & Gamble	1	3	2	8	1	2	1	1	3,6%	4,4%	20
Unilever	Unilever	Dove	0	9	1	2	1	1	4,5%	5,0%	11
Unilever	Unilever	Seda	1	13	2	6	1	4	26,3%	23,0%	26
Unilever	Unilever	Dimension	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	1,3%	1,5%	N/D
Unilever	Unilever	All Clear / Clear	2	6	2	1	1	1	3,4%	5,6%	6
Total Unilever	1	4	2	13	3	6	3	4	35,5%	35,1%	43
Hypermarcas	Hypermarcas	Aquamarine	0	6	1	1	1	1	N/D	N/D	10
Hypermarcas	Hypermarcas	Biorene	1	7	1	2	1	1	N/D	N/D	10
Hypermarcas	Hypermarcas	Denorex	1	3	1	1	1	1	N/D	N/D	3
Hypermarcas	Hypermarcas	6h	1	10	2	4	1	1	N/D	N/D	16
Hypermarcas	Hypermarcas	Juvena	0	6	1	2	1	1	N/D	N/D	10
Hypermarcas	Hypermarcas	Monange	0	8	1	2	1	1	N/D	N/D	10
Hypermarcas	Hypermarcas	Paixão	0	4	1	1	1	1	N/D	N/D	5
Hypermarcas	Hypermarcas	Selsun	1	3	1	1	1	1	N/D	N/D	3
Total Hypermarcas	1	8	1	13	2	5	4	1	2,1%	1,4%	67
Embelze	Embelze	Vitay	0	1	1	1	1	1	N/D	N/D	1
Embelze	Embelze	Semprebella	0	5	1	2	3	2	N/D	N/D	9
Embelze	Embelze	Tutane	0	1	1	2	1	1	N/D	N/D	2
Total Embelleze	1	3	0	6	1	2	3	2	1,3%	0,9%	12
Baruel	Baruel	Turma da Xuxinha	0	1	1	1	2	1	N/D	N/D	2
Baruel	Baruel	Snoopy	0	2	1	1	1	1	N/D	N/D	4
Baruel	Baruel	Baruel Kids	0	1	1	1	1	2	N/D	N/D	2
Baruel	1	3	0	2	1	2	3	3	0,7%	0,6%	8
Layff	Skala	Skala	0	1	1	5	1	2	0,5%	0,4%	15
Layff	1	1	0	8	1	5	1	2	0,5%	0,4%	15
Outras	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	25,4%	27,4%	N/D
TOTAL	N/D	N/D	2	15	3	7	10	11	100,0%	100,0%	N/D
TOTAL PARCIAL *	11	33	2	15	3	7	10	11	74,6%	72,6%	283

\* apenas empresas consideradas no estudo / destacadas na primeira coluna

Fonte: Autora

A primeira particularidade que se pode observar refere-se ao número de grifes por grupo. Todos os grupos apresentam relação de um para um, ou seja, cada grupo possui apenas uma grife, com exceção da L’Oreal, que apresenta duas grifes. Isso se deve a estratégia de crescimento da L’Oreal em função da aquisição de grifes, fortalecendo o nome de cada uma dessas grifes.

Considerando-se agora a variável marca, pode-se perceber que Colgate Palmolive e Davene possuem duas marcas por grife, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Embelleze e Baruel possuem três marcas por grife, L’Oreal e Unilever possuem quatro marcas e Hypermarchas possui oito. A variável marca é assim considerada importante pela indústria, totalizando o maior número de itens oferecidos ao mercado (total 33) frente às demais variáveis (última linha da tabela 7).

Quando se verifica a variável finalidade adicional, pode-se perceber que a maioria dos grupos não oferece ao público as duas finalidades adicionais possíveis, além da lavagem, com exceção da Colgate Palmolive, L’Oreal, Procter & Gamble e Unilever, que oferecem todas as quatro possibilidades para uma marca como combinações das duas finalidades adicionais – apenas lavagem, ou lavagem com: tratamento; ou com hidratação; ou com tratamento e hidratação. Se for analisado no detalhe por marca pode-se ver que somente Palmolive, Colorama, Elseve, Fructis e All Clear oferecem essas finalidades.

Analisando-se a variável característica, pode-se notar que nenhum dos grupos possui todas as que foram levantadas neste trabalho, sendo elas: armados, cacheados, compridos, em camadas, expostos ao sol, finos, fracos, lisos, normais, oleosos, queda, quimicamente tratados, rebeldes e todos. As empresas que possuem quase todas as características são a Unilever e Hypermarchas, com 13, e em seguida a L’Oreal, com 12. Verificando mais especificamente por marca, a Seda oferece as 13 características da Unilever e o Elseve oferece 11 características das 12 ofertadas pela L’Oreal. A variável característica foi a segunda da amostra que mais contribuiu na geração de itens da variedade para o cliente final (totalizando 15), perdendo apenas para marca (ver última linha da tabela 7). Porém, não se pode esquecer que esta variável contribui exponencialmente, podendo com isso gerar mais SKU para o cliente final que a variável marca, que contribui linearmente.

Ao analisar o público atingido por cada grupo, novamente pode-se notar que

nenhum dos grupos, com exceção da L'Oréal e Unilever consegue atingir todos os grupos, sejam eles para homens, crianças ou unissex. Analisando-se por marcas notamos que nenhuma marca oferece variedade para todos os públicos. É importante salientar que o conceito de xampu é normalmente destinado para mulheres. Note que no caso de existir um público específico, utiliza-se a diferenciação para xampus masculinos e infantis.

A variável cor de cabelo conta com um número total de sete cores disponíveis para o mercado brasileiro, sendo elas: castanhos, coloridos, grisalhos, louros, pretos, todas e vermelho e nenhuma das empresas oferece xampus para todas as cores. Nenhum grupo oferece xampus para todas essas cores e somente a Unilever apresenta xampus disponíveis para seis cores, o que é feito por meio da marca Seda.

Considerando-se a variável embalagem, pode-se perceber que nenhuma das empresas possui todas as embalagens disponíveis. Os tamanhos identificados no mercado brasileiro foram 100, 120, 200, 210, 220, 250, 265, 300, 350, 400 ml. O grupo que apresenta a maior variedade em se tratando de embalagem é a L'Oréal. Porém, ao fazer a análise por marca pode-se verificar que grande parte das marcas oferece apenas um tamanho de embalagem, com exceção das marcas Colorama, Elseve e Turma da Xuxinha, que oferecem dois tamanhos distintos de embalagem e Semprebella que oferece três.

Observando a variável fragrância, pode-se verificar que a maioria dos grupos disponibiliza apenas uma fragrância. As exceções ficam por conta da Embelleze e Layff, que oferecem duas, da Baruel, que oferece três, da Unilever, que disponibiliza quatro e a L'Oréal, que oferece sete fragrâncias. Marcas cujo público alvo é o infantil apresentam uma variedade maior de fragrâncias, como é o caso de L'Oréal Kids, que é a marca que oferece maior variedade de fragrâncias. As fragrâncias identificadas no mercado brasileiro foram amora, cereja, chocolate, cítrico, guaraná, maçã, manga, melancia, morango, natural e pêssego. O total por grupo das variáveis acima citadas, diferentemente do que acontece com o total por grife e marca, pode não ser o somatório de todos os atributos do grupo, visto que os atributos podem se repetir por marca e, conseqüentemente, por grife. Isto também ocorre para as variáveis restantes.

Quando se observa o percentual de unidades faturadas pode-se verificar que o grupo Unilever é a empresa que mais fatura, com 35,5%, seguido pela L'Oréal

com 18,9% e em seguida pela Colgate Palmolive, com 8,8%. Por marca, podemos verificar que em primeiro lugar, com a maior quantidade faturada está a Seda, com aproximadamente 26%, seguida pela Elseve com 8,2% e após Palmolive, com 8%. O mesmo pode ser observado quando se analisa o percentual de valor faturado, onde o grupo Unilever é o primeiro, L’Oreal é o segundo e Colgate Palmolive é o terceiro, com respectivamente 35,1%, 17,8% e 8,5%.

Porém, ao verificar o número de SKUs oferecidos no mercado, a Hypermarchas é o grupo que mais oferece variedade, seguida pela L’Oreal e Unilever. Ao verificar o número de SKUs oferecido por marca, pode-se observar que Elseve e Seda oferecem a mesma quantidade de 26 SKUs, seguida por Palmolive, com 22 SKUs.

Verifica-se assim, com a análise da variedade estática, que não existe uma relação direta no mercado entre oferta de variedade e *market share*. Analisando-se a variedade da Hypermarchas, pode-se perceber que apesar de ser a empresa com o maior número de marcas e também o maior número de SKUs oferecidos ao cliente final, o percentual de unidades faturadas é de apenas 2,1% e o valor faturado é de apenas 1,4%. Verifica-se também que Unilever, juntamente com L’Oreal, oferecem o maior número de marcas, com quatro marcas cada uma, porém a Unilever apresenta o maior percentual faturado em unidades e em valor. Enquanto L’Oreal apresenta 18,9% e 17,8% de unidades e valor faturado, Unilever apresenta 35,5% e 35,1%, respectivamente, valores estes mais elevados dentre as empresas estudadas.

A tabela 8 oferece os resultados para as variedades de xampus oferecidos para o mercado francês em 2008, discriminando cada variável. Esta tabela discrimina os principais fabricantes de xampu na França que juntos representam uma amostra de aproximadamente 80% do faturamento do mercado de xampus e de unidades vendidas. Em algumas células da tabela pode ser visto o título “N/D”, assim como na tabela 7, que significa que os dados não estavam disponíveis.

As empresas mais significativas, tanto em unidades, quanto em valor faturado são Colgate Palmolive, Le Petit Marsellais, L’Oreal, Nívea, Procter & Gamble, Schwarzkopf e Unilever (ver colunas 10 e 11). As demais empresas foram agrupadas em uma linha chamada de “Outras” já que têm pouca representação no mercado francês de xampus de grande público (cerca de 20%).

Tabela 8: Variedade de xampus para o mercado francês (ano base 2008)

Grupo	Grife	Marca	Finalidade adicional	Característica	Público	Cor	Embalagem	Fragrância	Percentual Unidades Faturado	Percentual Valor Faturado	VP
Colgate Palmolive	Palmolive	Palmolive	2	6	1	1	1	1	2,8%	1,8%	7
Total Colgate Palmolive	1	1	2	6	1	1	1	1	2,8%	1,8%	7
Le Petit Marsellais	Le Petit Marsellais	Le Petit Marsellais	1	6	2	2	1	2	5,0%	5,1%	13
Total Le Petit Marsellais	1	1	1	6	2	2	1	2	5,0%	5,1%	13
L'Oreal	Dessange	Dessange	0	3	1	2	1	1	4,0%	5,7%	5
L'Oreal	Lascad	DOP	2	4	1	1	1	4	10,9%	7,0%	6
L'Oreal	L'Oreal Paris	Elseve	2	11	1	2	3	1	14,5%	19,0%	20
L'Oreal	Garnier	Fructis	2	6	1	1	1	1	7,9%	8,4%	11
L'Oreal	JL David	JL David	0	5	1	2	1	1	0,8%	1,2%	6
L'Oreal	Mixa Bebe	Mixa Bebe	0	2	1	1	1	1	1,4%	1,3%	2
L'Oreal	Garnier	Ultra Doux	0	3	2	2	1	5	9,2%	9,5%	12
Total L'Oreal	6	7	2	13	2	3	4	6	48,7%	52,1%	62
Nivea	Nivea	Nivea	2	7	2	4	1	1	3,2%	3,6%	15
Total Nivea	1	1	2	7	2	4	1	1	3,2%	3,6%	15
Procter & Gamble	Procter & Gamble	Head & Shoulders	1	6	2	2	1	1	8,8%	12,3%	14
Procter & Gamble	Procter & Gamble	Pantene	0	8	1	3	1	1	1,4%	1,5%	10
Total Procter & Gamble	1	2	1	8	2	3	2	1	10,2%	13,8%	24
Schwarzkopf	Schwarzkopf	Gliss	0	2	1	2	1	1	1,2%	1,5%	3
Total Schwarzkopf	1	1	0	2	1	2	1	1	1,2%	1,5%	3
Unilever	Unilever	Dove	2	7	1	2	1	1	1,8%	1,8%	12
Unilever	Unilever	Timotei	2	10	3	4	1	10	6,9%	4,5%	23
Total Unilever	1	2	2	10	3	4	2	10	8,7%	6,3%	35
Outras	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	20,2%	15,8%	N/D
<b>TOTAL</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>N/D</b>
<b>TOTAL PARCIAL *</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>79,8%</b>	<b>84,2%</b>	<b>159</b>

\* apenas empresas consideradas no estudo / destacadas na primeira coluna

Fonte: Autora

Ao comparar os números de venda (atual e taxa de crescimento) e os números de *players* nos mercados brasileiro e francês, pode-se supor com base no ciclo de vida de mercado definido por Rocha e Christensen (1999) e Kotler e Keller (2005) que cada mercado está num estágio diferente. Enquanto na França o mercado está mais consolidado e saturado, com a L’Oreal presente em aproximadamente 50% do mercado, no Brasil o mercado está em crescimento, com empresas mais fortes, como Unilever e L’Oreal, porém uma quantidade de pequenas empresas bem maior estando, portanto, mais fragmentado. Como o Brasil é um mercado novo, novos *players* estão entrando no mercado, diferentemente do que acontece na França, onde os *players* já estão definidos. Na França, 75% do mercado está nas mãos de apenas quatro empresas enquanto que no Brasil, as 10 empresas mais significativas possuem esta mesma participação. Uma melhor análise sobre este ciclo de mercados pode ser vista mais adiante na análise dinâmica do mercado brasileiro oferecida na próxima seção deste capítulo.

Ao comparar a variável grife, pode-se notar que todos os grupos, independente do país, apresentam uma relação de um para um quando comparamos grupo com grife, com exceção do grupo L’Oreal, que no Brasil apresenta duas grifes e na França apresenta seis grifes, em se tratando de variedade de xampu. Conforme já falado anteriormente, isso se deve a estratégia de crescimento da L’Oreal em função da aquisição de grifes, fortalecendo o nome de cada uma dessas grifes.

Considerando-se a variável marca, pode-se perceber que tanto Schwarzkopf, Colgate Palmolive, Le Petit Marsellais e Nivea possuem apenas uma marca por grife, o que no Brasil ocorre apenas para Layff. Por outro lado, Procter & Gamble e Unilever têm duas marcas e L’Oreal possui sete marcas na França. Já no Brasil as empresas apresentam em média o mesmo número de marcas por grupo, variando de duas a quatro, com exceção da Hypermarchas. Na França, entretanto, os grupos têm ou uma ou duas marcas, com exceção da L’Oreal, que apresenta sete marcas. A variável marca continua apresentando a maior parcela de itens, porém na França, ela é menos impactante.

Quando se verifica a variável finalidade adicional, pode-se perceber que a maioria dos grupos não oferece ao público as duas finalidades possíveis, com exceção da L’Oreal, que oferece essas duas finalidades.

Analisando-se a variável característica, pode-se notar que nenhum dos

grupos oferece ao mercado todas as características disponíveis no mercado francês, comportamento parecido com o mercado brasileiro, sendo elas, na França, armados, cacheados, compridos, expostos ao sol, finos, fracos, lisos, normais, oleosos, queda, quimicamente tratados, rebeldes, secos e todos. A empresa L’Oreal oferece 13 das 14 características. Analisando mais especificamente por marca, o Elseve da L’Oreal oferece 11 características e a Timotei da Unilever, oferece 10 características.

Ao analisar o público que cada grupo atinge, novamente pode-se notar que nenhum dos grupos, com exceção da Unilever, consegue atingir todos os grupos, sejam eles para unissex, homens ou crianças. Analisando-se as marcas, notamos que apenas Timotei, da Unilever, atinge todos os públicos. É importante salientar que assim como no Brasil, na França também não existe o conceito de xampu para mulheres. Note que o público feminino utiliza o xampu unissex, que na verdade serve para qualquer público, sendo porém baseado nas necessidades femininas. Existe diferenciação apenas para xampus masculinos e infantis.

A variável cor conta com um número total de apenas quatro, sendo elas castanhos, coloridos, louros e todas e apenas Timotei da Unilever e Nivea oferecem todas as cores. No Brasil esta variável possui sete cores.

Considerando-se a variável embalagem, pode-se perceber que assim como no Brasil, nenhuma das empresas possui todos os tamanhos de embalagens disponíveis. Os tamanhos identificados no mercado francês foram 200, 250, 300, 350 e 400 ml. O grupo que apresenta a maior variedade em se tratando de embalagem é a L’Oreal. Porém, ao fazer a análise por marca pode-se verificar que todas as marcas oferecem apenas um tipo de embalagem, com exceção da Elseve da L’Oreal, que oferece três tamanhos de embalagem.

Observando a variável fragrância, pode-se verificar que a maior parte dos grupos disponibiliza apenas uma fragrância, com exceção da Petit Marsellais, que disponibiliza duas, a L’Oreal que oferece seis fragrâncias e a Unilever, que oferece dez. Ao analisar mais especificamente por marca, observamos que a Ultra Doux oferece cinco fragrâncias e a Timotei oferece a maior variedade de fragrâncias, com dez. As fragrâncias identificadas no mercado francês foram abacate, abacaxi, amêndoa, baunilha, cassis, cítrico, *cranberry*, kiwi, mel, melancia, morango, natural, pêssego e uva. Destas 14 fragrâncias, apenas quatro são comercializadas no Brasil, o que ressalta uma diferença entre os produtos



oferecidos nos dois países.

Quando se observa o percentual de unidades faturadas podemos observar que, diferentemente do que ocorre no Brasil, na França o grupo L'Oréal é a empresa que mais fatura, com 48,7%, seguida pela Procter & Gamble, com 10,2% e Unilever, com 8,7%. Por marca, pode-se verificar que em primeiro lugar, com o maior faturamento está o Elseve, com aproximadamente 15%, em seguida DOP com quase 11% e após Ultra Doux, com 9,2%, todas as marcas do grupo L'Oréal. O mesmo pode ser observado quando se analisa o percentual de valor faturado, onde o grupo L'Oréal é o primeiro e Procter & Gamble é o segundo, com respectivamente 52,1% e 13,8%.

Ao verificar o número de SKUs oferecidos no mercado, a L'Oréal é o grupo que mais oferece variedade, seguida pela Unilever e Procter & Gamble. Porém, ao verificar o número de SKUs oferecido por marca, pode-se observar que o Timotei da Unilever oferece a maior variedade, com 23 SKUs, seguida por Elseve, com 20 e em seguida, com 15 SKUs, a Nívea. Ao comparar o mercado brasileiro com o mercado francês, observa-se que o primeiro oferece uma quantidade de SKUs superior ao segundo, ou seja, o Brasil é muito mais fragmentado do que a França e por isso, acaba oferecendo mais variedade de xampus.

Diferentemente do que acontece no Brasil, na França podemos verificar uma relação entre número de SKUs oferecidos e o percentual faturado em unidades e em valor. Quanto maior o número de SKUs, maior o valor faturado. Por exemplo, a L'Oréal oferece um total de 63 SKUs, maior variedade entre todos os grupos e fatura em número de unidades 48,7% e 52,1% em valor. O mesmo pode ser observado para os demais grupos. No Brasil, ao contrário, este fato não é observado, já que empresas como L'Oréal que oferece 63 SKUs possui 18,9% de unidades faturadas, enquanto que Hypermarchas que oferece 67 SKUs possui apenas 2,1% de unidades faturadas.

Ao analisar as empresas presentes tanto na França quanto no Brasil, sendo elas Colgate Palmolive, L'Oréal, Procter & Gamble e Unilever, verificam-se algumas peculiaridades. A Colgate Palmolive oferece 26 SKUs no Brasil e apenas sete SKUs na França, aproximadamente 4 vezes mais variedade no Brasil do que na França. O *market share* da Colgate Palmolive no Brasil é também maior do que na França. Já a Unilever oferece 43 SKUs ao mercado brasileiro e 35 ao mercado francês. No entanto, a Unilever possui uma fatia de mercado de 35,5%

no Brasil contra apenas 8,7% na França. A L’Oreal, por outro lado, oferece mais ou menos a mesma quantidade de SKUs para cada mercado. Entretanto, a L’Oreal possui uma fatia de quase metade do mercado francês, enquanto que no Brasil este percentual é de apenas 19%. A Procter & Gamble, assim como a Colgate Palmolive, oferece mais SKUs ao mercado brasileiro do que ao francês, porém o *market share* na França é maior do que no Brasil. Verifica-se que as empresas não possuem uma estratégia comum para a oferta de variedades em todos os países, o que está de acordo com estudos de Scavarda *et al.* (2009) e Reis (2009).

De acordo com os dados da tabela 7 para o mercado brasileiro e da tabela 8 para o mercado francês, pode-se verificar que a variedade ocorre em variáveis distintas de empresa para empresa, conforme estudo de Draganska *et al.* (2005) que concluiu que a variedade de produtos é parte integrante da estratégia adotada por uma empresa. No Brasil, por exemplo, pode-se ver que empresas como L’Oreal e Unilever oferecem muito de sua variedade na variável característica. A Hypermarchas, por outro lado, tem muito de sua variedade na variável marca. Na França, verifica-se que a L’Oreal oferece variedade tanto na variável marca como na variável característica e Unilever possui variedade na variável característica.

Pode-se, portanto, concluir que não existe um comportamento padrão para a oferta de variedade de xampus entre as empresas para um mercado específico, seja ele o brasileiro ou o francês. Algumas empresas oferecem muitas variedades e outras poucas para o cliente final de um mesmo mercado. Isso está em linha com os trabalhos de Tang e Yam (1996), Pil e Holweg (2004) e Scavarda *et al.* (2005), respectivamente nas indústrias de eletrônicos e automóvel, onde foi verificado que empresas de um mesmo setor podem possuir estratégias distintas com relação à variedade de produtos ofertada a um determinado mercado. As diferenças observadas em mercados distintos (francês e brasileiro) também corroboram a literatura, o que foi destacado em Reis (2009) e Scavarda *et al.* (2009).

## 5.2 Análise da variedade dinâmica

A proliferação da variedade de produtos foi estudada por diversos autores da academia. Por exemplo, Pil e Holweg (2004), Barbosa (2006) e Schleich *et al.* (2008) para a indústria automobilística, Brynjolfsson *et al.* (2003) para a indústria de livros e Bayus e Putsis (1999) para a indústria de computadores. A seção

anterior analisa a variedade estática. Esta seção analisa a variedade dinâmica, comparando-se a variedade de xampus para o ano de 1998 e 2008 de forma a visualizar a questão da proliferação de variedade no segmento de cosméticos. A variedade disponibilizada no ano de 1998 está representada na tabela 9. Nesta tabela, diferentemente das tabelas 7 e 8, variáveis como finalidade adicional, característica, público, cor, embalagem e fragrância não estão presentes devido à indisponibilidade dessas informações nos *sites* das empresas e nos sistemas / documentos utilizados como fontes de dados secundários para esta pesquisa.

Tabela 9: Variedade de xampus para o mercado brasileiro (ano base 1998)

Grupo	Grife	Marca	Percentual Unidades Faturado	Percentual Valor Faturado	VP
Colgate Palmolive	Palmolive	Darling	1,9%	1,6%	3
Colgate Palmolive	Palmolive	Evitol	0,2%	0,3%	1
Colgate Palmolive	Palmolive	Halo	0,1%	0,1%	1
Colgate Palmolive	Palmolive	Palmolive	6,0%	5,3%	9
Total Colgate Palmolive	1	4	8,3%	7,3%	14
Wella	Wella	Aprumar	0,0%	0,0%	1
Wella	Wella	Crisan	0,1%	0,1%	1
Wella	Wella	Wellapon	1,8%	1,8%	2
Wella	Wella	O. Wella	0,0%	0,0%	1
Total Wella	1	4	1,9%	1,9%	5
Embelleze	Embelleze	Mane & Tail	0,2%	0,6%	1
Embelleze	Embelleze	Sempre Bela	0,9%	0,8%	1
Embelleze	Embelleze	O. Embelleze	0,1%	0,0%	1
Total Embelleze	1	3	1,1%	1,4%	3
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Brilho e Vida	0,1%	0,1%	6
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Cetonax	0,1%	0,5%	1
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Johnson's Baby	1,8%	2,1%	5
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Johnson's Kids	0,1%	0,2%	8
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Nizoral	0,1%	0,5%	1
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Neutrogena	0,0%	0,1%	5
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Johnson Bio	0,1%	0,1%	8
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Triatop	0,4%	1,6%	1
Total Johnson & Johnson	1	8	2,7%	5,2%	35
L'Oreal	L'Oreal Paris	Elseve	5,8%	6,0%	8
L'Oreal	L'Oreal Paris	Floreal	0,1%	0,1%	1
L'Oreal	L'Oreal Paris	Loreal Kids	0,4%	0,7%	9
Total L'Oreal	2	3	6,3%	6,9%	18
Procter & Gamble	Procter & Gamble	Head & Shoulders	0,6%	0,9%	1
Procter & Gamble	Procter & Gamble	Pert Plus	1,5%	1,7%	2
Procter & Gamble	Procter & Gamble	Monica	0,1%	0,1%	1
Procter & Gamble	Procter & Gamble	Pantene	3,0%	3,2%	2
Total Procter & Gamble	1	4	5,2%	5,9%	6
Unilever	Unilever	Seda	15,6%	14,5%	13
Unilever	Unilever	Organics	5,0%	5,0%	8
Unilever	Unilever	Dimension	5,4%	4,4%	3
Unilever	Unilever	All Clear / Clear	1,2%	1,5%	1
Total Unilever	1	4	27,2%	25,3%	25
Outras	N/D	N/D	47,5%	46,1%	N/D
<b>TOTAL</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>N/D</b>
<b>TOTAL PARCIAL *</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>52,5%</b>	<b>53,9%</b>	<b>106</b>

\* apenas empresas consideradas no estudo

Fonte: Autora

Comparando-se a variedade de xampus no Brasil para 1998 (tabela 9) e 2008 (tabela 7), pode-se notar que todos os grupos permaneceram no mercado, com exceção da Wella, que foi incorporada a Procter & Gamble e que agora oferece produtos apenas para o mercado profissional. Além disso, todas as

empresas aumentaram a variedade de xampus ofertada ao mercado, comprovando a existência da proliferação de produtos neste setor, com exceção da Johnson & Johnson, que diminuiu a variedade, mas também viu a sua participação em valor no mercado cair de 5,2% em 1998 para 3,0% 10 anos depois. A Colgate Palmolive, por sua vez, que oferecia 14 SKUs em 1998 passou a oferecer 26 SKUs em 2008, porém os percentuais de unidades e valor faturados permaneceram praticamente inalterados, porém as suas vendas unitárias aumentaram visto que o mercado de xampus como um todo aumentou em aproximadamente 70% nesses 10 anos. Unilever e L’Oreal, por outro lado, aumentaram significativamente o número de SKUs oferecidos ao mercado elevando juntamente o percentual de unidades e de valor faturado. Comparando-se ainda o número de SKUs oferecidos por Colgate Palmolive, Johnson & Johnson, L’Oreal, Procter & Gamble e Unilever ao mercado em 1998 e 2008, pode-se observar que esse número subiu de 98 para 164 SKUs, quase 70% de aumento. Além disso, essas empresas passaram a representar cerca de 70% do mercado em 2008, enquanto que em 1998 representavam apenas 50%. Assim, pode-se verificar que as empresas que aumentaram a variedade de produtos oferecida ao cliente final aumentaram as suas vendas e, em geral seu market-share, e aquelas que diminuíram a variedade, perderam o seu percentual de unidades e de valor faturado. Assim como Bayus e Putsis (1999) que concluíram que a variedade dinâmica da indústria de computadores para os anos de 1981 a 1992 está intimamente ligada ao *market share*, pode-se concluir que o mesmo se aplica à indústria de cosméticos, considerando-se o universo das empresas que permaneceram no mercado de 1998 para 2008.

Algumas empresas, como Colgate Palmolive, Procter & Gamble e Johnson & Johnson diminuíram o número de marcas disponíveis no mercado. Marcas como Darling e Palmolive, da Colgate Palmolive, e Head & Shoulders, Pert Plus e Pantene, da Procter & Gamble, Brilho e Vida, Johnson Bio e Triatop, da Johnson & Johnson, existiam no mercado em 1998 e permaneceram em 2008. Outras empresas, como Unilever e Embelleze, ofereciam o mesmo número de marcas em 1998 e em 2008, sendo que algumas marcas como Seda, Dimension e Clear / All Clear, da Unilever e Semprebella, da Embelleze, permaneceram.

Outro ponto observado refere-se à fragmentação do mercado brasileiro ser maior em 1998 do que em 2008. Este fato pode ser comprovado ao observar que

em 1998, cinco das maiores empresas representavam 50% do mercado, enquanto que em 2008, apenas duas das maiores empresas representam 50%. Essa concentração de mercado em algumas empresas está em linha com o crescimento e maturidade dos mercados descritos em Kotler e Keller (2008).