



# O DESAFIO DA NEUTROX NO MERCADO DE *HAIR CARE* BRASILEIRO

THE CHALLENGE OF NEUTROX IN THE BRAZILIAN HAIR CARE MARKET

EL DESAFÍO DE NEUTROX EN EL MERCADO BRASILEÑO DEL CUIDADO DEL CABELLO

## RESUMO

**Dilema:** O caso traz o dilema da Gerente de Marketing e Inovação da Neutrox, que precisa estreitar o relacionamento com um público mais jovem, em todo o território brasileiro, na missão de rejuvenescer a marca, sem deixar de lado o caráter democrático da empresa e seu conhecimento e transposição em uma faixa etária mais elevada.

**Objetivo Educacional:** O caso da Neutrox tem como objetivo principal levar os estudantes a uma reflexão sobre possíveis soluções para que a marca em questão possa resolver sua problemática de ampliar as vendas através da execução no território nacional.

**Contextualização:** O caso retrata o percurso e o desafio profissional vivido por Stephanie Lozano, Gerente de Marketing e Inovação da Neutrox. A protagonista enfrenta um mercado altamente competitivo, que contém players globais com altíssima capacidade de investimento, mas que, ao mesmo tempo, possui boas oportunidades de atuação e rentabilidade.

**Tema Principal:** A investigação é uma reflexão teórica que utiliza a metodologia do caso de ensino, criando condições e situações que exijam resoluções gerenciais reais por parte dos estudantes para experienciarem as dificuldades e os desdobramentos de suas ações ao administrarem um negócio.

**Público:** O caso pode ser aplicado em cursos profissionalizantes/técnicos, assim como na graduação e na pós-graduação que tenham como escopo a Administração, a Comunicação e Publicidade, a Propaganda e o Marketing.

**Originalidade:** O trabalho evidencia como o caso proporciona ferramentas para o empreendimento de um ensino baseado na prática que favorece a melhora da relação ensino-aprendizagem, auxiliando a formação de profissionais de excelência e futuros empreendedores.

**Palavras-chave:** Caso de Ensino. Neutrox. Administração.

Victor Cecchini de Farias

Mestre

Instituto J&F - Brasil

victor.farias@germinare.org.br

Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha

Doutora

Instituto J&F - Brasil

camilla.rocha@germinare.org.br

Rodrigo Guimarães Motta

Doutor

Instituto J&F - Brasil

valeriaaraujoufrn@gmail.com

---

Submetido em: 04/10/2023

Aprovado em: 06/06/2024

Como citar: Farias, V. C., Rocha, C. R. N. da C., & Motta, R. G. (2024). O desafio da Neutrox no mercado de hair care brasileiro. Revista Alcance (online), 31(3), 102-112. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3\(set/dez\).102-112](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3(set/dez).102-112)





## ABSTRACT

**Dilemma:** The case presents the dilemma of Neutrox's Marketing and Innovation Manager, who needs to strengthen the relationship with a younger audience throughout Brazil, in the mission of rejuvenating the brand, without leaving aside the democratic character of the company and its knowledge and penetration in a higher age group.

**Educational Objective:** The main objective of the Neutrox case is to encourage students to reflect on possible solutions so that the brand in question can solve its problem of growing sales through implementation in the national territory.

**Contextualization:** The case portrays the journey and professional challenge experienced by Stephanie Lozano, Marketing and Innovation Manager at Neutrox. The protagonist faces a highly competitive market, which contains global players with very high investment capacity, but which at the same time has good opportunities for performance and profitability.

**Main Theme:** The investigation is a theoretical reflection that uses the teaching case methodology, which creates conditions and situations that require real managerial resolutions on the part of students, to experience the difficulties and consequences of their actions when managing a business.

**Audience:** The case can be applied to professional/technical courses, as well as undergraduate and postgraduate courses that focus on Administration, Communication and Advertising, Advertising and Marketing.

**Originality:** The work highlights how the case provides tools for undertaking practice-based teaching that favors the improvement of the teaching-learning relationship, helping to train excellent professionals and future business leaders.

**Keywords:** Teaching Case. Neutrox. Business Management.

## RESUMEN

**Dilema:** El caso presenta el dilema de la Gerente de Marketing e Innovación de Neutrox, que necesita fortalecer la relación con un público más joven en todo Brasil, en la misión de rejuvenecer la marca, sin dejar de lado el carácter democrático de la empresa y su conocimiento y penetración en un nivel superior. grupo de edad.

**Objetivo Educativo:** El objetivo principal del caso Neutrox es incentivar a los estudiantes a reflexionar sobre posibles soluciones para que la marca en cuestión pueda solucionar su problema de crecimiento de ventas mediante la implementación en el territorio nacional.

**Contextualización:** El caso retrata el recorrido y desafío profesional vivido por Stephanie Lozano, Gerente de Marketing e Innovación de Neutrox. El protagonista se enfrenta a un mercado altamente competitivo, que contiene actores globales con altísima capacidad de inversión, pero que al mismo tiempo tiene buenas oportunidades de rendimiento y rentabilidad.

**Tema Principal:** La investigación es una reflexión teórica que utiliza la metodología de enseñanza del caso, la cual crea condiciones y situaciones que requieren resoluciones gerenciales reales por parte de los estudiantes, para experimentar las dificultades y consecuencias de sus acciones al administrar un negocio.

**Audiencia:** El caso puede aplicarse a cursos profesionales/técnicos, así como a cursos de pregrado y posgrado que se enfoquen en Administración, Comunicación y Publicidad, Publicidad y Marketing.

**Originalidad:** El trabajo destaca cómo el caso proporciona herramientas para emprender una enseñanza basada en la práctica que favorezca la mejora de la relación enseñanza-aprendizaje, ayudando a formar excelentes profesionales y futuros líderes empresariales.

**Palabras clave:** Caso de Enseñanza. Neutrox. Administración.



## O CASO DE ENSINO

### Introdução

O caso de ensino em questão (caso-problema) percorre desde o início das atividades da Neutrox, que remete a quase cinco décadas atrás, passando por sua aquisição, em 2011, pela Flora — empresa focada no ramo de higiene e beleza, pertencente à holding do Grupo J&F (que contém marcas como Friboi, Seara, Swift, entre outras) —, até os desafios enfrentados por Stephanie Lozano, Gerente de *Marketing* e Inovação, perante um mercado brasileiro de hair care profundamente competitivo e instigante.

A protagonista deste artigo, uma profissional com mais de dez anos de experiência em *marketing* (sua área de formação), tem demasiado apreço por trabalhar tanto com *branding* como com o desenvolvimento de novos produtos. A profissional enfrenta a necessidade de potencializar o conhecimento de marca da Neutrox e, portanto, gerar desejo de compra para, assim, ampliar as vendas através da execução no território nacional. A escolha pelo Brasil caminha em consonância à sua área de atuação e perspectiva de expansão comercial.

Os desafios colocados pelo contexto de existência e história de uma marca pioneira em sua categoria (hidratação) nos auxilia a compreender as dificuldades impostas pelo mercado, ainda mais em um com tanta complexidade e concorrência, como aquele destinado à beleza e ao bem-estar pessoal — mas que também tem aspectos familiares e comunitários, já que o processo de autocuidado se relaciona com os demais integrantes do círculo familiar e de amizade que a pessoa frequenta —, como observado e vivido dentro do cuidado capilar.

Aproximando esse contexto mercadológico à circunstância geográfica que é preciso observar, o Brasil é um país continental, com mais de 200 milhões de habitantes, sendo estes de origens, características, perspectivas e madeixas diferentes. Além disso, não se deve esquecer que cada um desses aspectos evidencia uma adversidade própria, como a dispersão de mercadorias em um grande espaço, onde as ofertas de meios de transporte, como suas condições, são limitadas. Para exibir com maior transparência a dificuldade existente, tomemos como exemplo

as diferentes formas de compreender o mundo e agir dos indivíduos, que, por sua vez, podem afetar a utilização dos produtos, fazendo com que, em alguns locais do país, exista a necessidade de maior explicação de funcionalidades e modo de aplicação de um produto do que em outros.

Para se aprofundar com maior precisão nas questões capilares, os tipos de cabelos foram segmentados pelo mercado para, assim, conseguir olhar com o devido cuidado os múltiplos consumidores e suas necessidades distintas. As tipagens se dividem em quatro grupos: (1) lisos, (2) ondulados, (3) cacheados e (4) crespos, cada um dos agrupamentos devidamente segmentado em três subcategorias (ABC) (L'Oréal Paris, 2021; Meu Cabelo Natural, 2023; Natura, 2021). Desse modo, um cabelo tipo 3, denominado de cacheado, pode ser subdividido nos compartimentos 3A (tende a ser o fio mais hidratado, porém com maior peso, levando a uma perda de definição leve da curva), 3B (raiz mais ondulada e cachos bem definidos e mais "fechados" que o tipo 3A) ou 3C (cachos bem definidos e fechados, com fator encolhimento, que podem ter sua formação desde a raiz e tendem a ser mais ressecados). Em tempo, todas essas peculiaridades do mercado serão devidamente exploradas ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Apesar da complexidade existente, as possibilidades se mostram interessantes, já que o Brasil é um dos principais países no mundo em número de vendas de produtos de *hair care*, com perspectivas de que nos próximos anos os números cresçam ainda mais e de forma exponencial, de acordo com o Euromonitor International (2023).

### A construção de um líder

O papel do líder é constantemente mencionado e evidenciado em diferentes momentos da vida de uma pessoa. Dessa forma, a exposição familiar, social e cultural nos apresenta um indivíduo que permeia sobre os demais. Os filmes, séries, desenhos, livros e vídeos a que somos constantemente submetidos exploram essas formas diferentes de liderar, como uma roupagem orgânica, em que aquele que a traja o desenvolveu conjuntamente com o esforço de seu nascimento ou linhagem genética.



A percepção de inerência transmitida à exaustão se equivoca ao não apresentar a liderança dentro de um quadro de existência condizente à realidade. Afinal, existem pessoas com mais aptidões a exercer certas funções, como atletas ou artistas plásticos — não que isso se reverta numa certeza consumada.

Traçando uma aproximação a esse respeito com o presente estudo, tomemos agora a jornada da líder responsável pela marca estudada neste caso. Concluída no último mês de 2010 a sua graduação em Gestão e Planejamento de *Marketing* e Vendas pela Universidade Anhembí Morumbi, Stephanie Lozano (2023a, 2023b), uma pessoa determinada a exercer o potencial máximo de sua capacidade, ainda tinha um caminho de trabalho e aprendizagem a percorrer antes de chegar ao cargo de liderança que tanto pretendia e que lhe parecia inato.

A jornada profissional de Stephanie começou como Assistente de *Marketing* no Grupo R Cunha, que, rapidamente, se alterou, em 2011, quando atuou como treinadora técnica na TAIFF, onde auxiliava a equipe de vendas em novas formas de apresentar o produto ao consumidor. Sempre atenta a novos desafios, ela continuou seu caminho como Analista de *Marketing* da Restoque, momento em que dedicou maior foco ao mercado de produtos de luxo, até que, em 2012, obteve uma oportunidade de adentrar o grupo JBS, mais especificamente para trabalhar na Friboi. Dentro da empresa, conquistou constantes promoções, passou de Analista de *Marketing* para Especialista de *Marketing* e, posteriormente, Coordenadora de *Marketing*. Fora da companhia, continuou seu desenvolvimento pessoal ao realizar um curso de extensão no Insper com foco em Branding – Gestão Estratégica de Marcas.

A sua escalada não poderia ser mera coincidência, já que atuou intensivamente para a construção da Friboi como marca que ocupa consideravelmente a mente do consumidor, experiência e ação laureadas por dois anos seguidos com os prêmios Top of Mind, Marketing Best e *Marketing* Sustentabilidade. Sua trajetória e vivência permitiram que Stephanie apurasse suas

habilidades e, portanto, fosse considerada pronta para assumir um novo desafio como Gerente de *Marketing* na empresa da divisão de beleza e higiene da holding J&F, a Flora, mais especificamente com as marcas Kolene e Karina, adentrando, assim, o mercado de *hair care*, lugar que sustenta, porém, dentro de outra marca pertencente ao grupo: a Neutrox.

A partir da trajetória de Stephanie, pode-se perceber como a construção de um líder vai além de suas habilidades naturais para o manejo estratégico das ações operacionais e humanas, envolvendo também um acúmulo de conhecimentos advindos da experimentação prática. A profissional experenciou lapidar suas características e adentrar um novo objetivo, que consiste em gerar maior relevância e presença de marca que vá além do conhecimento existente, acessando um público mais jovem e promovendo maior valor para a marca e crescimento de vendas em todo o território brasileiro.

## A construção de uma empresa

Contextualizando a marca que será estudada neste caso, a Neutrox esteve — e ainda está — na cabeça de muitas mulheres espalhadas pelo Brasil, sendo algumas de forma literal. A marca foi desenvolvida há 50 anos, mais precisamente em 1974, momento em que atuou como precursora no processo de hidratação capilar, mantendo exclusivamente essa atuação por um longo período.

A sua embalagem cilíndrica transparente, através da qual era possível observar o creme amarelado no interior, com os escritos e a tampa laranja-avermelhados (Figura 1), marcou diferentes gerações, principalmente aquelas que viveram nas décadas de 1970 e 1980. O seu nascedouro acabou por desbancar a grande variedade de cremes-rinse que se digladiavam pelos consumidores e eram empreendidos para desembaraçarem mais facilmente as madeixas durante o pentear.



### Figura 1

Clássicas embalagens da Neutrox nas décadas de 1970 e 1980, antes da reformulação da marca



Fonte: Adaptado de Garcia (2018).

No entanto, a vida é composta por “altos e baixos” — expressão comumente associada às movimentações das ondas do mar — e não foi diferente para o produto, que observou novas concorrências surgirem no mercado, ao mesmo tempo que passou a ser cada vez mais atribuído ao consumo em praias e piscinas, por serem considerados ambientes que promovem maior ressecamento dos fios do cabelo e, portanto, precisam de uma hidratação mais intensa para continuarem saudáveis e bonitos.

Em 2006, a Indústria de Cosmético Coper vendeu sua divisão de cuidado pessoal — que continha Neutrox, Karina, Kolene, entre outras — ao Grupo Bertin para tentar sanar dificuldades financeiras que, há anos, afligiam a empresa (Equipe Istoé, 2021; Velluto, 2007). O referido grupo, por sua vez, desenvolveu e promoveu suas aquisições até 2011, momento em que decidiu manter maior foco em suas atividades mais exponenciais, como energia e infraestrutura, vendendo a divisão de higiene e cabelo para a *holding* J&F (Olivon, 2011). Os produtos foram incorporados

ao portfólio da Flora, empresa dedicada ao ramo de cuidado pessoal.

A Flora, que completa 44 anos em 2024, possui 14 marcas (Minuano, Francis, Neutrox, Albany, OX Cosméticos, Brisa, Assim, Phytptderm, Kolene, Karina, Mat Inset, Capi Vida, Hydratta e No Inset) e 300 produtos. Além de uma estrutura industrial extensa, com fábricas em Itajaí (Santa Catarina) e Luziânia (Goiás) e diferentes centros de distribuição, que, para além das cidades já citadas, estão em Itapeva (Minas Gerais) e São Paulo (São Paulo). Dessa forma, a companhia possui infraestrutura e conhecimento do mercado em que atua, devido há décadas de vivência, sempre prezando pela combinação de inovação e qualidade para entregar uma experiência agradável e especial no momento da aplicação de seus produtos.

Em 2017, a Neutrox foi relançada e segue em uma evolução constante desde então, passando por mudanças nas embalagens (Figura 2), na comunicação com os *shoppers* e consumidores — utilizando-se de personalidades como a cantora e apresentadora Ivete Sangalo e a ginasta e medalhista olímpica Rebeca Andrade —, como também com a expansão de sua linha de produtos (Neutrox, 2023).

### Figura 2

Linha clássica da Neutrox reformulada em 2017



Fonte: Izquierdo (2017).

A marca em evidência, como exposto anteriormente, possui um espaço dentro da mente das consumidoras, fator almejado por muitas empresas. No entanto, o mercado de hair care



brasileiro é extremamente disputado, contendo variedades e multinacionais que disputam pela prevalência e fidelidade do público.

### O mercado de *hair care* no Brasil

O Brasil é o quinto maior país em extensão territorial e o sexto em números populacionais (Worldometer, 2023). Essas informações não só revelam diferentes aspectos, mas, principalmente, evidenciam o potencial de mercado existente, percepção esta que se realça ao compreendermos minimamente as diferentes nuances que compõem este país tão único e peculiar.

A nação em destaque é formada a partir do contato de diferentes comunidades — a esse respeito, vale lembrar que esse contato nem sempre ocorre/ocorreu de maneira cordial ou dentro de uma correlação igualitária de força e perspectiva, devendo-se ressaltar, sobretudo dentro do objetivado, a composição múltipla existente. Dessa forma, no território hoje denominado Brasil, já existiam aqui, antes da colonização portuguesa, e cá ainda habitam os chamados povos originários (Guajajaras, Terenas, Kaiowás, Ianomâmis, Guaranis, entre muitos outros), assim como migrantes de outras nacionalidades, tais quais portugueses, italianos, franceses, alemães, japoneses, poloneses, libaneses e sírios, além dos diferentes grupos étnicos trazidos do continente africano. Esse contexto gerou um ambiente rico em diversidade.

Essa diversidade se manifesta também em inúmeros tipos de cabelos, curvaturas e texturas. A partir disso, tanto em vista de identificar e compreender melhor as necessidades particulares de cada curvatura quanto em termos mercadológicos, os cabelos são comumente divididos por empresas especializadas e consultores em quatro tipos diferentes, por sua vez categorizados em três subtipos, como já brevemente antecipado.

A primeira categoria (1) corresponde à de cabelos lisos: entre as suas variantes, temos aqueles bem lisos e finos, com pouco volume (1A), assim como aqueles que mesclam fios mais grossos e finos (1B) e, por último, os mais grossos e brilhantes (1C). A segunda categoria (2) abarca os cabelos ondulados: existem aqueles com aspecto quase liso, finos, com uma breve curvatura

(2A), os mais volumosos e com maior tortuosidade (2B), e os que apresentam textura mais grossa e são mais definidos do que os anteriores (2C). Seguindo o fluxo, o terceiro tipo (3) é o cacheado: há aqueles com aspecto mais aberto, mais soltos (3A), os com raiz ondulada, com cachos fechados e simétricos (3B), e os com modelagem mais fina e fechada (3C). O quarto e último grupo (4) é o dos cabelos crespos, que podem ser mais volumosos e mantêm a textura mesmo molhados (4A), enquanto outros apresentam uma espessura um pouco mais fina, com cachos menores (4B), ou, por fim, com aspectos mais volumosos, sem uma definição específica, e com tendência maior ao fator de ressecamento (4C).

A multiplicidade evidente a cada caminhada em praias, ruas ou praças se expressa mediante a abundância de possibilidades de atuação. Destarte, a pluralidade do brasileiro expõe um mercado de cuidado capilar com diversos meios de contato. No entanto, a vida é repleta de desafios e, obviamente, um setor tão próspero e potente seria observado com carinho e ambição por muitas empresas.

O Brasil ocupa a quarta colocação no mercado mundial de *hair care*, posição que desponta aos olhos de multinacionais que controlam grande parte do negócio, seja em nível nacional ou internacional, como: Unilever, Colgate-Palmolive, P&G, L'Oréal, Coty e Johnson&Johnson. Com isso, diante desse cenário, a Neutrox enfrenta um mercado concorrido, com grandes players. Ao mesmo tempo, não se pode esquecer a existência de concorrentes locais que vendem a um público fiel e mais limitado, mas que se apresenta como uma oportunidade de grande potencial.

Além disso, a Neutrox se coloca como democrática, portanto, dedicada a todos os tipos de cabelos, como os evidenciados anteriormente. O seu público se estende de mulheres de 15 a 55 anos, que são muito ocupadas e que buscam praticidade e custo-benefício, aspectos esses que ressaltam seu conceito generalista e plural. A marca também pode ser observada através dos 53 SKUs (Stock Keeping Unit, que é a variedade de itens em seu portfólio), divididos em sete linhas (Clássico; SOS Cachos; Xtreme; Ultra; 24 Multibenefícios; Aqua; e Mar e Piscina), que têm



nos cremes de tratamento e nos cremes de pentear os seus produtos mais rentáveis.

Seu posicionamento — isto é, a forma como se coloca e a maneira que o shopper e/ou o consumidor a percebe — se expressa através da hidratação, a partir da qual tenta investir na ideia de que os bons momentos da vida (um momento na praia ou na piscina, como outras ocasiões divertidas) acabam danificando os cabelos e que a Neutrox é o melhor caminho para repará-los, fazendo com que a pessoa possa aproveitar muito mais essas ocasiões, pois o cuidado já está garantido. No entanto, a comunicação ampla acaba dificultando um contato direto e eficaz, visto que se corre o risco de que, ao tentar comunicar a todos, não se dialogue verdadeiramente com ninguém, já que os modos de relação, percepção e interação das pessoas vão se alternando, conforme a geração a que o indivíduo pertence.

Uma propaganda tem o mesmo acesso, contato e impacto em uma pessoa de 16 anos e em outra de 45? Uma garota jovem quer ser colocada no mesmo grupo de pessoas que sua mãe ou avó? As respostas para essas perguntas elucidam um pouco os desafios enfrentados pela Neutrox, fazendo com que os pontos interessantes, como os produtos 100% veganos, contidos em embalagens com o selo "I'm green" — tecnologia desenvolvida pela Braskem, que faz plástico através da cana-de-açúcar e não do petróleo — possam não atingir o seu pleno potencial em um público que observa valor nestes elementos e estaria disposto a pagar a mais por sua presença.

Em termos de marketing e comunicação, a Neutrox está presente principalmente no Instagram, ambiente que utiliza para apresentar e ensinar como lidar e aplicar seus produtos. Ao mesmo tempo, busca usufruir de influenciadores e personalidades conhecidas pelo público no geral, como a cantora Ivete Sangalo, em maio de 2021, e a ginasta medalhista olímpica Rebeca Andrade, ao final de 2021 (Figura 3). Por sua vez, a propaganda ajuda a reforçar a imagem de amplitude e democratização da marca, já que representam públicos em faixas etárias diferentes.

### Figura 3

*Ação de envelopamento em trem de São Paulo promovendo a campanha da Neutrox protagonizada por Ivete Sangalo e Rebeca Andrade, embaixadoras da marca em 2021*



Fonte: Grandes Nomes da Propaganda (2022).

Dentro, aparentemente, de seu planejamento estratégico, o portfólio completo está presente nas gôndolas dos Cash & Carry, estando acessível aos grupos socioeconômicos B e C, classes sociais perante as quais, propositalmente, almeja atuar e se solidificar. Uma expansão para outros setores, como as perfumarias de todo o Brasil, poderia implicar uma ressignificação de seu conhecimento de marca, além de um possível ganho de novas consumidoras e, por fim, um aumento em seu faturamento.

Logo, considerando todo o contexto abordado, a Neutrox tem o desafio e Stephanie enfrenta o dilema de ultrapassar o conhecimento de marca que possui — que está arraigado a uma população que viveu os anos de 1970 e 1980 —, visando a acessar um público de idade mais tênue, sem que, com isso, ocorra uma dissociação de seu posicionamento perante a hidratação e sua abordagem democrática, ao mesmo tempo que deve promover todas as linhas no amplo espaço geográfico do território brasileiro.



## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos Educacionais

Utilizando-se dos desafios enfrentados por Stephanie e pela Neutrox dentro de um mercado competitivo com uma ampla gama de produtos e concorrentes, o caso apresentado tem como objetivo principal levar os estudantes à reflexão, mediante as possíveis soluções para que a marca em questão possa resolver sua problemática de ampliar as vendas através da execução no território nacional. Destarte, os alunos deverão levar em conta a necessidade de aumentar a relevância, o conhecimento e o valor para um público jovem, expandindo também a compreensão de todas as linhas da marca, sem abdicar de sua qualidade democrática e enfoque na hidratação.

O caso tem como objetivos específicos: (i) estabelecer e fixar a confecção de um planejamento estratégico definido em três partes, tendo como base o modelo de caso de ensino definido e realizado por Rocha, Galetti e Motta (2022) — 1º. Diagnóstico, 2º. Estratégia e 3º. Plano de ação; e (ii) evidenciar o pretense impacto real de suas ações através do aporte do demonstrativo de resultado (DRE), reforçando a necessidade de uma análise crítica e fundamentada de suas escolhas e tomadas de decisão.

### Fontes de dados

As informações e os dados que levaram à produção deste caso de ensino (Roesch, 2007) foram captados da internet a partir de fontes acadêmicas, jornalísticas e empresariais. Para a produção do histórico da autora, utilizou-se o currículo de sua autoria.

Por sua vez, nos trechos que exploraram com maior exatidão a criação da empresa e o caminho percorrido pela marca, foram observadas e empreendidas informações obtidas através do próprio *site* da Flora (2023), como também de artigos escritos em jornais e revistas de grande circulação, sendo estas regionais ou nacionais, além de um artigo acadêmico que também tinha como foco de estudo a Neutrox e sua atuação no mercado nacional (Antonacci & Cordeiro, 2011).

Para a composição do trecho final, foram aplicados dados advindos de pesquisas realiza-

das por fontes consistentes como o Euromonitor International (2023) e Worldometer (2023), além de conhecimentos orgânicos do mercado e expressos em sites de grandes empresas do setor de *hair care*, como L'Oréal Paris (2021) e Natura (2021).

### Atividades/Questões para aplicação e discussão

1) Apropriando-se do contexto:

Neste momento, os alunos devem tomar conhecimento da conjuntura do mercado de *hair care* no Brasil.

1.1 Pode-se perguntar a eles: Qual o tamanho (em números) do mercado brasileiro de *hair care* em comparação a outros países? O país acompanha a mesma lógica internacional da proporção de consumo de xampu e pós-xampu?

1.2 Os alunos devem fazer uma pesquisa no Google Trends sobre hidratação para observar os locais no Brasil que têm maior procura, assim como seus picos de busca, para compreender se há alguma correspondência dessa elevação ou queda com a época do ano (exemplo: verão, antes de festas comemorativas, etc.).

2) Aprofundando o conhecimento de mercado:

É importante que os estudantes se apropriem com maior profundidade a respeito do público que pretendem acessar. Desta forma, eles podem se utilizar de uma pesquisa qualitativa, principalmente a etnografia.

2.1 Os alunos devem buscar e observar exemplos de pesquisas etnográficas realizadas em outras oportunidades, para compreender seu funcionamento metodológico e as possibilidades de emprego dos resultados encontrados.

2.2 Os estudantes podem adaptar a etnografia para um ambiente virtual, configurando um estudo netnográfico. Assim, eles devem buscar e adentrar comunidades presentes nas redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, WhatsApp, Telegram, entre outros) que tenham foco em hidratação.

2.3 Deve-se empregar um "Diário de Observação", a partir do qual o grupo ou o indivíduo que pesquisa deve captar e analisar as publicações diárias da comunidade em questão.

2.4 Após algumas semanas de observação



e análise, será possível construir um mapa de empatia, na qual se evidenciará o que aqueles indivíduos pertencentes ao grupo pensam, sentem, escutam, veem, falam e fazem. Esses elementos auxiliarão a construção da buyer persona.

### 3) Construindo a matriz SWOT:

3.1 Após as etapas anteriores, pode-se questioná-los: Como as informações captadas sobre o mercado nacional e regional brasileiros, a pesquisa netnográfica e a buyer persona construída possibilitam a construção da matriz?

A Tabela 1, a seguir, apresenta uma sugestão para a organização das aulas.

**Tabela 1**

*Sugestão para a organização das aulas*

Etapas	Atividades propostas	Objetivo da etapa	Tempo de atividade
Diagnóstico	1. Pesquisas preliminares em sites confiáveis	Que os alunos tenham a capacidade de sintetizar e observar os principais problemas e oportunidades perante o caso	Duas aulas
	2. Leitura crítica do Caso de Ensino e discussão em sala		Duas aulas
	3. Aula teórica sobre a matriz SWOT e confecção da pesquisa netnográfica		Dez aulas
Estratégia	4. Confecção da SWOT	Que os alunos consigam tanto enumerar as frentes de atuação que devem ser priorizadas pelo negócio, como também traçar os pilares estratégicos	Quatro aulas
	5. Elaboração da estratégia		Quatro aulas
Plano de ação	6. Aula teórica sobre as possibilidades de ação (menu de ação)	Que os alunos consigam desenhar um plano de ação que responda ao desafio lançado	Duas aulas
	7. Elaboração do plano de ação		Cinco aulas

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Revisão de literatura e análise

### Primeiro elemento

O primeiro elemento delimita a estruturação a ser utilizada dentro das "Notas de Ensino". Assim sendo, um planejamento estratégico dividido inicialmente em três partes (Diagnóstico, Estratégia e Plano de ação), como delimitaram Rocha, Galetti e Motta (2022), auxilia o melhor

empreendimento das ações para a solução do desafio exposto aos estudantes, pois segmenta didaticamente o que deve ser feito, permitindo um andamento contínuo e claro do que empreender para solucionar a questão delimitada, prevendo os seus possíveis desdobramentos.

### Segundo elemento

Ao abordar os desafios enfrentados por Stephanie, deve-se levar em consideração a atuação territorial a ser empreendida, portanto um segundo elemento que deve ser levado em consideração é o trade marketing, que opera para adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, objetivando atender melhor e de maneira mais rentável possível os seus clientes e, por seu intermédio, os consumidores (Motta, Santos & Serralvo, 2017). Deverá ser trabalhada junto aos estudantes a contribuição que o trade marketing tem a oferecer quando auxilia a implementação dos planos de trade marketing mix por canal, de modo a balizar os resultados em cada um dos diferentes canais, bem como elaborando estratégias específicas para cada um deles.

Outro aspecto interessante a ser trabalhado consiste na intermediação que o trade marketing realiza entre as equipes de marketing e vendas. No que concerne ao GTM (go-to-market), há de se trabalhar o aspecto estratégico enquanto um plano abrangente que descreve como uma empresa pretende levar seus produtos ou serviços ao mercado e como pretende obter vantagem competitiva a partir daí. Sabe-se que, para ser bem-sucedida, toda estratégia de go-to-market deve levar em consideração o público-alvo da empresa, as necessidades do mercado, a concorrência, a proposta de valor única da empresa e a forma como os produtos ou serviços serão precificados e posicionados no mercado. Há que se trabalhar todos esses elementos com os alunos, desde a definição de canais de distribuição e de vendas até estratégias de marketing e publicidade (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2006; Friedman, 2022). Por fim, deve ser ressaltado o fato de que ter uma marca forte tem grande importância, mas, para que isso se fundamente e perpetue, é imprescindível existir a disponibilidade do produto em seus respectivos canais de



distribuição.

## REFERÊNCIAS

Antonacci, A. C. M., & Cordeiro, B. (2011). Neutrox: aumentar a experimentação para fazer a marca crescer. *Revista Repensar*, 3(3), 58-65.

Equipe Istoé. (2021). *Bertin encolhe para crescer*. Istoé Dinheiro. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://www.istoedinheiro.com.br/bertin-encolhe-para-crescer/>

Euromonitor International. (2023). *Beauty and Personal Care in Brazil*. Euromonitor International. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-brazil/report>

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2006). *Marketing metrics 50+ metrics every executive should master*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.

Flora. (2023). *Quem Somos*. Flora. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://flora.com.br/quem-somos/>

Friedman, L. (2022). *Go to market strategy*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Garcia, R. (2018). *Xampus que faziam a cabeça nas décadas passadas*. Veja São Paulo. Recuperado em: 30 maio 2024, de <https://vejasp.abril.com.br/coluna/memoria/xampus-que-faziam-a-cabeça-nas-decadas-passadas>

Grandes Nomes da Propaganda. (2022). *Neutrox: da cabeça para as ruas*. Grandes Nomes da Propaganda. Recuperado em: 30 maio 2024, de <https://grandesnomesdapropaganda.com.br/anunciantes/neutrox-da-cabeça-para-as-ruas/>

Izquierdo, T. (2017). *Sucesso nos anos 80, Neutrox reformula linha de produtos*. Veja São Paulo. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://vejasp.abril.com.br/coluna/beleza-de-blog/neutrox-nova-linha-produtos/>

L'Oréal Paris. (2021). *Conheça os diferentes tipos de cabelo e saiba como identificar o seu para cuidar corretamente dele*. L'Oréal Paris. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://www.loreal-paris.com.br/conheca-os-tipos-de-cabelo-e-saiba-como-identificar-o-seu>

Lozano, S. B. M. (2023a). [Perfil de Stephanie Bahia Mestanza Lozano]. LinkedIn. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://www.linkedin.com/in/stephanie-bahia-mestanza-lozano-05209b49/?profileId=ACoAAAooM34BS5pRUATf85FrEeSiSyandJxs8Q>

Lozano, S. B. M. (2023b). [Perfil de Stephanie Bahia Mestanza Lozano Email & Phone Number]. RocketReach. Recuperado em: 4 out. 2023, de [https://rocketreach.co/stephanie-bahia-mestanza-lozano-email\\_100651700](https://rocketreach.co/stephanie-bahia-mestanza-lozano-email_100651700)

Meu Cabelo Natural. (2023). *Tipo de Cabelo*. Meu Cabelo Natural. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://www.meucabelonatural.com.br/tipos-de-cabelo/>

Motta, R. G., Santos, N., & Serralvo, F. (2017). *Trade Marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Natura. (2021). *Tipos de cabelo: conheça quais são e como cuidar corretamente*. Natura. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://www.natura.com.br/blog/cabelo/tipos-de-cabelo>

Neutrox. (2023). *Todos os produtos*. Neutrox. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://neutrox.com.br/todos-os-produtos/>

Olivon, B. (2011). *Grupo do JBS expande atuação em higiene e beleza*. Exame. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://exame.com/negocios/grupo-do-jbs-expande-atuacao-em-higiene-e-beleza/>

Rocha, C. R. N. da C., Galetti, T. P. L., & Motta, R. G. (2022). Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca Omo. *Revista Repensar*, 2(2), 30-35. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://revistarepensar.emnuvens.com.br/revista/article/view/12>

Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de caso para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 213-234. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/530>

Velluto, L. (2007). *Coper, fabricante do Neutrox, fecha fábrica em Diadema*. Diário do Grande ABC. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://www.dgabc.com.br/Noticia/217109/coper-fabricante-do-neutrox-fecha-fabrica-em-diadema->



Worldometer. (2023). *Countries in the world by population*. Worldometer. Recuperado em: 4 out. 2023, de <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>

## BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.

Aaker, D. A. (2005). *On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. Porto Alegre: Bookman.

Ansoff, H. I. et al. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Carpenter, G. S., Glazer, R., & Nakamoto, K. (1994). Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 339-350. <https://doi.org/10.1177/002224379403100302>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2020). *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados*. São Paulo: Atlas.

Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2011). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo* (4a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Mendonça, E. (2021). *Vendas de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R\$ 122,4 bilhões*. Cosmetic Innovation.

Motta, R. G., Lacerda, L. P., Wanderley, D. F. C., & Santos, N. M. B. F. (2019). Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. *Brazilian Journal of Development*, 5(1), 556-570.

Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência* (17a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (16. ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Roberts, K. (2005). *Lovemark: o futuro além das marcas*. São Paulo: MBooks.

Rocha, C. R. N. da C. (2021). Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. *Revista Repensar*, 1(1), 7-12.

Rocha, C. R. N. da C., & Motta, R. G. (2021). A metodologia Caso de Ensino como estratégia no contexto pandêmico de ensino remoto. *Anais do Encontro de Gestão e Negócio*, Uberlândia, MG, Brasil.

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

Stigert, A., & Seabra, C. R. (2018). *Estratégias de distribuição e gestão de canais*. Rio de Janeiro: FGV Editora.

Tavares, M. C. (1998). *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra.

Trout, J., & Rivkin, S. (2000). *Differentiate or die: survival in our era of killer competition*. New York: John Wiley & Sons.