

# INOVAR É DESENVOLVER A INDÚSTRIA DO FUTURO

30 CASOS DE INOVAÇÃO  
DE PEQUENAS, MÉDIAS  
E GRANDES EMPRESAS

**mei**  
MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL  
PELA INOVAÇÃO

**SEBRAE**

**CNI**

Confederação Nacional da Indústria  
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

## Inovação de Produto

- São Paulo (SP)
- Grande porte
- 5 mil colaboradores

*A Avon desenvolve batom que combina o toque suave, a cor sem brilho e a durabilidade da aplicação sem ressecamento, aumentando rapidamente sua participação no mercado.*

# AVON

## A EVOLUÇÃO DO CONCEITO MATTE EM BATONS

A indústria brasileira de cosméticos é conhecida por seu dinamismo comercial e industrial. Entre as suas características está a reconhecida capacidade de crescer por prolongados períodos a taxas que outras indústrias não são capazes de sustentar. Além de vários fatores sistêmicos favoráveis, como o aumento do emprego e da inserção das mulheres nos mercados de trabalho urbanos, a indústria de cosméticos conseguiu implementar uma série de instrumentos de dinamismo derivados de suas estratégias de desenvolvimento de novos produtos e inovações.

Nesse importante setor da indústria nacional, empresas brasileiras e de origem externa possuem elementos comuns em suas estratégias, como o reconhecimento do perfil dos consumidores locais; em decorrência disso, desenvolvem esforços sistemáticos para atender às demandas específicas dos diferentes segmentos. Peles, cabelos, hábitos, exposição aos raios solares, umidade são algumas das características que impedem que o mercado brasileiro seja atendido com *pacotes*, produtos prontos desenvolvidos em outras bases industriais. As empresas sabem disso e fazem lançamentos constantes para estimular, ainda mais, a demanda dos consumidores por produtos melhor adaptados às condições locais.

O novo batom ultramatte desenvolvido pela Avon destina-se a cobrir um segmento exigente de consumo ao reunir o desejo de uma cor sem brilho e um toque suave desde a aplicação. A demanda por um produto com essa combinação de propriedades levou a empresa a realizar esforços de pesquisa multidisciplinares e de experimento





de novos insumos. Profissionais de química, toxicologia, materiais, engenharia e processos juntaram seus conhecimentos e competências para desenvolver um produto de qualidades diferenciadas.

A receptividade do mercado ao novo produto superou as expectativas mais otimistas da empresa. Então, o desafio seguinte foi assegurar o suprimento de um volume de produção acima da capacidade imediatamente disponível.



## NECESSIDADES E VALORES

Criar novos produtos e conquistar novos consumidores, assegurando um crescimento consistente de vendas, são desafios comuns no segmento de bens de consumo. As exigências são ainda maiores para as empresas que oferecem produtos de higiene e cuidados pessoais, porque eles representam mais do que o se cuidar para sentir-se bem e apresentar-se bem. É também por meio desses produtos que as pessoas se relacionam com o mundo exterior, se inserem socialmente, destacam e valorizam os seus atributos. Na cultura brasileira, esse elemento é extremamente valorizado. Não é somente uma questão de aparência, trata-se de um elemento cultural profundamente arraigado, que inclui banhos diários, escovações de dentes regularmente e uso de desodorante para ficar nos exemplos mais difundidos e conhecidos de todos.

Os hábitos dos consumidores de produtos e serviços de higiene e cuidados pessoais



também são dinâmicos e evolutivos. As empresas desse segmento sabem que conhecer os consumidores e identificar as tendências emergentes são elementos decisivos de sucesso. A Avon atua muito bem nesse campo, possuindo um processo bem estruturado de desenvolvimento de novos produtos e inovação, que vincula os conhecimentos do consumo e a sua dinâmica evolutiva às competências tecnológicas, industriais e comerciais.

Com cinco centros de pesquisa espalhados pelos mais de 70 países em que atua, a Avon prospecta informações sobre o perfil dos consumidores, suas preferências e tendências e utiliza essas informações para embasar o desenvolvimento dos seus produtos. Além de análises de mercado e compreensão das sutilezas presentes nas necessidades e nos desejos dos seus consumidores, a empresa possui capacidade de realização de testes técnicos de diferentes parâmetros de qualidade.

Sempre que suas áreas de inteligência de mercado e de desenvolvimento de produtos identificam elementos novos que possam originar demandas promissoras a serem preenchidas por novos produtos, a equipe de pesquisa e desenvolvimento (P&D) põe-se a trabalhar para criar a solução adequada. Foi assim com o batom ultramatte – uma combinação da proteção e da coloração do batom tradicional, mas sem o brilho que os batons geralmente conferem aos lábios.



## BENEFÍCIO EMOCIONAL

Como batons matte, sem brilho, já eram habituais no mercado, era preciso criar uma solução com diferenciais de qualidade que o público reconhecesse e valorizasse, contemplando tanto as consumidoras de outras marcas, quanto aquelas que ainda não conheciam o produto. Não bastaria ser semelhante ao que já existia, era preciso superar o padrão da categoria.

O batom ultramatte foi um projeto de desenvolvimento tecnológico a longo prazo. Seu foco principal foi eliminar o maior ponto de insatisfação das consumidoras em relação aos batons mattes, até então disponíveis no mercado, que era a sensação de desconforto nos lábios, provocada pelo ressecamento. As equipes de P&D foram desafiadas a criar um produto de qualidade superior que superasse essa deficiência.

Formada por meia centena de profissionais no Brasil, mas conectada a uma rede global de dimensões muito maiores, o time de P&D da Avon possui uma característica marcadamente multidisciplinar. A combinação de conhecimentos de profissionais de química, de engenharia química, de ciência dos materiais, de toxicologia, entre outros, frequentemente, resulta em soluções capazes de vencer os múltiplos desafios que envolvem a construção do sucesso das inovações nos mercados. Os primeiros desses desafios são, certamente, ter clareza do produto que se deseja e contar com um conjunto de ideias ou insights e de conceitos tecnológicos e industriais para materializá-lo.

Para Juliana Barros, diretora de marketing da Avon, *“o consumidor brasileiro valoriza um benefício emocional aliado ao efeito do nosso produto, o que nos traz uma vantagem importante. Foi por meio da percepção da secura que desagradava as consumidoras de batons matte convencionais que desenvolvemos uma fórmula inovadora para sanar este desconforto”*.

Ela conta que foram realizados diversos testes sensoriais com consumidoras para comparar a nova fórmula com a de

outros batons mattes disponíveis no mercado com o mesmo apelo. *“Verificamos que o nosso era muito bem avaliado por oferecer essa maior sensação de conforto”*, diz Juliana.

## QUALIDADE SUPERIOR

A primeira tentação poderia ter sido a de materializar a solução realizando uma engenharia reversa nos produtos existentes, uma prática comum em todos os mercados e bastante disseminada também na indústria de produtos de higiene e cuidados pessoais. O segundo caminho de facilidade consistiria em adicionar ou excluir elementos de uma base – ou um *chassi*, na linguagem do meio – existente. Essas duas soluções, tentadoras em termos econômicos e de cronologia de lançamento (*time to market*, no linguajar corporativo), foram rapidamente abandonadas em favor de uma solução mais inovadora e mais ousada, até porque outras experiências de adição ou retirada de elementos não conseguiram atender às expectativas das consumidoras e registraram resultado comercial aquém do pretendido. Para conquistar uma posição relevante no mercado, era necessário oferecer um produto de qualidade superior, com potencial para atrair novas consumidoras para o segmento. Era esse o desafio.

Os protocolos de desenvolvimento de novos produtos da Avon apresentam ciclos de aproximadamente dois anos, com uma série de estágios que devem ser percorridos e marcos que precisam ser cumpridos para que os produtos possam entrar em fabricação e ser lançados comercialmente. O processo não é inteiramente rígido, mas não permite nenhuma inobservância de procedimentos do protocolo. Por isso, qualquer aceleração do processo de desenvolvimento não pode representar, em nenhuma hipótese, a supressão de uma etapa ou o descumprimento de um marco – e assim foi com o ultramatte.

Em que pese o atraso da empresa em relação ao principal produto concorrente, que está no mercado há cerca de cinco

*“Foi por meio da percepção da secura que desagradava as consumidoras de batons matte convencionais que desenvolvemos uma fórmula inovadora para sanar este desconforto”.*

**Juliana de Barros**  
Diretora de marketing  
Avon



anos, era necessário evitar riscos associados aos atalhos (e ao *jeitinho*). O atraso em relação ao produto de referência não poderia ser superado com alternativas rápidas, mas sim com soluções superiores. Portanto, era preciso criar um produto novo, capaz de alcançar as expectativas das consumidoras.

## NOVOS INGREDIENTES

Os batons convencionais utilizam matérias-primas emolientes mais oleosas, que conferem mais brilho, o que foi uma reivindicação forte até então, pois os batons supostamente deveriam ter boa cobertura, boa durabilidade nos lábios e muito brilho para serem considerados bons.

Quando surgiu o conceito matte, que é a cor mais opaca, os fabricantes usavam a mesma base do batom convencional, adicionando ingredientes que removiam a oleosidade. Esse “tirar óleo” acabou substituindo a emoliência por uma sensação de ressecamento e desconforto, além de provocar o craquelamento,

que é o “esfarelamento” do produto depois de algumas horas de uso, devido ao ressecamento excessivo causado pelos agentes matificantes em pó comumente utilizados.

No desenvolvimento do batom ultramatte, a Avon buscou balancear a fórmula e minimizar o ressecamento e o desconforto a partir do uso de ingredientes que não tinham tanto brilho e, por isso, não necessitavam de grandes quantidades de agentes matificantes, daí o nome matte. O sucesso desse lançamento está justamente na entrega do efeito matte com conforto, cobertura e duração nos lábios, algo até então inédito no mercado.

Para evitar o craquelamento, foi preciso repensar toda a base do batom, inserindo ceras, emolientes e polímeros que conferem lubricidade, mas que possuem pouco brilho. Além de oferecer o desejado efeito matte aveludado, outros efeitos adicionais importantes também agradaram, como o conforto na aplicação, a hidratação, a proteção solar FPS 15, a suavidade no deslizamento e a uniformidade, além das cores intensas e que duram horas.

## VENDAS SURPREENDENTES

Para completar o ciclo da inovação, muitos desafios foram vencidos. Foi necessário desenvolver os fornecedores, cuidar da logística dos insumos e materiais, alocar capacidades produtivas adequadas e organizar a logística da distribuição – e nada disso é trivial. Aliás, nem mesmo o dimensionamento do mercado para um novo produto é um exercício simples.

Os resultados do produto no mercado superaram, por larga margem, todas as expectativas da empresa. O planejamento comercial havia estabelecido uma meta de três milhões de unidades anuais. As vendas alcançaram oito milhões de unidades. Um sucesso dessa magnitude é para ser comemorado, mas, antes disso, outros desafios precisaram ser resolvidos, como atender à demanda muito superior ao que foi planejado, encontrar os insumos e os demais componentes, reorganizar a capacidade fabril e a distribuição.





*O sucesso da estratégia de marketing foi conseguir mostrar o principal benefício do produto em situações reais com as quais as consumidoras se identificam prontamente.*

São desafios de monta, mas, afinal, bons desafios. Para a empresa, é, sem dúvida, melhor acionar todas as reservas locais e externas para atender a uma demanda que se mostrou muito acima das melhores expectativas do que acompanhar relatórios de vendas desanimadores, estoques acima do razoável, desinteresse dos consumidores e desmotivação das equipes que depositaram energias e entusiasmo no novo lançamento.

A campanha de marketing utilizada explorou a facilidade para usar o batom em situações incômodas com produtos convencionais, como, por exemplo, comer um sanduíche. O sucesso da estratégia foi conseguir mostrar o principal benefício do produto em situações reais com as quais as consumidoras se identificam prontamente.

A Avon também promoveu uma grande ativação de sua força de vendas, disponibilizando para as revendedoras kits com as diversas cores do produto, ação que respondeu pela maior parte das vendas.

## GARGALO DA EMBALAGEM

Um dos gargalos mais preocupantes foi a disponibilidade de embalagens. Em um produto cosmético, a concepção e o desenvolvimento da embalagem podem ser extremamente complexos e representar metade do custo final. É ela que confere identidade ao produto e tem influência direta na experiência do usuário. Além de bonita, a embalagem precisa ser funcional e, cada vez mais, atender ao apelo de sustentabilidade.

A Avon havia optado por uma embalagem existente, desenvolvida pelo time técnico da empresa nos Estados Unidos, mas esbarrou na disponibilidade insuficiente dos fornecedores habituais. Foi nesse ponto que a dimensão global da Avon deu a sua contribuição



direta, oferecendo à unidade brasileira acesso à capacidade industrial e aos estoques de outras unidades da empresa ao redor do mundo.

Fabricada no Brasil, no México e na China, a embalagem segue o padrão de outros batons de linha e é utilizada em todas as unidades da Avon Global. Dessa forma, a empresa consegue obter melhores condições comerciais, alinhadas com suas operações globais, e agilidade no atendimento a flutuações localizadas de demanda.

As lições desse novo produto da Avon e da sua estratégia de inovação são importantes para outras empresas deste e de outros segmentos industriais, bem como para o próprio sistema brasileiro de inovação. Em primeiro lugar, fica evidente que a inovação não se resume ao lançamento pioneiro de um produto definidor de uma nova categoria de mercado. É possível inovar dentro de uma categoria existente, com produtos diferenciados. Em segundo lugar, a solução mais fácil pode afigurar-se como a de menor risco, mas ela dificilmente será portadora dos melhores resultados.

A Avon não criou a categoria batom matte, mas foi capaz de criar uma solução diferenciada dentro dessa categoria, posicionando seu produto e marca com características suficientemente claras para ser reconhecidas pelas consumidoras. O sucesso comercial, conquistando uma fatia do mercado existente e ampliando os limites desse mercado, mostram bem a robustez da estratégia e dos processos de inovação da empresa. Xequemate!

 [www.cni.com.br](http://www.cni.com.br)

 [/cnibrasil](https://www.facebook.com/cnibrasil)

 [@CNI\\_br](https://twitter.com/CNI_br)

 [@cniibr](https://www.instagram.com/cniibr)

 [/cniweb](https://www.youtube.com/c/cniweb)

 [/company/cni-brasil](https://www.linkedin.com/company/cni-brasil)

 [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

 [/sebrae](https://www.facebook.com/sebrae)

 [@sebrae](https://twitter.com/sebrae)

 [@sebrae](https://www.instagram.com/sebrae)

 [/sebrae](https://www.youtube.com/c/sebrae)

 [/sebrae](https://www.linkedin.com/company/sebrae)

