

LUÍZA RIBEIRO CAETANO

**ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAR A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
DA CATEGORIA HIGIENE BUCAL DE UMA EMPRESA
MULTINACIONAL**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

SÃO PAULO
2008

LUÍZA RIBEIRO CAETANO

**ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAR A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
DA CATEGORIA HIGIENE BUCAL DE UMA EMPRESA
MULTINACIONAL**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Zilbovicius

SÃO PAULO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Caetano, Luíza Ribeiro

Estratégias para otimizar a margem de contribuição da categoria cuidados com a higiene bucal de uma empresa multinacional / L.R. Caetano. -- São Paulo, 2008.

109 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Preço ao consumidor 2.Custo de operações 3.Higiene bucal (Produção;redução;custos) I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

A meu querido vovô Rubens, que
recentemente foi reencontrar minha
querida vovó Maria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a dedicada e atenciosa orientação do Prof. Dr. Mauro Zilbovicius, que sempre esteve acessível e disposto a discutir profundamente todos os temas e a contornar todas as dificuldades que inevitavelmente se apresentaram ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também a todos os demais professores e funcionários da Escola Politécnica, em particular, os dedicados ao Departamento da Engenharia de Produção, por contribuírem para a minha formação como engenheira.

Aos meus colegas que com o passar do tempo se tornaram meus amigos, quero deixar o registro de que a companhia deles, dentro e fora do meio acadêmico, tornaram esses meus últimos cinco anos definitivamente inesquecíveis. (Não vou citar nomes porque listar todos seria impossível e só alguns, seria injusto.)

E, principalmente, agradeço à minha família: mãe e “pais”, que sempre com muito carinho apoiaram-me e incentivaram-me na busca de ser uma pessoa cada dia melhor.

Para que tanta pressa e tanto receio?

O futuro sempre nos chega a uma
velocidade de 60 minutos por hora.

(Albert Einstein)

RESUMO

O presente Trabalho de Formatura estuda estratégias que otimizem a Margem de Contribuição da categoria Cuidados com a Higiene Bucal de uma empresa multinacional. Para tanto, o estudo foi dividido em dois blocos: aumento da receita bruta e redução dos custos variáveis de fabricação. Através do estudo da participação no mercado de cada linha de produto, do markup praticado pelos revendedores e, principalmente, considerando a elasticidade do preço dos produtos, um plano é desenvolvido para gerar maior faturamento e atrair mais consumidores, incrementando, assim, a receita. Já os custos são reduzidos com base na representatividade de cada material nos custos totais e nos processos produtivos. Ao fim, combina-se os dois ramos de análise e tem-se como resultado uma proposta única que otimiza a referida Margem de Contribuição.

Palavras-chave: Preço ao consumidor. Custo de Operações. Higiene Bucal (Produção; Redução; Custos).

ABSTRACT

This Graduation Work studies strategies that optimize Contribution Margin of Oral Care category of a multinational enterprise. For so, the study was divided in two blocks: gross revenue increase and production variable costs reduction. Through market share study of each line of product, markup practiced by resellers and mainly considering product's price elasticity, a plan is developed to generate more billing and to attract more consumers, incrementing thus the revenue. The costs are reduced based on the representativeness of each material in total costs and on the production processes. At the end, the analysis branches are combined resulting in a only proposal to optimize referred Contribution Margin.

Keywords: Price to customer. Operation costs. Oral hygiene (Production; Reduction; Costs).

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - MARCAS DE US\$1 BILHÃO DA P&G.....	19
FIGURA 1.2 - ORGANOGRAMA DO TIME MULTIFUNCIONAL.....	20
FIGURA 1.3 - ORGANOGRAMA DE FINANÇAS	21
FIGURA 2.1 - APRESENTAÇÃO DO PORTFÓLIO: ESCOVAS MANUAIS.	25
FIGURA 2.2 - APRESENTAÇÃO DO PORTFÓLIO: ESCOVAS MANUAIS (CONTINUAÇÃO).....	26
FIGURA 2.3 - APRESENTAÇÃO DO PORTFÓLIO: ESCOVAS ESPECIAIS.	27
FIGURA 2.4 - APRESENTAÇÃO DO PORTFÓLIO: INTERDENTAIS.	28
FIGURA 2.5 - APRESENTAÇÃO DO PORTFÓLIO: ESCOVAS ELÉTRICAS.	29
FIGURA 2.6 - APRESENTAÇÃO DO PORTFÓLIO: FIOS DENTAIS.....	30
FIGURA 2.7 - APRESENTAÇÃO DO PORTFÓLIO: ANTI-SÉPTICO BUCAL.....	30
FIGURA 2.8 - APRESENTAÇÃO DO PORTFÓLIO: CREME DENTAL.	31
FIGURA 4.1 - OS 3 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO.....	54
FIGURA 4.2 - PONDERAÇÃO DAS AÇÕES DA CONCORRÊNCIA	76

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1 - LEI GERAL DA DEMANDA.	41
GRÁFICO 3.2 - CONCORRÊNCIA PERFEITA.	42
GRÁFICO 3.3 - CENÁRIO 1: VALORES UNITÁRIOS.....	44
GRÁFICO 3.4 - CENÁRIO 1: VALORES TOTAIS.	44
GRÁFICO 3.5 - CENÁRIO 2: VALORES UNITÁRIOS.....	45
GRÁFICO 3.6 - CENÁRIO 2: VALORES TOTAIS.	45
GRÁFICO 3.7 - CENÁRIO 3: VALORES UNITÁRIOS.....	46
GRÁFICO 3.8 - CENÁRIO 3: VALORES TOTAIS.	47
GRÁFICO 3.9 - CENÁRIO 4: VALORES UNITÁRIOS.....	47
GRÁFICO 3.10 - CENÁRIO 4: VALORES TOTAIS.	47
GRÁFICO 4.1 - CRESCIMENTO DO MERCADO DE HIGIENE BUCAL.....	57
GRÁFICO 4.2 - PREÇO DE MERCADO DAS ESCOVAS MANUAIS ADULTAS.	58
GRÁFICO 4.3 - PREÇO DE MERCADO DAS ESCOVAS INFANTIS.	60
GRÁFICO 4.4 - PREÇO DE MERCADO DE ESCOVAS ELÉTRICAS.	61
GRÁFICO 4.5 - PREÇO DE MERCADO DE ENXAGÜATÓRIOS.....	62
GRÁFICO 4.6 - PREÇO DE MERCADO DOS FIOS DENTAIS.	64
GRÁFICO 4.7 - ELASTICIDADE DE PREÇO.	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1 - LEI GERAL DA DEMANDA.....	41
TABELA 3.2 - CONCORRÊNCIA PERFEITA.	42
TABELA 3.3 - TIPOS DE MERCADO	50
TABELA 4.1 - MARKUP DO MERCADO DE HIGIENE BUCAL.	65
TABELA 4.2 - IMPACTO EM VOLUME (AUMENTO DE 1% A 5%).	69
TABELA 4.3 - IMPACTO EM VOLUME (AUMENTO DE 6%, 7%, 10% E 15%).	69
TABELA 4.4 – PREÇOS DOS PRODUTOS DA ORAL-B COM AUMENTO DE 8%.	73
TABELA 4.5 - CONCORRÊNCIA MANTÉM PREÇOS (0% DE AUMENTO DA CONCORRÊNCIA) ...	74
TABELA 4.6 - CONCORRÊNCIA AUMENTA SEUS PREÇOS EM 8%.....	74
TABELA 4.7 - CONCORRÊNCIA AUMENTA SEUS PREÇOS EM 4%.....	75
TABELA 4.8 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINAL DEVIDO AO AUMENTO DE PREÇO.....	77
TABELA 4.9 - VARIAÇÕES DECORRENTES DO AUMENTO DE PREÇO	78
TABELA 5.1 - CUSTOS DE PRODUÇÃO UNITÁRIOS	82
TABELA 5.2 - CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS ENTRE VARIÁVEIS E FIXOS.....	84
TABELA 5.3 - CUSTO TOTAL DOS INSUMOS.	85
TABELA 5.4 - CUSTO DETALHADO DOS INSUMOS.	86
TABELA 5.5 - REDUÇÃO DOS CUSTOS DE AQUISIÇÃO.	88
TABELA 5.6 - TOTAL DE ECONOMIA ATRAVÉS DE REDUÇÃO DE QUANTIDADE UTILIZADA....	89
TABELA 5.7 - REDUÇÃO DO CUSTO COM MÁQUINAS.	90
TABELA 5.8 - TOTAL DE REDUÇÃO DE CUSTOS.....	94
TABELA 5.9 - POSSÍVEL TOTAL DOS CUSTOS.....	95
TABELA 5.10 - VARIAÇÃO COM A REDUÇÃO DE CUSTOS.	95
TABELA 5.11 - OTIMIZAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO COM ECONOMIA NOS CUSTOS.	95
TABELA 5.12 - CONTRIBUIÇÃO DE CADA ECONOMIA À MARGEM.	96
TABELA 6.1 - REVISÃO DAS OTIMIZAÇÕES DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.	99
TABELA 6.2 - REDUÇÃO DOS CUSTOS CONSIDERANDO O VOLUME ADVINDO DO AUMENTO DE PREÇO EM 8%.	100
TABELA 6.3 - RESULTADO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO COM TODAS AS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS.	100
TABELA 6.4 - VARIAÇÕES EM RELAÇÃO AO CENÁRIO ATUAL.....	100
TABELA 6.5 - REPRESENTATIVIDADE DE CADA INICIATIVA NA PROPOSTA FINAL.	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C&T	Ciência e Tecnologia
J&J	Johnson & Johnson
M	Mil
MM	Milhões
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&G	Procter & Gamble
P&L	Profits & Losses
SKU	Stock Keeping Unit

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Objetivo do Trabalho	16
1.2	Estrutura do Trabalho	17
1.3	A Empresa	18
1.4	O Estágio	19
1.5	Justificativa do Tema	21
2	INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE ORAL-B.....	22
2.1	Histórico da Marca	22
2.2	Composição do Portfólio.....	23
2.3	Dados Gerais	31
2.4	O Mercado	32
2.5	Visão dos Consumidores.....	33
2.6	Programa com Profissionais.....	35
2.6.1	<i>Contato com os Dentistas</i>	<i>35</i>
2.6.2	<i>Recomendação dos Dentistas.....</i>	<i>35</i>
2.6.3	<i>Uso dos Dentistas</i>	<i>36</i>
3	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	38
3.1	Conceito de Margem de Contribuição	38

3.2	Variáveis da Margem de Contribuição	40
3.2.1	<i>Análise da Receita</i>	40
3.2.2	<i>Análise dos Custos</i>	43
3.3	Comportamentos da Margem de Contribuição.....	43
3.4	Tipos de Mercado	48
3.5	Caracterização do Mercado de Higiene Bucal	50
4	ANÁLISE DE PREÇO.....	52
4.1	Métodos de Precificação	52
4.2	Casos na P&G	54
4.3	Revisão do Mercado.....	56
4.4	Revisão dos Preços.....	57
4.4.1	<i>Preço das Escovas Manuais Adultas</i>	57
4.4.2	<i>Preço das Escovas Manuais Infantis</i>	59
4.4.3	<i>Preço das Escovas Elétricas</i>	60
4.4.4	<i>Preço dos Enxagüatórios Bucais</i>	61
4.4.5	<i>Preço dos Fios Dentais</i>	63
4.5	Markup do Mercado.....	64
4.6	Possíveis Aumentos de Preços	67
4.7	Análise de Cenários.....	71
4.8	Proposta	75

5	ANÁLISE DOS CUSTOS.....	80
5.1	Visão da P&G sobre os Custos	81
5.2	Revisão dos Custos Atuais.....	82
5.2.1	<i>Principais Custos.....</i>	<i>82</i>
5.2.2	<i>Detalhamento dos Custos Variáveis.....</i>	<i>84</i>
5.3	Otimização dos insumos.....	86
5.3.1	<i>Materiais.....</i>	<i>87</i>
5.3.2	<i>Máquinas.....</i>	<i>89</i>
5.3.3	<i>Pessoas.....</i>	<i>90</i>
5.4	Inovação do Produto.....	91
5.5	Análise do Resultado.....	94
6	PROPOSTA FINAL	98
7	CONCLUSÃO.....	102
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo do Trabalho

Este trabalho tem por objetivo apresentar estratégias que aumentem a Margem de Contribuição da categoria Cuidados com a Higiene Bucal da empresa Procter & Gamble do Brasil (P&G do Brasil).

O tema sugerido pela diretora de finanças no Brasil foi a análise da Margem Bruta devido à importância que esta representa para o P&L (do inglês Profits & Losses, equivalente a Lucros & Perdas em português) de uma empresa.

No entanto, após análises e comparações entre as aplicações das diversas margens, optou-se por estudar a Margem de Contribuição pelo fato de esta apresentar determinadas simplificações, como, por exemplo, não haver a necessidade de aplicar rateio nas alocações dos custos.

Atualmente a categoria Cuidados com a Higiene Bucal apresenta uma Margem de Contribuição em relação ao faturamento de 55%, a qual não é considerada satisfatória se comparada com os objetivos impostos pela direção da empresa à categoria.

Por meio dos diversos fatores que influenciam o resultado da Margem de Contribuição, como preço, composição do portfólio, kits promocionais e custo de fabricação, neste trabalho estão apresentadas estratégias para aumentar a Margem⁽¹⁾ e um estudo aprofundado sobre as que justificam sua análise. O objetivo é obter uma melhora de 5pp em relação ao faturamento, atingindo assim a Margem de 60%.

Uma condição que foi imposta para a elaboração dessas estratégias é que o faturamento anual deve, no mínimo, ser mantido no seu valor atual.

É importante informar aos leitores que não apenas os números, mas todo o conteúdo deste trabalho reflete a perspectiva da autora, não sendo a opinião nem a visão oficial da empresa.

⁽¹⁾O termo Margem neste trabalho refere-se sempre à Margem de Contribuição, salvo as vezes que estiverem evidentes tratar-se de outra margem.

1.2 Estrutura do Trabalho

Continuando este primeiro capítulo, estão apresentadas características gerais da empresa, as atividades da autora na P&G e justificativa da importância deste trabalho, tanto para a empresa quanto para a autora.

No capítulo seguinte, é apresentada Oral-B, principal marca que compõe a categoria Cuidados com a Higiene Bucal, a qual será descrita com um breve histórico, detalhamento do portfólio, dados gerais atuais e sua posição nos diferentes ramos perante as suas principais concorrentes: Colgate-Palmolive (convenientemente chamada apenas de Colgate) e Johnson & Johnson (J&J). Além disso, também é apresentado o Programa com Profissionais, antiga estratégia implementada para a divulgação da marca entre os profissionais da saúde bucal e que hoje é adotada também por várias concorrentes.

No terceiro capítulo, há uma pesquisa bibliográfica sobre Margem de Contribuição e características de mercado, qualificando a categoria estudada.

Posteriormente, estratégias para a otimização da Margem estão relacionadas e devidamente analisadas, estando o estudo dividido em duas partes: otimização da Receita e redução dos Custos. Por conta da falta de acesso a determinadas informações, algumas análises estão limitadas ao aspecto conceitual, havendo dissertação sobre a metodologia, mas sem a devida aplicação com números.

Por fim, há uma análise combinando todas as estratégias anteriormente estudadas e discussão sobre os resultados obtidos, abordando desde os aspectos numéricos até as dificuldades pessoalmente enfrentadas pela autora.

Aqui, há três importantes pontos a destacar:

i) Embora a categoria Cuidado com a Higiene Bucal da empresa Procter & Gamble do Brasil seja responsável pelas marcas PRO, Zooth e Crest, além da Oral-B, esta última responde por mais de 90% do faturamento da categoria. Assim sendo, o termo categoria será usado como sinônimo da marca Oral-B neste trabalho;

ii) Devido à baixa representatividade da pasta dental Oral-B no mercado de higiene bucal, ela será excluída das análises apresentadas neste trabalho por questão de simplificação e irrelevância;

iii) **A todos os dados numéricos foram aplicados fatores com o objetivo de manter em sigilo a realidade financeira e não ser revelada a estratégia da**

marca. Assim, nenhum dado deste trabalho tem validade para ser utilizado como fonte de informações confidenciais.

1.3 A Empresa

A Procter & Gamble (P&G) é uma empresa americana multinacional que atua no ramo de bens de consumo. Sua sede é situada em Cincinnati, Estados Unidos (EUA), onde também foi fundada em 1837 por William Procter e James Gamble, a partir da produção e comercialização de velas e sabão.

A P&G soube entrar de forma oportuna em diversos mercados: expandiu a marca de sabão durante a Guerra de Secessão dos EUA (1862) através de um acordo com o exército; entrou no Canadá durante a 1ª Guerra Mundial (1915 – primeira atuação fora dos EUA); inseriu-se na Europa em 1930, com a compra de uma marca de sabão local; e introduziu-se no México em 1948, da mesma forma que na Europa.

No Brasil, a P&G iniciou suas atividades a partir da compra das Perfumarias Phebo S/A, em 1988. Em seguida, trouxe as marcas mundialmente conhecidas Pampers (fraldas descartáveis) e Pert Plus (shampoos e condicionadores). Gradativamente, ela vem inserindo no mercado brasileiro as demais marcas conhecidas globalmente.

Neste início do Século XXI, a P&G adquiriu duas grandes empresas de atuação mundial: Wella em 2003, que atuava no mercado de produtos para cuidados com o cabelo, e Gillette Co. em 2005, que além da consagrada marca de lâminas (e demais produtos) de barbear com o mesmo nome, era também administradora das marcas Oral-B e Duracell.

Atualmente, a P&G exerce atividades em mais de 180 países, com operações em 80 deles, e cerca de 138.000 empregados ao redor do mundo. Ela possui 23 marcas que valem US\$1 bilhão ou mais (Relatório Anual da P&G, 2007), das quais podem-se destacar: Tide (Ace, no Brasil), Pantene, Pampers, Always, Pringles, Oral-B e Duracell. A Figura 1.1 é uma foto com produtos de tais marcas.

É interessante mencionar que a Procter & Gamble tem como maior concorrente de seus produtos as empresas Johnson&Johnson, Unilever, Reckitt Benckiser, Kimberly-Clark, L'Oreal e Colgate-Palmolive.



Figura 1.1- Marcas de US\$1 bilhão da P&G.
Fonte: Sítio da P&G.

1.4 O Estágio

A autora deste trabalho iniciou o estágio na P&G em 1º de Dezembro de 2006, auxiliando o analista financeiro das categorias Cuidados com a Saúde e Cuidados com a Higiene Bucal.

Em Outubro de 2007, houve uma reestruturação na companhia que trouxe como consequência para a autora a restrição de seu trabalho para a categoria Cuidados com a Higiene Bucal, mas também mais autonomia nas suas atividades, as quais podem ser resumidas em atividades do dia-a-dia, tais como registro e conferência de preços e descontos, e em funções mais estratégicas, como análise de retorno de investimentos, consolidação do resultado do período em exercício, previsão de fechamento do ano fiscal corrente (assim como previsão de todo o ano fiscal seguinte) e controle da execução das iniciativas que envolvem a inserção de dinheiro no mercado/cliente.

O valor do trabalho de um analista financeiro da P&G, devido à sua atividade de consolidação e previsão de fechamento de resultado - que é a sua função mais importante -, é medido pelo valor obtido na Margem Bruta da categoria que cuida, bem como o quanto melhorou o resultado dessa em relação ao ano anterior.

A organização que o analista financeiro trabalha é em times multifuncionais liderados por Marketing, nos quais funções de Representante de Vendas, Pesquisa

de Consumidor e Logística, além de Finanças, compõem cada time responsável por uma marca. Observe o organograma apresentado na Figura 1.2.

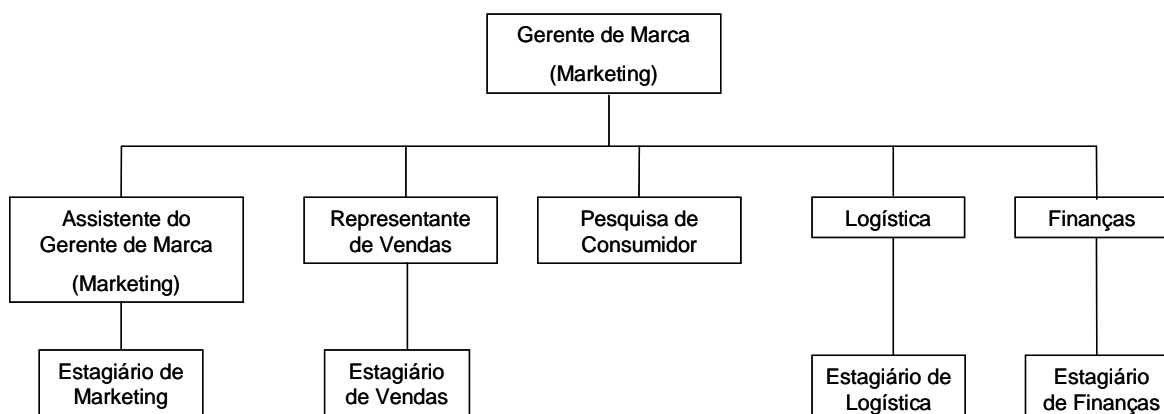


Figura 1.2 - Organograma do Time Multifuncional.

Já na Figura 1.3, tem-se a verdadeira linha de reporte do analista financeiro, cujo chefe formal é um gerente de finanças. Mas devido à estrutura matricial da organização, o analista tem mais um chefe indireto por marca que for responsável.

Ao longo da execução deste trabalho, a autora recebeu uma proposta de transferência para a planta industrial situada em Louveira (cidade localizada a 73km de São Paulo), onde teve seu primeiro contato com custos de produção. A partir de Agosto de 2008, passou a trabalhar com o custo de aquisição dos materiais necessários à fabricação dos produtos das categorias de papéis: Cuidados com o Bebê e Cuidados Femininos, cujas principais marcas são Pampers e Always, respectivamente.

Essa mudança foi bastante oportuna, pois coincidiu com a etapa de análise de custos deste trabalho, permitindo maior entendimento da estrutura, classificação e alocação dos custos, além de facilitar o acesso às informações obtidas relativas à fabricação.

Como a alteração ocorreu dentro da própria estrutura de finanças, o organograma que agora se aplica é uma extensão do apresentado na Fig.1.3, onde há mais uma ramificação abaixo da Diretora de Finanças, com um gerente encabeçando os analistas responsáveis pelos custos de produção e seus respectivos estagiários.

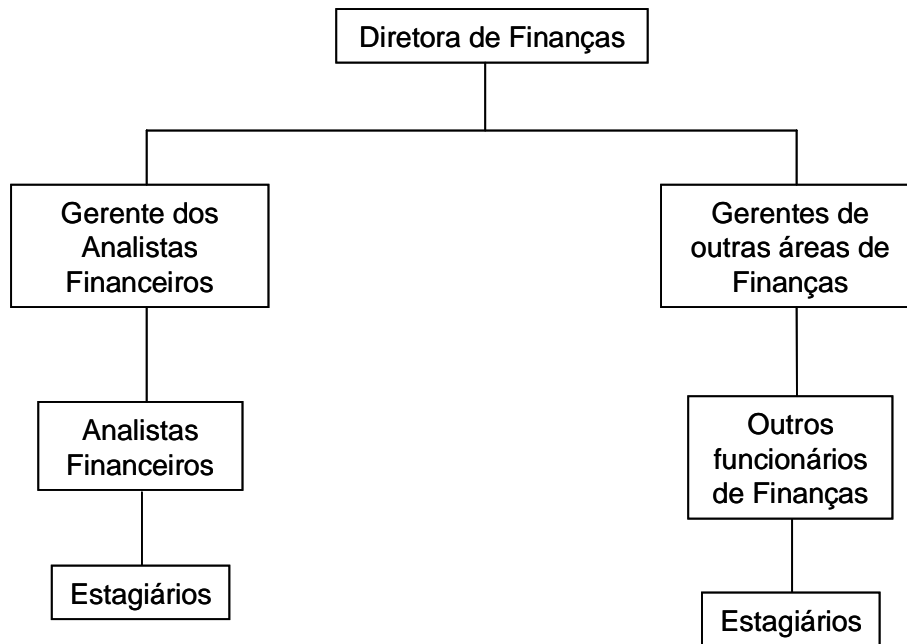


Figura 1.3 - Organograma de finanças

1.5 Justificativa do Tema

A escolha desse tema é dada pela relevância da Margem Bruta para o resultado do P&L de uma empresa (marca), mas principalmente por outros dois motivos.

O primeiro é devido ao resultado atual que se tem obtido em termos relativos ao faturamento. Pode-se encaixá-lo apenas numa colocação razoável (de acordo com classificação comparativa às demais categorias da P&G). É uma filosofia da Procter & Gamble buscar ser a melhor sempre. Assim, a sugestão da diretora ganha embasamento cultural da empresa.

E o segundo motivo é devido à Margem Bruta ser parâmetro de medição de qualidade do trabalho de um analista financeiro, conforme foi dito no item 1.4, tornando este tema numa razão motivacional para se desenvolver estratégias que a otimizem.

2 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE ORAL-B

2.1 Histórico da Marca

Em 1950, foi desenvolvida uma inovadora escova de dentes pelo renomado Dr. Robert Hudson, que era um especialista na prevenção de doenças bucais. Essa escova era composta por cerdas de nylon que, além de promoverem uma melhor limpeza dos dentes, também massageavam as gengivas.

Devido ao benefício que a tal escova trazia não apenas para os dentes, mas a outras partes da boca, foi dado o nome de Oral-B (este “B” vem de *brush* – do inglês, “escova”).

Em 1971, a grande companhia farmacêutica Cooper Laboratories adquiriu a Oral-B. A Cooper realizou um forte programa de marketing em diversos países e assim a marca Oral-B entrou no Brasil em 1978. E foi sob o comando desta grande companhia que a Oral-B atingiu o patamar da marca de escovas mais consumida no mundo.

Em 1982, a Cooper encerrou suas atividades no Brasil e transferiu o licenciamento de Oral-B à Flex-a Carioca, uma empresa que nos dias de hoje atua no mercado de produtos plásticos, como baldes, lixeiras, pentes e escovas de cabelo.

A Gillette Co comprou a Oral-B mundialmente em 1984, mas por questões do contrato de licenciamento, a Flex-a produziu e comercializou os produtos até o início de 1987.

Durante o intervalo de compra e efetivamente comando das operações da Oral-B, a Gillette realizou um grande trabalho de conquista dos consumidores através da forte comercialização em farmácias e drogarias, embora discreta em supermercados. Mas o elemento-chave para a renomação da marca no Brasil foi o trabalho feito com os dentistas, que através da divulgação de produtos em faculdades de odontologia e consultórios odontológicos, conquistou o prestígio junto a esses profissionais.

Em 2006, conforme foi descrito no item 1.3, a Gillette Co. foi adquirida pela P&G e, com ela, todas as suas marcas.

Assim, a marca Oral-B no Brasil é atualmente dirigida pela Procter & Gamble do Brasil.

2.2 Composição do Portfólio

A marca Oral-B é composta pelos diversos produtos de higiene oral: desde creme dental até escovas que substituem o fio-dental.

A seguir, há todos os itens que compõem atualmente o portfólio da marca, destacando seus diferenciais⁽¹⁾ e o preço médio de cada um deles nas gôndolas⁽²⁾.

a. Escovas Manuais

Todos os modelos de escovas manuais, sejam para adultos ou infantis, possuem as cerdas de coloração azul cujo desgaste indica o momento que deve se dar a troca por uma escova nova.

- Stages: é a linha infantil de escovas, com cabeça mais estreita que as da linha adulta, para que se adapte melhor ao tamanho da boca da criança, permitindo a execução de movimentos tanto da mãe quanto da criança para a devida limpeza de toda a boca.

Há 4 tamanhos, cada um é indicado para determinada etapa de desenvolvimento da dentição da criança.

Periodicamente, os temas dos desenhos dos cabos são renovados para atrair a atenção delas. Atualmente, podem ser encontrados de “bichinhos”, do Pooh, de princesas da Disney, dos Power Rangers e de carrinhos.

- Limpeza Brilhante: é a escova mais simples da marca Oral-B. Todas as suas unidades são vendidas com um protetor de cerdas já na embalagem. Pode ser encontrada apenas no tamanho 40.

⁽¹⁾ Fontes: Catálogo de Produtos Oral-B (2006) e sítio da Oral-B.

⁽²⁾ Fontes: Relatório Nielsen (2007) e pesquisa realizada pelo time multifuncional. Ambos serão mais bem detalhados no Capítulo 4.

- Classic: possui cerdas côncavas para que proporcionem maior limpeza, pois se encaixam melhor ao formato dos dentes. Esta escova também só pode ser encontrada no tamanho 40.
- Vision: possui cabo emborrachado que visa garantir mais conforto e segurança no seu manuseio. As “cerdas amarelas” devem penetrar entre os dentes, promovendo maior limpeza da boca. Este modelo é fabricado nos tamanhos 35 e 40.
- Indicator Plus: é a tradicional escova da Oral-B. Foi a primeira a apresentar as “cerdas azuis” que indicam o momento de troca da escova por uma nova. É a mais conhecida⁽³⁾ e mais vendida⁽⁴⁾ escova do Brasil. É a única escova fabricada nos três tamanhos: 30, 35 e 40.
- Indicator Interdental: é a tradicional Indicator com o benefício adicional das “cerdas amarelas” que devem penetrar entre os dentes, promovendo a limpeza interdental. Seu cabo é dito ergonômico. Este modelo é vendido apenas nos tamanhos 35 e 40.
- Advantage Plus: o cabo possui aparador de dedo na frente e na parte posterior da escova para permitir maior controle dos movimentos durante a escovação. Apresenta cerdas posteriores crescentes, que devem alcançar de forma mais eficiente os dentes posteriores. A família Advantage é fabricada apenas nos tamanhos 35 e 40.
- Advantage Ártica: além dos benefícios da Advantage Plus, esta escova também promove o clareamento dos dentes - como as cerdas do centro são menores, elas fixam a pasta de dentes por mais tempo na escova, o que proporciona maior limpeza e o tal clareamento.
- Advantage Hálito Puro: é um modelo aperfeiçoado da Advantage Ártica, pois apresenta limpador de língua⁽⁵⁾, o que ajuda a refrescar o hálito – benefício bastante valorizado pelos consumidores⁽⁶⁾.

⁽³⁾ De acordo com estudo realizado no primeiro trimestre de 2008 pelo departamento Pesquisa de Mercado da P&G.

⁽⁴⁾ De acordo com o mesmo estudo que apresentou a média de preços, da Nielsen (2007).

⁽⁵⁾ Limpador de língua é um conjunto de pequenos pedaços de borracha em alto relevo dispostos no verso da escova, que quando movimentado sobre a língua, “raspa”-a removendo partículas de sujeira.

⁽⁶⁾ De acordo com estudo realizado no primeiro trimestre de 2008 pelo departamento Pesquisa de Mercado da P&G.

- CrossAction Antibacteriana: a família CrossAction manual apresenta cerdas posicionadas em ângulos opostos para ajudar a soltar a placa bacteriana entre os dentes. Além disso, na lateral da cabeça da escova, há cerdas de borracha para massagear as gengivas e estimular a circulação sanguínea no local, objetivando prevenir o surgimento da gengivite. Há apenas o tamanho 40 desta escova.
- CrossAction Pró-Saúde: além dos benefícios encontrados na CrossAction Antibacteriana, ela também tem o limpador de línguas. Este modelo é encontrado nos tamanhos 35 e 40.
- Pulsar: possui cerdas emborrachadas que pulsam (são transmitidos micro pulsos) e penetram entre os dentes, para fazer limpeza interdental profunda. Esta escova é vendida nos tamanhos 35 e 40.


					
Stages	Limpeza Brilhante	Classic	Vision	Indicator Plus	Indicator Interdental
R\$ 6,80	R\$ 1,99	R\$ 3,50	R\$ 4,79	R\$ 5,11	R\$ 5,11

Figura 2.1 - Apresentação do portfólio: Escovas Manuais.

Fonte de dados: Relatório Nielsen (2007). Fonte de ilustrações: acervo da empresa.

					
Advantage Plus	Advantage Ártica	Advantage Hálito Puro	CrossAction Antibacteriana	CrossAction Pró-Saúde	Pulsar
R\$ 6,50	R\$ 6,76	R\$ 7,90	R\$ 8,65	R\$ 9,60	R\$ 15,70

Figura 2.2 - Apresentação do Portfólio: Escovas Manuais (continuação).

Fonte de dados: Relatório Nielsen (2007). Fonte de ilustrações: acervo da empresa.

b. Escovas Especiais

É uma linha de escovas para usos específicos. Todas essas escovas são produzidas em tamanho único.

- Portátil: é indicado para o uso fora de casa, para quem precisa constantemente transportar sua escova, pois além de ela ser menor, toda a parte inserida na boca durante a escovação é protegida pelo dispositivo que também é utilizado como extensão do cabo. Esta escova possui as “cerdas azuis”.
- Ortodôntica: é ideal para usuários de aparelhos ortodônticos, pois o formato das cerdas visa proporcionar limpeza na lateral dos dentes.
- Ultramacia/Sensitive: este modelo possui cerdas ultrafinas, sendo indicado para pessoas que possuem dentes e gengivas sensíveis, que necessitam de escovação suave.
- Sulcus: escova composta por apenas duas fileiras de cerdas para a limpeza do sulco gengival, sendo aconselhável o uso por pessoas com gengivas sensíveis ou inflamadas.
- End-Tufted: não é uma escova completa, seu uso é indicado para crianças de pouca idade ou para completar a escovação de adultos

que têm alguma dificuldade, tais como aparelho ortodôntico, ponte fixa e espaços interdentais estreitos.

				
Portátil	Ortodôntica	Ultramacia / Sensitive	Sulcus	End-Tufted Cônica
R\$ 8,00	R\$ 9,85	R\$ 9,85	R\$ 9,85	R\$ 9,85

Figura 2.3 - Apresentação do Portfólio: Escovas Especiais.

Fonte de dados: Relatório Nielsen (2007) e acervo da empresa. Fonte de ilustrações: site da Oral-B.

c. Interdentais

As escovas interdentais são escovas especialmente desenvolvidas para específicas necessidades, que podem até substituir o uso de fios dentais. Elas são indicadas para quem tem aparelho ortodôntico, pontes, implantes ou amplos espaços interdentais.

Estas são fabricadas em tamanho único.

- Interdental com 2 Refis: é a versão com cabo longo, que na mesma embalagem há dois refis.
- Interdental Compacta: as cerdas são idênticas às do cabo longo, mas esta opção oferece portabilidade à escova, já que é menor.
- Refis: existem dois tipos, cilíndrico e côncavo, para se encaixarem melhor com a necessidade e formação dentária de cada usuário. Eles podem ser adaptados a qualquer versão de cabo.

		
Interdental com 2 Refis	Interdental Compacta	Refis
R\$ 13,85	R\$ 14,50	R\$ 14,50

Figura 2.4 - Apresentação do Portfólio: Interdentais.

Fonte de dados: acervo da empresa. Fonte de ilustrações: site da Oral-B.

d. Escovas Elétricas

As escovas elétricas são tão eficazes quanto as manuais nas escovações diárias. Cientificamente ainda não foi comprovada a sua superioridade, mas dentistas acreditam que o benefício dessa linha venha do fato tornarem a atividade da escovação mais lúdica.

Os modelos elétricos também são vendidos somente em tamanho único e todos apresentam as “cerdas azuis”, que indicam o momento da troca.

- CrossAction Power: este modelo funciona com uma pilha AA, fazendo dois tipos de movimentos, oscilatório (na extremidade da cabeça) e vai-e-vem (demais cerdas).
- CrossAction Whitening: adicionado a todos os benefícios encontrados na CrossAction Power, há as “cerdas laranjas” cuja função é ajudar a remover manchas (devido à uma particularidade dela). Além disso, suas “cerdas azuis” são espiraladas, o que faz romper placas devido à textura.
- Advance Power D4: suas cerdas são dispostas de forma circular e giram em alta velocidade. Funciona com duas pilhas.
- Refis: todas as escovas elétricas possuem refis, os quais apresentam os mesmos benefícios das escovas originais. O preço unitário de cada refil é cerca de R\$8,00, segundo a Nielsen (2007) - há mais detalhes no item 4.4.

		
CrossAction Power	CrossAction Whitening	Advance Power D4
R\$ 21,00	R\$ 20,50	R\$ 44,50

Figura 2.5 - Apresentação do Portfólio: Escovas Elétricas.

Fonte de dados: Relatório Nielsen (2007). Fonte de ilustrações: site da Oral-B.

e. Fios Dentais

Os fios dentais da Oral-B são banhados em cera para que evite o seu fácil rompimento e/ou desfilamento durante o uso. Há três famílias de fios:

- Satin: é a linha premium de fios dentais da Oral-B. Ele tem sabor de menta, que é percebido durante o seu uso. Cada embalagem contém fios no comprimento de 25 metros. A família Satin existe em duas versões:
 - Floss: possui largura semelhante à dos tradicionais fios presentes no mercado;
 - Tape: a largura do seu fio é a única diferença em relação à versão Floss - 50% maior, o que facilita a inserção do fio entre os dentes devido à maior estabilidade que lhe é concedida.
- Essential Floss: é a linha “low-end” (de baixo custo) de fios dentais da Oral-B. São disponíveis as versões 25 metros e 50 metros, ambas com a opção de sem sabor ou sabor menta.
- Super Floss: ao longo dos fios Super Floss há duas texturas, uma esponjosa – para limpar as superfícies interproximais – e outra regular – para limpar entre os dentes e linha da gengiva. A extremidade é rígida para facilitar a inserção sob os aparelhos ortodônticos. São vendidos 50 fios por embalagem.

				
Satin Floss	Satin Tape	Essential Floss Cera/Menta 25m	Essential Floss Cera/Menta 50m	Super Floss
R\$ 4,75	R\$ 4,95	R\$ 3,15	R\$ 3,80	R\$ 6,25

Figura 2.6 - Apresentação do Portfólio: Fios Dentais.

Fonte de dados: acervo da empresa. Fonte de ilustrações: site da Oral-B.

f. Anti-Séptico Bucal

É um dos únicos enxagüatórios presentes no mercado que não possuem álcool na sua fórmula, elemento que prejudica o esmalte dos dentes. Seu uso é recomendado para o combate de germes e prevenção de placas e cáries. Disponível nos sabores menta e hortelã.

	
Menta/Hortelã 250mL	Menta/Hortelã 500mL
R\$ 6,20	R\$ 8,00

Figura 2.7 - Apresentação do Portfólio: Anti-Séptico Bucal.

Fonte de dados: Relatório Nielsen (2007). Fonte de ilustrações: site da Oral-B.

g. Creme Dental

Indicado para adultos com dentes sensíveis ao calor, frio, ácidos ou doces em dentinas - camada exterior do dente - sensíveis ou expostas.

Conforme foi dito inicialmente, este produto será desconsiderado das análises deste trabalho, estando presente nesta seção apenas para conhecimento dos leitores.



Figura 2.8 - Apresentação do Portfólio: Creme Dental.

Fonte de dados: acervo da empresa. Fonte de ilustrações: site da Oral-B.

2.3 Dados Gerais

É bastante difícil – quase impossível - a obtenção de dados (principalmente) financeiros da marca Oral-B antes da compra da Gillette Co. pela Procter & Gamble, pois não houve integração dos sistemas. Assim, qualquer histórico que fosse interessante ser analisado (ou apresentado) neste trabalho, não é possível ser realizado.

As análises ao longo de todo este trabalho estão todas feitas em relação ao cenário atual e ao de seus concorrentes, dentre os quais se destacam Colgate-Palmolive e Johnson & Johnson (J&J).

Atualmente, a categoria de Higiene Bucal fatura (Receita Bruta) R\$304 milhões (MM) anualmente, com um volume aproximado de 65 MM unidades de produtos no ano, onde as escovas representam aproximadamente 78%, os enxagüatórios, 15% e os fios, 7%. (Lembrando que as pastas estão sendo desconsideradas.)

De todo o valor de faturamento, aproximadamente 20% dele é gasto com investimentos no mercado, como compra de ponta de gôndola, *check-out*, encartes e materiais nos pontos de venda, como *wobbler*, *stopper*, displays e demais destaques

que se pode obter em um ponto de venda, além de promoções para redução temporária do preço ou formação de kits promocionais.

Já a fabricação dos produtos consome atualmente cerca de 30% do faturamento, ou seja, cerca R\$91 milhões/ano. Evidentemente, esse percentual varia de acordo com a sofisticação, preço, local de origem (Brasil, China, México, EUA etc), escala de produção, valor da matéria-prima, maquinário, mão-de-obra e demais fatores. Do total dos custos, 82% dele é relativo aos custos variáveis (R\$76 milhões).

Assim, considerando esses valores, tem-se que a Margem Bruta anual da categoria Cuidados com a Higiene Bucal é de R\$152 milhões, ou 50% do faturamento, e a Margem de Contribuição é de R\$167 milhões, equivalente a 55% do faturamento.

Conforme justificado no item 1.5, este trabalho apresentará estratégias para se atingir a Margem de Contribuição de 60%, ou seja, buscar que a Margem cresça 5pp em relação ao faturamento, lembrando que foi imposta a condição de manter o faturamento anual a R\$304 milhões.

2.4 O Mercado

Atualmente o mercado de higiene bucal encontra-se bastante pulverizado entre as marcas Oral-B, Colgate, Johnson&Johnson (J&J), Condor, TEK, PRO, Zooth e Listerine, dentre outras.

Tradicionalmente, Oral-B é a marca líder no quesito valor de mercado (de acordo com o histórico de pesquisas da Nielsen), mas é vice-líder se for considerada a sua representação em volume. Essa diferença se dá devido ao posicionamento da marca, que é o de oferecer produtos premium – já que para oferecer um produto com qualidade mais elevada, normalmente precisa cobrar mais por ele.

Uma leitura recentemente realizada pela empresa de pesquisas Nielsen durante os meses de Setembro e Dezembro de 2007 revelou que o mercado de escovas dentais mantém a tendência de crescimento de +14% a cada ano em termos de valor, sendo +11% em termos de crescimento em volume.

A marca Oral-B de escovas, revelou a pesquisa, representa 29,5% do mercado e a Colgate, 30,1%. O modelo de escova que liderou essa reversão na liderança é a

Colgate 360, a qual apresenta o limpador de línguas – uma qualidade muito apreciada pelos consumidores de escovas de dentes. No entanto, acredita-se que a Oral-B, em breve, retomará a liderança, pois em Outubro de 2007 foi lançada a escova Advantage Hálito Puro e em Abril de 2008, a CrossAction Pró-Saúde, que apresentam o mesmo benefício.

Nesta mesma pesquisa, foi apontado que as marcas J&J e Condor perderam representação no mercado, seguindo a tendência dos últimos períodos e atingindo os menores níveis dos últimos três anos.

Segundo o relatório de tal pesquisa, os canais de vendas que mais apresentaram crescimento da marca Oral-B foram o de Redes de Farmácias e Drogarias e o de Grandes Mercados, o qual é representado por grandes redes de supermercados, como CBD (Companhia Brasileira de Distribuição), Wall Mart, Carrefour etc. Já o crescimento da marca Colgate foi essencialmente sustentado pelas suas vendas em clientes do canal de Mercados Independentes, os quais são abastecidos pelos distribuidores (Ponto-A-Ponto, por exemplo), atacadistas (J. Sleiman, por exemplo) e Cash&Carry (Makro, por exemplo).

Em termos de região do Brasil, a Oral-B ganhou parcela significativa do mercado no estado de São Paulo, e a Colgate perdeu fatias em todo o Brasil, com exceção da região metropolitana do Rio de Janeiro e Nordeste, de acordo com o referido relatório.

Analisando mais a fundo essa pesquisa, percebe-se que provavelmente o fator que contribuiu de forma decisiva para a liderança da Colgate foi o seu oferecimento em grande volume de kits promocionais, tais como Leve 2 Pague 1 de escovas Twister e Massager, além da embalagem de grande valor agregado que é escova 360 + Pasta Total 12 grátis. Embora a marca Oral-B também disponibilizasse algumas promoções no mercado, nenhuma era de tais proporções.

2.5 Visão dos Consumidores

Através de uma pesquisa realizada no início de 2008 pelo departamento de Pesquisas de Mercado, foi conferida como está a percepção dos consumidores em relação à Oral-B e seus principais concorrentes.

Uma das variáveis analisadas foi a experimentação. Aqui foi identificada uma grande oportunidade para a Oral-B, já que a Colgate possui vantagem significativa, com índice mais de 50% acima. Ou seja, há mais consumidores de escovas que testam a marca Colgate que a marca Oral-B, quando ele vai decidir que escova comprar.

Outra variável analisada pelo estudo foi o conhecimento das marcas pelos consumidores, especialmente se ela era TOM (*Top of Mind*, o que significa se era a primeira marca apontada pelo entrevistado quando questionado por uma marca de escovas dentais) – e a Colgate apresentou novamente uma vantagem significativa. No entanto, quando solicitada uma lista das marcas conhecidas, os entrevistados apontaram Oral-B e Colgate com a mesma frequência.

No quesito performance, a Oral-B foi associada a uma marca tecnológica e profissional, que promove profunda limpeza em toda a boca, reduzindo o tártaro. - As características das escovas que proporcionam esses diferenciais são o formato da cabeça da escova, suas cerdas e a flexibilidade do cabo.

A imagem que se tem da marca de higiene bucal da P&G é que, além de tecnológica e profissional, ela é inovadora e desenvolve tendências, estando sempre à frente das concorrentes.

Os consumidores julgam a marca Oral-B como sendo de uma escova premium, reforçando a tecnologia avançada, resultando em preços altos, mas recomendada e usada pelos dentistas – fator que está mais discutido no próximo item (2.6).

Os usuários de Oral-B sentem que usam a melhor escova disponível no mercado, sentindo-se cuidados por profissionais. Enquanto que os usuários de Colgate têm a sensação de estarem cuidando da família, buscando um sorriso saudável (especialmente reforçado pela marca Sorriso de cremes dentais) e hálito puro.

A intenção de compra dos usuários foi sensivelmente distorcida nessa pesquisa se comparada com a representação de cada marca no mercado, pois revelou vantagem enorme da Colgate em relação à Oral-B. Essa referida distorção é provavelmente causada pelo motivo de a marca Colgate atuar fortemente no mercado de cremes dentais, enquanto que a Oral-B é muito insipiente ainda nesse ramo.

2.6 Programa com Profissionais

2.6.1 *Contato com os Dentistas*

Desde a época da transição apresentada no item 2.1. há uma equipe que conta com representantes que visitam periodicamente os consultórios dos profissionais da área odontológica em todo o Brasil.

Durante as visitas, toda a gama de produtos é apresentada, desde as escovas tradicionais aos itens de lançamento. Uma amostra é geralmente distribuída para que o dentista prove e opine sobre os produtos, já que seus conselhos e opiniões são extremamente estratégicos para que se mantenha o apoio conquistado por essa classe.

Em alguns casos, ocorre de haver um acordo para patrocínio em algum evento realizado pelos dentistas e destinado a outros do mesmo ramo.

2.6.2 *Recomendação dos Dentistas*

É bastante comum conhecer pessoas cujos dentistas lhe tenham recomendado usar escovas dentais da marca Oral-B. E, com um detalhe: essa recomendação pode ter ocorrido há bastante tempo - anos. Ou seja, é possível que essa recomendação tenha sido um reflexo do projeto iniciado no começo da administração da marca pela Gillette Co.

A fim de validar se a recomendação de uso dos dentistas procede, recentemente foi realizado um estudo com uma empresa contratada – cujo nome não será revelado para evitar que seja criado qualquer contato com ela.

Nesse estudo, obteve-se como resposta que entre todos os dentistas que recomendam alguma marca para uso, 77% estão indicando Oral-B. Mas mesmo se for considerada a amostra de todos os dentistas (ou seja, considerando os que recomendam alguma marca e os que não recomendam), a representatividade dos

que recomendam a Oral-B é de 37%, ou seja, mais de 1/3 dos profissionais! O que confere à marca uma grande credibilidade.

Dos dentistas que recomendam alguma marca, 41% deles indica os cremes dentais da Colgate, sendo esta seguida por Sensodyne (24%). A Oral-B ocupa a quarta posição com apenas 1%, mas isso é facilmente justificado pelo seu uso restrito e baixa divulgação.

Quanto ao mercado de anti-sépticos bucais, os dentistas recomendam com a mesma frequência as marcas Listerine (J&J), Plax (Colgate-Palmolive) e Oral-B (P&G).

Já no mercado de fios dentais, a liderança é da Johnson & Johnson, com o modelo Reach sendo recomendado por 22% dos dentistas, seguido por Oral-B 12%.

2.6.3 Uso dos Dentistas

Não apenas a recomendação de uso é estratégica para se conquistar novos clientes, como também é importante a afirmação de que os profissionais vão além da recomendação: o uso dos produtos pelos dentistas confere uma pesada validação na qualidade aferida à marca.

Em busca de se conhecer as reais preferências dos dentistas, no mesmo estudo mencionado anteriormente, foi pesquisado qual é o uso deles. O resultado foi o seguinte:

- 52% dos dentistas usam as escovas manuais Oral-B, enquanto apenas 22% usam Colgate, o segundo colocado;
- Dos dentistas que usam escovas elétricas, 75% preferem as da marca Oral-B;
- Dentre as pastas dentais, a marca mais usada é a Colgate (76%), seguida pela Sensodyne (9%);
- Para enxagüatório, não apenas na indicação, mas no uso também não há significativa distinção entre as 3 principais marcas;
- 42% dos dentistas usam fio dental Reach (J&J), seguido por Sanifill (26%) e Oral-B, 22%;

Devido a esses resultados, tem-se que a marca Oral-B é “A Marca Mais Usadas Pelos Dentistas”, no que se refere ao uso de escovas dentais.

3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

3.1 Conceito de Margem de Contribuição

Conforme foi dito logo no começo do primeiro capítulo deste trabalho, inicialmente intencionava-se aplicar as análises em torno da Margem Bruta, buscando o aumento desta da categoria Cuidados com a Higiene Bucal da Procter & Gamble. Mas, por questões de simplificação (aplicação de rateio, por exemplo) e limitação das informações (tais como critérios para rateio), decidiu-se direcionar as análises de tal forma a otimizar a Margem de Contribuição.

A diferença entre as duas margens mencionadas reside no custo fixo: enquanto que a Bruta os considera, a de Contribuição é impactada apenas pelos custos variáveis. A dificuldade na consideração dos custos fixos está no seu rateio e no fato de eles serem independentes dos produtos e de seus volumes, dificultando o encontro de um resultado real e verdadeiro por unidade de produto.

Segundo Israel Brunstein (2006, p. 4), pode-se definir a Margem de Contribuição como “a diferença entre a Receita Líquida de um produto ou serviço no período considerado e o montante dos Custos Variáveis do produto ou serviço entregues para a obtenção desta receita”. Tal conceito pode ser resumido na seguinte fórmula:

$$\text{Receita Líquida} - \text{Custos Variáveis} = \text{Margem de Contribuição} \quad (1)$$

Os Custos Variáveis na fórmula (1) são todos aqueles que incorrem devido exclusivamente à produção do item vendido.

Receita Líquida é o valor real faturado, depois de descontadas as despesas proporcionais relativas à venda.

Ambos os conceitos de Receita e Custos são diretamente proporcionais ao volume vendido do produto, conforme está indicado na fórmula (2).

$$(\text{Receita Líquida Unitária} - \text{Custos Variáveis Unitários}) \times \text{Quantidade} \\ = \text{Margem de Contribuição Total} \quad (2)$$

Desta forma, a variação da quantidade vendida impactará diretamente na Margem de Contribuição Total da categoria, dado que a realização da venda influencia direta e proporcionalmente na receita e nos custos variáveis - o que permite concluir que caso não haja vendas, não há Margem de Contribuição para dado produto.

Há um interessante aspecto que pode ser concluído a partir da relação entre os custos variáveis e fixos: caso estes já estejam estabelecidos, permitindo a produção dos itens a serem comercializados pela empresa, os gastos proporcionais que incorrerem a partir desse instante serão classificados como custos variáveis, já que representarão os desembolsos necessários para que cada unidade do produto seja produzida.

E a Margem de Contribuição total da categoria Cuidados com a Higiene Bucal será dada pela somatória das Margens de Contribuição Totais de cada produto durante determinado período.

$$\text{Margem de Contribuição Total} = \sum \text{Margem de Contribuição Produto} \quad (3)$$

Expandindo o conceito de Receita, tem-se que Receita Bruta é o valor comercializado, de venda. Em outras palavras: Receita Líquida mais custos incorridos da venda resultam na Receita Bruta. Invertendo os fatores, tem-se:

$$\text{Receita Bruta} - \text{Custos Variáveis de Venda} = \text{Receita Líquida} \quad (4)$$

Neste trabalho, a palavra Receita refere-se à Receita Bruta, já que os custos relacionados à comercialização dos produtos estarão sendo considerados dentro do bloco de custos variáveis. Logo, a fórmula que será aplicada neste trabalho é:

$$\text{Receita Bruta} - \text{Custos Variáveis} = \text{Margem de Contribuição} \quad (5)$$

Assim, a Margem de Contribuição é definida como a diferença dos valores relacionados acima, significando “o ganho gerado pela produção e venda daquele produto ou serviço no volume ou quantidade que ocorrerem” (BRUNSTEIN, 2006, p. 5).

3.2 Variáveis da Margem de Contribuição

Dado que a Margem de Contribuição é a diferença entre a Receita e o Custo Variável, o comportamento dela dependerá da variação desses fatores de acordo com cada cenário.

Antes de serem apresentados os possíveis comportamentos da Margem de Contribuição, serão listados os fatores que influenciam a Receita e os Custos, respectivamente. Essas apresentações se fazem necessárias para posterior alocação do mercado de Higiene Bucal em seu devido cenário.

3.2.1 Análise da Receita

“Receita Total é a quantia paga pelos compradores e recebida pelos vendedores de um bem, calculada como o preço do bem multiplicado pela quantidade vendida” (MANKIW, 2005, p. 94).

A Receita de um produto depende da curva de demanda do mesmo. Segundo Vasconcelos e Garcia (2004, p. 38), “a demanda ou procura pode ser definida como a quantidade de certo bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir em determinado período de tempo”.

A procura do bem (ou serviço) pelo consumidor se dá de acordo com algumas variáveis, por exemplo: o preço do produto (ou serviço) bem como o preço dos produtos concorrentes ou substitutos, a qualidade do produto, o diferencial do bem, a renda do consumidor e também questões subjetivas do consumidor, como preferências e gostos, além de outros fatores.

Para se obter o valor da Receita, é necessário considerar o preço do bem que está sendo demandado. Se houver diferença entre os produtos oferecidos no mercado, então haverá uma concorrência entre eles e, conseqüentemente, a Lei Geral da Demanda deverá ser reconhecida.

Tal lei afirma que a relação entre a quantidade procurada e o preço do bem é de inversa proporção (VASCONCELOS; GARCIA; 2004). O gráfico resultante dessa relação é linear e decrescente, conforme a ilustram a Tabela e o Gráfico 1 – Lei

Geral da Demanda, onde a reta resultante representa a curva de procura por dado bem.

Tabela 3.1 - Lei Geral da Demanda.

Preço (R\$)	Unidades
140,00	380
120,00	400
100,00	520
80,00	500
60,00	770
40,00	680
20,00	840
0,00	1.200

Fonte: dados aleatórios para exemplificação

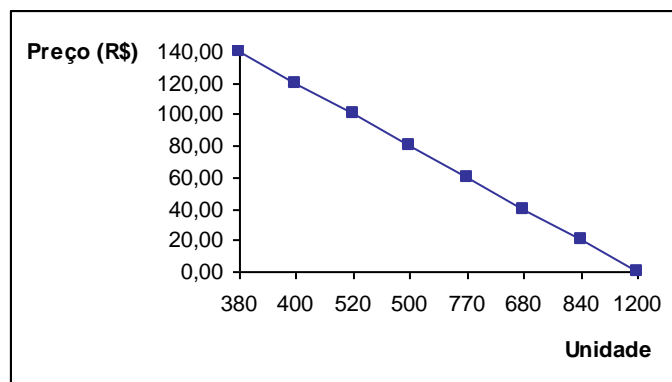


Gráfico 3.1 - Lei Geral da Demanda.

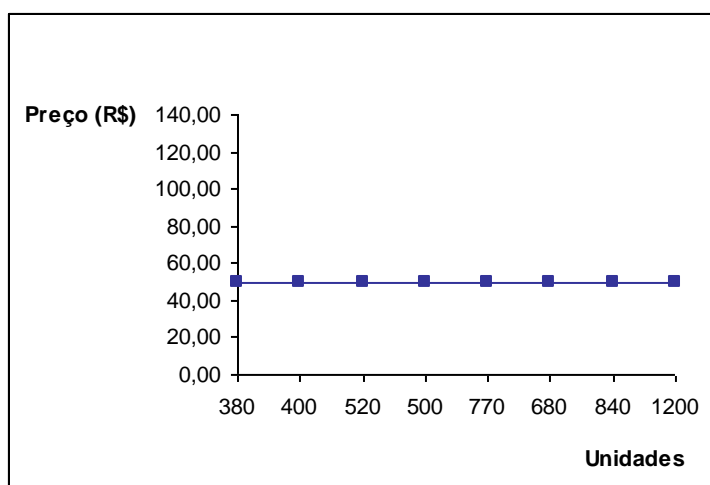
No entanto, se houver inúmeras empresas oferecendo produtos similares (para o mesmo fim), não sendo detectável nenhuma vantagem entre os fornecedores, produtores, design nem benefício entre os bens, resultando em uma homogeneidade dos preços, então se pode classificar essa estrutura de mercado como de concorrência perfeita.

A curva de procura da empresa em uma estrutura de concorrência perfeita é uma reta paralela ao eixo das abscissas (eixo x), já que o preço se manterá constante. O Gráfico 3.2 ilustra este cenário a partir dos dados da Tabela 3.2, a qual também foi montada apenas para exemplificação deste outro caso.

Tabela 3.2 - Concorrência Perfeita.

Preço(R\$)	Unidades
50,00	380
50,00	400
50,00	520
50,00	500
50,00	770
50,00	680
50,00	840
50,00	1.200

Fonte: dados aleatórios para exemplificação

**Gráfico 3.2 - Concorrência Perfeita.**

Independentemente da estrutura de mercado, seja a Lei da Demanda vigente ou esteja sujeita à Concorrência Perfeita, a Receita Total de um determinado produto da empresa é proporcional ao volume vendido durante determinado intervalo de tempo.

$$Receita\ Produto = Quantidade * Preço\ Unitário \quad (6)$$

E a Receita total de produção de uma empresa é dada pela somatória das Receitas dos produtos em um mesmo período.

$$Receita\ Total = \sum Receita\ Produto \quad (7)$$

As fórmulas (6) e (7) seguem a mesma lógica da Margem de Contribuição, detalhada nas fórmulas (2) e (3), respectivamente.

3.2.2 Análise dos Custos

Conforme já mencionado, os custos que nos interessam na realização deste trabalho são os que direta e proporcionalmente incorrem devido à produção.

A definição de Custos Diretos, de acordo com Martins (2003, p. 48), são aqueles que “podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilograma de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas e até quantidade de força consumida)”.

Assim como a Receita e a Margem de Contribuição, os Custos Variáveis totais de determinado produto durante dado intervalo de tempo são diretamente proporcionais ao volume.

$$\text{Custo Variável Produto} = \text{Quantidade} * \text{Custo Variável Unitário} \quad (8)$$

Igualmente também à Receita e à Margem de Contribuição, o Custo Variável Total de uma empresa é dado pela somatória dos Custos Diretos dos produtos durante um mesmo intervalo de tempo.

$$\text{Custo Variável Total} = \sum \text{Custo Variável Produto} \quad (9)$$

O Custo Variável pode ser linearmente proporcional, se a cada unidade adicional produzida resultar em um valor fixo incremental, ou pode ser não-linear, se o valor incremental a cada unidade adicional produzida variar.

3.3 Comportamentos da Margem de Contribuição

Definidas as variáveis que influenciam o resultado da Margem de Contribuição, serão apresentados agora os resultados das interações entre elas.

Importante: sempre que aqui forem mencionados Custos, estará referindo-se aos Custos Variáveis e as Receitas, às Receitas Brutas.

Os seguintes modelos foram extraídos de Brunstein (2006).

a. Cenário 1: Curva de Demanda análoga à Concorrência Perfeita e Custos Variáveis Linearmente Proporcionais

Conforme fôra dito, em mercado de concorrência perfeita o preço unitário independe da quantidade, resultando em uma reta horizontal paralela ao eixo das abscissas – comportamento semelhante ao do custo unitário.

Dessa forma, tem-se que a curva resultante tanto da receita total, quanto do custo total serão retas oblíquas e a reta que representa a Margem de Contribuição se posicionará entre as primeiras.

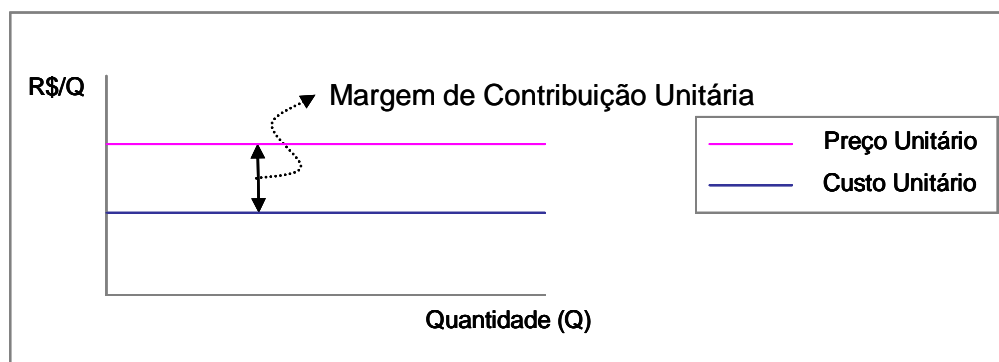


Gráfico 3.3 - Cenário 1: valores unitários.
Fonte: Brunstein (2006).

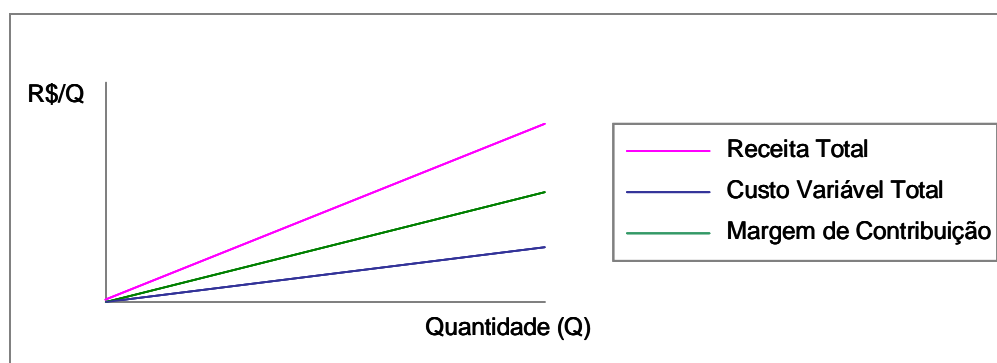


Gráfico 3.4 - Cenário 1: valores totais.
Fonte: Brunstein (2006).

Da observação dos Gráficos 3.3 e 3.4, pode-se concluir que a Margem de Contribuição máxima será atingida quando o sistema for operado na máxima capacidade instalada, já que se tem uma reta ascendente para a Margem de Contribuição.

b. Cenário 2: Curva de Demanda análoga à Concorrência Perfeita e Custos Variáveis Não Linearmente Proporcionais

Neste caso, o preço é fixo independentemente da quantidade, enquanto que os custos, ao contrário, variam.

Para se dimensionar a Margem de Contribuição, tem-se que calcular a diferença entre o Preço Unitário e o Custo Variável Médio, onde Custo Variável Médio é obtido a partir da evolução do Custo Marginal de cada unidade adicional produzida, conforme fórmula 10.

$$\text{Custo Variável Médio} = \frac{\sum \text{Custo Variável Produto}}{\text{Quantidade}} \quad (10)$$

E os gráficos para este caso são:

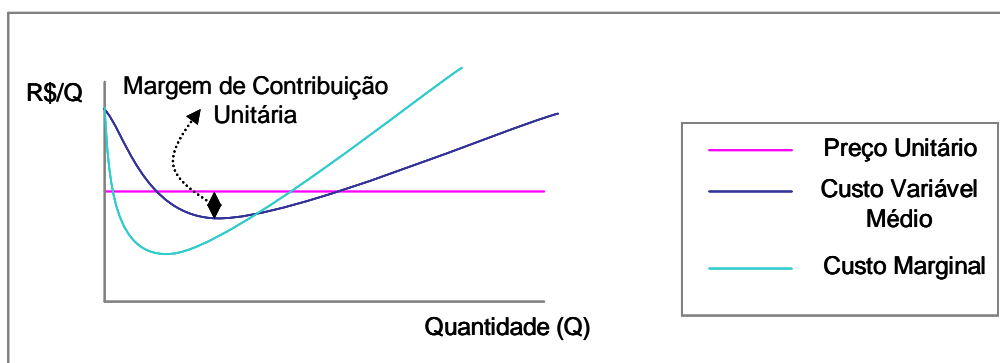


Gráfico 3.5 - Cenário 2: valores unitários.
Fonte: Brunstein (2006).

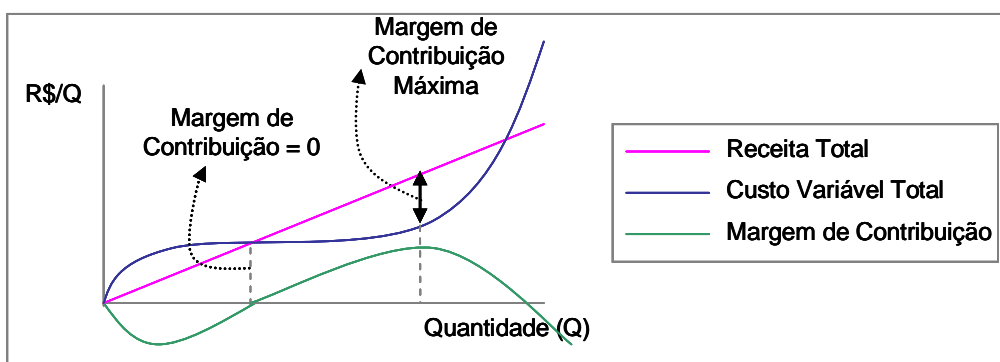


Gráfico 3.6 - Cenário 2: valores totais.
Fonte: Brunstein (2006).

No Gráfico 3.6 estão indicados dois importantes pontos que merecem ser destacados:

- Margem de Contribuição Máxima: o valor máximo da Margem de Contribuição é atingido quando ocorre a maior distância entre a reta da Receita Total e o Custo Total (estando esta última abaixo da primeira). Na curva da Margem de Contribuição é o ponto cuja derivada é zero e apresenta tendência negativa. A quantidade que produz tal feito é chamada de Quantidade Ótima, pois proporciona a melhor contribuição possível;

- Margem de Contribuição zero: quando a receita se iguala aos custos, tem-se que a Margem de Contribuição é zero, pois se for produzida essa quantidade, o valor obtido com sua receita será igualmente gasto para ser produzido e comercializado tal volume de produto.

c. Cenário 3: Curva de Demanda Decrescente e Custos Variáveis Linearmente Proporcionais

Neste cenário, as empresas fornecem o mesmo produto, mas com diferenciação – benefícios dos produtos ofertados são individuais e o processo produtivo é definido por cada empresa, sendo estes dois dos seus principais pontos de estratégia.

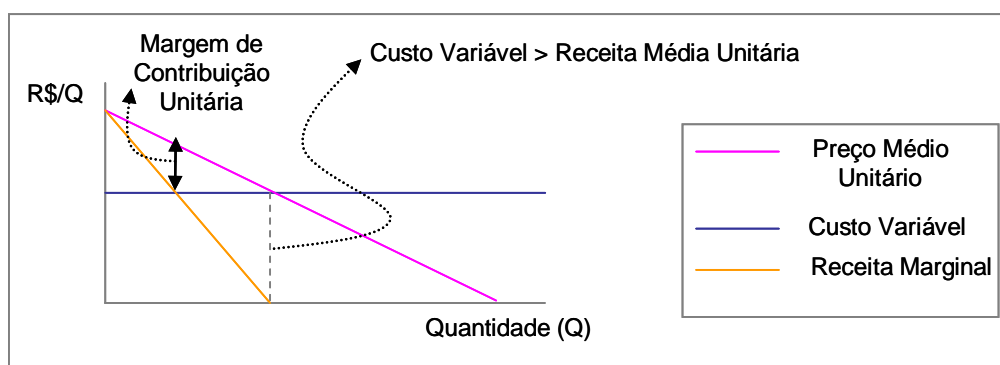


Gráfico 3.7 - Cenário 3: valores unitários.

Fonte: Brunstein (2006).

No Gráfico 3.8, os dois pontos destacados no caso anterior estão novamente indicados. A Margem de Contribuição máxima é onde ocorre a maior distância vertical entre a reta dos Custos Diretos Total e a curva de Receita Total. E a Margem de Contribuição cruza o eixo das abscissas quando os Custos Diretos Total e a Receita Total se encontram.

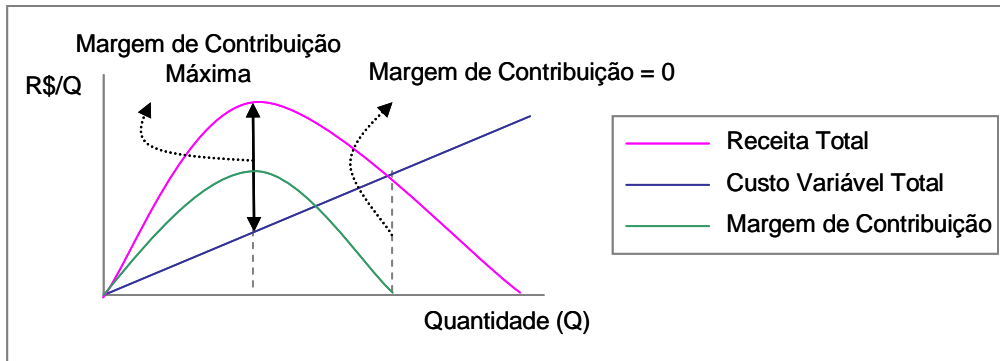


Gráfico 3.8 - Cenário 3: valores totais.
Fonte: Brunstein (2006).

d. Cenário 4: Estrutura de Mercado sob Lei da Demanda e Custos Diretos Não Linearmente Proporcionais

Este é o caso em que ambas as variáveis que resultam na Margem de Contribuição variam de acordo com a quantidade produzida e vendida.

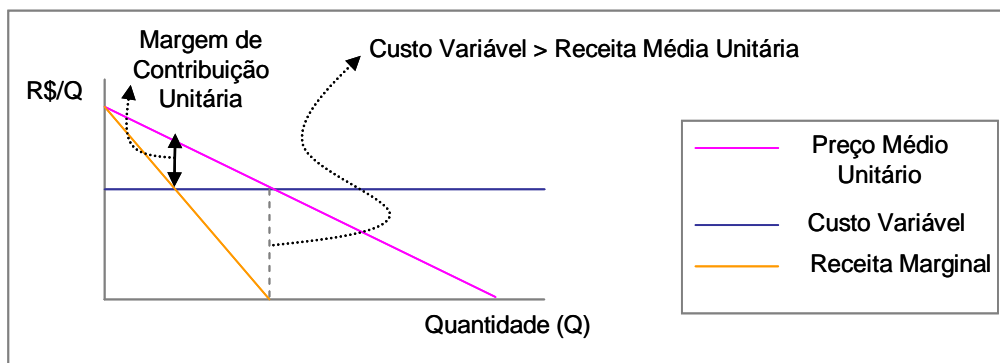


Gráfico 3.9 - Cenário 4: valores unitários.
Fonte: Brunstein (2006).

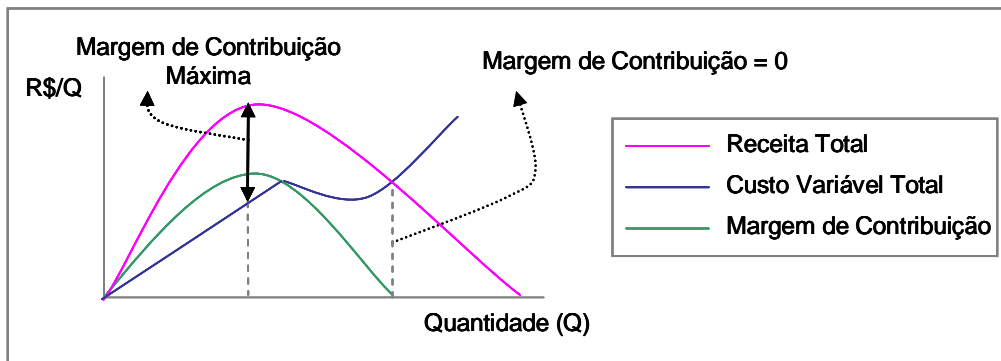


Gráfico 3.10 - Cenário 4: valores totais.
Fonte: Brunstein (2006).

Novamente os pontos de Margem de Contribuição máxima e zero estão destacados no gráfico de Valores Totais. Novamente, este primeiro ponto é obtido quando há a maior distância entre as curvas Receita Total e Custo Variável Total, estando, evidentemente, a primeira localizada superiormente à segunda. E a Margem de Contribuição zero, quando as duas curvas mencionadas se cruzam.

3.4 Tipos de Mercado

A classificação dos mercados é dada a partir de dois conceitos: curva de demanda do definido produto e o número de empresas que o oferecem – sendo este último a característica mais importante.

No Item 3.2.1, definiram-se os dois tipos de demanda: a que opera sob a Lei Geral da Demanda – a relação entre preço e a quantidade demandada é de inversa proporção - e a de Concorrência Perfeita – o preço do bem se mantém constante independentemente da procura que houver por ele.

Relembradas tais definições, as quatro classificações que podem ser atribuídas a um determinado mercado são: Concorrência Perfeita (ou Pura), Monopólio, Oligopólio e Concorrência Monopolista.

De acordo com Mankiw (2008), a Concorrência Perfeita (ou Pura) é um tipo de mercado em que há um grande número de empresas vendedoras de um determinado bem, bem como um grande número de procura pelo mesmo, e essa situação resulta que ambas as partes sejam tomadoras de preço (*price takers*), onde isoladamente, nenhum dos integrantes delas tem o poder de influenciar a definição do preço. “Quando a demanda pelo bem aumenta, o resultado de longo prazo é um aumento do número de empresas e da quantidade total ofertada, sem nenhuma mudança do preço” (MANKIW, 2008, p. 306), já que inexistem barreiras de entrada a novas empresas no ramo. Os produtos vendidos pelas diferentes empresas são idênticos, não apresentando nenhuma vantagem adicional em relação ao concorrente. A gasolina vendida nos postos de abastecimento de automóveis é típico exemplo de produto que opera nesse tipo de mercado competitivo.

O mercado de algum bem é classificado como Monopólio quando há “uma empresa que é a única vendedora de um produto que não tem substitutos próximos”, segundo Mankiw (2008, p. 314). O principal motivo que leva um mercado a ser monopolista é a barreira de entrada, a qual pode ser significativa se um determinado recurso-chave é exclusivo de uma única empresa e/ou se o direito de produção de determinado bem ou serviço é declarado pelo governo como sendo exclusivo de certa empresa. Assim, uma empresa é Monopolista na condição de ser única com acesso a um recurso essencial à produção do bem vendido, podendo ser ele um recurso natural ou simplesmente dona de uma tecnologia/método de produção, e se ela for criada pelo governo (caso das empresas fornecedoras de energia, água e etc).

Conforme Mankiw (2008, p. 318) bem comparou:

“a principal diferença entre uma empresa competitiva e um monopolista é a capacidade que este tem de influenciar o preço de seu produto. Uma empresa competitiva é pequena em relação ao mercado em que opera e, portanto, toma o preço de seu produto como dado pelas condições de mercado. Em contraposição, um monopolista, como único produtor em seu mercado, pode alterar o preço de seu bem ajustando a quantidade que oferta ao mercado”.

Entenda-se aqui que uma empresa competitiva é a classificação de uma empresa que opera em um mercado regido pela Lei Geral da Demanda.

Já o Oligopólio é “um tipo de estrutura normalmente caracterizada por um pequeno número de empresas que dominam a oferta de mercado”, segundo Vasconcelos e Garcia (2004, p. 79). Os produtos comercializados sob esse tipo de mercado são similares ou idênticos. O mercado de cervejas no Brasil é um exemplo de oligopólio.

É interessante mencionar aqui que é no Oligopólio que surgem acordos condenados pelo governo, como cartel e truste.

Continuando com Vasconcelos e Garcia (2004, p. 81), a Competição Monopolística é “uma estrutura de mercado intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio”, e que difere do oligopólio, pois além de haver um número relativamente grande de empresas no ramo, oferece produtos substitutos no mercado, não permitindo às empresas terem liberdade de definição do preço significativa. Aqui, a barreira para entrada de novos concorrentes, assim como na

Concorrência Perfeita, também não existe. Pode-se dar como exemplo de Competição Monopolística o mercado de livros, onde embora haja muitos substitutos, nenhum é idêntico a qualquer outro oferecido.

A tabela a seguir sintetiza as principais caracterizas que diferem os tipos de mercado.

Tabela 3.3 - Tipos de Mercado

Tipo de Mercado	Tipo de Demanda	Número de empresas que oferecem o bem/serviço
Concorrência Pura	Concorrência perfeita	Grande número de empresas
Monopólio	Concorrência perfeita	Uma única empresa
Oligopólio	Lei Geral da Demanda	Pequeno número de empresas
Concorrência Monopolista	Lei Geral da Demanda	Número relativamente grande de empresas

3.5 Caracterização do Mercado de Higiene Bucal

Considerando a característica do número de empresas no mercado de Higiene Bucal no Brasil, pode-se concluir que ele se caracteriza como Oligopólio, pois mais de 75% das pessoas que entram em um estabelecimento para comprar uma escova de dentes, acaba saindo da loja com uma da Oral-B, Colgate ou Johnson & Johnson.

Além disso, os produtos oferecidos quando não são idênticos, são bastante similares, oferecendo apenas um ou outro determinado benefício adicional. No caso das escovas de dentes, há inúmeros modelos que podem oferecer algum diferencial, como o caso de algumas que apresentam o limpador de línguas, por exemplo. Para o enxagüatório bucal, alguns oferecem o clareamento dos dentes, por exemplo. Já para o caso dos fios, todos são praticamente idênticos, variando apenas a qualidade e, no máximo, o sabor.

A demanda pelos produtos de higiene bucal já pode oscilar de acordo com o preço, ou seja, se ele for mais baixo, haverá mais procura, mas se subir o preço, pode haver queda de volume vendido, obedecendo, assim, a Lei Geral da Demanda.

Para enquadrar o mercado de Higiene Bucal em um dos casos apresentados no item 3.3, é necessário conhecer o comportamento dos seus custos. No entanto, por hora, vai ser admitido como já sabido que seus custos unitários são fixos, não variando de acordo com a quantidade e, portanto compondo uma curva linear e ascendente para os custos variáveis totais da categoria.

Posto isso, tem-se que o mercado de higiene bucal se encaixa no Cenário 3: Curva de Demanda Decrescente e Custos Variáveis Linearmente Proporcionais do item 3.3.

4 ANÁLISE DE PREÇO

Antes de entrar no específico ramo do mercado de higiene oral, este capítulo inicia com discussão sobre métodos gerais de precificação de forma a proporcionar embasamento teórico à proposta apresentada ao final deste capítulo 4.

Visando otimizar a Margem de Contribuição através do aumento de sua receita, tal proposta é fundamentada em uma profunda análise dos preços dos produtos no mercado e os respectivos markup e elasticidade de preço.

4.1 Métodos de Precificação

Há diversas formas de aplicar preços aos produtos de uma empresa. No entanto, a longo prazo a maioria delas se revela ineficaz se for considerado seu lucro em relação ao tempo. No livro “Estratégia e táticas de preço”, Nagle e Hogan (2007) discutem tais métodos e apresentam questões que devem primordialmente ser consideradas.

Historicamente, “custo + margem” é o método mais utilizado por conta de sua aparente facilidade de aplicação. No entanto, se ele for mais profundamente estudado poder-se-á notar que há um looping intrínseco a ele: os custos classificados como fixos devem ser rateados de acordo com dado volume, mas o volume é definido a partir do preço, o qual, por sua vez, é determinado com base nos custos unitários (“custo + margem”). Sendo assim, qual deve ser o ponto de partida? Este pode ser definido a partir de proposições que podem se revelar incoerentes (ou indevidas) ao longo do processo.

A partir da percepção de que os preços não devem ser fixados em uma simples proporção aos custos, o raciocínio evoluiu para o atendimento às expectativas dos clientes. Nesse método estão enrustidos dois problemas: primeiro, “compradores experientes raramente são honestos a respeito do quanto eles realmente estão dispostos a pagar por determinado produto” (NAGLE; HOGAN, 2007, p. 6), e, segundo, “o trabalho de vendas e marketing não é simplesmente processar pedidos

a qualquer preço que os clientes estejam dispostos a pagar, mas, ao contrário, é aumentar a disposição dos clientes a pagar um preço que reflita melhor o verdadeiro valor do produto” (NAGLE; HOGAN, 2007, p. 6).

Nas duas primeiras táticas apresentadas de precificação, o problema está centralizado na desconsideração do valor do produto, ou seja, não está sendo considerado o quanto o bem vale em relação aos benefícios oferecidos por ele, mas, sim, em relação aos seus custos.

Há também o método de aplicação de preço baseada na concorrência, ou melhor, na fatia de mercado. Aqui residem outros dois erros: primeiro, é possível que o preço espelhado na concorrência não permita cobrir seus próprios custos; e, segundo, em alguns casos, principalmente se a marca for premium, preços elevados e menor fatia de mercado resultam em invejáveis lucros, como o caso dos chocolates Godiva e automóveis BMW, exemplos citados na referida bibliografia.

Nagle e Hogan (2007) propõem que o processo de precificação deve ser desenvolvido considerando 3 aspectos inter-relacionados:

a. Valor

Através de pesquisas e outras formas de obtenção de informações sobre opinião de potenciais clientes, um valor deve ser definido ao produto em questão.

Esse valor não deve refletir apenas o valor de uso do produto, mas, sim, o valor econômico (ou valor de troca) do mesmo. O conceito de valor econômico total engloba “o preço da melhor alternativa para o cliente (o valor de referência) acrescido do valor de tudo quanto diferencie o produto dessa alternativa (chamado valor de diferenciação)”, segundo Nagle e Hogan (2007, p. 32).

b. Proatividade

A empresa não deve se submeter aos preços impostos por grandes fornecedores, tampouco aos preços exigidos por clientes representativos. Ela deve buscar no mercado seu posicionamento de tal forma e exercer grande influência aos negócios relativos a ela, determinando preços e condições da relação empresa-fornecedor e empresa-cliente.

c. Objetivo no Lucro

Fortalecendo o objetivo do presente Trabalho de Formatura, qualquer estratégia de preço deve visar o aumento do lucro da empresa – e, não, a representação de X% no mercado simplesmente. Para atingir este objetivo, é necessário cumprir primordialmente os dois primeiros aspectos, combinando-os e buscando a otimização de seus resultados.

A figura abaixo ilustra o entrosamento dos três aspectos apresentados.

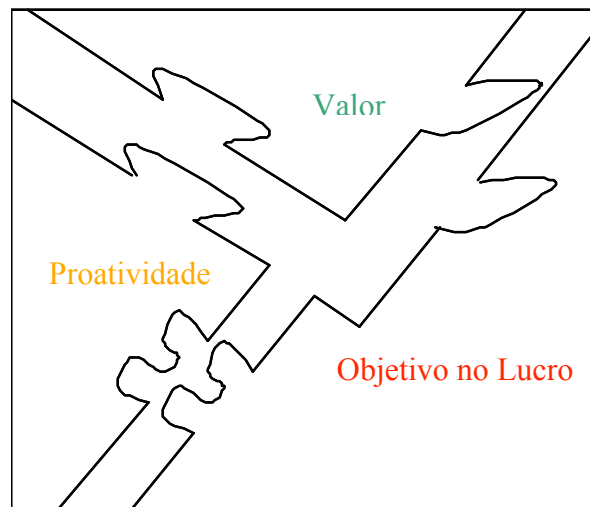


Figura 4.1 - Os 3 aspectos fundamentais da estratégia de precificação.
Fonte: Nagle e Hogan (2007).

4.2 Casos na P&G

As estratégias de *pricing* (do inglês, precificação em português) de marcas tradicionais da Procter & Gamble diferem bastante de acordo com o produto, seu posicionamento na linha de produtos (premium, *mid-tier* ou *low-end*, em ordem decrescente de preço, respectivamente) e o próprio comportamento do mercado - além de, evidentemente, respeitar a famosa Lei Geral da Demanda. Em tese, pode-se generalizar que se aumentam os preços proporcionalmente à inflação, pois esta influencia diretamente o custo de aquisição dos insumos.

No início da comercialização de Pampers (marca de fraldas infantis descartáveis) no Brasil, seus preços eram regidos basicamente sob a Lei Geral da Demanda, já que as fábricas estavam passando por adaptações para conseguir

atender toda a demanda, enquanto que o prestígio pela marca já era grande no país, gerando grande procura.

Atualmente, as fábricas já possuem suficiente capacidade de produção para atender a demanda que se objetiva, então os preços passam a ser definidos basicamente por questões relativas às características do mercado. Há diversas marcas concorrentes, como Turma da Mônica, Huggies, Pom Pom e Johnson&Johnson, além de outras, onde todas elas possuem significativa fatia dos consumidores, caracterizando um mercado tipicamente pulverizado.

Um parâmetro que também é usado para orientar a estratégia de preço das fraldas na P&G é o meio competitivo, onde alteração de preços dos concorrentes afeta a estratégia da Procter & Gamble.

No entanto, a diferença entre o preço da P&G e o preço exposto ao consumidor pelos revendedores de fraldas é relativamente alta, o que torna difícil de perceber qualquer oscilação, pois ela pode ter sido causada pelo próprio revendedor. Além disso, há muito produto promocionado nesse ramo (exemplo: Leve X+Y Pague X ou Leve X Ganhe um brinde), o que também dificulta essa tarefa de precificação.

Assim, a melhor ocasião para se aumentar um preço é quando é realizada alguma mudança no produto, dando-lhe algum benefício percebido pelo consumidor – como foi o caso de quando se colocou elástico na parte traseira da fralda e nas línguas de fixação lateral, aumentando o preço em 50% mais que o custo de fabricação desse diferencial.

Outra marca importante da Procter & Gamble e também líder mundial é Tide (sabão em pó), a qual no Brasil se chama Ace.

As características do mercado de sabão em pó são opostas às do mercado de fraldas descartáveis: as margens praticadas por seus revendedores são mais baixas; o mercado é dito concentrado, no qual a marca Omo (da concorrente Unilever) representa cerca de 65% dos sabões vendidos no Brasil.

Tais características resultam em uma indisposição dos clientes de absorverem o aumento, repassando-o integralmente aos clientes finais. Assim sendo, torna-se claro o momento de rever os preços de tal forma a ser mantida a estratégia pré-definida para os sabões.

Pelo fato de a Oral-B ser uma marca recentemente incorporada ao portfólio da Procter & Gamble (na aquisição da Gillette Co.), ainda não foi desenvolvida uma

estratégia de preços detalhada, por isso há grande liberdade na proposta de quaisquer planos de precificação para a marca de higiene bucal.

4.3 Revisão do Mercado

Foi feito um estudo pelo departamento que realiza análises e pesquisas de mercado para saber quanto do crescimento do mercado de higiene bucal ocorreu por conta do aumento de preço.

O resultado desse estudo surpreendeu a todos, pois entre Julho de 2007 até Junho de 2008, do total dos 14% de crescimento previsto para o mercado, apenas 1,2% seria originário de aumento de preço. A surpresa mencionada não reside no fato de a maior parte (11%) do aumento do mercado ter sido provocada pelo aumento de volume, mas sim pelo fato de ter diminuído a representação do aumento de preço na composição do aumento do mercado em relação ao mesmo período do ano anterior.

O efeito mix completa os 14% de crescimento previsto para até Julho de 2008. Por “mix” entende-se a migração dos consumidores de um grupo de escovas pertencentes à determinada faixa de preço (*low*, *mid* ou *premium*) para outra. Assim, se houve um aumento do mercado devido a esse fator, pode-se concluir que consumidores estão buscando (e comprando) escovas mais caras.

O Gráfico 4.1 ilustra esse crescimento e ainda compara com o comportamento do mercado no mesmo período dos anos 2006 e 2007, Julho a Dezembro e Janeiro a Junho, respectivamente. Como se pode notar, a contribuição do aumento de preço para o crescimento do mercado de Higiene Bucal diminuiu de 2,6% para menos da metade, 1,2%.

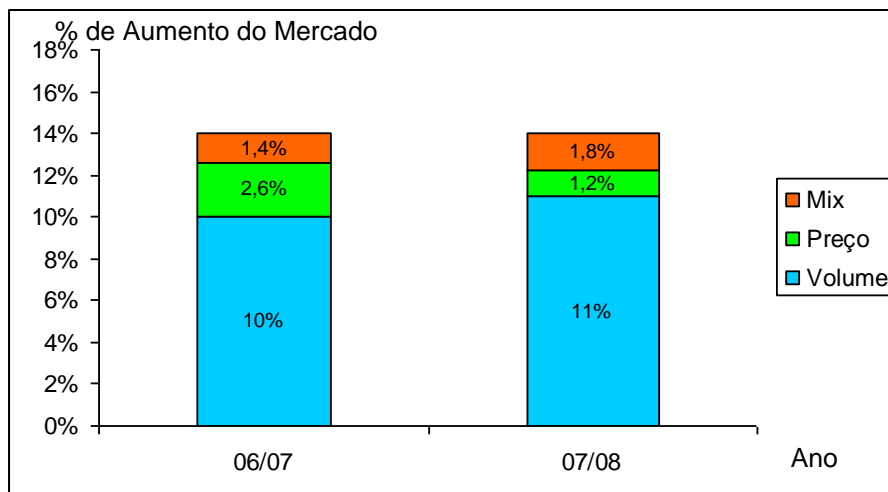


Gráfico 4.1 - Crescimento do Mercado de Higiene Bucal.

Fonte de dados: pesquisa da empresa.

Aprofundando o estudo, percebeu-se que os 1,2% de crescimento nos anos 2007/2008 eram compostos por 0,4% de crescimento em marcas *low-end* - de baixo custo, cujo preço nas gôndolas é menor que R\$5,00 - e 2,5% de crescimento em marcas premium - de alto custo, cujo preço nas gôndolas é maior que R\$7,50 - que ponderando pelo volume e ainda considerando as escovas *mid-tier*, resulta nos mencionados 1,2%.

4.4 Revisão dos Preços

Neste item está apresentada uma revisão da atual situação dos preços dos produtos Oral-B e de todos os seus concorrentes no Brasil, identificando oportunidades de alteração de preço.

4.4.1 Preço das Escovas Manuais Adultas

A categoria de Cuidados com a Higiene Bucal da Procter & Gamble contrata a empresa Nielsen para fazer leituras periódicas dos preços das escovas de todas as marcas no mercado.

A leitura realizada entre Setembro e Dezembro de 2007, permitiu construir o Gráfico 4.2, no qual estão apontados praticamente todos os modelos de escovas dentais manuais adultas disponíveis no mercado, sendo cada uma posicionada no seu preço médio no Brasil.

Em tal gráfico está claro que as escovas Oral-B estão concentradas na área entre R\$5,00 e R\$10,00, provando que é uma marca de produtos premium.

Já a Colgate tem *stock keeping units* (SKUs) distribuídos ao longo de toda a linha, podendo ser adquirida por consumidores que procurem tanto um produto mais elaborado, quanto um produto extremamente simples.

A Johnson & Johnson por sua vez, assemelha-se mais com a Oral-B, possuindo, inclusive, a escova manual mais cara do mercado: Fresh Clean.

No mesmo gráfico, estão destacadas algumas comparações entre escovas Oral-B e sua principal concorrente. Nota-se que em alguns casos, ela apresenta preço superior, mas que em outros ela está mais barata que a concorrência. Vale ressaltar que na primeira situação, a diferença entre os preços é significativa, enquanto que quando ela é mais acessível, a diferença é bastante pequena.

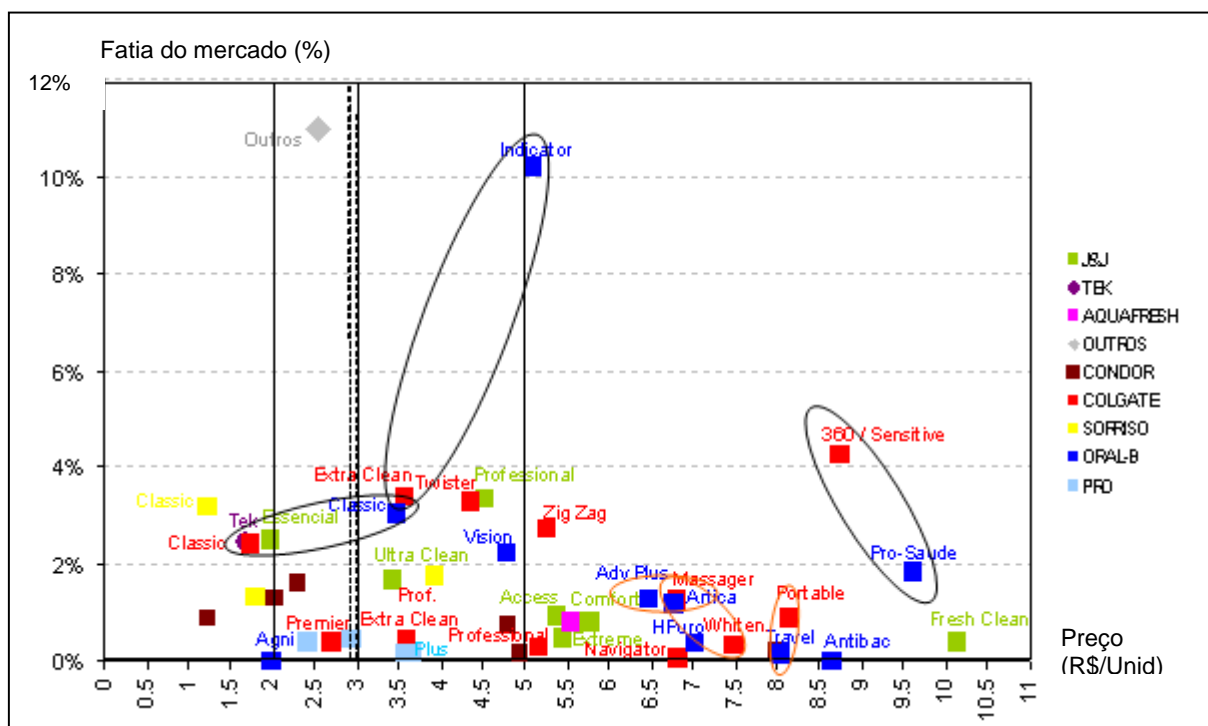


Gráfico 4.2 - Preço de mercado das escovas manuais adultas.

Fonte de Dados: Relatório Nielsen (2007).

Além dos preços, o Gráfico 4.2 também mostra a representação de cada escova no mercado, onde o eixo das coordenadas indica a respectiva parcela do mercado que adquire determinada escova. Aqui é importante dizer que os valores (preço) das escovas está “limpo”, ou seja, não considera se determinado modelo possui alguma promoção (exemplo: Leve 3 Pague 2, Compre X e Ganhe um brinde ou etc). No entanto, os “*shares*” (fatias de mercado), sim, estão contabilizando as promoções que um modelo possa eventualmente oferecer.

Posto isso, a representatividade da escova 360 da Colgate é bastante questionada, pois pode ser significativamente explicada pelo kit “Compre uma escova e Ganhe uma pasta de dente”, combinação muito valorizada pelos consumidores (segundo a pesquisa realizada pelo departamento interno da P&G).

Pelo Gráfico 4.2 não há indicações de numerosas oportunidades de aumento de preço, no entanto há algumas (como as da família Advantage: Plus, Ártica e Hálito Puro; e a portátil) que podem ter seus preços ajustados de forma a equipará-los com os dos concorrentes, já que a qualidade das pertencentes à Oral-B é julgada como sendo superior – item 2.5 deste trabalho.

4.4.2 Preço das Escovas Manuais Infantis

Foi realizada a mesma análise para as escovas manuais infantis, a qual está representada no Gráfico 4.3.

Com preço mais alto que os modelos da Procter & Gamble, apenas a Zoodent, que é da J&J. Stages e Zooth (ambas da P&G) são seguidas por Smile e Barbie (ambas da Colgate).

De um modo geral, pode-se dizer que as escovas infantis são mais baratas que os modelos manuais para adultos. No entanto, semelhantemente, possuem versões ao longo de toda a faixa de preço entre R\$1,00 e R\$9,00.

Somente a partir do Gráfico 4.3 não se pode concluir que haja uma oportunidade de aumento de preços para as escovas infantis, tornando necessária a análise de outros fatores, como o markup (item 4.5), por exemplo, para estudar melhor este ramo.

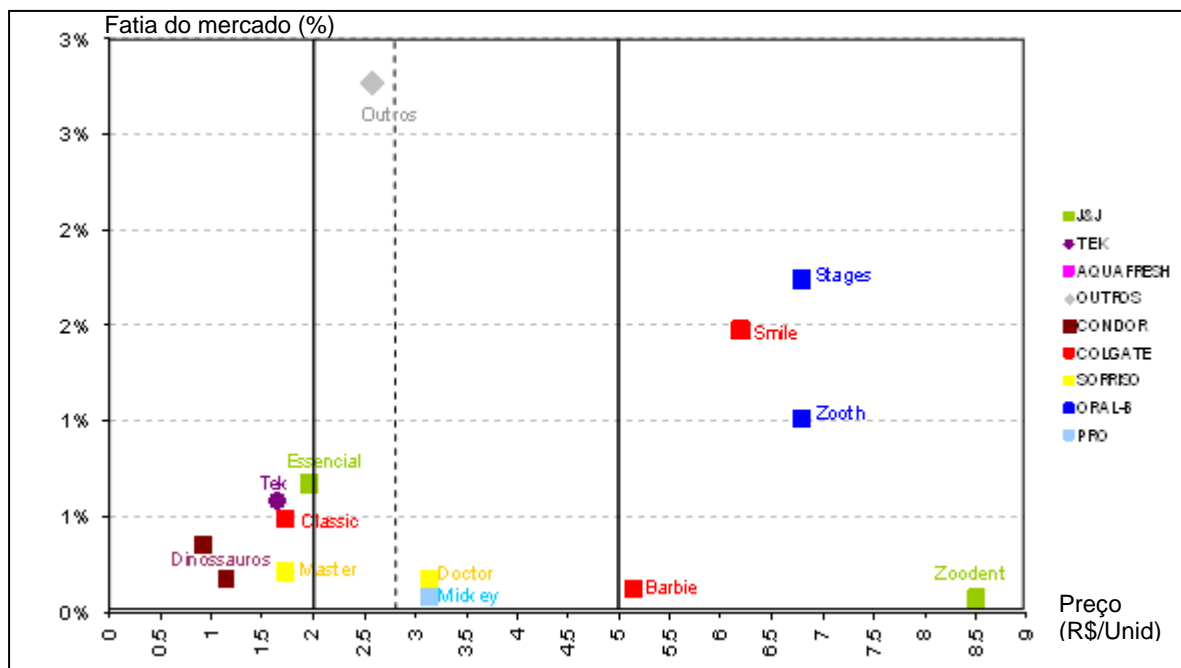


Gráfico 4.3 - Preço de mercado das escovas infantis.

Fonte de dados: Relatório Nielsen (2007).

4.4.3 Preço das Escovas Elétricas

Bem como para as versões manuais, tanto infantis como para adultos, a análise de preço no mercado para escovas elétricas foi igualmente realizada.

No entanto, diferentemente delas, nesse ramo apenas a Oral-B e a Colgate marcam presença: Oral-B com 8 SKU entre escovas e refis, e a Colgate com 5.

O Gráfico 4.4 ilustra o ramo elétrico das escovas no Brasil.

Excluindo o modelo Advance Power da Oral-B, que é uma escova elétrica cuja bateria é recarregável, o restante dos modelos de ambas as marcas apresentam preços e fatias de mercado aproximados, menores de 0,7%. Esse fato também leva à recomendação de estudo de outras variáveis para analisar uma oportunidade de aumento de preço.

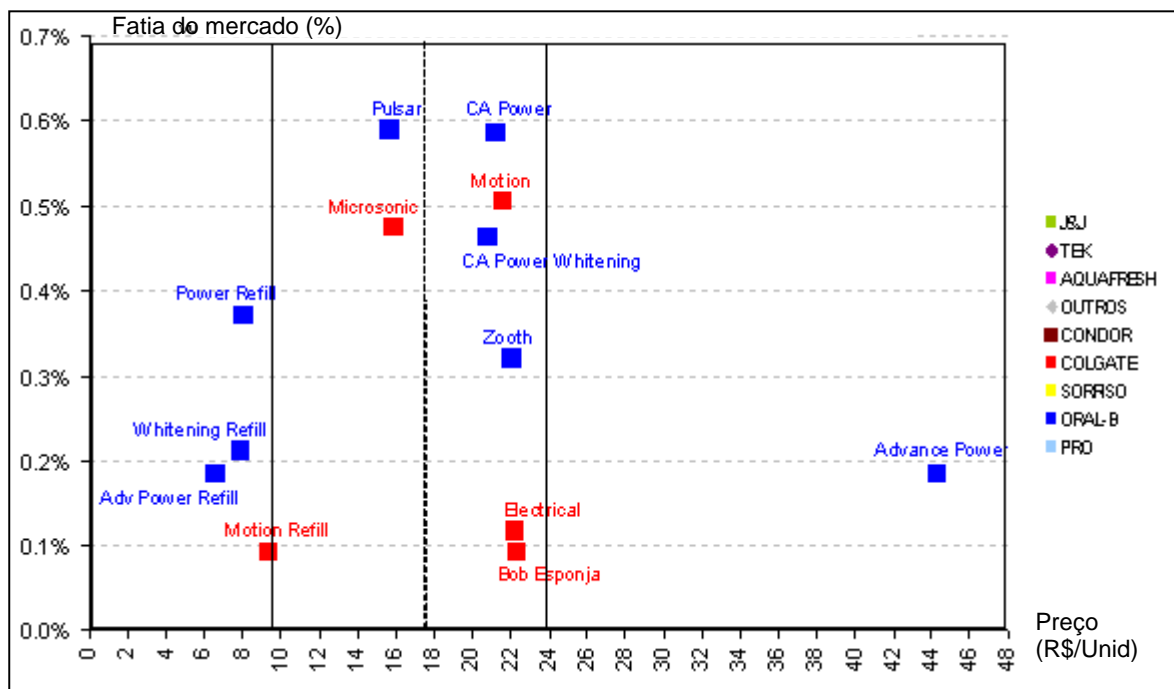


Gráfico 4.4 - Preço de mercado de escovas elétricas.

Fonte de dados: Relatório Nielsen (2007).

4.4.4 Preço dos Enxagüatórios Bucais

Uma característica marcante no mercado de enxagüatórios bucais é o número de versões que uma mesma marca apresenta – entenda-se aqui por versões a variação dos sabores e tamanhos da embalagem.

De acordo com a pesquisa também realizada pela Nielsen no mesmo período, as marcas predominantes são: Listerine (31,8%), Plax (29%), Cepacol (11,3%) e Oral-B (10%). Há também Scope, Reach, Sorriso e J&J, que juntas representam menos de 20%.

Uma informação interessante que pode ser extraída do Gráfico 4.5 é que as embalagens promocionais (Leve X mL Pague Y mL) predominam no mercado. Ou seja, as empresas estão dispostas a fornecer mais do produto que cobra menos por mL, do que a versão que o cobra integralmente.

(Esclarecimento: todas os SKUs que apresentam 500mL são tamanhos promocionais, em que cobram apenas entre 300mL e 400mL do total.)

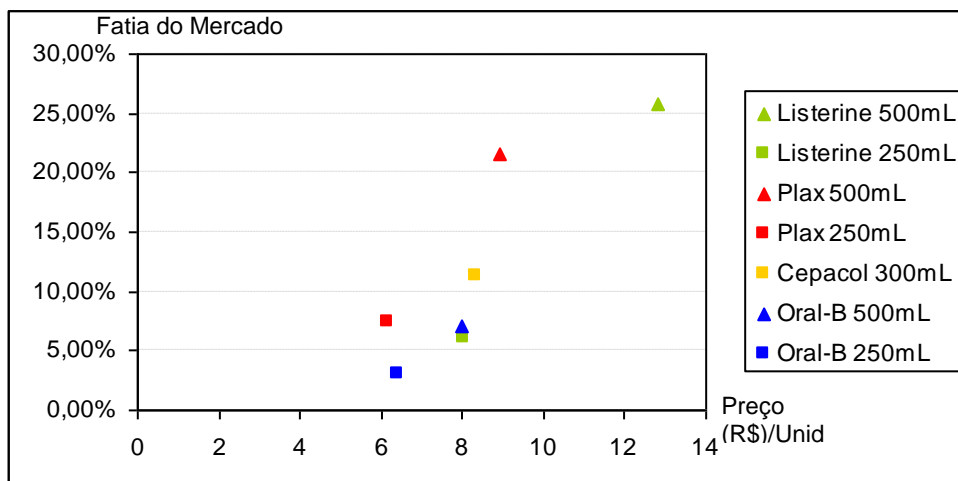


Gráfico 4.5 - Preço de mercado de enxagüatórios.

Fonte de dados: Relatório Nielsen (2007).

Outro dado importante que se pode notar a partir da observação do gráfico acima é que os enxagüatórios Oral-B estão precificados em uma faixa abaixo da média de preço do mercado e não é essa a estratégia da marca Oral-B em nenhum ramo, constituindo, assim, uma oportunidade de aumento de preço, já que os anti-sépticos da Oral-B não pertencem ao grupo *low-end*.

O segmento de enxagüatórios bucais é o único dentro da categoria de Higiene Bucal em que Oral-B não é a marca líder nem vice-líder. Esse fato é devido às ações da Oral-B nesse ramo terem se iniciado há, relativamente, pouco tempo: 2 anos. Em oposição, Listerine investe em mídia, gerando experimentação e conhecimento da marca, há mais de 5 anos. Outro fator que contribui para a liderança de tal marca é a distribuição que alcança, já que “tem que ter produto na loja para vender” – algo óbvio, porém não simples de ser alcançado com excelência e muito dito dentro da empresa. Além de tudo isso, a variedade de sabores oferecidos aos consumidores conquista-os, colaborando para que sejam líderes no segmento de enxagüatórios bucais.

4.4.5 Preço dos Fios Dentais

Embora o mercado de fios dentais pareça restrito a, no máximo, 10 SKUs, ele apresenta uma gama de quase 40 opções, variando marca, sabor, benefício e metragem. Os preços são entre R\$1,50 e R\$6,50, sendo a média R\$4,13.

No Gráfico 4.6, os preços dos fios dentais são mostrados em ordem crescente. A legenda desse gráfico está apresentada abaixo do mesmo devido a limitações de espaço.

Tais preços foram obtidos em pesquisa no Carrefour localizado na Marginal Pinheiros próximo à ponte João Dias, em São Paulo, durante o mês de Abril de 2008, já que não havia disponível um estudo de representação de mercado semelhante às demais linhas de produtos. Carrefour foi considerado o revendedor ideal para essa pesquisa, pois é um dos únicos que possui o portfólio completo de todas as marcas, além disso, se comparados os preços dos produtos que possuem pesquisa (Nielsen) com os que ele oferece aos clientes, os dois são relativamente próximos.

Em números de SKU, o mercado de fios e fitas dentais é claramente dominado pela Johnson & Johnson, que possui 11 opções, seguido por Oral-B e Sanifill, com 6 SKUs cada.

Observando o gráfico, pode-se perceber que a maioria (63% das opções) dos fios são precificados entre R\$3,00 e R\$5,00. A média da Oral-B é R\$4,45 e a da J&J é R\$5,12.

Se for considerado que Oral-B está aquém da média de preço da marca líder e ainda que a marca Oral-B destina-se ao consumo de alto padrão, então se pode facilmente concluir que há oportunidade de aumento de preço também aqui – semelhante ao caso dos enxaguatórios bucais.

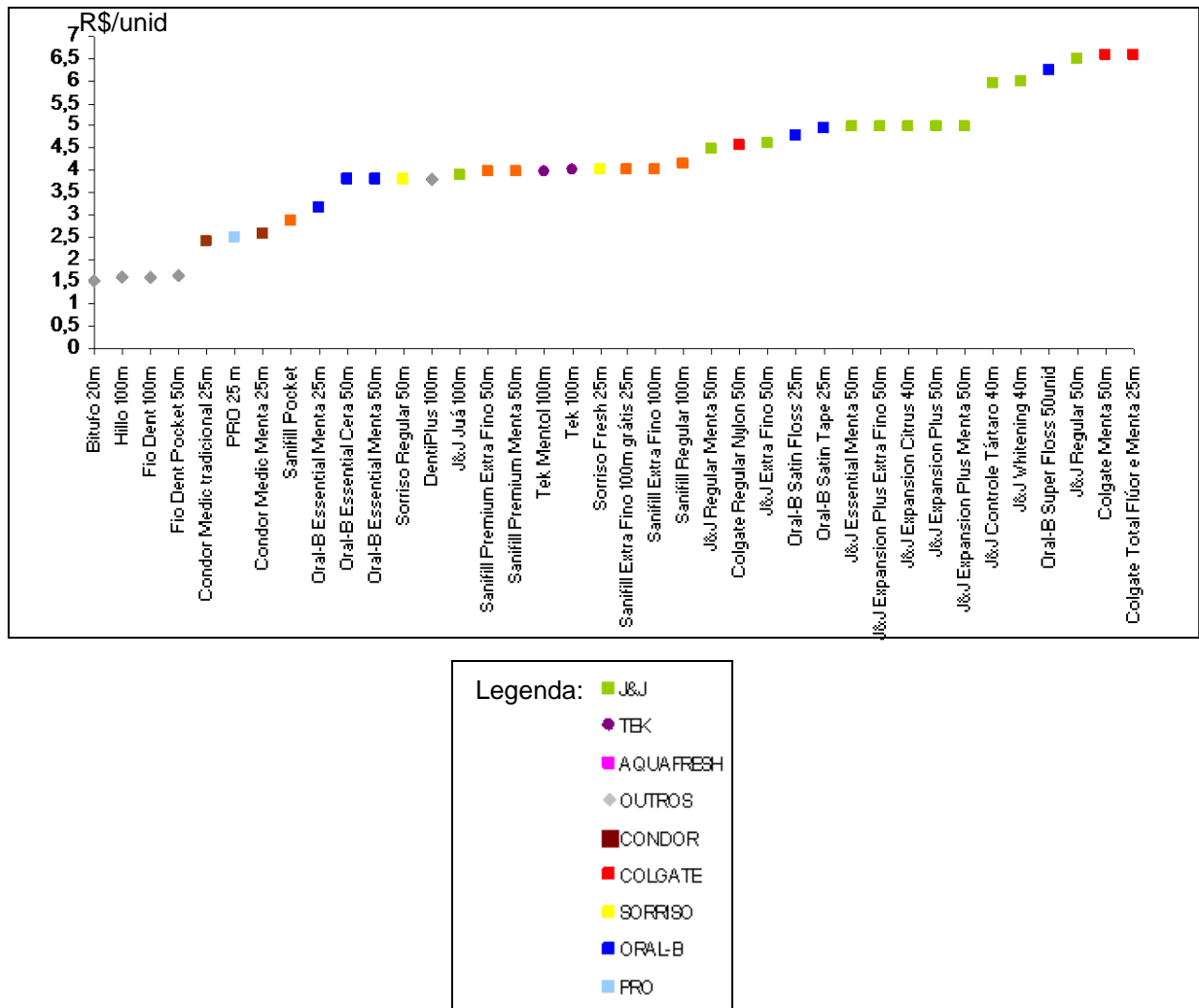


Gráfico 4.6 - Preço de mercado dos fios dentais.

Fonte de dados: pesquisa da empresa.

4.5 Markup do Mercado

Uma informação importante de se consultar antes de se definir uma precificação é o markup praticado pelo mercado.

Segundo Mankiw (2008), markup é diferença entre o preço e o custo marginal. Em outras palavras, para o revendedor de Oral-B, markup é a margem entre o preço que ele paga na aquisição dos produtos e o preço que ele cobra de seus clientes.

Essa Margem foi obtida através da consulta ao valor médio das notas fiscais faturadas para cada versão da escova e o respectivo preço apontado pela pesquisa

da Nielsen no período de Setembro a Dezembro de 2007, cujos resultados foram apresentados nos itens anteriores.

O Markup foi estudado em diversas quebras, variando o nível de detalhe: versão (SKU), Tipo (escova elétrica, refil da escova elétrica, premium, *mid-low tier*, além de outros), Consumidor Alvo (a quem se destina o grupo de escovas), Categoria (Escovas, Enxagüatórios Bucais – EB - e Fios Dentais) e, finalmente, o total da marca Oral-B.

A consolidação dos resultados pode ser observada na Tabela 4.1, a qual permite concluir alguns pontos interessantes, que estão destacados a seguir.

Tabela 4.1 - Markup do Mercado de Higiene Bucal.

Linha	Consumidor	Tipo	Versão	Nota Fiscal	Nielsen	Versão	Tipo	Consumidor	Linha	Oral-B	
E S C O V A S	E L E T R I C A S	E S C O V A	ADVANCE POWER (D4)	30,32	44,50	47%	37%	39%	32%	33%	
			CA POWER	15,62	21,50	38%					
			CA POWER WHITENING	15,58	20,50	32%					
			PULSAR	11,12	15,75	42%					
		R E F I L	CA POWER REFIL	10,87	16,35	50%	40%				
			CA POWER WHITENING REFIL	11,86	16,80	42%					
			REFIL BRAUN	14,92	19,20	29%					
	INFANTIL		STAGES	6,75	6,75	0%		0%			
	A D U L T O S		TRAVEL/PORTATIL	6,52	8,00	23%	23%	26%			
			P R E M I U M	CA VITALIZER/PRO-SAUDE	7,90	9,60	22%				19%
				ADVANTAGE HALITO PURO	6,28	7,00	11%				
				ADVANTAGE ARTICA	5,53	6,70	21%				
		ADVANTAGE PLUS		5,38	6,50	21%					
		M I D & L O W	VISION	3,67	4,75	29%	34%				
			INDICATOR INTERDENTAL	4,22	5,10	21%					
			INDICATOR	3,58	5,10	42%					
			CLASSIC	2,44	3,50	44%					
E B			250mL	4,89	6,20	27%			28%		
	500mL	6,19	8,00	29%							
F I O			ESSENTIAL 25m	2,28	3,15	38%		45%			
			ESSENTIAL 50m	2,81	3,80	35%					
			SATIN	3,00	4,85	61%					

Fonte de dados: acervo da empresa e Relatório Nielsen (2007).

a. Escovas manuais premium x escovas manuais de baixo preço.

Ao contrário do que era esperado pelo time de Cuidados com a Higiene Bucal da P&G, as escovas de baixo preço apresentaram no mercado um markup maior do que o das escovas premium (de alto preço). Esse fato é interessante, pois pode acontecer de um determinado aumento de preço não ser inteiramente repassado ao consumidor, sendo ele parcialmente absorvido pelo cliente para que este evite uma queda significativa de seu volume.

b. Escovas infantis

Há a crença de que o consumidor infantil é mais receptível a preços altos e oscilações nos preços, independentemente do produto, já que são os pais deles quem pagam – e que estes, para evitar qualquer desagrado, desafeto ou choro, inclinam a satisfazer os desejos das crianças.

No entanto, segundo o estudo de markup, as escovas infantis apresentam tal índice menor que o da categoria, indicando que a referida crença não é válida para o mercado de escovas.

Aqui vale, portanto, o raciocínio inverso ao do item a: um aumento de preço provavelmente será refletido integralmente nos preços dos produtos nas gôndolas.

c. Enxagüatórios Bucais

Pelo fato de o enxagüatório ainda ser visto como um complemento pouco necessário para uma higienização completa da boca, o time de Oral-B esperava também que o markup dele fosse, no mínimo, igual ao da categoria. No entanto, ele é mais de 5pp abaixo.

Assim sendo, igualmente às escovas infantis, esta linha de produto teoricamente teria todo o seu aumento de preço refletido aos consumidores também.

d. Fios dentais

A margem dos fios é extremamente alta se comparada com a categoria – 45% – sendo o markup do revendedor responsável quase pela metade do preço que o consumidor paga pelos fios/fitas dentais.

Esse fato pode indicar que há aqui uma oportunidade de aumento de preço, pois se os fios dentais Oral-B são vendidos ao consumidor por uma preço alto, quer dizer que há disposição por parte dos consumidores de pagar mais, sendo esse fato tomado como grande benefício para o revendedor, enquanto que ele poderia ser dividido com a Oral-B.

4.6 Possíveis Aumentos de Preços

Agora é necessário combinar os resultados das análises de fatias de mercado com as do markup dos produtos, itens 4.4 e 4.5 deste trabalho, respectivamente.

Para as escovas manuais adultas, tem-se que no primeiro estudo para determinadas escovas premium apresentam oportunidade de aumento de preço, e no segundo, as escovas *low-end* a apresentam. Assim sendo, tem-se que as escovas manuais adultas podem alterar seus preços ao longo de seu portfólio.

Embora a análise do markup dos anti-sépticos bucais indique que qualquer aumento de preço provavelmente será integralmente repassado ao cliente final, a análise das fatias de mercado para essa linha de produto mostra claramente que a concorrência está melhor posicionada, pois vende a preços maiores e detém parcela superior de consumidores, abrindo, assim, um espaço para aumento de preço dos fios da Oral-B.

Os fios dentais são os itens que mais têm oportunidade de ajuste de preço, já que ambos os estudos recomendam que se aumente o preço para se encaixar na estratégia da Oral-B, o que pode ainda não ser totalmente percebido pelo consumidor.

No que concerne às escovas infantis e às escovas elétricas, nenhum dos dois estudos indicou alguma significativa oportunidade na alteração de seus preços, mas como todos os outros grupos de produto recomendam um aumento para ajuste, posicionando melhor os itens dentro da respectiva estratégia, então, pelo simples fato de pertencerem ao portfólio de produtos da categoria de Cuidados com a Higiene Bucal da P&G, estes estão incluídos nas análises a seguir para facilitar a implementação dos novos preços nos clientes e o repasse (ou não) deles.

O mesmo raciocínio sobre simplificação é válido para as escovas especiais e interdentais, as quais não foram analisadas sob o aspecto de participação no mercado e markup por insuficiência de dados. Essa falta é justificada pela baixa representatividade desses produtos no faturamento da P&G, não compensando a compra da pesquisa. Além disso, essas escovas são praticamente as únicas no ramo, o que lhes atribui grande liberdade de alterações de preço.

A simplificação na implementação de aumento de preço é importante em uma empresa do porte da Procter & Gamble, pois o Representante de Vendas deve negociar mais outras 11 categorias, e exceções de aplicação prejudicam, assim, a comunicação dele com o cliente, já que seriam necessários muitos detalhes na apresentação dos novos preços e isso exigiria tempo demasiado de ambos.

Antes de partir para as propostas de aumento de preço, é importante rememorar os valores apresentados no item 2.3. Dados Gerais: o volume total que a categoria comercializa anualmente é 65 milhões de itens (incluindo escovas, fios e enxagüatórios), resultando em um faturamento anual de R\$304 milhões.

Se fosse fazer uma análise simplista, poder-se-ia concluir que 1% de aumento nos preços resulta em um incremento de R\$3 milhões no total faturado. No entanto, conforme fôra discutido no capítulo 3 deste trabalho, o mercado de Higiene Bucal obedece à Lei Geral da Demanda, portanto, praticamente toda oscilação no preço impacta o volume de forma a provocar uma alteração no mesmo – e esse efeito é causado pela elasticidade de preço de cada produto.

Elasticidade de preço pode ser definida, segundo Vasconcelos e Garcia (2004, p. 49), como “resposta relativa da quantidade demandada de um bem X às variações de seu preço, ou, de outra forma, é a variação percentual na quantidade procurada do bem em relação a uma variação percentual em seu preço, *coeteris paribus*”.

Recentemente foi desenvolvida para a Categoria Cuidados com a Higiene Bucal uma ferramenta de análise de preços dos produtos que responde qual é o impacto em volume se for efetuado determinado aumento de preço – ou seja, verifica a elasticidade de cada produto correspondente a dada alteração no preço.

O funcionamento dela ocorre através de métodos exclusivos que foram desenvolvidos em conjunto entre a P&G e determinada empresa contratada – a qual não terá o nome revelado aqui por questões de sigilo de informações consideradas confidenciais.

Não houve ainda oportunidade para testar a sua acuracidade e efetividade devido ao fato de ser uma ferramenta ainda bastante nova. No entanto, dentro da Procter & Gamble está sendo depositada uma grande confiança nela, pois todas as estratégias de preço que serão aplicadas no próximo ano fiscal basearam-se nela – as demais categorias dispõem da mesma ferramenta.

Em nome de se manter sigilo também sobre o funcionamento (na realidade, nem a autora teve acesso ao profundo funcionamento dela, apenas lhe foi ensinado como a usar) e outros detalhes do resultado que a ferramenta de elasticidade de preço fornece, apenas os resultados gerais serão apresentados a seguir. Tais resultados são partindo do pressuposto de que a concorrência nada vai fazer e *coeteris paribus* para todas as demais variáveis e condições.

Primeiramente, observar-se-á o resultado obtido com a seqüência de aumento de 1% a 7%, 10% e 15%, visando apenas obter a primeira impressão sobre o comportamento do volume em relação à modificação do preço.

Nas Tabelas 4.2 e 4.3, tais movimentos podem ser observados tanto em valores absolutos anuais quanto em valores relativos ao volume atual (65 milhões de unidades anuais).

Tabela 4.2 - Impacto em volume (aumento de 1% a 5%).

	1%	2%	3%	4%	5%
Perda em Unidades	-1.363.753	-2.606.929	-3.667.517	-4.514.787	-5.218.752
% de Perda	-1%	-4%	-5%	-6%	-7%

Fonte de dados: ferramenta da empresa.

Tabela 4.3 - Impacto em volume (aumento de 6%, 7%, 10% e 15%).

	6%	7%	10%	15%
Perda em Unidades	-6.341.653	-7.261.833	-9.086.802	-19.152.807
% de Perda	-9%	-10%	-14%	-28%

Fonte de dados: ferramenta da empresa.

Nas tabelas acima, fica muito clara a relação entre aumento de preço e a queda de volume, estabelecendo-se uma proporção significativamente maior (cerca de 58% mais) para a queda de volume que para a mudança do preço.

$$\% \text{ Queda em Volume} \approx -158\% * \% \text{ Aumento de Preço}$$

O estudo segue agora construindo uma curva aproximada que evidencia essa relação, a qual está ilustrada no Gráfico 4.7.

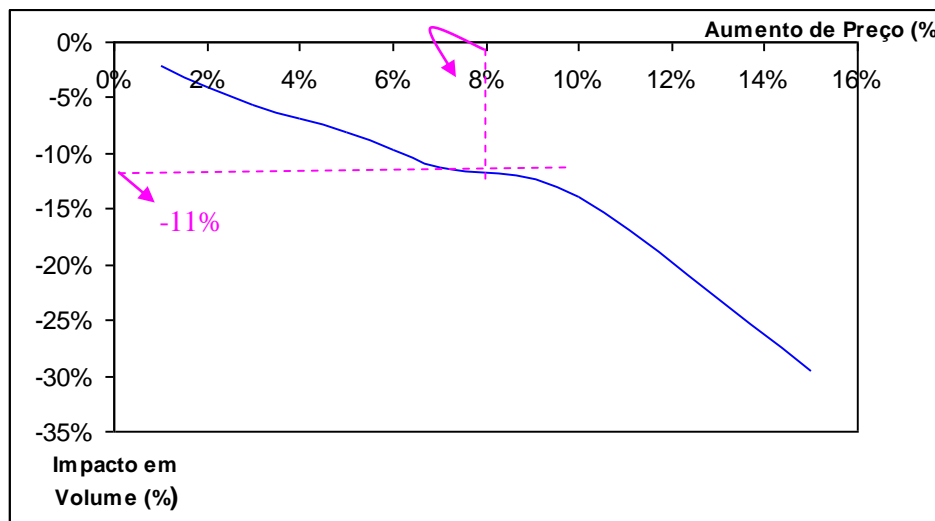


Gráfico 4.7 - Elasticidade de Preço.

A curva resultante pode ser decomposta em duas retas quase paralelas, com interligação no ponto onde ocorre inflexão: 8% do eixo das abscissas.

Traçando-se uma reta tangente à curva de elasticidade de preço no ponto 8% de aumento de preço, o eixo Y é cruzado na altura -11% (impacto em volume), dividindo a curva de elasticidade em duas, mostrando que é o ponto onde ocorre a melhor relação aumento de preço versus queda de volume. Tornando mais claro: é quando é possível aumentar mais o preço e ter o menor impacto proporcional de volume (-137,5%, conforme fórmula abaixo).

$$\frac{-11\% \text{ Queda em Volume}}{8\% \text{ Aumento de Preço}} = -137,5\%$$

Aqui é interessante completar que as partes que foram divididas apresentam inclinação aproximada. Portanto, um aumento de preços menor que 8% ou maior que ele apresentam aproximadamente o mesmo impacto proporcional em volume.

A partir do exposto, tem-se que os preços dos produtos de Higiene Bucal são bastante elásticos, sendo significativamente impactados caso alterados. Evidentemente, há maiores quedas em alguns produtos, enquanto que outros praticamente se mantêm constantes. Há também o caso de migração entre produtos

(efeito mix): caso em que determinado produto, apesar de ter seu preço aumentado, seu volume é impactado positivamente devido à migração dos usuários de uma escova mais cara para uma mais barata, por exemplo, de Advantage Plus para Indicator.

Como alternativa a esse método de precificação, poderia ser feito um “*smart pricing*” - esse método de precificação consiste em analisar o aumento do preço individualmente por produto, ou melhor, por SKU, considerando isoladamente todas as suas oportunidades de alteração no preço - no entanto, a sua implementação seria complexa e, por isso, esta hipótese está sendo sumariamente descartada (pelo mesmo motivo da inclusão das escovas infantis, elétricas, especiais e interdentais nessas análises de aumento: simplificação de implementação).

4.7 Análise de Cenários

A partir de todos os dados apresentados neste capítulo 4 (preços, fatias do mercado, markup, elasticidade de preço etc) é possível elaborar uma estratégia de aumento de preço de 8% nos produtos Oral-B.

Esse aumento é sustentado pela justificativa de existência de um espaço de oportunidade encontrado na maioria dos SKUs quando comparados com seus principais concorrentes (item 4.4), além de o markup também indicar certa possibilidade de aumento sem o repasse integral ao consumidor (item 4.5).

O aumento de preços da Oral-B de 8% foi definido sob a hipótese de a concorrência não aumentar o preço – que é o pior caso em termos de impacto em volume para a Oral-B. No entanto, é necessário desenhar outros dois diferentes cenários em que o comportamento da concorrência pode ser o de aumentar seus preços igualmente à Oral-B (8%) ou aumentar apenas 50% do aumento da Oral-B (ou seja, em 4%), já que não é possível prever precisamente qual será sua estratégia.

Hipóteses comuns aos três cenários:

- O aumento dos preços é para todos os itens, não havendo qualquer oscilação ou ponderação para nenhuma das linhas de produtos;

- O markup considerado para os produtos das marcas concorrentes são iguais aos dos produtos da Oral-B com o qual competem diretamente. Sendo assim, os SKUs concorrentes têm o mesmo efeito na gôndola;
- O aumento de preço repassado ao consumidor é proporcional ao markup, ou seja: os itens que apresentam markup abaixo da média terão o aumento integralmente refletido nas gôndolas – fórmula **(1)** -, enquanto que os que apresentam markup superior à média terão seus preços aumentados em uma relação inversamente proporcional a essa superioridade em módulo – fórmula **(2)**;

$$\text{Novo Preço} = 8\% * \text{Preço Atual} \quad (1)$$

$$\text{Novo Preço} = 8\% * \left| 1 - \left(\frac{\text{markup do item} - 33\%}{33\%} \right) \right| * \text{Preço Atual} \quad (2)$$

- Nos três cenários está-se considerando apenas a oscilação dos preços e as respectivas elasticidades, não entrando no teste qualquer outra variável que possa impactar tanto volume quanto os preços, tais como juros, taxa cambial, poder aquisitivo, kits promocionais dos produtos etc. Ou seja, quaisquer outras variáveis estão sendo consideradas em *coeteris paribus*.

A partir desses pontos listados, os novos preços dos produtos da Oral-B foram calculados e os resultados estão na Tabela 4.4. Tais valores independem de qual cenário estiver sendo aplicado.

Tabela 4.4 – Preços dos produtos da Oral-B com aumento de 8%.

	Ao Cliente da P&G			Markup	Ao consumidor de Oral-B		
	Preço atual de venda	% de aumento	Preço final de venda		Preço atual de revenda	% de aumento	Preço final de revenda
Limpeza Brilhante	1,38	8%	1,49	44%	1,99	5%	2,10
Classic	2,43	8%	2,63	44%	3,50	5%	3,69
Vision	3,68	8%	3,98	29%	4,75	8%	5,13
Indicator Plus	3,59	8%	3,88	42%	5,10	6%	5,40
Indicator Interdental	4,21	8%	4,55	21%	5,10	8%	5,51
Advantage Plus	5,37	8%	5,80	21%	6,50	8%	7,02
Advantage Ártica	5,54	8%	5,98	21%	6,70	8%	7,24
Advantage Hálito Puro	6,31	8%	6,81	11%	7,00	8%	7,56
CrossAction Pró-Saúde	7,87	8%	8,50	22%	9,60	8%	10,37
Pulsar	11,09	8%	11,98	42%	15,75	6%	16,69
CrossAction Power	15,58	8%	16,83	38%	21,50	7%	22,99
CrossAction Power Whitening	15,53	8%	16,77	32%	20,50	8%	22,14
Advance Power D4	30,27	8%	32,69	47%	44,50	5%	46,62
CrossAction Power Refil	10,87	8%	11,74	50%	16,30	4%	16,96
CrossAction Power Whitening Refil	11,83	8%	12,78	42%	16,80	6%	17,80
Advance Power D4 Refil	14,88	8%	16,07	29%	19,20	8%	20,74
Stages	4,96	8%	5,36	36%	6,75	7%	7,25
Escovas Especiais ⁽¹⁾	7,71	8%	8,32	23%	9,48	8%	10,24
Interdentais ⁽²⁾	11,61	8%	12,54	23%	14,28	8%	15,42
Essential	2,24	8%	2,42	36%	3,05	7%	3,28
Satin	3,01	8%	3,25	61%	4,85	1%	4,92
Enxagüatório 250mL	4,88	8%	5,27	27%	6,20	8%	6,70
Enxagüatório 500mL	6,20	8%	6,70	29%	8,00	8%	8,64

Aqui é importante lembrar que detalhes de cálculos (impacto do volume por SKU) serão omitidos visando manter em sigilo o funcionamento e respostas mais detalhadas da ferramenta, o que poderia transparecer qualquer estratégia da marca.

Abaixo seguem os resultados de cada cenário.

a. Concorrência não aumenta preço

Neste cenário, enquanto a Oral-B aumenta seus preços em 8%, a concorrência não realiza qualquer modificação. Essa oposição gera um impacto de 7 milhões de unidades em um ano para a P&G e, conseqüentemente, reduz seu faturamento em R\$19 milhões no mesmo período – ou seja, dos 11% do impacto em volume, apenas 6% reflete no faturamento devido aos 8% do total aumento no preço.

⁽¹⁾ As escovas especiais englobam Portátil, Ortodôntica, Ultramacia e End-Tufted. O markup delas foi considerado sendo o mesmo do da escova Portátil.

⁽²⁾ Interdentais é o conjunto das escovas e refs. O markup foi considerado o mesmo da escovas especiais.

Os produtos que sofrem maior corte no volume são os premium, ou seja, a família Advantage e a família CrossAction (tanto as manuais quanto as elétricas), o que pode ser confirmado quando se percebe a relação do preço médio unitário antes e depois do aumento, R\$4,68 e R\$4,90, respectivamente, ou seja, 5% de aumento devido ao efeito mix.

A Tabela 4.5 resume os dados de volume, faturamento e preço unitário médio deste cenário.

Tabela 4.5 - Concorrência mantém preços (0% de aumento da concorrência)

	Atual	Com aumento	Δ	Δ (%)
Volume (MM unidades)	65	58	-7	-11%
Faturamento (R\$ MM)	304	285	-19	-6%
Preço (R\$/unidade)	4,68	4,90	0,23	5%

b. Concorrência aumenta seus preços igualmente à Oral-B

Pode acontecer de a concorrência aumentar os preços igualmente à Oral-B – em 8%.

Neste caso, percebe-se que o faturamento cresce muito além dos 8% do preço aumentado, ele é incrementado em 31%! Veja a tabela a seguir.

Tabela 4.6 - Concorrência aumenta seus preços em 8%

	Atual	Com aumento	Δ	Δ (%)
Volume (MM unidades)	65	77	13	19%
Faturamento (R\$ MM)	304	398	94	31%
Preço (R\$/unidade)	4,68	5,14	0,46	10%

Isso ocorre devido ao fato de o volume não se manter constante, mas, sim, aumentar em 19%. O motivo para a conquista desse volume adicional pode ser explicado pela percepção do consumidor de que se os produtos de higiene bucal estão mais caros, então é preferível pagar tal valor por algum modelo da Oral-B. Assim, ocorreria uma migração entre as marcas e a Oral-B teria uma notória vantagem.

c. Concorrência aumenta seus preços em 4%

Supondo agora um caso intermediário: concorrência aumenta seus preços em 50% do valor aqui proposto para Oral-B, ou seja, em 4%.

De acordo com a Tabela 4.7, assim como no caso anterior, o faturamento também aumentaria além dos 8% e a justificativa para isso também é encontrada na conquista de novos usuários de Oral-B.

Tabela 4.7 - Concorrência aumenta seus preços em 4%

	Atual	Com aumento	Δ	Δ (%)
Volume (MM unidades)	65	74	9	13%
Faturamento (R\$ MM)	304	373	69	23%
Preço (R\$/unidade)	4,68	5,07	0,39	8%

No quadro acima pode-se destacar que este é o único cenário em que o aumento de preço unitário médio está exatamente em linha com o aumento aplicado na categoria. Nos demais casos isso não ocorreu por causa do mencionado efeito mix.

4.8 Proposta

Estudos realizados na P&G pelo departamento de Pesquisa de Mercado a partir de dados de relatórios desenvolvidos pela Nielsen mostraram que a Colgate não aumentou preço ao longo do ano passado (2007), o que leva a crer que em 2008 isso deverá ocorrer. No entanto, como não é possível garantir este fato, os três cenários apresentados no item 4.7 serão ponderados da seguinte forma:

- 50% para concorrência aumentar em 4% seus preços – um aumento de 4% na categoria é um valor razoável, já que o principal concorrente aparentemente não aumentou seus preços no último ano e a inflação está prevista para ser um pouco superior a esse valor (este último fator normalmente norteia os ajustes de preços);
- 25% para a concorrência não aumentar preço – é pouco provável que a concorrência não aumente seus preços, principalmente se ela dispuser dos mesmos estudos que foram apresentados neste capítulo 4. No entanto, como isso aconteceu no passado, poderá ocorrer novamente;

- 25% para a concorrência aumentar os preços igualmente à Oral-B (8%) – essa é uma hipótese também menos provável, mas que deve ser considerada pois eles podem adotar a estratégia de “recuperar” os aumentos não efetuados em períodos anteriores. Assim, a probabilidade deste caso ocorrer é equívocável à anterior.

Concorrência aumenta seus preços em 4%							
	Com aumento	Δ	Δ (%)				
Volume (MM unidades)	74	9	13%				
Faturamento (R\$ MM)	373	69	23%				
Preço (R\$/unidade)	5,07	0,39	8%				

Concorrência não aumenta preços							
	Com aumento	Δ	Δ (%)				
Volume (MM unidades)	58	-7	-11%				
Faturamento (R\$ MM)	285	-19	-6%				
Preço (R\$/unidade)	4,90	0,23	5%				

Concorrência aumenta igualmente os preços							
	Com aumento	Δ	Δ (%)				
Volume (MM unidades)	77	13	19%				
Faturamento (R\$ MM)	398	94	31%				
Preço (R\$/unidade)	5,14	0,46	10%				

Resultado da ponderação							
	Com aumento	Δ	Δ (%)				
Volume (MM unidades)	71	6	9%				
Faturamento (R\$ MM)	357	53	18%				
Preço (R\$/unidade)	5,05	0,37	8%				

Figura 4.2 - Ponderação das ações da concorrência

Ponderando de acordo com o racional exposto, tem-se que o resultado da estratégia de aumentar preços de todos os produtos da marca Oral-B traz retorno de R\$53 milhões adicionais em um ano, advindos parcialmente por conta do próprio aumento, mas principalmente devido à conquista de novos usuários: 6 milhões de unidades incrementais em um ano.

Há um acordo estabelecido entre os gerentes da marca (Oral-B) e da empresa (Procter & Gamble) que toda e qualquer iniciativa que traga faturamento adicional, o percentual de investimento da marca deverá ser mantido. Em outras palavras: atualmente, 20% do faturamento são revertidos em investimento ou no mercado ou na própria marca (como kits promocionais), portanto, do total R\$53 milhões conquistados, R\$10,7 milhões poderão ser reinvestidos, trazendo, portanto, ainda mais volume. É importante deixar claro que esse acordo não é um círculo vicioso, ou seja, uma vez aplicada uma iniciativa que gera faturamento incremental e reinvestido o devido montante, 20% do faturamento novamente conquistado não será revertido mais uma vez em investimento.

Assim, com os R\$10,7 milhões, um plano que pode ser desenhado é colocando um *copy* (comercial veiculado nas emissoras de televisão) no ar por 6 meses (custo:

R\$6 milhões, volume adicional: 2 milhões); elaborando um kit promocional com o SKU mais vendido do mercado (Indicator), cujo custo seria de R\$3,3 milhões e o volume adicional, 1 milhão de unidades; e, com o valor restante (R\$1,4 milhões), alguma ação no mercado, como compra de um espaço extra nas lojas, encarte, distribuição etc, gerando mais 5 milhões de unidades de produtos. (Facilmente se percebe que esta última ação é a que gera mais volume por R\$ despendido, no entanto, é uma estratégia limitada, pois os espaços nas lojas são finitos, bem como o público alcançado em encarte também o é.)

Combinando e considerando todo o discutido neste capítulo 4, e aplicando a formula (5) do capítulo 3, tem-se que a Margem de Contribuição aumentou 40% em valor e 7% da representação do faturamento (3,8%pp) - veja tabelas 4.8 e 4.9. Assim, do objetivo estabelecido logo no início deste trabalho (aumentar a Margem de Contribuição em 5pp), no item 1.1 e 2.3, quase 80% dele já foi alcançado nesta primeira etapa da análise.

Tais 3,8pp são obtidos a partir da diminuição da representação do reinvestimento (-2,0%) e também da redução da parcela do custo de fabricação em 1,8% em relação ao faturamento - afinal, o custo de fabricação unitário deve se manter constante no caso aqui apresentado, já que este será largamente discutido no próximo Capítulo 5. A Tabela 4.8 elucida referida reconciliação.

Tabela 4.8 - Margem de Contribuição final devido ao aumento de preço

	VOLUME (MM unidades)	VALORES (R\$ MM)
Total Faturamento	79	397
Base (Situação Inicial)	65	304
8% de Aumento de Preço	6	53
(+) Retorno	8	40
(+) Mídia	2	10,1
(+) Kits Promocionais	1	4,5
(+) Ações no Mercado	5	25,2
(-) Reinvestimento (R\$ MM)		71
(-) Base (20% de R\$ 304MM)		60,8
(-) Mídia		6,0
(-) Kits Promocionais		3,3
(-) Ações no Mercado		1,4
(-) Custo de Fabricação (25%; R\$ MM)		92
(-) Base (25% de R\$ 304MM)		76,0
(-) Custo das unidades Incrementais (14 MM)		16,2
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (R\$ MM)		234

Tabela 4.9 - Variações decorrentes do aumento de preço

	Atual		Proposta		Δ	
	R\$ MM	% Faturamento	R\$ MM	% Faturamento	R\$ MM	% Faturamento
Faturamento	304		397		93	
Reinvestimento	61	20%	71	18%	10	-2,0%
Custo de Fabricação	76	25%	92	23%	16	-1,8%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	167	55%	234	59%	66	3,8%

5 ANÁLISE DOS CUSTOS

A Procter & Gamble é uma empresa multinacional que possui fábricas espalhadas por diversos países do mundo. Muitas vezes, a produção de tais fábricas não se destina a suprir a demanda do mercado local, mas, sim, do mercado regional, ou, até mesmo, do mercado mundial!

No caso dos produtos de higiene bucal, verifica-se que o suprimento do mercado brasileiro não está concentrado em nenhum país, ele é abastecido por plantas industriais do México, Estados Unidos, Colômbia, China, Brasil, dentre outras.

As informações e dados financeiros sobre os custos de produção são consolidados no âmbito regional/mundial. Além disso, não há qualquer contato do time que cuida da parte mercadológica do produto com o pessoal que controla os custos, havendo total alienação da equipe instalada no escritório em São Paulo com relação aos custos de produção – e vice-versa.

Esses fatos aliados ao desejo que os concorrentes têm em descobrir os processos produtivos das outras indústrias dificultam imensamente o acesso aos dados por pessoas do baixo escalão, de tal forma que a obtenção dos dados completos somente é possível com intermediação da alta diretoria.

Para prosseguir com este trabalho e permitir a análise completa da presente Margem de Contribuição, elementos sobre os custos de fabricação são primordiais. Posto isso, após mobilizações internas na companhia, foram fornecidas algumas informações sobre os custos de uma linha de escovas, os quais serão generalizados e considerados para toda a gama de escovas dentais manuais, já que foi afirmado que esta aproximação faz sentido na realidade.

Como escovas representam mais da metade do negócio de Cuidados com a Higiene Bucal no Brasil, as análises a seguir ganham importância e relevância numérica.

Vale mencionar aqui que caso houvesse dados disponíveis relativos às demais linhas de produto, o raciocínio de análise seria similar – ratificando, assim, a eficiência da metodologia exposta a seguir.

O estudo sobre custos inicia com a demonstração da importância que a P&G dá para esse assunto. O capítulo segue com a apresentação dos gastos atuais relativos à produção e estratégias para diminuí-los.

O tema redução de custos devido à venda do produto não será abordado neste trabalho, pois não está diretamente relacionado com o escopo do curso de Engenharia de Produção.

É importante relembrar que todos os dados foram alterados de forma a manter o segredo estratégico de produção das escovas, mas permitindo o desenvolvimento do trabalho.

5.1 Visão da P&G sobre os Custos

Assim como qualquer outra empresa que busca competitividade e otimização de resultados, a Procter & Gamble busca freneticamente a redução de todos e quaisquer tipos de custo, sejam eles oriundos da fabricação em si, sejam originários do suporte à venda.

No início do mês de Agosto de 2008, foi publicado no Financial Times, que A.G. Lafley, atual CEO da companhia, teria admitido que o aumento dos preços das commodities (custos para a P&G) teria sido repassado aos consumidores na forma de aumento de preços nos países emergentes.

Já a concorrente nas categorias Papel e Cuidados com o Bebê, Kimberly-Clark (KC), admitiu que a causa de ter perdido a entrega de alguns resultados financeiros comprometidos foi a incapacidade de rápida adaptação da KC aos novos preços das commodities - segundo a mesma reportagem.

Comparando o comportamento das duas empresas nesse episódio, fica clara a importância e atenção que a P&G deposita na questão custos - um importante fator que compõe a Margem de Contribuição - em relação às demais empresas.

5.2 Revisão dos Custos Atuais

No início deste trabalho, no item 2.3. Dados Gerais, foram apresentados os valores dos custos de fabricação dos produtos da categoria Cuidados com a Higiene Bucal da P&G: custos totais consomem 30% do faturamento atual, ou seja, R\$91 milhões por ano; já os custos variáveis, R\$76 milhões/ano.

Devido ao justificado no início do Capítulo 5 – dificuldade em obter dados devido à segmentação dos sistemas e por se tratar de segredo estratégico - apenas serão estudados os custos de produção relativos às escovas dentais manuais, produtos que representam dois terços dos custos totais (66%, R\$60 milhões/ano).

5.2.1 Principais Custos

Os custos apresentados a seguir englobam todos e quaisquer dispêndios relativos à produção dos bens, desde o instante de aquisição de cada matéria-prima, até o momento de chegada ao cliente, sendo exemplos o maquinário, os materiais utilizados, aluguel e pessoal, dentre outros.

Pode-se dividir os referidos custos em 4 grandes grupos, sendo todos eles lineares, ou seja, seus valores unitários são fixos e o seu montante final é diretamente proporcional à quantidade vendida – conforme definição do item 3.2.2 deste trabalho.

Tabela 5.1 - Custos de Produção Unitários

	R\$ / unid.	%
Custo de Insumos	0,66	50%
Custo de Transformação	0,21	16%
Custo Logístico	0,42	32%
Custo Administrativo	0,03	2%
Total de Custos	1,32	100%

Fonte: dados originais obtidos na empresa, mas que foram alterados visando a segurança das informações.

a. Custo de Insumos

Ferreira (1999, p. 1120) define insumo como sendo “elemento que entra no processo de produção de mercadorias ou serviços: máquinas e equipamentos, trabalho humano, etc.; fator de produção”.

Assim, para esta análise, será assumida a definição de insumos para as matérias-primas necessárias para fabricar o bem, embalá-lo e empacotá-lo.

Estão incluídos nessa classe também todos os demais elementos necessários para o devido funcionamento do maquinário (água, óleo e eletricidade, por exemplo).

Há um custo de pessoas que é considerado como sendo variável de acordo com a produção – o contrato de alguns operários está vinculado diretamente com a previsão de volume de fabricação.

Assim, o Custo de Insumos considera todo o dispêndio que ocorre diretamente devido à produção de uma escova.

b. Custo de Transformação

Este custo engloba todos os gastos com elementos que independem da quantidade fabricada, mas que a produção em si ocorre devido à participação deles. Por exemplo: manutenção periódica das máquinas, testes de produtos e aluguel, dentre outros.

c. Custo Logístico

O valor do transporte tanto das matérias-primas quanto dos produtos acabados, e os custos de armazenagem também de todas as matérias-primas e de todos os produtos acabados são computados nesta subdivisão dos custos.

d. Custo Administrativo

Custo administrativo é todo o custo incorrido devido à necessidade de haver um grupo de pessoas destinadas à supervisão e controle de todos os gastos e processos, que independem da quantidade produzida, bem como toda a instalação e materiais necessários para que eles executem seus trabalhos.

O custo das pessoas que cuidam do mercado não entra aqui, já que não está relacionada à produção, sendo considerado em outra parcela de custos, a qual não será abordada neste trabalho.

Seguindo a definição de custos variáveis vs. custos fixos - que fôra devidamente apresentada no item 3.2, quando se conceituou de Margem de Contribuição e suas variáveis – pode-se fazer uma nova classificação dos 4 custos definidos acima:

Tabela 5.2 - Classificação dos custos entre variáveis e fixos.

		R\$ / unid.	%
Custo Variável	Custo de Insumos	0,66	50%
Custo Fixo	Custo de Transformação	0,21	16%
Custo Variável	Custo Logístico	0,42	32%
Custo Fixo	Custo Administrativo	0,03	2%
Total de Custos		1,32	100%

Fonte: dados originais obtidos na empresa, mas que foram alterados visando a segurança das informações.

Com esta classificação, a representatividade dos custos variáveis ressalta sobre os fixos: 82%! O que indica que mais de 4/5 do total dos custos incorridos na produção das escovas é advindo proporcionalmente do volume produzido deste bem.

Também se pode concluir que a Margem de Contribuição dos produtos é amplamente impactada pelo fator custos, já que a maior parte deles a reduz.

5.2.2 Detalhamento dos Custos Variáveis

Para se estudar de forma adequada os custos de fabricação, é necessário saber quem os compõem detalhadamente. Ou seja, no caso dos custos dos insumos, qual é a lista de material (tanto para produzir quanto para embalar) e qual a representatividade dos custos de pessoas e de maquinaria para cada escova.

Já para a análise do custo logístico precisaria de um estudo detalhado de todos os gastos referentes ao ciclo do pedido, desde sua entrada na empresa até sua entrega no cliente. Estes custos abrangem diversas variáveis como custos dos recursos (sistemas, equipamentos e mão-de-obra) utilizados para emissão e validação do pedido na companhia, custos de armazenagem, estocagem,

expedição, custos de frete (variáveis para cada rota: origem x destino), custos de carregamento e descarga, custo de multas geradas pelo não atendimento de serviços, entre outros. Assim, o custo logístico geraria assunto suficiente para se desenvolver um Trabalho de Formatura inteiro.

Posto isso, a análise aqui será restrita apenas ao que concerne o custo dos insumos, transformando este no único responsável pelos custos variáveis da categoria Cuidados com a Higiene Bucal da P&G.

➤ Insumos

Os insumos estão distribuídos em 4 grupos de forma a facilitar sua análise: Máquinas (custo necessário para que a máquina fabrique uma escova, tal como óleo e água), Pessoas (valor relativo a contratar e manter pessoas na produção de uma unidade escova) e Materiais de Embalagem e Matérias-Primas, que, como os próprios nomes dizem, são os custos de todos os materiais utilizados na embalagem e produção de um item, respectivamente.

Tabela 5.3 - Custo total dos insumos.

	R\$ / unid.	%
Máquinas	0,12	18%
Pessoas	0,29	45%
Materiais de embalagem	0,06	9%
Matérias-primas	0,19	29%
Custo total dos insumos	0,66	100%

Fonte: dados originais obtidos na empresa, mas que foram alterados visando a segurança das informações.

O custo com pessoas é o fator mais vantajoso de ser otimizado, pois é o mais representativo dos insumos, sendo 45% do total. No entanto, seria necessário conhecer a linha de produção e todo o trabalho realizado por cada operário, o que não é possível devido à distância entre a cidade que a autora reside e a que está instalada a planta de onde foram enviadas as informações. Além disso, não há interesse da empresa em enviá-la, pois seria um esforço de pouca valia para a função que exerce atualmente.

À longa distância, porém, é possível realizar uma análise dos materiais utilizados na fabricação e na embalagem, o quanto aumentaria a Margem de Contribuição, caso determinados produtos tivessem menores custos, seja através da

troca do fornecedor, seja através de uma melhor negociação ou até mesmo através da troca do próprio do material.

A Tabela 5.4 mostra em detalhe como é composto o custo dos insumos. Baseando-se nela, em seguida estão relacionadas ações para otimização do custo dos insumos e, na seqüência, o quanto elas podem beneficiar a Margem de Contribuição.

Tabela 5.4 - Custo detalhado dos insumos.

Item	Descrição	Valor (R\$, para 1.000 produtos)	%
1	Máquinas	115,10	17,5%
2	Pessoas	292,69	44,5%
3	Material de embalagem 1	3,31	0,5%
4	Material de embalagem 2	9,34	1,4%
5	Material de embalagem 3	1,14	0,2%
6	Material de embalagem 4	17,71	2,7%
7	Material de embalagem 5	26,97	4,1%
8	Material de embalagem 6	0,72	0,1%
9	Material de embalagem 7	0,50	0,1%
10	Matéria-prima 1	34,49	5,2%
11	Matéria-prima 2	9,88	1,5%
12	Matéria-prima 3	7,38	1,1%
13	Matéria-prima 4	3,48	0,5%
14	Matéria-prima 5	17,13	2,6%
15	Matéria-prima 6	83,60	12,7%
16	Matéria-prima 7	3,82	0,6%
17	Matéria-prima 8	5,12	0,8%
18	Matéria-prima 9	9,49	1,4%
19	Matéria-prima 10	7,64	1,2%
20	Matéria-prima 11	7,64	1,2%
Total		657,14	100%

Fonte: dados originais obtidos na empresa, mas que foram alterados visando a segurança das informações.

5.3 Otimização dos insumos

Conforme foi dito no início deste capítulo 5, a comunicação e a obtenção de informações relativas a quaisquer fatores de produção são bastante difíceis para quem não lida diretamente com ela, pois há uma preocupação muito grande em mantê-las em sigilo, já que se trata de um segredo estratégico. Apesar disso, alguns dados foram fornecidos, permitindo que algumas análises fossem realizadas, mas,

ainda assim, faltaram diversas outras informações. Quando tais informações se fizeram necessárias para o prosseguimento do estudo, algumas suposições foram feitas de forma a permitir a continuidade deste trabalho. No entanto, caso todas as informações fossem conhecidas, bastaria substituí-las nesta análise, o que embora fosse impactar diretamente nas conclusões, a metodologia de desenvolvimento seria mantida – ponto mais importante deste trabalho.

Neste item estão analisadas algumas formas de otimização da Margem de Contribuição através da redução do custo dos insumos e/ou seu melhor uso. Inicialmente, as alternativas estão analisadas de forma independente, sendo combinadas apenas ao final deste capítulo, no item 5.5. Análise de Resultados.

5.3.1 Materiais

Para otimizar o custo dos materiais, pode-se agir, basicamente, de três formas:

a. Custo de Aquisição

A redução do custo de aquisição pode ser alcançada através ou de uma melhor negociação com o fornecedor ou pela troca por um fornecedor que ofereça o mesmo produto (com a mesma qualidade) por melhores preços.

No comércio varejista, comumente são oferecidos 10% de desconto para pagamentos à vista. Mesmo sabendo que a compra das matérias-primas das escovas não se encaixa nesse tipo de comércio, será adotado esse percentual de desconto objetivando ter algum dado de referência, já que a realidade da produção é difícil de ser conhecida pela autora.

Além disso, também se sabe que a decisão de compra à vista ou a prazo envolve o conceito de custo de oportunidade – “qualquer coisa de que se tenha de abrir mão para se obter algum item”, segundo N. Gregory Mankiw (2008, p. 6) – mas que aqui não será considerado devido à impossibilidade de se conhecer quais seriam as alternativas de investimento.

Observando a Tabela 5.4, a Matéria-prima 6 ressalta devido à representatividade de seu custo – sozinha, é responsável por praticamente

13% do total dos custos dos insumos, sendo que os demais produtos, em sua maioria, representam cerca de 1%.

Supondo que seria possível obter 10% de desconto na compra da Matéria-Prima 6, que sozinha é a responsável por 12,7% do custo dos insumos, ter-se-ia a economia de R\$381M para o volume atual de escovas.

Tabela 5.5 - Redução dos custos de aquisição.

Descrição	Valor (R\$ M, para as escovas manuais)	Redução (%)	Redução (R\$ M)
Matéria-prima 6	3.810	10%	381

b. Quantidade Utilizada

Em um contato realizado com a planta produtora das escovas, foi informado que em uma operação que será denominada “X”, há muito desperdício de material, pois muitas vezes a máquina não consegue operar adequadamente os materiais recebidos, fazendo com que parte considerável deles seja inutilizada. A frequência desse desperdício é de entre 45 e 65 a cada 1000 unidades de escovas produzidas (ou de entre 4,5% e 6,5%).

O que evitaria esse mau aproveitamento, segundo a mesma pessoa que informou sobre esse ponto de oportunidade, é uma melhor manutenção dessa máquina que participa da Operação X.

Como o custo com manutenção não influencia a Margem de Contribuição, por se tratar de um custo fixo, então esse fator será desconsiderado por ser indiferente ao objeto deste estudo – mas para uma análise completa desta iniciativa, sem foco primordial na Margem de Contribuição, esse fator deveria, sim, ser considerado também.

Os materiais que participam da operação mencionada são as Matérias-primas 1 e de 6 a 11.

O percentual de redução a ser considerado na análise será a média simples dos valores da frequência: 5,5%.

Considerando todo o volume anual relativo às escovas, tem-se que a economia total obtida com a melhoria da Operação X é de R\$380 mil a cada ano, conforme pode ser observado na Tabela 5.6.

Importante: esta análise não considerou a redução de 10% no custo de aquisição da Matéria-prima 6, pois, conforme foi dito, a combinação das alternativas será realizada apenas no item 5.5. Análise do Resultado.

Tabela 5.6 - Total de Economia através de Redução de Quantidade Utilizada.

Descrição	Valor Total (R\$ Mil)	Redução (%)	Redução (R\$ Mil)
Matéria-prima 1	1.572	5,5%	86
Matéria-prima 6	3.810	5,5%	210
Matéria-prima 7	174	5,5%	10
Matéria-prima 8	233	5,5%	13
Matéria-prima 9	432	5,5%	24
Matéria-prima 10	348	5,5%	19
Matéria-prima 11	348	5,5%	19
Total de Economia	6.918	5,5%	380

c. Substituição do Material

Aqui caberia estudar qual(ais) material(ais) de menor custo poderia(m) substituir matérias-primas e materiais de embalagem de tal forma a manter a qualidade do produto final e não interferir no processo produtivo vigente.

No entanto, volta-se ao ponto de que seria necessário conhecer a função de cada material e a linha de produção para realizar uma análise adequada, o que não é possível devido à localização das plantas de fabricação dos produtos da categoria Higiene Bucal.

Matematicamente, partindo do pressuposto de que a qualidade do produto seria mantida e que não haveria grandes alterações no processo, a conta é bastante simples: a diferença entre o custo do material atual e o substituto deve ser maior que zero.

$$\text{Custo material atual} - \text{Custo material substituto} > 0 \quad (1)$$

5.3.2 Máquinas

Observando alguns projetos de otimizações em outras categorias da P&G, nota-se que eles são no entorno de 1,0%.

Poder-se-ia pensar que é um baixo percentual, mas se for considerado que são processos desenvolvidos há décadas, de produtos bem conceituados no mercado, de uma empresa atenta aos dispêndios, conclui-se que já devem ter havido muitos projetos em busca de redução de custos. Então, o momento atual foca em “polir arestas”, ou seja, trata-se de um momento de busca por aperfeiçoamentos, ajustes de operações já bastante desenvolvidas e estudadas.

Como não foi possível obter dados por etapa, tampouco por máquina, a otimização será aplicada para todo o processo. Posto isso, será considerado um fator mais conservador: 50% da média dos objetivos, logo 0,5%.

Tabela 5.7 - Redução do custo com Máquinas.

Descrição	Valor (R\$ M, para as escovas manuais)	Redução (%)	Redução (R\$ M)
Máquinas	5.245	0,5%	26

A economia obtida com essa ação é relativamente pouco significativa para o total dos custos: R\$26M/ano de um montante de R\$91 milhões anuais.

5.3.3 Pessoas

Em relação aos itens analisados até agora, a otimização de pessoas é um desafio maior se o objetivo for reduzi-las em número, já que se trata de seres com sentimentos e reações, com dificuldades e obrigações, o que torna difícil a simplificação deles.

Seria necessário observar suas tarefas, tempos de execução, movimentos e métodos, entre outras coisas, para encontrar alguma forma de reduzir seu custo.

Não necessariamente a única solução seria reduzir o número de funcionários, já que otimizando a forma de eles trabalharem provavelmente aumentaria sua eficiência também.

Assim, devido à complexidade do tema e a necessidade, mais uma vez, de se conhecer o processo produtivo detalhadamente, será tomada a medida conservadora de não supor nenhum objetivo de otimização, mas deixando claro que

se um percentual de redução de custo fosse considerado, seria simplesmente cumprida a mesma metodologia que está sendo aplicada aos demais custos – inclusive podendo fazer apenas uma pequena adaptação da fórmula **(1)** deste capítulo, substituindo os custos dos materiais pelo custo do pessoal.

5.4 Inovação do Produto

Atualmente, a inovação de produtos é considerada um fator chave na maioria dos ramos da economia para manter a atratividade e conquistar novos clientes. Segundo Joseph Schumpeter, economista que já compôs o corpo docente de Harvard, inovação “é o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia”, conhecida frase sua.

Não apenas da economia em geral, mas sob diversos aspectos, a inovação proporciona o desenvolvimento. Ela também é tida como responsável por fomentar a globalização. Em publicação, Cassiolato e Lastres (2002, p. 237) afirmam que “inovação e conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até indivíduos”. Nesse mesmo artigo, eles afirmam que empresas brasileiras enfrentam diversas dificuldades principalmente devido à pouca importância dada aos setores de C&T (Ciência e Tecnologia) e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) no país.

Embora as análises estejam sendo feitas sobre a Margem de Contribuição da categoria de Cuidados com a Higiene Bucal no Brasil, P&G é uma empresa multinacional, que não deve ser comparada às empresas brasileiras, dado que seus principais competidores também são multinacionais. No entanto, pode-se levar a discussão agora para o setor de P&D.

O time de Pesquisa e Desenvolvimento preocupa-se em criar produtos que provoquem interesse nos consumidores. Ele foca em desenvolver bens que agreguem valor, buscando ser inovador no ramo.

Já o time de finanças que cuida de custos, foca em gastar menos entregando o mesmo bem para o cliente. Essa equipe indica onde estão os maiores gastos e pontos que otimizariam a Margem de Contribuição, caso reduzidos.

Juntos, esses dois times desenvolvem projetos que reduzem os custos, mas considerando o que o consumidor “enxerga”, valoriza. Eles buscam a conciliação entre o que é de grande-valor para o consumidor, mas que em termos financeiros também é interessante para a companhia. Em outras palavras, eles juntos realizam análises de valor (ou custo-benefício), um exame que pondera os custos e as vantagens trazidas por algum diferencial. Em termos macroeconômicos (que podem ser reaplicados para a economia de uma empresa): “um estudo que compara os custos e os benefícios de um bem público para a sociedade”, Mankiw (2008, p. 229). Completando: “essa análise de valor deve ser realizada sempre sob a ótica do cliente, interno ou externo, isto é, daquele que recebe e utiliza o bem ou o serviço gerado pela atividade” (MARTINS, 2003, p. 288).

Toca-se aqui em um ponto subjetivo: o que agrega valor ao cliente? Ou, o que o cliente entende como um benefício que o impulsiona a gastar mais para adquirir o mesmo bem? Essa pergunta é difícil de ser respondida; por isso que para tanto é necessário fazer inúmeras pesquisas com consumidores e dezenas de testes.

Um exemplo atual do mercado de higiene bucal de uma modificação que trouxe um novo benefício para a já disseminada escova de dente é o limpador de língua. As escovas que trazem esse diferencial rapidamente aumentam a sua participação no mercado.

Observando a Figura 4.3 – Preço de Mercado das Escovas Manuais Adultas, vê-se que a escova 360 da Colgate (a primeira a apresentar este benefício), apesar de ter preço em gôndola (R\$8,75) mais que o dobro da média do mercado (R\$4,00), detém uma fatia de 4,2% do mesmo. Ela foi lançada há cerca de dois anos e é responsável pelo aumento da competitividade entre Oral-B e Colgate, desafiando as tradicionais escovas historicamente recomendadas pelos dentistas.

Oral-B percebeu o quanto esta adição de utilidade era bem vista pelo consumidor e providenciou novas escovas que apresentassem este mesmo benefício, as quais foram lançadas no primeiro semestre deste ano (2008): Advantage Hálito Puro e CrossAction Pró-Saúde.

Aqui seria interessante avaliar o impacto dessa inovação e estudar outras áreas de oportunidade e sua viabilidade. No entanto, mais uma vez, devido à limitação por conta da obtenção e acesso às informações financeiras do produto, isso não será possível.

O método desta análise seria comparar o valor do custo com a adição do benefício versus o aumento do preço vendido aos clientes – simples aplicação da fórmula **(5)** do capítulo 3. E assim teria o incremento unitário. Mas, além disso, também seria necessário considerar o volume adicional advindo da mudança, e assim ter-se-ia o resultado total obtido com a iniciativa – que pode ser calculado a partir da fórmula (5) combinada com a (6) e (8), todas do capítulo 3, considerando apenas o volume incremental (Inc).

$$(Receita Bruta - Custo Variável) * Quantidade Inc. = Margem de Contribuição Inc. \quad (2)$$

O portfólio atual de escovas da Oral-B é bastante amplo, sendo composto por produtos que apresentam diversos benefícios: branqueamento (Advantage Ártica, por exemplo); limpeza entre os dentes (Indicator Interdental, por exemplo); limpador de língua (Advantage Hálito Puro, por exemplo); ação antibacteriana (CrossAction Antibacteriana, por exemplo); massagador de gengivas (CrossAction Pró-Saúde, por exemplo), dentre outros.

Considerando toda essa lista, desenvolver um produto com algum benefício inovador torna-se uma tarefa difícil. Ainda assim, algumas propostas que seriam interessantes de serem estudadas são:

- Escova que dispensasse o uso da pasta de dente devido a um componente que exercesse o poder de limpeza e refrescância;
- Escova manual com refil – assim como funciona com as escovas elétricas, o cabo seria permanente, mas a cabeça seria substituível, permitindo escovas com combinações de cores e desenhos, ideal para crianças;
- Final do cabo da escova mais largo que o restante, de tal forma a constituir uma base permitindo que a escova se equilibrasse verticalmente, evitando que ela seja apoiada com a cabeça na pia (o que é anti-higiênico) e dispensando os potes, copos e demais recipientes atualmente usados para guardar a escova, bastando apenas um protetor de cerdas;
- Escova com limpador de céu da boca – se é que esta parte contribui significativamente para contaminação da boca; e,

- Fio dental com um dispositivo nas extremidades dos fios que o fixasse nos dedos, evitando que o fio escorregasse durante o seu uso.

Pelos motivos já mencionados (barreiras na obtenção de dados e acesso às informações), nenhuma dessas opções pode ser avaliada pelo método descrito anteriormente. Em outras palavras, devido a tais dificuldades, não é possível analisar as propostas de inovação sob a perspectiva do valor percebido pelo cliente em relação ao custo necessário para produzi-las.

No entanto, é importante deixar claro que não foi possível realizar esta análise devido à atual posição da autora na empresa, mas que a P&G reconhece a importância da inovação. A.G. Lafley, atual CEO da companhia, afirmou durante anúncio do lucro do último ano fiscal (o qual terminou em Junho de 2008): “a força de nossa pasta de marcas e nosso foco na inovação e na produtividade nos dão a confiança de que continuaremos oferecendo um crescimento sustentado no próximo ano e além”, deixando clara a importância dada à inovação de produtos.

5.5 Análise do Resultado

Combinando as propostas apresentadas neste capítulo, cuidando para não sobrepor as estratégias Custo de Aquisição e Quantidade utilizada, tem-se um total de economia no valor de R\$767 mil por ano, representado uma redução, em média, de 5% dos custos escolhidos.

Tabela 5.8 - Total de Redução de Custos.

Estratégia	Valor Total (R\$ Mil)	Redução (%)	Redução (R\$ Mil)
Custo de Aquisição	3.810	10%	381
Quantidade utilizada	6.537	5,5%	360
Máquinas	5.245	0,5%	26
Total de Economia	15.592	5%	767

Juntas, as três propostas formam um plano único de 1,0% de redução do total de custos da categoria.

Tabela 5.9 - Possível Total dos Custos.

Total Atual dos Custos Variáveis (R\$ M)	Economia com as Propostas (R\$ M)	Economia com as Propostas (%)	Possível Total dos Custos Variáveis (R\$ M)
75.985	767	1%	75.218

Em termos unitários, cada escova tem seu custo reduzido em R\$0,02, diminuindo o dispêndio com insumos em -2,6%, conforme Tabela 5.10.

Tabela 5.10 - Variação com a redução de custos.

	Atual		Com redução		Δ	
	R\$ / unid.	%	R\$ / unid.	%	R\$ / unid.	%
Máquinas	0,12	17,5%	0,11	17,9%	-0,005	-4,3%
Pessoas	0,29	44,5%	0,29	45,7%	-	-
Materiais de embalagem	0,06	9,1%	0,06	9,3%	-	-
Matérias-primas	0,19	28,9%	0,17	27,1%	-0,015	-7,9%
Custo total dos insumos	0,66	100%	0,64	100%	-0,02	-2,6%

Pode parecer que o percentual de redução dos custos é pequeno (1,0%), mas é importante lembrar que está sendo tratada de uma linha de produção de produtos bem conceituados e presentes no mercado há dezenas de anos, sendo fabricados atualmente por uma empresa que se preocupa com a redução de seus custos. Assim, tarefa de busca de otimizações é difícil e, além disso, as oportunidades encontradas são, se comparadas com os percentuais de aumento de preços, tímidas e não são aplicadas a toda linha de produtos, mas somente às escovas manuais - isso sem considerar ainda que há propostas aqui baseadas apenas em suposições.

A Margem de Contribuição da categoria Cuidados com a Higiene Bucal aumenta exatamente a mesma quantia que é economizada em custos: R\$767mil/ano, o que representa uma melhoria percentual de 0,25pp em relação ao faturamento.

Tabela 5.11 - Otimização da Margem de Contribuição com economia nos custos.

	Atual	Com Economia
Faturamento (R\$ MM)	304	304
Reinvestimento (R\$ MM)	60,8	60,8
Custo Variável de Fabricação (R\$ MM)	76,0	75,2
Margem de Contribuição (R\$ MM)	167,2	167,9
Margem de Contribuição (% Faturamento)	55,00%	55,25%

Dos 2,5pp de economia, as iniciativas de reduzir o custo de aquisição da Matéria-Prima 6 contribui com -0,125pp e a revisão do Processo X, com -0,118pp, sendo responsáveis por praticamente toda a economia referida – conforme Tabela 5.13.

Tabela 5.12 - Contribuição de cada economia à Margem.

	Atual	Com Economia	Δ (Relativo ao Faturamento)
Custo Variável de Fabricação (R\$ MM)	76,0	75,2	-0,25%
Custo de Aquisição (R\$ M)	3.810	3.429	-0,13%
Quantidade utilizada (R\$ M)	6.537	6.177	-0,12%
Máquinas (R\$ M)	5.245	5.219	-0,01%

É importante ressaltar que os custos analisados neste capítulo são para o atual volume de escovas e a respectiva ponderação entre cada modelo. A combinação entre esta ação e a de aumento de preço será apresentada no Capítulo 6, onde a proposta final está detalhada e todas as variáveis são consideradas.

6 PROPOSTA FINAL

A primeira parte do estudo visando a otimização da Margem de Contribuição da categoria Cuidados com a Higiene Bucal da empresa Procter & Gamble do Brasil consistiu em analisar as oscilações dos preços e as respectivas alterações nos volumes de venda. Na segunda, foi feito um estudo dos custos de fabricação dos produtos, quais as suas áreas de oportunidade e o resultado advindo de suas melhorias.

Realizadas as análises dos dois fatores essenciais que compõem a Margem de Contribuição (receita bruta e custos variáveis), é fundamental agora que elas sejam combinadas de tal modo a se conhecer qual é o real resultado obtido por tais iniciativas.

Da parte da receita, concluiu-se que o percentual de aumento de preço de 8% é o que traz o menor impacto em volume (-11%) – essa queda é dada para um cenário em que seus principais concorrentes não aumentam seus preços (pior situação). No entanto, é necessário considerar qual é o provável movimento dos concorrentes, sendo aplicada uma ponderação para as três principais ações: 50% para aumento de 4%, 25% de chance para aumento igual ao da Oral-B (50%) e 25% para nenhum (0%). Além disso, ainda foi estudado o retorno que trariam os investimentos incrementais advindos do aumento da receita por conta da subida dos preços.

Já na seção custos, após apresentados os custos totais de fabricação, estes foram classificados em variáveis e fixos, de tal forma a permitir um enfoque no grupo que interfere na Margem de Contribuição: custo dos insumos e o custo logístico, os quais juntos representam 82% dos custos totais em um ano e 25% da receita anual atual. Devido à necessidade de um levantamento de dados muito intenso para a devida análise dos custos logísticos, o qual engloba desde a chegada de um material à empresa até a entrega do produto ao cliente, este custo foi sumariamente descartado. Já os gastos com insumos tiveram uma oportunidade maior de análise e, apesar das limitações que se apresentaram devido à dificuldade de acesso às informações, foram propostas ações para que eles fossem otimizados: redução de 10% na Matéria-Prima em que ocorre o maior gasto através de uma melhor negociação com o fornecedor, alteração na forma de pagamento ou até troca do

fornecedor; melhor manutenção da máquina presente na Operação X, a qual apresenta uma frequência de perda de 45 a 65 escovas a cada 1000 produzidas; e melhoria de 0,5% ao longo de todas as máquinas – 0,5% foi o percentual escolhido devido à hipótese de semelhança com as demais categorias cujo percentual das iniciativas é conhecido.

Abaixo se encontra uma tabela com os números de cada ação de forma a rememorar cada iniciativa. É importante lembrar que os planos visando a otimização da receita foram analisados independentemente da otimização dos custos e vice-versa.

Tabela 6.1 - Revisão das otimizações da margem de contribuição.

	Inicial	Incremental		Redução		
		Otimização da Receita		Otimização dos Custos		
		Aumento de preço	Reinvesti-mento	Custo de Aquisição	Quantidade utilizada	Máquinas
Volume (mil unidades)	65,0	5,7	8,1	-	-	-
Receita (R\$ MM)	303,9	53,5	39,8	-	-	-
Investimento no mercado (R\$ MM)	-60,8	-10,7	-	-	-	-
Custo (R\$ MM)	-76,0	-6,7	-9,5	0,381	0,360	0,026
Margem de Contribuição Total (R\$ MM)	167,2	233,5		167,9		

Para se conhecer o real resultado dessas iniciativas combinadas, é necessário ser feita apenas uma consideração adicional, a qual é relativa à atualização de volume: a otimização dos custos calculada é para o atual volume de 65 milhões de unidades vendidas anualmente, no entanto, se for aplicado o aumento sugerido de 8%, poderá haver um incremental de 13,8 milhões de unidades em um ano e, assim os custos decorrentes das novas unidades serão menores que os atuais R\$16,2 milhões anuais apontados na Tabela 6.1 – em outras palavras, por conta do maior volume, a economia com os custos será superior aos R\$767 mil/ano referentes ao volume atual.

Assim, considerando toda a ponderação estudada para as possíveis ações da concorrência influenciando o volume total vendido das escovas manuais, tem-se uma nova economia de R\$956 mil por ano – quase R\$200 mil a mais que com o volume atual.

Tabela 6.2 - Redução dos custos considerando o volume advindo do aumento de preço em 8%.

Estratégia	Valor Total (R\$ Mil)	Redução (%)	Redução (R\$ Mil)
Custo de Aquisição	4.749	10%	475
Quantidade utilizada	8.148	5,5%	448
Máquinas	6.538	0,5%	33
Total de Economia	19.435	5%	956

Considerando os novos valores de custo e aplicando novamente a fórmula (5) do capítulo 3, tem-se que a Margem de Contribuição resultante é 59% do faturamento, ou R\$234 milhões/ano (Tabela 6.3), o que representa uma melhoria da Margem de 4pp em relação ao cenário atual (Tabela 6.4).

Tabela 6.3 - Resultado da Margem de Contribuição com todas as estratégias implementadas.

	VOLUME (MM unidades)	VALORES (R\$ MM)
Total Faturamento	79	397
Base (Situação Inicial)	65	304
8% de Aumento de Preço	6	53
(+) Retorno	8	40
(+) Mídia	2	10,1
(+) Kits Promocionais	1	4,5
(+) Ações no Mercado	5	25,2
(-) Reinvestimento (R\$ MM)	0	71
(-) Base (20% de R\$ 304MM)	0	60,8
(-) Mídia	0	6,0
(-) Kits Promocionais	0	3,3
(-) Ações no Mercado	0	1,4
(-) Custo de Fabricação (25%; R\$ MM)		91
(-) Base (25% de R\$ 304MM + 25% novo volume)		92,2
(+) Custo de Aquisição		0,5
(+) Quantidade Utilizada		0,4
(+) Máquinas		0,03
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (R\$ MM)		234

Tabela 6.4 - Variações em relação ao cenário atual.

	Atual		Proposta Final		Δ		
	R\$ MM	% Faturamento	R\$ MM	% Faturamento	R\$ MM	% Faturamento	% (em relação ao cenário atual)
Faturamento	304		397		93		31%
Reinvestimento	61	20%	71	18%	10	-2%	16%
Custo de Fabricação	76	25%	91	23%	15	-2%	20%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	167	55,0%	234	59,0%	67	4,0%	40%

A representação de cada iniciativa nessa proposta final é a apresentada na Tabela 6.4, onde se percebe claramente que a estratégia de aumento de preço é a grande responsável pela otimização da Margem de Contribuição alcançada.

Tabela 6.5 - Representatividade de cada iniciativa na Proposta Final.

Iniciativas	Contribuição à Margem	
	R\$ MM	%
(+) 8% de Aumento de Preço	66,4	98,6%
(-) Custo de Aquisição	0,5	0,7%
(-) Quantidade Utilizada	0,4	0,7%
(-) Máquinas	0,03	0,05%

7 CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado buscando otimizar a Margem de Contribuição da categoria Cuidados com a Higiene Bucal da companhia Procter & Gamble do Brasil.

A empresa propôs à autora aumentar a Margem em 5pp, impondo apenas a condição de não obter faturamento inferior ao atual (R\$304 milhões por ano).

Para tanto, o trabalho foi dividido em duas partes: aumento de receita e redução dos custos.

Na primeira etapa, todo o portfólio da categoria foi analisado em termos de preço e posicionamento no mercado, comparando a sua situação com a de seus principais concorrentes. Com o auxílio de uma ferramenta que analisa preço e fatia do mercado, várias hipóteses de aumento foram levantadas e montado um gráfico a partir de seus resultados. O ponto de inflexão se deu no ponto de aumento de 8% dos preços, que resultava no impacto de -11% em volume, caso a concorrência nada fizesse - sendo este o ponto que apresenta a melhor proporção aumento de receita/perda de volume.

Definido o aumento dos preços da Oral-B, foram ponderados três cenários: concorrência aumentando preços em 8% (peso: 25%), concorrência não aumentando preço (peso: 25%) e concorrência aumentando os preços em 50% da Oral-B, ou seja, 4% (peso: 25%).

O resultado obtido nesse primeiro estudo foi bastante satisfatório: a receita aumenta R\$93 milhões em um ano, o volume em 14 milhões de unidades no mesmo período e a Margem de Contribuição aumenta 3,8pp. Ou seja, apenas a iniciativa de aumentar os preços em 8% já atinge quase 80% do objetivo imposto pela companhia.

Porém, as estratégias para diminuir os custos não contribuíram significativamente para a otimização da Margem de Contribuição, sendo seus aperfeiçoamentos responsáveis por apenas 0,2pp.

Os planos de redução de custos que contribuíram para essa tímida melhoria foram: obtenção de 10% de desconto na compra da Matéria-Prima 6, melhor manutenção da máquina da Operação X, que evitaria os 5,5% de desperdício de

determinados materiais e melhoria no manuseio das máquinas, permitindo uma otimização de 0,5% nos gastos com água, óleo, eletricidade etc.

Talvez fosse factível a obtenção de uma redução maior dos custos, caso tivesse sido possível conhecer a linha de produção e todas as variáveis que influenciam no processo de fabricação das escovas. No entanto, as análises sofreram uma forte limitação em razão da dificuldade de obtenção de informações devido ao fato de se tratar de um segredo estratégico, que por ser de grande interesse dos concorrentes, seu acesso também é limitado aos funcionários por questão de precaução.

Na verdade, o ideal teria sido conhecer (e estudar) não apenas a linha de produção das escovas manuais, como a de todos os produtos que compõem a categoria Cuidados com a Higiene Bucal.

Em contato real com a linha de produção dos itens (de qualquer um deles), poder-se-ia conhecer e entender profundamente a estrutura de custos relativos à fabricação, o processo produtivo em si e tudo o mais que circunscreve a fabricação de produtos, permitindo que inúmeras análises pudessem ser realizadas em busca de oportunidades de melhoria em diversos pontos, tais como: capital investido em equipamentos, desperdício de material na linha, qualidade dos materiais e dos produtos finais, rendimento das máquinas (sob o aspecto financeiro, esse estudo seria similar ao discutido no item 5.3.2 deste trabalho), fluxo dos materiais e dos produtos finais dentro da fábrica, estoque, custo de aquisição dos materiais (cuja análise seria semelhante à apresentada no item 5.3.1), energia, mão-de-obra, turnos de trabalho, gastos no setor P&D etc. Apesar de alguns desses itens mencionados não influenciarem diretamente a Margem de Contribuição da categoria (alvo deste trabalho), o objetivo real de uma verdadeira análise financeira é ir além, é buscar melhoria do resultado - lucro mesmo - da companhia.

Conseqüentemente à dificuldade para obtenção dos dados trouxe à tona o problema do fluxo de informações dentro da P&G, o qual foi fortemente sentido pela autora.

Enquanto componente de um time que estuda o mercado, as informações sobre preço, concorrente, volume de venda e estruturas são fornecidas irrestritamente, não é necessária, muitas vezes, sequer uma justificativa de qual é o objeto de estudo, sendo apenas solicitado sempre para que ficasse atenta ao que fosse publicar.

No entanto, os dados sobre os custos de produção são totalmente inacessíveis por quem não trabalha diretamente com a linha de produção. À primeira vista, esse fato é facilmente justificado pelo motivo de se tratar de um dos maiores segredos estratégicos de uma companhia. No entanto, se esse caso for melhor analisado, percebe-se que ele provoca total alienação tanto da equipe mercadológica em relação aos custos, quanto da equipe de custos em relação ao mercado.

A interação entre essas duas equipes é muito valiosa, pois é fundamental que quem produza saiba o que o mercado quer, e que quem trata o mercado tenha a capacidade de traduzir em um produto o que os consumidores anseiam.

O fluxo de informações sobre a criação/modificação de um produto, resumidamente passa por três filtros antes de chegar ao conhecimento de quem tratará de apresentar o bem aos consumidores.

Primeiro, o time de P&D estuda e desenvolve um produto e leva o projeto para a validação da equipe de finanças que cuida dos custos de tal categoria. Após a devida análise, a equipe de finanças encaminha para o time regional de custos, que conjuntamente ao time da região responsável pela marca, analisará a viabilidade de tal projeto em âmbito regional e a sua reaplicação em diversos outros países. Se aprovado, o produto será apresentado à equipe mercadológica local, que naturalmente fará algumas sugestões de alterações e aperfeiçoamentos; e essas informações percorrerão todo esse trajeto no sentido contrário...

Nota-se assim, que a alienação anteriormente mencionada é natural. Mas também fica evidente a necessidade de ser estudada uma maior integração entre as áreas.

Esta crítica é essencialmente informativa, visando proporcionar uma melhor perspectiva da empresa avaliada neste trabalho e elucidar o porquê da dificuldade na obtenção de dados para o desenvolvimento deste na parte que concerne aos custos.

Posto isso, seria interessante analisar propostas para reestruturação organizacional da Procter & Gamble, sob a perspectiva dos benefícios financeiros que poderiam ser trazidos a partir do remodelamento estrutural. Tal reestruturação não cobriria toda a organização, mas somente aquelas áreas que promovem uma maior dinâmica aos negócios, como a equipe mercadológica e o time responsável pela fabricação dos produtos. No entanto, esse estudo não será realizado aqui, pois não faz parte do escopo deste trabalho – e tampouco há espaço para ser incluído.

Outro ponto que teria sido bastante interessante (e valioso) ter sido estudado detalhadamente é o impacto das inovações nos produtos. Embora sua importância tenha sido destacada, não houve dados suficientes para uma análise profunda, considerando todos os custos advindos de adaptações e alterações e a sensibilidade causada nos consumidores por esse novo produto resultante. Esta, sim, é uma questão de custos que poderia agregar significativamente à Margem de Contribuição, trazendo benefícios não somente à parcela custos, mas gerando mais receita através da conquista de novos usuários (mais volume) e aumento de preço (maior receita marginal), já que a nova cobrança deve ser proporcionalmente maior que o aumento do custo, tendo em vista que o benefício percebido pelo consumidor seria maior que o custo efetivo para atender essa “necessidade”.

Agora, deixando aparte todas as dificuldades inerentes a quando se realiza grandes projetos e se estuda não apenas um detalhe, mas todo um processo, o resultado alcançado deste trabalho pode ser analisado sob outra ótica: a de quanto a Margem de Contribuição aumentou em relação a ela mesma, se comparadas a situação atual e a situação com as propostas em vigor.

Fazendo essa alteração de enfoque, tem-se que a Margem pode aumentar 40,3%! Esse aumento é excepcional, ainda mais se for considerado que esse resultado pode ser obtido em apenas 1 ano. O volume pode crescer 21% e o faturamento, 31%, o que comprova a saúde das operações.

É importante mencionar aqui que a implementação das propostas é fundamental para o sucesso do projeto. Para que se minimize os riscos de queda de volume vendido e da qualidade do produto oferecido, é essencial que um robusto plano de ação seja montado, combinando ações nos clientes, chamadas para consumidores, tempos de ação e uma análise mais profunda dos custos por quem tem acesso a eles (proporcionando maiores ganhos).

Evidentemente, é crucial ter pronto um plano de contingência também, caso alguma variável não considerada anteriormente ganhe representatividade e as ações planejadas não sejam suficientemente efetivas ou se simplesmente não suceda o cenário previsto. Além disso, comprometimento dos responsáveis e total apoio da cúpula diretora da organização também são primordiais, dado que um aumento de preços único de 8% é bastante incomum e ousado.

As propostas apresentadas neste trabalho são atraentes, factíveis e bem fundamentadas, pois se utilizou ferramentas disponíveis na P&G e os dados

guardam certa coerência com a realidade, tornando, portanto, plausível a altamente recomendável a implementação de tais projetos na companhia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIRCHAL, J. **P&G passes high costs to emerging markets**. New York: Financial Times. 2008. Disponível em: <http://www.ft.com/cms/s/0/de48935e-d97a-11dc-bd4d-0000779fd2ac.html/?nclick_check=1> Acesso em: 05 ago. 2008.

BRUNSTEIN, I. **Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. 182 p.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Sistemas de inovação: políticas e Perspectivas. 2002**. Disponível em: <http://www.cgee.org.br/arquivos/pe_08.pdf#page=237> Acesso em: 11 set. 2008

DESIGNED TO GROW. Relatório Anual da P&G. Cincinnati. 2007. 78 p.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2128 p.

INDÚSTRIA DIVERSIFICA PRODUTOS DE HIGIENE ORAL. São Paulo: ABIHPEC Sipatesp. 2007. Disponível em: <http://www.clippingexpress.com.br/noticia_abhipec.php?x=MjAzNTQyOTM2MQ%3D%3D&zs=NjQwMQ%3D%3D> Acesso em: 06 mai. 2008.

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. Tradução da 3ª ed. Norte-Americana São Paulo: Centage Earning, 2008. 852 p.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. 370 p.

NAGLE, T.; HOGAN, J. **Estratégia e táticas de preço**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007. 386 p.

ORAL-B. Sítio com diversas informações da marca, como histórico e lançamento de produtos. Disponível em: <http://www.oralb.com/br/_> Acesso em: 10 abr. 2008.

ORAL-B. **Catálogo de produtos**. São Paulo. [2006] Panfleto com descrição dos benefícios de cada produto da marca Oral-B.

PROCTER & GAMBLE. Sítio com apresentação de todos os produtos da P&G. Disponível em: <http://www.pg.com/en_US/products/all_products/index.jhtml> Acesso em: 7 abr. 2008.

PROCTER & GAMBLE ALCANÇA LUCRO DE US\$12,075 MILHÕES. Jornal de Brasília. 05 ago. 2008. Disponível em: <<http://www.clicabrasilia.com.br/portal/noticia.php?IdNoticia=66320>> Acesso em: 22 ago. 2008.

RELATÓRIO NIELSEN. São Paulo. Set./Dez. 2007.

VASCONCELOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 246 p.