

Capítulo 5

**A oportunidade: criando,
moldando, reconhecendo,
dimensionando**

Estudo de Caso

Burt's Bees¹

As maiores empresas revolucionaram a civilização, mudaram a forma como vivemos. Esta é a minha aspiração: mudar o mundo para melhor, através da minha empresa.

Roxanne Quimby

Introdução

Em abril de 1997, a Burt's Bees tinha 20 funcionários e estava no caminho certo para fazer entre \$6 milhões e \$8 milhões em vendas naquele ano. As margens da Burt's Bees eram, em média, de 35% das vendas. Um recipiente de hidratante labial da Burt's Bees, que custa \$0,23 para ser produzido (incluindo custos indiretos) era vendido por \$2,25–\$2,50 nas lojas. A empresa distribuía para todos os estados dos Estados Unidos, ele podia ser encontrado em mais de 3.000 lojas de todo o país e tinha acabado de entrar nos mercados europeu e japonês. Os produtos da Burt's Bees também tinham entrado nos estoques de varejistas convencionais, como a Eckerds,

o Drug Emporium e a Fred Meyer. Roxanne Quimby, presidente e fundadora da Burt's Bees, explicou:

Não é muito divertido ir a essas lojas — é uma obrigação. Eles percebem isso, então procuram novos produtos criativos para animar as coisas, tornar as compras uma experiência mais agradável. Estamos começando a obter uma série de solicitações de lojas tradicionais. No entanto, eles não têm uma inclinação artística para o *merchandising*, por isso lhes damos estrados e mostruários pré-fabricados de chão para ajudar no cenário e dar sentido aos produtos para o consumidor.

QUADRO A – Declaração de missão da Burt's Bees

Quem somos	Em quê acreditamos	O que há nos produtos?	O que há nos produtos?
Somos a Burt's Bees, fabricante de produtos de cuidados pessoais totalmente naturais e que não agridem o meio ambiente, incluindo: <i>sabonetes de ervas</i> , <i>óleos de banho para aromaterapia</i> , <i>talcos</i> , <i>sais de banho</i> , <i>pomadas</i> , <i>bálsamos</i> . Fabricamos esses produtos em nossas instalações na Carolina do Norte, e os vendemos através de mais de 3.000 lojas em todo o país, incluindo três lojas próprias em Burlington, VT; Carrboro, NC; e Ithaca, NY.	Acreditamos que o trabalho é uma expressão criativa, sustentável e realizadora do Ser Interior. Acreditamos que o que é certo nem sempre é popular e que o que é popular nem sempre é certo. Acreditamos que ninguém pode fazer tudo, mas todos podem fazer algo. Acreditamos que os problemas mais complicados e difíceis que enfrentamos como civilização têm as soluções mais simples. Acreditamos que a Mãe Natureza tem as respostas e ensina através de exemplos. Acreditamos que, imitando Sua economia, simulando Sua generosidade e apreciando Sua graça, vamos realizar nosso legado de direito sobre o magnífico Planeta Terra.	Nossos ingredientes são os melhores que a Mãe Natureza tem para oferecer: ervas, flores, óleos botânicos, cera de abelha, óleos essenciais e argila. Ingredientes eficazes e seguros, que resistiram ao teste do tempo. O que não há nos produtos? Deixamos os espessantes de petróleo sintetizado, como o óleo mineral e o propilenoglicol. Não usamos conservantes artificiais, como o parabeno metílico ou a diazolidinil ureia. Dê uma olhada melhor e leia o rótulo. Oferecemos o que os outros só prometem!	Garrafas, frascos, tubos, tampões, tampas, sacos, embalagens, recipientes, plástico descartável "conveniente". Nosso planeta está repleto de lixo! De que maneira a Burt's Bees Reduz, Reutiliza e Recicla? Nós reduzimos. Você encontrará muito pouco plástico aqui. Estamos explorando o uso de materiais simples, seguros, eficazes e testados pelo tempo, feitos de algodão, papel, metal e vidro. Nós reutilizamos. Muitos de nossos recipientes podem ser usados repetidas vezes. Use nossos sacos de algodão para guardar joias ou outros itens pequenos. Experimente nossas latas para alfinetes, pilulas, tachas, cliques, pregos, porcas e parafusos. Nossas vasilhas se transformam em atraentes porta-lápis e nossos frascos de vidro armazenam suas ervas e especiarias com segurança. Nós reciclamos. Traga de volta seus recipientes vazios. O que não pudermos reutilizar, vamos reciclar em nosso sistema de reciclagem na nossa fábrica em Raleigh, Carolina do Norte.

NÓS PARECEMOS DIFERENTES & NÓS SOMOS DIFERENTES

¹ Este estudo de caso é parte integrante do livro *Criação de novos negócios*, de DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; SPINELLI, S. Está autorizada a sua utilização e distribuição desde que citada a fonte: <www.elsevier.com.br/josedornelas>. ©

Podando a linha de produtos

O sucesso da Burt's Bees foi conquistado com dificuldade durante 18 a 24 meses de poda depois de a empresa se mudar de Guilford, Connecticut, em 1994. A produção usava muita mão de obra no Maine devido à grande oferta de trabalhadores não qualificados com salários baixos. No entanto, a Burt's Bees teve de automatizar a produção na Carolina do Norte para minimizar o custo de sua mão de obra qualificada com salários altos. De 1994 a 1996, Roxanne Quimby cortou produtos “como uma louca”. Apenas em 1994, ela excluiu \$1,5 milhão em produtos, incluindo velas de cera de abelha, o primeiro e mais bem vendido item da empresa. Todos os produtos que Quimby cortava eram substituídos por um produto de cuidado da pele, já que a Burt's Bees havia investido fortemente em equipamentos de fabricação de cosméticos, e os processos de fabricação envolvidos no cuidado da pele eram relativamente simples. Quimby declarou:

Mantivemos o hidratante labial, o hidratante e o talco de bebê; só isso. Não há uma única coisa que fizemos em 1987 que ainda fazemos hoje. Tínhamos de fazer mais “gosma” depois que compramos os equipamentos de mistura e enchimento. Quando abrimos como uma instalação em pleno funcionamento na Carolina do Norte em 1994, ainda estávamos em \$3 milhões, mas tínhamos produtos totalmente diferentes. Em termos da rotação de marketing, que foi predeterminada por nossa ética ambiental (veja o Quadro A com a

declaração de missão da empresa). Traçamos uma linha nos conservantes químicos. Nossos produtos tinham de ser completamente naturais. Se alguma vez passarmos por cima dessa linha, teremos muita concorrência. Enquanto estivermos no nicho do “tudo natural”, somos os únicos que não adicionam coisas como espessantes sintetizados a partir de petróleo ou conservantes artificiais.

O advogado corporativo da Burt's Bees, Lanny Hiday, acrescentou:

Acabamos de passar por um longo processo de marca registrada, então tivemos de elaborar listas de produtos a partir de 1987. Foi surpreendente ver como nossos produtos são diferentes agora. Às vezes brincamos que vamos fazer motores a diesel daqui a cinco anos.

Em janeiro de 1997, a Burt's Bees tinha mais de 70 “produtos naturais de cuidado pessoal que não agriem o meio ambiente” (veja a Tabela B).

Apesar do sucesso da Burt's Bees como fabricante de produtos de cuidado pessoal, a empresa enfrentou um outro dilema: Ela deveria entrar no mercado de varejo? Ao andar em qualquer centro comercial nos Estados Unidos hoje, você percebe que o mercado de varejo de produtos de cuidado pessoal quase não tem vagas. Como a Burt's Bees poderia entrar no mercado de varejo com o mesmo sucesso que tinha conseguido apenas como fabricante?

TABELA B – Lista de produtos da Burt's Bees em 1997

Coleção do produto	Nome do Produto	Preço de varejo sugerido
Coleção Burt's Beeswax	Hidratante labial Beeswax (lata ou tubo)	\$2,25–2,50
	Sabão facial Beeswax 1,9 oz.	\$5,00
	Creme hidratante Beeswax 1 oz.	\$6,00
	Creme hidratante Beeswax 2 oz.	\$10,00
	Creme noturno de pólen Beeswax 0,5 oz.	\$8,00
	Creme de geleia real para os olhos Beeswax 0,25 oz.	\$8,00
Coleção Wise Woman	Pomada relaxante de confrei 1 oz.	\$4,00
	Óleo de massagem de calêndula 4 fl. oz.	\$8,00

Copyright Jeffrey A. Timmons, 1997. Rebecca Voomes escreveu este caso sob a orientação de Jeffrey A. Timmons, distinto professor de empreendedorismo da Franklin W. Olin, na Babson College. Financiamento concedido pela Fundação Marian Ewing Kauffman. Todos os direitos reservados.

Coleção do produto	Nome do Produto	Preço de varejo sugerido
	Óleo de massagem de artemísia & milefólio 4 fl. oz.	\$8,00
	Óleo de massagem de algas marinhas 4 fl. oz.	\$8,00
	Óleo de massagem de confrei 4 fl. oz.	\$8,00
	Óleo de massagem de confrei ou calêndula 8 fl. oz.	\$11,00
Coleção Ocean Potion	Talco 5 oz.	\$14,00
	Lata de talco 3,5 oz.	\$6,00
	Óleo emoliente de banho & corpo 4 oz.	\$8,00
	Sabonete de algas marinhas 3,5 oz.	\$5,00
	Sabonete desintoxicante de algas 2 oz.	\$2,00
	Sais do Mar Morto 25 oz.	\$12,00
	Pacote de argila do mar 6 oz.	\$10,00
Coleção Green Goddess	Sais de banho 25 oz.	\$10,00
	Máscara de argila 3 oz.	\$6,00
	Geleia de limpeza 4 oz.	\$8,00
	Sabonete em barra 3,5 oz.	\$5,00
	Creme hidratante 2 oz.	\$10,00
	Talco 5 oz.	\$12,00
	Leite emoliente para o banho 1 oz.	\$2,50
	Sabonete líquido para circulação 1 oz.	\$2,50
	Talco refrescante para os pés 3 oz.	\$8,00
	Creme de linhaça para o descanso dos olhos	\$9,00
Coleção Farmer's Market	Creme de limpeza com essência de laranja 4 oz.	\$8,00
	Creme de coco para os pés 4 oz.	\$8,00
	Creme nutritivo de cenoura 4 oz.	\$14,00
	Creme de manteiga de limão para as cutículas 1 oz.	\$5,00
	Esfoliante facial cítrico 2 oz.	\$6,00
	Loção tônica de vinagre de maçã 4 fl. oz.	\$5,00
	Hidratante corporal de girassol e aveia 1 oz.	\$2,50
	Tratamento capilar de abacate 4 oz.	\$8,00
	Óleo de germe de trigo para banho & corpo 4 oz.	\$6,00
	Hidratante labial com sabor de frutas 0,25 oz.	\$3,50
Coleção Baby Dee	Talco 5 oz.	\$12,00
	Lata de talco 3,5 oz.	\$8,00
	Creme para a pele 2 oz.	\$10,00
	Sabonete de nata 3,5 oz.	\$5,00
	Sabonete de nata 1 oz.	\$3,00
	Óleo de damasco para bebês 4 fl. oz.	\$6,00
	Óleo de damasco para bebês 8 fl. oz.	\$10,00
Coleção Farmer's Friend	Sabonete natural 6 oz.	\$5,00
	Creme para as mãos 3 oz.	\$6,50
	Creme para as mãos 0,30 oz.	\$2,00
	Loção repelente de capim limão 2 fl. oz.	\$5,00
Coleção Furry Friends	Sabonete de aveia para animais 3,5 oz.	\$6,00
	Condicionador de alecrim para pelos 4 oz.	\$8,00
	Xampu de limão sem óleo 1,5 oz.	\$4,00
	Talco contra pulgas 3 oz.	\$6,50

Coleção do produto	Nome do Produto	Preço de varejo sugerido
Coleção Kitchen Cupboard	Unguento de calêndula 1,5 oz.	\$6,00
	Ossinhos de Burt 5,5 oz.	\$5,00
	Sementes de trigo 1 oz.	\$3,00
	Brinquedo com erva para gatos	TBD
	Sabão para cozinha 6 oz.	\$6,00
Coleção Bay Rum	Creme para cozinha 2 oz.	\$6,50
	Umidificante de limão para cutículas e unhas 1 oz.	\$3,00
	Sabonete esfoliante 3,5 oz.	\$5,00
	Creme de barbear 3 oz.	\$5,00
Coleção Sugar Body Scrubs	Colônia 3,25 fl. oz.	\$16,00
	Pincel de barba	\$6,50
	Lâmina de barbear	\$5,00
	Sugar Body Scrub de lavanda 1 oz.	\$3,00
Coleção Rebound	Sugar Body Scrub de rosas 1 oz.	\$3,00
	Sugar Body Scrub de baunilha 1 oz.	\$3,00
	Talco corporal desodorizante 3 oz.	\$6,00
	Sabonete líquido revigorante para os pés 1 oz.	\$2,50
	Óleo de massagem estimulante 4 fl. oz.	\$8,00
	Cristais de banho terapêuticos 1 lb.	\$8,00

Uma experiência de varejo

No final de 1996, Roxanne Quimby começou o que ela chamou de uma “experiência de varejo”. Ela abriu uma loja de varejo da Burt’s Bees em Carrboro, Carolina do Norte. Embora a Burt’s Bees tivesse outras duas lojas de propriedade da empresa em Burlington, Vermont, e em Ithaca, Nova York, a loja de Carrboro foi criada para que Quimby pudesse desenvolver um conceito de varejo em grande escala para a empresa. Quimby riu:

Trabalhei na loja de Carrboro por 10 horas outro dia e vendi apenas \$400 de produtos, enquanto nosso vice-presidente de marketing e vendas vendeu algo em torno de \$30.000 em produtos em 15 minutos via QVC. Mas estou testando um conceito muito valioso. Estou interessada em controlar toda a cadeia, desde a produção até o varejo. Não gosto de ficar separada do usuário final.

Nossos clientes finais — os varejistas — não estão interessados em como o produto funciona para a pessoa que o leva para casa. Para mim, a decisão de comprar é fundamental. Eu simplesmente gosto de estar na loja para poder observar os clientes e como eles avaliam e reagem aos produtos. Não sei se deveríamos abrir muitas lojas da empresa ou iniciar o *franchising* ou sei lá o quê, mas é isso que estou tentando descobrir.

O mercado e a concorrência

As vendas na indústria de cuidados da pele e produtos de banho demonstraram uma tendência nítida de crescimento. Por exemplo, os sabonetes líquidos, as esponjas e as escovas aumentaram 114% em volume de dólares entre 1994 e 1995 — o maior crescimento na categoria do mercado de saúde e beleza — enquanto o volume total de dólares para o setor de saúde e beleza² aumentou apenas 64% no mesmo ano.³ O aumento nas

² Gel de Banho, Sabonete Líquido e Esponjas formam um subconjunto da categoria de produtos Banho Diversos, que é um subconjunto do mercado geral de Saúde & Beleza. A categoria de produtos Banho Diversos cresceu 32% em volume de dólares entre 1994 e 1995. A categoria Saúde e Beleza inclui produtos como suplementos alimentares, branqueadores de dentes, termômetros, antiácidos, antissépticos bucais, lâminas de barbear, produtos de higiene feminina, desodorantes, preparados para combater a acne e analgésicos.

³ “A Sofi Year for HBC”, *Progressive Grocer*, maio 1996, pp. 263–64.

vendas foi parcialmente auxiliado por um corte virtual dos preços pela metade. O sabonete líquido comum estreou custando em média cerca de \$10 em 1994, mas custava \$3,90 em 1996.⁴ Os produtos de cuidado com a pele e banho tinham se transformado em um grande nicho de mercado ao longo dos últimos anos, sendo responsáveis por \$1,8 bilhão dos \$14,2 bilhões em vendas do mercado de saúde e beleza em 1995.⁵ Embora a competição fosse acirrada, o tamanho da torta havia aumentado drasticamente — as vendas tinham duplicado entre 1993 e 1995.

Os novos entrantes foram rápidos para tentar capitalizar esse crescimento. Empresas como a The Body Shop, a Bath & Body Works, a Garden Botanika e a Origins estavam lutando agressivamente para dominar o mercado. A maioria dos novos produtos de cuidado com a pele e de banho afirmava ser “totalmente natural” e chamava a atenção principalmente de mulheres jovens que não compram produtos tradicionais de cuidado pessoal encontrados em grandes lojas de departamentos. Donald A. David, editor do periódico *Drug and Cosmetic Industry*, escreveu, no final de 1996:

Há uma “gula de mercado” no setor de sabonetes e perfumes, estimulada pela concorrência entre a The Body Shop e a Bath & Body Works. Na verdade, os estabelecimentos de varejo existentes com as bandeiras dessas duas empresas (e seus pesados concorrentes Garden Botanika, Crabtree & Evelyn, Aveda, Nature’s Elements e H₂O Plus) agora chegam a mais de 1.400 apenas nos Estados Unidos, um número impressionante, mesmo que não seja adicionado aos grupos de redes de varejo fornecedoras de essências, como Victoria’s Secret, Frederick’s of Hollywood, The Gap, Banana Republic e dezenas de outras... Um abalo parece inevitável. Por exem-

plo, a última notícia que temos é que a Nature’s Element estava falida, de acordo com o Capítulo 11; o preço das ações da Garden Botanika perdeu 2/3 de valor três meses depois de uma oferta pública inicial; e a The Body Shop e a H₂O Plus têm sido afetadas pela demora nos lucros... Sem ter de lidar com números de vendas diárias de produtos, este observador do mercado acredita que a gula não é bom augúrio para as linhas de sabonete e de banho, onde quer que sejam vendidas (veja a Tabela C).⁶

Mesmo que a Burt’s Bees ficasse fora do mercado de varejo, a competição também era acirrada na fabricação. Os maiores fabricantes de produtos de saúde e beleza (veja as Tabelas D e E), incluindo a Gillette, a Lever Brothers, a Chesebrough-Pond’s, a Jergens, a Freeman e a St. Ives, vinham introduzindo seus próprios produtos “naturais” de cuidado com a pele e de banho para assegurar a continuação de sua posição dominante no mercado.

TABELA C – Estatísticas de vendas no varejo para produtos cosméticos e de higiene pessoal (% do total de vendas por estabelecimento de varejo)

Estabelecimento de varejo	1990	1994
Lojas de alimentos	27%	25%
Drogarias	26%	23%
Hipermercados	16%	20%
Lojas de departamentos	16%	17%
Vendas diretas	7%	8%
Todos os outros	8%	8%

Fonte: “Retail Statistics”, *Stores*, out. 1996, pp. 108–10. Cortesia de *Stores Magazine*/Deloitte.

TABELA D – 50 maiores fabricantes do setor de higiene pessoal (SIC 2844), 1996

Classificação	Nome da empresa	Vendas (\$ milhões)	Empregados (000)
1	Johnson & Johnson	15,734	81,5
2	Colgate-Palmolive	7,588	28,0
3	Amway	4,500	10,0
4	Helene Curtis Industries Inc.	1,266	3,4
5	Alberto-Culver Co.	1,216	8,5

⁴ “Skincare: New Body Washes Make a Splash”, *Progressive Grocer*, maio 1996, p. 270.

⁵ *Ibid.*

⁶ D. A. David, “Glut Indeed”, *Drug and Cosmetic Industry*, nov. 1996, p. 22.

Classificação	Nome da empresa	Vendas (\$ milhões)	Empregados (000)
6	Cosmair Inc.	1,000	0,4
7	Forever Living Products International	939	0,9
8	Perrigo Co.	669	3,9
9	Clairol Inc.	350	2,0
10	Freedom Chemical Co.	300	1,0
11	Neutrogena Corp.	282	0,8
12	Benckiser Consumer Products	230	1,5
13	John Paul Mitchell Systems	190	< 0,1
14	Del Laboratories Inc.	167	1,1
15	Johnson Co.	140	0,9
16	Dep. Corp	138	0,4
17	Kolmar Laboratórios	130	0,8
18	Guest Supply Inc.	116	0,7
19	Redmond Products Inc.	115	0,2
20	Cosmolab Inc.	110	0,7
21	Accra Pac Group Inc.	100	0,8
22	Sebastian International Inc.	100	0,4
23	Andrew Jergens Co.	97	0,6
24	Houbigant Inc.	97	0,6
25	Cumberland-Swan Inc.	80	0,8
26	Combe Inc.	70	0,4
27	BeutiControl Cosmetics Inc.	64	0,3
28	Shiseido Cosmetics	60	0,2
29	Jean Phillippe Fragrances Inc.	59	0,1
30	NutraMax Products Inc.	56	0,5
31	Arthur Matney Company Inc.	55	0,5
32	Aramis Inc.	53	0,3
33	Luster Products Co.	53	0,3
34	Ranir Corp.	53	0,3
35	Aveda Corp.	50	0,3
36	DeMer and Dougherty Inc.	50	0,2
37	Russ Calvin Inc.	49	0,3
38	Scott Chemical Co.	48	0,3
39	CCA Industries Inc.	48	0,1
40	Image Laboratories Inc.	47	0,3
41	Cosmyl Inc.	44	0,3
42	Pavion Ltd.	40	0,5
43	MEM Company Inc.	38	0,3
44	Pro-Line Corp.	38	0,3
45	Belcam Inc.	35	0,3
46	Penthouse Manufacturing	35	0,2
47	Cosmar Corp	33	0,1
48	Megas Beauty Care Inc.	32	0,3
49	American International Industries	31	0,2
50	Aminco Inc.	31	0,2

Fonte: A. J. Damay, ed., *Manufacturing USA: Industry Analyses, Statistics, and Leading Companies*, 5ª ed (Farmington, MI: Gale Research, 1996), p. 834.

TABELA E – 9 maiores loções para mãos e corpo de 1995

Classificação	Marca	Vendas em 1995 (\$ milhões)	Participação de mercado em 1995 (%)	Fabricante
1	Intensive Care	149,9	18,6	Chesebrough-Pond's
2	Jergens	89,9	11,2	Andrew Jergens
3	Lubriderm	77,9	9,7	Warner-Wellcome
4	Nívea	44,1	5,5	Beiersdorf
5	Suave	43,0	5,3	Helene Curits
6	Eucerin	41,1	5,1	Beiersdorf
7	Curel	36,8	4,6	Bausch & Lomb
8	Neutrogena	34,5	4,3	Neutrogena
9	St. Ives	34,4	4,3	St. Ives

Conclusão

Roxanne Quimby sempre planejou vender a Burt's Bees em algum momento, mas ela acreditava que nenhum comprador pensaria em comprar a empresa até que ela atingisse pelo menos \$25 milhões em vendas. No entanto, Quimby não conseguia decidir qual era a melhor rota para chegar aos \$25 milhões. Era o va-

rejo? Em caso afirmativo, como a Burt's Bees poderia estabelecer sua presença em um mercado tão lotado? Se o varejo não fosse uma boa ideia para a empresa, onde se encontrava o futuro da Burt's Bees? Se a Burt's Bees permanecesse como fabricante e vendedor direto, como poderia expandir o alcance de seu produto e fechar a lacuna entre \$6–\$8 milhões e \$25 milhões?