

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Maybelline: dilemas e desafios do lançamento no Brasil

MEL GIRÃO¹
HUGO GARBE¹¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

INTRODUÇÃO

Este caso de ensino descreve a aquisição da marca norte-americana Maybelline pela francesa L'Oréal, de grande sinergia para ambas as empresas. Maybelline era considerada uma empresa de menor porte num segmento dominado por grandes companhias globais, como Procter & Gamble — com as marcas Cover Girl e Max Factor — e Revlon. Tornava-se cada vez mais difícil para Maybelline fazer frente aos custos promocionais e de propaganda necessários para competir num enorme mercado, como o norte-americano, apesar de a marca ser a segunda em volume de vendas. Entretanto, com um parceiro de peso como a L'Oréal, seria possível igualar a capacidade de investimentos de sua principal concorrente, a Revlon, e obter maior *shelf space* — espaço conseguido por um fabricante para exibir seus produtos nas gôndolas de um varejista — em farmácias, drogarias e lojas de departamentos, graças ao bom sistema de distribuição da empresa francesa.

Em contrapartida, a L'Oréal, que tem aproximadamente 500 marcas estabelecidas em cerca de 150 países, oferecendo aos consumidores cerca de 80 mil diferentes produtos, conseguiria um importante acesso ao mercado de produtos de massa, em especial no que diz respeito a produtos para maquiagem. Além disso, a aquisição de Maybelline permitiria oferecer um leque mais variado de produtos às redes de varejo, tornando sua presença nesse canal muito mais forte.

O MERCADO DE MAQUIAGEM: ESTRUTURA E CARACTERÍSTICAS

O mercado de maquiagem é dividido mundialmente em 4 categorias principais: lábios, unhas, olhos e face. A primeira inclui diversos tipos de batom, brilhos e delineadores. A segunda inclui esmaltes (subdivididos em cremoso e cintilante), base fortalecedora para unhas e produtos para tratamento. A terceira concentra delineadores, sombras, lápis e máscara para cílios, que, no Brasil, ficou conhecida como rímel, mas que, na realidade, faz referência a uma marca registrada da Coty. A quarta inclui pós faciais (*loosed* e compacto), bases (líquidas e cremosas) e *blushes*. Existe ainda uma quinta categoria, de menor importância em relação ao faturamento, que é a de acessórios e inclui produtos como pincéis, apontadores, curvadores de cílios, cílios postiços, demaquilantes, lenços umedecidos para remover maquiagem, pinças e outros.

A composição dessas categorias tem um papel fundamental no desenvolvimento das estratégias de atuação dos fabricantes de maquiagem, cujo desempenho será derivado de seu posicionamento em relação ao consumidor.

Um desempenho bem-sucedido nas categorias lábios e unhas é determinado pelo grau de domínio de um fator-chave: cor. Os fabricantes bem-posicionados nessa categoria são conhecidos internacionalmente como *color authorities* (ou autoridades em cores), porque, além de oferecerem uma enorme variedade de cores para as consumidoras, são extremamente hábeis em perceber e detectar as tendências de moda de cada estação (ou fortes o bastante para impor essas mesmas tendências). Desse modo, a forte sinergia entre a indústria de maquiagem e o assim chamado mundo da moda se torna muito mais acentuada nessas duas categorias.

Estudo de caso submetido em 09 de janeiro de 2022 e aceito para publicação em 05 de abril de 2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220008>

O desempenho nas categorias de lábios e unhas é importantíssimo para a construção e a manutenção da imagem de uma marca de maquiagem, sobretudo no caso de entrada em mercados pouco desenvolvidos, com baixo consumo *per capita* de maquiagem. Isso se deve ao fato de o batom e o esmalte serem produtos com alta penetração entre as consumidoras em quase todos os países. Além disso, nas categorias lábios e unhas, fica acentuado um aspecto do comportamento que permeia todo o mercado de maquiagem: a compra por impulso.

As características das 2 categorias supracitadas tornam o negócio de maquiagem mais instável ou volátil, por assim dizer, uma vez que o submete aos humores e aos desígnios das tendências de moda de determinada estação. Assim, um investimento equivocado em certa gama de cores pode representar uma perda brusca de *market share* e/ou de prestígio para a marca. Pode-se afirmar, que no que diz respeito ao risco do negócio de maquiagem em si, as categorias de lábios e unhas são as mais voláteis, pois as consumidoras são menos fiéis às marcas, haja vista que o quesito cor é decisivo para a compra. Dessa forma, pequenas variações em nuances ou brilho podem provocar uma mudança na preferência por determinada marca.

Nos últimos anos, alguns dos maiores fabricantes de maquiagem têm tentado diminuir a dependência da cor nos produtos que formam as categorias de lábios e unhas. Essa tentativa visa diferenciar produtos por meio de tecnologia e melhor desempenho. Como exemplo, temos os lançamentos dos batons *non-transfer* — também conhecidos como de ultrafixação ou ultraduração —, dos batons hidratantes, dos batons com fator de proteção contra os raios ultravioletas, dos esmaltes de secagem ultrarrápida, dos esmaltes de longa duração, entre outros.

As 2 outras categorias citadas antes — olhos e face — são as mais técnicas, de certa forma, pois seus produtos são avaliados por *performance*, tecnologia e inovação. Trata-se, portanto, de categorias cujos produtos têm um índice mais alto na fidelização das consumidoras e, por isso, um papel importante na estratégia da marca. Dois dos exemplos mais importantes são a máscara para cílios, na categoria olhos, com produtos para alongar, separar, dar volume e curvar os cílios; e a base, na categoria face, que pode ter diversos tipos de textura, ser *non-transfer*, hidratante, com fator de proteção contra raios ultravioleta, hipoalérgica — que reduz os riscos de reação alérgica e deve ser comprovada por meio de rigorosos testes dermatológicos —, não comedogênica — não obstrui os poros da pele, permitindo melhor oxigenação dela — etc.

De maneira geral, o mercado mundial de maquiagem é dividido em 3 grandes segmentos: seletivo ou de prestígio, de massa ou de varejo e de vendas diretas. O primeiro é dominado por marcas sofisticadas, de caráter exclusivo, voltadas a um público de alto poder aquisitivo. São exemplos bem-sucedidos nesse segmento a Shiseido e a Lancôme. O segmento é caracterizado basicamente por sua distribuição horizontalizada e por seus preços mais acessíveis a um maior público. É subdividido em 3 grandes faixas: o *upper mass*, o *mass market* propriamente dito e o *budget*. O diferencial de posicionamento em cada faixa é o preço final ao consumidor (ver Quadro 1 abaixo). Dentro da estratégia de portfólios da L'Oréal, marcas como Lancôme ocupariam o segmento prestígio, a L'Oréal Maquiagem ocuparia o segmento *upper mass* e a Maybelline seria posicionada no segmento *mass market*. No caso do mercado brasileiro, assim que Maybelline estivesse consolidada, seria dado o sinal verde para o lançamento de L'Oréal Maquiagem.

Quadro 1
Posicionamento de preço médio no mercado americano

Segmento	Preço relativo	Marcas
Prestígio	250	Lancôme, Lauder, Dior, Helena Rubinstein
Upper mass	125	L'Oréal, Revlon, Max Factor
Mass market	100	Maybelline, Cover Girl
Budget	60	Marcas locais

Fonte: Maybelline, a Rich Story, como citado em Abreu (1998).

Já o segmento de vendas diretas é marcado por uma força de vendas muito numerosa e por uma atuação notadamente forte em países cuja rede varejista é pouco desenvolvida e o consumidor é pouco maduro em relação ao uso desses produtos e/ou tem problemas estruturais que tornam a logística de distribuição extremamente cara, quando não inviável. A marca símbolo no mundo desse segmento é a Avon, sendo a brasileira Natura hoje a maior do gênero.

Quanto à distribuição, de maneira geral, existem 5 grandes canais de distribuição para os produtos de maquiagem: alimentar, composto basicamente por supermercados e lojas de conveniência; do varejo, composto de grandes lojas de departamentos e magazines; atacado, formado por distribuidores nacionais ou regionais; e de perfumarias e drogarias.

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: O PAPEL DE CADA UM NO DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS

Nos últimos anos, a categoria de produtos para olhos assumiu a posição mais importante no âmbito do mercado mundial de maquiagem, antes pertencente à categoria de produtos para face, com uma participação de 31,7% nas vendas totais. O produto líder desse crescimento foi a máscara para cílios, que ofereceu aos consumidores novos atributos como hidratação e fortificante para os cílios, fórmulas de não transferência e à prova d'água.

A categoria de produtos para lábios teve também um expressivo crescimento, graças às inovações introduzidas no segmento de batons, por meio de propriedades hidratantes e de não transferência.

Os produtos para unhas, no entanto, continuam, de longe, sendo a menor categoria do mercado global de maquiagem, em que a introdução de produtos com fórmulas de maior durabilidade acaba por prejudicar o crescimento do setor. O inverso desse cenário acontece no Brasil, onde os produtos para unhas representam quase a metade do mercado total de maquiagem.

A ESCOLHA DA MARCA

Em sua estratégia de consolidação da liderança no mercado mundial de maquiagem, tornava-se vital para a L'Oréal obter um posicionamento mais forte nos mercados norte-americano e japonês, que, juntos, representam mais de 60% do mercado mundial de maquiagem e desempenham um papel importante como formadores de opinião.

Sua ofensiva para a conquista de uma posição de destaque no mercado norte-americano se concentrou na compra da Maybelline Inc., terceira maior fabricante desse mercado e sua segunda marca, atrás da Procter & Gamble (com a Cover Girl e a Max Factor) e da Revlon Inc. (com a Revlon e a Almay). Apesar do bom posicionamento no mercado norte-americano, a empresa fundada há quase 100 anos necessitava aumentar sua capacidade de investimentos para que pudesse fazer frente a concorrentes de peso.

Além de sua posição privilegiada, a Maybelline é líder absoluta no segmento de produtos para olhos, liderança baseada no domínio da tecnologia de fabricação de máscara para cílios. De fato, esse foi o produto que deu origem à marca, quando, em 1913, Thomas L. Willians, um jovem químico, a pedido da irmã, desenvolveu uma mistura de vaselina com pó de carvão para ser passado nos cílios e nas sobrancelhas para realçar os olhos. Nesse mesmo ano, investindo numa fabricação artesanal, Willians decidiu anúncios em jornais locais, oferecendo o produto que acabara de desenvolver por 0,25 dólar, sob a promessa de uma novidade que embelezaria de forma única os olhos de suas consumidoras.

Dois anos mais tarde, em 1915, o sucesso de sua ideia exigiu uma produção maior para atender à crescente demanda. Foi fundada, então, a Companhia Maybelline, numa homenagem à irmã de Willians, chamada Mabel, e ao principal componente do produto que fizera tanto sucesso, a vaselina — a marca surgiu da combinação de Mabel + Vaseline. Nesse mesmo ano, a primeira fábrica de Maybelline foi construída na cidade de Chicago, no estado de Illinois.

Sua liderança no segmento de produtos para olhos pode ser aferida pelo desempenho de seu produto de maior sucesso, a máscara para cílios Great Lash, lançada em 1974 e, desde então, o produto do mercado de maquiagem mais vendido nos Estados Unidos, com vendas anuais da ordem de 20 milhões de unidades.

Além do seu excelente posicionamento no segmento de produtos para olhos, Maybelline tem uma boa colocação no segmento de produtos para a face. Olhos e face são duas categorias muito importantes quando se trata da fidelização da consumidora. Um bom desempenho nelas se traduz em maior reconhecimento da marca.

Todos esses aspectos tornavam a aquisição da Maybelline Inc. uma excelente oportunidade de penetração no mercado norte-americano para a L'Oréal, o que fez nascer sua mais nova divisão: a Divisão Maybelline.

Dessa forma, o Grupo L'Oréal lançou uma grande ofensiva global em busca de uma sólida liderança no mercado mundial de maquiagem, numa gigantesca operação envolvendo o lançamento de uma marca em mais de 40 países, num período de 2 anos. Um dos países estratégicos nessa expansão foi o Brasil.

O lançamento de Maybelline se tornaria uma prioridade para a L'Oréal em 9 mercados considerados estratégicos para a marca, incluindo o Brasil. O lançamento permitiria a abertura de mais de 8,5 mil novos pontos de venda e levaria a marca Maybelline a aproximadamente 245 milhões de novas consumidoras.

Uma questão pertinente a este caso de ensino que cabe ser levantada é: por que uma tradicional e bem-sucedida empresa francesa da indústria de cosméticos escolheu uma marca norte-americana para consolidar sua presença no segmento de *mass market*? A escolha tem como base o fato de algumas pesquisas realizadas pelo grupo em diversos países mostrarem que a maioria dos consumidores(as) tem uma imagem das marcas francesas ligadas a uma ideia de sofisticação e exclusividade. Da mesma forma, os consumidores têm urna percepção das marcas norte-americanas como jovens e populares, ligadas ao mundo da moda de maneira leve e acessível. Essa percepção levou o Grupo L'Oréal a optar pela aquisição de uma marca bem-posicionada no mercado norte-americano, a qual poderia, em seguida, ser expandida para outros países, em vez de internacionalizar a marca Gemey, o braço francês da L'Oréal no segmento popular de produtos de maquiagem. O grupo estava convencido de que a Gemey, embora de extremo sucesso na França, entre as três maiores marcas populares de produtos para maquiagem naquele país, não teria grande chance de se tornar global porque não corresponderia ao posicionamento que a maioria dos consumidores espera de uma marca francesa. Pode-se dizer, nesse contexto, que o posicionamento seria, de certa forma, conveniente para o grupo, uma vez que ele tem forte presença no segmento prestígio no mercado de maquiagem com marcas genuinamente francesas. Popularizar uma marca de maquiagem francesa poderia criar um conflito de interesses na administração das marcas da empresa.

Dessa forma, o lançamento mundial de Maybelline permitiria ao Grupo L'Oréal atingir a liderança isolada no mercado global de maquiagem e levaria Maybelline ao topo do *ranking* mundial de marcas de *colour cosmetics*, como a primeira a atingir um faturamento equivalente a US\$ 1 bilhão.

Para que tal estratégia se consolidasse, um aumento da capacidade produtiva foi planejado. A principal fábrica norte-americana dos produtos Maybelline, localizada em Little Rock, capital do Arkansas, dobrou sua produção em pouco mais de 8 meses e, em sua fundação, foi considerada a maior planta de maquiagem dos Estados Unidos, e seu objetivo era atender à demanda do mercado brasileiro.

Após a conclusão da negociação para a aquisição da Maybelline, o Grupo L'Oréal transferiu a sede da companhia de Memphis para Nova York. A mudança tinha dois objetivos importantes: permitir maior otimização administrativa da Maybelline Inc., uma vez que o braço administrativo do Grupo L'Oréal nos Estados Unidos, a Cosmair Inc., tem sua sede administrativa já estabelecida em Nova York, e reforçar o posicionamento internacional da Maybelline como uma marca norte-americana.

O posicionamento de Maybelline como uma marca de forte identidade norte-americana no âmbito internacional foi uma questão objeto de intensos debates dentro da L'Oréal. A direção do Grupo terminou optando por sustentar a identificação da marca com os valores norte-americanos por meio da imagem da cidade de Nova York, considerada por muitos a capital mundial da moda. Dessa forma, Maybelline seria lançada no mercado internacional como Maybelline New York.

Por motivos óbvios, o uso dessa nova assinatura se restringiria a todos os mercados fora dos Estados Unidos, uma vez que, para o consumidor norte-americano, já familiarizado com a marca de mais de 100 anos, essa associação soaria fora de contexto. Além disso, para a L'Oréal, essa nova assinatura seria um evidente contraponto, em termos de imagem, à assinatura da L'Oréal Paris.

A transferência da sede da Maybelline Inc. para Nova York trouxe alguns problemas adicionais a um processo por si só complexo, pois envolvia a fusão numa mesma corporação de 2 culturas empresariais diferentes: a americana e a francesa. O principal problema foi a perda de alguns funcionários em postos-chave, que não desejavam ser transferidos para a nova sede. Isso gerou certa desestruturação momentânea na empresa, forçada a buscar novos profissionais para ocupar essas vagas em meio à já complicada fusão.

Paralelamente à mudança de sede, foi criada uma área dentro da nova subsidiária da L'Oréal: a Maybelline Internacional. Essa nova divisão tinha seu próprio vice-presidente, além de áreas de marketing, logística e *merchandising*. Dentro dessa nova denominação, a estrutura administrativa que existia antes da fusão passaria a ser a divisão Maybelline Doméstica, responsável pelo gerenciamento da marca nos Estados Unidos. As 2 divisões foram organizadas para funcionar de maneira independente.

A nova divisão internacional tinha um *status* de *staff*, isto é, foi criada para dar suporte administrativo e logístico ao lançamento da Maybelline New York em todo o mundo. Em cada país onde seria feito o lançamento, seria criado um departamento e/ou uma divisão responsável pela nova marca dentro da estrutura organizacional já existente do Grupo L'Oréal. Dessa forma, cada divisão Maybelline New York nos diversos países onde a marca seria lançada estaria subordinada primeiramente à diretoria local do grupo e, em última análise, à sede de empresa, em Paris.

Em termos operacionais, desde sua aquisição pela L'Oréal, Maybelline tem passado por enormes mudanças. A velocidade e a extensão de sua expansão para inúmeros mercados, com características bastante distintas, podem ser consideradas muito grandes.

O COMPOSTO DE MARKETING PARA O LANÇAMENTO NO BRASIL

Embora tivesse sido disponibilizada uma série de dados sobre o mercado mundial de maquiagem, obter informações sobre o mercado brasileiro foi um desafio adicional para a equipe de marketing no Brasil. A categoria de maquiagem, nos meses antecedentes ao lançamento, não estava sendo auditada nos pontos de venda por nenhuma empresa especializada, como a Nielsen. Na verdade, ainda que tais relatórios estivessem disponíveis para a venda, não havia orçamento para isso nem para que fossem encomendadas pesquisas *ad hoc*. A equipe de marketing conseguiu alguns dados junto à Associação Brasileira da Indústria da Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) e a outros clientes estratégicos da L'Oréal que permitiram o desenho parcial de um macrocenário para a fixação das variáveis do composto de marketing. Essa ausência de dados mais detalhados muitas vezes retrata situações reais no ambiente corporativo, e tomar decisões com os dados de que se dispõe faz parte da rotina dos executivos.

Os dados obtidos mostravam o tamanho do desafio da equipe de marketing no Brasil: quase 60% do mercado de maquiagem no país, nessa data, estava concentrado nas empresas *door-to-door*, como Natura e Avon. O restante era uma combinação da participação pequena de marcas mais *premium* em perfumarias especializadas com iniciativas esparsas no varejo, normalmente focadas em produtos específicos, como batons e esmaltes, sem uma exposição e/ou atuação que permitisse construir a experiência de marca para a consumidora no varejo. Esta construção – a de uma marca de maquiagem forte, que pudesse proporcionar às consumidoras uma compra mais rápida nas lojas físicas de varejo – era o maior desafio da equipe de marketing brasileira e uma das metas de longo prazo da L'Oréal no país.

O composto de produtos

Uma vez definido o cronograma mundial de lançamentos, cada filial da L'Oréal deu início à montagem da equipe local que ficaria encarregada do lançamento em seus respectivos países. A essas equipes locais caberia o desenvolvimento das primeiras pesquisas sobre o mercado no qual lançariam a marca, o estudo do processo logístico que envolveria a distribuição de seus produtos e da escolha dos produtos que comporiam a linha a ser lançada.

No momento do lançamento, cada equipe selecionou sua linha de produtos entre aqueles da marca disponíveis no mercado norte-americano. O mesmo se deu na questão da seleção de cores, que foram selecionadas entre as disponíveis nos Estados Unidos. Portanto, a linha de produtos gerenciada pela divisão internacional da Maybelline era, inicialmente, apenas um reflexo daquela já comercializada no mercado norte-americano. A única exceção a essa regra no primeiro ano após a aquisição da marca pela L'Oréal eram os lançamentos de novos produtos, que, por decisão da direção da empresa, deveriam ser feitos primeiro nos Estados Unidos e na França.

Esse aspecto do lançamento, segundo apurado com as entrevistas, causou diversos problemas às equipes locais, em especial na questão da seleção de cores. Embora as equipes tivessem detectado antes do lançamento a ausência de determinadas gamas de cores em batons e esmaltes que seriam mais adequadas aos seus mercados, não foi desenvolvido nenhum estudo

pela divisão internacional sobre esse assunto. Assim, algumas questões referentes a diferenças culturais no uso de cores foram, de certa forma, ignoradas à época do lançamento.

Se estivesse atenta a tais aspectos, talvez a L'Oréal pudesse ter evitado esses problemas com o lançamento da Maybelline, tirando proveito de uma das vantagens de gerenciar uma marca global: a transformação de diferenças em similaridades, somadas suas diversas ocorrências nos vários países em que é detectada.

De resto, todas as adaptações efetuadas foram para atender a exigências de natureza legal ou logística. Para o lançamento, todos os países que lançariam algum item importado tiveram de montar operações de nova etiquetagem dos produtos com descrição de uso, ingredientes, data e detalhes de fabricação em seu idioma local. No Brasil, a operação foi montada no porto de Vitória (ES). Por isso, também algumas embalagens tiveram de ser refeitas, pois não podiam ser reaproveitadas depois de abertas para serem novamente etiquetadas. Da mesma forma, outras embalagens tiveram de ser modificadas para se adaptar às quantidades mínimas destinadas aos pontos de venda de cada país.

Nesse momento, fica explícito um problema que atinge o Brasil: todos os produtos da linha Maybelline vendidos no país são importados, caso único em todos as nações onde a marca está estabelecida. À época do lançamento, a fábrica da L'Oréal no Brasil, localizada no Rio de Janeiro, estava sendo expandida para dar vazão à crescente demanda das outras linhas comercializadas pelo grupo. Não havia, segundo as entrevistas, capacidade produtiva para que a mesma fábrica absorvesse a fabricação da linha Maybelline. Assim, a equipe de marketing responsável pela marca ficou sem apoio técnico para desenvolver estudos sobre novos produtos. A fabricação dos produtos Maybelline no Brasil só se daria muitos anos depois, com a aquisição da Colorama, que dispunha de fábrica no país, pela L'Oréal.

O composto de promoção

Nas entrevistas usadas neste caso de ensino, a dimensão do composto de promoção foi abordada em seu aspecto amplo, ou seja, o de comunicação. Assim, foram mencionados pelos entrevistados dados relacionados com anúncios para TV e revistas (propaganda), material de divulgação (para a força de vendas e a imprensa) e material promocional para ponto de venda. O composto de promoção desempenha um papel fundamental no mercado de maquiagem, uma vez que imagem e beleza são questões vitais nesse universo.

Assim, segundo a gerente de marketing da divisão internacional, o estabelecimento de uma identidade global para a Maybelline incluía 2 pontos básicos:

- O desenvolvimento de uma imagem associada ao espírito nova-iorquino, que, na concepção da empresa, está ligado a um estilo de vida moderno e agitado, em que praticidade e agilidade são essenciais. Além disso, segundo a mesma gerente, Nova York é a “capital do mundo” e, culturalmente, um mosaico de todo o planeta, o que permite maior identificação de diferentes consumidoras. Assim, em todo o material promocional produzido para países que não sejam os Estados Unidos, a assinatura Maybelline New York se torna obrigatória.
- A utilização de uma modelo conhecida internacionalmente, que desse endosso à marca (em inglês, uma *signature model*) e reforçasse no resto do mundo a principal característica da marca nos Estados Unidos: a parceria com a consumidora.

Conforme a mesma gerente, nos Estados Unidos, as consumidoras veem Maybelline como a marca que está ao lado delas, que faz parte do seu dia a dia. Dessa forma, a modelo escolhida para representar a marca dentro do país e, posteriormente, no resto do mundo foi a norte-americana Christy Turlington. Nesse aspecto, um comentário interessante da gerente de marketing da divisão internacional faz referência à escolha do biotipo da modelo: havia consenso dentro da empresa de que, qualquer que fosse a modelo a representar Maybelline, deveria ser uma mulher de cabelos escuros. Para os norte-americanos, a modelo loura está ligada a uma imagem sexy e sofisticada, que jamais poderia estabelecer uma imagem de proximidade e parceria com a consumidora que a empresa deseja.

No âmbito da dimensão promocional do composto de marketing, um ponto mencionado pelos entrevistados, especialmente do Brasil e da China, é a questão das demonstradoras. Trata-se de consultoras de beleza que permanecem em pontos de venda estratégicos e são treinadas pela empresa para dar dicas e consultoria de uso de produtos e cores de maquiagem para as consumidoras. No ponto de venda, a consultora personifica a marca, tanto em seu uniforme quanto em sua abordagem. Esse recurso é importantíssimo em países com baixo consumo *per capita* de produtos de maquiagem, como nos 2 citados acima. O papel dessas consultoras é, em última análise, educar a consumidora, proporcionando o hábito de uso e consumo de produtos desse mercado. Segundo dados fornecidos pela gerente de marketing da marca no Brasil, 35% das consumidoras que compram um produto de maquiagem numa loja de departamento, num supermercado ou numa perfumaria o fazem por recomendação da demonstradora. Entretanto, esse é um recurso extremamente caro, a ser mantido num número muito grande de pontos de venda, como seria desejável.

O composto de distribuição

No que diz respeito à estratégia de distribuição, o objetivo da marca estava bem claro e era parte de sua filosofia: desenvolver o mercado de maquiagem no setor de varejo, com uma exposição marcada pelo autosserviço. Por setor de varejo, o Grupo L'Oréal entende 4 grupos: o de grandes magazines e lojas de departamento; o alimentar, formado principalmente por supermercados e similares; o de grandes redes de drogarias e farmácias; e o de perfumarias e lojas especializadas em cosméticos.

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados como exemplo da indispensável adaptação do *merchandising* às condições particulares de cada país foi a questão da definição do *mix* de produtos a serem oferecidos nos pontos de vendas. Na realidade, o posicionamento físico de cada produto é cuidadosamente determinado por um planograma. A elaboração de um planograma é, na maioria das vezes, uma tarefa bastante trabalhosa e deve refletir não só alguns princípios básicos do *in-store merchandising*, mas também compor um *mix* de produtos totalmente adequados aos padrões de compra do consumidor daquele ponto de venda.

Esse planograma, que pode ser visto como um mapeamento que orienta como e em que quantidade serão vendidos os produtos da linha, reflete também (ou deveria refletir) a estrutura do mercado de maquiagem, pois está diretamente ligado à maneira como as 4 categorias desse mercado se relacionam. Por exemplo, um país como o Brasil, que tem as categorias de lábios e unhas como as mais desenvolvidas, deve criar seus planogramas de modo a privilegiar os produtos dessas categorias, tanto em volume — permitindo que ocupem mais “frentes” no móvel — quanto em posicionamento — ficando, por exemplo, no centro do móvel e na altura dos olhos da consumidora.

Todos os entrevistados concordaram que um dos aspectos mais delicados no planejamento da distribuição dos produtos da marca é o gerenciamento da instalação, da montagem e da manutenção desses equipamentos nos pontos de vendas. De maneira geral, as peças são entregues desmontadas em supermercados, lojas de departamentos, drogarias e perfumarias. Após a entrega, a visita de um promotor ou montador à loja é necessária para que o equipamento seja preparado para a exposição. Da mesma forma, visitas periódicas são necessárias para que peças danificadas sejam substituídas.

Um último ponto importante relacionado com aspectos de distribuição e logística mencionado por 2 entrevistados, as gerentes de marketing da marca no Chile e no Brasil, diz respeito ao roubo de produtos. No Brasil, esse problema é particularmente grave, pois dados de *sell-out* fornecidos por alguns clientes indicam que o percentual de roubos em algumas lojas está em aproximadamente 30%. Eles acontecem porque, no varejo, a venda dos produtos de maquiagem é feita por meio de autosserviço, ou seja, a consumidora vai até o móvel ou à galeria onde os produtos estão expostos, escolhe o que deseja e o leva até o *check-out* do estabelecimento, onde fará o pagamento. O autosserviço é uma das características básicas dos chamado *mass-market* de maquiagem, e seu desenvolvimento nos países onde o comércio de maquiagem é dominado pelas empresas de porta a porta é considerado vital.

O problema é que, como, em sua maioria, se trata de produtos pequenos, o roubo acontece. Segundo as entrevistas, alguns clientes, assustados com o prejuízo, restringem o acesso da consumidora aos produtos, com o uso de balcões ou retirando-os dos móveis onde estão expostos e colocando-os em vitrines. Sem o autosserviço, a compra por impulso diminui drasticamente. Segundo os gerentes norte-americano e francês, o roubo desse tipo de produto é inevitável, mas nesses mercados o percentual está estabilizado há vários anos em torno de 5% das vendas, o que faz parte do negócio.

O composto de preço

Segundo as entrevistas realizadas, a equação que define a dimensão preço no composto de marketing é determinada por 2 diretrizes básicas: de um lado, a rentabilidade mínima exigida para a viabilização da operação, definida pelo Grupo L’Oréal; de outro, o posicionamento dos principais concorrentes em termos de preço final ao consumidor. Fica evidente que, no processamento da rentabilidade mínima, estão sendo considerados custos de lançamento, custos de fabricação e/ou importação, taxas e impostos, investimento publicitário, custos logísticos e de distribuição etc. Dessa forma, o preço é de extrema importância para a marca, na medida em que a situa como um bem acessível à consumidora. No Estados Unidos, embora a marca tenha uma penetração bem balanceada em termos de classe social e nível de renda, seu posicionamento original é de um produto popular, para a classe C.

O Brasil teve problemas com o posicionamento de preço, o maior deles ocasionado pela necessidade de importação de toda a extensão da linha de produtos. Segundo apurado nas entrevistas, o fato de a fábrica brasileira da L’Oréal não ter podido se estruturar para fabricar pelo menos uma parte dos produtos Maybelline a serem lançados no país tornou indispensável a importação dos produtos da fábrica em Little Rock. De acordo com o planejamento de expansão no qual a fábrica brasileira estava envolvida, que dava prioridade às marcas consideradas *core business* do grupo — aquelas do mercado de coloração, em especial Imédia Excellence —, só seria possível iniciar os estudos para a fabricação local de alguns produtos Maybelline anos após o lançamento. No plano de lançamento, os custos de importação, além das altas taxas e impostos envolvidos no processo, elevaram os níveis de preço final ao consumidor acima do que seria desejado, para que fosse mantida uma rentabilidade aceitável pelo grupo.

Dilema

Neste momento, o leitor deve considerar a seguinte situação hipotética, baseada em fatos reais: você, como executivo responsável pela Maybelline no Brasil, está pronto para o lançamento da marca no país, de forma a atender às demandas estratégicas globais da L’Oréal. A aproximadamente 3 meses da data oficial de lançamento, o Brasil sofre um desbalanceamento cambial num período de dias e passa de um pareamento absoluto (1 real igual a 1 dólar) para um câmbio flutuante, em que 1 dólar vale 2,38 reais. A sede da companhia, agora já estabelecida em Nova York, lhe pede algumas recomendações de como proceder. Você, então, se prepara para viajar até Nova York, a fim de apresentar ao time global da Maybelline, juntamente com outros executivos *seniors* da L’Oréal, sua recomendação sobre como proceder no lançamento de Maybelline no Brasil.

NOTAS DE ENSINO

Maybelline: dilemas e desafios do lançamento no Brasil

Resumo

Você foi contratado para o cargo de gerente de marketing da L'Oréal e tem a missão de lançar a marca norte-americana de maquiagem Maybelline no Brasil. O lançamento global é de vital importância para a L'Oréal, e o Brasil é um dos 8 países prioritários nesse processo. Você posiciona a marca conforme as orientações do time global e desenha o *mix* de marketing de acordo com esse posicionamento. Entretanto, uma mudança macroeconômica no Brasil impacta negativamente seus planos, e cabe a você, líder da marca Maybelline no Brasil, propor à matriz uma alternativa para que o lançamento não seja cancelado.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Empreendedorismo corporativo. Posicionamento de marca. *Mix* de marketing. Composto de marketing.

Maybelline: dilemmas and challenges of launching in Brazil

Abstract

You were hired as L'Oréal's marketing manager to launch the American makeup brand Maybelline in Brazil. The global launch of this American brand is vital for L'Oréal, and Brazil is one of the eight priority countries in this process. You prepare for the launch in Brazil, positioning the brand according to the guidelines of the global team, and design the marketing mix according to this positioning. However, a macroeconomic change in Brazil negatively impacts your plans, and it is up to you, the leader of the Maybelline brand in Brazil, to propose to the matrix an alternative so that the launch is not canceled.

Keywords: Intrapreneurship. Corporate entrepreneurship. Brand positioning. Marketing mix.

Maybelline: dilemas y desafíos del lanzamiento en Brasil

Resumen

A usted lo contrataron como gerente de marketing de L'Oréal para lanzar la marca estadounidense de maquillaje Maybelline en Brasil. El lanzamiento global de esta marca estadounidense es de vital importancia para L'Oréal, y Brasil es uno de los ocho países prioritarios en este proceso. Se prepara para el lanzamiento en Brasil, posicionando la marca según los lineamientos del equipo global, y diseña el *marketing mix* acorde a ese posicionamiento. Sin embargo, un cambio macroeconómico en Brasil impacta negativamente en sus planes, y depende de usted, el líder de la marca Maybelline en Brasil, proponer a la matriz una alternativa para que el lanzamiento no se cancele.

Palabras clave: Intraemprendimiento. Emprendimiento corporativo. Posicionamiento de marca. *Marketing mix*. Compuesto de marketing.

Utilização recomendada

Por meio desse caso de ensino, traz-se para a sala de aula um exemplo real de empresa envolvida num processo de expansão global de negócios e marcas. Nesse contexto, é fundamental que os alunos engajados na discussão do caso de ensino vivenciem, de forma realista, a instabilidade e a volatilidade dos ambientes de negócios, especialmente em mercados emergentes como o Brasil. Há que se estimular o pensamento crítico, assim como a iniciativa e a capacidade de realizar diagnósticos, propondo soluções factíveis em termos estratégicos e de execução. É recomendável que esse caso seja aplicado a turmas de graduação ou pós-graduação em administração, em disciplinas que tratam de *branding*, posicionamento de marcas e composto de marketing, além de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo.

Objetivos educacionais

O presente caso de ensino pode ser utilizado em discussões com alunos de graduação, pós-graduação ou educação continuada em administração, em disciplinas que tratem de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, planejamento de marketing, branding e posicionamento de marcas, negócios internacionais e mercados emergentes, além de assuntos correlacionados.

A leitura e a discussão desse caso de ensino deverão proporcionar uma oportunidade para que os estudantes possam compreender as principais questões e desafios no posicionamento, no lançamento e na manutenção de uma marca de sucesso num mercado emergente como o Brasil; ilustrar as forças que impulsionam a evolução do mercado e o tipo de estratégia que capacita uma marca a prosperar em ambiente tão dinâmico; propor alternativas de como criar um posicionamento de marca robusto, concebendo e implementando um plano integrado que alinhe diferentes elementos de marketing para apoiar sinergicamente esse posicionamento.

Fontes de dados

Para a construção desse caso, foi usada a metodologia de revisão de literatura, mais especificamente a narrativa. Nessa metodologia, segundo Creswell (2014), coletam-se dados de uma história de determinado indivíduo ou indivíduos, sobretudo por meio de entrevistas, que são em seguida são catalogados cronologicamente. Usada com frequência na estruturação de casos de ensino (Motta & Corá, 2017), a revisão narrativa aceita que sejam destacados determinados aspectos ou pontos vitais do arco narrativo daquele que é pesquisado, simultaneamente explicitando seus contextos e suas circunstâncias específicas. Dessa forma, a escolha de dados e fatos, bem como sua respectiva interpretação, incorporará a subjetividade dos autores, e não se pretende usar critérios explícitos, sistemáticos e exaustivos para a busca e a análise crítica da literatura, de forma que não é necessário esgotar as fontes de informações.

A coautora do caso de ensino, executiva sênior de marketing e responsável pelo lançamento da Maybelline no Brasil, narra o caso e obteve os depoimentos gravados de responsáveis pelo lançamento simultâneo em 4 diferentes países para sua dissertação de mestrado (Abreu, 1998). Nesse processo, foi oferecido aos entrevistados o anonimato — declinado por todos —, e as demandas éticas fundamentais foram rigorosamente seguidas (Fontana & Frey, 1994), o que incluiu a assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido. Por fim, todos os dados de negócios desse caso de ensino foram generosamente aprovados e liberados para publicação pela L'Oréal do Brasil. Para efeitos didáticos, o ambiente de negócios foi simplificado e a linha do tempo foi ajustada

SUGESTÃO DE ATIVIDADE EM SALA DE AULA

Recomenda-se que este caso de ensino seja disponibilizado para leitura prévia com pelo menos 1 semana de antecedência em relação à atividade a ser desenvolvida em sala de aula, que poderá ser executada de acordo com as etapas abaixo, baseadas na estratégia de “ensinagem” de Anastasiou e Alves (2012).

Primeira etapa: discussão do caso de ensino (Primeira aula. Duração estimada: 30 minutos)

Ainda segundo Anastasiou e Alves (2012), uma discussão se baseia numa troca de ideias entre os membros de um grupo, num processo em que cada um pensa sobre questões ou problemas com o objetivo maior de construir alternativas de soluções ou respostas. O(A) professor(a), dependendo da direção teórica que deseje tomar, poderá sugerir as leituras complementares indicadas nessa nota de ensino com, no mínimo, 1 semana de antecedência. A discussão, nesta atividade, deverá ter o objetivo de aprofundar o entendimento dos cenários de negócios descritos no caso de ensino, para que todos os alunos compreendam os vários aspectos que estão modelando o lançamento global e local da marca Maybelline. Assim, o professor(a) atuará como moderador da atividade, e o método de discussão determina que os aprendizes sejam informados sobre o tema, os objetivos, a forma e a duração da discussão. O(A) professor(a) mediador(a) deverá estimular a participação de todos, evitando ataques pessoais, insultos e grosserias, conversas paralelas e outras práticas que possam atrapalhar o bom desenrolar da discussão. Para isso, podem-se direcionar as questões e resgatar os conceitos da literatura indicada. Não necessariamente há um único caminho a ser seguido. Por isso, todas as contribuições e sugestões dos alunos são relevantes e, portanto, devem ser incentivadas. Elas devem, entretanto, sempre estar fundamentadas pela teoria e nos dados obtidos neste caso de ensino

Segunda etapa: debate do caso de ensino (Segunda aula, uma semana depois. Duração estimada: 60 Minutos)

Ainda segundo Anastasiou e Alves (2012), um debate é o confronto de 2 grupos ou mais, em que cada um tenta sustentar seu ponto de vista, sua tese, numa batalha intelectual. Cada grupo tentará usar os melhores argumentos para provar que tem razão. Entram em cena a habilidade de argumentar, a capacidade lógica e analítica, a melhor preparação e desinibição dos integrantes. Nesta atividade, o professor deve dividir a turma em grupos, preferencialmente não menores do que 4 nem maiores do que 5 alunos. O(A) professor(a) moderador(a) indicará as leituras prévias a serem utilizadas como fontes de pesquisa, de modo que cada grupo possa construir sua tese. Ao fim do tempo destinado ao debate, o(a) professor(a) moderador(a) comentará estratégias e argumentos propostos, fazendo uma análise geral das ideias apresentadas, e, em seguida, agradecerá o empenho dos alunos, encerrando o debate.

SUGESTÃO DE DISCUSSÃO TEÓRICA PARA TEMAS-CHAVE DO CASO

Além da atividade sugerida em sala de aula, o professor poderá, a seu exclusivo critério, promover discussões teóricas para os temas-chave do caso, sugeridos a seguir.

- 1) Posicionamento de marca e composto de marketing – É interessante promover uma discussão sobre como a alteração do cenário econômico afeta o lançamento da marca Maybelline. A expressão “composto de marketing”, também chamada de “composto mercadológico” ou “*marketing mix*”, tem origem no pressuposto de que o administrador é alguém que combina diferentes atributos para obter certa resposta de mercado (Watershoot & Butle, 1992). É fundamental que os 2 conceitos se articulem, uma vez que “a marca não é algo pensado após a definição de um composto de marketing. Como a marca é um elemento de diferenciação do seu produto, podemos dizer que ela molda e perpassa os quatro componentes do composto de marketing” (Girão & Knufer, 2020, p. 35). O posicionamento de uma marca envolve a escolha de benefícios oferecidos por essa marca e os principais pontos de paridade (semelhança) e de diferença em relação às marcas concorrentes, levando em consideração a eventual correlação negativa entre atributos e benefícios que constituem esses pontos (Kotler & Keller, 2019). Além disso, os mesmos autores destacam que um posicionamento deve ser lucrativo para a empresa; relevante, comunicável e acessível para o consumidor; e distinguível e superior aos concorrentes. De acordo com Girão e Knufer (2020), existem 5 atributos-chave que contribuem para a construção de marcas perenes e fortes: a coerência, a confiança, a singularidade, a relevância e a consistência.

Caso você consiga convencer a L'Oréal a seguir em frente com o lançamento, que alterações no posicionamento da marca se tornam viáveis? Como esse novo posicionamento impacta o composto de marketing e que alterações serão necessárias?

- 2) Intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo. Um dos principais motores da sociedade moderna é o empreendedor. Para Schumpeter (2021), primeiro a associar o conceito de empreendedorismo com inovação em 1942, o empreendedor, ao combinar recursos de forma original, promove, por meio de atributos inovadores, as mudanças na sociedade que geram o desenvolvimento e o crescimento econômicos. De forma mais tradicional, Cole (1978) define o empreendedor como alguém que decide começar, manter ou ampliar uma unidade de negócio que visa ao lucro. Já para Amit, Glosten, e Muller (1993), os criadores de empresas são empreendedores que trabalham individual ou coletivamente e podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações num ambiente incerto. O conceito de intraempreendedorismo foi cunhado por Gifford e Elizabeth Pichot, em 1976 (Pinchot, 2013), na contração das palavras “empreendedor” e “intraorganizacional”, significando alguém dentro de uma corporação que assume diretamente responsabilidade por transformar uma ideia num produto acabado e lucrativo por meio de tomada de risco e inovação. Nesse contexto, para Hashimoto (2013), a motivação que estimula o intraempreendedor está diretamente ligada à sua autonomia de fazer o que quer e ao prazer de gerenciar os próprios projetos. Para o mesmo autor, o calor da necessidade, a crise e o senso de urgência, a cultura da excelência e a liberdade para a ação são as características ideais para um ambiente corporativo que atrai e mantém intraempreendedores. Assim, para Pinchot (2013), intraempreendedorismo é a prática de criação e desenvolvimento de novos projetos dentro de uma organização, com o objetivo de criar e explorar oportunidades de negócios, criando valor econômico e de inovação.

Que propostas o(a) responsável pela Maybelline pode fazer à Maybelline, em Nova York, para viabilizar seu lançamento no Brasil?

Orientação para a correção

Existem várias respostas possíveis, dependendo da estratégia de lançamento a ser definida. O fundamental é que os alunos entendam que suas decisões devem ser tomadas com base em dados e fatos; ou seja, suas ações devem ter um propósito. Estimule os grupos a confrontarem entre si as direções tomadas, fazendo com que o debate mostre as diferentes possibilidades das estratégias escolhidas.

Como referência, a solução proposta pela coautora do caso de ensino, como responsável pelo lançamento de Maybelline no Brasil, foi propor à matriz que o lançamento da L'Oréal Maquiagem fosse indefinidamente adiado e que a Maybelline tomasse seu lugar no segmento *upper mass* no país. Essa alternativa foi aprovada pela matriz e permitiu que Maybelline ficasse com posicionamento no Brasil diferente do resto do mundo. Neste, é uma marca popular; no Brasil, tornou-se uma marca para o meio da pirâmide. Com base nessa macroestratégia, existem diferentes possibilidades na adaptação do composto de marketing.

REFERÊNCIAS

- Abreu, R. G. (1998). *Fenômeno da globalização e o gerenciamento de marcas globais: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815-834. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00327.x>
- Anastasiou, L. G. C., & Alves, L. P. (2012). *Processos de ensinagem na universidade* (10a ed.). Joinville, SC: Univille.
- Cole, D. W. (1978). *O octógono da gerência financeira: um modelo para o planejamento, a análise e o controle de entidades*. Rio de Janeiro, RJ: CBPE.
- Creswell, J. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre, RS: Pensa.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Org.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Girão, M., & Knpfer, A. M. (2020). *Branding, marketing e sustentabilidade*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Hashimoto, M. (2013). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2019). *Administração de marketing* (15a ed.). São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil.
- Motta, R. G., & Corá, M. A. J. (2017). Homens em armas: a trajetória do policial civil para análise sobre vida, organização e poder. In *Anais do 20º Seminários em Administração*, São Paulo, SP.
- Pinchot, G. (2013). *Intraempreendedorismo: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, NY: Harper & Row.

BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

- Andreassi, T. (2005). *Empreendedorismo corporativo*. Rio de Janeiro, RJ: GV Executivo.
- Deprez, J., Leroy, H., & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: lessons from the wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.013>
- Piscopo, M. R. (2011). Empreendedorismo corporativo. *Revista de Administração de Empresas*, 51(4), 413-413.
- Rebecca, I. T., & Maharani, A. (2018). Exploration of methods for small businesses in determining the brand positioning through marketing mix concept. *The Winners*, 19(1), 1-7. Recuperado de <https://doi.org/10.21512/tw.v19i1.4276>
- Ries, A., & Trout, J. (2009). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo, SP: M. Books do Brasil Ltda.
- Salusse, M. A. Y., Campos, N. M., Neto. (2018). A hora e a vez do empreendedorismo corporativo. *GV Executivo*, 17(3), 22-25. Recuperado de <https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n3.2018.75692>
- Serra, L. S. (2016). *A importância do marketing mix para uma microempresa familiar: Transformando porta de esquina em janela de oportunidades, um estudo de caso em uma lanchonete localizada na cidade de São Luís-MA* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Maranhão, São Luís, MA.
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2004). Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. In *Anais do 7º Seminários em Administração*, São Paulo, SP.
- Shumpeter, J. (2021). *Theories of economic development*. Cambridge, UK: Cambridge University.
- Van Waterschoot, W., & Van den Bulte; C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), 83-93. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1251988>

Mel Girão

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2511-6240>

Doutoranda pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP); Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Professora convidada da Fundação Getúlio Vargas (FGV IDE); Cofundadora e CDO da fintech Wallet. E-mail: mel.girao@fgvmail.br

Hugo Garbe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5453-0603>

Doutorando em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP); Mestre em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Mestre em Economia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Professor do MBA em Tesouraria corporativa da USP-Fundace. E-mail: hugogarbe@yahoo.com.br