



## **“SALÕES DE BELEZA - - Uma nova abordagem estratégica para criação de valor em um segmento de pequenas empresas, mas com potencial para grandes negócios”**

### **Sumário**

O Brasil é o terceiro maior mercado do mundo de produtos de higiene e beleza --cerca de BRL 31 BILHÕES\* (USD 18 BILHÕES) em 2010 segundo dados da Factor de Solução/THE KLINE GROUP Latin America-- e aproxima-se a largos passos para em breve tirar o segundo posto do Japão (o primeiro do ranking mundial do mercado de produtos de beleza e higiene pessoal, e ainda muito distante, é os E.U.A.). No canal de vendas diretas (porta-a-porta), o Brasil já é o primeiro do ranking mundial. Em praticamente todas as categorias de produtos de higiene pessoal e beleza, o Brasil posiciona-se entre o segundo e quinto lugares do ranking global.

Para os próximos anos, as perspectivas de crescimento do mercado de produtos de higiene e beleza no Brasil são ainda bastante otimistas, mas os desafios serão também maiores. Fatores demográficos, sociais, regulatórios, e econômicos impactarão e transformarão o perfil do mercado Brasileiro, aproximando-o de mercados mais maduros e criando oportunidades sem precedentes para aqueles que souberem identificá-las e adequadamente se posicionarem para explorá-las.

A identificação das melhores oportunidades exigirá que as empresas atuantes no mercado de cosméticos adotem um olhar mais minucioso, detalhado e criativo, sobre os mercados, em suas variadas segmentações e canais, e sobre o seu próprio desempenho frente aos competidores, para que assim possam definir estratégias e direcionar recursos para as áreas mais promissoras. Essa não tem sido todavia a regra seguida pela maioria dos players atuantes no Brasil. A grande maioria das empresas ainda analisa o mercado (e seu desempenho frente a ele) com base em dados agregados, não raro ignorando tendências, movimentos ou

pormenores importantes que estejam ocorrendo em sub-segmentos de clientes (atuais ou novos), regiões ou canais, e que podem significar a diferença entre perder ou ganhar mercado, ou entre ser mais ou menos lucrativo ou ainda entre direcionar recursos de P&D, publicidade e outros para áreas mais ou menos recompensadoras.

Dentre as oportunidades ainda sub-exploradas pelos fabricantes de produtos de higiene e beleza encontra-se a de produtos profissionais para cabelos (produtos vendidos e usados no salão de beleza). Nesse segmento diferente de vários outros do mercado de cosméticos, o Brasil se encontra em uma modesta décima posição no ranking global, com cerca de 4% de participação nas vendas globais. As oportunidades de crescimento desse mercado são bastante promissoras, e estão intimamente ligadas a mudanças no perfil demográfico, social e econômico da sociedade Brasileira. Essas mudanças devem forçar modificações importantes no perfil do segmento de salões de beleza, abrindo oportunidades para aqueles que ousarem inovar.

### **O mercado de produtos para cabelos no Brasil**

O segmento de produtos para cabelos é o maior mercado do segmento de cosméticos e produtos de higiene pessoal no Brasil, respondendo por cerca de 30% do mercado total. Fazem parte deste mercado diversos produtos, classificados em quatro categorias: Xampus, Condicionadores, Coloração e Fixadores / Modeladores.

Nos últimos anos, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, bem como o crescimento do poder aquisitivo das classes C e D, abriram espaço para a sofisticação deste mercado, que viu as ofertas de produtos ampliadas e com maior diferenciação.

(\*) Vendas Net dos fabricantes de produtos de higiene e beleza



O mercado de cabelos é dos mais competitivos da indústria de beleza. Cinco empresas detêm mais de 50% do faturamento total da categoria, tendo a líder Unilever quase a metade desta participação. Os 48% restantes são bastante pulverizados. O domínio/acesso aos canais, assim como preço, são fatores chave de sucesso nessa indústria. O canal de distribuição mais importante para o mercado de Cabelos é o Supermercado, seguido das Farmácias / Drogarias.

O segmento de salões de beleza responde por cerca de 7% do mercado total de produtos de cabelos no Brasil. Embora sua relevância como canal de vendas venha crescendo mais rapidamente do que o mercado, ainda é um canal subaproveitado no Brasil.

#### **O mercado Brasileiro de produtos e tratamentos para cabelos usados e vendidos em salões de beleza**

O mercado Brasileiro de produtos para cabelos vendidos e utilizados em salões de beleza foi da ordem de BRL 700 milhões (USD 411 milhões) em 2010 (faturamento líquido dos fabricantes de produtos para cabelos no segmento de salões), com crescimento de quase 15% em relação a 2009.

A categoria de coloração -- impulsionada por um crescente número de consumidores (homens e mulheres) que buscam alternativas de cores (moda) e também, principalmente, cobertura de fios brancos -- domina o mercado com 36% de participação.

Os condicionadores vêm em 2º. lugar com 32% do mercado, seguidos de xampus com 19% de participação. Mais e mais, xampus e condicionadores são comercializados em conjunto (“linha de tratamento”).

Alisantes e permanentes respondem por 9% do mercado de produtos para cabelos usados e comercializados em salões de beleza e é a categoria que mais cresce, reflexo do perfil de cabelo Brasileiro (cacheado, crespo e encaracolado), moda e principalmente

praticidade. Nos últimos anos surgiram inúmeras novas técnicas e fórmulas de alisamento, menos prejudiciais para o cabelo, que estão sendo usadas em alisamento. Por outro lado, os produtos para permanente estão lentamente “voltando”, com produtos que produzem efeitos de cachos suaves e movimento.

Modeladores, finalizadores e sprays, possuem 4% de participação no mercado Brasileiro, e crescem em linha com o mercado total. Nessa categoria incluem-se os produtos de finalização, como géis, pomadas, ceras e as mousses, que dão uma aparência de cabelo moderno, muito utilizados pelo consumidor (principalmente jovem) masculino.

Praticamente 80% das vendas desse mercado no Brasil são de produtos que são usados/consumidos no próprio salão (também chamado de mercado de “back bar”); 20% apenas são produtos vendidos no salão para o consumidor final (o chamado “take home”). O canal de salão como meio de atingir o consumidor final— um varejo diferenciado, onde o consumidor conta com o suporte especializado de um profissional, no caso o(a) cabeleireiro(a) , e esse se beneficia da sua proximidade com a(o) cliente para recomendar produtos mais específicos às necessidades dessa(e) cliente -- ainda é pouco explorado no Brasil. A título de comparação, o mercado de produtos usados e vendidos em salões nos E.U.A responde por 28 % do mercado total de produtos para cabelos naquele país , contra menos de 7% no Brasil. A grande diferença está no segmento de varejo (“take home”, ou, varejo especializado), ainda pouco desenvolvido no Brasil. Nos E.U.A, o mercado divide-se praticamente meio a meio (50/50) entre produtos consumidos no salão e aqueles vendidos para o consumidor final (no Brasil, conforme pré mencionado, 80% são de produtos usados nos próprios salões). Em parte, essa baixa participação do varejo se explica pelo perfil do negócio de salões de beleza no Brasil.

No Brasil, o negócio de salões de beleza ainda é, na maioria das vezes, resultado de um



empreendedorismo de subsistência, poucos – embora venham se tornando mais comuns -- são os empreendimentos verdadeiramente profissionalizados. Estima-se que existe hoje no Brasil algo como 400 mil “salões de beleza”, sendo que no máximo 150 mil são estabelecimentos formais. Na sua grande maioria, os estabelecimentos são de pequeno porte e são focados na prestação de serviços, raramente explorando o potencial de revenda (varejo especializado) que a “intimidade” com o cliente final lhes propicia.

Em pesquisa conduzida pela Factor de Solução/The Kline Group junto a cabeleireiros e empresários do setor, eles reconhecem que essa oportunidade (varejo especializado) é latente, porém apontam alguns entraves para seu desenvolvimento: alto preço dos produtos disponíveis (quando comparados com aqueles disponíveis nos canais de varejo tradicionais); portfólio “não adequado” para sua clientela; falta de treinamento/qualificação/ “traquejo” dos profissionais cabeleireiros para venderem produtos; falta de estrutura ou espaço adequado para exposição de produtos, entre outros.

O varejo especializado de produtos para cabelos nos salões está restrito a uma minoria seleta de estabelecimentos (mais estruturada, profissionalizada e capitalizada) que atendem um público de maior poder aquisitivo (classes A e B). Porém, mesmo nesses casos, são raros os casos onde o varejo de produtos para o consumidor final representa mais de 30% do faturamento total do negócio dos salões.

Por outro lado, as empresas fornecedoras de produtos para o segmento, com raras exceções, ainda não encontraram formas economicamente eficazes de atender e suportar o desenvolvimento do canal “salão”, principalmente, mas não somente, nos estabelecimento de pequeno/médio portes. A oferta de produtos/marcas ainda é limitada e tem posicionamento percebido como pouco diferenciado em relação àquelas do varejo tradicional (principalmente as marcas Premium); os preços dos produtos vendidos nos salões são

geralmente muito mais altos do que aqueles encontrados no varejo; os esforços de comunicação para o consumidor final são restritos, não evidenciando as vantagens comparadas dos produtos; falta treinamento e apoio em técnicas de venda, gestão e varejo para os profissionais cabeleireiros e empresários do setor; a distribuição e logística é deficitária, geralmente a cargo de distribuidores pouco sensíveis (ou preparados) para o tamanho do desafio.

#### **Mudanças demográficas e outras que deverão impactar o mercado de salões e oportunidades resultantes**

Na visão da Factor de Solução/The Kline Group, o segmento de salões de beleza no Brasil será positivamente afetado por uma série de fatores demográficos, sociais e econômicos que impulsionarão o crescimento e a profissionalização desse setor no Brasil. Por mais surpreendente que isso ainda nos pareça, o Brasil está deixando de ser um país jovem. Nos últimos anos houve uma redução acentuada das taxas de natalidade e uma mudança no perfil demográfico da população Brasileira. “Nunca antes na história desse país” houve tamanha concentração populacional na faixa mais produtiva da população, entre 15 e 64 anos. Em 1990, cerca de 60% da população Brasileira, ou 88.4 milhões de pessoas, encontravam-se nessa faixa etária. Em 2010, já somos quase 67% nessa categoria (131 milhões de pessoas). Em 2020, teremos 71% da população entre 15-64 anos, ou, 147 milhões de consumidores. Além disso, seremos um país com mais mulheres (historicamente, nascem mais homens do que mulheres no Brasil, porém eles também morrem mais e mais cedo), e essas mulheres serão mais ricas, terão maior nível de escolaridade e serão mais independentes.

As mulheres já representam 42,5% da mão-de-obra no Brasil e vêem seus ganhos salariais se aproximando dos ganhos masculinos a uma velocidade impressionante – segundo o IBGE, o salário de uma profissional equivale hoje a 71% do de um homem que desempenha a mesma função. Em 1993, essa relação não passava de 32%. Além disso, é crescente o número de mulheres “chefes de família”. Segundo o mesmo IBGE, de 2001 a 2009 a proporção de famílias chefiadas por mulheres no Brasil subiu de



aproximadamente 27% para 35% do total. E quando não “chefiam”, as mulheres tem colaborado mais ativamente com o orçamento familiar, principalmente nas famílias de renda mais baixas. Estudo elaborado pelo instituto de pesquisa Data Popular e recém publicado pela Revista Exame mostra que, na classe A, as mulheres são responsáveis por apenas 25% do total da renda familiar - ao passo que, na base da pirâmide, essa participação chega a 41%. Com relação ao nível de escolaridade, as mulheres, independentemente da posição na família, estudam mais anos em média, e aquelas responsáveis por famílias com filhos apresentam a mais alta escolaridade.

Essa “nova” mulher que se insere no mercado e na sociedade de forma tão contundente deverá ser a locomotiva que puxará o crescimento dos mercados de produtos de higiene pessoal e beleza na próxima década, particularmente em categorias de maior valor agregado (tratamentos e cuidados mais sofisticados) assim como de serviços que proporcionem e combinem bem estar com praticidade e conveniência -- entre os quais se inclui o segmento de salões de beleza.



Mudanças demográficas e econômicas que impactarão o mercado de beleza	“Necessidades” /Resultados esperados	Possíveis reflexos para o negócio de “salões”
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envelhecimento da população</li> <li>- Maior poder de compra das mulheres</li> <li>-Redução do tamanho das famílias (maior parcela de renda disponível para cuidados pessoais)</li> <li>-Maior participação da mulher no mercado de trabalho e maiores pressões sobre o tempo pessoal</li> <li>-Profissionalização e encarecimento do trabalho doméstico prestado por terceiros</li> <li>- Mulheres de maior nível de escolaridade</li> <li>-Preocupação ainda maior com a aparência</li> <li>-Legislação mais restritiva em termos de produtos e ingredientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-“Padrão de beleza” tende a ser mais “amplo”; não só o “novo” é belo, maturidade passa a ser mais valorizada (cabelos brancos serão charmosos e cultivados?)</li> <li>- Sempre haverá um grupo, talvez a maioria, que estará em busca do elixir da juventude; produtos, serviços e tecnologias que promovam o retardamento do envelhecimento e/ou algum aparente rejuvenescimento serão sempre bem-vindos</li> <li>- Produtos tenderão a ser mais naturais e menos agressivos</li> <li>- Consumidor mais exigente quanto à qualidade da prestação de serviços em salões de beleza: qualidade, eficiência, comodidade (localização; consistência na prestação de serviços; horários mais flexíveis), atendimento com hora marcada e sem atraso; segurança; conforto</li> <li>-Grupos de consumidores com necessidades e dinâmicas diferentes (maior segmentação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profissionalização do negócio de salões, entrada no negócio de novos players capitalistas /novas redes</li> <li>-Maior segmentação do negócio de salões</li> <li>-Surgimento de salões “Express” – maior agilidade, comodidade, apoio ao dia-a-dia de uma mulher moderna, ocupada, mas preocupada e interessada na sua aparência</li> <li>-Crescimento de Salões Spas, com oferta mais ampla de serviços em um mesmo espaço</li> <li>- Crescimento expressivo do negócio de varejo no portfólio de negócios dos salões</li> <li>-Aumento de exigências/ qualificações requeridas para Profissionais cabeleireiros</li> <li>- Salões melhores e mais bem equipados -- Ambiente agradável (e bem equipado, por ex: com WiFi e outras facilidades, horários, serviços, etc.); Localização de fácil acesso e prática no dia-a-dia (ex: shoppings, academias, supermercados, centros empresariais, etc.)</li> </ul>



### **OPORTUNIDADES E RECOMENDAÇÕES PARA AS EMPRESAS QUE ATUAM OU PRETENDEM ATUAR NO MERCADO DE SALÕES**

O leque de oportunidades existentes nesse segmento de mercado é amplo e abrange diferentes elos da cadeia, desde prestadores de serviços para o segmento até empresários do setor e fornecedores de produtos para o segmento.

- **Prestadores de serviços para os salões de beleza:** a profissionalização do setor demandará cursos profissionalizantes para profissionais cabeleireiros, esteticistas e outros. Serviços de apoio e suporte para gestão desses estabelecimentos; crédito e serviços financeiros diversos; capacitação de empreendedores; softwares de apoio; seleção, recrutamento e treinamento de profissionais, entre outros diversos.

- **Empreendedores interessados no negócio de salões de beleza:** os interessados em se engajarem nesse segmento precisam estar atentos às tendências e exigências crescentes desse mercado. A excelência no atendimento e a proximidade com o (a) cliente são, e continuarão sendo, os grandes diferenciais que um salão de beleza pode oferecer a seus clientes. O empresário do setor deve, todavia, estar atento às especificidades de segmentos de mercados diferentes, que deverão exigir recursos e propostas de valor diferenciadas. Os requisitos competitivos para participar desse mercado serão cada vez maiores, e serão mais bem sucedidos aqueles empresários que puderem abraçar práticas de gestão de operações de serviços que lhe permitam efetivamente executar e entregar o pacote de valor esperado pelos seus clientes, incluindo, mas não se limitando à: definição de público-alvo do negócio e proposta de valor condizente; gestão de marca/conceito do salão /empreendimento; escolha de ponto (localização será cada vez mais importante); gestão de portfólio de serviços e produtos e

desenvolvimento de métricas para aferição de lucratividade; gestão de preços; desenvolvimento de relacionamentos duradouros com clientes (fidelização); ações de marketing para atração de novos clientes; atração e retenção de profissionais qualificados; incentivo à inovação; desenvolvimento de relações de parceira com fornecedores; entre outros.

- **Empresas fornecedoras de produtos para o canal salão (produtos para uso ou venda nos salões de beleza):** existe uma clara oportunidade para empresas que queiram explorar o canal de salões de beleza, seja como fornecedora de produtos e serviços para uso dos próprios salões, seja como um canal de revenda especializado que se beneficia da relação de proximidade do cabeleireiro (a) com sua clientela. As maiores oportunidades serão daquelas empresas que se propuserem a ajudar os salões no desenvolvimento das capacitações de gestão de operações de serviços listadas no parágrafo anterior. Essas empresas podem e devem ter um papel ativo no desenvolvimento e profissionalização do segmento e, ao fazê-lo, criarão condições para o desenvolvimento de relações únicas e duradouras com esses clientes / parceiros. Para isso, essas empresas precisarão prover o segmento de salões de beleza com “soluções totais”, que se não atendem /preenchem todos os *gaps* e necessidades dos salões em termos de produtos, serviços e capacitações, atendem um conjunto suficientemente importante dessas necessidades. Isso implica, todavia em uma importante mudança na estratégia dos fornecedores do segmento, que precisarão migrar de uma visão atualmente baseada nas “economias de produtos” (oferta de produtos diferenciados ou de menor custo) para uma estratégia baseada na “economia dos seus clientes/parceiros”, no caso, os salões.



**Sérgio Rebêlo** é diretor da Factor de Solução, afiliada do grupo Kline na América Latina, sendo responsável por todas as atividades de consultoria e relações com os clientes na região. Ele participou e gerenciou vários trabalhos em diversos segmentos industriais em mais de dez países. É especialista no desenvolvimento de estratégias de crescimento, planos de desenvolvimento de produtos, estratégias para ingresso em novos mercados (regionais e globais), análises de competitividade e avaliação de mercados, atuando também fusões e aquisições. Ele graduou-se em Administração de Empresas (FGV-SP), com MBAs pela Easp/FGV e UNC-Chapel Hill/ Egade, /Erasmus Scholl of Business e Universidade de Hong Kong).

**The Kline Group.** O grupo Kline é uma organização internacional de consultoria de estratégia com 50 anos de atuação, sediada nos EUA e com escritórios em todos os continentes. Atua na América Latina através de sua filiada Factor de Solução Consultoria, assistindo empresas Brasileiras e Sul Americanas no mapeamento e endereçamento de problemas práticos em estratégias de mercado e de posicionamento competitivo, programas de diversificação e de internacionalização, com foco nos segmentos químico, ciências da vida, energia e cosméticos