

A entrada da Reckitt Benckiser no Mercado de OTC no Brasil

Preparado pelos Professores Antonio Carlos Bonassa e Paulo Roberto Domingues de Faria, da ESPM-SP¹.

Recomendado para as disciplinas de: Estratégia Empresarial, Marketing e Estratégia de Produto.

RESUMO

O caso expõe a estratégia global da Reckitt Benckiser. A empresa prioriza seus investimentos em mercados globais, com foco nos países emergentes, e também na oferta de produtos com potencial de alcance de elevadas margens de rentabilidade. O texto apresenta a estratégia de entrada da empresa no mercado de OTC no País, apresentando os fatores que levaram a Reckitt Benckiser a escolher Gaviscon para ser o primeiro produto neste segmento. Por último, são retratadas as principais fases envolvidas no lançamento do Gaviscon.

PALAVRAS-CHAVE

Mercados globais; Estratégia Corporativa Internacional; Lançamento Gaviscon.

Agosto/2014.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Mercados globais

A globalização envolve uma maior integração econômica, social, cultural e política dos mercados. Uma de suas características relevantes é a existência de companhias multinacionais, que são empresas que têm início de suas operações em um país, mas se expandem e se instalam em outros mercados, às vezes em diversos continentes.

Há algumas décadas, a maioria dessas companhias era proveniente dos países desenvolvidos. Entre as companhias globais que se enquadram nesta situação se encontram empresas como Coca-Cola, IBM, Nestlé, Volkswagen, Unilever e Sony. Nas últimas décadas, porém, empresas provenientes de países emergentes também passaram a apostar suas fichas na conquista de mercados globais para seus produtos e serviços. Apenas como exemplo, entre as empresas brasileiras que têm desenvolvido uma estratégia global incluem-se companhias como Embraer, BR Foods, Vale e Gerdau.

Existem vários motivos que levam as empresas a expandir suas operações para outros mercados. O principal deles é a busca pela expansão do mercado consumidor. De forma geral, mercados globais ampliam volumes para produtos e serviços competitivos. Maiores volumes também possibilitam o alcance de economias de escala de produção, viabilizando a conquista de maior competitividade pela empresa, consequentemente permitindo a conquista de resultados financeiros superiores.

A estratégia Reckitt Benckiser – RB

A RB é uma empresa verdadeiramente global. Trata-se da líder mundial nos segmentos de limpeza, higiene pessoal e cuidados com a saúde. Os produtos da empresa são comercializados em mais de 200 países, contando com escritórios e fábricas em mais de 60 países. A figura 1 abaixo apresenta os pilares da estratégia global da empresa:



Fonte: Adaptação do autor de material repassado pela empresa

A RB se concentra em produtos que tenham potencial para obtenção de elevadas margens de lucratividade. Para esses produtos, a empresa desenvolve um grande portfólio de marcas líderes que atende aos consumidores em diversos mercados globais. Entre essas marcas globais incluem-se Vanish, Harpic e Durex.

Contando com produtos rentáveis e marcas fortes, o próximo pilar da estratégia da empresa é o geográfico. A companhia visa distribuir esses produtos rentáveis em um maior número de mercados, com atenção especial aos países emergentes. O desenvolvimento desses mercados constitui a principal prioridade da empresa para a locação de recursos de investimento.

A figura 2 apresenta os blocos de mercados abordados pela empresa:



Fonte: Material repassado pela empresa

Em suma, a estratégia global da RB está centrada nos seguintes elementos:

- Produtos inovadores que contribuam com a qualidade de vida dos clientes. Esses produtos devem ter potencial para alcançar elevada margem de lucro.
- Fortalecimento de marcas para facilitar a distribuição desses produtos.
- Distribuição nos mercados globais, com ênfase nos mercados emergentes.

A RB define sua estratégia global da seguinte maneira:

“A estratégia global é dividida em dois pilares: um deles é geográfico, com foco em países emergentes; o outro é a prioridade da empresa em marcas que apresentem alta lucratividade. A empresa conseguiu estabelecer-se dentro desses pilares através de aquisições estratégicas realizadas ao longo dos anos”.

Entrada no mercado de OTC no Brasil

O termo “OTC” vem do idioma inglês e significa “over the counter”, ou seja, “sobre o balcão”. Este termo refere-se aos medicamentos que podem ser comercializados sem a necessidade de prescrição médica. Em função de sua estratégia de atuação, com forte ênfase na expansão dos mercados emergentes, a RB percebeu o mercado brasileiro como grande oportunidade para expansão de suas marcas e produtos no segmento OTC.

De fato, a empresa já possuía relevante participação no segmento OTC em outros países, sendo que essa divisão representa 25% de seus negócios globais. Assim, a companhia tinha disponibilidade de produtos competitivos e marcas fortes.

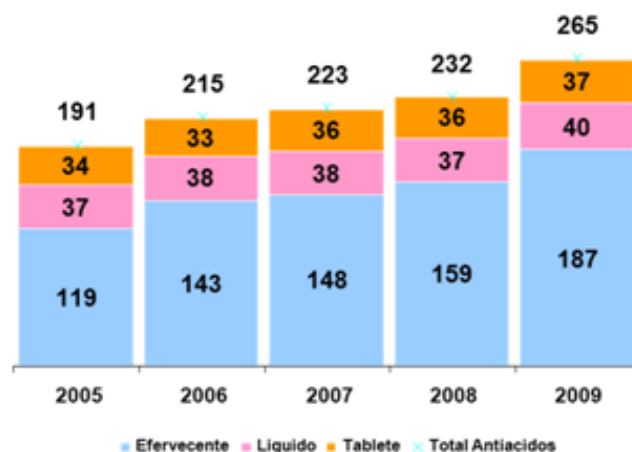
Com o crescimento econômico verificado no mercado brasileiro na última década, aliado à experiência de atuação da RB com outros produtos no País, a empresa decidiu pelo lançamento de produtos OTC no mercado brasileiro. Para a empresa, a oportunidade no mercado de OTC no País era clara:

“Como potência no mercado de OTC no mundo, a RB já olhava o Brasil como um dos principais pilares de expansão de suas marcas. A ideia era simples – registrar os produtos globais no País e lançá-los. Para isso, entender o mundo regulatório foi fundamental, dado que um registro de produto demora em média 18 meses.”

O mercado brasileiro de antiácidos

O mercado de antiácidos é muito acirrado no País, com muitos produtos competindo pela preferência do consumidor. Entre os produtos que competem no mercado de antiácidos incluem-se Sonrisal, Eno, Estomazil, Plazil enzimático, Epocler, Omeprazol e Mylantaplus, entre outros. De todos esses produtos, o Sonrisal e o Eno estão consideravelmente acima dos outros concorrentes em volume de vendas e em lembrança pelos consumidores.

No ano de 2009, o mercado alcançou faturamento de R\$ 265 milhões, com crescimento médio acumulado de 9% ao ano desde 2005, conforme abaixo na figura 3:



Fonte: PMB IMS Value - Material repassado pela empresa

O lançamento do Gaviscon

A entrada da RB no mercado de OTC no País ocorreu com o medicamento Gaviscon, produto líder em vendas na Europa na categoria de gastrointestinais. O medicamento é recomendado para tratamento de azia, refluxo, queimação e indigestão. A figura 4, a seguir, apresenta a imagem do produto:



Fonte: Material repassado pela empresa

Havia dois motivos básicos para a escolha do Gaviscon como o primeiro produto de OTC oferecido pela empresa no mercado brasileiro. O primeiro era o grande potencial de mercado. Pesquisas indicavam forte incidência de azia na população brasileira (25% das pessoas

participantes da pesquisa indicavam ter sofrido de azia no mês anterior). Essa frequência se mostrava bastante elevada, comparada com outros mercados globais.

O segundo aspecto para o lançamento do Gaviscon era a forma como os consumidores brasileiros tratam os sintomas dessas doenças. No Brasil, a forma mais comum de tratamento é através da compra de remédios OTC. Na verdade, mais da metade dos brasileiros pesquisados nunca tinham visitado um médico para se tratar desses sintomas.

Em suma, os seguintes aspectos foram observados nas pesquisas:

- A incidência de problemas de azia, refluxo, queimação e indigestão é elevada no mercado brasileiro.
- Para tratamento desses problemas, os clientes raramente visitam um médico. A forma convencional de tratamento é através da compra de um produto OTC, sem receita médica.
- Os pacientes que buscam um produto de OTC não levam muito a sério a recomendação do vendedor na escolha desse produto.
- Aqueles pacientes que visitam um médico para tratamento dessas doenças levam muito a sério a recomendação médica para decisão do produto a ser utilizado.

Dessa forma, a empresa percebeu a oportunidade de lançar esse produto no mercado brasileiro concentrando seus esforços no desenvolvimento de uma atividade que faz parte da estratégia normal da empresa, a criação de uma marca forte para o produto.

A empresa também observou a necessidade de estabelecer ações com a classe profissional de médicos, uma vez que a indicação dos mesmos era muito relevante para aqueles pacientes que visitaram esses profissionais.

Se a oportunidade comercial era clara para a empresa, os desafios potenciais também eram relevantes. No segmento de OTC é mais demorado para conseguir aprovação governamental de venda e ganhar reconhecimento de marca no mercado. Para superar esses desafios, inicialmente a RB teve que se estruturar para atender às exigências dos órgãos reguladores.

Em média, o registro de um produto como o Gaviscon demora 18 meses. A primeira etapa vencida foi o registro da empresa como importadora de medicamentos. Para isso, a RB implantou uma doca logística, seguindo os padrões requeridos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Vencidas as fases burocráticas, o produto foi registrado e autorizado para comercialização no quarto semestre de 2009. O lançamento do produto no mercado brasileiro foi realizado no ano de 2010.

A figura 5, abaixo, apresenta o rótulo do produto



Fonte: Material repassado pela empresa

A estratégia de lançamento contou com um plano especial de visitas às drogarias pelos representantes comerciais da RB. Nesse plano, inicialmente, foram selecionados os Estados que seriam impactados para a ação de lançamento, tendo sido selecionados 12 Estados. A próxima fase foi a classificação das drogarias desses Estados em seis níveis, com foco no potencial de comercia-

lização do Gaviscon. Os estabelecimentos mais estratégicos eram visitados duas vezes por mês, enquanto os demais estabelecimentos recebiam apenas uma visita dos representantes.

Ao todo, 2.500 drogarias receberam *displays* do produto, conforme a figura 6, abaixo:



Fonte: Material repassado pela empresa

Além disso, a empresa adquiriu relatórios de informações sobre a prática de prescrição médica. Nesses relatórios foi possível observar que os cardiologistas faziam parte da especialidade médica com maior índice de prescrição, superior a outras especialidades, como médicos especializados em gastrologia e obstetras. Para esses cardiologistas, um plano especial de visitas regulares também foi posto em prática.

Por último, a RB desenvolveu uma série de matérias promocionais e incrementou os investimentos em campanhas publicitárias. Em entrevista concedida à revista *Isto É Dinheiro*, publicada em 6 de setembro de 2012, o executivo Frederic Morlie, presidente da RB no Brasil, informa que os investimentos em campanha publicitária não devem diminuir no futuro próximo, uma vez que a empresa começou a vender os medicamentos OTC. Ele complementa que a companhia busca ter cinco marcas fortes de OTC em até três anos.

Questões estratégicas

1. A RB é uma companhia global. Que fatores levam essa empresa a priorizar seus investimentos nos mercados emergentes?
2. A entrada da RB no mercado de OTC no País ocorreu com o produto Gaviscon. Que motivos levaram a empresa a escolher esse produto para entrada neste importante segmento de mercado?
3. O mercado de OTC envolve medicamentos que podem ser comercializados sem a necessidade de prescrição médica. A RB adotou uma série de medidas promocionais para lançamento do Gaviscon. Se a empresa tivesse lançado um medicamento que exigisse prescrição médica, que sugestões de ações promocionais você recomendaria para a empresa?

Referências

Este caso foi desenvolvido inteiramente com base em informações repassadas pela empresa, bem como em informações divulgadas em reportagem pela Revista *"Isto É Dinheiro"*, publicada em 6/9/2012.