



Freshmatic

Sucesso no ciclo da inovação

Preparado por Frederico Araujo Tuolla, da ESPM-SP¹

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 do autor 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.

Introdução: de estagiário a gerente nacional

Eric Kersul percorreu a carreira na Reckitt desde estagiário até gerente nacional do Canal Varejo, posição que ocupa hoje. Em uma longa carreira na empresa, destoante da elevada rotatividade que caracteriza sua geração, desenvolveu uma visão holística do negócio e uma identificação com a companhia e com o portfólio de produtos. Apesar das oportunidades de trabalhar em outros países geradas por uma multinacional anglo-holandesa que fatura mais de 8 trilhões de libras por ano e está presente nos principais mercados mundiais, optou, até agora, por uma carreira no mercado brasileiro.

Eric aprendeu, principalmente no contexto de sua relação com o produto Vanish, da Reckitt, que a opinião pessoal tem que ser bem separada da opinião profissional. “Muito do que eu penso não coincide com a visão do consumidor. Entender o consumidor é, assim, um desafio também de abandonar as próprias visões e opiniões, para avaliar o que o mercado procura. E isso não é simples: até as ferramentas mais sofisticadas de pesquisa de marketing não traduzem, de forma fidedigna, a sensação do mercado. Assim, a experiência do executivo conta muito, para que se tomem decisões refletidas e acertadas, sem confiar nas primeiras pesquisas e tampouco nas opiniões que vêm dos próprios gostos e costumes pessoais ou familiares”.

Essa experiência de Eric Kersul foi importante no desenvolvimento deste case, do produto Freshmatic. Trata-se de um produto intensivo em inovação, como é típico da linha de produtos da Reckitt Benckiser. A inovação, por sua vez, é comunicada ao mercado através da propaganda intensiva. Produtos inovadores bem comunicados geram crescimento que realimenta o ciclo, em um autêntico círculo virtuoso.

Inovação

Diversos são os motivos que estimulam a empresa à inovação, seja buscar eficiência na utilização dos recursos produtivos, reduzir os custos dos processos, ganhar espaço ou mesmo garantir a sobrevivência no mercado competitivo.

A Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI, 2004) sugere, como definição básica da inovação tecnológica, a criação ou transformação de um produto, com desenvolvimento ou utilização de nova tecnologia.

Na tentativa de compreender as motivações das empresas em direção à inovação, e para buscar elementos que ajudem a identificar os motivos de a empresa ser ou não inovadora, Besanko et al. (2012) considera dois pontos a serem observados: os efeitos dos custos irrecuperáveis e o efeito de substituição.

Os custos irrecuperáveis estão presentes na ideia de que uma empresa que já investiu em determinada tecnologia, e toda a cadeia de treinamentos e processos organizacionais derivados, terá custos irrecuperáveis ao mudar de tecnologia. A dificuldade estaria em determinar quando a empresa teria vantagens ou não com a inovação.

Neste sentido, o economista Keneth Arrow buscou evidências sobre o estímulo à inovação. O resultado dos primeiros esforços de Arrow (1962), que contribuíram para a nomeação desse economista ao Prêmio Nobel, já indicavam que a inovação poderia conduzir a uma situação próxima de maior lucratividade, o que constitui um incentivo *ex ante* à inovação, principalmente entre empresas entrantes.

Segundo Besanko et al. (2012), uma empresa entrante no mercado, através da inovação, pode tomar o lugar da empresa monopolista. Já a empresa monopolista, ao inovar, só poderia tomar o lugar que ela mesma já ocupa. Esta situação é conhecida como Efeito de Substituição. Note-se que mesmo uma empresa estabelecida, como a Reckitt Benckiser, pode se comportar como entrante em alguns mercados relevantes mais específicos.

Diante do campo da inovação podem ser observados efeitos além das inovações em produtos. Neste sentido, os aspectos organizacionais também são influenciados pela tecnologia e inovação, possibilitando ganhos de eficiência em toda a cadeia produtiva.

Dessa maneira, podemos notar dois aspectos de inovações tecnológicas, em produtos e processos. A inovação em processos está ligada às alterações na maneira em que se produz determinado produto. Já a inovação em produtos, não necessariamente modifica os processos de produção, mas quando modifica, tem como resultado a eliminação dos processos antigos. Esta ideia está, de alguma maneira, relacionada com o processo de destruição criativa de Schumpeter (1961), um conceito tradicional ligado à inovação e à tecnologia.

Entre as competências organizacionais, deve-se ressaltar que os aspectos internos identificam, como inovação em processos, a implantação de novas máquinas, aquisição de novas habilidades por parte dos trabalhadores, flexibilidade hierárquica e mudanças organizacionais que contribuam para reduzir as assimetrias entre objetivos da empresa e expectativas dos trabalhadores.

Em relação às competências externas, o comportamento da empresa inovadora deve estar voltado para os ganhos de relacionamento com toda a cadeia institucional em que está inserida. A busca de vantagens competitivas apresenta maior eficiência quando há algum grau de relacionamento com fornecedores, clientes, universidades, governo, ou mesmo com competidores, que, no limite, podem cooperar em busca de objetivos não rivais.

A busca pela criação de valor, através das inovações, tem um papel central para garantir a competitividade da empresa no mercado. Para Besanko et al. (2012), a criação de valor é fundamental para desenvolver vantagens competitivas sobre os concorrentes. A lucratividade econômica gerada por essas vantagens está relacionada ao posicionamento em relação aos concorrentes.

No modelo tradicional de Porter (1991), o posicionamento da empresa em relação aos outros competidores pode gerar vantagens de custos e de benefícios. A vantagem de custos, como o próprio nome sugere, ocorre quando a empresa consegue produzir determinado produto com custo unitário inferior ao de seus concorrentes. Já a vantagem de benefício ocorre quando a empresa consegue explorar um nível de preços melhor que o de seus concorrentes, talvez pela diferenciação do produto, e assim obter maiores níveis de lucratividade.

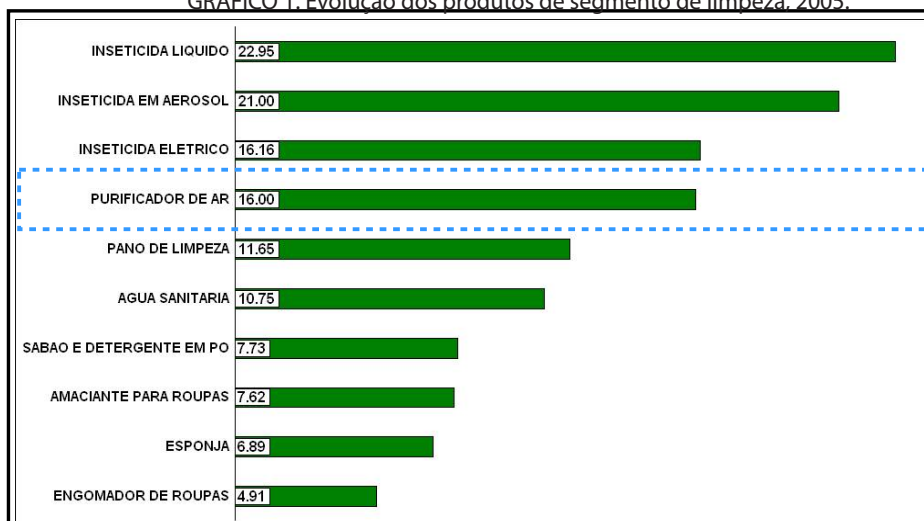
A união entre inovação e diferenciação do produto é característica do caso apresentado por este breve estudo. Nas sessões a seguir, serão apresentadas características do produto, de sua participação no mercado, assim como o posicionamento estratégico adotado pela Reckitt Benckiser em relação ao Bom Ar Freshmatic.

Produto: Inovação, diferenciação e qualidade.

Manter o ambiente agradável e com perfume contínuo de limpeza é algo que todos desejam, seja no trabalho, em casa ou em áreas comuns. A sensação de frescor e limpeza colabora com o bem-estar e melhora o ambiente. Um grande aliado para esse clima afável são os purificadores de ar. Com apenas um jato, o odor remete os frequentadores do espaço a um ambiente mais agradável. O ambiente passa a combinar com o estilo de vida dos seus frequentadores.

Os purificadores de ar eram considerados supérfluos, principalmente por consumidores de baixa renda. Com o tempo, passaram a ser considerados itens de decoração e de bem-estar nos lares. Hoje, representam 11% das vendas de produtos de cuidados com o ar. Considerado, à época do lançamento – assim como atualmente – um mercado em ascensão e que tem se destacado nas inovações, a categoria de purificadores de ar foi, em 2005, a segunda que mais cresceu no segmento de limpeza, perdendo somente para os inseticidas, como indica o gráfico 1 a seguir.

GRÁFICO 1. Evolução dos produtos de segmento de limpeza, 2005.



Fonte: Reckitt Benckiser, dados de ACNielsen – Índice ACNielsen de Varejo.

Aproveitando o momento relevante e pensando nas tendências e necessidades de seus consumidores, a multinacional Reckitt Benckiser lançou no Brasil o spray automático, que já era sucesso mundial, o Bom Ar Freshmatic. A companhia é detentora da tradicional marca de purificadores de ar Air Wick, lançada nos Estados Unidos, em 1943. O produto começou como um purificador de ar líquido que liberava fragrância por meio de uma mecha (mecha em inglês lê-se “wick”) e hoje possui sistema automático de liberação de fragrâncias.

O aspecto inovador resultou na praticidade do aparelho automático, que permite a programação da aromatização do ambiente, sem a necessidade de ter que fazer o processo manualmente, proporcionando conforto para os consumidores. O Bom Ar Freshmatic possui um temporizador para emissões a cada 9, 18 e 36 minutos, o que permite a duração do produto por até 60 dias, com 2.400 jatos. A dosagem programada também permite economia e um ambiente mais confortável, sem o uso excessivo do aromatizante.

O aparelho funciona com pilhas e, normalmente, é instalado em banheiros, salas, quartos e escritórios. Em casa, os lugares mais comuns são sala e banheiros. Já nos escritórios, as áreas comuns.

Os intervalos de uso em casa costumam ser de 36 minutos, enquanto nos escritórios a cada 18 minutos. Em média, um aparelho é utilizado por casa/escritório. A praticidade é tamanha que o Freshmatic avisa quando o refil está acabando, piscando uma luz vermelha.

O Freshmatic proporciona um ambiente fresco e livre de odores desagradáveis. Os produtos são vendidos em kits, com o aparelho e o refil, e também separados. As fragrâncias disponíveis são Lavanda, Citrus, Odor Stop, Cheirinho de Limpeza, Magnólia & Flor de Cerejeira, Papaia & Manga, Tangerina & Chá Verde, Fresh Waters e Brisa Tropical, sendo a Lavanda o carro-chefe das vendas.

Segundo levantamento feito pela Reckitt Benckiser, mais de 60% das pessoas que compraram o Bom Ar Freshmatic recompraram o refil pelo menos uma vez. No mês de lançamento, o produto representou 6% da categoria de purificadores de ar. Em um ano, atingiu mais 2,2 pontos de participação de mercado em valor.

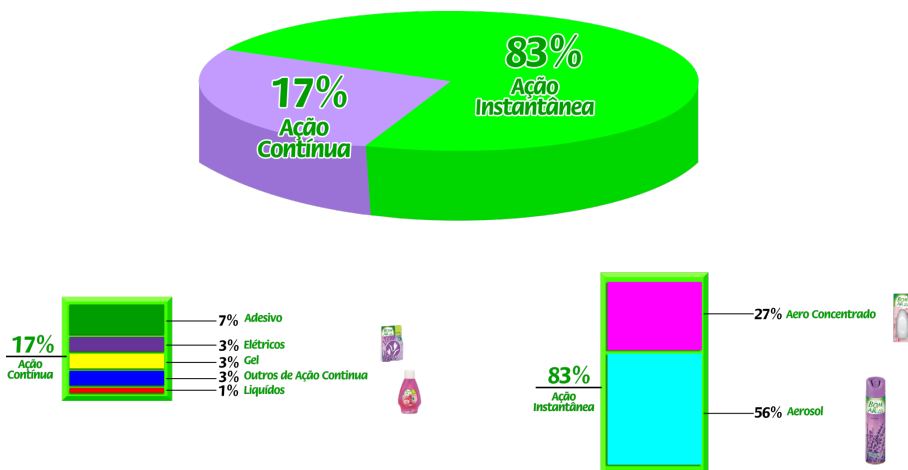
Para avaliar a participação do Bom Ar Freshmatic no Brasil, a Reckitt realizou um teste de mercado. O produto foi disponibilizado em 75 pontos da rede Sonae, nas lojas Big, Mercadorama e Nacional. Os produtos foram disponibilizados em displays de chão e *cross merchandising*, gôndola falante e consultoras de venda. Em apenas um mês, foram vendidos 900 aparelhos na rede.

O Bom Ar Freshmatic é sucesso mundial e a tendência é crescer cada vez mais no Brasil. Desde seu lançamento, em 2005, seu crescimento de mercado tem sido de dois dígitos ao ano.

Em apenas dois meses, o uso do Bom Ar Freshmatic na República Tcheca cresceu 14%. Já na Coreia, em dois anos, o spray automático já representa 31% da categoria. Enquanto em Hong Kong, em apenas um mês, o produto ganhou 16,8% da participação do mercado.

A empresa tomou por base levantamento da ACNielsen, realizado em 2005, que mostrava que os purificadores de ar mais vendidos da Reckitt Benckiser eram os de ação instantânea, com 83% do mercado – sendo 56% do tipo aerossol e 27% aero concentrado. Já os purificadores de ação contínua representavam 17% das vendas. Deve-se ressaltar o crescimento da participação do Bom Ar Aero, que com cinco anos de mercado, alcançou 27% do mercado, como pode ser observado no Gráfico 2 a seguir.

GRÁFICO 2. Composição do Mercado de Purificadores de Ar



Fonte: Reckitt Benckiser, dados de ACNielsen, 2005.

Empresa: Tradição e tecnologia

A Reckitt Benckiser se posiciona estrategicamente como uma empresa que dificilmente disputa fatias de mercado. Trabalha como líder em inovação, em vez de seguidor no mercado e, neste sentido, muitas vezes pode ser equiparada a um entrante em alguns mercados relevantes. Graças ao esforço de inovação e à elevada intensidade de propaganda, a empresa consegue criar novos mercados, identificados a partir de desejos que o próprio consumidor muitas vezes ainda sequer percebeu. Quem imaginaria que poderia ter um odor personalizado nas diversas partes de sua casa ou escritório e que isso traria melhoria à sua vida ou à produtividade dos seus colaboradores?

Esse ciclo inovação/propaganda/crescimento acaba por gerar um círculo virtuoso na companhia. Com um pesado investimento em inovação, a Reckitt é capaz de antecipar necessidades e desejos, muitas vezes inexplorados, dos consumidores em potencial. Ao investir pesadamente em mídia, comunica esses produtos e assegura sua introdução e crescimento nos mercados. Essas inovações trazem importantes externalidades (spillovers): acesso aos canais de venda no varejo, reconhecimento da marca, entre outros. Com inovações bem-sucedidas em mercado, a empresa cresce e se capitaliza para reiniciar o ciclo com novos lançamentos.

A companhia tem importantes produtos em seu portfólio como Veja, Vanish, Easy-Off Bang, Woolite, SBP, Poliflor, Fabulon, Nugget, Harpic, Mortein, Finish, Veet e Passe Bem. São produtos consolidados no mercado e que experimentam constante processo de aprimoramento para melhor atender os anseios dos consumidores.

O mercado brasileiro

O Brasil, em 2005, era um mercado promissor e em ascensão para o novo produto, com 185 milhões de pessoas e um PIB de 900 bilhões de dólares. Naquele ano, o País crescia a uma taxa superior a 3% ao ano. Entretanto, graças a sequência de reformas macroeconômicas entre o Plano Real (1994) e o começo da década de 2000, e embalado pelo bom momento da economia internacional, o País já se preparava para crescer a taxas bem mais elevadas nos anos seguintes, de 3,8% em 2006; 5,4% em 2007; e de 4,6% em 2008. Em 2005, o desemprego já chegava à casa de 10% e caiu sensivelmente nos anos seguintes, juntamente com uma forte expansão no crédito. Os investimentos diretos estrangeiros, que em 2005 eram de 15 bilhões de dólares, saltaram para 19 bilhões no ano seguinte e passaram de 30 bilhões em 2007 e 2008. Estava dado o cenário para que qualquer empresa, multinacional ou local, pudesse apostar no mercado brasileiro, pelo menos no horizonte típico de recuperação dos investimentos em um novo produto.

De acordo com os resultados da Pesquisa Anual de Comércio (PAC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referentes ao ano de 2010, o setor comercial brasileiro gerou R\$ 1,9 trilhão de receita operacional líquida. A PAC tem por objetivo descrever as características estruturais básicas do segmento empresarial do comércio no Brasil e suas transformações no tempo. A pesquisa está dividida em três grupos: comércio varejista, comércio por atacado e comércio de veículos, automotores, peças e motocicletas. Entre 2007 e 2010, a produtividade do comércio brasileiro apresentou evolução real de 18%. O comércio varejista cresceu 9,4%, em 2008; 9,9%, em 2009, e 15,4%, em 2010.

Estas elevadas taxas de crescimento representam importantes oportunidades para a expansão dos negócios em produtos como o Freshmatic. Entretanto, a estratégia para o Freshmatic permite à Reckitt Benckiser manter taxas de crescimento sensivelmente superiores às do mercado, tendo em vista o ciclo inovação/propaganda/crescimento.

O sucesso do Freshmatic no contexto Reckitt Benckiser

O lançamento do Freshmatic, em 2005, representou mais um sucesso da Reckitt Benckiser. Os elementos apresentados neste caso, entretanto, indicam que o modelo de inovação-propaganda-crescimento, um ciclo virtuoso em regime de retroalimentação, produziu no Freshmatic mais um efeito positivo. A inovação é, neste ciclo, a chave e o componente mais complexo e difícil de introduzir – e este elemento decorre da estratégia global da companhia multinacional. Trata-se, assim, de um ativo razoavelmente específico ao grupo Reckitt Benckiser, cuja imitação pelos concorrentes envolve adaptações importantes.

Referências

- ARROW, K. J., 1962. In: Nelson, R. (Ed.), *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. The Rate and Direction of Inventive Activity*. Princeton University Press, Princeton, NJ, pp. 609–625.
- Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI). *Instrumentos de apoio à inovação tecnológica*. São Paulo: 2004.
- Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI). *Como alavancar a inovação tecnológica nas empresas*. São Paulo: 2004.
- BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M., SCHAEFER, S. *Economia da Estratégia*, 2012.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Pesquisa Anual de Comércio (PAC)*, 2010.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- Reckitt Benckiser. *Bom Ar Airwick*. Apresentação interna, 2006.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, Socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1961.