

J & J muda estrutura e inicia fase de expansão mais rápida

Daniela D'Ambrosio

A última segunda-feira foi um dia especial na Johnson & Johnson brasileira. Batizado de Day One, marcou a chegada de cerca de 35 funcionários da divisão de consumo da Pfizer, comprada mundialmente pela companhia em junho de 2006. Dias especiais, desses que mudam a rotina da empresa da noite para o dia, já não são exatamente uma novidade na subsidiária. Desde 21 de dezembro, a J&J opera em uma nova estrutura, dividida por unidades de negócios.

A Johnson & Johnson completa 75 anos de Brasil no próximo ano. E não só vive a mudança mais profunda de sua história, como também assume uma responsabilidade de igual proporção. A multinacional elegeu o Brasil entre os oito países que irão nortear a sua expansão nos próximos anos.

Também integram o grupo os Estados Unidos, Canadá, Itália, França, Inglaterra, Rússia e Japão. Apenas esses países adotaram o modelo de unidades de negócios - saúde e OTC, beleza e bebê - e passaram a responder diretamente à matriz. Os outros 49 países onde mantém operação continuam com a estrutura tradicional e se reportam regionalmente. Apesar do indiscutível potencial de crescimento de China e Índia, as operações locais ainda não estão maduras para seguir a nova estratégia.

Mas com a divisão em unidades independentes não corre-se o risco de perder a "cara" corporativa J&J junto aos clientes e fazer o caminho inverso de outras corporações, como a Unilever, que está unindo operações? A resposta é enfática. "Continuamos como uma única empresa. Não é uma separação, mas uma maneira de aumentar o foco e acelerar o crescimento desses negócios", diz José Vicente Marino, há dois meses o novo presidente da J&J no Brasil.

"Nosso objetivo é buscar uma expansão mais rápida, superior a dois dígitos e acima dos mercados dos quais participamos", diz Marino. Seu antecessor José Antônio Justino, que estava no comando desde 2000, passou à vice-presidente internacional para América Latina, com exceção do Brasil, que está no grupo "especial". Marino, há seis anos na Johnson, sempre comandou a área comercial e terá, agora, que superar os números da gestão anterior. A leitura do mercado em relação ao perfil de Marino foi uma só: a empresa procura claramente uma estratégia mais agressiva de crescimento.

Nos últimos seis anos, a subsidiária cresceu, em média, 12% ao ano. Entrou em mercados importantes como sabonete em barra, lançou uma linha infantil - além de bebês - e atingiu faturamento de R\$ 2,2 bilhões em 2006 no Brasil, para uma receita mundial de US\$ 53,3 bilhões. A meta é chegar a R\$ 2,5 bilhões em 2007.

Embora ainda seja líder em nove categorias - de absorventes diários e protetores solares a cotonetes e curativos - a J&J enfrentou um mercado muito mais aguerrido nos últimos anos. Uma situação bem diferente daquela vivida até a década de 90, quando dominava praticamente todos os mercados onde atuava.

A partir dos anos 2000, teve que enfrentar a concorrência de Procter & Gamble e Kimberly-Clark em mercados como o de absorventes e fraldas. Disputa o primeiro lugar em absorventes, mas perdeu a liderança nas fraldas. "Estamos entrando numa nova fase, de retomar o pioneirismo que tivemos lá atrás", diz Marino. Durante muitos anos, a J&J vangloriou-se e colheu os frutos de ter trazido ao Brasil produtos como absorventes, cotonetes e protetores solares.

O desafio inclui uma superação fora e dentro de casa também. Com a aquisição da Pfizer, a operação brasileira perdeu a segunda posição mundial - em 2006 o Brasil conseguiu ficar atrás apenas dos Estados Unidos - para o quinto lugar no ranking da corporação.

Isso porque a operação da Pfizer é maior na Europa do que no Brasil - aqui o portfólio da divisão consumo da farmacêutica é tímido: inclui o enxaguatório bucal líder de mercado Listerine e medicamentos sem prescrição médica, como Mylanta, Caladryl e Benalet. "Claro que queremos crescer dentro da companhia, mas o importante mesmo é ganhar da concorrência", diz Marino.

O aumento da responsabilidade também veio acompanhado de mais autonomia. O Brasil irá comandar a estratégia da América Latina. Isso significa que o país, que já é um importante pólo de exportação de produtos, poderá decidir pelo lançamento de produtos exclusivamente brasileiros (como fraldas e protetores) em outros países latinos. Por outro lado, também cabe ao Brasil identificar novas marcas latinas para ampliar seu portfólio no Brasil.

Leia mais:

Novo presidente da companhia mantém foco nas classes C e D

Nos últimos seis anos, na gestão de José Antônio Justino, a Johnson & Johnson enveredou por um novo caminho, até então desconhecido para a empresa: as classes C e D. E a ordem do novo presidente, José Vicente Marino, é manter a rota.

Não poderia ser diferente. As classes mais baixas - que estão ganhando renda no Brasil e entrando no mercado consumidor - transformaram-se no alvo preferencial de dez entre dez empresas de consumo, que passaram a gastar boa parte da verba e do tempo do departamento de marketing em busca de fórmulas certas para atingir esse público.

"Nosso market share sempre foi maior entre as classes mais altas", diz José Vicente Marino. "Por isso temos um alto potencial de crescimento entre o público de mais baixa renda." A empresa escolheu os produtos que permitem chegar nas camadas inferiores. Absorvente, sabonete - lançado em 2005 - e escova de dentes, por exemplo, casam com a estratégia.

Além da definição do portfólio e do foco no pequeno varejo - só em 2006 foram 25 mil novos pontos, chegando a 300 mil no total - a empresa também optou por redução de preços. Em 2005, fez uma promoção conjunta com Silvio Santos e reduziu o preço de alguns produtos em até 25%.

Em 2006, reduziu os valores de toda a linha entre 3% e 5%, em média. E montou seu primeiro quiosque em um Poupatempo, espaço do governo paulista que oferece vários serviços. Agora está presente em dois endereços e há planos de expandir para o Metrô. Além do trabalho educacional e institucional realizado nos quiosques, a empresa vende produtos a preços promocionais - um grande laboratório para testar o disputado público das classes C e D.



Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 4 abr. 2007. Empresas & Tecnologia, p. B1.