

# VALOR com preço justo

Suzan Rivetti, presidente da Johnson & Johnson Consumo Brasil, afirma que o brasileiro é muito preocupado com a beleza e o bem-estar

POR CRISTIANO ELOI  
FOTOS RICARDO BAKKER

## QUEM É

- ✓ É formada em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas
- ✓ Está na Johnson & Johnson há 25 anos
- ✓ Iniciou suas atividades como analista financeira e passou pela área de Marketing
- ✓ Foi presidente da operação na Argentina durante quatro anos
- ✓ Há dois anos e meio é presidente da operação brasileira

**A**umentar sua participação nas vendas para as classes C e D sem perder a qualidade em produtos de valor agregado com um preço justo é um dos objetivos da Johnson & Johnson no Brasil para os próximos anos. Os outros objetivos são: contar com uma distribuição geográfica mais ampla e continuar a desenvolver as pessoas que trabalham na empresa, que chegou ao País em 1933 e inaugurou o seu parque fabril em São José dos Campos/SP. Atualmente, a Johnson & Johnson tem 4.800 funcionários, que se dividem em três empresas com atuação no mercado de consumo e nos setores médico e farmacêutico. Dos 2,05 milhões de dólares que a empresa obteve de receita em 2009, a divisão de consumo teve um faturamento de 1,4 bilhão de dólares em 2009, de acordo com dados extraídos da edição “Melhores e Maiores” da revista *Exame*. Neste ano, a divisão deverá crescer acima de 10% ao aumentar sua participação nas quase 50 categorias em que atua, nas quais é líder em mais de 15 e detém marcas como Tylenol, Band-aid, Listerine e Carefree.

### **Quais são as perspectivas para a companhia?**

Os próximos anos serão muito bons para nós. Nos últimos dois anos, fizemos algumas mudanças importantes na organização, não somente na área de vendas, mas também na de finanças. Neste ano, trabalhamos em melhorias de processos na área de marketing. A cada dia buscamos trazer produtos bons ou excelentes, e investir neles, mas que não sejam produtos exclusivos para as classes A e B.

### **De que maneira?**

Temos lançamentos importantes e diferenciados, como a escova EcoReach, Listerine essencial e sabonete Johnson's, que são produtos com preços de valor agregado, e outros produtos, que oferecem um preço muito positivo para o consumidor das classes C e D. Dentro desse enfoque de aumentar as nossas vendas e a nossa participação na base da pirâmide, o canal atacadista distribuidor é muito importante. Somos uma empresa que tem uma grande rede de distribuidores e que, ao longo de 50 anos, tem investido muito nessa rede.

### **Quantos são os distribuidores?**

Aproximadamente 40, espalhados do Norte ao Sul do Brasil, todos eles distribuidores exclusivos que trabalham com a nossa linha. Nós os consideramos uma extensão da nossa organização. Damos treinamento para a equipe e dividimos com esses distribuidores as excelências dos nossos processos. Trabalhamos com muito empenho para trazê-los bem perto dos objetivos da empresa.

### **Como fica o atacado distribuidor nesse contexto?**

Ele também desempenha um papel muito importante para nós. De uma forma diferente de como atuamos com os distribuidores, também promovemos reuniões para o desenvolvimento da equipe, e trazemos mu-

tas campanhas promocionais diferenciadas para o canal atacado. Acreditamos que esses dois – tanto os distribuidores como os atacados regionais e nacionais – são peças fundamentais para nossa estratégia de crescimento futuro. Não tenho a menor dúvida de que vamos investir, sim, nesse canal. Temos investido e vamos continuar investindo.

### **Como será feito?**

Levando conhecimento para ele, tanto a respeito do consumidor como das marcas e do mercado. Em primeiro lugar, é preciso determinar de que maneira eu posso dividir e proporcionar ao canal mais conhecimento sobre como ele pode atender melhor o consumidor, como pode melhorar o ponto de venda do seu cliente, que tipo de experiência, capaz de lhe trazer um giro maior, ele pode realizar na loja, como ele pode se assegurar de que o preço que ele pratica é o preço que tem um valor justo para o consumidor. Isso porque o preço para o consumidor é o que ele espera de retorno pelo que ele paga. E é por isso que a primeira coisa que devemos definir com os nossos parceiros é entrar em acordo sobre o que eles devem fazer para poderem atuar com excelência.

### **E o segundo fator?**

É o investimento realizado nas marcas. Temos aumentado significativamente os investimentos de mídia nas marcas foco da Johnson & Johnson. Neste ano, aumentamos em 50% o nosso investimento em mídia. Vamos continuar investindo no ponto de venda, sempre com o objetivo de trazer valor agregado para o consumidor. Depois de entrarmos em acordo a respeito da margem com que vamos trabalhar, dali para frente vamos querer que os nossos incentivos estejam sempre direcionados no sentido de fazer o produto girar mais depressa no estoque e na gôndola, pois o que o nosso cliente quer é giro com margem boa. E nós iremos investir no giro depois de concordarmos com a margem.

**E qual o último fator?**

Em terceiro lugar, vem o investimento em inovação. Como temos por foco aumentar nossa participação nas classes C e D, estamos investindo no desenvolvimento de produtos específicos para essa classe, e que são os produtos que estaremos colocando com mais força no canal do atacado, e também no distribuidor.

**É um investimento com valor agregado?**

Sim, com valor agregado e com preço justo. Quero oferecer valor agregado a um preço que a classe C considere um preço justo para aquele produto, independentemente de quanto custa o da concorrência ou o que oferece mais benefícios e mais valor agregado. O consumidor brasileiro merece marcas de valor e de qualidade.

**Como farão isso?**

Por exemplo, vamos imaginar um produto de pele com uma embalagem que tenha um spray de aplicação. Normalmente, o spray de aplicação é caro. Eu coloco

esse produto dentro de uma bombinha e, assim, consigo trazer os mesmos benefícios, e também consigo reduzir o valor que se consegue pagar por isso. Então, esse é o nosso objetivo. Ter benefícios iguais aos dos produtos premium, mas com embalagens talvez mais simplificadas, e em tamanhos menores, e que possam ser mais acessíveis ao consumidor das classes C e D.

**Com quantas categorias de produtos vocês atuam?**

Por volta de 50. Estamos presentes em muitas categorias e vamos continuar nelas. Não acredito que a gente vá aumentar o número de categorias, mas sim, que vamos continuar a trazer novos produtos naquelas em que estamos. Serão entre 30 ou mais produtos por ano entregues ao mercado para dinamizar a categoria e a escolha pelo consumidor.

**Como manter a liderança nas categorias?**

Somos líderes em 15 categorias e vamos continuar sendo líderes se assegurarmos que essas marcas terão inovações, que estarão no preço correto, que terão uma boa comunicação e, ao mesmo tempo, que ajudaremos os nossos parceiros comerciais a sempre exporem esses produtos da melhor forma possível e de maneira que fique fácil para o consumidor encontrá-los. E, finalmente, que a experiência de compra seja gostosa e que o consumidor queira voltar à loja para comprar aquele produto de novo.

**Como está a operação brasileira no contexto global?**

A Johnson Consumidor é a segunda maior operação no mundo em 175 países em que atuamos, logo depois dos Estados Unidos, cuja operação se soma à do Canadá. Somos a empresa que está crescendo mais. Estamos crescendo 9,5% neste ano. Mesmo com a venda da Jontex, estamos crescendo. É um resultado muito positivo. Neste ano, vamos crescer acima de um dígito, mais do que 10%, com certeza.

**Com que tipo de ação?**

As mudanças que fizemos na estrutura comercial vão nos trazer mais vantagens competitivas. Vamos ter um foco geográfico muito grande, e cada uma das nossas regionais de vendas terá objetivos específicos, estratégicos, e investimentos específicos. Vamos investir em todas as áreas do Brasil. Vamos continuar a inovar. Temos muitos lançamentos de produtos em vista. Muitas novidades em oral care, em produtos para bebês, novidades na área de beleza. Enfim, muita coisa nova para entrar no mercado em 2011.



**Neste ano, vamos crescer mais do que 10%, o que, com certeza, é um resultado positivo**



### **O Brasil representa quanto dentro do faturamento mundial?**

Não posso te falar, mas o setor de consumo representa 23% dos 62 bilhões de dólares que a empresa fatura no mundo inteiro. A divisão de consumo representa 50% da receita no Brasil. Nos próximos anos, a gente vai continuar com 50%, e eventualmente a Medical, que é uma empresa que tem recebido muito investimento de aquisições, até mesmo porque o portfólio dela está se formando, passará a aumentar sua participação no bolo total.

### **Como você analisa o mercado de consumo e de beleza?**

O mercado brasileiro é um sonho de mercado. É o segundo maior mercado de beleza do mundo. O consumidor brasileiro se preocupa muito com a beleza e com o bem-estar. As nossas categorias continuam crescendo em uma velocidade muito acima da média dos mercados em que se acham envolvidas. Beleza, dependendo da categoria, cresce de 22% a 25%. O mercado de higiene, por outro lado, não tem um crescimento tão acentuado quanto o de beleza, mas a participação de muitas categorias é muito baixa.

### **Então, a chance de crescimento é grande?**

Sim. Por exemplo, em enxaguantes bucais, a penetração no Brasil é de 22%, enquanto em creme dental é de 99%. Imagine a oportunidade que existe de se aumentar a penetração de enxaguatórios no mercado brasileiro. Quanto a absorventes internos como o OB, a penetração no Brasil é 3,5%. Carefree, protetor íntimo, tem penetração de 13% nos lares. O mercado de higiene, apesar de não crescer com a mesma velocidade com que cresce o mercado de beleza – que cresce muito depressa –, tem muito potencial para isso. São categorias que lá fora têm uma penetração quase próxima de 60% a 70%.

### **O que isso significa para vocês?**

Esses números, para uma multinacional como a nossa, fazem com que o interesse no País seja óbvio. À medida que fomos encontrando as receitas para desenvolver essas categorias, as oportunidades de negócios serão cada vez maiores. Tanto com produtos de higiene como de beleza e de OTC.

### **A empresa pretende aumentar a malha de distribuidores?**

Estamos com os distribuidores certos e os parceiros ideais para o nosso negócio. No momento, não vamos aumentar a malha de distribuidores.



### **O mercado de higiene tem muito potencial de crescimento**



### **Quais são as metas da empresa para os próximos cinco anos?**

São três coisas: aumentar a participação dentro da classe C, sem dúvida, e aumentar a penetração nos lares de categorias em que atuamos, como protetor solar, protetor íntimo, absorvente interno e enxaguatório bucal. Essas são quatro categorias cuja penetração é muito baixa no Brasil. Uma maior penetração de categorias é uma oportunidade gigante, mas, logicamente, essas oportunidades estão mais concentradas na classe C, embora na classe B ela também exista, e é ampla porque nessa classe já existe o hábito de uso de produto.

### **Quais são as outras duas oportunidades?**

A segunda oportunidade é a de termos uma distribuição geográfica mais ampla. Vamos investir em distribuição geográfica, e por isso nos reorganizamos por área geográfica. Isso vai nos ajudar a estarmos mais perto de cada um dos nossos distribuidores e dos nossos clientes nas diferentes áreas do Brasil. Essa é a segunda prioridade, que vai alavancar o crescimento e o relacionamento com os nossos clientes. A terceira oportunidade é a de continuar a desenvolver pessoas e de lhes dar oportunidades para que façam o melhor delas. Acho que a empresa nunca teve um time tão bom, e isso é uma gigantesca oportunidade de crescimento.■