1290000773
IE
TCC/UNICAMP Si38e

Universidade Estadual de Campinas

MONOGRAFIA

Estratégias Competitivas: O Caso do Mercado de Fraldas Descartáveis

Aluno: Luiz Marcelo de Souza G. Silva

Orientadora: Profa. Maria Silvia Possas

Banca: Prof. Claudio Maciel

TCC/UNICAMP
Si38e
IE/773

ÍNDICE

pág

INTRODUÇÃO

Notas Sobre a Concorrência..... 1

CAPÍTULO I

ADEQUAÇÃO DAS EMPRESAS AO AMBIENTE LOCAL..... 3

Alguns Elementos que Afetam a Internacionalização da Indústria..... 8

CAPÍTULO II

A INDÚSTRIA DE FRALDAS DESCARTÁVEIS..... 17

História da Indústria..... 18

Demanda..... 23

Distribuição..... 27

Marketing..... 30

CAPÍTULO III

CARACTERÍSTICAS DO MERCADO A NÍVEL MUNDIAL..... 32

A Evolução do Produto..... 32

O Produto Hoje..... 34

O Processo Produtivo..... 38

O Mercado Hoje..... 39

Resto Do Mundo..... 50

CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DO MERCADO BRASILEIRO..... 53

Histórico do Mercado..... 54

Desenvolvimento do Mercado..... 55

Mercado Brasileiro X Mundial..... 61

NOTAS SOBRE A CONCORRÊNCIA

Para que a análise de qualquer estratégia competitiva faça sentido e tenha uma lógica de raciocínio fundamentada e coerente, é indispensável que iniciemos o nosso trabalho apresentando algumas noções de concorrência e de suas origens, assim como de alguns fatores que a condicionam e influenciam.

Partindo do pressuposto que a economia capitalista é uma economia mercantil e de que os produtores estão voltados para o mercado enquanto local de realização da sua produção, podemos estabelecer que a necessidade de passar a sua produção adiante no mercado faz com que os diversos agentes que produzem produtos do mesmo gênero - a princípio - tendam a disputar entre si a preferência do consumidor. E essa necessidade é intrínseca e continuada ao próprio processo de acumulação enquanto capital e por consequência obtenção de lucro. Por definição, a concorrência é uma própria condição de existência do capital.

O produto ofertado não tem certeza da sua demanda plena, o que reforça a idéia de que os produtores devem disputar entre si para assegurar a sua reprodução ampliada do valor (Marx, O Capital) e a consequente sobrevivência no mercado.

Só que não devemos imaginar movimentos isolados e compassados dessa busca pela venda do produto. Os concorrentes do mercado estão supostamente todos movimentando-se nesse intiuto e, para isso, buscam sobressair-se frente aos demais, adquirindo alguma vantagem competitiva que o destaque no mercado; o que garantiria uma reprodução do valor mais ampliada do que os

demais concorrentes. Quanto maior for a o desvencilhamento do que existe no mercado, maior sucesso terá a empreitada na busca de vantagem. A apropriação exclusiva de uma melhoria tende a gerar uma ampliação do valor maior que os demais concorrentes e com isso a participação e o poder, enquanto capital, da empresa capitalista.

A concorrência pressupõe também não só "ameaças" internas quanto possíveis competidores que venham de outros mercados, a partir da idéia de livre mobilidade de capital. Depois observaremos que esse pressuposto torna-se frágil à medida em que a prática capitalista vai-se tornando mais intensa e em maior magnitude.

Os mecanismos de concorrência, por sua vez, não atuam isoladamente na busca pela vantagem; as práticas mercadológicas aliam-se a elementos institucionais , de localidade, de processo produtivo e tudo o mais que se relaciona ao *ambiente* de mercado, que definiremos mais adiante; sem nos esquecermos entretanto, dos valores intangíveis que são pertinentes à firma, tais como o conhecimento do processo, experiência mercadológica, e os graus de apropriabilidade, cumulatividade, flexibilidade, etc.

Iniciaremos a nossa análise procurando esclarecer como o processo de expansão das empresas pode ser afetado pelos fatores locacionais e como estes influenciam em última instância no processo seletivo além de como os próprios agentes influenciam o ambiente; lembrando-nos que a interação agente econômico/ambiente competitivo é de fundamental importância para que o processo de acumulação seja bem sucedido (me parece clara a argumentação que nem todos os mercados locais são iguais e tornam-se mais diversificados ainda quando expandimos a nossa visão para além das fronteiras nacionais).

Em seguida, procuraremos apresentar alguns fatores que são necessários às empresas que buscam ser competitivas frente ao mercado de forma geral. O conhecimento e a utilização desses fatores têm importância significativa quando falamos de estratégias competitivas e de movimentos expansivos nos quais as empresas se lançam em busca de maior lucratividade e ganhos frente aos demais competidores.

A atenção e visão das empresas aos movimentos que estão frequentemente ocorrendo no mercado podem definir a sorte de uma investida, quer seja em mercados aonde já atua ou na expansão para novos mercados.

Isto posto, iniciaremos a análise objeto do estudo apresentado, que é a dinâmica do mercado de fraldas descartáveis. A idéia inicial é apresentar algumas características históricas do mercado e sua evolução, ressaltando alguns elementos institucionais que fazem parte dessa caracterização e nos indicam os caminhos por onde as empresas que buscam ser grandes nesse mercado devem trilhar a fim de atingir vantagens competitivas.

Em seguida, abordamos o mercado em seu sentido mais específico, ou seja, como vem sendo disputado pelas empresas e os movimentos competitivos que estas utilizaram para assegurar seus interesses e objetivos. Guerras de preços, inovação tecnológica no produto e no processo de produção; estratégias de marketing, distribuição, localização geográfica, etc.; são utilizadas pelas empresas num mercado que cada vez mais vai se desvinculando de localidades específicas e ganhando o mundo.

É um processo complexo, visto que, pelo fato de serem grandes empresas multinacionais, os principais agentes do mercado de fraldas descartáveis possuem estratégisa mais amplas para a gestão de seus negócios. O interesse extrapola o limite dos mercados nacionais, assim como a concorrência entre elas; e isso reflete nos seus produtos, sendo a produção de alguns deles

mantida apenas para fins estratégicos, visto que apresentam baixa ou nula rentabilidade (do ponto de vista da lógica essencialmente capitalista, isso seria irracional).

Aproveitar os canais de distribuição, o conhecimento prévio do mercado para a introdução de novos produtos e o acompanhamento dos movimentos das concorrentes, são práticas bastante comuns como poderemos observar ao longo da análise.

Por fim, e não menos importante, fazemos um estudo e acompanhamento de como o mercado brasileiro tem evoluído e como as grandes empresas que aqui se instalaram tem agido no aspecto da concorrência. Mostraremos como o mercado brasileiro foi "descoberto" pelas empresas competitivas do setor e a grande "virada" no conceito de liderança e de produto, deixando de lado o tradicionalismo e o comodismo que um nome já estabelecido no mercado pode propiciar e passando a realmente entender o que o consumidor deseja aliando a tudo isso a inovação do produto e redução de custos do processo a fim de garantir maior conforto, praticidade e competitividade às fraldas descartáveis.

Não creio que seja em vão aqui destacar que o presente trabalho não se trata de uma inovação metodológica de análise da concorrência - nem teria a capacidade para tal - , e nem busca tal pretensão. A idéia é, ao contrário, bastante simples, e visa apenas fazer um estudo do mercado, acompanhando a sua evolução e apontando ao longo dos movimentos competitivos das empresas elementos teóricos já tão bem colocados e fundamentados por inúmeros autores renomados que atuam nessa área.

CAPÍTULO I

ADEQUAÇÃO DAS EMPRESAS AO AMBIENTE LOCAL

As características e peculiaridades do ambiente onde uma empresa se localiza são capazes de influenciar aspectos da concorrência frente a outras empresas que talvez não tenham acesso ou então conhecimento suficiente para tirar proveito dessas características.

Num primeiro momento, devemos estabelecer que ambiente, ou seja, qual é o universo relevante para a análise da concorrência. O denominado *locus* da concorrência se refere ao ambiente relevante nas considerações do agente econômico como área de atuação. Engloba concorrentes, localidades geográficas, público alvo, mercado consumidor, nicho de mercado, etc. Esses fatores atuam direcionando os agentes no sentido de que estabeleçam uma certa vantagem, quer seja em preço, qualidade, rentabilidade ou lucros; ou seja, o local onde o agente possui a capacidade de gerar ganhos. É bem verdade que essa denominação de vantagens relativas se perde no espaço quando entendemos que mais de um produto destinado a diferentes mercados pode ser beneficiado por uma certa inovação ou redução de custos, por exemplo; mas sendo assim, recorremos a outro conceito teórico, que se trata de Estrutura de Mercado (Mário Possas), onde incorporamos na análise aspectos mais específicos deste ou daquele processo produtivo, tais como a base técnica e a demanda específica daquele produto.

A interação agente/ambiente é que vai direcionando e formando o ambiente concorrencial ao qual a firma deve se adequar e participar juntamente com os demais agentes do seu segmento.

É importante partirmos de uma idéia que nos deixe claro que as características que realmente são o ponto de partida para a análise do ambiente concorrencial

relevante são aquelas que derivam das características concretas do produto, ou seja, são elementos concretos que interagem e interferem na confecção e elaboração de um produto específico, que determinam todos os agentes envolvidos e aonde se pode atuar em busca de vantagens competitivas.

Encontraremos delimitações que se baseiam nas condições técnicas relevantes da produção de determinados bens, além de aspectos geográficos, tais como as particularidades das regiões nais quais o bem é oferecido, aspectos legais, culturais, climáticos, ambientais, etc.

Nesse sentido, retornamos a um breve comentário a respeito de que há características relevantes nos diferentes mercados ou países que propiciam diferentes oportunidades de investimento e de crescimento para as empresas, que buscam se adequar e obtêm experiência atuando em diferentes culturas. As fronteiras estão cada vez mais expandidas, e elementos como diversificação, exportação e investimento direto no exterior são fatores de penetração em novos mercados que viabilizam a expansão das empresas em ambientes concorrenciais distintos e apontam no sentido de atender também necessidades estratégicas das empresas.

Obviamente necessitamos fazer uma distinção no que se refere a esse processo, denominado por alguns autores de Globalização; ou seja, há muitas empresas que se caracterizam por delimitar o seu espaço concorrencial ainda no âmbito nacional, pois são dependentes de características específicas locais ou produzem produtos especificamente regionais, que não obteriam mercado em outras localidades. O desenvolvimento mundial de certos mercados ainda fica restrito a grandes grupos oligopólicos que tem acesso a recursos e conseguem obter estabelecer padrões internacionais de consumo e portanto mercado para seus produtos em inúmeros países - obviamente não se descarta a produção de bens específicos à localidade e particularidades dos diversos mercados .

A indústria de fraldas, no entanto, encontra dois movimentos distintos no seu processo de internacionalização: um primeiro momento de centralização da produção e expansão via exportação; e um segundo momento onde a estrutura preexistente e o conhecimento dos mercados nacionais permite uma expansão via investimento direto externo. Definamos então a diferença entre indústrias globais e indústria internalizada:

Uma indústria global é aquela onde as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas por suas posições globais. Há sobre as vendas de uma empresa uma grande influência decorrente da tecnologia e das habilidades mercadológicas desenvolvidas em outros locais de venda já melhor estabelecidos e mais estruturados, além da necessidade de um sistema de produção coordenada a nível mundial. Os fatores que determinam as vantagens estratégicas advém fundamentalmente desse processo de coordenação do negócio.

Algumas indústrias internacionais, no sentido de serem compostas por companhias multinacionais, não possuem as características essenciais de uma indústria global. Com algumas restrições em algumas atividades mais estratégicas, como por exemplo desenvolvimento de produto, as subsidiárias são autônomas e o equilíbrio competitivo assume características e critérios mais particulares de país para país.

Existem muitas diferenças entre competir a nível internacional e competir a nível nacional, e estas diferenças são enfatizadas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional:

- diferença entre países com relação ao fator custo;
- circunstâncias diferentes em mercados externos;
- diferenças com relação aos governos estrangeiros;
- diferenças em metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros.

No entanto, alguns fatores estruturais que operam em indústrias globais são os mesmos que em indústrias mais internalizadas. Tanto em âmbito internacional quanto em âmbito interno, a análise estrutural das indústrias deve sempre levar em conta a concorrência externa, um grupo mais amplo de entrantes potenciais, uma gama também ampliada de possíveis substitutos e maiores possibilidades das metas e até mesmo da "personalidade"/filosofia das empresas serem diferentes, bem como o seu "feeling"estratégico e de direcionamento do seu processo decisório. A própria concepção e desenvolvimento do processo de globalização só foi possível a partir da detecção e identificação clara destes elementos como fatores fundamentais na análise de estratégias expansivas. Obviamente os processo internalizados tendem a atingir um grau de complexidade maior devido às suas peculiaridades e características intrínsecas dos diferentes mercados nacionais.

Sob essa ótica, devemos estudar alguns aspectos do ambiente que influenciam a concorrência. Elementos como o grau de concentração, as vantagens e os competidores atuantes naquele mercado, as vantagens preestabelecidas por eles, as características da cadeia produtiva (insumos e mercado), qualificação da mão de obra, tamanho de mercado, características específicas da demanda, preferência do consumidor,etc.; são mais específicos da estrutura de mercado.
Há ainda elementos que refletem a situação macroeconômica do país, que são elementos de atuação de política governamental que influenciam as transações dos diversos agentes e se constituem como uma convivência necessária às empresas que naquela região se situam. por exemplo; condições das taxas de câmbio e de juros, Balanço de Pagamentos, tributação, etc..
Por fim, encontramos um outro conjunto de fatores que tem origem na natureza político-jurídico-institucional, que abrange as leis que regem o sistema econômico nacional, bem como a atividade econômica. Fazem parte desse contexto os subsídios, legislação trabalhista, impostos, tarifas, legislação

previdenciária, comercial, regras de proteção e direito do consumidor, patentes, padrões técnicos minimamente exigidos, políticas setoriais de incentivo à produção e ao emprego, etc..

Na realidade, a concorrência capitalista possui um fator que está bastante ligado à própria ação e interação dos agentes no ambiente concorrencial. Há um duplo sentido na relação de causalidade; que é do ambiente inflenciando a orientação e até mesmo a velocidadde das inovações, e estas por sua vez, atuam modificando as características do ambiente concorrencial, buscando cada vez mais vantagens competitivas relevantes para a manutenção das posições de mercado.

Portanto, os critérios de competitividade tendem a variam de um país para outro. Nesse sentido, devemos explorar um pouco mais como esse processo de interação entre a expansão para novos mercados com as características locais relevantes do ambiente concorrencial ocorre.

ALGUNS ELEMENTOS QUE AFETAM A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

Numa análise da desenvolvimento das economias capitalistas, temos que vários autores consideram o investimento externo direto como consequência do processo de crescimento da firma, além do fato das empresas investirem em outros países como estratégia de antecipação a competição. Argumenta que as firmas tem "uma forte tendência" para se expandir, e expansão significa diversificação da produção, assim como penetração em novos mercados internos e externos. Vai mais além na sua argumentação dizendo que "o estabelecimento de subsidiárias ou filiais estrangeiras não é, para a matriz, diferente do estabelecimento de subsidiárias ou filiais no seu próprio país. Certamente, deve-se dar uma maior consideração aos riscos e maiores lucros são esperados se o empreendimento corre segundo os planos. Mas a nova expansão ainda e parte do processo de crescimento da matriz".(Reinaldo Gonçalves,1991). Mais adiante veremos que a afirmação de igualdade não é a mais adequada para explicar a interação agente/ambiente.

Há inúmeros autores que elaboram teorias a respeito dos determinantes da estratégia expansiva das firmas multinacionais, mas em grande parte acabam se referindo a aspectos semelhantes, tais como o fato de que o investimento externo devia ser visto como uma parte da estratégia de mercado da firma que objetiva melhorar ou, pelo menos, defender suas posições no mercado interno e externo; ou ainda de algumas vantagens especiais (as quais serão exploradas mais adiante) que a firma possui que viabilizam-na mais ou menos em se lançar ao investimento, obtidas nos mercados de produto e fator derivadas de economia de escala, assim como influenciada por políticas governamentais, por exemplo.

No que se refere às vantagens obtidas no mercado de produto,podemos elencar vários fatores que atuam como forma de concorrência (sem nos preocuparmos aqui com ordem de importância).

- A *Diferenciação de Produtos* é, sem dúvida, um fator extremamente importante para quem quer desfrutar de exclusividade e apropriação de recursos ampliada, atendendo a nicho de mercado específicos que podem proporcionar alta lucratividade. Além disso, o tipo de estrutura de mercado associado a presença das empresas transnacionais implica em que essas empresas tendem a existir em setores nos quais as barreiras a entrada são elevadas, devido ao papel importante desempenhado pela diferenciação de produto, escala de produção, tecnologia , etc..

- É necessário possuir uma *Capacidade Gerencial* compatível com altos objetivos, ou seja, uma equipe competente de gerenciamento atuando em empresas de grande porte como as transnacionais tendem em geral a melhorar a eficiência alocativa - organizando redes de distribuição mais eficientes - , acelerar a transferência de tecnologia e aumentar a eficiência técnica naquelas industrias nais quais opera.
No caso das fraldas, na realização de movimentos expansivos, o aproveitamento dos canais de distribuição já existentes para outros produtos da P&G, por exemplo, foram fatores fundamentais para não onerarem demais os custos das fraldas, que já eram elevados em virtude de um processo produtivo complexo e maquinário dispendioso nas linhas de produção.

- As *Políticas de Preço e Propaganda mais Eficazes* tem como objetivo "conquistar" o consumidor tanto pelo apelo tanto emocional quanto financeiro. Como exemplo concreto do mercado de fraldas descartáveis podemos observar que a publicidade foi uma arma bastante utilizada, tanto em gastos com mídia quanto com anúncios promocionais. O potencial de mercado vislumbrado pelas

empresas multinacionais têm-se confirmado ao longo dos anos, haja visto que na Inglaterra, por exemplo, o mercado tenha sextuplicado o seu tamanho num período de 12 anos. A pioneira nesse mercado não foi nenhuma gigante multinacional, e sim a empresa inglesa Peadouce. Tanto a Peadouce quanto a Swaddlers competem na Europa com a P&G e Kimberly-Clark através de guerra de preços e jogadas promocionais tentando obter a fidelidade do consumidor.

Entretanto, observamos no mercado de fraldas do Brasil, tanto os gastos com P&D quanto os gastos com promoção e mídia foram se reduzindo ao longo dos anos de 1991 a 1993, dando lugar à estratégia de redução de custos; mesmo porque, por características peculiares à economia brasileira (renda, distribuição, perfil do consumidor, cultura, etc.), que serão abordados no último capítulo; os produtos de consumo de massa devem ser competitivos via preço, ainda mais com o recente movimento da abertura da economia, expondo-nos ao elevado graud e competitividade internacional. Se considerarmos que hoje em dia, países como o Japão representam um mercado de 130 milhões de Yenes, os EUA respondem por US$ 4 bilhões, e a Europa por US$ 500 milhões; vemos o quão atrativo se torna lançar-se nesse filão.

- Quando falamos de *Inovações Tecnológicas,* tratamos de um universo de conhecimento mais abrangente ainda, onde as atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos e de processos se alia ao conhecimento e grau de informação necessários para a execução eficiente de um processo inovativo. O apelo à inovação torna-se importante quando a empresa deseja se destacar frente aos demais concorrentes, estando extremamente ligada à diferenciação do produto. As inovações tornam-se mais atrativas ainda ao mencionarmos a questão da proteção legal das patentes, dando o direito de usufruto dessa tecnologia incorporada ao processo produtivo ao seu "inventor", tanto nos fatores de produção quanto ao produto em si.

Uma grande trunfo dos produtores de fraldas descartáveis no período inicial de difusão do produto, tendo como pressupostos que os custos não variavam muito entre os produtores, dadas as condições de produção da época, a grande arma de vendas se traduzia no avanço tecnológico, contido nos primeiros modelos de fraldas descartáveis com a introdução de material absorvente, que permitia uma absorvência até então inexistente em qualquer produto no mercado.

- Possuir um maior *Acesso ao Mercado de Capitais* é também uma vantagem significativa na qual as empresas transnacionais conseguem obter recursos custo mais baixo e prazos de pagamento mais extensos. O "custo do capital" é um fator que pode pesar significativamente menos em termos relativos para as grandes empresas articuladas com o setor financeiro do que para as empresas de menor porte e consequentemente menos influência e garantias que possam facilitar o acesso ao crédito.
Isso se agrava ainda mais numa economia instável característica de países subdesenvolvidos - há presente um alto risco de inadimplência.

- Os ganhos com *Economias de Escala* são extremamente relevantes principalmente na produção de bens de consumo, duráveis e não duráveis.
Isso é fator influenciador inclusive na decisão de expandir a produção para novos mercados; na medida em que o processo de produção está definido, os insumos e sua composição estão especificados, os diferenciais nos custos de produção começam a afetar a decisão da firma no que se refere a exportar ou fabricar o produto num mercado externo. Os ganhos de escala possuem influência diferente nas diferentes fases de "geração" de um produto.

Os ganhos de escala não são só representados pelo processo interno à firma, é também necessário ter contatos próximos com os fornecedores devido a flexibilidade no uso dos insumos nesta primeira fase de um produto não-padronizado, além de haver incerteza com relação ao mercado para esse

produto, podendo haver até mesmo exportações para países com padrões de consumo semelhante.
Num segundo estágio do processo de desenvolvimento desse produto, o mesmo já se caracteriza por ser mais padronizado. É a fase onde as economias de escala passam a ser mais importantes, quando existe uma maior preocupação a cerca dos custos de produção e novos grupos de renda são atraídos para esse produto.

Em se tratando do mercado de fraldas, alguns recentes investimentos das grandes empresas no Brasil foram no sentido de ampliar a produção e centralizá-la em uma única planta industrial, como fizeram a P&G com a construção de uma nova fábirca que duplicará a sua capacidade produtiva; e a J&J, que centralizou a produção da maioria de seus produtos em uma única fábrica para obter ganhos de escala.

- Quando falamos de *Flexibilidade*, estamos falando de um conceito mais abrangente que traduz tanto uma flexibilidade técnica de produção quanto à uma flexibilidade no sentido de acompanhar o mais *on line* possível a dinâmica do mercado em que a firma se insere.
A interdependência oligopolística causada pela estrutura oligopolística do mercado nos faz esperar alguma reação dos concorrentes quando um dos membros desse oligopólio entra num mercado em particular. Isso vira uma "padrão de comportamento". Em alguns tipos de produto e mercado o problema da disponibilidade do produto em tempo e quantidades corretas é muito importante para o desempenho da firma.

Por exemplo, com relação a aspectos técnicos do mercado de fraldas, a utilização de absorventes e lenços de papel possibilitou uma flexibilização do processo produtivo e a respectiva internalização da produção de fraldas

descartáveis nos países europeus (principalmente Inglaterra) sem uma necessidade de altos gastos com investimento em capital fixo.

- Não podemos nos esquecer de mencionar as *Políticas Governamentais* como elementos facilitadores de vantagens competitivas. Algumas vantagens das empresas transnacionais pode derivar mesmo de características estruturais do subdesenvolvimento, que já mencionamos anteriormente. Há um aspecto que se torna bastante relevante quando nos referimos ao governo; pois a tendência, nos países subdesenvolvidos, é de que os governos atuem favoravelmente no que se refere a políticas comerciais de importação de máquinas e equipamentos, redução de tarifas alfandegárias, subsídios e incentivos, por exemplo, que não fazem com que a empresa transnacional necessite de extremos esforços e recursos para se estabelecer e alcançar margens expressivas.

Com uma especial particularidade no caso da América Latina, ainda observamos que algumas políticas de substituição de importações foram importantes na determinação de novos fluxos de investimento externo direto, aonde abriu-se espaço para que a necessidade de produção interna fosse suprida pelas empresas transnacionais, com o apoio das autoridades governamentais locais.

- Todas as formas descritas acima de nada adiantam se o competidor não for capaz de *Conhecer a Concorrência;* ou seja, ser capaz de adquirir conhecimento sobre o mercado de interesse (quer seja num mercado atual ou perspectivas de mercados novos) e sobre os agentes que nele atuam.
Um produto mais padronizado, sem características que o diferencie significativamente dos demais, implica em um apulverização do conhecimento do mesmo, o que permite que a produção em países subdesenvolvidos seja

inclusive facilitada, chegando até a ocorrer um movimento inverso no movimento inicial de exportação, ou seja; do país subdesenvolvido exportando para o país industrializado. Nos parece óbvio qu euma empresa que esteja localizada no próprio mercado ou então próximo a ele tenha um maior possibilidade de prever corretamente os resultados da introdução de novos produtos do que uma empresa situada à distância.

Um exemplo dessa importância no mercado de fraldas pode ser demonstrado pelas empresas envolvidas no negócio que, partindo dos EUA e aproveitando o seu conhecimento de estratégias expansivas e possuindo filiais espalhadas pelo mundo, começaram a expandir sua distribuição de fraldas pelo mundo, sem no entanto internalizar a produção num primeiro momento. Essa expansão foi sendo feita a título de teste de mercado. Fatores como o conhecimento mercadológico , elevados gastos em P&D e preços competitivos foram utilizados pelas entrantes como maneira de reduzir as barreiras à entrada e competir com os produtores europeus.

Em se tratando do mercado brasileiro, numa análise mais ampla da categoria 'fraldas descartáveis', este serviu aos objetivos da P&G de buscar uma brecha de entrada no mercado brasileiro. A P&G viu como oportunidade um mercado onde o produto estava tecnologicamente fragilizado e com custos não tão competitivos quanto nos mercados onde outras multinacionais já estavam estabelecidas com custos competitivos e tecnologia avançada. Nesse estudo estratégico, o mercado de fraldas descartáveis mostrou-se a porta de entrada para a atuação da P&G no Brasil, visto que a J&J era a única empresa que possuía uma fralda descartável mais avançada tecnologicamente frente às demais produtoras no mercado nacional.

- Aproveitando a idéia do parágrafo anterior; por último, e não menos importante, chegamos à conclusão de que a manutenção e obtenção desses

fetores tem como objetivo maior evitar o impacto doreto com as eventuais *Barreiras à Entrada* que tendem a existir em mercados caracteristicamente oligopolistas. A interdependência oligopolística causada pela estrutura oligopolística do mercado nos faz esperar alguma reação dos concorrentes quando um dos membros desse oligopólio entra num mercado em particular. Isso vira uma "padrão de comportamento".

Creio que uma das maneiras mais claras de explicitarmos essa proposição é relatando brevemente o caso da P&G no movimento expansivo em direção à América Latina.

Na sua estratégia de expansão internacional, a P&G atrasou-se em relação às suas concorrentes mundiais (J&J, UNILEVER, etc.) no que se refer à América Latina. Apostando que o socialismo fosse imperar por aqui, a P&G direcionou seus investimentos a outros países, principalmente na Europa.

Quando o interesse pelo mercado latino americano veio à tona, vários de seus setores de atuação já estavam tomados pelos seus concorrentes internacionais. Os mercados de higiene e limpeza, produtos de higiene pessoal, dentifrícios, etc. ;possuíam grandes e fortes concorrentes tais como Gessy Lever, Colgate-Palmolive, Anakol, Orniex, J&J, entre outros. Esse concorrentes possuíam vantagens competitivas com ganhos de escala, canais de distribuição , conhecimento mercadológico; um marketing institucional bastante forte tendo como carro chefe seus principais produtos de consumo de massa (ex.: Omo, Doriana, etc).

Utilizando a prática mencionada acima com relação ao conhecimento do mercado, a partir de um estudo estratégico, o mercado de fraldas descartáveis mostrou-se a porta de entrada para a atuação da P&G no Brasil, visto que a J&J

era a única empresa que possuía uma fralda descartável mais avançada tecnologicamente frente às demais produtoras no mercado nacional.
Somente grandes firmas poderiam absorver os altos custos associados com atividades de pesquisa,conhecimento e informação.

Apesar de toda a discussão sobre assunto, notamos que não se conseguiu, de forma convincente, elaborar uma teoria geral do processo de internacionalização, de modo a determinar de forma mais precisa os rumos que esse processo toma e os passos que segue ao longo do tempo. Em todo caso, são colocados e defendidos em várias teorias os inúmeros fatores que interagem para que a internacionalização ocorra. Alguns desses fatores estão aqui abordados; mas a diversidade e complexidade que podem assumir os inúmeros caminhos da internacionalização, baseados em diferentes especificidades das firmas, aliados a todo um universo de particularidades dos "países-destino" do investimento e também dos países donde esses investimentos saem, é complicado estabelecermos qualquer tipo de uniformidade no desenvolvimento dos investimentos externos diretos.

Nesses casos, as teorias que buscam explicar o investimento externo direto ainda carecem de algumas qualificações, abordando e relevando com mais ênfase as características estruturais dos países, ao invés de se preocupar e atribuir à internacionalização às vantagens e caracteres internos à firma e as vantagens específicas à propriedade da mesma.

CAPÍTULO II

A INDÚSTRIA DE FRALDAS DESCARTÁVEIS

A indústria de fraldas descartáveis tem emergido desde 1966 como um dos maiores produtos de consumo nos Estados Unidos, com as vendas industriais estimadas em U$ 370 mlhões em 1973. Desfrutando de um crescimento das vendas de 25% a.a., fraldas descartáveis têm se tornado a única maior marca na Procter & Gamble, a firma que acreditou com pioneirirsmo na larga escala do uso de fraldas descartáveis e se manteve como indústria líder com uma estimativa de 69% de *market share*. Dada a enorme aposta envolvida, posições na indústria de fraldas descartáveis foram ardorosamente contestadas em 1974. Kimberly-Clark capturou aproximadamente 15% de market share, e caminhou para uma distribuição nacional em 1974 após seis anos fora.

Colgate-Palmolive (subsidiária da Kendall) estava vendendo uma nova fralda descartável melhorada. Johnson & Johnson se lançou numa massiva instalação para a produção de fraldas em Park Forest, Illinois em 1971 e logo começou a produção.

Finalmente, um número de firmas incluindo Weyerhaeuser e Georgia-Pacific estavam manufaturando marcas próprias de fraldas, e um número de outras potenciais entrantes na produção de marcas privadas sabiam como estudar o mercado.

História da Indústria

Desde que existem bebês existe a necessidade por fraldas. Antes de 1966, a grande maioria das fraldas usadas nos EUA eram fraldas de tecido feitas de ~~cotton~~ que era lavado e re-usado. Algumas famílias lavavam suas próprias fraldas em casa ou nas lavanderias, enquanto outras faziam uso do serviço de fraldas comercial que tratava das fraldas sujas e devolviam-nas limpas em estado normal. Os primeiros fabricantes de fraldas de pano foram a Kendall (Colgate-Palmolive) e a Johnson & Johnson.

Serviços de devolução de fraldas significavam aproximadamente 7% das fraldas de pano em 1966, produzindo receitas no valor de U$ 100 milhões. Serviços de entrega não eram acessíveis a todos os consumidores, mas a maioria das residências localizadas nas áreas urbanas. As firmas de serviços de fraldas tornaram-se altamente fragmentadas, com indústrias regionais consistindo em aproximadamente 400 participantes. Eles fizeram repetidas alegações sobre fixação de preços na indústria de serviços para fraldas em mercados particulares, e muitos casos de fixação de preços foram processados com sucesso.

Fraldas descartáveis existiam no mercado dos EUA antes de 1966, mas sua poenetração de mercado era mínima. Fraldas descartáveis eram vendidas através de farmácias por algum tempo pela Chicope Mills (Chux), Kendall (Curity) and Parke-Davis. Essas primeiras fraldas descartáveis eram muito caras e grosseiras no seu design, consistindo em um número de camadas de papel de seda com a frente e o dorso de pano. Antes as fraldas descartáveis eram vendidas primordialmente para uso em viagens.

Fraldas descartáveis obtiveram consideravelmente maior sucesso na Europa antes de 1960, particularmente na Suécia. Fraldas descartáveis foram usadas na Suécia desde meados de 1940 a começaram a crescer na Europa no meio dos anos 50. Ao contrário das variedades mais antigas dos EUA, as fraldas descartáveis européias eram compostas de duas peças em conjunto empregando uma calça de plástico reusável combinada a uma fita interna descartável.

As sementes do dramático crescimento na indústria de fraldas descartáveis dos EUA foram plantadas em 1966 quando a Procter & Gamble começaram uma expansão nacional da sua marca de fraldas Pampers. P&G se interessou em fraldas descartáveis em meios dos anos 50. De acordo com a história popular, uma freira da enfermaria do Hospital Católico de Cincinnati reclamou a algumas pessoas da P&G sobre a necessidade de fraldas descartáveis que poderiam eliminar os problemas higiênicos com as fraldas de pano. Engenheiros da P&G desenvolveram alguns protótipos, e relataram que tinham inventado uma máquina de fraldas em 1956. P&G estava também interessada no mercado de lenços de papel nesse período. Tanto o lenço de papel quanto a fralda ganharam reforço momentâneo com a aquisição pela P&G da Cia de Papel Charmin em 1957. Charmin tornou-se a base para a expansão nacional da P&G em lenços de banheiro, toalhas de papel e lenços faciais, tanto para seu negócio de fraldas também.

Depois de um adicional trabalho de desenvolvimento, P&G começou seu primeiro teste de mercado para as fraldas descartáveis em 1962 em Peoria, Illinois. Seu produto, com preço de U$ 1.00 por fralda, consistia aproximadamente de camadas de lenço de papel que haviam sido

mecanicamente ajuntadas para ficarem juntas, com a parte posterior em plástico de polietileno cobrindo o lenço e um rayon poroso na face da frente. P&G montou o produto usando lenços comprados e outros componentes. Enquanto o novo produto , chamado Pampers, estava com alto preço para os consumidores, ele não alcançava penetração de mercado significativa mas , ao contrário, provava ser um item especialmente para uso por viajantes e compradores de alta renda.

Face a estes resultados, P&G concluiu que o problema era o alto custo. A U$1.00 cada, o custo da Pampers estava mais distante que o estimado US$0.30 a 0.50 por fralda com serviço de distribuição e US$0.10 a 0.20 por fralda era o que custava para lavar as fraldas em casa já incluindo depreciação das fraldas (mas não o custo de tempo gasto lavando-as). Engenheiros da P&G voltaram às pranchetas e desenvolveram a mais sofisticada màquina de processamento contínuo que podia processar fraldas a velocidades acima da marca de 400 por minuto. O novo processo permitiu a P&G reintroduzir Pampers no mercado a U$ 0.50 por fralda no segundo maior teste em Sacramento, Califórnia. Este teste provou ser um grande sucesso, e a distribuição nacional do produto começou em 1966.

Entretanto, antes de 1962, a Companhia Scott Paper havia começado a trabalhar numa fralda descartável inteiramente diferente, baseada em duas peças principais que se tornaram padrão na Europa, e e botões de pressão a fechavam ao invés de alfinetes que era necessário para a Pampers. Antes de 1966, o ano do lançamento da Pampers, Scott havia testado a Scott's Baby em Denver, Dallas e Minneapolis. Também haviam começado a testar a fralda descartável de duas peçassob a marca White Lamb em 1965.

Kimberly-Clark havia feito a investigação sobre fraldas descartáveis para enfermeiras de hospital no início dos anos 50. O projeto não foi bem sucedido, mas havia rejuvenescido no final dos anos 50 e início dos 60. O esforço do desenvolvimento em fraldas estava baseado nas tecnologias diferentes, usando o que era conhecido de consistência macia. Essa "consistência macia" estava presente no melhor material absorvente que a Kimberly-Clark utilizava nos produtos femininos (absorventes e lenços). A K-C calculou que esse material era mais barato por unidade de absorvência do que os lenços de papel. K-C capitalizou em sua redução de custo desenhando uma fralda com a amarração através de fitas adesivas que eram inclusives mais rápidas para manusear, ao contrário dos alfinetes. As fraldas da K-C também empregaram uma única peça para melhorar seu caimento. Após extensivos desenvolvimentos com as esfermeiras do hospital, a K-C começou o teste de mercado das fraldas descartáveis em Denver em 1968 e buscou uma expansão nacional posteriormente.

Outro competidor, International Paper (IP), havia começado a vender fraldas descartáveis de duas peças no Canadá em meados de 1960 através da sua divisão Facelle que também produzia outros produtos de lenços de papel. Em 1968, IP anunciou sua entrada no mercado americano tanto com fraldas descartáveis quanto com lenços de papel., e começou de uma planta industrial para toda a costa de Los Angeles. Weyerhaeuser anunciou sua entrada no mercado de fraldas descartáveis em agosto de 1970, com uma nova planta que entraria em operação em 1971. Inúmeras outros produtores privados entraram na indústria enquanto os tempos eram promissores, produzindo para grandes magazines como Sears, Penney's e as maiores redes de supermercados.

Johnson & Johnson (J&J) permaneceram por um longo tempo no mercado de fraldas descartáveis através da sua subsidiária Chicopee, mas os produtos da Chicopee (Chux e depois Chix) estavam defasadas com relação aos novos entrantes, visto que seus esforços estavam concentrados em defender o negócio das fraldas de pano. Entretanto, em 1971, a produção da fralda de pano da Chicopee estava sendo descontinuada e a sua fralda descartável estava surgindo no mercado. Após anos de trabalho de desenvolvimento, J&J anunciou em 1971 que poderia entrar com a sua marca no mercado de fraldas descartáveis através da sua companhia de operações domésticas. O produto havia sido desenvolvido alguns anos antes mas dificuldades com relação a patentes com a Procter & Gamble atrasaram a sua entrada. Uma grande planta foi iniciada em Park Forest, Illinois para produzir a nova fralda J&J, um produto premium utilizando material interior absorvente e uma única folha plástica . J&J havia testado a nova fralda descartável com grande sucesso em Denver e Fort Wayne, Indiana.

O entrante final, Union Carbide (UC), havia começado a testar fraldas descartáveis em 1973. O produto da UC era único, patenteando uma calça plástica que era feita de um material que permitia que o líquido "corresse"apenas em um sentido, deixando o bebê mais seco do que as outras marcas.

P&G havia continuado a desenvolver seu negócio de fraldas descartáveis enquanto estes entrantes estavam agindo. A distribuição nacional foi alcançada em 1969, e a Pampers havia sido modificada para incorporar alguns elementos chave sdos produtos de seus concorrentes. P&G começou a modificar do lenço para o interior macio em 1972 e incorporou fitas adesivas em suas fraldas

durante 1972 e 1973. Todo o tempo que a P&G havia empregado num pesado desenvolvimento das fraldas da marca Pumpers refletiu-se na manutenção e comando da maior fatia do mercado.

A despeito do crescimento explosivo das fraldas descartáveis, em 1974 muitos entrantes haviam fechado suas portas. A Borden descontinuou sua produção de fraldas descartáveis por volta dos anos 70. A Scott descontinuou a sua Baby Scott nos EUA em 1971, quando o desenho das duas peças mostrou um insucesso no mercado dos EUA. IP parou sua linha Flushabye de fraldas descartáveis do mesmo modo da sua entrada no negócio deconsumo de produtos de papel nos EUA em 1972, após taxas de prejuízo de US$ 7,5 milhões em 1971 e US$ 5,6 milhões em 1972.

Demanda

O mercado potencial para fraldas descartáveis era enorme, de acordo com a maioria dos padrões de quase todas as empresas. Com mais de 3 milhões de bebês nascendo a cada ano nos Estados Unidos, os quais permaneciam usando fraldas por aproximadamente 24-27 meses e precisavam de uma média de 50-60 fraldas por semana, o mercado potencial representa uma incrível média de 15-20 bilhões de fraldas por ano (ou mais). A demanda por fraldas descartáveis cresceu rapidamente desde a introdução do produto pela P&G, em 1966:

	1966	1967	1968	1969	1979	1971	1971	1973

Vendas do Fabricante (em US$ milhões)	$10	$20	$60	$90	$130	$200	$280	$370
Penetração Percentual de Bebês que usam Fraldas	1%	2%	7%	11%	15%	22%	35%	42%
Número de Nascimentos (em milhões)	3,64	3,56	3,54	3,63	3,74	3,56	3,26	3,14

Fontes: Bruce Kirk, Disposable Diaper: Its Investment Potential, Pressprich & Co., Inc.; L.J. Wilkerson, Johnson's Diaper - Bottom Line Impact, White Weld; Departamento Norte Americano de Comércio, Bureau of the Census; e estimativas.

O rápido aumento nas vendas de fraldas descartáveis foi extremamente notável, porque ocorreu no contexto dos nascimentos, geralmente decrescentes, nos Estados Unidos. Além disso, as fraldas descartáveis eram mais caras que as outras duas alternativas: serviços comerciais de lavagem de fraldas e a lavagem domésticas das fraldas de pano. O custo unitário estimado das fraldas descartáveis em 1973 era de US$ 0,53 a US$ 0,57 ; comparados à média de US$ 0, 45 para os serviços comerciais de lavagem de fraldas e de US$ 0,01 a US$ 0,02 centavos para a lavagem doméstica (incluindo-se a depreciação, mas excluindo-se a mão de obra) (1). Uma indicação posterior, de que o custo não era o fator determinante nas decisões dos pais em usar fraldas descartáveis, era o fato de que uma fralda descartável Européia de duas peças, mais barata (US$ 0,25 a US$ 0,35 centavos por fralda) não tinha tido sucesso nos Estados Unidos, apesar dos investimentos da Scott Paper e da International Paper para desenvolvê-la.

A rápida penetração das fraldas descartáveis nos Estados Unidos era atribuída a vários fatores. Talvez, o mais importantes deles era o número crescente de mães que trabalhavam fora, que voltavam ao trabalho mais cedo e davam valor à conveniência das fraldas descartáveis. As mães também eram cada vez mais velhas, visto que a maioria das famílias adiava ter seus bebês, e tinham nível de

instrução mais adiantados. As famílias também tornaram-se financeiramente mais estabilizadas durante o final dos anos 60 e início dos anos 70, e progressivamente de maior mobilidade.

Paralelamente a estas tendências, foi dramático e relativamente contínuo o avanço na qualidade das fraldas descartáveis desde os dias que precederam o ano de 1966. Também houve muita propaganda de fraldas descartáveis, veiculada pela concorrência, e ampla exposição das mães às fraldas descartáveis no hospital, quando o bebê nascia. A maior penetração de fraldas descartáveis em 1973 ocorreu nas áreas metropolitanas e entre moradores de apartamentos e mães de dois ou mais filhos. A lavagem doméstica de fraldas foi mais afetada do que os serviços comerciais de lavagem de fraldas pelo crescimento das descartáveis(1). Algumas estimativas sugerem que as vendas dos serviços de lavagem de fraldas realmente melhorou em termos absolutos durante os primeiros anos das fraldas descartáveis pós-1966, apresentando, mais recentemente, uma equivalência ou, até mesmo, decaindo.

As fraldas descartáveis tornaram-se a mais ampla categoria de produtos na área de cuidados com o bebê, como demonstramos a seguir:

---

(1) Uma fralda descartável era mais absorvente que uma fralda de pano, e por isso, eram usadas por semana menos fraldas descartáveis do que de pano (aproximadamente 60 por semana, contra 80 por semana).

Vendas a Varejo de Produtos Infantis*

(em US$ milhões)

	1972	1973
Fraldas e revestimentos descartáveis	$415,1	$554,6
Medicamentos Infantis	$41,7	$147,9
Equipamentos e Produtos para Bebês	$145,4	$147,2
(excluindo-se fraldas descartáveis)		
Total	$702,2	$894,7

* Estas vendas estimadas de fraldas descartáveis ao consumidor varejista não podem ser exatamente conciliadas com os valores para as vendas dos fabricantes, provenientes de fontes diferentes, e fornecidos anteriormente, além das margens estimadas de lucro referentes à venda a varejo.

Fonte: Frost and Sullivan, Baby Care Market.

As fraldas descartáveis também ultrapassaram ou quase igualaram as vendas de outros produtos de papel de consumo prioritário, como lenços de papel (US$160 milhões no varejo em 1970), toalhas de papel (US$ 470 milhões em 1970) e papel higiênico (US$ 535 milhões em 1970).

As estimativas para a taxa de crescimento futuro das fraldas descartáveis variam, mas todos os observadores concordam que o crescimento irá continuar. As estimativas de crescimento eram uma função dos nascimentos previstos, da penetração das fraldas descartáveis e do número de fraldas consumidas por bebê. Enquanto havia consideráveis discordâncias sobre futuros nascimentos de bebês, a maioria dos observadores esperava que a taxa de nascimentos continuasse a decair ligeiramente até o final dos anos 70. Esperava-se que o aumento no número de mulheres em idade adequada para serem mães

começasse a compensar a taxa de nascimentos no fim dos anos 70, e que o número absoluto de nascimentos começasse a aumentar por volta de 1976 ou 1977. No final dos anos 70 e início dos anos 80, os nascimentos poderiam ter aumentado entre US$ 300.000 e US$ 500.000 por ano e poderiam estar num nível de até 3,9 milhões até 1980. Esperava-se que a penetração das fraldas descartáveis também aumentasse. A maioria das estimativas previa uma penetração de 70-75 por cento (ou mais) de trocas de fraldas até 1980. A taxa de uso de fraldas dependia dos avanços futuros do produto, que poderiam tornar as fraldas mais absorventes.

Distribuição

Enquanto as fraldas descartáveis eram primariamente vendidas em farmácias antes da entrada da P&G, a maioria das fraldas era vendida em supermercados até 1973. As drugstores foram constantemente perdendo sua fatia do mercado de fraldas descartáveis, apesar de sua conquista das vendas de descartáveis ter sido lenta. Lojas de departamentos também vendiam fraldas descartáveis, entre elas, encontravam-se a Sears, Penney's, Ward's, K-Mart e outras:

---

(1) As fraldas de pano (algodão) também tiveram seu preço significativamente aumentado desde 1966.

Estimativa de Vendas de Fradas Descartáveis pelo Canal de Varejo

	1971	1973
Drugstores	32%	26%
Supermercados	60%	70%
Lojas de Departamentos	8%	4%

Fonte: Frost and Sullivan, op.cit.

Esperava-se que a fatia de mercado das vendas de fraldas descartáveis pelos supermercados continuasse a aumentar.

As margens brutas nas fraldas descartáveis variavam de 10 a mais de 28% do preço de venda a varejo, com uma média em torno de 18-20%. Estas margens eram consideravelmente mais baixas que outros produtos infantis, mas eram altas, quando comparadas a outros produtos de papel, enquanto eram aproximadas ao nível dos produtos femininos. As fraldas descartáveis representavam 63% das vendas e 50% do lucro bruto dos produtos infantis nos supermercados. As fraldas descartáveis eram o produto individual mais importante nos departamentos de saúde e beleza dos supermercados, em termos tanto de vendas quando de lucro bruto (respectivamente 7,8% e 7.1%). Produtos de saúde e beleza representavam 7.6% do total das vendas dos supermercados em 1973(1).

Os varejistas haviam alocado uma quantidade significativa de espaço nas prateleiras para as fraldas descartáveis, apesar do volume das caixas de fraldas, por causa do grande volume e tráfego que as fraldas geravam nas lojas. As fraldas descartáveis eram reconhecidas como um item de crescimento

rápido, e as vendas por pé quadrado eram maiores que as dos produtos similares de tamanho aproximado, como toalhas de papel ou papel higiênico.

A maioria dos varejistas oferecia duas ou mais marcas de fraldas. Alguns dos principais varejistas também possuíam contratos com os fornecedores para produtos com sua própria marca, ofereciam preços entre 10 e 12% mais baixos que as marcas líderes de mercado, porém em estilos e configurações de embalagem mais limitados. Os produtos com a própria marca do varejista eram inferiores às marcas líderes em 1973, mas sua qualidade estava melhorando. As marcas próprias eram responsáveis por aproximadamente 8 a 9% das vendas de fraldas descartáveis em 1973, e estavam aumentando sua fatia.

Na batalha pelo espaço para fraldas nas prateleiras, os varejistas procuravam um suporte mais agressivo por parte do fornecedor, através de programas de amostras, propaganda ao consumidor e permissões promocionais ao comércio. A P&G era a menos generosa quanto às permissões promocionais, e os varejistas estavam ansiosos por encontrar marcas de fraldas alternativas que pudessem neutralizar o poder da P&G. Todavia, uma nova marca teria que fornecer incentivos para colocar seu produto nas prateleiras, bem como fornecer ao varejista um engradado de fraldas grátis para cada três engradados que fossem comprados. A maioria dos fabricantes vendia ao varejo através de atravessadores que recebiam uma comissão fixa sobre as vendas (da ordem de 5%), enquanto alguns fabricantes tinham sua própria força de vendas que comercializava as fraldas descartáveis.

Marketing

O marketing das fraldas descartáveis era extremamente complexo e envolvia uma ampla variedade de veículos. Um veículo importante era a amostragem extensiva. A amostragem começou nos hospitais, onde os fabricantes tentavam alcançar de 2/3 a 3/4 das mães, com amostras grátis dos seus produtos, o que também incluía um cupom para a primeira compra. As amostras de fraldas eram uma parte de um grande kit de produtos que a nova mãe recebia. O custo das amostras hospitalares era estimado em US$ 1,00 por amostra. A P&G obteve exclusividade da primeira empresa de kits hospitalares, a Gift Pax, e a concorrência também se utilizou de outras empresas ou promoveu internamente seus próprios programas de amostragem hospitalar. O programa de amostragem às vezes continuava depois que o bebê ia para casa.

Os cupons também eram outro veículo para o marketing das fraldas, amplamente praticado através de todo o período em que o bebê usava fraldas. Todos os principais fabricantes compraram listas de bebês que forneciam o nome e o endereço das famílias com bebês, bem como a data de nascimento do bebê. Os cupons oferecendo centavos de desconto na compra de fraldas eram enviados pelo correio aos pais quando o bebê atingia a idade suficiente para usar um tamanho de fralda maior. As empresas, tentando entrar no mercado, usavam cupons e amostras para induzir à experiência, e os cupons também eram utilizados para tentar aumentar as vendas em mercados problemáticos.

O outro grande veículo de marketing para fraldas descartáveis era a propaganda ao consumidor. A propagando empregou toda a mídia principal: televisão, rádio, jornais locais e revistas especializadas, como a American Baby. A televisão era disponível apenas a empresas com distribuição nacional ou quase nacional. A propaganda em jornais locais era utilizada primariamente para a "condução de cupons", ou para oferecer ao consumidor um cupom que

dava um desconto nas compras de fraldas. A propaganda em jornais locais era responsável por menos de cinco por cento dos orçamentos da mídia, apesar do próprio custo da utilização dos cupons ser mais significante.

Todos os fabricantes se engajaram nos mercados teste extensivos de novas entradas de fraldas ou de alterações significativas nos produtos. O mercado teste típico durava de seis meses a um ano.

---

(1) Todos os valores foram obtidos do Chain Store Age, Supermarketing Edition, Julho de 1974. Estes valores são referentes a supermercados com vendas acima de $1 milhão.

CAPÍTULO III

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E O MERCADO A NÍVEL MUNDIAL

A Evolução do Produto

As fraldas descartáveis eram almofadas triangulares ou retangulares, consistindo de uma só peça de três camadas. A camada externa da fralda era um filme plástico à prova d'água, que mantinha qualquer umidade dentro da fralda. A parte principal da fralda era um material filtrante altamente absorvente, à base de celulose. Em 1974, a maioria das fraldas tinha uma camada absorvente de polpa felpuda, substituindo os lenços de papel ou enchimentos de crepe em gerações anteriores. A polpa felpuda oferecia grande poder de absorção por seu peso. A camada interna da fralda, próxima ao bebê, era feita de um material hidrofóbico(1). A maioria dos revestimentos internos eram feitas de uma malha de rayon entrelaçada, ou de uma mistura de rayon e poliéster. Por volta de 1974, todas as fraldas descartáveis eram uma peça única, com um design de duas peças, consistindo de um revestimento descartável e calças plásticas reutilizáveis, provando terem sido uma falha no mercado norte-americano.

A maioria das fraldas (incluindo a Pampers e a Johnson's) eram retangulares e pregueadas, cujas pregas permitiam expansão, quando a fralda era colocada no bebê, para prover melhor conforto. Algumas marcas próprias e de preço baixo não possuíam pregas. A Kimbies não possuía pregas, mas tinha uma única

---

(1) Um material hidrofóbico permite que a umidade passe através de si, sem absorvê-la e sem tornar-se úmido.

dobra triangular, desenhada para aumentar o conforto. Enquanto gerações de fraldas anteriores necessitavam de alfinetes de segurança para fixação, por volta de 1974, todas as marcas já haviam adotado fitas adesivas incorporadas à própria fralda para fixação e ajuste. A Kimberly-Clark foi pioneira nesta inovação.

Todos os fabricantes ofereciam fraldas em, pelo menos, três (e às vezes até cinco) tamanhos, desenhados para bebês de diferentes tamanhos, e para uso diurno e noturno:

Variedades de Fraldas	
Recém-nascido	Bebês até 11 ou 12 libras(1)
Diurnas	Bebês de 12 a 22 libras
Noturnas	Bebês de 12 a 22 libras, com capacidade extra de absorção
Primeiros Passos	Bebês acima de 22 ou 23 libras
Primeiros Passos Noturna(2)	Bebês acima de 20 libras, com capacidade extra de absorção

O número de fraldas numa caixa variava conforme o tipo de fralda, com menos fraldas por caixa tipicamente para fraldas de tamanho maior. Alguns fabricantes ofereciam também caixas maiores, de tamanho econômico.

As características de desempenho das fraldas incluíam absorção, permeabilidade e umedecimento do revestimento interno, maciez, conforto, sistema de ajuste, desprendimento de material, dobramento e descartabilidade. A permeabilidade era a velocidade com que o líquido passa através do revestimento interno, e o umedecimento era uma medida da percentagem do líquido que voltaria através do revestimento pela almofada absorvente. O conforto referia-se à capacidade da fralda de se adaptar à forma do bebê, a capacidade da fralda de se ajustar confortavelmente, e se a cobertura sobre o

adesivo sairia ou não do lugar. O desprendimento de material referia-se ao problema que algumas fraldas tinham de deixar flocos na pele do bebê, o que, apesar de não ser perigoso, significava uma desvantagem. O dobramento referia-se à prática que alguns pais adotavam de usar duas fraldas juntas para diminuir a umidade, especialmente à noite. A descartabilidade era a capacidade que a camada absorvente de uma fralda tem de se desintegrar na água quando descartada ou através dos encanamentos domésticos. Tal método de descarte de fraldas não era recomendado para a maioria das casas, entretanto, devido à sobrecarga que isto poderia causar ao sistema de encanamento.

O Produto Hoje

Nos dias de hoje, os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes e têm mudado seu padrão de consumo no que se refere à qualidade dos produtos, só que não mais se conformando em pagar muito mais por isso. A praticidade e o conforto que as fraldas descartáveis propiciavam quando do seu lançamento tinham como objetivo garantir o bebê sequinho em viagens longas, e hoje em dia esse enfoque mudou, passando a tornar-se muito mais prático utilizar as fraldas descartáveis para aquelas famílias onde os pais trabalham fora, onde a mulher tornou-se mais independente e mais prática, buscando

---

(1) Os limites exatos de peso variavam ligeiramente, de fabricante para fabricante.

(2) Alguns fabricantes também ofereciam um tamanho para bebês prematuros e uma linha institucional para recém nascidos. Estas alternativas eram fabricadas em pequenas quantidades, de acordo com a conveniência de hospitais e pediatras.

soluções alternativas para tornar a sua vida em casa mais prática. Até por isso notamos um aumento incrível no mercado de comida congelada, por exemplo.
Por isso, a busca incessante por um avanço tecnológico que permitisse aliar um produto de alta qualidade a um preço competitivo foi o enfoque dos produtores nas últimas décadas. Para isso, milhares de dólares foram destinados à pesquisa e desenvolvimento de produtos, principalmente por empresas grandes como a P&G, J&J e Kimberly Clark; no intuito de alterar o processo de produção, criar novos materiais para serem utilizados tanto no forro como no material externo das fraldas, além de novos desenhos e incremento da absorvência que as fraldas apresentavam.
O grande advento de mudança foi a inclusão do flocgel como material absorvente, o que permitiu à fralda tornar-se muito mais seca, fazendo com que o xixi fosse absorvido e não ficasse em contato direto com o bebê, evitando assim problemas de irritação e inquietação da criança, além de mantê-lo seco por mais tempo, reduzindo o número de trocas de fraldas por dia.
Aliado à essa grande inovação, a alteração do desenho, passando a fralda e ser uma peça única, foi também de grande importância para a adaptação e o conforto do bebê, evitando dobras e materiais que incomodavam, como os alfinetes e os botões de pressão das calças plásticas, por exemplo. A utilização de fitas adesivas cada vez mais bem elaboradas para não provocar irritação na pele do bebê, além das inovações no material plástico também foram fatores decisivos para a adaptação e o barateamento do custo das fraldas e a sua colocação definitiva no mercado como um bem de consumo de massa.

Nos últimos anos, a indústria de adesivos vêm fazendo significativos avanços em ciência, tecnologia e uso da engenharia nos adesivos, atentando também para o aspecto da biodegradabilidade. A nova cultura da qualidade e globalização está fazendo com que as pessoas na indústria olhem para si mesmos e tomem diferentes posições na indústria e a considerar o impacto de seus projeto no meio ambiente. Ao longo dos últimos quinze anos, houve uma

evolução gradual no desenho das fraldas, que foi acompanhado por um crescimento da demanda por adesivos. A indústria reflete o crescimento da consciência com relação ao meio ambiente e os efeitos do crescimento da população na demanda global pelo produto.

Pesquisa e desenvolvimento são essenciais se as companhias de adesivos estão buscando liderança no seu campo. Há três maiores forças motrizes para que estão influenciando na posição de mercado nos últimos anos:

1. tecnologia dos adesivos e substratos;
2. conceitos de meio ambiente e
3. o estado da economia.

Se a indústria de adesivos almeja continuar e seguir com sucesso, ela deve oferecer excelentes produtos e serviços, investir em tecnologia e focar em qualidade e produtividade. Inclusive, a tecnologia para a plicação de fibras para a produção de fitas sensitivas tem sido desenvolvida para uma adaptação mais eficiente às necessidedes do mercado dos produtos descartáveis. Com os produtores ainda interessados em incrementar a uniformidade e reduzir o tamanho das fibras, e as limitações tecnológicas do processo de fundição bem conhecidas, um novo modo de disseminar a tecnologia, chamado *Control Coat System*, vem sendo desenvolvido. Esse método minimiza o tamanho das fibras e produz produto uniformes com um bom controle de qualidade e capacidade intermitente. Testes anteriores descobriram que essa tecnologia podia ser potencialmente apropriada para aplicação em tecidos finos como a estabilização do enchimento das fraldas descartáveis.

Com relação aos plásticos, uma das maiores empresas que investem em tecnologia e buscam o aprimoramento de produtos é a *Dow Chemical*, através de sua divisão *Dow Plastics*. Esta empresa tem comercializado produtos baseados no seu copolímero etileno-octano para uso em embalagens de

alimentos e outros mercados de plásticos finos. Estes são os primeiros produtos que os fornecedores chamam in-site tecnology. Nos EUA, a Dow está direcionando seus esforços e alvos de mercado para produtos modelados de películas mais finas para o mercado de fraldas descartáveis.

Os plásticos degradáveis foram introduzidos no passado, alguns deles usando polímeros petroquímicos avançando devido à produção da cola. A contínua necessidade dos plásticos degradáveis tem resultado em grandes investimentos da parte das indústrias agrícola, química e farmacêutica. As companhias estão melhorando seus produtos, incluindo para as fraldas descartáveis, com uma composição utilizando materiais como a goma de amido e açúcar ao invés dos polímeros baseados no petróleo compreendendo aproximadamente 1,8% do total da produção de plásticos dos EUA em 1992; este componente tem uma expectativa de crescimento de mais de 4% até 1996. A média atual dos custos gira em torno de US$2 a US$3 por libra, comparado aos US$0,50 por libra para as resinas petroquímicas. É esperada uma queda de 50% nos preços dos biopolímeros até o ano de 1996.

Um outro ítem que sofreu uma grande evolução no período foi quanto à questão da absorvência das fraldas descartáveis. A superabsorvência é um processo químico no qual componentes especiais reagem com líquidos para formar uma substância semelhante a gelatina. Os superabsorventes comerciais mais comuns são os poliacrilatos de sódio, uma classe de componentes químicos cujas propriedades básicas vem sendo conhecidas desde os anos 30. Apenas nos anos 60 é que a *Dow Química* e a *Johnson & Johnson* começaram a desenvolver polímeros superabsorventes (SAP) para fraldas descartáveis. O uso dos SAPs em outras áreas, como agricultura, estão sendo desenvolvidos mais recentemente.

Como podemos observar, a indústria de fraldas descartáveis observou um notável avanço tecnológico em grande parte pela contribuição de seus maiores fornecedores de insumos, que direcionaram seus esforços para o desenvolvimento de substâncias cada vez mais eficientes em termos de biodegradabilidade , maciez, conforto e absorvência; que foram acoplados a um desenho mais confortável e único das fraldas descartáveis.

O Processo Produtivo

A produção das fraldas descartáveis envolve um processo bastante complexo e com uma alta velocidade, num processo contínuo de operação que utiliza máquinas especializadas. As máquinas podem ser operadas 24 horas por dia durante sete dias por semana. A utilização comum das máquinas é a operação em 80% da semana, e esta porcentagem é determinada pela eficiência da máquina. As máquinas de produção de fraldas chegam a processar 500 fraldas por minuto. A velocidade da máquina era uma função de incrementos de engenharia e a complexidade das fraldas.

O desdobramento da operação é particularmente importante na determinação da velocidade da máquina. Os custos da manufatura são também afetados pelo montantes de rejeições e divergências na produção, porque divergências e rejeições não podem ser reprocessadas na produção de fraldas. A produção de fraldas proporcionou a muitas firmas a experimentação de dificuldades para supervisionar o processo.

As máquinas de fraldas podem ser adquiridas de fornecedores estrangeiros, mas virtualmente os maiores produtores de fraldas fizeram maiores e mais dispendiosas modificações nas máquinas de sua propriedade a fim de dar uma velocidade competitiva às máquinas e para produzir sua particular variedade de

fraldas. O investimento total numa linha de produção de fraldas, incluindo maquinário , instalação, prédio, etc, gira em torno de US$ 2 milhões. Uma escala eficiente mínima de produção requer o mínimo de três a quatro máquinas para a utilização eficiente dos recursos e do espaço físico, manutenção. Os requisitos para manter as máquinas no pico eficiente de operação são substanciais. Há um *gap* temporal em ordenar, instalar e fazer as alterações necessárias nas máquinas que podem chegar a até um ano, o que representa custos sem receita para a empresa.

O Mercado Hoje

A evolução do mercado de fraldas descartáveis cresceu significativamente nas últimas décadas, num movimento expansivo que teve como origem os EUA, espalhando-se através do Canadá, Europa, Japão, Austrália, América Latina, entre outros.

Dos gigantes do mercado de fraldas descartáveis, a P&G e a Kimberly-Clark foram as empresas que mais expandiram seus negócios ao longo do mundo, desenvolvendo produtos com uma qualidade maior a custos de dimensões menores. A região de competição extrapolou a arena dos EUA e se deslocou para locais onde essas empresas já estavam presentes em outros segmentos de mercado. Não nos cabe neste capítulo refazer todo um histórico do mercado, mas sim demonstrar como ele tem evoluído nos últimos anos e em que bases, demonstrando os movimentos das empresas ao longo do tempo e como as estratégias de concorrência em preços, desenvolvimento de produto, merchandising, marketing, publicidade, inovação, etc; têm contribuído para a evolução dos concorrentes e os movimentos que entre eles ocorre.

O eixo da estratégia de concorrência foi deslocando-se aos poucos de mercados específicos para estratégias de ganhos a nível mundial. Ou seja, a atuação das multinacionais em diferentes mercados nacionais mas em mesmos segmentos dentro destes faz com que a concorrência se expanda para o nível mundial, e o resultado das empresas e da sua posição frente aos concorrentes passe a ser computado através da somatória dos resultados dos mercados nacionais. Tornou-se prática menos dolorosa uma multinacional aceitar uma posição de segundo ou terceiro lugar no ranking nacional em determinado país, porque uma posição de liderança em outro local compensaria esta discrepância e reestabeleceria, desta forma, o equilíbrio mundial entre as empresas.

Tratemos agora de demonstrar movimentos competitivos realizados por empresas como P&G, J&J, Kimberly-Clark; dando uma dimensão do mercado e dos esforços realizados por elas para obtenção e manutenção do market share.

Não se trata aqui apenas de elencar os fatores competitivos estratégicos e dizer respectivamente quem o utilizou ou não, mas sim de demosntrar uma evolução de como foram utilizados ao longo do tempo, e em que momentos, da disputa pelo mercado.

A P&G comercializa mais de 100 marcas em 140 países. Em 1992, as vendas atingiram cerca de US$ 30 bilhões, mais do que o dobro do que eles tinham 6 anos atrás. Esse crescimento advém principalmente por duas razões: novas categorias e nova geografia. A nível mundial, a companhia detém a liderança de mercado em detergentes, shampoos e fraldas. Para auxiliar e propiciar a manutenção de posições privilegiadas no mercado, não basta apenas lançar o produto e anunciá-lo; existem outros fatores como o relacionamento com os canais de venda; e a P&G Co. testou, em julho de 1992, a fusão de todos os

incentivos de merchandising em supermercados em apenas um megaprograma, chamado de Fundo de Desenvolvimento de Marcas, num movimento que deveria reparar relações retaliadoras quanto à P&G. Aliás, a estratégia inicial aplicada foi um novo policiamento diários de preços baixos para duas marcas elementares - as fraldas descartáveis Pampers e Luvs - e isso foi expandido para todas as suas marcas. Em uma entrevista, o executivo VP Durk Jager disse que há produtos em realmente todos os segmentos de negócio da P&G que tiveram movimentos na direção da alteração de preços. O programa do Fundo de Desenvolvimento de Marcas da P&G busca colocar todos os produtos de grandes empacotadores sob uma mesma estratégia de merchandising. Uma vantagem será maiores recompensas por aquelas contas que superarem o objetivo acordado

O nível de informação sobre o mercado e sobre a concorrência é fundamental num ambiente oligopolístico; tanto que em junho de 1992, a corrida ao mercado de uma fralda mais inovativa teve uma alavancagem significativa. Kimberly-Clark Corp. começou a incrementar tecnologicamente a Huggies UltraTrim em julho de 1992, três meses à frente do lançamento da P&G da Pampers Fases Ultra Seca e da Luvs Fases Ultra Seca. Ambos os lançamentos foram na região noroeste dos EUA. O fabricante Weyerhaeuser planeja a rápida competição no incremento das fraldas. Kimberly Clark inicialmente incluiu a Huggies UltraTrim em sua linha existente. A fralda redesenhada ofereceu uma melhor absorvência e o novo desenho é 50% mais fino do que a Huggies regular. Em contraste, P&G substituiu a Pampers Fases e a Luvs Fases pelas suas versões Ultra Secas. Se as duas gigantes de fraldas, que juntas comandam aproximadamente 80% da categoria de US$ 4 bilhões em vendas nos EUA, continuarem nas cabeças, os demais fabricantes permanecerão atrás até que eles introduzam um produto comparável, num prazo mínimo de 6 meses após, para que o efeito dos lançamentos não sejam tão esmagadores.

Não podemos esquecer da estratégia mais amplamente utilizada nos últimos anos, e durante o primeiro semestre de 1992 a P&G cortou todos os preços de venda em mais da metade de seus produtos. Alguns preços como por exemplo o da Pampers foram reduzidos em até 25%. Ao mesmo tempo, a companhia gastou com promoções de vendas , os descontos que deram aos varejistas para subsidiar os descontos especiais que os supermercados utilizam para atrair os clientes às suas lojas. A lógica por trás do plano de "valor do preço" pela P&G tem duas faces. Primeiro, os preços que variam de loja para loja compelem os consumidores a procurar mais por certo produto antes de pagarem um preço inflacionado pelo mesmo ou a buscar em volta uma outra loja onde esse produto esteja à venda. Segundo, a P&G procura parar com as recompensas dos varejistas por abusarem de uma sistema de promoção de vendas chamado de ineficiente pelo cabeça das operações da P&G nos EUA e seu principal estrategista de preços, Durk Jager.

Mas a redução de preços deve ter como fundamento uma respectiva redução nos custos, caso contrário a produção tornar-se-ia inviável (ninguém suporta pagar para vender por muito tempo), e um outro movimento estratégico adotado pea P&G em dezembro de 1992 foi a aliminação para as fraldas descartáveis Pampers e Luvs num movimento que afetou o modo dos comerciantes venderem seus produtos. A decisão foi parte do movimento da P&G para reduzir os custos das suas fraldas em torno de 7%. A redução de preços, a segunda desde maio de 92, também envolve redução no racionamento do mercado. Apesar da P&G enfatizar que a decisão de cortar preços e a eliminação dos cupons foi uma iniciativa da marca, nos últimos 18 meses a P&G, que é a maior anunciante do mundo, havia cortado o cupom de um terço de todas as marcas.

Um grande apelo de marketing dessas empresas foi focar as necessidades dos pais modernos, e para isso as gigantes de mercado planejaram introduzir uma fralda mais seca, mais fina e com melhor ajustamento para o mercado em 1992.

Aliados importantes devem ser incorporados a esse processo; inclusive, as companhias produtoras de embalagens tem demonstrado sempre um interesse particular no marketing direto por causa das promoções de vendas. As duas não são idênticas, apesar de muitas assumirem que o marketing direto significa vendas diretas. Para as firmas de embalagens, o marketing direto não é usualmente uma alternativa viável para a distribuição através dos varejistas. O marketing direto utilizado em embalagens vêm sendo estrategicamente dirigido pelas promoções de vendas ao lado do negócio. O marketing direto vem sendo usado para encorajar a fidelidade do consumidor e o incremento das vendas. Um dos melhores exemplos está nos EUA, onde o market share da fralda Huggies da Kimberly-Clark foi incrementado significativamente desde a incorporação de um programa de marketing direto, e estudos indicaram uma troca de marcas mais baixa, ou seja, está havendo uma maior fidelidade ao produto. Em comunicação com o comércio, às vezes, o marketing direto é mais facilmente aceito como uma alternativa para pressionar a estratégia dos anúncios, ou seja, para impor uma certa competição às empresas de propaganda.

Inclusive no início de 1993, alguns movimentos demonstraram-se bastante sensíveis à veiculação de anúncios, fazendo até com que a P&G concordasse em modificar certos apelos nos anúncios das fraldas Pampers. A associação Nacional Dos Serviços de Fraldas reclamou que a televisão e cartazes para a Pampers instigavam e levavam a entender que as fraldas de pano não são saudáveis e higiênicas, o que não é verdade, desde que hajam os cuidados necessários.

O apelo ao cliente é um assunto bastante delicado, pois estamos falando de um segmento de mercado aonde, só nos EUA, em fevereiro de 1993, a categoria de fraldas de US$ 4 bilhões foi um dos primeiros segmentos de mercado que se tornou um gênero específico. Sinais da diferenciação foram claros, visto que as

fraldas para meninos e meninas foram um hit surpreendente no começo, quando a P&G introduziu a Luvs para meninos e a Luvs para meninas em 1987. À partir de 1988, a Luvs para meninos e meninas alcançaram distribuição nacional e um ano depois, a fatia de mercado da marca saltou de 9% para 24%. Tanya Rhone da Paragon Trade Brands acredita que a categoria de fraldas é uma onde as pessoas dizem uma coisa e fazem outra. Pais dizem que eles não querem estereotipar suas crianças, mas eles ainda colocam meninos no azul e meninas no rosa. Os pais também estavam descobrindo melhor as novas funções das fraldas através do ajuste e da absorvência nos lugares certos. Os fabricantes voltaram-se para gêneros de características específicas para adicionar interesse e excitação numa categoria madura. Caracteres Disney, Muppets babies e vários curiosos desenhos adornam as fraldas usualmente pintadas de azul ou rosa.

Mas, apesar da importância dos anúncios no mercado de fraldas descartáveis, uma alteração no enfoque dos argumentos de vendas do produto, retornando ao conceito de redução de custos, provocou um movimento descendente nos EUA, onde observamos que o número de anúncios promocionais de fraldas, lenços e calças plásticas para bebês declinaram em 1992, de acordo com o levantamento da PromoTrack. Fraldas responderam por 71,8% dos anúncios no período entre 1991/1992, seguido pelos lenços para bebês com 22% e calças com 6%. Kimberly Clark e P&G dominaram a arena do marketing promocional por fraldas, justamente as que dominaram as vendas. A Huggies da Kimberly Clark é a marca top de vendas, com 27% de market share dos US$ 4 bilhões da categoria e 46,6% de anúncios promocionais no período de 2 anos. P&G, enquanto isso, respondia por 38,4% de todos os anúncios promocionais de fraldas descartáveis. Os benefícios do produto são o tema central na maioria dos anúncios de fraldas, apesar de que os maiores fabricantes têm anunciado diferenciação de gênero - e idade - nas linhas de fraldas.

Como fruto dessa mudança de enfoque nos elementos de competição das fraldas, e cansados de perder terreno para os competidores que praticam preços mais baixos, a P&G introduziu, em maio de 1993, uma estratégia de preço de 2 linhas cujo efeito se tranformou numa redução brusca de preço na marca Luvs como a maior arma da companhia na luta contra as demais marcas privadas. A Luvs foi reposicionada no mercado para preencher o vazio que existe na categoria de fraldas com boa qualidade e preço baixo. A carro-chefe da P&G, Pampers, deixou a posição top dessa linha de produtos.
Esse movimento existiu porque a P&G decidiu reduzir seus preços nas suas fraldas Luvs e Pampers em resposta ao corte da magnitude de 15% pelos fabricantes de fraldas do mercado. Até o último movimento da P&G, Pampers e Luvs custavam de 33% a 35% mais do que as demais marcas. O preço da Pampers foi diminuído em 5% e o da Luvs em 16%.

Num movimento de contra-ataque, em maio de 1993, a Kimberly Clark reduziu os preços que os varejistas pagavamm pela Huggies em aproximadamente 7%, num movimento que pôs o preço em linha com a Pampers da P&G. O mercado de fraldas descartáveis de US$ 4 bilhões têm se tornado nesse período um mercado de preços competitivos devido aos competidores do mercado estarem exercendo pressão sobre as marcas mais famosas já estabelecidas.
Numa demonstração de força, logo em seguida e em resposta à redução de preço praticada pela Kimberly Clark em sua fralda Huggies, a P&G também reduziu seus preços nas suas fraldas Luvs e Pampers pela quarta vez em 1993 e reduziu a quantidade do produto nas embalagens de fraldas de tamanhos selecionados. A rápida reação da P&G demonstra a realização de esforços para manter a liderança no segmento de fraldas. A realização de corte nos preços traduz o nível da dura competição entre as marcas de fraldas. Nos 6 últimos meses do período findo em abril de 1993, a Huggies liderou o ranking com 31,5% de share de mercado, com a Pampers em segundo lugar com 31,2% e as demais marcas acumulando 16% em terceiro lugar.

Isso nos leva a concluir que os preços competitivos têm vigorado na categoria de produtos de necessidades do bebê nos supermercados em 1992 e 1993. A razão para isso é o envelhecimento da geração do "baby boom" que prescreve uma redução nos índices de crescimento do mercado e dos níveis de vendas para os anos que estão por vir. Para assegurar suas posições e as fatias de mercado, os maiores supridores do mercado de produtos para bebês têm redobrado seus esforços nas duas frentes: preço e tecnologia. A P&G, a líder no mercado de fraldas descartáveis, escolheu o rápido passo de ajustamento de preços de maio de 1992 a maio de 1993, cortando seus preços três vezes. A empresa procura ir além nesses cortes de preço em abril de 1993 para incrementar as vendas da linha Luvs, pelo seu reposicionamento como uma marca de nível de preço médio. A Kimberly Clark, a maior rival da P&G, tem seguido essa política, também eliminando estratégias com o custo dos cupons, por exemplo; e instituindo sua própria redução de preços.

Como vimos, em junho de 1993, a Kimberly reduziu os seus preços para os varejistas em torno de 7%. No aspecto tecnológico, a Kimberly foi a primeira a introduzir a próxima geração de fraldas para bebês, tomando abrangência nacional com a Ultra Trims no início de 1993 nos EUA.

Agora sob outro aspecto e, novamente em resposta a um movimento da Kimberly-Clark; dessa vez inovativo, e após um teste de mercado no Oregon e Nebraska, a P&G iniciou a distribuição nacional das suas fraldas Pampers Ultra Dry Thin. Essa fralda tem o desenho 50% mais fino com o objetivo de competir com a Huggies Ultra-Trim da Kimberly que já possuía sua distribuição em âmbito nacional. Esse plano nacional da P&G foi seguido por uma estratégia de expandir a distribuição também para o Canadá.

Esse lançamento representou a introdução de seu mais importante produto nacional na memória recente antes da chegada da Pampers Uni, desde quando a nova Pampers Ultra Dry Thin começou a defender o negócio de fraldas

descartáveis da companhia em setembro de 1993. A nova fralda esperava-se que retomasse a saúde da marca perante o mercado. A empresa tinha planos de recuperar sua liderança de mercado na categoria de US$ 4 bilhões que foi criada em 1961, para quem, por causa da imagem, sofria impactos diretos no resultado financeiro. Enquanto a Pampers Ultra Dry Thin vinha sendo aclamada por alguns varejistas e analistas como a fralda de melhor performance que entrou no mercado, sua distribuição foi brigar com a da Huggies Ultra Trim, da KC. É válido lembrar que fraldas descartáveis, que respondem por 16% do resultado de US$ 30 bilhões da P&G a nível mundial, representa a mais única e lucrativa categoria da companhia.

Nessa corrida desenfreada pelo mercado, a P&G continuou se preocupando com os concorrentes, adotando a estratégia (em setembro de 93) de cortar o preço da sua marca top de linha (Pampers) para espantar a concorrência que ganhou 15,6% de market share do total do mercado de fraldas até o meio do ano de 1993. A P&G avaliou que a fatia de mercado da Pampers e da Luvs caiu 2,8 pontos para 41,1%, com a Luvs perdendo 1,6 pontos de mercado ficando em 13,1% e a Pampers caiu 1,2 pontos ficando em 28%. A Huggies alcançou dominância no mercado durante o período do primerio semestre se 1993, ganhando 1,2 pontos chegando a 38,4%. Confirmando as colocações anteriores, a batalha das fraldas vinha sendo travada mais a nível de preços do que mesmo de anúncios e propaganda em mídia, o que foi fator contribuinte para esse declínio geral do mercado também. Em maio de 1993, a P&G adotou uma estratégia de preços com duas linhas principais, o que tornou a Luvs uma marca de valor, com um corte de preços de 16%, enquanto mantinha a Pampers com a posição de top de linha. Os preços e as mudanças de posição foram acompanhadas por inovações de produtos e a introdução da Pampers Ultra Dry Thin em setembro de 1993.

Toda essa preocupação das gigantes do mercado é válida, haja visto que a Drypers Corp. foi eleita como a empresa privada de crescimento mais rápido nos EUA pela revista INC. O fabricante de fraldas situado em Houston foi fundada em 1988 e obteve rendimento de US$ 101.000 neste ano fiscal. Desde 1991, as vendas da companhia subiram para aproximadamente US$ 35 milhões. Em 1992, a Drypers adquiriu dois outros fabricantes regionais de fraldas e o rendimento saltou para US$ 104 milhões. Os fundadores da empresa, Dave Pitassi e Wally Klemp entraram no negócio de fraldas descartáveis em 1984 quando fundaram a VMG Products Ltda., uma fábrica regional localizada em Vancouver, Washington. Porém , em 1985, os acionistas da VMG, os quais tinham um status de participação limitado, votaram por dispensar os dois fundadores. Pitassi e Klemp decidiram tentar de novo em Houston com uma estratégia de preços mais baixos do que as gigantes Procter & Gamble e Kimberly-Clark. Essas duas gigantes possuiam 85% do mercado naquela época. Entretanto, logo que a Drypers ganhou uma pequena fatia de mercado, a Procter ofereceu US$ 2 a menos de desconto nos cupons, destruindo a política de preços da Drypers. A concorrência foi tão desigual que obrigou a Drypers a mudar o seu mercado alvo das fraldas para o sul do país.

Nos parece óbvio que em toda essa batalha campal por preços competitivos, o desenvolvimento tecnológico e produtivo é fundamental para dar o devido suporte a fôlego às empresas. Só que não se pode esquecer desse fator como um aspecto também determinante da liderança na arena do mercado, por exemplo: apesar de armada com um budget para pesquisa e desenvolvimento de aproximadamente US$ 1 bilhão, a P&G não está chegando ao mercado primeiro com as últimas ofertas de produtos inovadores em algumas categorias-chave. Focando o mercado na sua mais significativa reestruturação nos seus 156 anos de história, observam atentamente que papel terá a pesquisa e desenvolvimento na nova P&G. No começo de novembro de 1993, a P&G mais uma vez foi superada pela Kimberly-Clark com a introdução da Huggies

Supreme, uma fralda descartável premium com prendedores em velcro. De sua parte, a P&G se defendeu dizendo que ela estava mantendo um nível de inovação com mais de 230 diferentes produtos e incrementos nas embalagens nos últimos três anos. Isso tudo depende da diferença entre o significado do "novo e incrementado" e da verdadeira inovação.

Já em 1995, o mercado de fraldas observou uma queda na sua magnitude, o que fez com que os produtores concentrassem seus esforços em incrementos dos produtos e extensão das linhas para direcionar as vendas num mercado achatado. Os produtores menores continuaram a manter uma forte presença em vários segmentos grandes da categoria, incluindo os US$ 3,7 bilhões do mercado de fraldas descartáveis e o US$ 1,1 bilhão do mercado de lenços de papel, colocando em alerta as grandes marcas. A baixa performance da fralda Luvs levantou inclusive a especulação de que a P&G deveria descontinuar a sua produção. A Pampers está fazendo face à competição com a Huggies, a qual sido consistentemente a primeira em inovação como a fralda ultra-fina e a calça pull-up para crianças. Kleenex para crianças também um elemento par incrementar as vendas na categoria que vimos virtualmente não crescer no ano passado e aonde os pequenos concorrentes eram fortes. A P&G se associou à Scott na categoria de lenços de papel lançando uma nova marca, a Summit 1100's, para competir em neste segmento, onde o consumo em massa é o mais usual.

Resto do Mundo

Mas não foi só nos EUA que a competição pelo mercado de fraldas teve lugar. A expansão capitalista das multinacionais observou oportunidades ao longo do mundo. Algumas indústrias locais apresentavam um mercado segmentado, sem grandes produtores que pudessem criar obstáculos decisivos à entrada de novos competidores.

A análise e estudo desses mercados também observa fatores demográficos e populacionais, como por exemplo o fato das experiências no Reino Unido com produtos para bebês mostraram que o mercado para bebês e crianças pequenas estava em crescimento em 1992. Devido à alta taxa de natalidade, e desde que cerca de 50% de todas as mães no Reino Unido voltam a trabalhar 3 meses após darem a luz, há um fator significativamente encorajador para que os pais gastem mais com esses produtos. Especialistas em crescimento populacional dizem que o grande boom de crescimento do índice de natalidade dos bebês chegará ao seu pico em meados dos anos 90, então as oportunidades de mercado devem ser rapidamente aproveitadas. Uma firma beneficiada pelo crescimento é a Crechendo, uma cadeia nacional de brinquedos montáveis situada na parte superior final do mercado. Outras firmas são bem sucedidas na venda de produtos como os alimentos para crianças, fraldas de pano e óleos de massagem para bebês. Enquanto isso, agências de propaganda têm criado um novo estereótipo dos pais executivos e agora foca no significado dos cuidados da família com a saúde e higiene. similarmente, facilidades para as crianças, como as áreas para trocas de fraldas são agora grandes espaços em lojas e restaurantes.

Apostando nesse mercado, e com uma entrada agressiva no mercado, a P&G já se encontrava liderando a produção de fraldas descartáveis no início de 93, axiliada em grande parte pelo lançamento em janeiro de 1993 da Pampers Baby Dry no Reino Unido. A P&G garante que a nova Pampers absorve muito mais rápido do que a fralda Pampers já existente.

Isso provocou um movimento das demais empresas do mercado no sentido de procurar manter-se na competição, tanto que mesmo em janeiro 1993, a Swaddlers redesenhou a polpa e o nível da superabsorvência da sua maior marca de fraldas, Ultra Togs, em retaliação contra o lançamento da Baby Dry pela rival P&G.

A atração da Kimberly-Clark para esse mercado foi inevitável, em se tratando de uma estratégia de concorrência que extrapola os limites territoriais e atinge o globo. Assim, uma guerra pan-européia no mercado de fraldas estava eminente no início de 1993. A Kimberly-Clark estava então lançando sua marca de fralda Huggies através do continente. A Huggies será fabricada na nova planta industrial em Barton-upon-Humber, Reino Unido. O mercado de fraldas no Reino Unido é dominado pela Pampers da P&G, com vendas superando as £100 milhões.

Numa nova tentativa de suportar a concorrência das gigantes, a Swaddlers, o segundo maior fabricante de fraldas no Reino Unido, realizou em julho de 1993 a maior promoção que já deu na sua Ultra Togs Changes para encorajar a prioridade à fidelidade à marca para o maior relançamento ao alcance no outono de 1993. As 500 000 libras promocionais oferecidas aos consumidores sob a forma de vouchers de desconto de 6 libras direciona-se para pais com bebês entre 3 e 12 meses. Até fatores mais sibjetivos ao mercado, como o nacionalismo europeu, foram invocados como elemento de concorrência entre os fabricantes.

Inclusive o interesse para o ano de 1994 foi a introduçaõ no mercado europeu, além das fraldas descartáveis, das calças plásticas pela Kimberly-Clark, que utilizará a mesma fábrica construída para a produção das descartáveis.

Mas não só o mercado europeu é alvo da concorrência mundial. A Austrália e Nova Zelândia por exemplo, tiveram seu mercado invadido pelas gigantes, principalmente pela Kimberly que, numa tentativa de se adaptar à cultura do país, procurou adequar seus canais de distribuiçaõ de acordo com hábitos de consumo locais; assim, os 20 produtos mais vendidos pela KC na categoria de necessidades dos bebês na Austrália contabilizam 54,4% das vendas de fraldas descartáveis em armazéns, farmácias e lojas variadas. Nos supermercados, Huggies tem 44% do mercado com as crianças pequenas.

Já no Japão, por exemplo, onde o capital é um fator em abundância, as multinacionais devem ter mais cuidado com a estratégia a ser adotada para a entrada. Alguns produtores nacionais buscam a inovação e diferenciação de produto, com um processo produtivo que agrega um custo competitivo ao produto final.

O movimento e relacionamento com o comércio exterior é bastante intenso, e as inovações são rapidamente incorporadas pelas firmas nacionais. A Unicharm, por exemplo, um dos fabricantes de fraldas e papel higiênico, agarrou a liderança de uma fatia de 30% do mercado de fraldas japonês de magnitude de 130 bilhões de Yenes. Ela conseguiu essa posição trazendo de fora mais produtos de nicho do que os descartáveis para "molhadores de cama". Analistas da empresa calcularam que as vendas da Uni-Charm cresceram nesse mercado em 1993 numa magnitude de 20%. Numa economia como a japonesa, um percentual dessa magnitude significa uma posição confortável de mercado.

CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DO MERCADO BRASILEIRO

Até agora vimos como que o processo de internacionalização da indústria toma corpo e se expande baseado em alguns critérios estratégicos e de análise de concorrência tanto a nível nacional como em âmbito mundial; assim como os recursos competitivos utilizados para obter colocação e burlar as possíveis retaliações e barreiras à entrada nos diversos mercados com ou sem competidores pre-estabelecidos.

A disputa internacional no mercado de fraldas descartáveis atingiu também o mercado brasileiro; e é dele que vamos tratar neste capítulo.

O mercado brasileiro, ao que nos parece, apresenta características peculiares no mercado consumidor em boa parte das suas indústrias. Não podemos aqui desprezar a contribuição para o desenvolvimento dos inúmeros mercados de fatores econômicos; políticos e sociais que permeiam e influenciam a resposta da população sob a forma de demanda principalmente em se tratando de bens de consumo não duráveis e com certo grau de inovação frente aos produtos já existentes no mercado.

No mercado de fraldas descartáveis, a questão cultural e principalmente econômica que colaborou para o pequeno desenvolvimento inicial do mercado em detrimento das fraldas de pano pode ser sustentado como o nível de remuneração das empregadas domésticas. Explico: a um preço unitário equivalente a US$ 1 por fralda; se adotarmos que cada bebê consome em

média por dia 6 fraldas, temos um custo para os pais de US$ 6/dia, o que se traduzia num gasto mensal com fraldas descartáveis da ordem de US$ 180 (tomando o mês padrão de 30 dias).

Afinal, na segunda metade da década de 70, o salário mínimo girava em torno de US$ 100, e os empregados domésticos raramente fugiam ao padrão desse salário. Desse modo, tornava-se bem mais vantajoso à dona de casa comprar fraldas de pano e pagar uma empregada doméstica, cuja apropriação do trabalho excedia a função de lavar e passar fraldas, do que sustentar seus filhos com fraldas descartáveis, emsmo porque as primeiras fraldas descartáveis no Brasil não apresentavam uma qualidade extremamente diferenciada como as que encontramos hoje.

Histórico do Mercado

A introdução das fraldas descartáveis no Brasil ocorreu em 1975, através da empresa Jonhson & Jonhson. Desde então, a empresa manteve dominância nesse mercado de descartáveis. O quase monopólio estabelecido pela J&J após 1975 só começou a ser ameaçado em 1990 , ano da entrada das fraldas importadas, principalmente da Argentina, num primeiro momento. Só uma empresa, a Econômica Distribuidora de Produtos Farmacêuticos, despejou no mercado 45 milhões de unidades naquele ano. As fraldas argentinas ganharam 6% do mercado em menos de um ano. O preço real caiu 30%. A febre das importações só acabou quando o câmbio tornou-se desfavorável às importações.

No Brasil desde 1988, a P&G começou a atuar no mercado de fraldas em 1990, através da importação da sua marca Pampers. Sabia-se que a gigante

americana que fatura US$ 30 bilhões por ano poderia virar o mercado de pernas para o ar; mas não foi isso que aconteceu. A P&G entrou, lançou seu carro-chefe, as fraldas Pampers, e gastou o resto das forças lutando contra prejuízos. Após quatro anos e um amplo movimento de reestruturação, que mencionaremos adiante, a gigante começa a assustar seus concorrentes no mercado brasileiro.

Desenvolvimento do Mercado

Ao longo dos anos de 1991 a 1993, o mercado de fraldas descartáveis no Brasil sofreu uma diminuição em termos absolutos, que teve sua origem creditada, segundo a J&J, à recessão dos anos de 1991 e 1992. O efeito foi a estabilização do mercado em um nível 30% abaixo dos níveis de 1991, e que foi acompanhado também por uma queda significativa da participação dessa empresa no mercado, como veremos a seguir.

A empresa afirma que a recessão gerou o "*down trading*" (troca de marcas em razão de preço menor), mesmo que isso signifique redução na qualidade do produto. A J&J afirmou que a entrada de novas marcas tem estimulado a competitividade. É claro que o aspecto custo está sendo considerado no cenário competitivo e a J&J também tem respondido a esse desafio, oferecendo fraldas descartáveis a preços menores, sem comprometer a qualidade do produto.

Mas não foi sempre assim: A Kenko e a P&G foram responsáveis pela revolução no mercado. De uma fralda sem qualquer atrativo, no início de 1990, o mercado ganhou produtos com floco gel, formato anatômico, abas anti-vazamento e modelos específicos para cada sexo entre outras melhorias. Já a J&J não fazia

uma única inovação no seu produto há pelo menos 15 anos; motivo este que a obrigou a reagir, mas a sua reação não veio a tempo de manter a liderança no mercado (que sustentou por dezoito anos), como os dados mostrarão adiante. Além de lançar modelos mais sofisticados, viu-se obrigada a abrir mão de suas cômodas margens de lucro, ao baixar sistematicamente o seu preço no período (entre 92 e 93) - de US$ 1 a unidade para a média em maio de 93 de US$ 0,37.

O acirramento da concorrência beneficia o consumidor. As fraldas que incorporam o conceito fases, levando em conta peso, tamanho e estágio de desenvolvimento do bebê, custavam em 1993 em torno de US$ 0,70 a unidade.
Apesar da disputa acirrada que começou a movimentar o mercado de fraldas descartáveis em 1993, a potencialidade de vendas animou novos grupos a investir no negócio. É o caso da empresa Julie Joy, que atua há 14 anos no setor de perfumaria. Depois de pesquisar por dois anos o mercado de descartáveis, a empresa chegou à conclusão que ainda havia espaço para muita concorrência. Associou-se a um grupo europeu e então começou a produzir fraldas.

A Julie Joy investiu US$ 2 milhões em máquinas para despejar no mercado, no final de dezembro de 1993, 5 milhões de unidades/mês. A empresa tinha como meta lançar o seu produto com preço pelo menos 15% inferior ao da concorrência mais direta (Pampers e Turma da Mônica). As fraldas unissex Julie & Joy foram lançadas em dois tamanhos de embalagem (médio, com 20 unidades, e grande, com 16 fraldas) e a distribuição teve como impulso os canais de vendas já abertos pelos seus produtos de perfumaria. A empresa buscou ter a menor relação custo/benefício do mercado, que ainda estava incipiente mas promete se desenvolver muito.
Devido a sua recente entrada no mercado, os dados de participação ainda não se encontram disponíveis.

A grande "virada" da P&G no mercado teve seu início quando, em maio de 1993, a empresa lançou no mercado da sua fralda Pampers Uni, cujo principal apelo era infalível: custava até 50% a menos que as marcas que estavam no mercado. A Pampers Uni perdeu detalhes que custavam caro, como o gel absorvente colocado na frente para os meninos e no meio para as meninas (tem distribuição uniforme do gel), as cores diferenciadas (é toda branca) e detalhes da embalagem (que está mais simples). Ao contrário da Pampers Fases, que chega a treze tamanhos, a Uni estava disponível apenas nas versões pequena, média e grande. O entusiasmo foi grande, pois a aceitação da fralda "popular" foi muito boa pelo mercado. Segundo seu principal executivo, Fernando Aguirre, " a concorrência terá que baixar os preços e o mercado vai se desenvolver" (Folha de São Paulo, 31/05/93). Para conseguir esse preço, a empresa repassou para o consumidor essa economia e ganhou mercado.

Essa fralda descartável foi produzida "sob medida" para o consumidor brasileiro, sendo um produto simples, eficiente e 50% mais barato que as marcas líderes. Em menos de seis meses desde o seu lançamento, o produto fez com que a produção de fraldas da empresa fosse multiplicado por oito. A produção só ficou restrita em função da falta de capacidade produtiva.

A Kenko do Brasil seguiu os passo da Procter. Adotou a mesma "estratégia Uni" de preços e colocou no mercado, em junho de 93, a fralda Turma da Mônica Plus, para disputar o nicho aberto pela Pampers popular. Segundo o gerente de vendas da Kenko da época, Claudio Russiano, "a vantagem da Kenko está em possuirmos uma estrutura enxuta. Ela permite lançar um produto em tempo muito curto". Antes da Pampers Uni chegar, a Turma da Mônica alcançou a vice-liderança de mercado, atrás apenas da Johnson.
Além de segurar preço, a Kenko centrou sua estratégia nas farmácias, um canal importante de distribuição de fraldas descartáveis. O resultado foi imediato. Em

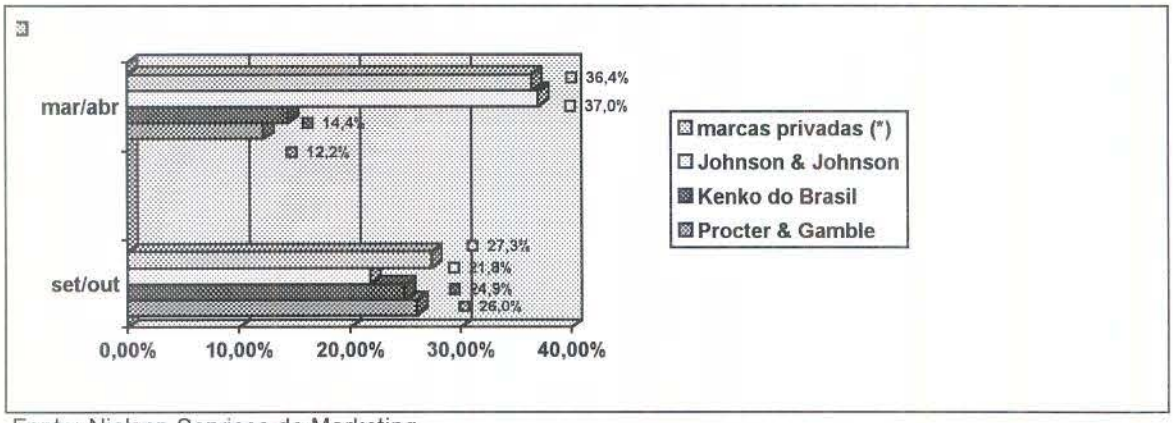
julho/agosto, a Nielsen mostrava a liderança da Turma da Mônica no segmento farmácia com 27,3% do mercado nacional.

A J&J perdeu a liderança no mercado brasileiro, despencando para o terceiro lugar em vendas no ano de 1993. Nessa época, a Pampers da P&G liderava o mercado, com a Kenko em segundo lugar. Pesquisa do instituto nielsen referente a setembro/outubro de 1993 mostrou que a J&J possuía 21,85 do emrcado nacional, enquantoa P&G havia subido para 265 e a Kenko para 24,9%. Em seis meses, a Johnson perdeu 15 pontos percentuais de "share". em março/abril a empresa liderava as vendas com 37% de mercado.

A virada começou por São Paulo. Nos meses de julho e agosto de 1993, a Procter conquistou 32,4% das vendas na capital, e em setembro/outubro já possuía 35,2% de "share".

DIVISÃO DO MERCADO DE FRALDAS DESCARTÁVEIS

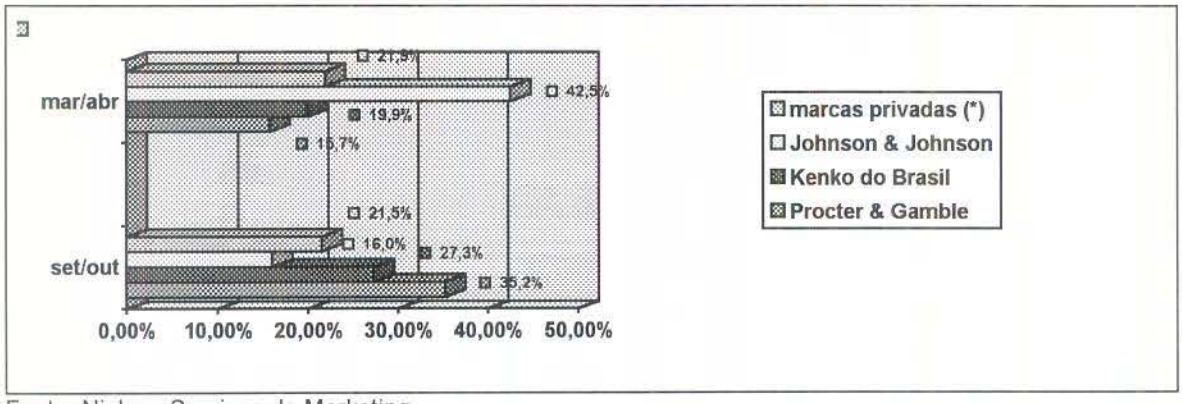
Mercado Nacional (em%) - 1993



Fonte: Nielsen Serviços de Marketing

(*) - demais produtores com pequena expressão individual

Mercado de São Paulo (em%) - 1993



Fonte: Nielsen Serviços de Marketing

(*) - demais produtores com pequena expressão individual

A derrota da J&J foi tão expressiva nesse ramo que leva a concorrência a acreditar que a empresa venha a sair do segmento no Brasil, um dos últimos grandes mrcados em que ainda vende fraldas. O produto já não faz parte do mix da J&J em inúmeros outros países, como Estados Unidos e Canadá; e teve sua produção suspensa apenas um ano depois de outras filiais da Procter lançarem suas fraldas nos mercados da Malásia, em 1989, na Austrália, em 1990 e no México, na década de 80.

A J&J, por sua vez, nega a intenção da empresa de abrir mão da venda de fraldas no país. E argumenta que a companhia já adotou várias medidas ante as ofensivas da concorrência: centralizou a produção em São José dos Campos e lançou o conceito fases, entre outras.

Pelo lado da distribuição, a grande responsável pela sua derrocada (P&G) tem adotado uma estratégia de resgatar a produção de alguns ítens que eram vendidos em farmácias e drogarias, como as pastilhas Supra Sumo, xaropes contra tosse, etc, com o objetivo de associar a venda destes às das fraldas

descartáveis. A intenção é apostar nesse canal de vendas e adotar o sistema de vendas casadas.

Para o presidente da Procter, Fernando Aguirre, há ainda muito para crescer. A estratégia, diz, é garantir produtos de qualidade a preços acessíveis. Quando a fralda de qualidade é vendida a US$ 0,30 a unidade, a tendência é assistir a um aumento de demanda. "Esperamos para 1994 um crescimento mínimo do mais 15%. Hoje, quem der um desconto maior ganha a preferência da consumidora", afirma.

Esse fatores levaram a J&J a passar, nos últimos 3 anos, um pente fino em todas as suas linhas de produção, escritórioe depósitos. A redução de custos tem como objetivo ser repassada ao consumidor. Houveram cortes, enxugamento e redução da hierarquia, além de concentração da produção no parque industrial de S.J.dos Campos. Essa inflexibilidade da empresa lhe custou caro, despencando bastante em termos percentuais na sua participação de mercado. Mas a J&J partiu para o contra ataque também no atendimento. A empresa de hoje é bem diferente da década de 80, praticando uma maior abertura para o mercado e para o cliente e inaugurando uma política de preços baixos.

Mercado Brasileiro X Mundial

O mercado brasileiro ainda apresenta um tamanho pouco significativo frente ao resto do mundo. Os dados não são precisos, mas os fabricantes estimam que o mercado brasileiro seja de 200 milhões de unidades/ano (projeções para 1994); o que é muito pouco comparado aos outros países visto que só 2,5% dos bebês com até três anos usam fraldas descartáveis, enquanto que nos EUA 87% têm o hábito e no Japão, 98%.

Além de pequeno, o mercado é instável. Ele se estabilizou num patamar, como já foi dito, 30% inferior ao que era em 1991, porém , com expectativas de crescimento.Dados da Procter mostram que em março/abril de 1993 o mercado caiu 4% sobre o mesmo período de 92.
Em julho/agosto, subiu 9% e em setembro/outubro fechou com incremento de 11%. "Isso mostra que vamos terminar 93 com algum crescimento", comentou Aguirre no período em questão.

Tamanha é a esperança e confiança no mercado brasileiro que a P&G anunciou um investimento de US$ 100 milhões numa nova fábrica no interior do estado de São Paulo. Isso faz parte de uma estratégia de investimentos pesada que a empresa planeja para o mercado brasileiro, que é tido como um país importante para a sua estratrégia para se tornar " a melhor empresa da América Latina". O vigor da empresa está em função de uma ação de alcance global, pesquisa e desenvolvimento, predomínio de marca e habilidade tecnológica. A tendência segue pelo caminho da tecnologia relacionada à inovação do produto e tecnologia relacionada com sistemas de informação, com o objetivo de assegurar uma eficiência na outra extremidade do processo produtivo: as redes varejistas.

A nova fábrica, após a sua conclusão, duplicará a capacidade produtiva da emrpesa, e será responsável por 90% da produção total da P&G brasileira. Isso é bastante relevante se pensarmos que a empresa planeja quadrurplicar o seu tamanho no Brasil num período de 5 anos. Como impacto na economia, será uma geradora de 300 empregos diretos e incrementará a arrecadação de ICMS.

A mesma expectativa positiva é apresentada pela Kenco, que comemorou em 1993 a venda de toda a sua produção, mesmo com o investimento de US$ 22 milhões realizado no chão de fábrica para aumentar a produção em 300%.

Na realidade, esse movimentos das empresas descritos refletem a busca de uma adaptação cada vez mais compatível com as características do mercado brasileiro.

Tratamos, portanto, de mostrar como que as empresas atuaram no mercado brasileiro com seus movimentos estratégicos na busca por fatias cada vez maiores. Já vimos que o mercado no Brasil ainda é bastante incipiente, mas conta com a aposta das grandes empresas multinacionais na expansão deste frente ao resto do mundo. Estes movimentos adotados pelos competidores torna-se mais facilmente observável sob a ótica da interação com as caracxterísticas mais particulares do mercado brasileiro. Num mercado emergente, os primeiros movimentos foram no sentido de introduzir um novo produto, cuja inovação de maior impacto foi o uso do gel absorvente (o flocgel), além de mudanças no desenho da fralda, visando dar mais conforto e melhor ajustamento ao bebê.

A preocupação em adequar da melhor forma possível a fralda ao bebê ficou claramente demonstrada com o lançamento das fraldas *fases* , que possuiam tamanhos diferenciados para cada fase de crescimento do bebê , tanto por idade quanto por peso, além da diferenciação por sexo, tendo as fraldas para

meninos o gel mais concentrado na frente da fralda e para as meninas concentrado no meio da fralda e coloração diferenciada em algumas marcas - rosa e azul, - sem contar os adereços colocados nas fitas adesivas - desenhos, bichinhos, etc.

Essa diferenciação, porém, gerava um alto custo de fabricação (escala de produção, etc.), que eram repassados aos preços. A resposta do mercado foi uma redução no consumo, que esteve aliado também a momentos de crise e recessão econômica pelos quais o país passava desde fins dos anos 80 e agravados no início dos anos 90. Com isso, um ponto importante foi detectado: o Preço é fundamental! O mercado brasileiro não é um mercado consumidor com alto poder aquisitivo, e ainda apresentava na época uma alta corrosão dos salários em virtude da inflação acelerada. Sob esse contexto, a tentativa de diferenciar o produto não foi bem sucedida no país, obrigando as empresas a modificarem sua estraégia e buscarem uma redução de custo compatível com uma redução significativa do preço das fraldas para que o mercado demandasse em maior magnitude.

Desde então, as inovações de produto e processos passaram a centrar-se na busca por "economia", ou seja, associações entre os produtores e seus fornecedores na busca de materiais de custo mais baixo e que fossem mais adequados à criança - material plástico que não irritasse a pele do bebê; fitas adesivas anti-alérgicas, gel mais absorvente, etc. - . Nessa busca, inclusive o lançamento das fraldas ultra finas foi perseguido como uma forma atrativa ao mercado. Um produto com maior praticidade, durabilidade e conforto, aliados a um preço mais competitivo tornou-se o grande filão do mercado para as fraldas descartáveis.

O grande trunfo e o maior sucesso de mercado foi o lançamento de uma fralda única, uniformizando o desenho, o tamanho e a distribuição do gel por toda a

fralda igualmente, a um preço 50% menor do que o das fraldas diferenciadas. O mrecado brasileiro tem se mostrado mais exigente ultimamente, buscando aliar a qualidade do produto - entendamos aqui qualidade como tudo aquilo que se relaciona à durabilidade, conforto, design, etc. - a um preço cada vez mais acessível e competitivo (o movimento de abertura da economia está aí para mostrar que quem não for competitivo perde a preferência do consumidor).
A fralda "popular" rapidamente ganhou adeptos e veio de encontro às exigências do consumidor, animando os produtores e elevando suas expectativas a respeito do crescimento do mercado para os próximos anos.

Como todo o empresariado, a indústria de fraldas descartáveis não quer ficar fora do movimento de globalização e, para isso, as multinacionais estão desenvolvendo cada vez mais a integração entre suas filiais espalhadas pelo mundo a fim de compartilhar conhecimento e ganhos no processo produtivo e conhecimento dos deferentes mercados. O Brasil é uma prova disso, tornando-se um mercado estratégico e alegado por muitos como o mais importante do cone Sul e da América Latina, tendo muitas empresas produtivas e financeiras prestado atenção especial ao desenvolvimento do nosso mercado. No caso da P&G inclusive, a tecnologia de produção adotada para as fraladas descartáveis aqui está sendo exportada para outros países, como por exemplo o México.