

# A VANTAGEM

ELA EXISTE, SIM,  
EMBORA POSSA,  
À PRIMEIRA VISTA,  
PARECER UMA  
ILUSÃO NOS DIAS  
ATUAIS. PELO  
MENOS É O QUE  
AFIRMA ESTUDO  
BOOZ & COMPANY,  
SEGUNDO O QUAL,  
PARA SER  
BEM-SUCEDIDA  
EM UM SETOR DE  
ATIVIDADE COMO O  
DE PRODUTOS AO  
CONSUMIDOR, A  
EMPRESA NÃO TEM  
DE SER A PRIMEIRA  
A CHEGAR, E SIM  
A MAIS DIFÍCIL  
DE IMITAR

**A** Mars enfrentou um desafio que foi qualquer coisa, menos doce. Fundada há mais de um século em uma cozinha de Tacoma, Washington, a gigante dos doces parecia ter perdido seu toque de *Fantástica Fábrica de Chocolates*. Eram os anos 1990 e os consumidores começavam a questionar a validade de uma dieta rica em barras de chocolate e outras fontes de açúcar, mostrando-se cada vez mais interessados em alternativas nutritivas, como as barras de cereais. O ritmo de crescimento das vendas caiu para a casa de um dígito pela primeira vez na história da empresa.

Introduzir novos produtos não era tarefa fácil para a Mars, contudo. A empresa havia enfrentado dificuldades para lançar pequenas novidades nas linhas conhecidas, como Snikers, M&M e Starbust. Sua cultura de pesquisa e desenvolvimento estava ajustada para “não cometer erros” e qualquer ideia que conseguia ultrapassar esse filtro era levada a testes com o consumidor e painéis de discussão que gastavam anos, custavam milhões de dólares e tendiam a eliminar qualquer coisa que fosse diferente demais. O resultado? A década de 1990 chegou e partiu sem registrar um lançamento de sucesso na linha de “comidinhas” da Mars. Suas linhas essenciais de confeitos e comidas para animais de estimação estavam ficando antiquadas, e muitos analistas se perguntavam se os melhores dias da empresa já eram coisa do passado.

Essa é uma história comum em setores de atividade maduros, com crescimento lento, como os de alimentos e de produtos ao consumidor. Empresas que atuam nesses segmentos geralmente gastam relativamente pouco em P&D e, em muitos casos, seus resultados de inovação são marginais. Uma análise dos produtos lançados no mercado de alimentos e bebidas entre 2005 e 2006 mostra que apenas um em cada cinco novos produtos faturou mais de US\$ 7,5 milhões no primeiro ano.

Por que os negócios maduros enfrentam tanta dificuldade com a inovação? Muito do problema pode ser entendido pela sabedoria convencional, que diz mais ou menos o seguinte: o segredo para crescer no mercado dos bens de consumo é desenvolver novos produtos baseados em necessidades dos consumidores, as quais podem ser descobertas por meio de pesquisas de campo e pesquisas qualitativas (especialmente, *focus groups*). E o que acontece se uma ideia nova não é “fantástica”? Não é um problema. O marketing e a publicidade podem sempre se apresentar e transformar um conceito “mais ou menos” em sucesso de vendas. E o primeiro a comercializar o produto, diz o senso comum, conseguirá a maior parte dos lucros.

Esse tipo de pensamento leva a culturas de inovação que deliberadamente desenvolvem uma longa lista de extensões de linhas de produto –novos sabores de uma marca de refrigerante já bem estabelecida, por exemplo–, em vez de buscar o tipo de inovação capaz de mudar

---

# EXCLUSIVA



as regras do jogo, podendo fazer real diferença no resultado final da empresa.

Há uma alternativa que pode ajudar a rejuvenescer um portfólio cansado ou uma marca batida em um mercado de baixo crescimento. Em vez de ficar pensando em novos produtos como caminho para animar os consumidores, por pouco tempo, as empresas precisam ver sua estratégia de inovação como forma de levantar um muro alto e forte entre esses consumidores e seus mais fortes concorrentes. Isso significa levar alguns investimentos do marketing e da publicidade para o desenvolvimento de tipos diferentes de novos produtos.

O mais importante sobre esses novos produtos que mexem com as regras do jogo é que eles sejam difíceis de copiar. Atender às necessidades dos clientes é preciso, mas deixou de ser suficiente para garantir inovação sustentável. Novos produtos que dominem o mercado sozinhos por mais tempo, sem nenhuma concorrência significativa, são os que trazem os maiores retornos para a empresa.

## Investimentos errados

Setores de atividade já maduros são abalados com dinâmicas que tornam difícil para as empresas investir seu dinheiro no tipo de inovação que leva ao sucesso de longo prazo. Empresas como Campbell Soup, General Mills e Kellogg's gastam, em média, 1% a 2% das vendas com P&D. Embora vários estudos já tenham demonstrado que um gasto mais alto com P&D não é ga-

Ilustrações: Cristian Turdera

rantia de sucesso, um investimento mínimo em inovação é necessário para fomentar o pensamento capaz de quebrar barreiras. Sem isso, as empresas tendem a insistir em extensões de produtos baseadas nos sucessos de sempre. Elas caem no ciclo vicioso do baixo investimento, baixo retorno e crescimento fixo, mas baixo. No final das contas, o crescimento lento não é suficiente para evitar que elas fiquem para trás da concorrência, porque todos estão no mesmo barco; mas dá a ilusão de que a empresa está se saindo bem ou, pelo menos, não está encolhendo, o que é tomado como prova de que essa estratégia é inteligente.

Quando o dinheiro que deixou de ser gasto com P&D acaba sendo gasto com marketing, isso reforça o problema. Orçamentos de marketing inflados geralmente refletem um tipo de mentalidade defensiva: quando os concorrentes lançam produtos em grande escala na mídia, os executivos concluem que eles devem seguir o mesmo caminho, com campanhas igualmente

caras; caso contrário, correrão o risco de perder participação nas preferências dos consumidores. Dinheiro gasto nesse tipo de “concerto rápido” acaba não estando disponível para as soluções mais fundamentais de inovação.

Outro fator que contribui para a alocação equivocada de investimento é a predisposição das próprias áreas de P&D: 80% dos novos produtos em um setor tipicamente maduro rendem menos que US\$ 7,5 milhões em vendas no primeiro ano (*veja quadro abaixo*). Para ter uma ideia, produtos de mercearia nas prateleiras dos super-

mercados totalizam US\$ 350 bilhões em vendas em todo o mundo, e uma marca famosa pode chegar a faturar US\$ 500 milhões por ano.

A lógica da indústria diz que os concorrentes estão continuamente lançando novas versões de seus produtos; portanto, quem não fizer o mesmo estará em desvantagem. A tendência é as empresas se concentrarem em extensões de linha relativamente pequenas, em geral superficiais, que podem ser lançadas rápido, como quando a Mars colocou no mercado as versões Tropical e Wild Berry das balas Skittles, no começo da década de 1990.

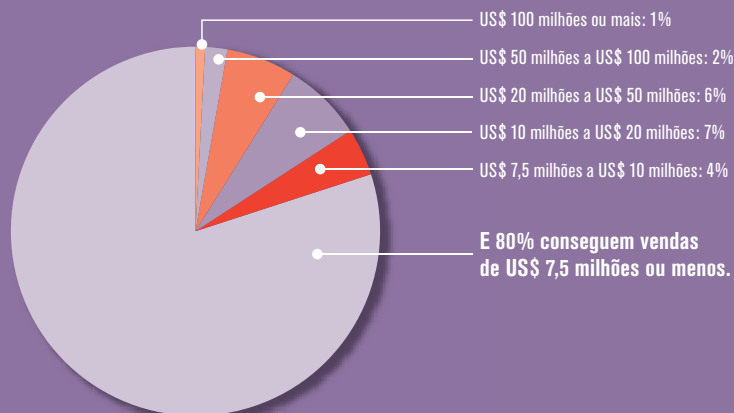
Ninguém argumentaria que a publicidade não é capaz de estimular o consumo ou que as empresas devem parar de lançar extensões de linha. Mas, quando a publicidade excessiva e as extensões de linha se tornam as soluções habituais, isso indica que a empresa está presa a um padrão de alto gasto em marketing e necessidade de pequenos lançamentos sem fim e está investindo abaixo do necessário em esforços de P&D que poderiam levá-la a lucros maiores.

## PUBLICIDADE EXCESSIVA E EXTENSÕES DE LINHA HABITUAIS INDICAM QUE A EMPRESA ESTÁ INVESTINDO MENOS DO QUE DEVERIA EM P&D

### Vendas de novos produtos

Poucos produtos, como os aqui representados dos setores de alimentos e bebidas, são de arrasar o quarteirão. As empresas que atuam em segmentos maduros devem procurar alternativas.

Apenas 1% dos novos produtos lançados alcança a marca de US\$ 100 milhões ou mais em vendas no primeiro ano.



Fonte: Industrial Resource Institute.

### Sete caminhos

Como as empresas podem interromper esse ciclo de baixo custo e baixa recompensa baseado na inovação pela imitação? Com mudanças inter-relacionadas de estratégia e execução.

Inovadores bem-sucedidos na oferta de pacotes de bens de consumo, aqueles cujos novos produtos estabelecem e mantêm o domínio do mercado, tendem a se concentrar em sete áreas. Nenhuma delas representa sozinha a “bala de prata”, e algumas vêm do senso comum; juntas, porém, geram inovação mais difícil de copiar, levam a retornos maiores e crescimento mais rápido.

Nossas análises mostram que empresas maduras são frequentemente negligentes em relação a essas áreas. Isso é uma pena, porque elas re-

presentam uma forma poderosa de turbinar qualquer máquina de inovação.

**1. Tecnologia e patentes.** Novas tecnologias são imbatíveis na tarefa de dar a empresas de segmentos maduros vantagem significativa de mercado. Essa força vem do fato de que elas oferecem às organizações uma maneira de atender a novas necessidades dos consumidores, inclusive aquelas que eles nem sabem ainda que possuem. Essas inovações podem trazer os maiores valores. Na área de saúde, por exemplo, produtos que combinem novas tecnologias e necessidades de mercado recém-surgidas levam a um crescimento da marca da ordem de 11%, mais do que o dobro dos 5% de crescimento dos produtos voltados apenas a atender às necessidades já existentes (*veja quadro na próxima página*).

A tecnologia pode oferecer uma maneira de resolver um problema significativo do consumidor, como a Ore-Ida (do grupo Heinz) provou ser possível com suas batatas “supercrocantes”, lançadas em 2004. Uma reclamação recorrente sobre

batatas fritas congeladas era a de que elas saíam encharcadas do micro-ondas. A Ore-Ida resolveu esse problema com as batatas supercrocantes, a partir de uma nova tecnologia de processamento. O resultado foram batatas realmente crocantes feitas no micro-ondas em apenas quatro minutos –um novo produto de sucesso.

Mesmo que a nova tecnologia não evite que os concorrentes copiem uma ideia, ela pode atrasar significativamente o lançamento de uma imitação. Um exemplo foi a barra de cereais K Red Berries, da Kellogg’s. Ela utilizou amoras secas congeladas e obteve mais de US\$ 100 bilhões no primeiro ano, e uma vantagem de dois anos sobre a versão da rival General Mills.

Com a vantagem trazida pelas novas tecnologias, vem a responsabilidade de as defender. Esse aspecto não foi perdido de vista pela Procter & Gamble, que possui uma política de tolerância zero em relação a quebra de patentes e outras ocorrências do gênero. A empresa tomou medidas legais, por exemplo, contra

os laboratórios Whitehall, a fim de defender inovações na formulação de um condicionador de cabelos, e contra a Perrigo, para proteger sua marca de cuidados com a pele chamada Olay.

**2. Benefícios comprovados.** No mundo dos produtos ao consumidor, os benefícios comprovados estão geralmente relacionados à eficácia de um produto ou ingrediente do ponto de vista da saúde do consumidor. Tais comprovações são de fato valiosas quando associadas exclusivamente a um produto e quando podem ser mantidas por bom período de tempo.

Em 2006, a Mars desenvolveu uma nova linha de barras de chocolate, a CocolaVia, que era rotulada como “saudável para o coração”, por conta de benefícios cardiovasculares comprovados dos flavonoides, antioxidante natural presente do cacau. A comprovação desse benefício trouxe uma importante diferenciação, porque a Mars conseguiu patentes relacionadas a tecnologias de processamento que foram desenvolvidas para reter concentrações de flavonoides mais altas que os processos regulares de fabricação de chocolate. A empresa não divulgou números das vendas, mas afirma que o produto está “vendendo bem” e já decidiu expandir sua linha.

Benefícios comprovados, no entanto, também acarretam um risco, porque uma vantagem competitiva que não é defendida pode rapidamente solapar um ganho inicial. Em geral, os concorrentes explorarão um benefício de um ingrediente amplamente disponível.

Vejamos o exemplo da Quaker Oats, que gastou uma fortuna fornecendo informações ao Food and Drug Administration para provar que, sim, os flocos de aveia podem ajudar a reduzir o colesterol. A Quaker (que pertence à PepsiCo) pode ter sido a primeira a comercializar a aveia dessa forma, mas esse é um ingrediente que já se tornou



commodity, e a empresa não possui nenhuma tecnologia especial relacionada ao benefício alegado de seu produto. A General Mills está livre para fazer seus próprios estudos e anunciar os benefícios relativos ao colesterol no marketing de seus produtos à base de aveia. Resultado: as vendas do Cheerios, da General Mills, subiram 11%, enquanto as da Quaker caíram 3,5%.

**3. A marca pelo produto.** Pense em amendoins. Que nome lhe vem à cabeça? Nos Estados Unidos, Planters. [No Brasil, isso vale, por exemplo, para as esponjas de aço, automaticamente associadas à marca Bombril.] Essa, como outras tantas, é uma marca que já conquistou tal posição de mercado que se tornou sinônimo de sua categoria. Essa conquista garante poder de precificação para produtos que são essencialmente commodities. Também ergue uma barreira para a entrada de concorrentes e permite ganhos de escala e margens de lucro maiores.

Talvez mais importante que isso tudo seja o fato de a identificação

imediate com um ingrediente fornecer uma plataforma poderosa para a entrada em categorias adjacentes. A Planters, por exemplo, se aventurou com sucesso no mercado de doces. Nesse exemplo, o próprio ingrediente garantiu a proteção competitiva. Outras empresas podem desenvolver produtos similares, mas eles não encaixam tão bem na mente do consumidor quanto o original.

**4. Características únicas.** Marcas fortes podem desenvolver na mente dos consumidores tal identidade que transcenda o produto. Poucas pessoas conseguem se lembrar, digamos, do *The Wall Street Journal* sem ter uma sensação de que é uma autoridade em notícias de negócios e economia. Do ponto de vista da inovação, esse posicionamento oferece uma rampa para novas oportunidades.

Um bom exemplo pode ser encontrado no segmento de refrigerantes. O ativo primordial da Coca-Cola é a fórmula de sua mais famosa bebida, e a empresa aproveitou essa plataforma quando desenvol-

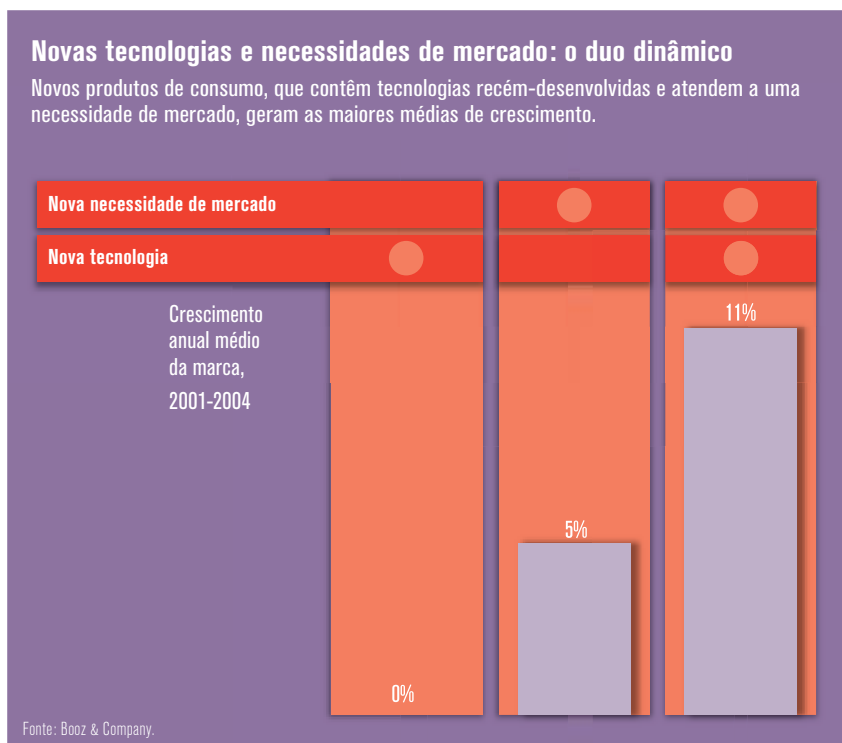
veu a Coca Zero, produto de baixa caloria com o objetivo de se parecer mais com a Coca-Cola normal do que com a Diet Coke. A Pepsi não conseguiu reproduzir a Coca Zero, naturalmente, porque seus consumidores queriam um produto que tivesse gosto de Pepsi. Levou dois anos para que a Pepsi desenvolvesse um novo refrigerante *diet*, a Diet Pepsi Max, que ressaltasse as próprias características de gosto; muito mais tempo do que geralmente leva para lançar uma extensão de linha tradicional.

Outras características que podem fornecer vantagem única incluem uma herança que tenha forte significado, o que confere certo peso emocional a novos produtos e serviços de empresas, como a Singapore Airlines. Posicionando-se como a essência do que os ocidentais pensam ser os “valores asiáticos”, a companhia tem enfatizado com sucesso sua hospitalidade e “extras” de alta tecnologia, como os novos sistemas de entretenimento usados nos aviões durante o voo.

Também há valor em ser reconhecido como o dominante em determinada área. A rede de TV ESPN tem usado sua posição de “líder mundial em esportes” para se expandir com sucesso no mercado de restaurantes e bares.

**5. Experiência com o produto.** Produtos de sucesso contam com um componente emocional que ergue uma ponte com os consumidores, tornando-os parte de sua vida. Expandir nesse aspecto da marca pode ser outra forma de desenvolver valor a partir de algo difícil de copiar. Desafiador do ponto de vista logístico e, frequentemente, custoso, tal esforço, apesar de tudo, pode ser efetivo para a marca certa.

A Nestlé transformou com sucesso seu sistema Nespresso em uma rede de lojas que vendem equipamentos e café. O sistema está focado em um café empacotado de alta qualidade que funciona melhor



quando feito numa máquina de expresso especial. Tudo isso carrega o apelo de o produto da empresa ter sido o primeiro a levar o verdadeiro gosto de café para dentro dos lares europeus. A Nestlé capitalizou em cima da modularidade do sistema, além de seus relacionamentos-chave ao longo da cadeia de fornecimento, para abrir 79 pontos-de-venda em Genebra, Viena, Paris, Zurique, Moscou e outras cidades.

**6. Embalagem.** A embalagem é muitas vezes vista como um item de inovação. A verdade, no entanto, é que novas formulações são geralmente fáceis de copiar, ainda que a inovação na embalagem venha com tecnologia, ou enfatize características únicas da marca, ou destaque a experiência com o produto e, de fato, se mostre muito difícil de duplicar.

Esse tipo de inovação em geral requer que se façam grandes mudanças no processo de fabricação, e isso é uma forte defesa contra a imitação. Um bom exemplo é a sopa da Campbell que vai ao micro-ondas, lançada em 2002. Embora o conteúdo não tenha mudado, a embalagem, fácil de esquentar, logo se tornou um dos mais bem-sucedidos novos produtos da história da empresa. A embalagem ajudou a companhia a consolidar sua marca de sopas prontas para servir, que cresceu 8% no primeiro ano do novo produto, e garantiu uma vantagem de quatro anos sobre a concorrência. Esse sucesso fez até com que o presidente da empresa, Douglas R. Conant, redirecionasse a estratégia, afirmando: “Queremos fazer com que o C de Campbell seja sinônimo de conveniência”. Embora a proposição de valor do novo produto fosse a

conveniência, o fato de não ser nem fácil nem barato de copiar impulsionou seu sucesso duradouro.

Outro produto capaz de mudar as regras do jogo foi a embalagem de atum lançada pela StarKist (na época uma unidade da Heinz) em 2000. O pacote fechado a vácuo abalou o setor quando apareceu porque, pela primeira vez, o atum podia ser vendido no supermercado sem que estivesse dentro de latas. Embora os concorrentes tenham lançado suas versões desse tipo de embalagem, a conveniência do produto ainda faz com que a StarKist possa cobrar mais por seu atum do que aqueles que o comercializam em latas.

**7. Integração vertical eficaz.** Com a prática da terceirização se tornando tão comum, e com os dias das grandes fabricantes mundiais ficando no passado, pode parecer estranho insistir que a integração vertical pode ser uma fonte de vantagem, por dificultar a imitação pela concorrência. Mas, para algumas empresas, é, sim. Pense na Swarovski AG, que tem preservado sua



posição como uma das melhores fabricantes de cristal do mundo, conseguindo manter rédea curta sobre seus métodos e seus processos. Após um século de inovações, a empresa atingiu um método único para transformar matérias-primas em alguns dos objetos mais bonitos do mundo. Temendo colocar em risco seus bem guardados segredos tecnológicos, a Wattens, empresa com sede na Áustria, se recusou a levar suas operações técnicas essenciais para fora do país, apesar dos altos custos de mão-de-obra que tem de enfrentar.

### Vantagem de escala

Todas essas estratégias devem ser buscadas conjuntamente. É possível conseguir benefícios adicionais ganhando escala, amplificando os efeitos de inovações difíceis de copiar, ao espalhá-las por muitos produtos. Por exemplo: uma tecnologia que quebra barreiras pode ser aplicada a vários produtos ou categorias, como fez a Frito-Lay (subsidiária da Pepsi) com suas batatas assadas. O processo permite à empresa produzir batatas de baixa caloria, menos gordurosas, e foi utilizado em vários produtos: Doritos, Tostitos, Lay's e Ruffles.

A escala também pode ser obtida internacionalmente, utilizando uma plataforma comum em várias localidades geográficas, como a Nicorette (marca que, na época, pertencia ao portfólio da Pharmacia AB) conseguiu fazer com seus produtos de substituição de nicotina, usados por quem está tentando parar de fumar. A marca dominava essa categoria em grande parte por conta de sua estratégia coordenada, abrangendo logística, distribuição, respeito às leis e às preferências locais.

É possível ganhar escala até mesmo em organizações que geram muitas inovações, como a Procter & Gamble, que mantém um fluxo constante de novas ideias. Isso faz com que a marca ganhe em reputação, sendo reconhecida pelo pensamen-

**MESMO COM A TERCEIRIZAÇÃO TÃO DISSEMINADA,  
A INTEGRAÇÃO VERTICAL AINDA PODE SER  
VANTAJOSA, PORQUE DIFICULTA A IMITAÇÃO**



to sempre à frente das demais, que transcende as ideias individuais e se traduz em ganhos de participação de mercado. As regras são as mesmas: qualquer novo produto deve ser difícil de copiar ou não manterá seu valor. Mas o todo pode ser maior do que a soma das partes. A própria marca pode se beneficiar da aura de originalidade que se traduz em preferência do consumidor e, consequentemente, em vendas.

Por fim, reconhecemos plenamente que ideias que são difíceis de copiar são também difíceis de desenvolver, e empresas maduras precisam de uma estratégia para quando tais ideias se tornam escassas. Nesse caso, sugerimos desafiar a sabedoria convencional sobre ser o primeiro no mercado. Se um produto pode ser copiado, é geralmente mais lucrativo ser aquele que copia.

Vejamos o caso da varejista de roupas de origem espanhola Zara (subsidiária da Inditex), que se tornou uma das varejistas de crescimento mais rápido em todo o mundo, combinando uma cadeia de fornecimento eficiente com uma estratégia de imitações de sucesso.

Outra empresa que conseguiu empregar muito bem algumas dessas estratégias em benefício próprio foi a Mars. Nos últimos anos, ela viu suas vendas crescerem 16%. A empresa também teve sucesso em afastar sua aversão ao risco, que dominava a área de P&D, e, com isso, fez vários lançamentos de êxito, inclusive o Snickers Marathon, a linha CocoaVia e a WholeMeals, para animais de estimação.

A Mars também renovou seu foco nas tecnologias de produção e formulação e pôde aplicá-las em

múltiplos produtos. Por exemplo: ela detém a patente de uma tinta especial utilizada para imprimir os M&Ms personalizados, o que é, por si só, um novo desenvolvimento importante, já que atende um cliente emergente que deseja produtos customizados. Esses doces personalizados, que se chamam My M&M, foram desenvolvidos por uma equipe interna em apenas 90 dias, utilizando um processo de P&D mais enxuto.

Como esse e outros exemplos mostraram, empresas podem prolongar muito a vida depois da meia-idade. O segredo é ter a atitude certa. Você pode ser criança novamente, mas identificamos alguns caminhos que podem levá-lo ao rejuvenescimento.

A fórmula mágica para manter o processo de inovação saudável em um setor de atividade já maduro é saber que não há fórmula mágica. Se manter-se jovem e forte fosse fácil, viveríamos em um mundo diferente. Sempre haverá espaço para extensões de linha sustentadas por grandes campanhas publicitárias, como existirá espaço para ser o primeiro no mercado. Mas é importante assegurar que seu concorrente não esteja lado a lado com você, copiando tudo. ●

© **strategy+business**  
**Reproduzido com autorização**  
**da *strategy+business*, revista**  
**trimestral de *management* da**  
**Booz & Company.**

---

O estudo foi realizado por Alexander Kandybin e Surbhee Grover. Kandybin é sócio da Booz & Company com atuação na área de produtos ao consumidor e mídia e trabalha em Nova York, Estados Unidos. Grover é sócia sênior da Booz & Company, também com especialidade na área de produtos ao consumidor e mídia, em Nova York. Ela se concentra em ajudar as empresas a cumprir desafios de inovação e de lançamento de produtos no mercado. Também contribuiu para este artigo Jeannette Chang, da Booz & Company.

---