

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO  
BRASILEIRO DE LIMPADORES DE BANHEIRO  
– UM ESTUDO DE CASO

EDUARDO LOUREIRO DE MEDEIROS  
Matrícula nº 110051305

ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup>. Maria Silvia Possas

SETEMBRO 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO  
BRASILEIRO DE LIMPADORES DE BANHEIRO  
– UM ESTUDO DE CASO

---

EDUARDO LOUREIRO DE MEDEIROS  
Matrícula nº 110051305

ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup>. Maria Silvia Possas

SETEMBRO 2017

*As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais que me incentivaram ao longo dos anos que estive na faculdade e me proporcionaram total suporte para a realização desta monografia.

Aos amigos que fiz nesta universidade e toda a parceria que tivemos ao longo dos últimos anos.

Agradeço também a professora Silvia por ter sido uma inspiração em sala de aula, pela atenção e por todo o apoio que me foi dado na realização desta monografia.

Por último, mas não menos importante, agradeço à Deus que me deu a oportunidade e os benefícios para concluir esse trabalho.

## RESUMO

A presente monografia visa mostrar os resultados obtidos pela empresa SC Johnson com o lançamento dos produtos Gel Adesivo e Pastilha Adesiva no mercado de desinfetantes sanitários. Essa inovação foi planejada e executada com o objetivo de introduzir um novo produto no mercado que solucionasse os desconfortos dos consumidores ao manusearem o vaso sanitário. Para isso é feita a caracterização das possíveis estruturas de mercado e análise de dados de volume de vendas, participação de mercado, crescimento da firma e reações da concorrência. Foi constatado que essa inovação gerou ganhos expressivos para a companhia, e foi primordial para que a mesma fosse capaz de manter sua hegemonia no mercado de limpadores de banheiro.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to show the results obtained by SC Johnson Company with the launch of Adhesive Gel and Adhesive Pastille products in the toilet cleaners market. This innovation was planned and implemented with the aim of introducing a new product on the market that solves consumer discomforts when handling the toilet. This will be done by the evaluation of possible market structures as well as data analysis of sales volume, market share, firm growth and competition reactions. It was confirmed that this innovation generated significant gains for the company, and was essential for maintaining its hegemony in the toilet cleaners market.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO I – UM ESTUDO SOBRE AS ESTRUTURAS DE MERCADO E O MERCADO BRASILEIRO DE LIMPADORES DE BANHEIRO.....	9
1.1 Estruturas de mercado: uma taxonomia.....	9
1.1.1 Concorrência Perfeita .....	9
1.1.2 Monopólio Puro.....	10
1.1.3 Monopsônio.....	11
1.1.4 Concorrência Monopolística.....	11
1.1.5 Oligopólio.....	12
1.2 O mercado de limpadores de banheiro.....	16
1.2.1 Características.....	16
1.2.2 Classificação do mercado .....	18
CAPÍTULO II – DECISÃO DE INOVAÇÃO: A OPÇÃO DE INOVAR COMO FORMA DE DIFERENCIAR OS PRODUTOS .....	20
2.1 O conceito de inovação:.....	20
2.2 Tipos de inovação: as diferentes formas de inovar.....	21
2.2.1 Novos bens de consumo .....	21
2.2.2 Novos métodos de produção e transporte.....	22
2.2.3 Novos mercados .....	22
2.2.4 Conquista de uma nova fonte de suprimento de matérias primas .....	22
2.2.5 Novas formas de organização industrial.....	23
2.3 Razões que levaram a SC Johnson a inovar no mercado de limpadores de banheiro	23
2.4 A inovação .....	24
CAPÍTULO III – RESULTADOS DO LANÇAMENTO E AS RESPOSTAS DA CONCORRÊNCIA.....	29
3.1 Um breve estudo sobre a Teoria dos Jogos e a tipologia das estratégias de inovação	29
3.2 Os resultados.....	33
3.3 Concorrência – Qual foi a reação e como ela poderia ter reagido .....	36
CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Imagens do produto Pato Gel Adesivo .....	25
Figura 2 – Imagens do produto Pato Pastilha Adesiva .....	26
Figura 3 – Resultados da Pesquisa de Mercado .....	27
Figura 4 – Dilema do Prisioneiro .....	32
Figura 5 – Participação de Mercado no Ano 2010 .....	33
Figura 6 – Evolução do Volume de Vendas SC Johnson .....	34
Figura 7 – Evolução do Mercado de Cageless .....	35
Figura 8 – Participação de Mercado no Ano 2016 .....	36

## INTRODUÇÃO

---

O objetivo geral desta monografia é analisar a estratégia adotada pela empresa SC Johnson para obter vantagens competitivas no mercado de desinfetante sanitário. Visa-se constatar que a inovação realizada por essa empresa foi um processo primordial e eficaz para a manutenção da sua liderança no mercado. Um objetivo acessório é apresentar características das possíveis estruturas de mercado e entender a qual estrutura o mercado de limpadores de banheiro está inserido.

Essa monografia promove um estudo nas áreas da microeconomia e economia industrial. Ela aborda diversos conceitos expostos por escritores e economistas sobre os temas de estrutura de mercado e inovações e como se relacionam com os objetivos desse texto. Além dos conceitos, são expostas as estruturas básicas e as características do mercado de limpadores de banheiro além de diversos dados preciosos de volume de vendas e participação de mercado fornecidos pela empresa.

Os diversos dados serão analisados levando-se em conta todas as características do mercado para que seja possível concluir se as estratégias adotadas pela companhia SC Johnson foram eficazes e capazes de manter a hegemonia da mesma no mercado.

Para atingir esses objetivos, a metodologia utilizada está baseada em análises de dados de vendas e de participação de mercado fornecidos pela empresa. A análise das estruturas de mercado e dos padrões de inovações nos dá as ferramentas para o trabalho de interpretação dos dados, de acordo com a temática escolhida. A monografia está estruturada em três capítulos, além desta introdução e da conclusão:

O primeiro capítulo destina-se a expor os conceitos teóricos sobre as estruturas de mercado existentes, além de descrever como está organizado o mercado brasileiro de limpadores de banheiro. Esta exposição teórica ajuda a entender certas características da concorrência no mercado de desinfetantes sanitários no Brasil que é parte do objeto de estudo deste trabalho.

O segundo capítulo destina-se a definir inovação e as diversas formas de inovar, utilizando conceitos do economista Joseph Schumpeter, que defende a teoria da destruição criativa, pela qual o empresário introduz e explora as vantagens competitivas de seus produtos

para ingressar em um estado monopolístico e com isso poder obter lucros extraordinários. Neste capítulo será abordado também como a empresa utilizou a opção de inovar como forma de diferenciação de seus produtos.

No terceiro capítulo serão analisados os resultados financeiros e as evoluções de mercado obtidas com o lançamento dos produtos no mercado brasileiro de desinfetante sanitário, bem como as respostas da concorrência.

Por fim, a conclusão pretende investigar o resultado atingido pela companhia SC Johnson no lançamento de dois novos produtos que iniciaram o segmento de limpadores sem cestinha (*cageless*).

## **CAPÍTULO I – UM ESTUDO SOBRE AS ESTRUTURAS DE MERCADO E O MERCADO BRASILEIRO DE LIMPADORES DE BANHEIRO**

---

### **1.1 Estruturas de mercado: uma taxonomia**

Com o objetivo de auxiliar a pontuar certas características da concorrência no mercado de desinfetantes sanitários no Brasil, é conveniente entender as estruturas de mercado existentes. Os fatores principais de diferenciação das estruturas de mercado são: a quantidade de firmas produtoras atuantes; a uniformidade ou distinção dos produtos ofertados; a mecânica da formação de preços; existência de barreiras ao ingresso de novas firmas nesse mercado. Os mercados são estruturados de maneira diferenciada, de acordo com os principais fatores citados acima. É preciso entender essas distinções para poder fazer uma análise mais profunda sobre o mercado em questão.

Serão analisadas as seguintes estruturas de mercado: Concorrência Perfeita; Monopólio; Monopsônio; Oligopólio; Concorrência Monopolística.

#### **1.1.1 Concorrência Perfeita**

Embora o mercado de concorrência perfeita seja a norma ideal de muitas escolas de pensamento econômico, ele não se faz muito presente nas relações comerciais da atualidade. Como características base dessa forma de mercado, podemos verificar uma grande quantidade de empresas e de consumidores operantes, onde nenhuma firma é capaz de alterar as condições básicas de funcionamento do mesmo. As relações entre oferta e preço, são definidas pelo próprio mercado, não sendo impactadas por movimentos unilaterais de qualquer firma.

Analisando os preços praticados pelas firmas desse tipo de mercado, é possível perceber que existe um preço de equilíbrio que define todas as transações realizadas. Esse preço é definido de forma transparente e voluntária pelas próprias operações comerciais do mesmo. Sendo assim, as empresas são caracterizadas como tomadoras de preço. Caso uma firma tente elevar o preço de seu produto, a consequência direta é a estagnação de suas vendas. Por outro lado, não é lógico que uma empresa reduza seus preços, uma vez que ela continuará vendendo a mesma quantidade de produtos e não será capaz de promover alterações no preço de equilíbrio.

Além da grande quantidade de firmas operantes, os produtos são completamente homogêneos, sem espaço para qualquer diferenciação entre os mesmos, tendo assim diversos substitutos perfeitos. Ou seja, caso alguma firma resolva tomar decisões unilaterais com a tentativa de modificar as características do mercado, o consumidor irá migrar facilmente para os produtos das firmas concorrentes. Esses produtos são tão perfeitamente substituíveis que se torna impossível existir alguma diferenciação entre os mesmos. Como não existe espaço algum para distinções entre os produtos desse mercado, a probabilidade de uma firma buscar introduzir alguma inovação na sua linha de produtos é nula, uma vez que o mercado é estático e as preferências e tecnologias são consideradas dadas. Portanto inovações simplesmente não existem.

Esse tipo de mercado possui uma demanda perfeitamente elástica, portanto caso a firma venda seus produtos ao preço de equilíbrio, conseguirá escoar tudo que for capaz de produzir. O custo de produção é o que define o volume a ser produzido pela firma, ou seja, a empresa produzirá somente o que é capaz de custear. A oferta é totalmente condicionada pelo seu custo de produção.

Outra característica desse mercado é a não existência de lucros econômicos no longo prazo, a receita total tende a ser igual ao custo total. Por fim, esse é um tipo de mercado totalmente permeável, uma vez que não existem barreiras à entrada ou saída de firmas do mesmo.

### **1.1.2 Monopólio Puro**

Essa estrutura de mercado, diferentemente do modelo visto acima, possui somente uma empresa atuante e muitos clientes. Não possuem concorrentes potenciais e não possuem substitutos próximos ou perfeitos. Ou seja, o produtor acaba tomando o papel do próprio mercado e dita a quantidade de produtos que será ofertado e os preços do mesmo.

No que diz respeito ao preço de venda, o monopolista pode aplicar um preço acima do que seria o preço no modelo de concorrência perfeita. No entanto, isso não significa que a firma possa colocar qualquer preço, uma vez que existe um limite da capacidade de absorção do produto pelo mercado com valores muito elevados. Portanto, a empresa toma decisões de preço buscando sempre maximizar os seus lucros, o preço de venda é maior do que o preço em concorrência perfeita.

Nesse modelo, já é possível verificar a existência de lucros econômicos, pois o produtor não mais precisa igualar a sua receita ao seu custo total. O monopolista sempre busca operar em uma faixa em que a demanda seja elástica, mesmo que isso signifique reduzir a oferta de produtos no mercado. Por ter a capacidade de regular a oferta, a firma pode aumentar seus preços, até certo ponto, gerando um aumento proporcional em seus lucros.

Portanto, nesse modelo de mercado, os consumidores, por terem menor poder de negociação, tendem a pagar preços mais elevados do que o preço em concorrência perfeita, uma vez que o produto normalmente é oferecido em quantidades inferiores a demanda.

### **1.1.3 Monopsônio**

O mercado monopsônico opera, em regras gerais, de forma contrária ao mercado monopolista. Quem dita as regras nesse mercado é o comprador, não mais a firma como verificamos no monopólio. A característica principal desse modelo de mercado é a existência de um único comprador para vários potenciais fornecedores de um determinado produto ou serviço. Neste modelo, o comprador é quem define os preços e quantidades para seus fornecedores.

### **1.1.4 Concorrência Monopolística**

Outro tipo de estrutura de mercado descrito na literatura é o modelo de Concorrência Monopolística. Nele temos algumas características típicas de um mercado em Concorrência Perfeita mescladas com características típicas de um monopólio puro. Diferentemente do Oligopólio, nesse modelo temos um elevado número de empresas ofertando seus produtos e uma baixa concentração de mercado entre elas, ou seja, as firmas dominam pequena fatia do mercado.

Outra característica bastante presente nesse modelo, assim como na Concorrência Perfeita é a facilidade de entrada de novas firmas no mercado. Não existem barreiras legais que impeçam uma empresa concorrente de entrar nesse mercado.

Portanto, esse modelo mescla aspectos clássicos do sistema Monopolístico quando vemos uma busca por diferenciação dos produtos com intuito de auferir lucros extraordinários, e do sistema de Concorrência Perfeita quando verificamos a existência diversos produtos substitutos que tornam a demanda mais elástica.

### **1.1.5 Oligopólio**

O mais comum entre os tipos de mercado que vemos na atualidade é o Oligopólio. Nele temos como característica principal um pequeno número de produtores, que em sua maioria são de grande porte dominando boa parte do mercado, e por isso possuem um elevado índice de concentração de participação de mercado. Além disso, nele as firmas presentes precisam levar em conta as atitudes de suas rivais e por isso não existe uma curva de demanda estabelecida para cada firma, uma vez que não se espera que os concorrentes não reajam a alterações de preços promovidas por uma firma específica.

Nesse mercado, o preço é definido de forma mais complexa do que os mercados anteriores. Nele podemos verificar que as empresas adotam estratégias diferenciadas para definir seus preços. Elas tanto podem adotar estratégias voltadas exclusivamente para a competição publicitária, como podem adotar estratégias de modificação dos processos para baixar custos e com isso ter condições de praticar preços mais baixos que os concorrentes.

As empresas que buscam conquistar novas fatias do mercado investem boa parte de seus lucros em estratégias de marketing com o intuito de diferenciar seus produtos aos olhos do consumidor. Essas empresas buscam se antecipar a concorrência e lançar novos produtos ou novas campanhas antes que seu competidor o faça, assim elas podem manter ou aumentar sua participação de mercado e assim auferir lucros extraordinários por um maior período de tempo.

O autor Mario Luiz Possas (1987), em seu livro *Estrutura de Mercado em Oligopólio* expande o conceito de Oligopólio entre quatro tipos: concentrado, diferenciado, diferenciado-concentrado e competitivo.

#### **1.1.5.1 Oligopólio Concentrado**

Esse tipo de estrutura se distingue (caracteriza), no que se refere à forma de competição, pela ausência de diferenciação dos produtos, uma vez que esse mercado apresenta natureza fundamentalmente homogênea. Inserido em uma estrutura onde poucas firmas detêm parcela considerável do mercado devido a uma elevada concentração técnica, não encontramos, como prática regular, a guerra de preços. Por outro lado, o comportamento dos investimentos reagindo ao crescimento da demanda do mercado, seja pela ampliação da capacidade instalada quanto pela inovação tecnológica dos processos, é que ditará a disputa pelo mercado.

Barreiras de entrada a concorrentes potenciais no mercado são criadas devido, tanto às economias de escala e/ou descontinuidades técnicas relevantes, bem como ao elevado montante de capital inicial mínimo e do controle de tecnologia ou de insumos. Essas barreiras causam uma alta concentração que prevalecem nesse tipo de mercado. No entanto, Possas enfatiza a possibilidade de convivência em muitos casos:

“Adotando-se um conceito de mercado ou indústria suficientemente abrangente, no entanto, diferentes tecnologias e/ou distintos graus de especialização da produção, implicando tamanhos de plantas ou de empresas muito heterogêneos, podem conviver em muitos casos. Dado o tamanho das unidades produtivas de maior porte, que pressupõem grandes empresas, as condições financeiras, incluindo acesso a crédito, serão em regra bastante favoráveis, permitindo uma extensa gama de níveis de investimento financeiramente viáveis.” (POSSAS, 1987)

Os oligopólios concentrados têm sua estrutura produtiva focada geralmente na fabricação de insumos básicos industriais e bens de capital, com um mínimo de padronização. Com uma relação capital/produção acima da média, o que é comum nesse tipo de tecnologia (economias de escala e/ou descontinuidade técnicas), nos deparamos com possíveis dificuldades financeiras em praticar (implementar) projetos de investimento que atendam a perspectiva de um rápido e prolongado crescimento no mercado. Essas dificuldades podem ser atenuadas, segundo Possas:

“Tais dificuldades são comumente contornadas através de uma política de preços administrados de tal forma a assegurar a viabilidade financeira da ampliação de capacidade nestas circunstâncias, o que é facilitado pela adoção de políticas semelhantes por parte dos concorrentes, minimizando o risco de perdas relativas de mercado. A consequente ampliação do *mark up* e das margens de lucro, assim como da taxa (possivelmente de forma temporária), pode dar a impressão de que as barreiras à entrada estariam sendo reduzidas. É possível que a ameaça de entrada de concorrentes aumente, mas como resultado do próprio crescimento mais intenso do mercado, e não pela política de preços em si mesma; não é demais lembrar que os preços e margens de lucro não são causa, mas consequência do nível destas barreiras, pois o fato de os projetos de investimento estarem em andamento é o elemento dissuasivo relevante e, com grande probabilidade, suficiente.” (POSSAS, 1987)

Devido à forte reação típica desse oligopólio diante do comportamento do mercado, fazendo-se pelas reduções tanto do grau de utilização da capacidade produtiva bem como do investimento, e não pela redução das margens de lucro e consequente eliminação da capacidade, Possas conclui que o oligopólio concentrado tende a manter sua estrutura bem mais estável.

#### **1.1.5.2 Oligopólio Diferenciado**

Este tipo de oligopólio tem como característica a disputa pelo mercado através da diferenciação dos produtos fabricados pelas empresas. A disputa através de preços não é um

recurso comumente praticado. Não só por não ser comum em um oligopólio como também porque o esforço de manter as vendas em um patamar elevado requer que a relação entre o custo e preço de venda (*mark up*) se torne elevado e rígidos à baixa. Assim a variação irregular dos preços afetaria os já altos custos indiretos unitários (publicidade e comercialização) atingindo negativamente as vendas e/ou os lucros.

A concorrência baseada na diferenciação de produtos, requer não só um esforço concentrado em despesas de publicidade e comercialização de produtos já existentes, bem como a gastos permanentes em inovação de produtos embasada em pesquisa e desenvolvimento, atendendo sempre a diferentes faixas de consumidores (renda, hábitos, idade e outras variáveis).

As barreiras à entrada nesse mercado, seguem as economias de escala de diferenciação vinculadas à manutenção de hábitos e marcas com gastos necessários objetivando conquistar uma faixa de mercado mínima que justifique o investimento.

A estrutura do oligopólio diferenciado não tende a permanecer estável mesmo com a presença de barreiras, uma vez que a diferenciação dos produtos requer uma contínua renovação dos mesmos. Além disso, a própria capacidade inovadora desse mercado aliada à mobilidade de fronteiras não impede a entrada de novos concorrentes ou mesmo uma concentração relativa em fases de recessão, por exemplo.

### **1.1.5.3 Oligopólio Diferenciado-Concentrado**

Tem como principal característica a combinação de fundamentos dos oligopólios concentrado e diferenciado. A forma de competição, neste caso, decorre da diferenciação de produtos atrelada a requisitos de escala mínima eficiente que estejam associados em maior ou menor grau à produção de bens de consumo duráveis. Os índices de concentração desse mercado tendem a atingir a mesma ordem de grandeza do oligopólio concentrado, porém mais elevados em relação ao oligopólio diferenciado.

As barreiras à entrada estabelecidas nesse oligopólio, são constituídas tanto pelas economias técnicas de escala quanto, de maneira mais similar, pelas economias de diferenciação. As estratégias de competição que ditam o modo e o ritmo de expansão, ocorrem não só no planejamento do excesso da capacidade produtiva atendendo ou

antecipando o crescimento do mercado (oligopólio concentrado), bem como na ampliação do mercado através da diferenciação e inovação do produto (oligopólio diferenciado).

Um ponto importante é que o dinamismo encontrado nesse tipo de mercado, também pode trazer um cenário de instabilidade cíclica sobre a economia; levando em consideração não só poder e influência relativa destas indústrias como também pela sua articulação inter setorial.

#### **1.1.5.4. Oligopólio Competitivo**

É caracterizado pela concentração relativamente alta da produção. Neste modelo podemos encontrar algumas empresas que detêm parcela significativa de participação no mercado, como também a possibilidade de empresas recorrerem à competição de preços a fim de aumentar sua parcela num mercado onde existem um considerável número de empresas menores e consideradas menos competitivas.

Podemos encontrar esta configuração em inúmeras atividades, especialmente na produção de bens de consumo não duráveis como bens alimentares pouco diferenciáveis, calçados, têxteis, produtos intermediários com menos exigência de alta tecnologia e com escala mínima de produção.

Como verificamos poucas empresas dominando o mercado verificamos também uma alta concentração do mercado, apesar de ser a menor entre os tipos de oligopólio, e um reduzido nível de barreiras à entrada de firmas de qualquer porte. Estes por sua vez decorrem da ausência de economias de escala relevantes, técnicas e diferenciação e até mesmo da convivência de tecnologias muito desiguais. Ou seja, existe espaço para inúmeras pequenas empresas que operam nesse tipo de mercado com baixas margens de lucro.

A concorrência, neste tipo de estrutura, se realiza principalmente nos preços, embora haja alguma oportunidade para diferenciação em produto, além da importância e relevância da marca no mercado. As normas mais usuais de *mark up* ditam o comportamento dos preços, geralmente com liderança de preços e o ajuste conforme as demandas, pelo menos entre empresas melhor estabelecida, via grau de utilização da capacidade.

Segundo Possas, concorrência é balizada fundamentalmente nos preços:

“A competição em preços restringe-se ao objetivo das empresas ‘progressivas’ (não necessariamente as maiores) de ampliar sua participação no mercado à custa dos concorrentes ‘marginais’ – promovendo assim sua concentração relativa e absoluta – seja para ajustar em seu proveito a capacidade produtiva da indústria a um declínio das vendas, seja para realizar um potencial de crescimento superior ao oferecido pelo mercado, se a possibilidade de diversificação não é uma alternativa atraente ou viável.” (POSSAS, 1987)

## **1.2 O mercado de limpadores de banheiro**

### **1.2.1 Características**

A SC Johnson é uma empresa norte americana fundada em 1886 de caráter familiar e hoje é administrada pela quinta geração da família Johnson. Atua principalmente no mercado de cuidados com a casa e possui diversas marcas de reconhecimento global, como Pato, Glade, Raid, Baygon e Off!. Por ser uma empresa familiar e não possuir capital aberto em nenhuma localidade do mundo, a firma tem total liberdade para tomar decisões de investimento focadas no longo prazo, uma vez que não tem necessidade de atender as demandas imediatistas de acionistas.

O mercado de limpadores de banheiro possui uma elevada concentração de participação de mercado e suas principais marcas são, Pato (SC Johnson), Harpic (Reckitt Benckiser), Vim e Cif (Unilever). Todas essas marcas possuem produtos substitutos aos produtos das outras, podemos destacar aqui os limpadores de limo, limpadores de pia e desinfetantes sanitários. Analisando especificamente o segmento de desinfetantes sanitários, podemos verificar a presença de dois principais produtos, os limpadores líquidos que são aplicados diretamente no vaso sanitário com a ajuda de uma escova e os limpadores contínuos em formato de pastilha acoplados a uma cestinha presa ao vaso sanitário.

Embora os banheiros sejam um ambiente onde realizamos os procedimentos de higiene pessoal, como tomar banho e escovar os dentes, nele encontramos uma elevada concentração de germes e bactérias. Por este motivo, este ambiente pode ser considerado como um dos mais perigosos dos lares, visto que estão constantemente sujeitos à umidade excessiva além de pouca ventilação, sem falar na falta de limpeza adequada, podendo culminar na proliferação desenfreada de microrganismos.

A limpeza desse ambiente se tornou parte presente no cotidiano da população brasileira e mundial. Para reduzir os riscos de contaminações em função das proliferações desses

microrganismos, o método mais eficaz se torna a limpeza constante dos ambientes infectados ou propensos a contaminações, ou seja, esse é um segmento de primeira importância para o bem-estar e saúde da população em geral.

Nesse contexto as empresas vislumbraram as oportunidades de oferecer produtos que facilitem as tarefas de higienização e descontaminação desses ambientes. No Brasil, as firmas que compõem esse mercado são SC Johnson, Reckitt Benckiser, Unilever, Inquisa, entre outras. De acordo com o levantamento encomendado pela empresa SC Johnson à empresa de pesquisa de mercado Nielsen Company, é possível verificar que **85.8%** do mercado é dominado por somente 4 principais companhias, sendo elas SC Johnson, Reckitt Benckiser, Unilever e Inquisa.

Os produtos existentes nesse segmento estão categorizados entre limpadores de piso e azulejos, removedores de limo, limpadores de pias e vasos sanitários. Como já dito anteriormente, o foco desse estudo está voltado para a limpeza do vaso sanitário e todos os produtos que fazem parte desse nicho. Dentro desse segmento, é possível destacar uma separação muito clara entre os bens que o compõem, sendo ela entre limpadores acondicionados em pequenas cestas que ficam penduradas no vaso, e limpadores que são aplicados diretamente na parede interna do vaso sanitário, seja ele na forma líquida, em gel ou pastilha.

Antes da SC Johnson investir em inovação, o mercado foco desse estudo caminhava para uma baixa diferenciação entre os seus produtos, que poderiam ser facilmente substituídos por semelhantes de outros fabricantes, carregando consigo preços próximos entre si, podendo ser encontrado facilmente e em grande quantidade no mercado varejista.

As políticas adotadas pelas firmas tendem a levar em consideração as estratégias adotadas pelos seus concorrentes mesmo que haja um alto grau de incerteza. Como forma de embasar suas estratégias, as empresas investem boa parte de seus lucros em pesquisas voltadas para compreender o comportamento de seus consumidores, para assim poder definir sua demanda e estimar a reação de seus concorrentes.

Existe também um grande investimento das empresas em publicidade visando diferenciar seus produtos por meio do fortalecimento da marca e assim atrair novos consumidores de marcas concorrentes. Esse tipo de investimento pode ser tanto em marketing televisivo ou digital, como marketing no próprio ponto de venda. Como exemplo dos gastos em publicidade

mencionados acima, podemos citar a empresa SC Johnson que investiu em sua marca Pato no ano de 2011 (ano de lançamento dos produtos) R\$ 5 milhões em mídia televisiva e digital e R\$ 1.5 milhões em publicidade no ponto de venda. Esses investimentos representam cerca de 85% do seu faturamento bruto. Esses elevados gastos, que geraram margens negativas para a empresa não representam a situação habitual, mas um investimento específico para impulsionar os lançamentos.

Os produtos presentes nesse segmento são compostos, em sua maioria, por matérias primas disponíveis em abundância no mercado e que não estão sob controle de nenhuma empresa monopolista. A sua produção não requer tecnologias extremamente avançadas, uma vez que produtos de baixo desembolso e de fácil acesso como água sanitária são comumente utilizados com a mesma finalidade. Além dos fatos citados, não existem barreiras legais nem institucionais que impeçam uma nova empresa de se estabelecer nesse mercado. Portanto, podemos concluir que praticamente não existem barreiras a entradas ou saídas de firmas nesse segmento de produtos baseadas em aspectos da produção.

Analisando o perfil dos consumidores, é possível verificar que são compostos em sua maioria por pessoas físicas, do sexo feminino, em idade economicamente ativa, pertencentes às classes A, B e C e responsáveis pela administração de suas residências. Podemos assumir também a premissa de que os consumidores são sempre racionais e irão buscar no mercado produtos mais eficientes e com menor desembolso, portanto quanto melhor for o produto e quanto mais reconhecida for a marca, melhor será seu desempenho em vendas no mercado. Embora exista uma busca por produtos com qualidades superiores, normalmente os consumidores tomam a decisão final de compra em frente à gôndola, seja ela motivada por preço, pela marca, pela relação custo benefício percebida ou até mesmo por estratégias de marketing realizadas pelas firmas no próprio ponto de venda.

### **1.2.2 Classificação do mercado**

O objetivo dessa seção é definir a qual estrutura que o mercado brasileiro de limpadores de banheiro está inserido, de acordo com os conceitos expostos no início desse capítulo baseados no livro de Possas.

Analisando a quantidade de firmas inseridas nesse segmento, podemos perceber que temos a existência de uma pequena quantidade dominando boa parcela do mercado, embora

existam outras empresas menores atuando no mesmo. Essa característica de mercado concentrado em poucas firmas se assemelha muito com o conceito de Oligopólio.

Nesse mercado, observamos a tendência das empresas em buscar diferenciações para seus produtos com o intuito de obter alguma exclusividade. No entanto, também percebemos uma tendência da concorrência de incorporar as novidades em seus portfólios gerando assim produtos que sejam considerados substitutos quase perfeitos. Essa característica de mercado se assemelha tanto ao modelo de Oligopólios quanto ao de Concorrência Monopolística. Por terem na maioria dos casos produtos com características semelhantes entre si, podemos perceber que as políticas de preço adotadas por uma firma interferem diretamente nas estratégias adotadas pelos concorrentes, isso só não ocorre quando uma empresa possui algum produto que tenha características únicas no mercado.

Com base nas constatações aqui expostas, penso que esse mercado se assemelha mais ao modelo de Oligopólio Diferenciado. Também verificamos que as firmas buscam sempre que possível diferenciar seus produtos com o intuito de migrar para um mercado de características típicas de Monopólio, mesmo que seja por um curto período de tempo, obtendo assim lucros extraordinários mais elevados.

## **CAPÍTULO II – DECISÃO DE INOVAÇÃO: A OPÇÃO DE INOVAR COMO FORMA DE DIFERENCIAR OS PRODUTOS**

---

### **2.1 O conceito de inovação:**

O conceito de inovação traz consigo a ideia de introduzir o novo com o intuito de produzir algo que ainda não exista. Se refere a novas ideias, métodos ou objetivos que pouco se parecem com padrões anteriores.

É um processo criativo e transformador que rompe situações vigentes e paradigmas trazendo desenvolvimento, eficiência em processos, aumento de competitividade e crescimento econômico. Impacta, positivamente a qualidade de vida e desenvolvimento humano, embora também possa impactar negativamente, uma vez que ela destrói as competências, estruturas de mercado e estruturas sociais existentes e o seu próprio crescimento ampliado tem efeito destrutivo sobre a natureza.

A inovação estimula o progresso olhando para frente deixando de lado ideias conservadoras ou atrasadas. Por vezes, a inovação pode também expressar uma mudança que visa melhoria, dando um aspecto novo a algo já existente, corrigindo ou adaptando a novas condições algo que está ultrapassado e que não se adequa a realidade atual.

“(…)as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar.” (SCHUMPETER J. A., 1997)

A exploração de novas ideias quando efetuadas em empresas, por exemplo, significa, muitas vezes, sucesso, pois trazem benefícios como: aumento de faturamento, geração de lucros extraordinários e ingresso em novos mercados.

A inovação, como um caminho que empresas usam para gerar riqueza e manter-se efetivamente ativa e competitivas no mercado, é fundamental e importante. Porém, muitas vezes, o que vemos é que essas inovações são simplesmente reações diretas a inovações efetuadas por outras empresas que competem entre si por uma faixa comum do mercado.

## **2.2 Tipos de inovação: as diferentes formas de inovar**

O economista austríaco Joseph Schumpeter acredita que a essência do capitalismo é cíclica e por isso o próprio mercado se encarrega de criar novas instituições para substituir as já existentes. Como dito em seu livro:

“O capitalismo é, por natureza, uma forma ou método de transformação econômica e não apenas, reveste caráter estacionário, pois jamais poderia tê-lo.” (SCHUMPETER J. A., 1961).

Para Schumpeter, um mercado com poucas inovações ou com bens e serviços com poucas vantagens competitivas entre si, opera em um estado de lucro (que, para este autor é sempre extraordinário) tendendo a zero, uma vez que em sua visão os lucros só existem como decorrência de inovações. Esse cenário está longe de ser o ideal para as firmas capitalistas que buscam sempre a criar e aumentar seus lucros. Portanto o caminho mais eficaz para atingir o crescimento em um mercado altamente competitivo é através de inovações e da busca constante por vantagens competitivas.

De acordo com o autor, essas transformações de caráter evolutivo na economia não são explicadas somente analisando as modificações nos meios naturais e sociais existentes, como por exemplo, guerras e revoluções ou aumentos populacionais e de capital. Como o mesmo afirma:

“O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista.” (SCHUMPETER J. A., 1961).

Essas são as diferentes formas de inovação que serão descritas no decorrer deste capítulo.

### **2.2.1 Novos bens de consumo**

Esse tipo de inovação se baseia em introdução de modificações nas características dos produtos ou bens de um determinado mercado já existente, podendo ser alterações em componentes, materiais ou outras características. Muitas vezes essas modificações representam avanços nos benefícios percebidos pelos seus consumidores, sem que haja necessariamente uma mudança significativa no formato do mesmo.

Como exemplo desse tipo de inovação, podemos citar o surgimento dos *Smartphones*<sup>1</sup>.na década de 1990 onde o principal modelo na época era o *Blackberry*, sendo substituído em poucos anos pelos aparelhos utilizando as plataformas Android e iOS que popularizaram a utilização do *Smartphone* tanto que já no segundo trimestre de 2013, o volume de vendas dos desses aparelhos superou os celulares tradicionais alcançando o patamar de 51,8%.

### **2.2.2 Novos métodos de produção e transporte**

Já esse meio de inovação consiste em alterações nos métodos de produção ou na logística de bens e serviços, e não necessariamente impactam os aspectos principais do produto final. Normalmente inovações deste tipo ocorrem na linha de produção ou no transporte de um bem, ocasionando aumentos de produtividade e ou redução nos custos em geral.

Como exemplo, podemos citar a automação industrial nas linhas de produção que gerou redução de gastos com mão de obra, melhoria de qualidade, aumento da produtividade e redução do desperdício na linha.

### **2.2.3 Novos mercados**

Ocorre quando uma empresa decide investir em um novo produto ou novo segmento no mercado, seja levada pela demanda de consumidores ou por uma oportunidade que a própria firma identifique sem que haja uma demanda prévia. Não se caracteriza por mudanças na estética ou na forma de produção em produtos existentes, e sim na inserção de um novo segmento de mercado.

A exportação brasileira de frangos para o mercado da Arábia Saudita é um perfeito exemplo de criação de um novo mercado. Quando começou, os produtores precisaram se adequar a diversas regras de produção e abate, além de modificar suas configurações para seguir as exigências do Islã. (fonte: <http://www.portaldoagronegocio.com.br/artigo/o-frango-brasileiro-e-o-mercado-islamico>).

### **2.2.4 Conquista de uma nova fonte de suprimento de matérias primas**

Este método pode ser identificado de duas maneiras: A empresa investe seus recursos em busca de uma nova fonte de matérias primas quer seja por escassez ou por redução de custo.

---

<sup>1</sup> Smartphone é um aparelho Celular com capacidade de processamento similar a um computador pessoal, sendo capaz de executar programas aplicativos que interagem com o Hardware do aparelho através de um sistema operacional específico para esta plataforma.

Como exemplo deste tipo de inovação podemos citar a Petrobrás que investiu recursos na busca de uma nova fonte para extração de petróleo, o Pré-Sal, aumentando assim a sua autossuficiência;

Outra forma se caracteriza quando a empresa investe os seus recursos na busca de componentes alternativos aos já utilizados na linha de produção, seja por menor custo, maior abundância na natureza, ou maior eficiência.

Como exemplo temos a adoção de placas de isopor em substituição a tijolos na instalação de lajes pré-fabricadas.

### **2.2.5 Novas formas de organização industrial**

É verificado pelo estabelecimento de novas formas de organizar administrativamente a empresa, novos modos de organizar o fluxo da produção e das informações entre os seus departamentos. A introdução do Just in time é um exemplo bom de uma nova forma de organização industrial.

### **2.3 Razões que levaram a SC Johnson a inovar no mercado de limpadores de banheiro**

Uma característica importante presente na cultura da firma analisada é o investimento constante em inovação, mantendo diversos centros de P&D em sua matriz. “(...) a SC Johnson é conhecida pela qualidade de seus produtos, inovação constante e excelência no trabalho.” (Fonte: [www.scjohnson.com.br](http://www.scjohnson.com.br); GRIFO MEU).

Com o intuito de acompanhar constantemente as tendências do segmento em que atua e as demandas de seus consumidores, a companhia investe frequentemente em pesquisas de mercado. Essa estratégia é fundamental para garantir que os investimentos realizados pela empresa estejam alinhados com a real necessidade do seu público alvo, reduzindo assim os riscos de fracasso em suas campanhas.

No ano de 2009 a firma realizou uma pesquisa de mercado sobre o segmento de desinfetantes sanitários. Nesta pesquisa foi identificado que os consumidores tinham muitos problemas ao trocar as cestinhas dos blocos sanitários dos seus vasos, que iam desde a queda das cestinhas dentro do vaso causando entupimento, bem como o desconforto ao realizar a

troca do bloco sanitário, uma vez que exige o manuseio considerado pela maioria como pouco higiênico.

Com base nos dados coletados, a empresa percebeu que um dos pontos mais delicados no processo de higienização dos banheiros era a troca de cestinha dos vasos sanitários. Sendo assim, a companhia, através dos seus centros de P&D, desenvolveu alternativas aos produtos já existentes no mercado. Durante o processo foram realizados diversos experimentos e protótipos até que a empresa identificou uma oportunidade de criar um novo segmento de mercado revolucionando assim a forma como o processo de higienização dos banheiros era realizado.

Com o lançamento destes dois novos produtos, a SC Johnson não só inovou com novos bens de consumo (gel adesivo e pastilha adesiva), como também com a criação de um novo segmento de mercado (“*cageless*” – limpadores sem cestinha).

Analisando o conceito de inovação exposto acima, é possível relacionar o tema com a decisão da empresa em inovar no mercado. Pela ótica Schumpeteriana, podemos ver que o processo realizado pela firma ilustra bem o conceito de Destruição Criativa, onde o capitalista explora as vantagens competitivas de seus produtos para ingressar em um estado de monopólio e com isso poder obter lucros extraordinários.

“Muito mais importante e muito mais drasticamente compulsória é, no entanto, outra coisa. De fato, a economia capitalista não é e não pode ser estacionária. Nem se está simplesmente expandindo de maneira uniforme. É incessantemente revolucionada, de dentro, por novos empreendimentos, isto é, pela introdução de novas mercadorias ou novos métodos de produção ou ainda novas oportunidades comerciais, em sua estrutura industrial, como existem a qualquer momento dado. Quaisquer estruturas existentes e todas as condições econômicas estão sempre em processo de evolução. (...) As possibilidades de (44) lucros pela produção de novos artigos ou pela produção mais barata de artigos antigos estão-se materializando, constantemente, e exigindo novos investimentos. Estes novos artigos e novos métodos competem com os velhos artigos e métodos, não em termos iguais, mas com vantagem decisiva, que pode acarretar a morte dos últimos. Assim se processa o progresso na sociedade capitalista.” (SCHUMPETER J. A., 1961).

## **2.4 A inovação**

Para obter sucesso no lançamento desses novos produtos, a firma desenvolveu uma estratégia de marketing voltada para a quebra da barreira de experimentação do consumidor aumentando assim a penetração no mercado. Com esse intuito, foi decidido atrelar todo o material de divulgação e rotulagem à marca da firma SC Johnson, empresa que há mais de cem anos está presente no mercado e já possui a confiança de seus consumidores.

Além dos produtos entregarem ao consumidor uma limpeza profunda e duradoura, entregam também o benefício das fragrâncias da marca Glade. Ao associar uma marca já conhecida e renomada aos novos produtos, o consumidor quebra mais facilmente a barreira da experimentação e consegue ter um benefício percebido mais elevado, uma vez que não somente realiza a higienização como também perfuma de forma duradoura o ambiente.

Outra preocupação acerca dos novos produtos estava relacionada à estética dos mesmos. Como um dos objetivos era eliminar os empecilhos causados pelo uso da cestinha, a firma investiu em um design mais moderno e menos bruto, tendo seu produto ocupando menos espaço e ficando somente limitado à parte interna do vaso sanitário. Aliado ao design, outro método utilizado pela companhia para alcançar este objetivo foi a idealização, em ambos os bens, de alternativas que evitassem o contato manual com o vaso sanitário ou cestinha na troca dos produtos.

**Figura 1 - Imagens do produto Pato Gel Adesivo:**



Fonte: [www.scjohnson.com.br](http://www.scjohnson.com.br)

**Figura 2 - Imagens do produto Pato Pastilha Adesiva:**



Fonte: [www.scjohnson.com.br](http://www.scjohnson.com.br)

Como forma de estimular a experimentação do produto, a firma adotou a estratégia de lançar no mercado um pack promocional onde o aplicador é oferecido sem custo ao consumidor, ou seja, o aparelho é adquirido pelo preço do refil. Com isso, a empresa ajuda a quebrar a barreira de experimentação e recompra do lançamento, uma vez que se torna mais vantajoso o consumidor adquirir o refil da marca e não do seu concorrente. Com esse mesmo objetivo, outra estratégia utilizada pela companhia foi o posicionamento dos produtos não limitados às gôndolas de limpeza dos supermercados, mas também em setores de produtos associados que possuem maior frequência de consumidores, como por exemplo, as gôndolas de papel higiênico.

De acordo com dados fornecidos pela própria companhia SC Johnson, a divulgação do lançamento foi pautada em um forte investimento em mídias televisivas e digitais ao longo do primeiro ano. No ano de 2011 (compreende o período de julho de 2010 até junho de 2011), a companhia investiu cerca de R\$ 6 milhões em propaganda televisiva e digital e cerca de R\$ 2.5 milhões em publicidade no ponto de vendas. Esse investimento representou algo em torno de 85% do faturamento bruto desses novos produtos. Embora tenha apresentado margens negativas em seu ano de lançamento, essa era uma estratégia planejada pela companhia que visou em um primeiro momento, a divulgação e exposição de seus produtos e não somente o lucro imediato. Esse cenário foi revertido ao longo dos anos, como veremos mais à frente no capítulo III.

Todas as estratégias expostas acima trouxeram bons resultados, porém a mais impactante e eficaz foi a utilização de “banheiros itinerantes”. Como eram produtos inovadores e de total desconhecimento do público em geral, era de se esperar que os consumidores enfrentassem alguma resistência por desconhecerem a forma correta de aplicação dos mesmos. Para driblar esse empecilho, a companhia adotou uma técnica já conhecida no mercado, mas que nunca havia utilizado que consiste em levar aos principais pontos de vendas um ambiente simulado onde alguns profissionais demonstram a correta utilização dos produtos. Isso foi fundamental para auxiliar a quebra na barreira de experimentação de seus consumidores, bem como ressaltar os reais benefícios dos produtos. Abaixo podemos verificar alguns resultados colhidos pela empresa terceirizada que realizou a ação, que demonstram de forma numérica a efetividade da campanha.

**Figura 3 - Resultados da Pesquisa de Mercado:**



*Fonte: Informações fornecidas pela SC Johnson*

A SC Johnson optou por lançar simultaneamente os dois produtos. Um deles foi a pastilha adesiva que tinha como público alvo uma classe de mais baixa renda. Esta pastilha embora não tivesse a cestinha, ainda assim aproxima o consumidor do vaso na troca do refil, uma vez que o mesmo é aplicado diretamente na parte interna do vaso sem o auxílio de um aplicador. Por não possuir muita tecnologia envolvida em sua aplicação e ainda aproximar o

consumidor do vaso sanitário na troca, o produto possui um baixo desembolso e com isso atinge as classes de mais baixa renda.

O outro foi o Gel adesivo, produto mais sofisticado e voltado para os consumidores das classes mais altas, que possui um mecanismo mais complexo, permitindo que o consumidor mantivesse um maior distanciamento do vaso sanitário no momento da aplicação do produto. Esta estratégia possibilitou que uma maior gama de consumidores pudesse ter acesso a este novo segmento de mercado desenvolvido pela empresa.

Essa estratégia de lançar um novo segmento com dois produtos, um de maior e outro de menor desembolso, foi adotada pela empresa com o intuito de abranger a maior quantidade possível de consumidores. Com isso a firma se resguarda por exemplo em um cenário de crise, uma vez que os consumidores não irão migrar para outras empresas, mas sim para o produto de menor desembolso.

## **CAPÍTULO III – RESULTADOS DO LANÇAMENTO E AS RESPOSTAS DA CONCORRÊNCIA**

---

### **3.1 Um breve estudo sobre a Teoria dos Jogos e a tipologia das estratégias de inovação**

Para auxiliar o entendimento das estratégias adotadas pela concorrência, é conveniente descrever a teoria dos jogos e como ela se relaciona com o mercado oligopolista.

A teoria dos jogos é uma teoria matemática que estuda interações estratégicas onde os jogadores optam por ações distintas no intuito de melhorar a sua posição ou seu retorno. Ela fornece os mecanismos para a descrição de processos de decisão conscientes e objetivos em que mais de um lado está envolvido. A teoria dos jogos vem sendo hoje aplicada em diversas áreas como na economia, na área militar, nas ciências políticas, filosofia, no jornalismo e também na área da ciência da computação que está utilizando para o desenvolvimento da inteligência artificial, pois possui mecanismos que auxiliam no entendimento de sistemas mais complexos.

Podemos também definir a teoria dos jogos como um modelo matemático que estuda a escolha de decisões sob condições de conflito. O jogo é uma situação onde cada participante possui suas estratégias de atuação que irão conflitar com as ações e decisões dos outros participantes, uma vez que cada jogador tem as suas preferências ou interesses em cada situação do jogo.

A sua aplicação em situações econômicas parte do princípio da análise da concorrência e da cooperação dentro de grupos pequenos de empresas. Analistas em administração de estratégias utilizam a teoria dos jogos como ferramenta que provê critérios importantes diante de situações que envolvem simples perguntas, não fornecendo respostas positivas ou negativas, mas ajuda a examinar as diversas combinações de condições que podem modificar o resultado. Na vida real as questões estratégicas acarretam um enorme número de variações, tornando inviável o tratamento de todas as possibilidades. O objetivo não é resolver as questões estratégicas e sim ajudar na ordenação do pensamento estratégico, facilitando o entendimento das ações a serem adotadas contra os concorrentes.

No oligopólio, cada firma compreende que o seu próprio lucro depende do que faz o seu concorrente e vice-versa, estando, assim, as firmas em uma situação de interdependência. Na verdade, as firmas participam de um “jogo”.

Na teoria dos jogos encontramos o conceito de estratégia dominante, quando existe uma escolha ótima de estratégia para cada um dos jogadores, não importando o que o outro jogador faça. Entretanto, esse equilíbrio de estratégia dominante não ocorre com tanta frequência, já que exige que uma escolha seja ótima para um jogador independentemente do que seu oponente possa fazer.

Por outro lado, se tivermos um conjunto de escolhas onde cada escolha é ótima dada uma escolha dos demais oponentes e vice-versa, encontraremos então o conceito de equilíbrio de Nash. Neste, cada jogador estará utilizando um conjunto de estratégias para melhor agir em função das ações de seus concorrentes. Como os jogadores em um equilíbrio de Nash não consideram o efeito de suas ações sobre os outros, ele é também conhecido como equilíbrio não cooperativo.

Podemos ainda ressaltar outro exemplo na teoria dos jogos que é o chamado Dilema do Prisioneiro. Nesse jogo sem repetição, devido ao esquema de incentivos (a matriz de resultados) o jogador não precisa se preocupar com a decisão alheia porque existe uma opção melhor independente da ação do competidor. Essa ação, comum a ambos, estabelece um equilíbrio de estratégias dominantes e, portanto, também o Equilíbrio de Nash. Esse equilíbrio (o resultado racional do jogo) é a solução em que nenhum jogador pode melhorar seu resultado com uma ação unilateral, e ao mudar a jogada este sai perdendo. Por outro lado, a opção de equilíbrio no Dilema dos Prisioneiros não é o melhor resultado, já que existe outra situação possível e melhor para ambos os jogadores, mas que não é de equilíbrio. Nesta, os jogadores estariam em melhor situação se tivessem uma maneira de fazer cumprir um comportamento mais cooperativo.

Um segundo aspecto é o fato de termos uma situação diferente se o jogo for repetido indefinidamente pelos mesmos jogadores. Com a possibilidade de um jogo futuro, os jogadores se dedicam a um comportamento estratégico que leva em conta os efeitos da ação que escolhe hoje sobre as ações futuras dos outros participantes no jogo, já que têm a esperança de que a cooperação induza a mais cooperação no futuro como também a recusa em cooperar induzirá numa recusa de um oponente no futuro. Nessa estratégia, conhecida como “*tit-for-tat* ou olho por olho”, os jogadores começam com um comportamento cooperativo, mas depois disso fazem o que o outro jogador fez no período anterior.

Em um oligopólio uma empresa determina, ao menos em parte, seu preço ou seu volume com base em considerações estratégicas relativas ao comportamento de seus opositores. Por

outro lado, as decisões dos concorrentes dependerão das decisões tomadas pela própria empresa. Esse comportamento, a princípio racional, aliado ao conceito de equilíbrio de Nash nos oferece uma base para determinar como o mercado oligopolístico tende a se equilibrar.

O dilema dos prisioneiros, clássico em teoria dos jogos, ilustra o problema com que enfrentam as empresas oligopolistas. Neste jogo, as empresas encaram um dilema, onde eles estão impossibilitados de confiar um no outro. Assim elas precisam decidir se competirão de forma agressiva, procurando obter uma fatia maior do mercado, ou se preferem “cooperar”, competindo de forma mais passiva e convivendo com suas concorrentes, tendo sua atual fatia de mercado inalterada. Assim, as empresas estariam, de certo modo, praticando um conluio implícito.

Portanto, pelo *tit-for-tat*, podemos concluir que a estratégia de ganhar mercado baixando preços não se faz eficaz uma vez que a concorrente também baixaria os seus preços e ambas acabariam perdendo. Porém no caso estudado nessa monografia, o investimento feito foi em P&D que é um tipo de investimento no qual uma firma não pode saber se a outra está ou não investindo, por isso se torna uma obrigação da empresa realizar tal estratégia. Por exemplo, podemos citar a resposta da Reckitt Benckiser que, em menos de um ano de lançamento dos produtos da SC Johnson, já havia colocado no mercado os seus concorrentes diretos. Isso não teria sido possível se não houvesse um investimento prévio em P&D.

Se uma empresa optar por não investir e a outra optar por investir, somente essa empresa terá lucros enquanto a outra perderá mercado. Já se as duas empresas optam por investir, em tese o mercado continuaria estável e as firmas manteriam sua participação de mercado, porém estaria em uma pior situação uma vez que incorreram em gastos com o investimento. Desse modo, é possível concluir que mesmo sem saber se o concorrente irá investir ou não é sempre mais vantajoso adotar essa prática, já que o pior cenário seria uma estagnação no nível atual de mercado.

No exemplo abaixo descrito na figura 2, se os jogadores cooperarem ambos tem um uma menor perda (-1), porém caso o seu concorrente opte por não cooperar a perda do jogador A aumenta muito (-10). Portanto, como não se pode confiar no seu concorrente, a opção mais sensata no jogo é adotar uma postura de não cooperação.

**Figura 4 – Dilema do Prisioneiro:**

		<b>Jogador B</b>	
		<b>Trair</b>	<b>Cooperar</b>
<b>Jogador A</b>	<b>Trair</b>	<b>-5 , -5</b>	<b>10 , -10</b>
	<b>Cooperar</b>	<b>-10 , 10</b>	<b>-1 , -1</b>

Podemos relacionar o Dilema do Prisioneiro com a inovação feita pela SC Johnson no mercado de desinfetantes sanitários. A empresa adota uma postura ofensiva e resolve inovar e investir em P&D com o objetivo de lançar um produto revolucionário e um novo segmento de mercado, com isso as suas concorrentes se veem obrigadas a investir também em P&D para lançar no mercado uma resposta à altura, seja com boa qualidade ou com boas estratégias de marketing. As estratégias adotadas pelas concorrentes serão analisadas mais a fundo na seção 3.3 desta monografia.

Na ótica de Freeman & Soete (1997), existem cinco tipos de estratégias de inovações que as firmas podem adotar: ofensiva, defensiva, imitadora, dependente e tradicional. As duas primeiras sempre estão preocupadas em lançar rapidamente no mercado novas tecnologias ou diferenciações e se diferenciam basicamente pelo momento que a introduzem no mercado. As ofensivas buscam ser as primeiras firmas a introduzir a inovação no mercado tomando sempre a dianteira nesse processo, já as defensivas, decidem por aguardar os primeiros resultados da pioneira para assim lançar sua inovação, evitando cometer assim os possíveis erros que a ofensiva cometeu.

Fazendo um paralelo com o mercado de desinfetantes sanitários, podemos claramente verificar que a SC Johnson adotou uma postura ofensiva no lançamento do segmento de *cageless*, preferindo sair na frente na inovação e ocupar previamente os nichos, sendo a primeira a investir em P&D com esse objetivo. Essa atitude reforçou a sua liderança no mercado e conseqüentemente deu-lhe mais poder.

No entanto, logo atrás dessa empresa estava a Reckitt Benckiser que no mesmo ano canalizou seus esforços de P&D para lançar seu produto concorrente no mercado, adotando assim uma postura claramente mais defensiva, preferindo se defender mesmo que com isso corresse o risco de perder a vantagem de ser a primeira a entrar no mercado, mas

economizando em alguns custos da inovação como podemos citar os gastos com propaganda e marketing que essa empresa preferiu não incorrer.

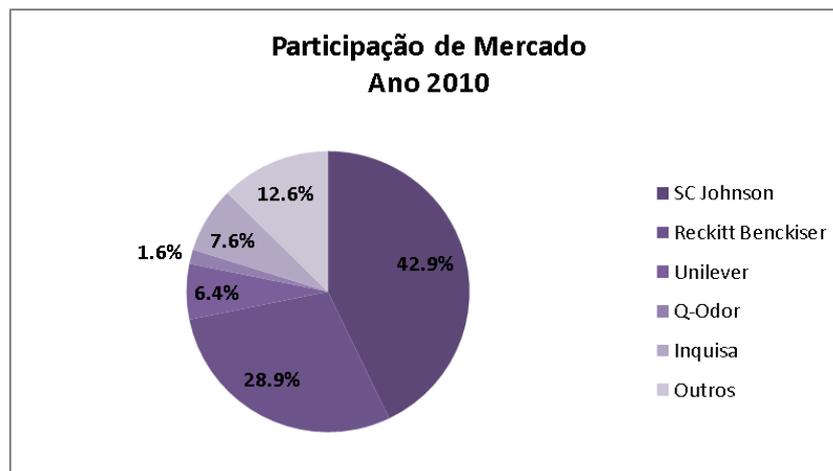
Por outro lado, as firmas imitadoras, se contentam em seguir a distância as inovações feitas pelos dois tipos de firmas destacadas acima, ou seja, não possuem o mesmo nível de investimento em P&D. Essas firmas normalmente necessitam de vantagens compensatórias para lidar com essa defasagem, que podem ser tanto o controle do mercado cativo, como pode ser decisivas vantagens de custos.

No mercado de desinfetantes sanitários, as firmas de pequeno porte (Inquisa e Q-Odor) ou regionais adotaram essa estratégia para competir com o lançamento feito pela SC Johnson. Por utilizarem em seus processos produtivos matérias primas mais baratas e de menor qualidade, essas empresas obtiveram vantagens em seus custos e puderam se estabelecer no mercado utilizando a prática de preços baixos. No entanto, essa estratégia não foi suficiente para tirar a hegemonia da SC Johnson desse mercado como poderemos ver mais à frente na seção 3.3 dessa monografia.

### 3.2 Os resultados

Nesta seção serão abordados os resultados financeiros e as evoluções de mercado obtidas com o lançamento dos produtos no mercado brasileiro de desinfetantes sanitários. Como pode ser observado no gráfico da figura 3, o cenário anterior ao lançamento mostrava que o mercado possuía características de concentração em algumas empresas que dominavam o mesmo, sendo elas a SC Johnson, Reckitt Benckiser, Unilever, Q-Odor e Inquisa.

**Figura 5 – Participação de Mercado no Ano 2010:**

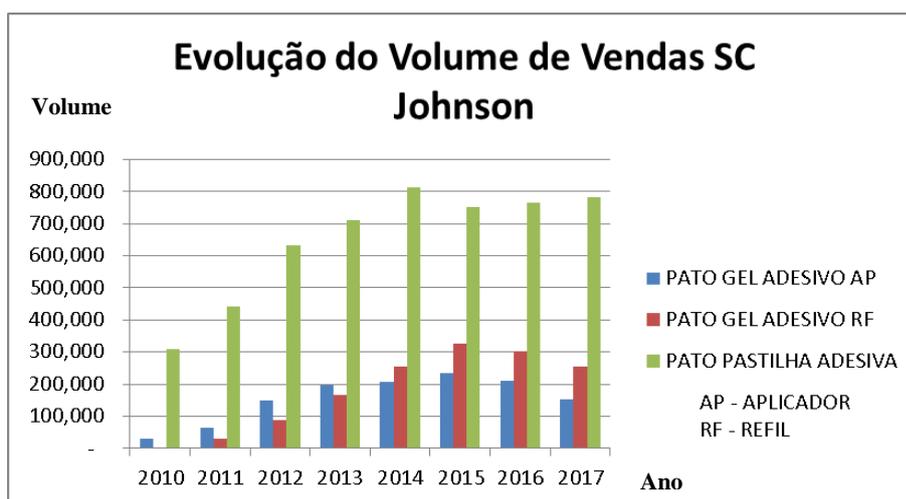


Fonte: Informações fornecidas pela SC Johnson

Como discutido na seção 2.4 deste trabalho, um dos principais problemas enfrentados por uma empresa ao lançar um novo produto ou até mesmo um novo mercado, é a aceitação que os consumidores terão do mesmo.

Uma boa forma de mensurar e verificar se os consumidores foram capazes de romper a barreira de experimentação e tornar os produtos parte de seu cotidiano é acompanhar a evolução do volume de vendas ao longo dos anos que sucederam ao lançamento.

**Figura 6 – Evolução do Volume de Vendas SC Johnson:**



*Fonte: Informações fornecidas pela SC Johnson*

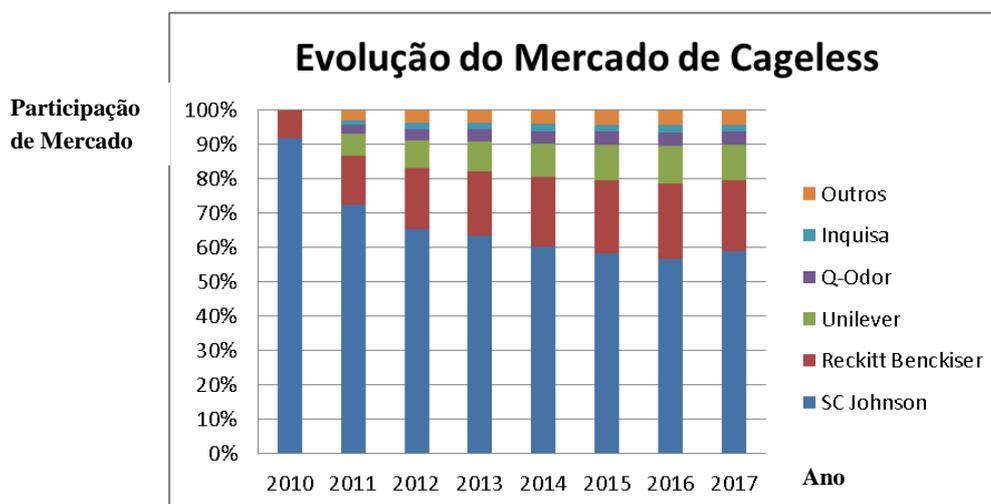
Analisando o gráfico da figura 4 é possível verificar que houve uma grande aceitação dos consumidores em relação aos novos produtos uma vez que o crescimento do volume de vendas foi significativo, saindo de um volume inicial de 4 milhões de unidades para 6.5 milhões em apenas 12 meses após o lançamento. Nos anos seguintes o ritmo de crescimento continuou expressivo até o final de 2014, quando é possível verificar uma queda no ritmo de crescimento do volume de vendas.

Nos anos de 2016 e 2017, pode ser verificada uma migração do volume de vendas do produto de maior desembolso (Gel Adesivo) para o produto semelhante de menor desembolso (Pastilha Adesiva). A estratégia do lançamento dos dois produtos simultâneos, mesmo que não tenha sido o principal objetivo, acabou se mostrando muito eficaz neste cenário de crise onde a empresa não sofreu impacto significativo no volume de vendas deste segmento. Esse ponto pode ser atribuído ao cenário de crise que o país enfrenta, uma vez que podemos ver uma redução considerável nas vendas desses bens no ano de 2015.

Outra importante conclusão proveniente deste gráfico da figura 4 é o aumento das vendas do Gel Adesivo Refil em detrimento ao Gel Adesivo Aparelho. A partir do ano de 2014 o volume vendido de Gel Adesivo Refil ultrapassou o do Aparelho, mostrando que o produto foi fidelizado e permaneceu presente nas práticas de limpeza de banheiros de muitos consumidores. Isso demonstra que os consumidores tornaram a utilização deste produto uma prática usual em seu cotidiano, já que não se pode utilizar o refil sem o aplicador próprio. Esse era um dos principais objetivos que a companhia tinha com o lançamento desse segmento.

Os dados da evolução do volume de vendas são muito importantes, no entanto isolados não permitem concluir de forma assertiva de que o lançamento tenha sido bem aceito pelo mercado. É necessário avaliar também o comportamento deste novo segmento como um todo, tanto a SC Johnson quanto os seus concorrentes.

**Figura 7 – Evolução do Mercado de Cageless:**



*Fonte: Informações fornecidas pela SC Johnson*

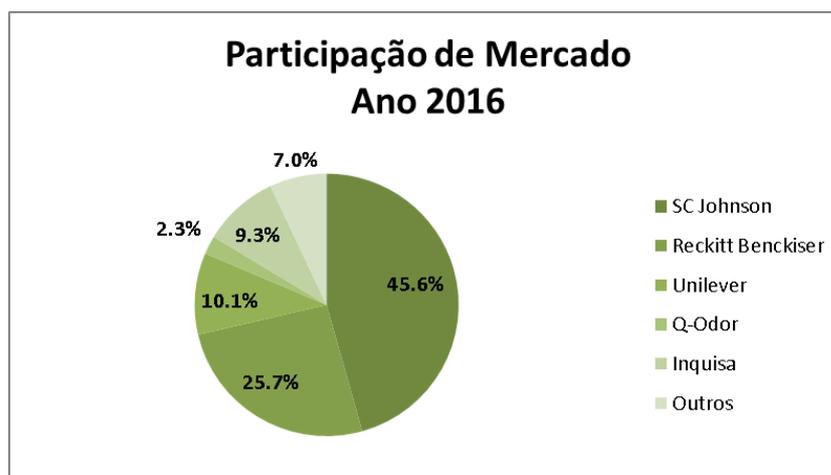
No primeiro ano o crescimento foi praticamente igual ao crescimento da SC Johnson, porém a partir do segundo ano é possível verificar a entrada massiva de concorrentes diretos neste segmento. Este movimento reduziu parte dos ganhos da companhia, mas não foi capaz de superar e retirar a hegemonia desta empresa no mercado, tendo em vista que em todos os anos analisados a firma cresce em níveis mais elevados do que 50% do crescimento do segmento.

Estes produtos acabaram se tornando parte importante no negócio da empresa no Brasil. Atualmente a receita decorrente da venda destes produtos corresponde a 12% do faturamento da empresa como um todo.

Na época do lançamento, a SC Johnson Brasil importava os produtos diretamente da unidade Fabril no México. Com o sucesso das vendas a filial brasileira decidiu trazer a fabricação destes produtos para a sua fábrica localizada na Zona Franca de Manaus, aumentando assim a capacidade de produção e reduzindo os custos para enfrentar a concorrência que começou a surgir em reação à forte aceitação do mercado.

Ao longo dos anos podemos verificar que o lançamento destes produtos foi responsável pela elevação da participação da empresa SC Johnson no mercado de limpadores de banheiro alcançando atualmente o patamar de 45,6% superior aos 42,9% verificados antes do lançamento conforme demonstrado no gráfico da Figura 6.

**Figura 8– Participação de Mercado no Ano 2016:**



*Fonte: Informações fornecidas pela SC Johnson*

### **3.3 Concorrência – Qual foi a reação e como ela poderia ter reagido**

A primeira resposta da concorrência veio através da sua principal rival (Reckitt Benckiser), com o lançamento do produto Harpic Pastilha Adesiva já a partir do primeiro ano. A partir do ano seguinte, muitas empresas pequenas aproveitaram a oportunidade para entrar neste mesmo segmento.

É de se esperar que pequenas empresas vislumbrassem a oportunidade de entrar neste mercado pegando carona nos investimentos, principalmente em publicidade, realizados pela SC Johnson para o lançamento deste segmento. O que a SC Johnson não esperava era que a própria Reckitt Benckiser adotasse a mesma postura, pegando carona nos investimentos de marketing da empresa pioneira.

A companhia Reckitt Benckiser optou por não investir em divulgações de propaganda em mídia aberta, se poupando assim de um elevado gasto com essa ferramenta. Essa estratégia pode ser explicada pelo fato da firma acreditar que as propagandas feitas em grandes mídias têm por objetivo educar e incentivar os consumidores a migrarem para o novo mercado, mas não influenciam na marca a ser escolhida. Essa empresa acredita que a decisão de compra é feita não nas residências, mas sim nas gôndolas dos supermercados. Por isso a principal estratégia da concorrente dona da marca Harpic foi investir recursos na melhoria da exposição de seus produtos nas gôndolas e incentivar a compra do mesmo, fornecendo brindes exclusivos ou até mesmo produtos grátis na loja.

A opção da SC Johnson por lançar o produto Gel Adesivo em duas versões (aplicador e refil) realmente auxiliou e foi fundamental para suportar a estratégia ofensiva de ser pioneira no lançamento desse novo segmento de mercado. De acordo com a firma, o objetivo era fidelizar seus consumidores e tornar bem mais atrativo se manter comprando o refil da empresa do que comprando da concorrência.

Outra estratégia que também teve o propósito de suportar a postura mais ofensiva foi a escolha de um único fornecedor de plástico para o aplicador e refil que possui exclusividade na produção desses itens e não pode, por contrato, produzir para nenhuma concorrente da firma. Isso garantiu que nenhuma concorrente pudesse copiar o formato do seu refil para que se encaixe no aparelho da SC Johnson, o que permitiu com que os consumidores mantivessem fiéis a marca pioneira.

Como podemos ver também na figura 7, as estratégias adotadas pela concorrência não foram muito eficazes, uma vez que sim foram capazes de captar uma boa parcela do mercado, mas não conseguiram ameaçar a hegemonia da empresa líder SC Johnson no segmento em questão, que manteve mais de 50% do mercado até os dias de hoje. Outro fator importante para a manutenção dessa hegemonia foi o fato da SC Johnson ter sido a pioneira no lançamento. Como essa firma já tinha vendido os aplicadores e ocupado previamente esse mercado, para os consumidores fica mais barato manter a fidelidade à SC Johnson.

Ou seja, podemos perceber que a estratégia de criação de vantagem competitiva e de adoção de uma postura mais ofensiva realizada pela SC Johnson incluía aspectos de difícil imitação ou de ocupação prévia, que dificultaram a resposta das concorrentes.

As outras concorrentes, por serem empresas pequenas e com pouco reconhecimento no mercado, de abrangência regional, ou até mesmo local, com capacidade de distribuição restrita e com potencial de investimento muitas vezes limitado, estas firmas normalmente adotam a estratégia de concorrência baseada em preços mais baixos. Este tipo de concorrência mais pulverizada geograficamente exige uma atenção especial da firma, pois demanda um monitoramento constante das ações da concorrência em todas as regiões do país de forma a prevenir a perda de espaço em cada uma das localidades. Como também podemos ver na figura 5, essa estratégia não foi eficaz uma vez que as firmas que a adotaram não conseguiram atingir a mesma qualidade da SC Johnson com os preços que praticavam no mercado, portanto não conseguiram crescer nem mesmo incomodar a firma nesse segmento.

O principal ofensor da participação de mercado da SC Johnson foi o lançamento do maior concorrente com o produto Harpic. Entretanto esta redução já era esperada pela companhia ao lançar os produtos. Esta ação da concorrência não impediu que o crescimento da SC Johnson superasse o patamar de 50 % do crescimento de todo este segmento de mercado. É possível associar o sucesso da SC Johnson em relação ao seu principal rival, devido à força da marca “Pato” presente no mercado há muitos anos, oferecendo produtos de qualidade reconhecida por seus consumidores.

Outro fator decisivo para manter a hegemonia da firma, foi a escolha de fornecedores de matérias primas com os quais a empresa firmou contratos estritos de confidencialidade e exclusividade mantendo assim o segredo industrial desta nova linha de produtos. Como exemplo é possível citar os contratos firmados com os desenvolvedores das partes plásticas do produto, cujo objetivo foi o de impedir que a concorrência desenvolvesse um refil compatível com seu aplicador e com isso roubasse parte de seu mercado.

Outra estratégia possível a se adotar para impedir a cópia por parte da concorrência é a adoção de patentes. Neste caso a empresa SC Johnson optou por não seguir este caminho, uma vez que o processo de registro de patentes é custoso, e muito demorado e a empresa acaba sendo obrigada a divulgar detalhes específicos de seus processos produtivos que são considerados como segredos industriais.

## CONCLUSÃO

---

O mercado de limpadores de banheiro no Brasil é composto por um número pequeno de empresas de grande porte (quatro) que juntas detêm mais de 80% deste mercado e o restante é ocupado por um grande número de firmas de menor expressão. A concorrência entre os principais atores é muito acirrada uma vez que existe uma grande homogeneidade dos produtos que podem ser facilmente substituídos por semelhantes de outros fabricantes.

As empresas estão sempre em busca de alguma diferenciação que venha trazer vantagem competitiva neste mercado e o mecanismo mais eficaz é através da introdução da inovação.

Esse estudo teve por objetivo concluir se a estratégia de inovação realizada pela SC Johnson ao lançar o segmento de *cageless* foi eficaz e trouxe bons resultados para a firma. Para isso, foram realizados levantamentos das teorias expostas nas referências bibliográficas tanto para definir os tipos de mercado e auxiliar a enquadrar o segmento em questão, como também para explicar os motivos que levam um produtor a realizar inovações em seu mercado. Aliado aos estudos foram adotadas interpretações de gráficos e tabelas fornecidos pela companhia em questão para poder exemplificar e reforçar os pontos aqui expostos.

Por ser um mercado composto de um pequeno número de produtores de grande porte dominando boa parte do mesmo, possuir um elevado índice de concentração e dado que as empresas adotam estratégias diferenciadas para definir seus preços, pode se afirmar que o setor se estrutura como um oligopólio. Indo mais além, também é possível verificar que nesse segmento, os produtores buscam disputar pelo mercado através da diferenciação dos seus produtos e raramente realizam uma competição pautada unicamente em preço. Com isso, é possível concluir que se trata de um oligopólio diferenciado.

Com base nos gráficos e tabelas fornecidos pela empresa, tanto de participação de mercado como de volumes de vendas, concluiu-se que as estratégias adotadas pela SC Johnson foram eficazes e geraram um crescimento e uma hegemonia que podem ser verificados até os dias de hoje. O lançamento deste novo segmento garantiu a companhia um crescimento de 6.3% na sua participação de mercado de limpadores de banheiro em geral, o que representa 2.7% de aumento de *market share*.

Baseado em tudo o que já foi exposto, podemos concluir que o lançamento destes produtos, baseado em estratégias de Marketing e preços corretas, aliado à monitoração constante da reação da concorrência, foi um sucesso de grandes proporções para a SC Johnson a ponto de se tornar modelo a ser adotado para os novos lançamentos de produtos. Esse lançamento não só revolucionou a forma de limpeza dos vasos sanitários como também “mudou a cara” do segmento. Mudou também a forma como o consumidor enxerga a limpeza de banheiros, tornando este menos penoso e trabalhoso.

Mais especificamente no segmento de *cageless*, é possível verificar uma taxa composta anual de crescimento de cerca de 17% desde seu lançamento até meados do ano de 2017. Também fica exposto que a firma, mesmo tendo sofrido reações de seus principais concorrentes, conseguiu manter uma hegemonia no segmento detendo ainda mais de 50% da participação do mesmo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

COOPER, C. (1994). *Technology and Innovation in the International Economy*. Brookfield, Vermont, USA: Edward Elgar Publishing Limited.

KRUGMAN, P. R., & WELLS, R. (1953). *Introdução à Economia*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

PINDYCK, R. S., & RUBINFELD, D. L. (1999). *Microeconomia*. São Paulo: Ed. MAKRON Books.

POSSAS, M. L. (1987). *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: Ed Hucitec.

SCHUMPETER, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura.

SCHUMPETER, J. A. (1997). *Os Economistas*. (M. S. POSSAS, Trad.) São Paulo: Editora Nova Cultural.

VARIAN, H. R. (1947). *Microeconomia: Princípios Básicos*. Rio de Janeiro: Ed Campus.

FREEMAN, C. & SOETE, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Massachusetts, USA: Ed. MIT Press.