

# **Comparando estratégias de marketing da Nestlé da Gerber<sup>1</sup>**

## **Breve histórico da Nestlé**

A Nestlé surgiu em 1867, quando Henri Nestlé criou um produto nutritivo para as crianças cujas mães estavam impossibilitadas de amamentar. Para personificar o negócio, ele usou o brasão de sua família, que tinha a figura de um ninho. Evocação de segurança, maternidade e afeição, natureza e nutrição, da família e da tradição, este símbolo continua sendo o elemento principal da identidade corporativa da Nestlé.

No final do século XIX, a publicidade era feita principalmente nos classificados dos jornais, nas bulas dos remédios e em painéis espalhados pelos muros da cidade. Quase sempre exaltando produtos medicinais, a propaganda revelava, de vez em quando, verdadeiras “pérolas” da arte da propaganda.

No período entre 1870 e 1909 que a Nestlé, empresa de origem Suíça, desembarcou no país as primeiras latas de Farinha Láctea Nestlé e começou a fazer parte da mídia brasileira. Nosso primeiro registro foi um anúncio de Farinha Láctea Nestlé no jornal A Província de São Paulo, em 1876.

---

<sup>1</sup> Caso inserido na monografia de Cláudio Ternes, na pós-graduação em marketing, da Fundação Getulio Vargas, Núcleo de Brasília, 2002.

Nos anos de 1920, a Nestlé instalou sua primeira fábrica no país (na cidade de Araras) e iniciou a fabricação do Leite Condensado Moça. Logo em seguida, foi a vez da Farinha Láctea Nestlé, do Leite Ninho e de uma série de outros produtos.

Nos anos 1930, a Nestlé consolidou sua participação no mercado brasileiro, com a abertura de filiais de vendas. Ainda nessa década, novos produtos foram lançados, como o Nescao (atual Nescau) e o Creme de Leite Nestlé, entre outros.

Em 1960, sensível às necessidades dos consumidores e cada vez mais presente nos lares brasileiros, a Nestlé ampliou sua participação no mercado com a aquisição de novas fábricas e o lançamento de vários produtos. Entre eles, Nescafé, o primeiro café solúvel, um novo conceito que revolucionou um dos mais tradicionais hábitos de consumo. Nesse período, a Nestlé criou o SIC (Serviço de Informação Científica) e a ANPL (Assistência Nestlé aos Produtores de Leite) hoje SNP (Serviço Nestlé ao Produtor).

O mercado continuou crescendo para a Nestlé, que investiu em novas fábricas e na sede própria em São Paulo. A Empresa entrou forte nos segmentos de chocolates e biscoitos e iniciou as atividades do FoodServices, voltadas para refeições fora do lar. Outra novidade: o lançamento dos produtos da linha Maggi representou mais uma mudança conceitual, refletindo a evolução das necessidades da dona de casa para a vida moderna. Sempre atenta às expectativas de seus consumidores, em 1960, numa iniciativa pioneira, a Nestlé inaugurou o Centro Nestlé de Economia Doméstica, atual Nestlé Serviço ao Consumidor.

Nos anos 1970, a televisão ficou colorida. O mundo se tornou uma aldeia e, no mercado brasileiro, consolidou-se um gigante: a Rede Globo. Nas rádios, com a nova proposta de reformulação das FMs, a ordem era 15 minutos de música para cada minuto de propaganda. Com tanta mudança, era tempo de intensificar a comunicação. A evolução do mercado mudou as regras e o estilo de vida. Era a vez dos alimentos saudáveis e naturais. A Nestlé lançou várias linhas: os alimentos infantis Nestlé *Baby*, os sorvetes Yopa, os congelados Findus, os refrigerados Nestlé etc. Novas fábricas e filiais de venda foram implantadas.

Na década de 1980, a Nestlé consolidou seu compromisso social mediante ações e patrocínios institucionais. Assim, nasceram a Fundação Nestlé de Cultura e o Programa Institucional Nestlé. Novas fábricas passaram a fazer parte da Nestlé e novos produtos foram lançados, como Quik (hoje Nesquik), da linha Moça Fiesta, os molhos, pratos prontos e os temperos Maggi.

Na virada dos 1990, seguindo as novas tendências, a Nestlé lançou seus produtos se utilizando de canais diversificados. Novos produtos despontaram cada vez mais especializados e integrados às necessidades do mercado. Novos segmentos passaram a fazer parte da linha de produtos adicionando mais de 650 itens alimentícios, como os queijos Requeijão, Cream-Cheese e Mio; os leites fermentados Chamyto e LC 1; os sucos *Frutess* e *Frutess Mix*; os cereais matinais Nestlé e tantos outros. Novas fábricas foram adquiridas, entre elas a Confiança, detentora das marcas KID'S e TOSTINES. Com o avanço das novas tecnologias de comunicação, a Nestlé Brasil lança seu *site* na Internet, aproximando-se, ainda mais, dos consumidores, por meio da rede mundial de computadores.

A Nestlé encerra a década com mais uma demonstração de pioneirismo e arrojo na comunicação com o consumidor. Em 1999, a Nestlé concedeu um incentivo especial para uma campanha publicitária *multibrand* que apresenta seu *portfólio* de produtos sob a marca corporativa Nestlé. A campanha adequou diferentes mensagens a mídias específicas. Nas peças impressas e Internet, o conceito adotado foi “Nestlé para mim é...”, para indicar a relação do consumidor com os produtos da empresa. Já a campanha de mídia exterior (*backlights* e *busdoor*) explorou o conceito “A Nestlé faz o mundo mais gostoso”.

Líder do mercado brasileiro até então, no Século XXI, a Nestlé vive sua primeira concorrência acirrada a partir da entrada da Gerber no Brasil.

## **Breve histórico da Gerber**

A Gerber é líder mundial no desenvolvimento, criação e vendas de comidinhas e produtos para crianças de 0 a 3 anos. Fundada há mais de 70 anos, seus produtos são vendidos em mais de 70 países.

A Gerber cresceu muito desde que seus primeiros produtos apareceram nos Estados Unidos, em 1928. Atualmente, está presente em mais de 70 países, oferecendo uma vasta linha de alimentos e produtos para bebês, indo ao encontro das necessidades das mães e bebês de hoje.

Mas, a filosofia que ajudou a Gerber a crescer e a tornar-se líder mundial em nutrição infantil, nos últimos 70 anos, mudou muito pouco. Dos Estados Unidos à Austrália, da África do Sul ao México, e agora no Brasil, continuou-se a desenvolver os melhores produtos para bebês, com a ajuda dos pediatras mais conceituados de todo o mundo.

Feitas as respectivas apresentações das empresas objeto do presente estudo, tem-se que, no próximo capítulo será apresentada uma comparação entre as estratégias competitivas adotadas tanto pela Nestlé quanto pela Gerber, seu principal concorrente no Brasil, a fim de que entender os efeitos e implicações dessa disputa por mercado.

A Gerber, tradicional fabricante de papinhas para bebê, está de volta ao Brasil. Desta vez o desembarque ocorre pelas mãos de sua nova controladora, a Novartis – resultado da fusão entre a Ciba Geigy e a Sandoz. A gigante de produtos farmacêuticos e de bens de consumo, presente em mais de 70 países e com vendas superiores a US\$ 40 bilhões, vem para brigar com a Nestlé.

Depois de uma frustrante tentativa de conquistar os pequenos fregueses brasileiros, na década de 70, quando ainda era uma companhia, a Gerber tem, agora, metas ousadas: quer pelo menos 15% de participação até o final do ano. O grupo não descarta a possibilidade de construir uma unidade de produção no Brasil. Já são seis fábricas mundo afora: México, Costa Rica, Polônia e Venezuela, além de duas nos Estados Unidos.<sup>2</sup>

A Gerber está trazendo para o Brasil a tradição e a confiabilidade que a transforma em sinônimo de nutrição infantil nos diversos países em que está presente, incluindo os Estados Unidos, onde detém 70% do mercado. O Brasil, que concentra 28% dos nascimentos da América Latina (12.250 milhões em 1997), é uma das prioridades da empresa

---

<sup>2</sup> MARTINEZ, Christiane. GERBER volta para enfrentar a NESTLÉ, in: Gazeta Mercantil, São Paulo, 19 de setembro de 2000, p. 8.

nesta região.<sup>3</sup> Com sede no Rio de Janeiro, a empresa adquiriu em 1997 a tradicional indústria LILLO, cujos produtos – mamadeiras, chupetas, bicos e canecas são agora comercializados com a marca LILLO BY Gerber. Este ano incorporou a Argos, cuja linha de produtos abrange talhares, copos, mamadeiras e acessórios para bebês. Atualmente, a Gerber possui no país uma fábrica de produtos para bebês, escritórios regionais em 10 Estados, com 700 funcionários.<sup>4</sup>

Para crescer, a Gerber vai utilizar a estrutura de sua divisão de bens de consumo, hoje basicamente restrita à comercialização de produtos da LILLO, empresa brasileira de chupetas e mamadeiras adquirida pelo grupo em 1997. Quando fez a compra, já havia a idéia de transformar a empresa em plataforma de vendas da nossa linha Gerber.

Após essa breve exposição, ressalta-se que, no próximo capítulo apresentado o *mix* de produtos da Nestlé e da Gerber, ressaltar suas principais características.

## **MIX DE PRODUTOS**

### **Mix de produtos Nestlé**

A revista norte-americana de negócios *Business Week* já chamou a Nestlé de “elefante”. A comparação com um paquiderme é adequado no que se refere ao tamanho da companhia, líder mundial no ramo de alimentação e bebidas – mas não faz justiça à agilidade com que a multinacional suíça está se movendo para manter seu espaço no

---

<sup>3</sup> *Idem ibidem.*

<sup>4</sup> *Idem ibidem.*

mercado global. Até o fim de 2001, ela pretende completar a maior aquisição de sua história, a Ralston Purina, principal fabricante de ração para animais dos Estados Unidos, avaliada em 10,8 bilhões de dólares. Com isso, se tornará líder mundial também no setor de ração animal.<sup>5</sup>

É uma decisão estratégica: o mercado de rações cresce a uma taxa de duas vezes, maior que o de alimentação humana. Outra empresa que poderá cair nas mãos dos suíços pelo mesmo motivo é a L'Oréal – afinal, a indústria da beleza também cresce mais que a da alimentação. A Nestlé já possui 49% das ações da líder mundial em cosméticos. Ou outros 51% pertencem à Madame Bettancourt, da família proprietária do negócio. Fora essas duas megaoperações, não há planos de comprar mais nada. A política agressiva de aquisições era a marca de Helmut Malcher, o presidente que levou a Nestlé à liderança mundial no fim dos anos 80. Seu sucessor, Peter Brabeck-Letmathe, acredita mais numa política de crescimento interno, reforçada por cortes sistemáticos nos custos e pela expansão nos mercados emergentes.

Desde 1968 na empresa, Brabeck-Letmanthe assumiu a direção em 1998. No dia da posse, transferiu ou aposentou todos os dez integrantes do conselho executivo para. Para esse gestor, “trocar a tripulação para o barco andar mais rápido e mostrar que não existe lugar para a complacência. O sucesso é mau professor.”<sup>6</sup> A Nestlé é conhecida pela cautela e pelas margens de lucro bem inferiores às de concorrentes como Heinz, Procter & Gamble e Gerber – daí a qualificação de “elefante”. “Mudanças radicais e freqüentes não são saudáveis nem para a companhia nem para o consumidor”, ensina Brabeck-Letmathe.

---

<sup>5</sup> AQUINO, R. *O Gigante Quer ir Mais Rápido*, in: Revista Veja, São Paulo, 25 de julho de 2001, p. 118.

<sup>6</sup> *Idem ibidem*.

Vale dizer que a Nestlé tem bons resultados para exhibir: praticamente dobrou o valor do grupo na bolsa em três anos. Nesse período, economizou quase 2 bilhões de dólares de custo operacional. Só no ano de 2000 cortou 6.000 funcionários da folha e se livrou de 38 fábricas (entre vendidas e fechadas). Pôde escapar incólume da patrulha sindical porque as demissões ocorreram sobretudo com a venda das unidades. De qualquer forma, o úmero total de empregados em todo o mundo cresceu 23.000 desde 1991.<sup>7</sup>

Ciente de que a demanda por comida na Europa e nos Estados Unidos cresce a meros 2% ao ano, a Nestlé está mantendo suas máquinas nos países emergentes. A conta que faz é simples: para uma pessoa se tornar consumidora regular de Nescafé ou de qualquer outro dos 12.000 produtos que oferece, ela precisa ganhar o equivalente a US\$ 1.500 por ano. Até 2010, a empresa calcula que surgirá um bilhão de possíveis consumidores em países como Brasil, Paquistão e México. Em 2000, introduziu na China a água Nestlé Pure Life. Somente na China, as vendas da Nestlé cresceram incríveis 40%. Os mercados mais maduros não têm, naturalmente, tanto potencial de crescimento.<sup>8</sup>

Até 2001, a filial brasileira foi a mais importante da América Latina. Com o mesmo número de funcionários e muito mais agressividade, a Nestlé-México conseguiu suplantar a do Brasil e provocou uma mudança de comando. O brasileiro Ivan Fábio Zurita, diretor da filial mexicana, foi transferido neste ano para a terra natal porque a Nestlé não se conforma em vender apenas 2 bilhões de dólares num mercado com potencial estimado em 5 bilhões. A empresa já conhece a predileção do

---

<sup>7</sup> *Idem ibidem.*

<sup>8</sup> *Idem*, p. 119.



brasileiro por doce e, por isso, tem uma linha de sobremesas e pudins semiprontos que só vende no Brasil. No negócio global da nutrição, a Nestlé opera em três vertentes: infantil, de performance e clínica. A primeira precisa de leite; a segunda formada por atletas, de barras de cereais; e a terceira composta de consumidores com mais de 55 anos, de suplementos alimentares adicionados ao leite e aos iogurtes. São os chamados ingredientes ativos. Várias dessas substâncias, depois transformadas em marcas – o Omega 3, por exemplo –, foram desenvolvidas nos centros de pesquisas da empresa e depois patenteadas.<sup>9</sup>

A Nestlé investe 560 milhões de dólares por ano em pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias – e destina a esse setor uma tropa de 3.600 funcionários. O resultado é, quase sempre, adaptados a cada país. O Nestlé é diferente nos Estados Unidos, na Ásia, no Brasil e, mesmo dentro da Europa, não é o mesmo para suecos e italianos. O conceito é que tudo que o consumidor pode ver, tocar, cheirar ou provar deve ser adaptado ao gosto local. O resto pode ter uma versão regional ou global. Aliás, o Nescafé foi desenvolvido no Brasil. Surgiu nos anos 30, quando o mercado brasileiro atormentado pela queda nos preços internacionais do café, exigiu um produto que não se estragasse facilmente. Resultado de dois anos de pesquisas, o café solúvel foi globalizado pelos soldados aliados na Segunda Guerra Mundial. Hoje, a cada segundo, são consumidas 3.000 xícaras de Nescafé no mundo.<sup>10</sup>

Todo esse esforço é incapaz de diluir uma preocupação: a redução da demanda por café. A geração dos sucos e vitaminas de frutas acha o café amargo e “coisa de velho”. Uma pesquisa do jornal francês *Le*

---

<sup>9</sup> *Idem ibidem.*

<sup>10</sup> *Idem*, p. 120.

Monde diz que 82% dos adultos tomam pelo menos um cafezinho por dia, enquanto só 57% dos jovens de 16 a 25 anos se rendem ao aroma da bebida favorita dos brasileiros. O consumo de café em grão aumentou apenas 2% nos últimos dez anos, ainda que o café solúvel tenha crescido 25% no mesmo período.<sup>11</sup> Para evitar a constante sangria dos jovens para refrigerantes ou chá gelado, a Nestlé tenta convencer os jovens de que o café também é “um drinque”. Por isso, criou outros produtos – cold coffe, iced coffe, em latas, cappuccinos, em sachês, tubinhos e barras. A última ofensiva é o Sweet and Coffee, um produto instantâneo nos sabores caramelo e baunilha, vendido na Europa. Contudo, não é senão em um de seus nichos mais tradicionais que a Nestlé vem perdendo parcela significativa do mercado no Brasil, em decorrência da entrada da Gerber.

## **Plano de nutrição Nestlé**

Com um investimento de R\$ 5 milhões, a Nestlé lançou o Nestlé *Baby Duo*, cujo diferencial está na separação dos ingredientes em duas camadas. As variedades são apresentadas em sete versões cremosas e cinco com pedaços. O produto destina-se a lactentes a partir do sexto mês, quando passa a receber também alimentação semi-sólida, ou alimentação de transição. Com a aparição dos dentes, inicia-se a alimentação com pedacinhos para estimular a mastigação. O Nestlé *Baby Duo* permite ao bebê conhecer o sabor separadamente dos alimentos que estão sendo inseridos na sua alimentação. Desenvolvido no Centro de Pesquisa de Weiding (Alemanha), o produto foi adaptado às características locais pelos profissionais brasileiros.

---

<sup>11</sup> *Idem ibidem.*

Voltada para o período em que nascem os primeiros dentes, a linha Nestlé *Baby Duo* combina dois sabores diferentes em camadas separadas, nas versões papinhas e sopinhas semi-sólidas, que estimulam a mastigação e atraem pelas cores dos alimentos. Entre as papinhas, há variedades como ameixa e iogurte com maçã e laranja e banana e iogurte com maçã. As sopinhas vêm em sabores como galinha e creme de milho e carne e espinafre.

## ***Mix de produtos Gerber***

A história da companhia começa com a dona de casa Dorothy Gerber, de Fremont. O pediatra de seus filhos, Dr. Gordon fazia parte de um grupo de médicos engajados em pesquisas avançadas na área de nutrição infantil. Ele defendia a tese de que a inclusão de frutas, legumes e verduras cozidos, peneirados ou amassados seria mais adequada para o desenvolvimento dos bebês. Na época, era hábito alimentar o bebê somente com líquidos durante o primeiro ano de vida.

Seguindo os conselhos do pediatra, Dorothy passou a preparar papas para os seus filhos. Com a intenção de tornar o processo mais prático, sugeriu ao marido que a empresa de alimentos administrada pela família, a Fremont Canning Company, passasse a fabricar alimentos infantis. Dan Gerber pesquisou e desenvolveu a idéia com o apoio do pediatra dos filhos, revolucionando os hábitos de nutrição infantil ao lançar, em 1928, a primeira linha, com cinco produtos. Um ano após o lançamento, os produtos já eram vendidos em todo o país. A Gerber foi a primeira empresa neste segmento a receber o Selo de Aprovação da

Associação Médica Americana.<sup>12</sup>

Em 1930, continuando na vanguarda, a empresa desenvolveu um programa de pesquisa em nutrição infantil, contratando um Phd em nutrição para escrever, em linguagem acessível, folhetos de conselhos sobre o assunto destinado às jovens mães. Em 1932, a Gerber lançou o primeiro cereal infantil. Seis anos mais tarde, lançou o Serviço de Atendimento ao Consumidor, comandado pela própria Dorothy Gerber. Em 1960, a empresa passou também a oferecer produtos para bebês e acessórios, e, em 1963, voltaria a inovar introduzindo a tampa com botão de segurança, para garantir que o produto não havia sido manipulado indevidamente.

Desde 1996, a Gerber faz parte do Grupo Novartis, sediado em Basileia, na Suíça. A companhia é uma das líderes globais em ciências da vida, englobando medicamentos, produtos de nutrição clínica, a linha de produtos infantis Gerber e também marcas como o Ovomaltine. As vendas mundiais da companhia são superiores a US\$ 1 bilhão.

Antes mesmo da aquisição da LILLO, a Gerber já vinha preparando o lançamento da linha de alimentos para bebês, realizando pesquisas a fim de desenvolver produtos adaptados aos costumes locais, a exemplo do que já fez em vários outros países. A compra da LILLO foi a forma que a Gerber escolheu para entrar no mercado brasileiro e preparar o lançamento da linha de alimentação infantil. Foram investidos em torno de R\$ 7 milhões em pesquisas, no desenvolvimento e no lançamento dos produtos, incluindo as atividades promocionais como programas de degustação em supermercados. A Gerber espera manter seus níveis de

---

<sup>12</sup> MARTINEZ, Christiane, *Op. Cit.*, p. 8.

investimentos em 2001.

O resultado deste esforço foi o desenvolvimento da linha Gerber Colheita Especial, que está sendo lançada em setembro no país com 26 variedades de papinhas e suquinhos especialmente criados junto com as mães brasileiras para os bebês brasileiros. Na década de 70, a Gerber já havia realizado uma experiência com esta linha no Brasil, mas era uma empresa familiar e não contava com o suporte econômico de uma grande empresa como a Novartis.

Além da qualidade e tradição da empresa especialista em bebês, a Gerber introduz no mercado nacional o conceito do Plano de Nutrição Gerber, que oferece alimentos diferenciados de acordo com a fase de desenvolvimento do bebê, desde a fórmula até a textura e o tamanho do potinho. O Plano de Nutrição Gerber é resultado de mais de 70 anos de experiência e intensas pesquisas realizadas pela Gerber em conjunto com pediatras, nutricionistas e mães, e são traduzidas em três fases.

Os produtos da linha Gerber Colheita Especial serão distribuídos em mais de 80% do mercado brasileiro através de grandes redes de supermercados e farmácias. O fornecimento vem da fábrica da Gerber em Querétaro, no México, a primeira unidade a funcionar fora dos Estados Unidos. A fábrica é dotada da mais avançada tecnologia para a produção de alimentos, incluindo laboratórios que analisam os ingredientes e fazem testes com os produtos finais. A unidade abastece o mercado do México – onde a Gerber detém 100% do mercado de alimentos para bebês – de Taiwan, Chile, Colômbia, Brasil e inclusive nos Estados Unidos, onde os produtos podem ser encontrados.

A companhia adota o sistema de produção centralizada, com seis

fábricas que abastecem todo o mercado mundial, a maioria situada nas Américas – Fremont e Forth Smith (EUA), Querétaro (México), Cartago (Costa Rica) e Valenda (Venezuela) – e uma na Europas (em Rzeszow, Polônia). Existem ainda representantes licenciados na Cidade do Cabo (África do Sul), Verona (Itália) e Ibaraki (Japão). Estes centros globais estrategicamente distribuídos fornecem os produtos para os demais países onde a marca está presente, mantendo o mais alto controle de qualidade e as vantagens logísticas de uma produção centralizada.

O rigoroso controle de qualidade começa na semente e no solo onde os ingredientes são plantados. A Gerber possui um programa de redução de agrotóxicos, que começa no teste e certificação dos solos e se estende ao produto final, sem conservantes, já que é envasado a vácuo. A alta qualidade é resultado de investimentos contínuos em pesquisas de nutrição e diálogo permanente com pais, pediatras e outros profissionais de saúde, agregando a contribuição de quem mais entende de crianças para aprimorar seus produtos. Desde 1964, a empresa possui um Centro de Pesquisas, localizado em Fremont. O Centro é um dos maiores complexos de pesquisa privados dos Estados Unidos, dedicando-se exclusivamente à nutrição infantil e à segurança alimentar.

Na área de cuidados infantis, a Gerber tem fábricas em Reedsburg, Winsconsin (EUA), Santiago (Chile), Querétaro (México) e no Rio de Janeiro, onde adquiriu há quatro anos o controle da LILLO, tradicional indústria de artigos para crianças. Em todo o mundo, esta linha possui mais de 300 itens, incluindo mamadeiras, chupetas, mordedores, brinquedos, tira-leite e protetores de seio.

Atenta às diferenças culturais dos mercados onde opera, a Gerber tem

como política desenvolver produtos especialmente adaptados ao gosto de cada país, preservando os costumes culinários de cada povo. Na Polônia, por exemplo, o cardápio inclui produtos com carne de coelho, enquanto no Japão os bebês contam com produtos com peixe.

## **Plano de nutrição Gerber**

A missão da Gerber é oferecer aos bebês produtos seguros, nutritivos e de alta qualidade para ajudar que eles atinjam todo o seu potencial de desenvolvimento físico e mental. Em todo o mundo, a linha de nutrição infantil conta com mais de 200 itens, que vão de alimentos em potes até cereais infantis e comidas para crianças que estão começando a andar.

Com a sua experiência de especialista em bebês, a companhia desenvolveu o Plano de Nutrição Gerber, composto de três fases. Cada uma oferece alimentos próprios para um determinado estágio de desenvolvimento do bebê, com tamanho, ingredientes, sabor e textura adequados às necessidades dos diferentes períodos da vida de um bebê.

Os produtos de cada uma das três fases do Plano de Nutrição Gerber têm tamanho, ingredientes, sabor e textura adequados aos diferentes estágios de desenvolvimento do bebê. Fase a fase, a criança vai descobrindo e aprendendo a gostar de novos sabores e consistências. O cuidado no preparo dos produtos da Gerber começa na escolha do solo mais adequado, na seleção das sementes, e em rigorosos processos de produção que ajudam a garantir a qualidade e a segurança do produto final. Além do programa de redução de agrotóxicos. As fases 1, 2 e 3 são identificadas por cores nas embalagens. Para a Gerber, o pediatra é a pessoa indicada para identificar quando o bebê está pronto para

consumir os alimentos de cada fase.

As papas da Fase 1 foram desenvolvidas para o período de transição, quando o bebê se prepara para começar a ingerir alimentos sólidos. São produtos de textura e sabor extra-suaves e de fácil digestão, compostos por apenas um ingrediente básico, sem adição de sal ou açúcar, nem ovo, leite ou trigo, que podem ser alergênicos. O pote tem 71g, e a linha é composta por papas de banana, pêra, maçã e ameixa, que têm atributos funcionais.<sup>13</sup>

A Fase 2 foi criada para bebês que já estão prontos para ingerir alimentos de textura mais grossa, maior variedade de sabores e nutrientes. O apetite cresceu e por isso as porções são maiores, em potes de 113g. O suco vem em embalagem de 237ml. A linha inclui purê de vegetais variados, sopinhas (de macarrão com carne e vegetais, macarrão com frango e vegetais, arroz com carne e vegetais, e arroz com frango e vegetais), papas (de maçã, pêra, pêssego, banana com iogurte, frutas variadas com iogurte, aveia com banana e pêssego e pudim de baunilha) e suco (de frutas mistas).

Os alimentos da Fase 3 são para bebês cujos dentes já estão presentes, e já começam a mastigar, começando a desenvolver ainda mais o paladar. Os alimentos são mais consistentes e alguns vêm com pequenos pedaços inteiros. Os potes têm 170g. Esta linha é formada por purês (de vegetais variados), sopinhas (de macarrão com carne e vegetais, macarrão com frango e vegetais, arroz com carne e vegetais e arroz com peru e vegetais), papas (de banana e morango, aveia com iogurte e maçã, cereais mistos com iogurte e pêssego) e suco (misto de

---

<sup>13</sup> PUBLICOM. *Informações para imprensa sobre GERBER – Colheita Especial*. Setembro de 2000, p. 1.



laranja com cenoura).

A Gerber adota o sistema de fabricação centralizada, com seis fábricas localizadas principalmente nas Américas, responsáveis pelo abastecimento dos mais de 70 países onde a empresa está presente. Os produtos Gerber Colheita Especial para o Brasil são fornecidos pela fábrica de Querétaro, no México, uma das mais modernas do grupo. A fábrica do México abastece o mercado daquele país, além de Taiwan, Colômbia, Chile e inclusive nos Estados Unidos alguns produtos podem ser encontrados. O México foi o primeiro país fora dos EUA a ter uma fábrica do grupo.

Um dos compromissos da Gerber é a manutenção de um relacionamento direto com os pais, pediatras e nutricionistas, provendo-os de informações sobre os produtos e cuidados com os bebês, além de receber de quem mais entende de criança as opiniões que serão usadas para aprimorar seus produtos. Para alcançar este objetivo, a empresa mantém um Serviço de Atendimento ao Consumidor por telefone e um *site* na Internet desenvolvido especialmente para o Brasil. O *site* traz todas as informações sobre a história da Gerber, descrição dos produtos que integram a linha Gerber Colheita Especial, e tem diversas ações interativas para pais e profissionais de saúde, com o objetivo de participar dos primeiros anos da vida das crianças.

Quem já tem ou ainda pretende ter um bebê pode se cadastrar na seção Dicas, ganhando uma senha que dará acesso a diversas informações úteis, conforme o período de desenvolvimento da criança, da concepção aos dois anos de idade. As mães podem cadastrar um *login* diferente para cada filho. Além disso, a Gerber vai passar a se comunicar com as mães cadastradas através de e-mails, contando as novidades.

Como especialista em bebês, a Gerber sabe que alimenta consumidores sensíveis e por isso mantém o compromisso de oferecer alimentos mais seguros e nutritivos para o desenvolvimento físico e mental dos bebês. A linha Gerber Colheita Especial é produzida com ingredientes cuidadosamente selecionados e especialmente preparados para garantir um alimento nutritivo e saudável, sem conservantes. O cuidado no preparo dos produtos da Gerber começa na escolha do solo mais adequado, na seleção das sementes e segue em rigorosos processos de produção que ajudam a garantir a qualidade e a segurança do produto final. Outra característica que diferencia a empresa é a oferta de um programa completo e adequado para o desenvolvimento dos bebês, o Plano de Nutrição Gerber.

O Plano de Nutrição Gerber é composto de três fases, cada uma com um tipo de comidinha na medida das necessidades do bebê. Cada fase tem tamanho, ingredientes, sabor e textura adequados aos diferentes estágios de desenvolvimento do bebê. Fase a fase, o bebê vai descobrindo e aprendendo a gostar de novos sabores e consistências.

Todos os produtos da Gerber foram desenvolvidos a partir de pesquisas realizadas em parceria com médicos e nutricionistas. Os alimentos são produzidos de forma a preservar o mais possível o nível de nutrientes dos legumes e verduras e suprir as necessidades do bebê. Por isso, a Gerber possui, por exemplo, uma linha de papas com iogurte (banana com iogurte/frutas variadas com iogurte/aveia com iogurte e maçã/cereais mistos com iogurte e pêssego). Os sucos fazem parte do plano de fortificação. Acompanham as refeições ou servir como lanche da manhã ou da tarde. Para a Fase 2, a Gerber oferece o suco de frutas mistas, com vitamina C e ferro. Na Fase 3, o suco misto de com cenoura

tem vitamina C, ferro e também zinco. As fases 1, 2 e 3 são identificadas por cores.

A linha Colheita Especial, lançada no Brasil, foi toda desenvolvida a partir de pesquisas e entrevistas com as mães do país. Os produtos foram adaptados ao gosto dos brasileiros. Apesar de as embalagens recomendarem uma idade mínima para consumo, seguindo a legislação brasileira, a posição da Gerber é de que cada bebê é diferente dos outros. É importante observar os sinais de desenvolvimento para se determinar em que estágio está o bebê. Para a empresa, o pediatra é a pessoa indicada para identificar quando o bebê está pronto para consumir os alimentos de cada fase.

O chamado “Plano de Nutrição Infantil Gerber” é composto por três fases, a saber:

*Fase 1* – As papas da Fase 1 foram desenvolvidas para o período de transição, quando o bebê se prepara para começar a ingerir alimentos sólidos. Nesta etapa, a criança pesa de 6kg a 8kg, e dobrou o peso que tinha ao nascer. Já senta com ajuda dos pais ou de um travesseiro, engole comida em purê facilmente, tem bom controle da cabeça e do corpo, e abre a boca com facilidade quando a colher toca o lábio. Outro sinal é a demonstração de fome após 8 ou 10 mamadas, ou mais de 900ml de fórmula. São produtos de textura e sabor extra-suaves e de fácil digestão compostos por apenas um ingrediente básico, sem adição de sal ou açúcar, nem ovo, leite ou trigo, que podem ser alergênicos. O pote tem 71 g, e a linha é composta por papas de banana, pêra, maçã e ameixa, que tem atributos funcionais.

*Fase 2* – O bebê está pronto para esta fase quando começa com algum

tipo de movimento para locomoção, como engatinhar ou rolar. Come de colher facilmente, e começa a beber aos goles em canecas para bebês, além de abrir e fechar a boca. Já senta sem ajuda, com suporte mínimo. Neste período, a maioria dos bebês já está pronta para alimentos com textura mais grossa, com maior Variedade de sabores e nutrientes. Esta é uma fase muito importante para o crescimento, por isso os alimentos contêm muitas vitaminas e minerais. O apetite cresceu e por isso as porções são maiores, em potes de 113g. Os sucos vêm em embalagens de 237ml. A linha inclui purê (vegetais variados), sopinhas (de macarrão com carne e vegetais, macarrão com frango e vegetais, arroz com carne e vegetais, e arroz com frango e vegetais), papas (de maçã, pêra, pêssego, banana com iogurte, frutas variadas com iogurte, aveia com banana e pêssego, e pudim de baunilha) e suco (de frutas mistas).

*Fase 3* – Nesta fase os dentes já estão presentes, e os bebês aprendem a mastigar, começando a desenvolver ainda mais seu paladar. Já sentam sozinhos, começam a alimentar-se com os dedos ou colherinha, aprendem a engatinhar, e conseguem ficar de pé, além de aprimorar a habilidade de beber em um copinho normal. Os alimentos são mais consistentes, ainda mais saborosos e alguns vêm com pequenos pedaços inteiros. Os potes têm 170g e os sucos são apresentados em embalagens de 237ml. Esta linha é formada por purê (de vegetais variados), sopinhas (de macarrão com carne e vegetais, macarrão com frango e vegetais, arroz com carne e vegetais, e arroz com peru e vegetais), papas (de banana e morango, aveia com iogurte e maçã, e cereais mistos com iogurte e pêssego) e suco misto de laranja com cenoura.

A Gerber trabalha em conjunto com especialistas na área de agricultura, universidades e com os produtores de frutas e vegetais para

desenvolver ingredientes com sabor mais adocicado (preferência dos bebês), naturalmente mais resistentes a insetos, e com suas propriedades nutritivas preservadas. A empresa utiliza mais de dois mil ingredientes na fabricação dos produtos.

A Gerber sabe que trabalha com os consumidores mais sensíveis, os bebês. É por isso que todas as medidas são tomadas de forma a oferecer os produtos mais saudáveis e nutritivos. Dentro desse controle de qualidade está o Programa de Redução de Agrotóxicos. Para reduzi-los a níveis mínimos, a Gerber testa e certifica o solo de seus produtores antes do cultivo. Os solos que já foram contaminados não são utilizados. A Gerber emprega sementes e plantas com proteção natural a pragas. As colheitas são cuidadosamente acompanhadas para identificar a necessidade de proteção adicional, sempre com o objetivo de limitar o uso de defensivos ao mínimo necessário para a segurança do produto. Também o uso de fertilizantes é monitorado, aprovando-se apenas a quantidade exata para permitir o crescimento saudável da planta.

O período de colheita é igualmente determinado com rigor. Cada um dos mais de dois mil ingredientes tem um cronograma específico que estabelece o ponto ideal de colheita e da entrada em processo de fabricação. Para garantir a qualidade, as frutas, legumes e verduras são colhidos no momento em que estão no auge do sabor, assegurando o máximo de nutrientes e alimentos de paladar agradável para o bebê.

A lavagem e a seleção manual de todos os ingredientes são o primeiro passo da produção. Após os testes iniciais de controle de qualidade aos quais cada lote de produto é submetido, funcionários escolhem pessoalmente as frutas e verduras e monitoram os equipamentos que os lavam, descascam e cortam. Além de muita atenção e tecnologia de

última geração, a qualidade da água é fundamental. A Gerber adota severo controle para a água usada em todas as fases da produção. Além disso, a aparência externa das frutas, legumes e verduras não é suficiente para garantir a qualidade. Em modernos laboratórios, a presença de substâncias que possam ser prejudiciais à saúde é verificada por meio de testes, e se o resultado for positivo, o ingrediente é rejeitado.

As carnes são selecionadas, eliminando-se ossos e excesso de gordura. As fábricas fazem análises microbiológicas para verificar níveis de proteínas e gorduras, assegurando a qualidade. Após a lavagem e seleção, os ingredientes passam por um escaldador, onde são pré-cozidos a vapor, controlando-se tempo e temperatura para reter e conservar ao máximo os valores nutritivos. Cada ingrediente é tratado de forma individual, com tempo e temperatura de cozimento sob medida para evitar perda de sabor ou nutrientes. O ponto ideal é resultado de anos de pesquisa e testes em cozinhas experimentais.

Depois de prontos, os produtos são embalados a vácuo em potes de vidro, seguindo processo desenvolvido pela própria Gerber a fim de assegurar total segurança. Não são utilizados conservantes. As embalagens possuem tampa e selo de segurança, permitindo prazo de 12 a 24 meses de validade do produto. Os potes são lacrados, sem possibilidade de contaminação por bactérias, e submetidos a processo de esterilização. Na rotulagem, um equipamento separa automaticamente embalagens que podem ter perdido o vácuo. Uma última verificação é feita antes da armazenagem, e os produtos entram em quarentena, passando pelas últimas análises físico-químicas, microbiológicas e de nutrientes. Só então os potes estão aprovados para serem distribuídos ao mercado e alimentar com segurança os bebês.

Dessa forma, tendo sido apresentados, neste capítulo, os principais dados inerentes ao *mix* de produtos da Nestlé e da Gerber, principalmente aqueles direcionados à alimentação infantil, no próximo capítulo será feita uma análise da disputa do mercado brasileiro, em que, à luz da teoria de administração de *marketing*, busca-se analisar os efeitos e as implicações das campanhas de cada uma dessas empresas. Para tanto, desenvolveram-se, separadamente, análises acerca dos Quatro Ps do *Marketing* e da Matriz de *SWOT*.

## DISPUTANDO O MERCADO

A Gerber chegou ao Brasil querendo “abocanhar” um mercado, no qual a Nestlé, até então, reinava sozinha. A nutrição infantil movimenta no país R\$ 60 milhões anuais, mas o valor deve saltar para R\$ 180 milhões no ano que vem e crescer progressivamente nos próximos cinco anos.

À primeira vista, comparando-se todos os produtos fabricados por ambas companhias, poder-se-ia dizer que são empresas que se complementam. Afinal, enquanto, preferencialmente, a Nestlé se volta ao mercado de alimentos, a Gerber concentra parte significativa de seu mercado em artefatos que ajudam na alimentação dos bebês (mamadeiras, chupetas, bicos e canecas). Entretanto, a guerra está sendo travada no campo da alimentação infantil.

A concorrente Nestlé reagiu imediatamente à presença da Gerber. Chegou mesmo a tirar seus produtos das prateleiras de supermercados e pontos de venda para remodelar toda a linha: lançou novas opções de embalagem, com quantidades distintas dos potes tradicionais, ampliou a linha de sucos, abrindo o leque de sabores no cardápio do bebê, e reviu a receita de seus cereais para melhor se adaptar ao gosto da garotada. Com toda a movimentação, espera-se para o caso dos potes uma guerra semelhante à das fraldas descartáveis, registrada em meados da década de 90. Em 1995, as vendas das fraldas representavam R\$ 241 milhões. Quatro anos depois, o montante dos negócios já era de R\$ 743 milhões, boom provocado pela entrada de novos fornecedores onde reinava absoluta a Johnson. Isso porque, com a concorrência no setor de alimentos, a divulgação dos produtos e de seus benefícios é maior. A



Gerber aposta em mudança de comportamento das mães. A empresa acredita que os potes deixarão de ser produto de conveniência, adquirido por impulso, para ser um produto incorporado à rotina da dona de casa, por causa de suas qualidades. A campanha publicitária da Gerber, foi orçada em R\$ 3 milhões.

Para a Nestlé, a entrada de competidores qualificados nos mercados em que atua é positiva para o desenvolvimento do setor. Mesmo porque, o mercado brasileiro, após a reorganização da economia, apresenta um potencial de crescimento muito intenso. A Nestlé aposta na sua condição de uma das maiores indústrias alimentícias do mundo para resistir à ofensiva da Gerber. A multinacional suíça está no segmento de nutrição infantil desde 1971 e tem fábrica em São José do Rio Pardo, interior de São Paulo. É de lá que saem os caminhões com os novos frascos de papas e sopinhas. São duas novas faixas de tamanho (115 gramas e 120 gramas e 170 gramas e 175 gramas), que se juntam às tradicionais. O objetivo das novas embalagens é corrigir a percepção das mães de que os potes da Gerber, menores, seriam mais baratos.

A estratégia traçada pelo comando da Gerber é de conquistar de 10% a 15% do mercado brasileiro até o fim do ano de 2001. A empresa tomou o cuidado de “tropicalizar” papas e sopas vendidas com sucesso nos Estados Unidos. Macarrão e carnes são elaborados com o tempero de cebola em pó e sal para as crianças brasileiras. As sobremesas ganharam o açúcar. Mas o principal trunfo a ser explorado na disputa com a Nestlé é a novidade da Gerber de ter seus produtos oferecidos, em todo o mundo, para três fases distintas do crescimento do bebê.

Este é o diferencial da Gerber em relação à concorrência. A empresa tem produtos em quantidade e textura adequadas a cada fase. Por isso,

a concorrência está reformulando as suas embalagens. Vale lembrar, contudo, que a Gerber já esteve no Brasil na década de 70, enfrentou dificuldades financeiras e foi embora. Entretanto, há uma grande diferença: naquela década, a Gerber era uma empresa familiar e hoje faz parte de um grupo maior. A Gerber volta ao Brasil para tentar ficar de vez. Os números justificam: nascem no país 3,8 milhões de crianças por ano, mas o consumo nacional é de seis potes por criança/ano. Muito pequeno. Na Venezuela, onde são registrados 600 mil nascimentos, o consumo é de 16 dúzias de potes por criança.

## **Os quatro *Ps***

Analisando-se a disputa de mercado, atualmente em curso no Brasil, entre a Nestlé e a Gerber, pode-se dizer que, do ponto de vista do *produto*, a Nestlé leva grande vantagem sobre sua concorrente, em face de possuir uma variedade maior de produtos para oferecer aos consumidores. Isso poderia não significar nada se a Nestlé não tivesse a grande vantagem de ser o fabricante de algumas variedades de leite mais bem aceitos no país. Não obstante, destaca-se que a Gerber vem munida de um *mix* composto por mais de 200 produtos, bem como dotada de uma experiência que já lhe garantiu 100% do mercado mexicano.

Imaginando-se que o leite traz em si um valor implícito, relacionado à saúde, deve-se supor que parte considerável das pessoas que comprarem o leite Nestlé para seus filhos, tendam a também comprar os demais alimentos da mesma marca.

Por sua vez, pelo prisma da *praça*, pouco se tem a comentar, já ambas

empresas disputam o mercado nacional como um todo. Entretanto, vale ressaltar que a Nestlé, mesmo tendo perdido parcela considerável já no primeiro ano dessa segunda tentativa da Gerber no Brasil, ainda é empresa líder, possuindo a vantagem de já ter estabelecido toda uma rede de distribuição bem arquitetada no Território nacional.

Quanto ao item *promoção*, a Nestlé parece também levar vantagem em relação à Gerber, não somente em face de seu maior potencial, mas, também, em face de seu histórico como empresa gestora de campanhas sociais no país. Basta dizer, como exemplo, que a atual campanha da Nestlé, que tem à frente alguns dos principais personagens do cenário artístico brasileiro, oferece ao público consumidor um dos bens mais desejados: a casa própria. E não se trata de apenas uma, mas sim 80, anunciadas em nível nacional.

Finalizando esse item, tem-se ainda o preço. Este talvez seja, para a questão em tela, o mais importante dos quarto Ps. Afinal, como já mencionado, a Nestlé tem vendido apenas 2 bilhões de dólares em um mercado com potencial estimado em 5 bilhões. Além disso, no que tange ao mercado de alimentos infantis, deve-se considerar que, se no Brasil nascem, em média, 3,8 milhões de crianças por ano, mas o consumo nacional médio é de somente 6 potes por criança/ano, há, ainda, muito espaço para crescer.

Esse pouco consumo, cujo índice é inferior ao da Venezuela, pode estar diretamente relacionado à baixa renda média da população brasileira. Acredita-se, então, que o item *preço* acabe por se constituir no aspecto que pode, significativamente, fazer o mercado tender para uma ou outra dessas duas empresas. Portanto, caso isso se verifique, sairá em vantagem aquela que conseguir oferecer produtos a preços mais

próximos da realidade econômica da maioria das famílias do país.

## **Matriz *SWOT***

Nesse item, busca-se desenvolver, ao menos parcialmente, a matriz *SWOT*, analisando-se alguns de seus principais aspectos, à luz das atuais condições de mercado da Nestlé e da Gerber.

Nesse sentido, o primeiro aspecto a ser comentado diz respeito aos setores que apresentam pontos cruciais para o futuro das organizações em questão. Quanto a isso, no caso da Nestlé, um dos pontos cruciais é sua maior amplitude física, a qual resulta em gastos de grande vulto, que podem, principalmente em um mundo que vive o risco de uma grave crise, tornar-se incompatíveis com o mercado interno brasileiro, vulnerável a efeitos externos e com forte tendência à recessão profunda.

No caso da Gerber, empresa que, por estar no mercado brasileiro a pouco tempo, possui menor estrutura e, por conseguinte, menor conta de custos, seu ponto crucial é, ainda, a conquista de uma fatia de mercado que lhe permita resistir aos “ataques” da concorrente, bem como suportar a pouca demanda por produtos de preço mais elevado.

Sendo assim, o próximo passo da matriz *SWOT* é listar os pontos fortes e fracos de ambas empresas. Quanto aos pontos fracos, somente foi identificado na Nestlé o problema já citado da estrutura de custo elevado. No que tange à Nestlé, seus pontos fortes podem ser assim elencados:

- maior conhecimento do mercado;

- rede de distribuição já organizada;
- faixa de mercado dominante;
- *mix* de produtos apresentando maior relação entre si;
- linha de produtos que agrada, simultaneamente, a crianças e adultos;
- conjunto abrangente de produtos sem similares no mercado;
- ampla aceitação de seus produtos por parte do consumidor brasileiro;

Em relação à Gerber, seus pontos fracos podem ser assim relacionados:

- necessidade de conquistar fatia de mercado;
- pouco conhecimento do público brasileiro a seu respeito;
- inexistência de vínculo da marca à causas sociais;
- fracasso antecedente no mercado brasileiro;
- linha de produtos com preços mais elevados que a concorrente;
- linha de produtos cujas material-primas têm menor relação entre si.

Aqui é preciso que se comente um item em especial. Falou-se sobre relação entre os produtos e as matérias-primas necessárias à sua fabricação. No caso da Nestlé, tem-se uma empresa que produz somente alimentos, a maioria deles tendo o leite como seu principal insumo. Daí dizer-se que seus produtos possuem maior relação entre si. Isso é uma vantagem que se efetiva no momento da negociação com fornecedores, bem como na menor vulnerabilidade da empresa às variações do Mercado, já que está mais diretamente ligada a um só ramo.

Já a Gerber é uma empresa que produz, ao mesmo tempo, alimentos e produtos derivados de material plástico. Isso a torna mais vulnerável às

variações do mercado, posto que suas negociações com fornecedores envolvem vários ramos diferentes da economia. Daí dizer-se que é menor a relação entre seus produtos e entre as matérias-primas necessárias à sua fabricação.

Quanto às oportunidades e ameaças, pode-se dizer que, em se tratando especificamente do biênio 2001-2002, ambas empresas vivem o risco da recessão que poderá se abater sobre o país, caso a crise externa venha a se confirmar como algo solucionável apenas no longo prazo. Vale lembrar que, mesmo não havendo maior duração na crise internacional, o Brasil, juntamente com a Argentina, vem apresentando dificuldades de equilibrar suas contas externas, bem como de manter o câmbio em níveis que não tragam novamente o risco de inflação. Quanto a isso, ambas empresas são ameaças por um agravamento do quadro recessivo, o qual poderá gerar demissões em massa, diminuindo, ainda mais, o poder de consumo do mercado interno, o que seria péssimo para empresas que, em face da disputa de mercado, estão se lançando em grandes e onerosas campanhas promocionais.

As oportunidades, por sua vez, advêm das estatísticas, as quais indicam um mercado potencialmente crescente, que muito ainda tem a ser explorado. Nesse sentido, seria útil, a ambas, que, de forma paralela à disputa que travam entre si, tais empresas, aproveitando o momento eleitoral que se aproxima, desenvolvessem esforços junto às autoridades governamentais, pressionando-as para a adoção de medidas políticas que venham a fortalecer o mercado interno, pela via do aumento real da renda média do país. Em suma, essa breve análise ao estilo da matriz *SWOT* indica significativa vantagem para a Nestlé em relação à Gerber no mercado brasileiro.

## **QUESTÕES PARA REFLEXÃO**

- 1) De acordo com o que você estudou sobre vantagem competitiva, e com o que leu neste caso, qual das duas empresas apresenta maior vantagem competitiva no mercado de produtos infantis?**
- 2) Quem tem uma posição mais garantida nesse mercado e por quê?**
- 3) Sugira pelo menos uma nova estratégia de marketing para a Nestlé e uma para a Gerber e justifique a sua recomendação.**