

CASE Nº 001

**Case-Study      Estratégias de Negócios e Estilos de  
Gestão, no processo de adaptação da  
Nestlé ao Brasil pós-real**

**Nota Importante**

ESTE CASE SE DESTINA EXCLUSIVAMENTE AO ESTUDO E DISCUSSÃO EM CLASSE, SENDO PROIBIDA A SUA UTILIZAÇÃO OU REPRODUÇÃO EM QUALQUER OUTRA FORMA. DIREITOS RESERVADOS ESPM/EXAME.

**Este case foi preparado pelo professor  
Francisco Gracioso  
1ª edição: Fevereiro/2000**

**PARA OBTER CÓPIAS DESTA E DE OUTROS  
CASES DA COLEÇÃO ESPM/EXAME, DIRIJA-SE À  
Central de Cases ESPM/EXAME  
Fone (11)5085-4647 / Fax (11)5085-4646**

## **1. Introdução**

Qual é a melhor maneira de atualizar e agilizar uma estrutura organizacional conservadora e que parece estar dormindo em berço esplêndido, alheia às mudanças que estão ocorrendo em nosso mercado?

E qual é o risco inerente ao fato de assumirmos a direção de uma empresa com essas características, levando conosco idéias pré-concebidas sobre o que está errado e o que deve ser feito para reverter a situação?

Finalmente, será possível conciliar as teorias clássicas de inovação, posicionamento com base em diferenças qualitativas e desenvolvimento de novas linhas de produtos, com as atuais características do mercado brasileiro de alimentos processados.

Essas são algumas das perguntas suscitadas por este caso que descreve uma trajetória de mais de dois anos (de setembro/97 a dezembro/99) do Sr. Ricardo Gonçalves como diretor-presidente da Nestlé no Brasil.

## **2. O Brasil pós-real**

Como sabemos, até 1994 a economia brasileira sofria os efeitos da hiperinflação que mascarava a ineficiência das empresas e limitava a competição no mercado. As marcas líderes estavam em situação relativamente confortável, pois a importação de similares estrangeiros era inviável e os concorrentes nacionais não tinham condições de crescer no mercado.

Com o Plano Real (que afastou a inflação) e a abertura do mercado brasileiro às importações, a situação mudou radicalmente. Marcas novas começaram a surgir nas gôndulas dos supermercados, oferecendo a mesma qualidade das marcas tradicionais, mas a preços menores. As consumidoras (donas de casa) adaptaram-se rapidamente à nova situação, deixando de lado a lealdade às velhas marcas e passando a comparar os preços, antes de comprar.

Hoje, conforme pesquisas de várias fontes, a consumidora brasileira de classe média continua a considerar as marcas tradicionais como sendo as melhores, mas na hora de comprar só 20% delas (2 em cada 10) compram com base exclusivamente na qualidade. As demais compram com base na relação qualidade/preço. A propósito, vide a Fig. I, compilada com dados “Top of Mind” da Folha de São Paulo (edição 1999). Os índices de preferência atribuídas às marcas líderes, nessa tabela, são muito superiores à real participação de mercado dessas marcas.

**Fig. I**

**Top of Mind 1999(\*)**

**“Qual é a primeira marca que lhe vem à lembrança?”**

<b>Marca</b>	<b>%</b>	<b>Categoria</b>
Omo	86%	Sabão em pó
Coca-Cola	62%	Refrigerantes
Consul	50%	Geladeiras
Motorola	14%	Celulares
IBM	4%	Computadores
Antarctica	29%	Cervejas
Hollywood	31%	Cigarros
Doriana	23%	Margarina
Hellmann's	49%	Maionese
Credicard	23%	Cartões
Banco do Brasil	38%	Bancos
Varig	32%	Linhas Aéreas
Natu Nobilis	11%	Whiskies
Nestlé	28%	Achocolatados
Parmalat	25%	Leite

(\*)Fonte: Folha de São Paulo

### **3. Como os concorrentes menores atacam as marcas líderes**

Em seu livro “Powershift”, Alvin Toffley já disse que a principal ameaça às marcas líderes são os “ataques de flanco” desfechados por concorrentes menores, mas mais ágeis e agressivos. Estes concorrentes se posicionam em nichos do mercado do líder e acabam abischoitando fatias desse mercado.

Uma certa erosão parece ser inevitável, mas as marcas líderes podem e devem reagir, não só reduzindo os seus custos, mas também através do lançamento de produtos/serviços novos ou melhorados. Quando o produto já esgotou o seu potencial de desenvolvimento, em termos de tecnologia do produto, existem oportunidades de diferenciação através da adição de serviços associados aos produtos. A Nestlé, por exemplo, rejuvenesceu há muitos anos a imagem de alguns de seus produtos (como o Leite Moça e o creme de Leite Nestlé) graças à criação e divulgação de receitas feitas com ele.

#### **4. Diferenças de preço**

Outra ameaça que as marcas líderes enfrentam é a vantagem de preço frequentemente oferecida pelos concorrentes menores. Alguns estudiosos do assunto chegam a dizer que – no mercado brasileiro atual – a marca líder só continuará sendo a preferida se oferecer o mesmo preço que os seus concorrentes. Outros especialistas dizem que a marca líder continuará a ser a preferida, mesmo oferecendo preços até 5 ou 10% acima dos seus concorrentes.

De qualquer forma, é necessário reduzir os custos e isto exige a implementação de mudanças nas estruturas e métodos de produção, vendas e distribuição. Muitas vezes, a aceitação dessas mudanças torna-se difícil e traumática, nas grandes empresas que se encontravam confortavelmente acomodadas na liderança do mercado, durante muitos anos. Muitos estudiosos já se dedicaram ao assunto e um deles – o Prof. Paul Stroebe, do IMD – fez pesquisas em dezenas de empresas americanas e européias, concluindo que as empresas “fechadas” às mudanças são aquelas que apresentam as seguintes características:

#### **Como são as empresas fechadas às inovações**

1. Defendem as “reservas de mercado”
2. Tendem a repetir-se
3. Perdem a participação no mercado
4. Falta de visão estratégica
5. Pouca agressividade
6. Paternalismo
7. Staff superdimensionado
8. Estruturas não são “market oriented”
9. A discussão é evitada
10. Não há disposição para correr riscos

#### **5. O caso da Nestlé no Brasil**

Todos conhecem a magnífica trajetória da Nestlé no Brasil. Seus produtos têm lugar garantido em nossos lares e a marca Nestlé é sinônimo de confiança e garantia de qualidade. Mas, como todas as empresas, a Nestlé também enfrentou problemas de adaptação decorrentes da abertura da economia e fim da inflação.

Em 1997, segundo dados compilados pela revista Exame<sup>1</sup>, a Nestlé apresentava uma situação alarmante de perda de participação nos seus principais mercados (vide Fig. II). Nesse mesmo ano, assumiu a presidência da Nestlé no Brasil o Sr. Ricardo Gonçalves, executivo de carreira da Nestlé e representante de uma nova mentalidade que tomava conta da Nestlé em todo o mundo. Em entrevista concedida à revista Exame, o novo presidente assim resumiu a situação que encontrou:

---

<sup>1</sup> Artigo intitulado “O cerco aos Suíços” – Exame – 17/12/1997.

## **As declarações do Sr. Ricardo Gonçalves**

### **1. Os desafios a enfrentar**

“Nosso primeiro desafio é eliminar os “feudos” há décadas enquistados na companhia. A Nestlé opera com 4 divisões e seus dirigentes pouco se comunicam. Há repetição de esforços e desperdícios. Não há sinergia.”

“O segundo desafio é entender o novo consumidor brasileiro. Hoje, a dona de casa compara preços e busca novidades. Temos de decifrar a equação ideal entre qualidade e preço.”

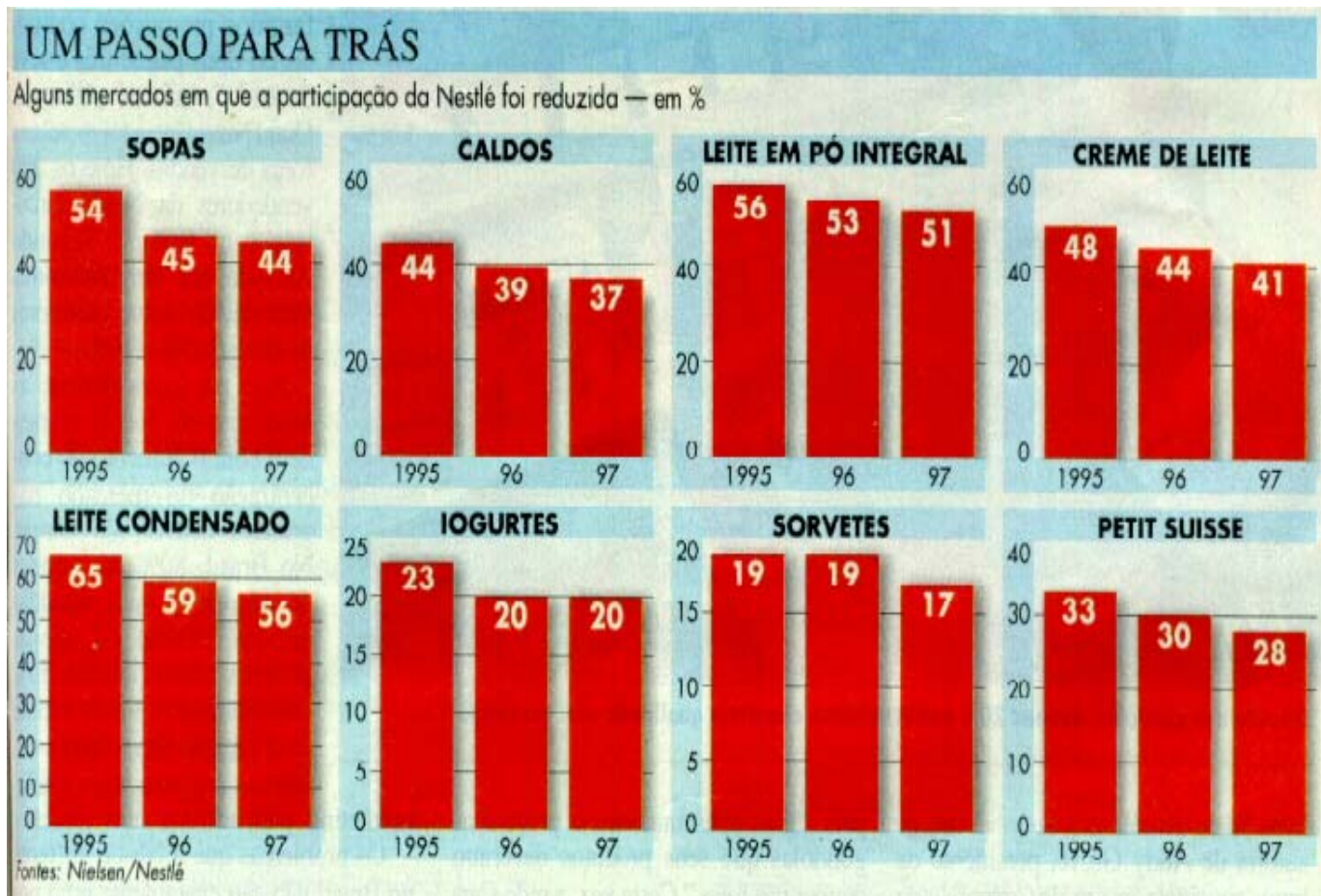
“Finalmente, há o desafio da reconquista da participação perdida em muitos mercados. Na verdade, as perdas de participação registradas em 14 das 23 categorias de produtos em que opera a Nestlé representaram uma perda anual de 100 milhões de dólares em vendas. Para vencer esse desafio, a Nestlé deve enfrentar inúmeros concorrentes, cada um dos quais é muito forte em seu mercado específico.”

### **2. As propostas de Ricardo Gonçalves**

Para enfrentar os desafios acima, o novo presidente da Nestlé decidiu tomar as seguintes medidas principais:

- As divisões serão mantidas, mas passarão a trabalhar integradas.
- Os investimentos em produção e marketing serão concentrados em áreas estratégicas e prioritárias, como os biscoitos, achocolatados, café solúvel, creme de leite e leite condensado, que são os produtos mais rentáveis da Nestlé.
- Serão lançadas mais novidades nas linhas-chave, além de se ampliar a participação em novos mercados (como alimentos para cães e cereais matinais).
- A Nestlé dará mais atenção ao varejo, colaborando com as redes de supermercados nas promoções, ofertas e vendas especiais.

Fig. II



## 6. O estilo de gestão de Ricardo Gonçalves – (um retrospecto de dois anos)

Quando Gonçalves assumiu a presidência da Nestlé no Brasil, em Setembro/97, ele sabia que a cultura organizacional da Nestlé brasileira (como, de resto, da Nestlé na maioria dos países) era “fechada” às mudanças. Uma análise feita na época, por uma consultoria independente, mostrou os traços dominantes que constam da Fig. III. Note-se a semelhança entre estes traços dominantes e as características de empresa “fechada às mudanças” definidos pelo Prof. Paul Stroebe.

Tendo este ambiente como pano de fundo, o que fez Gonçalves nestes dois anos<sup>2</sup> que decorreram desde a sua posse?

<sup>2</sup> Este caso está sendo preparado nos primeiros meses de 2000.

**Fig. III**

**A cultura organizacional da Nestlé**

- Tradicionalista
- Defensora do statu-quo
- Paternalista
- Estruturas rígidas
- Movimentos lentos
- Tende a repetir-se
- Não gosta de correr riscos
- Pouco agressiva
- Está perdendo mercado

A resposta nos é dada pela revista Exame de 15 de dezembro de 1999. Nesta edição, sob o título “Ele vende até picolé para Pinguim”, o editor de Exame, Nelson Blecher, traça a trajetória seguida por Ricardo Gonçalves entre 1997 e 1999.

Desde logo, Gonçalves mostrou que as coisas iriam mudar. Passou a almoçar com clientes varejistas e a visitar o varejo incógnito, procurando falhas na distribuição da Nestlé. Aboliu as barreiras que separavam a figura do Presidente do resto da organização. Agilizou o relacionamento com os subordinados e mostrou-se implacável na cobrança de compromissos assumidos. Deu também grande ímpeto à política de novos produtos, chegando a lançar 95 produtos novos somente em 1999 (recorde histórico da Nestlé no Brasil). Mas foi somente em Julho/1999 que introduziu a primeira grande mudança: criou um sistema de Unidades de Negócios paralelo às divisões existentes. Cada unidade tem foco em um concorrente (Lacta, Parmalat, Danone), é dirigida por um executivo jovem e centraliza as operações de determinadas marcas. Enquanto isso, as vendas foram unificadas.

**Mais rapidez nas decisões**

As coisas, agora, acontecem rapidamente. Assim, por exemplo, a linha Nescau foi expandida e hoje inclui biscoitos e iogurtes. “Antigamente, uma ação como esta levaria 3 anos, diz um executivo da Nestlé.”

Na área de custos, Gonçalves também está mudando fábricas e sistemas logísticos, procurando economizar. Mas as circunstâncias não são favoráveis: a desvalorização do real e a recessão estão favorecendo a penetração de concorrentes mais baratos, numa proporção ainda maior do que a registrada entre 1995 e 1997.

## **Vendas em queda**

No ano de 1999, segundo estimativas, a Nestlé teria vendido R\$3,4 bilhões, ou 21% menos do que em 1998. Confrontado com estes resultados, Gonçalves diz: “O importante é que agora somos mais competitivos”.

## **Estudo e discussão do caso**

### **Sugestões ao professor**

As evidências apresentadas no caso não deixam dúvidas.

Até agora, decorridos dois anos da sua gestão, Ricardo Gonçalves não pôde ainda apresentar os resultados esperados pela matriz da Nestlé na Suíça, ao confiar-lhe a direção da sua filial brasileira. A questão que se coloca é a seguinte: Por que não houve o êxito esperado? Por que não se conseguiu ainda reverter as perdas sofridas no triênio 1995/97?

Há, basicamente, três hipóteses a considerar:

### **Hipótese A**

Segundo esta hipótese, Gonçalves diagnosticou corretamente as causas dos problemas que iria enfrentar. As medidas que ele propôs e executou também estão certas. Mas os resultados não surgiram porque o país entrou em recessão em 1998 e aprofundou esta crise em 1999. Os consumidores de classe média perderam poder aquisitivo e passaram a preferir os produtos concorrentes, mais baratos que os da Nestlé.

### **Hipótese B**

De acordo com esta segunda hipótese, o diagnóstico de Gonçalves foi correto, mas a sua implementação foi falha, por não ter levado em conta as resistências e fraquezas de uma organização “esclerosada” como era a da Nestlé. Ainda de acordo com esta hipótese, Gonçalves deveria ter dado mais atenção às mudanças na cultura organizacional.

### **Hipótese C**

Finalmente, de acordo com esta hipótese, o diagnóstico inicial de Gonçalves não foi correto. Ele teria assumido o seu novo cargo com uma “receita” já pronta no bolso. Aplicou essa receita, como pretendia, mas não obteve bons resultados porque a sua “medicina” não estava de acordo com a verdadeira natureza das doenças que afligiam a Nestlé. Por exemplo, é difícil de se justificar o lançamento de 95 produtos novos, somente em 1999 numa época em que o principal problema da Nestlé era o preço mais baixo oferecido por muitos concorrentes.



No estudo e discussão dessas e de outras hipóteses, recomenda-se a leitura dos dois artigos da revista Exame, a saber:

1. "O cerco aos suíços"- 17/12/97
2. "Ele vende até picolé para Pinguim"- 15/12/99

Recomenda-se também a leitura do artigo do Prof. Francisco Gracioso sob o título "Empresas e Religiões", publicado na revista da ESPM de agosto de 1995.