

## Caso DuPont

A divisão de fibras da DuPont ([www.dupont.com](http://www.dupont.com)) interroga-se se as alcatifas podem vir a ser associadas à moda, como o vestuário ou o mobiliário. Sendo desde há muitos anos o líder incontestado do mercado de alcatifas, a DuPont procura novas formas de expandir o seu negócio num mercado internacional muito competitivo e com taxas de crescimento muito baixas (crescimento de 5% ao ano) e que se prevê baixe nos próximos anos. Os lucros baixaram para os 1.7% no ano passado na divisão de fibras da DuPont, e o mercado das alcatifas está estagnado. Acresce que, no segmento residencial do mercado a DuPont precisa de diferenciar as suas alcatifas de fibra de *nylon* do aumento da concorrência, incluindo o seu mais forte concorrente (Amoco), que produz alcatifas com fibra de *polypropileno*.

A indústria de alcatifas pode ser dividida em 3 segmentos de utilizadores finais:

- Alcatifas comerciais para escritórios, hospitais, hotéis, escolas, etc.;
- Alcatifas para grandes áreas residenciais, como complexos habitacionais e edifícios de apartamentos;
- Alcatifas para residências individuais.

A DuPont estima que 30% das vendas de alcatifas são provenientes da construção de novas residências e os outros 70% se destinam a substituir as já existentes. Para além disso, para diferentes segmentos de utilizadores finais, cada segmento é muito diferente entre si, sendo usados diferentes canais de distribuição.

Os *designers* de interiores, decoradores e arquitetos são quem tipicamente recomendam as **alcatifas comerciais** a comprar. As alcatifas têm de ser duráveis e *fashion*, especialmente para alguns utilizadores finais como hotéis. As **alcatifas para complexos habitacionais** são compradas por *designers* ou pela própria empresa construtora que habitualmente atribui grande importância ao preço e à durabilidade. O segmento **residencial individual** difere dos outros dois porque o comprador é também o utilizador final. Em geral, o particular compra a alcatifa no retalho tendo em conta a atmosfera que deseja criar no seu lar. Num artigo recente de um jornal é dito pelos

especialistas da indústria de alcatifas que as lojas de retalho são um importante e efetivo canal de venda.

Cerca de 97% de toda a produção de alcatifas é feita pelo homem a partir de fibras derivadas do petróleo. A fibra líder da indústria tem sido o *nylon*, que foi inventada pela DuPont nos anos de 1930. Embora a DuPont seja líder de mercado é desafiada por outros produtores de fibras de *nylon* de alta qualidade, como a Monsanto, a Allied e a BASF, para além de outros produtores de fibras de nylon de baixo custo. A DuPont tem 27% do mercado global de *nylon* e 58% do mercado de nylon-6/6 (a fibra mais avançada de *nylon*). Os produtores de fibra vendem a sua produção a fábricas que depois produzem as alcatifas.

Até aos anos de 1980, a concorrência no mercado residencial era baseada na qualidade técnica das fibras, no preço da fibra à saída da fábrica e na fiabilidade do transporte, nenhuma das quais afetavam o consumidor. Por isso, a indústria tendia a ser muito orientada para a produção. No início dos anos de 1980, um grande avanço beneficiou o consumidor com o surgimento das alcatifas à prova de nódoas. Pela aplicação de um produto químico à fibra durante a produção, a alcatifa fica protegida permanentemente contra as nódoas que podem ocorrer em casa. As nódoas podem ser retiradas da alcatifa, aliviando a preocupação das pessoas com a sujidade. Os 4 maiores produtores de fibra, num esforço para se manterem competitivos, rapidamente anunciaram as suas versões das alcatifas resistentes às nódoas

A Amoco também entrou no mercado ao anunciar uma “nova revolução nas alcatifas” com as alcatifas feitas de fibra de *polypropileno* (PP) em vez das de *nylon*. Uma fibra como o PP é naturalmente resistente à nódoa, pelo que oferece maior proteção à sujidade a um custo mais baixo do que o *nylon*. No entanto, o PP tem um grau de aceitação da cor menor do que o *nylon*, é menos suave ao toque, o que o torna menos atrativo. Por isso, o PP teve inicialmente uma maior dificuldade em entrar no segmento residencial, mas foi bem recebido no segmento comercial. Por exemplo, nos Estados Unidos 24% do mercado de alcatifa é PP.

Em meados dos anos de 1980, os avanços técnicos na coloração de materiais permitiram à Amoco competir seriamente no segmento residencial. O seu objetivo central foi ser líder na introdução das fibras PP no segmento residencial. A DuPont, que pretendia ser o líder inquestionável na produção de alcatifas para o segmento residencial e que

apostava mais no marketing do que os seus concorrentes, apercebeu-se da ameaça das fibras de PP em relação às fibras de *nylon*. Para responder a este desafio a DuPont comprou uma empresa produtora de fibras de PP, ainda que a empresa continuasse a acreditar que o *nylon* era a fibra preferida do segmento residencial e a escolhida pelos consumidores.

A DuPont acreditava que o consumidor precisava de ter um maior poder de decisão na indústria de alcatifas e pensou que podia usar a sua boa imagem de marca para atrair os consumidores. Deste modo, a DuPont criou a primeira alcatifa com a sua marca, *DuPont Stainmaster*, que tinha a garantia da DuPont na proteção anti-nódoa e anti-estática. Os resultados foram um sucesso, com a DuPont a diferenciar-se da concorrência e a criar uma grande notoriedade da marca junto dos consumidores, tendo sido a primeira vez que tal aconteceu com um produtor de fibras. A DuPont aproveitou o negócio das alcatifas *Stainmaster* e converteu-o numa marca *premium* para alcatifas, aumentando os preços e reduzindo os canais de distribuição. A DuPont gastou perto de 10 milhões de dólares por ano em publicidade na TV, desde 1995. Uma sondagem conduzida pela *Video Storyboard Tests* avaliou o anúncio televisivo da *DuPont Stainmaster* como o quarto mais popular da TV.

Baseado no seu sucesso com a *DuPont Stainmaster*, o líder da indústria decide alargar o seu campo de atuação a outras áreas. Ao longo da sua história o segmento residencial mostrava-se o mais conservador do mercado de alcatifas. O estilo tendia a ser simples, as cores passivas e os padrões uniformes entre os concorrentes da indústria. Tecnicamente os atores industriais defendiam que as diferenças existiam de facto, mas nas palavras de um analista, as diferenças de estilo e da qualidade da fibra pouco importavam para o comprador de alcatifas, que atendia sobretudo ao que via e sentia. Por isso, a DuPont interrogava-se se o estilo e *design* tão populares no segmento comercial poderiam ser transferidos para o segmento residencial. Estaria o residente médio interessado em usar a alcatifa para outros fins que não meramente os de proteger o chão? Se a estratégia fosse desenhada para ter sucesso, significaria maior diferenciação em relação aos outros produtores de fibra, criando-se um novo segmento nas alcatifas residenciais baseado na moda e no prestígio para quem as possui, o que por sua vez aumentaria a notoriedade da marca entre os consumidores da DuPont (resultando no aumento da procura das fibras DuPont). Esta estratégia acrescentou uma nova dimensão às vendas de alcatifas para residentes e tornou mais difícil a cópia das

alcatifas PP, tornando mais sólida a posição de liderança da DuPont no mercado residencial. No entanto, esta estratégia não está isenta de riscos pois envolve maiores custos em publicidade, e coloca a reputação da DuPont em risco junto dos clientes de outros segmentos.

Por um lado, devido à incerteza do mercado doméstico, a DuPont pretende explorar as possibilidades de vender nos mercados externos. Porém, antes de desenhar um estudo de mercado pretende determinar qual dos segmentos de utilizadores finais (alcatifas comerciais, alcatifas aglomerados residenciais e residenciais individuais) pode oferecer maior potencial, de modo a concentrar os seus esforços de investigação de marketing nesse segmento nesta que é a sua primeira tentativa nos mercados internacionais.

Por outro lado, se a DuPont quer lançar a sua coleção *fashion* no mercado internacional (*Designer Collection*) tem de atuar rapidamente, pois a maior feira internacional da indústria, em que as maiores empresas anunciam os *designs* para o próximo ano ocorrerá dentro de 3 semanas na Alemanha. Se a DuPont quer que a *Designer Collection* tenha o máximo impacto, deverá ter amostras de alcatifa e material promocional pronto para distribuir durante a feira e o seu plano de marketing deverá iniciar-se logo a seguir. Deste modo, a decisão de lançar ou não a nível internacional a alcatifa em fibra com *design* para residentes deverá ser tomada dentro de 6 semanas.

Questões:

- 1) Como deverá proceder para identificar o potencial de mercado em cada país?
- 2) Avalie o interesse de um estudo qualitativo. Que técnica sugere?
- 3) Desenvolva todos os procedimentos necessários à realização de uma sondagem num país estrangeiro à sua escolha.