

Rubbermaid: Mestre em produtos triviais, mestre em marketing

Nada pode parecer mais sem importância do que a lixeira em que você joga papéis picados, a pazinha para recolher migalhas de pão ou a espátula usada para raspar do prato o resto de comida da noite anterior. Entretanto, a Rubbermaid, fabricante de produtos triviais como esses, faz parte da lista das empresas norte-americanas mais admiradas, publicada pela revista *Fortune* desde 1985. Seu faturamento tem sido fenomenal, atingindo cerca de \$ 1,8 bilhão em 1993. Essa empresa de Wooster, Ohio, não depende de qualquer pessoa ou produto específico para seu sucesso. Ao contrário, depende da introdução de pequenas melhorias em alguns de seus 5.000 produtos.

Como uma empresa que fatura produtos tão comuns prospera em um mercado maduro? Como pode fixar preços superiores em um mercado que possui mais de 150 outras empresas fabricando produtos similares? Como obtém 90% de sucesso no lançamento de novos produtos, sem qualquer teste de mercado? Os componentes do desempenho notável da Rubbermaid podem ter sido extraídos de um livro-texto de marketing:

- **Feedback do mercado e do consumidor.** A Rubbermaid acompanha continuamente as tendências do mercado para detectar novas necessidades dos consumidores. Por exemplo, a tendência para residências menores levaram a empresa a introduzir uma linha bem-sucedida de produtos destinados a espaços pequenos.
- **Foco nos mercados-alvos.** A empresa está organizada em seis divisões, cada uma com unidades estratégicas de negócios separadas, orientadas para mercados e produtos específicos. É também ágil em promoções dirigidas: lançou uma nova linha de estojos para maquiagem destinados às adolescentes, acompanhados de um *compact disc* gratuito.
- **Orientação para a satisfação do consumidor.** Leva a sério todas as reclamações dos consumidores, substituindo, gratuitamente, os produtos. Mesmo quando a reclamação é sobre um produto supostamente da empresa, a substituição também é realizada para o consumidor conhecer a superioridade de seu produto.
- **Obsessão pela qualidade.** Seus funcionários cuidam dos menores detalhes de produtos que seus concor-

rentes podem não levar a sério: engenheiros debruçam-se sobre projetos de latas de lixo, assegurando-se de que cada detalhe esteja correto. Próximo a eles, um *designer* de banheira para crianças tenta aperfeiçoar um dispositivo em forma de patinho que suga e espirra água.

- **Inovação.** Conhecida como máquina de novos produtos, a Rubbermaid lança um produto novo por dia, cujo desenvolvimento é feito em apenas 20 semanas. Ao obter sugestões dos consumidores desde o início do processo de *design*, a empresa tem condições de obter 90% de sucesso no lançamento de novos produtos.
- **Equipes de processo.** Ela descentraliza as decisões organizando equipes interfuncionais, lideradas pela área de marketing. Cada equipe possui especialistas próprios de pesquisa, *design* e produção. "Nossas equipes são ágeis e empreendedoras", afirma o presidente Wolfgang Schmitt.
- **Parceria comercial.** A Rubbermaid trabalha com os 110 maiores varejistas norte-americanos, incluindo as grandes redes como Wal-Mart e Kmart. Oferece apoio de venda, desenhando, conjuntamente, *displays*, planos de *merchandising*, promoções e logística.
- **Programas de comunicação fortes.** A empresa engaja-se na preparação de propaganda e promoções extensivas para informar aos consumidores-alvos sobre seus novos produtos e sua alta qualidade.
- **Consciência de proteção ambiental.** Sua linha de produtos inclui lancheiras para carregar alimentos e bebidas que dispensam o uso de papel para embrulhar sanduíches e frutas e o uso de garrafas descartáveis.
- **Globalização.** Embora ainda muito dependente do mercado doméstico, ela opera em diversos países e está fazendo grande esforço para entrar em mercados globais: sua meta é atingir 25% de seu faturamento em mercados fora dos Estados Unidos no ano 2000.

Fonte: Veja SCHELLER, Zachary. At Rubbermaid, little things mean a lot. *Business Week*, p. 126, 11 Nov. 1991; LUBOVE, Seth. Okay, call me a predator. *Forbes*, 15 Feb. 1993; FARNHAM, Alan. America's most admired company. *Fortune*, p. 50-54, 7 Feb. 1994; e JACOB, Rahul. Corporate reputations. *Fortune*, p. 54-64, 6 Mar. 1995.