



CANIBALISMO ENTRE PRODUTOS: DISFUNÇÃO OU ALTERNATIVA ESTRATÉGICA?

Braulio Alexandre Contento de Oliveira*
Fauze Najib Mattar**

RESUMO

O lançamento de um novo produto por uma empresa é uma estratégia essencial para a sua sobrevivência e o seu sucesso. Porém, em determinadas condições, este novo produto pode vir a reduzir os resultados obtidos por um outro produto da mesma empresa. Tal fato é denominado canibalismo. Este artigo tem como objetivo apresentar o “estado da arte” acerca do canibalismo entre produtos, apresentando suas formas de ocorrência, seus impactos e a possibilidade de sua utilização como uma ferramenta de marketing.

Palavras-chave: canibalismo, novos produtos, marketing.

ABSTRACT

The launching of a new product is an essential strategy for the survival and success of a company. However, in certain cases, it can reduce the results obtained by another product of the same company. This fact is named cannibalism. This article main aim is to present the “state of the art” of the cannibalism among products, showing the way it happens, its impacts and the possibility of its uses as a marketing tool.

Key words: cannibalism, new products, marketing.

*Bacharel e Mestre em Administração pela Universidade Mackenzie. Aluno especial do Programa de Doutorado em Administração da FEA/USP. Professor de diversas disciplinas de Marketing na Universidade Anhembi-Morumbi. Consultor da Mattar & Associados - serviços de marketing. E-mail: braulioc@uol.com.br/ braulioc@ig.com.br

**Bacharel, Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração pela FEA/USP. Professor titular da FEA/USP e ex-professor de outras instituições de ensino superior. Coordenador de projetos da Fundação Instituto de Administração. Professor visitante da University of Massachusetts, College of Management - Marketing Department. Diretor da Mattar & Associados - serviços de marketing. E-mail: fauze@usp.br

INTRODUÇÃO

Entre as estratégias empresariais de organizações competitivas pode-se destacar o contínuo desenvolvimento e lançamento de novos produtos, que ocorre pela necessidade de substituição de um produto que já não proporciona benefícios importantes ao seu público-alvo e à empresa. As organizações necessitam, portanto, de um fluxo contínuo de desenvolvimento e introdução de novos produtos nos mercados em que optarem atuar.

Segundo CLANCY e SHULMAN,¹ apud KOTLER (1998, p.276), na área de bens de consumo embalados a taxa de fracasso de novos produtos é estimada em cerca de 80%, sendo que a maioria destes é composta de extensões de linha.

Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria *Indicator*, ao analisar a situação de 570 produtos lançados no Brasil em 1989, dos segmentos de alimentos, bebidas, higiene e limpeza e toalete, verificou que 25% não estavam mais à venda após quatro anos e que apenas 17% dos produtos analisados continuavam com suas características originais – o que não indica, necessariamente, que tenham fracassado, mas, talvez, se adaptado às novas exigências dos consumidores. De acordo com a empresa, os riscos de fracasso tendem a aumentar à medida que as linhas de produtos proliferam. Em 1995, ainda segundo a *Indicator*, foram lançados cerca de 5.400 novos produtos no Brasil (o dobro em relação ao ano de 1991) – considerando-se, inclusive, extensões de linha, de marca e relançamentos².

Autores, como KOTLER (1998), SEMENIK e BAMOSSY (1996), RIES e TROUT (1997) e BOONE e KURTZ (1998), quando versam sobre extensão de linha de produto ou lançamento de novos produtos, alertam sobre o risco da ocorrência de *canibalismo*. Embora eles acreditem que o canibalismo é uma ocorrência que pode desviar as empresas do alcance dos seus objetivos, sendo, portanto, considerado um problema que deve ser controlado, pouco abordam suas causas, conseqüências ou suas relações com variáveis de marketing. Assim, este estudo propõe-se a conhecer o *canibalismo entre produtos*.

Canibalismo em Marketing

Segundo KOTLER (1998, p.389-390), uma linha de produto é muito pequena se se puder aumentar os lucros adicionando algum item a ela, e muito grande se se puder aumentar os lucros retirando-lhe itens. Ou seja, não haveria motivos para se manter produtos que proporcionam prejuízos ou não contribuem significativamente para o lucro da empresa. Porém, esta abordagem financeira exclui outros objetivos importantes do marketing: satisfação do consumidor, imagem, participação de mercado, alavancagem de outros produtos, fidelidade dos clientes, etc.

Segundo HESKET³, apud KERIN et al. (1978, p.26), a canibalização de produtos pode ser definida como “o processo pelo qual um novo produto ganha uma parte das suas vendas pelo desvio destas de um produto já existente”. Uma definição que é bastante similar é a apresentada por TRAYLOR (1986, p.70): “canibalismo ocorre quando as vendas de um dos produtos de uma empresa reduz as vendas de outros dela mesma.” Este último autor ainda ressalta que o canibalismo é um problema enfrentado basicamente por empresas que se utilizam de estratégias multimarcas, pois o risco de canibalismo aumenta à medida que elas procuram definições melhores e mais sutis de novos segmentos de mercado. Ou seja, a divisão excessiva de um determinado mercado vai tornando a diferença entre os segmentos cada vez menor, contribuindo para o processo de canibalização, uma vez que produtos direcionados a um determinado segmento podem atrair, também, o público que faz parte de um outro segmento. Porém, pode-se acreditar que também outras estratégias de marcas podem contribuir para a ocorrência de canibalismo, dependendo do tipo de produto e do público-alvo ao qual este for direcionado, não parecendo, portanto, que a política de marcas por si só seja capaz de causar ou evitar sua ocorrência.

Para COPULSKY (1976, p.105), “canibalismo resulta de uma identificação muito íntima entre um novo produto e produtos mais antigos e mercados já estabelecidos da empresa”.

¹CLANCY, Kevin, SHULMAN, Robert S. **The marketing revolution**: a radical manifesto for dominating the marketplace. New York : Harper Business, 1991. p. 6.

²Para efeitos deste estudo, considera-se como um relançamento um produto que já fora lançado e retirado do mercado e que foi novamente lançado, seja o produto original ou modificado.

³HESKETT, James. **Marketing**. New York : Macmillan, 1976.

Há, segundo TRAYLOR (1986, p.70), duas formas de se enxergar o canibalismo: com visão orientada para o produto, quando uma empresa oferece dois ou mais itens semelhantes, e com visão orientada para o mercado, quando dois ou mais itens de uma mesma empresa concorrem em um mesmo segmento. A segunda forma lhe parece mais consistente, pois pela primeira, como exemplo, os refrigerantes Coca-Cola e Sprite – ambos produzidos pela empresa Coca-Cola – não seriam concorrentes, pois o segundo tem como base uma fruta (limão) e o primeiro tem como base uma composição denominada *cola*, podendo ser entendidos como produtos diferentes. Porém, como estão no segmento de refrigerantes, existe a possibilidade de ocorrência de canibalismo.

KERIN et al. (1978, p.26) lembram que as vendas de um novo produto são provindas de uma ou mais das seguintes fontes: novos consumidores, consumidores de produtos similares de empresas concorrentes e consumidores de produtos similares da própria empresa. Esta última fonte, pode-se assim considerar, é a que desencadeia a ocorrência de canibalismo.

Diante da discussão anterior, conceitua-se aqui canibalismo como

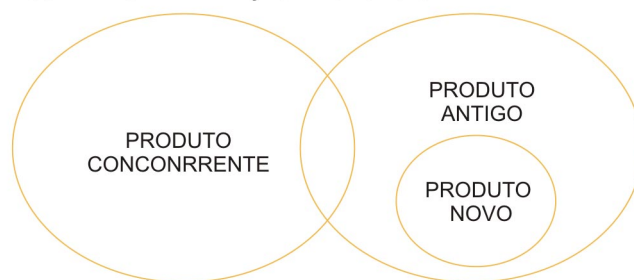
uma apropriação que um novo produto faz de parte ou do todo da receita das vendas, do volume das vendas (quantidade), da participação relativa no mercado de atuação, dos lucros, dos espaços destinados pelos canais de distribuição e/ou da fidelidade dos consumidores, que normalmente ocorrem a um ou mais produtos já existentes da mesma empresa. (OLIVEIRA, 2000, p.5).

Pode-se observar o canibalismo e suas diferentes formas de ocorrência nas quatro figuras apresentadas a seguir. Para uma adequada compreensão das figuras, deve-se entender por *produto concorrente* a somatória dos produtos de empresas concorrentes direcionados a um mesmo segmento de mercado e, por *produto antigo*, os produtos direcionados a este mesmo segmento, pertencente à empresa que está introduzindo o *produto novo*. Os círculos representam as vendas dos produtos (sem escala, de forma apenas a ilustrar as idéias descritas) e as interseções entre *produto concorrente* e *produto antigo* devem ser entendidas como parte do mercado de atuação flutuante para ambos, ou seja, aquela que sofre maior influência de ferramentas de promoção,

atingindo, principalmente, os consumidores que possuem pouca fidelidade em relação a uma determinada marca ou empresa. (TRAYLOR, 1986).

A figura 1 apresenta um novo produto introduzido pela empresa que já possuía um produto antigo com um posicionamento equivalente. As vendas do produto antigo foram canibalizadas na mesma proporção em que aumentaram as do novo produto. É a forma mais devastadora de canibalismo, pois não há acréscimos nas vendas, porém pode ser tolerado se o novo produto for mais rentável que o antigo.

FIGURA 1 - CANIBALIZAÇÃO PROPORCIONAL



FONTE: TRAYLOR (1986, p.72)

Na figura 2, pode-se visualizar um canibalismo com menor intensidade que o visualizado na figura 1, pois o produto novo canibaliza parte do produto antigo (podendo ser em maior ou menor grau) e cria uma expansão no mercado de atuação da empresa. Essa expansão do mercado, apesar da ocorrência de canibalismo, pode ocorrer tanto por atributos diferentes que o novo produto possui, quanto por estratégias que o posicione no mercado de forma diferenciada em relação ao produto antigo, da mesma empresa.

FIGURA 2 - CANIBALIZAÇÃO COM EXPANSÃO DO MERCADO



FONTE: TRAYLOR (1986, p.72)

Uma terceira possibilidade de canibalismo, apresentada na figura 3, é sua ocorrência em parte do produto antigo e em parte do produto concorrente (de outra empresa) e, além disso, cria uma expansão no mercado de atuação. É uma situação de maior risco que a anterior, tendo em vista que o novo produto pode sofrer um contra-ataque da concorrência por estar sendo atingida.

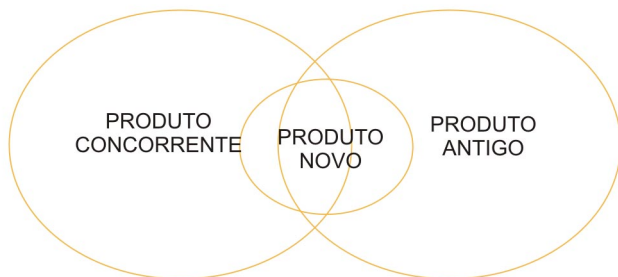
FIGURA 3 - CANIBALIZAÇÃO COM EXPANSÃO DO MERCADO E ATAQUE AOS CONCORRENTES



FONTE: TRAYLOR (1986, p.72)

Uma quarta possibilidade está na figura 4, na qual pode-se visualizar um canibalismo que age sobre a empresa dona do novo produto e sobre a concorrência, sem haver expansão do mercado consumidor, apresentando-se, portanto, como uma situação de maior risco que a anterior.

FIGURA 4 - CANIBALIZAÇÃO AGRESSIVA COM ATAQUE À CONCORRÊNCIA



FONTE: TAYLOR (1986, p.72)

Canibalismo Indireto

Atualmente, as chamadas marcas próprias⁴ são responsáveis por uma participação importante do faturamento de empresas varejistas, sobretudo da área de alimentos, conforme pode-se observar na

tabela 1. O crescimento da quantidade e participação de marcas próprias pode estimular a ocorrência de canibalismo entre produtos, pois estes são, em geral, produzidos por indústrias que possuem outros produtos no mercado, que levam marca de sua propriedade e que, atraídas pela possibilidade de otimizarem seus recursos, propõem-se a produzir bens exclusivos para determinados varejistas. Uma vez que o gerenciamento destes não é, normalmente, realizado pelas empresas produtoras, mas sim pelos varejistas para os quais elas produzem, e que os produtos que elas já vinham produzindo podem ser canibalizados por estes de marca própria e vice-versa, optou-se por denominá-lo *canibalismo indireto*.

TABELA 1 - PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS MARCAS PRÓPRIAS NO FATURAMENTO DO SETOR SUPERMERCADISTA-1995

PAÍS	PORCENTAGEM
Inglaterra ⁽¹⁾	37,0
Suíça	30,0
Alemanha	29,8
Japão	21,0
Suécia	20,0
Bélgica	19,8
França	16,5
Estados Unidos ⁽¹⁾	14,6
Espanha	7,7
Itália	6,8
Brasil ⁽²⁾	2,1
Portugal	1,8

FONTES: DHAR e HOCH (1997, p.208-227); LEPSCH (1999, p.75)

(1) Dados de 1997.

(2) Estimados a partir de informações obtidas dos participantes do *workshop* realizado durante o 3º Programa de Administração de Varejo (Provar), na FEA/USP em 1998.

Uma segunda forma de canibalismo indireto, mas que não envolve outras empresas, é aquela que ocorre do produto para com a organização, e não para com outro produto dela mesma: à medida que novos itens de produto são trabalhados por uma determinada empresa, pode-se acreditar há canibalismo do tempo e da atenção dos vendedores,

⁴Segundo LEPSCH (1999, p.73), marcas próprias são marcas de produtos desenvolvidos e vendidos com exclusividade por determinada organização varejista, com ou sem o nome da empresa.

dos administradores dos produtos, do pessoal de produção e da distribuição, o qual pode ser denominado *pré-canibalismo* ou *canibalismo institucional*. Em alguns casos até a produção propriamente dita pode ser canibalizada, haja vista a possibilidade de uma mesma máquina produzir diversos itens de produto, porém, um por vez.

Identificando e Tratando o Canibalismo

A principal tática para se evitar a ocorrência do canibalismo é apresentar produtos diferentes a segmentos de mercados bem definidos (TRAYLOR, 1986, p.70-71; COPULSKY, 1976, p.105).

KERIN et al. (1978, p.27) identificaram que há ocorrências bastante comuns nas organizações que podem causar canibalismos sem benefícios. Essas ocorrências, ligadas às decisões da alta cúpula das empresas ou às práticas de gerenciamento dos seus produtos, compreendem:

- a) pressão para o desenvolvimento de novos produtos;
- b) preocupação em desenvolver uma linha de produto muito ampla, com o objetivo de ser dominante em uma determinada categoria de produto;
- c) posicionamento inadequado de novos produtos;
- d) excessiva segmentação do mercado, podendo resultar em segmentos que tenham demanda por atributos de produto muito semelhantes;
- e) esforço promocional agressivo voltado para o novo produto e descuido com os antigos.

O que se pode notar de comum nessas diferentes práticas é que todas são geradas no ambiente interno das empresas. Ou seja, embora possam haver pressões do ambiente externo, o ambiente interno determina quais estratégias devem ser formuladas e postas em prática, podendo haver, portanto, controle por parte da empresa.

O Canibalismo como um Instrumento Gerencial de Marketing

Tanto KERIN et al. (1978, p.27) quanto TRAYLOR (1986, p.73) afirmam que, em algumas situações, o canibalismo pode vir a ser necessário.

Assim, deve ser utilizado como um instrumento gerencial de marketing.

Pode-se, assim, denominar *canibalismo planejado* ou *intencional* quando este faz parte de uma estratégia organizacional, que tem como objetivos (TRAYLOR, 1986, p.70-71):

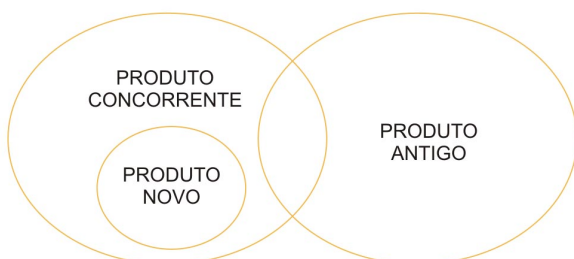
- a) *umentar o valor de mercado da empresa*: com um composto de produto maior, consegue-se uma maior estabilidade no fluxo de caixa em virtude de a empresa não ficar tão dependente de um único segmento de mercado ou produto. Assim, havendo diminuição dos riscos da empresa, seu valor de mercado se eleva;
- b) *estimular os administradores*: o canibalismo pode ser necessário em empresas que têm gerentes de produtos relativamente autônomos, pois aumenta a concorrência interna – o que deve contribuir positivamente para a organização como um todo;
- c) *mudar a linha de produto*: o canibalismo pode ser utilizado como ferramenta para possibilitar a introdução de um novo produto num mesmo segmento de mercado já trabalhado por uma empresa, visando ao aumento da sua participação de mercado mediante a substituição de produtos obsoletos, defasados ou que não vêm proporcionando os resultados esperados/planejados;
- d) *umentar o lucro*: embora as empresas possam preferir que não haja canibalismo, este pode ser aceitável se elevar o lucro da organização. Isso pode ser conseguido se o novo produto não traz com prejuízo para a empresa, tendo em vista sua receita e custo total, podendo-se, inclusive, ter uma situação conforme apresentada na figura 2;
- e) *estimular o marketing competitivo*: uma outra situação em que o canibalismo pode ser tolerado ocorre quando existem objetivos de combater ou atacar concorrentes, pois através do lançamento de novos produtos as organizações podem obter mais espaço nos pontos-de-venda, ocupando aquele que poderia ser destinado a uma empresa concorrente.

Comportamentos Ideais para Novos Produtos

Dependendo das estratégias e dos objetivos que a empresa que está introduzindo um novo produto no mercado tiver, pode-se incorrer em uma das três diferentes situações que não proporcionam a ocorrência de canibalismo:

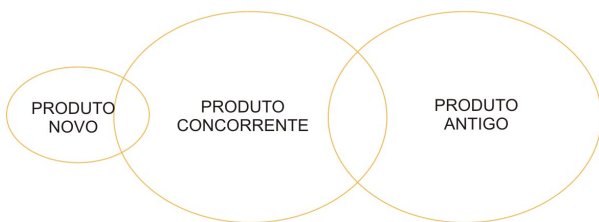
- a) *ataque à concorrência sem expansão do mercado* (figura 5): este comportamento parece bastante arriscado em virtude de o concorrente poder reagir de formas diferentes das expectativas da empresa que está lançando o novo produto;

FIGURA 5 - ATAQUE À CONCORRÊNCIA SEM EXPANSÃO DO MERCADO



- b) *expansão do mercado com ataque à concorrência* (figura 6): é um comportamento também arriscado, porém, como há expansão do mercado, a empresa que está lançando o novo produto pode ter por meio desta a sua garantia de sobrevivência, dependendo dos contra-ataques que vier a sofrer;

FIGURA 6 - EXPANSÃO DO MERCADO COM ATAQUE À CONCORRÊNCIA

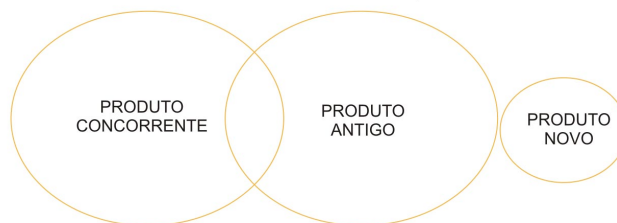


FONTE: TRAYLOR (1986, p.72)

- c) *expansão do mercado sem ataque à concorrência* (figura 7): este comportamento é o menos arriscado em virtude de não se atacar concorrentes. Porém, é certamente o mais difícil de se conseguir, em virtude da

grande quantidade de produtos existentes que atendem aos mais diversos segmentos de mercado, causando quase sempre alguma situação de canibalismo (figuras 1, 2, 3 ou 4) ou ataque aos concorrentes (figuras 5 ou 6).

FIGURA 7 - EXPANSÃO DO MERCADO SEM ATAQUE À CONCORRÊNCIA



CONCLUSÃO

O desenvolvimento e lançamento de novos produtos é condição essencial àquelas empresas que pretendem se destacar junto aos seus mercados e que pretendem sobreviver ao longo do tempo. Em razão de uma grande quantidade de novos produtos ser lançada anualmente, aliado ao fato de que a maioria destes constitui extensões de linhas já trabalhadas pelas empresas que os lançam, pode-se inferir que o canibalismo é uma ocorrência bastante comum, ou que uma quantidade significativa de recursos é destinada a evitá-lo ou minorá-lo, pois em tais condições há uma alta probabilidade de haver transferências de resultados obtidos pelos produtos já estabelecidos para os novos produtos, dada a grande similaridade entre eles. Assim, coube a este estudo conhecer o canibalismo, que tanto pode ser um problema ou disfunção que contribui negativamente para a empresa – seja reduzindo seus resultados, seja implicando a não otimização dos recursos utilizados –, quanto uma solução ou alternativa estratégica, contribuindo para o alcance dos objetivos preestabelecidos, dependendo de como for trabalhado.

Um novo produto deve, sempre que possível, ser cuidadosamente desenvolvido para evitar canibalizar produtos antigos, a não ser que este processo seja cuidadosamente planejado – com objetivos de intensidade e de tempo e com claras estratégias para alcançá-los.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro : LTC, 1998.
- COPULSKY, William. Cannibalism in the market place. **Journal of Marketing**, New York, v. 40, n. 5, p.103-105, Oct. 1976.
- DHAR, Saujayk; HOCH, Stephen J. Why stores brand penetration varies by retailer. **Marketing Science**, Providence, v.16, n. 3, p. 208-227, 1997.
- KERIN, Roger A. et al. Cannibalism and new product development. **Business Horizons**, Greenwich, v. 21, n. 5, p. 25-31, Oct. 1978.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1998.
- LEPSCH, Sérgio Luiz. Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros. In: ANGELO, Claudio Felisone de, SILVEIRA, José A. G. da. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 73-87.
- MITCHELL, Alan. Brands must act to stop cannibals eating them up. **Marketing Week**, London, v. 21, n.1, p. 32-33, Mar. 1998.
- OLIVEIRA, Braulio A.C. **Canibalismo entre produtos**: um estudo exploratório dos fatores de marketing que contribuem para a sua ocorrência em indústrias alimentícias paulistanas. São Paulo, 2000. (Mestrado em Administração) – Universidade Mackenzie.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo : Pioneira, 1997.
- SEMENIK, Richard J., BAMOSSY Gary J. **Princípios de marketing**. São Paulo : Makron Books, 1996.
- TRAYLOR, Mark B. Cannibalism in multibrand firms. **Journal of Consumer Marketing**, St. Barbara, v. 3, n. 2, p. 69-75, Spring 1986.