

## Empresas

## GESTÃO

VIJAY VISHWANATH,  
GIOVANNI FIORENTINO  
E KARINA BLANCKReenergizando  
marcas cansadas

O que as marcas "Oreo", nos EUA, e "Suvinil", no Brasil, têm em comum? Elas pertencem a uma elite de marcas que têm crescido mais do que suas categorias. Em um estudo realizado pela consultoria Bain & Company, nos EUA, com 524 marcas de 100 diferentes categorias de bens de consumo, entre 1997 e 2001, 90 delas deixaram seus concorrentes para trás, crescendo três vezes mais que seus respectivos segmentos.

O bom senso diria que o desempenho de uma marca depende de seu tamanho, maturidade, categoria a qual ela pertence ou liderança dentro da categoria. É de se esperar que, ao contrário de marcas pertencentes a categorias em alto crescimento, as marcas antigas, líderes de categorias tradicionais, dificilmente cresçam a taxas que impressionem muito. No entanto, a pesquisa realizada pela Bain & Company não encontrou qualquer correlação entre estes fatores e crescimento. Entre as vencedoras encontram-se tanto as tradicionais, como os biscoitos Oreo, quanto marcas menores lançadas há pouco tempo. Além disso, quase dois terços das marcas vencedoras estão em categorias de baixo crescimento como, por exemplo, detergente líquido.

Que fatores explicam, então, o sucesso deste conjunto tão diverso de marcas? Inovação e marketing agressivo. As marcas, cujos produtos lançados no período pesquisado representam, pelo menos, 10% das vendas, têm 60% de probabilidade de vencer. Além disso, as marcas vencedoras, em 60% dos casos, são as que mais investem em publicidade de sua categoria. Isso não quer dizer que estes dois fatores, por si só, garantem altos níveis de lucratividade; são inúmeros os exemplos de novos produtos que não dão certo apesar de investimentos pesados em marketing. Mas estas duas táticas, se bem implementadas, aumentam a probabilidade de crescimento forte e consistente. E, na indústria de bens de consumo, esse crescimento é acompanhado de forte aumento de rentabilidade.

Inovação pode ser encontrada em diversos atributos (novas fórmulas, posicionamento, embalagem) e é intrínseca à marca e não à categoria. Marcas inovadoras podem ser novas ou tradicionais, "premium" ou "low end" e aparecem em categorias de alto ou baixo crescimento. Um primeiro exemplo é a marca dos biscoitos Oreo da Nabisco, nos EUA.

Lançada em 1912, ela voltou a crescer em 1997, mesmo pertencendo a uma categoria madura. Durante 85 anos houve apenas um biscoito Oreo, o "sanduíche" de wafer de chocolate com recheio de baunilha, tendo poucas variações. Entre 1997 e 2001, a Nabisco transformou o conceito de biscoito em lanche, lançando novos biscoitos e embalagens, incluindo o Chocolate Cream Oreo, produtos sazonais e porções individuais. Todos os lançamentos foram acompanhados de pesados investimentos em publicidade. Em 2001 foram US\$ 34 milhões, 30% do total da categoria. O resultado? Entre 1995 e 2002, as vendas do Oreo cresceram quatro vezes mais do que a média da categoria.

Um bom exemplo no Brasil é o da Suvinil, líder no mercado brasileiro de tintas imobiliárias, no segmento "premium". Em 2001, o mercado estava estagnado, o segmento "premium" perdendo volumes para o econômico e a participação da Suvinil em queda. Ao invés de acompanhar a "degradação" do mercado, tentando apenas tirar o leite que a marca ainda podia dar, a estratégia da Suvinil foi de reverter o quadro, estimulando a demanda por meio de inovação e marketing agressivo. Lançou novos produtos de maior valor agregado, segmentados por tipo de uso: para decoração (design, texturizadas, como BASF metalizada para aplicação de magnetos) e de alta performance, substituindo itens com baixo desempenho. Aumentou significativamente investimentos em marketing, voltando de forma pesada à mídia, e lançou programas de fidelização para os canais de vendas e os principais "influenciadores" na escolha da marca de tinta: arquitetos, decoradores e pintores. A resposta da marca a estas ações foi surpreendente: os volumes cresceram mais que o mercado e a

União Européia regulamenta o uso  
do marketing por meio de spam

## Internet

Financial Times, de Londres

Em um seminário recente, diretores de tecnologia de várias empresas foram interpelados sobre suas posições em relação ao spam. Brian Keating, diretor de tecnologia da Safeway, respondeu: "Vendemos por 1,19 libra e lata".

Outros diretores de tecnologia adorariam ter uma resposta tão conveniente para o problema. O spam congestiona as redes corporativas, tornam mais lento o tráfego legítimo e forçam empresas a utilizarem software anti-spam — ou deixar seus funcionários perderem horas deletando mensagens indesejadas. O spam custou às companhias européias 2,5 bilhões de euros (US\$ 3 bilhões) em perda de produtividade no ano passado, segundo algumas estimativas.

Não são só as empresas odiarem o spam: indivíduos também se deparam com a caixa de entrada de seu e-mail cheia de correspondências indesejadas e temem que seus filhos sejam bombardeados por propaganda pornográfica.

Por esses motivos, a União Européia decidiu agir, produzindo uma série de regulamentações sobre a privacidade nas comunicações eletrônicas que passam a vigorar em 11 de dezembro. Essas regras impõem restrições sobre o que as empresas podem ou não podem no envio de e-mails e mensagens de texto em telefones móveis para seus clientes, além de cobrir as comunicações via telefone e fax.

No coração das novas regras está a diferença entre o marketing "opt-in" e o "opt-out". Este último tem sido a norma até agora: os consumidores vinham tendo a chance de optar por ficar fora desse marketing nos casos em que o acham intrusivo — por exemplo, pedindo para serem excluídos da lista de e-mails, ou registrando no Telephone Preference Service uma forma de lista de "não chamar" para as empresas que fazem marketing por telefone.

Sob as novas regras, o opt-in vai tomar-se o padrão. Por esse sistema,

as mensagens de marketing podem ser legalmente enviadas apenas para os consumidores que deram seu consentimento prévio para alguma forma de marketing. "Essas regras proporcionam uma proteção muito maior à privacidade das pessoas", afirma Elizabeth Dunn, gerente de cumprimento de normas do Information Commissioner.

Então, isso vai acabar com o spam? Não. Os defensores e os detratores da nova legislação estão unidos em um ponto: não acreditam que ela terá muito efeito sobre o volume geral de spam que os usuários recebem, porque a maior parte dessa correspondência tem origem em áreas fora da União Européia, como os Estados Unidos e a Ásia, e o volume que vem dessas fontes deve crescer. "Precisamos ser honestos a esse respeito: medidas tecnológicas conseguirão conter mais o spam do que leis", admite Elizabeth Dunn.

Então, por que regulamentar? Porque vai conter parte do spam na UE, estabelecer um princípio de proteção à privacidade, estabelecer padrões para companhias honradas e garantir para os consumidores que sua privacidade é uma preocupação para os legisladores.

O impacto mínimo que essa legislação deverá ter sobre o spam tem deixado os críticos enraivecidos. Eles acreditam que a inconveniência e os gastos para obter o consentimento dos receptores de marketing representam um obstáculo às empresas, ao mesmo tempo que pouco faz para melhorar a sorte dos consumidores.

John Higgins, principal executivo (CEO) da Intellect, o órgão que representa as companhias de produtos eletrônicos do Reino Unido, argumenta: "Essa legislação não tem muita utilidade para ninguém. Para os 'mocinhos' (que são ponderados em seu marketing), ela acrescenta uma carga extra. Os 'bandidos' simplesmente vão ignorá-la, como sempre, e a maior parte deles está fora da Europa. E os consumidores não verão as correspondências indesejadas sumirem de seus e-mails".

A Confederação da Indústria Britânica tem uma posição mais branda. Embora prefira o opt-out ao opt-

in, por acreditar que o primeiro con- duz mais a um apoio à indústria do e-commerce, a CIB agora pretende se concentrar na minimização dos custos e nas perdas para as empresas, além de monitorar a implementação das diretrizes em outros Estados-membros da União Européia.

Mas os comerciantes honrados nada têm a temer da legislação, segundo aqueles que a apoiam, como a Direct Marketing Association (DMA). Justin Anderson, principal executivo da agência de marketing Frontwire e membro do conselho da DMA, diz: "Isso proporciona um modelo para o marketing legítimo. Os canais de e-mail e SMS não deveriam ser usados para prospecção geral, mas se um usuário dá seu consentimento, ela pode ser eficaz".

Entretanto, ainda sobra espaço para confusão na interpretação da legislação, afirma Andrew Sparrow, sócio da Lecote Solicitors. Por exemplo, não está claro o que constitui consentimento informado.

As pessoas têm que requisitar explicitamente os materiais de marketing? Não, diz o Information Commissioner. Pode-se assumir que os clientes optaram por receber tais materiais se eles estabeleceram um relacionamento com o comerciante. Entretanto, as empresas serão proibidas de contatar clientes por e-mail ou SMS para obter sua permissão para o envio de mensagens, o que as deixa com a tarefa de encontrar outros meios para fazer contato.

Há uma exceção à exigência de obter consentimento, o chamado "soft opt-in". Para tirar vantagem dessa exceção, os comerciantes precisarão satisfazer três condições. Eles precisarão obter das pessoas detalhes para contato no curso de uma venda ou negociações de venda; eles precisarão estar comercializando produtos e serviços similares aos da pessoa envolvida na venda; e eles deverão ter oferecido ao receptor a oportunidade de não receber mais correspondência quando tiverem obtido os detalhes de contato, e continuar oferecendo a oportunidade de não estar no cadastro em cada comunicação subsequente.

Se os clientes tiverem dado o seu consentimento, ainda assim os co-

merciantes estarão restritos a oferecer para eles apenas bens e serviços similares aos que o consentimento se aplica. Isso poderá levar a incertezas, especialmente para empresas que vendem uma variedade de produtos, como os supermercados.

Organizações também ficarão restritas no compartilhamento de informações de seus clientes. Por exemplo, poderá uma companhia dividir sua base de dados com uma empresa irmã que tem o mesmo proprietário, mas uma marca diferente? "Na minha visão, isso não será permitido", afirma Paula Barrett, sócia do escritório de advocacia Eversheds.

No caso do comércio business-to-business, as companhias poderão agir mais livremente. Um consentimento prévio não será necessário e o ônus da decisão de não receber as correspondências recai sobre o receptor. Ao enviarem comunicações comerciais para funcionários de outras empresas que estiverem identificados pelo nome, as companhias precisarão se certificar de fornecer uma fonte de identificação clara para a comunicação, e uma oportunidade de não mais receber comunicações do mesmo tipo.

Mesmo assim, empresas que enviarem mensagens para funcionários que não estiverem identificados pelo nome não terão que dar a eles a oportunidade de ficar de fora das próximas comunicações. "Não há nada na lei que o impeça de continuar (nessas circunstâncias), mesmo que a pessoa diga para você parar", diz Elizabeth Dunn.

A nova legislação também lida com os "cookies", que são pedaços de software que os websites podem empurrar para aqueles que os visitam, atachando-os a seus browsers sem que normalmente os usuários tenham conhecimento. Esses programas possibilitam aos sites que acompanhem os movimentos dos usuários, por exemplo, de um site para outro. Sob as novas regras, os usuários deverão receber de qualquer site informação clara e compreensiva sobre o uso dos cookies, e terão o direito de rejeitá-los, a menos que eles possam ser classificados como necessários.

## Companhias têm até 11 de dezembro para adaptar-se

Financial Times, de Londres

Após 11 de dezembro, as companhias do Reino Unido que operam dentro da União Européia irão se deparar com muitas se enviarem mensagens de marketing eletrônico (sejam elas e-mails ou mensagens SMS via telefones móveis) para os consumidores sem o consentimento prévio.

As empresas que usam e-mail ou SMS para comercializar com outras companhias não precisarão do consentimento prévio destas, mas deverão proporcionar um mecanismo de opt-out, e terão que

parar de enviar mensagens para indivíduos identificados pelo nome dentro das empresas se forem solicitadas para isso.

"O consentimento prévio informado" poderá incluir uma pessoa clicando um box num site da internet, por exemplo, que solicita explicitamente o envio de materiais de marketing, ou compra de bens e serviços de uma empresa. Ao fazer o marketing junto ao consumidor, as empresas poderão usar e-mail ou SMS para comercializar apenas bens e serviços similares àqueles que o consumidor demonstrou interesse.

As empresas não poderão compartilhar seus cadastros de clientes com terceiros. Mas o Information Commissioner do Reino Unido já decidiu que cadastros de consumidores compilados antes de 11 de dezembro poderão continuar sendo usados para o marketing eletrônico, desde que a companhia ofereça ao consumidor a opção de não receber as mensagens (a opção opt-out).

Isso vai envolver listas de contatos de e-mails compradas de vendedores de cadastros. As empresas poderão continuar usando essas listas indefinidamente.

A legislação também alcança as máquinas automáticas que telefonam para pessoas com mensagens de marketing, além de comunicados via fax não solicitados usados com finalidades de marketing. Pela primeira vez, a lei vai permitir que empresas optem por não receber tais fax via registro no Fax Preference Service.

Embora a legislação tenha como objetivo reduzir o spam, não se espera que ela tenha grande efeito, porque a maior parte do spam é originado fora da União Européia, em parte por companhias com pouca consideração pela reputação.

O GERENTE DO SEU BANCO AJUDA SUA EMPRESA A SE RELACIONAR MELHOR COM SEUS FUNCIONÁRIOS?

rentabilidade aumentou absoluta e relativamente, mesmo com o aumento das despesas de marketing.

Exemplos parecidos podem ser encontrados em diversas categorias: produtos de higiene pessoal, bebidas, congelados etc. Marcas vencedoras foram encontradas em 55% das categorias analisadas e tinham duas coisas em comum: inovação e investimento agressivo em marketing. Os produtos são diferentes, mas a mensagem é clara: marcas cansadas podem ser reenergizadas.

Vijay Vishwanath é vice-presidente do escritório de Boston da Bain & Company. Giovanni Fiorentino é vice-presidente do escritório de São Paulo da Bain & Company. Karina Blanck é consultora do escritório de São Paulo. E-mail: jacimara.souza@bain.com

## Curta

## BNDES no futebol

O ministro do Esporte, Agnelo Queiroz, levantou ontem a possibilidade de o BNDES e o Banco do Brasil financiarem o saneamento dos clubes de fute-

bol, segundo a Agência Brasil. O ministro, que defende o fim do amadorismo na administração dos clubes, participou do Fórum do Futebol, promovido pela FGV, em São Paulo.

Comunicação de Valor será  
entregue na segunda-feira

## Prêmio

De São Paulo

A Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e o Valor realizam no dia 8 a entrega do Prêmio Comunicação de Valor. O objetivo é valorizar nas empresas as realizações no campo da comunicação corporativa e reconhecer ações e profissionais destacados.

Na categoria Profissional de Comunicação, os finalistas são: Carla Coelho, gerente de comunicação corporativa da Ambev, Renato Gasparetto, diretor de relações institucionais da Telefônica, Ricardo Kotscho, secretário de imprensa e

divulgação da Presidência da República, Rodolfo Guttilla, diretor de assuntos corporativos da Natura, Rosângela Santos, assessora corporativa de comunicação da Embraco. Na categoria Campanha de Comunicação de Valor, concorrem a Bunge, Companhia Vale do Rio Doce, Fiat, Star One e Vivo.

Os vencedores receberão gravuras de artistas brasileiros como Maria Bonomi e Regina Silveira e uma escultura da artista Ana Tavares. A entrega será no dia 8, às 19h30, no Auditório do Valor, em São Paulo. Para comparecer, é preciso confirmar presença com Renata Villaca, pelo e-mail renata.villaca@valor.com.br ou pelo telefone 3767-1258

Secretário defende custo de  
replanteio no preço do carro

## Meio ambiente

Marli Olmos  
De São Paulo

O secretário de Meio Ambiente de São Paulo, José Goldemberg, defende que o preço de replanteio de árvores para compensar a emissão de poluentes nos veículos seja repassada no preço do carro.

"Seria uma ninharia que ninguém se recusaria a pagar", disse ontem, ao sugerir a medida durante a entrega do 8º prêmio Ford Motor Company de conservação ambiental, a edição brasileira da premiação que a montadora realiza em 62 países. Segundo o secretário, com US\$

100 cobrados a mais na venda de um carro seria possível plantar um hectare de árvores. "O pagamento desse adicional possibilita uma plantação que neutralizaria a emissão dos poluentes", diz.

Em associação com a Conservação Internacional do Brasil, a Ford premiou ontem oito dos 231 trabalhos inscritos no país. O presidente da Ford, Antonio Macieli Neto, destacou as iniciativas da indústria para melhorar o meio ambiente, como o uso de baterias recicladas, já feito na Ford Europa. Para ele, no Brasil, somente a inspeção veicular poderá acabar com as emissões dos carros velhos, já que os novos atendem as normas de controle de poluição.