

Gazeta Mercantil – Clipping 1998-2001

Sexta-feira, 18-Dez-1998

CHEGAR PRIMEIRO FACILITA O COMANDO

São Paulo, 18 de dezembro - A perenidade da maior parte das marcas de consumo no Brasil se deve fortemente ao fato de quase todas terem lançado sua própria categoria de produto. A constatação para o mercado brasileiro coincide com uma das teses defendidas pelo especialista norte-americano David Aaker. Em seu livro 'Brand Equity' ele diz que chegar primeiro facilita a liderança porque tende a tornar a marca 'top of mind' (o primeiro produto que vem à cabeça do consumidor em determinada categoria) ou, às vezes, 'marca dominante', grau acima, que significa ser o único produto lembrado pela maioria numa categoria, casos de Coca-Cola, Bombril, Gillette, Band Aid e Maizena.

'Ter uma marca dominante proporciona uma vantagem competitiva forte. Em muitas situações de compra, significa que qualquer outra marca não será nem mesmo considerada', avalia Aaker. Mas para chegar a esse grau de reconhecimento um produto passa necessariamente por etapas em que, primeiro se torna 'conhecido', depois, 'lembrado' e, finalmente, alcança o primeiro lugar na memória do consumidor - o 'top of mind'. E a comunicação é a principal chave para se construir esse tipo de patrimônio.

O objetivo é alcançar uma familiaridade com o consumidor, o que, principalmente em produtos de baixo custo e envolvimento (como sabonete, açúcar e canetas descartáveis, por exemplo), acaba dirigindo a decisão de compra. 'O consumidor não quer perder tempo ao comprar alguns tipos de produto, de pequeno valor agregado. Se precisa e conhece a marca há muito tempo, nem olha para as outras, põe no carrinho e vai embora', concorda **José Roberto Martins**, consultor da **GlobalBrands** e autor do livro '**Grandes Marcas, Grandes Negócios**'.

O levantamento das líderes feito pela Gazeta Mercantil partiu de uma pesquisa parecida feita na década passada nos Estados Unidos. De 22 marcas líderes em 1925, 19 continuavam em primeiro lugar nas respectivas categorias em 1985, entre elas Coca-Cola, Singer e Kodak, que também aparecem como hegemônicas na avaliação nacional. Aaker qualifica essas marcas como ativos, que se tornam mais fortes com o tempo, 'à medida que o número de exposições e experiências cresce'.

A consequência é a dificuldade que se impõe a produtos desafiantes, mesmo com forte poder de fogo. Bombril, por exemplo, virou sinônimo de lã de aço. O suficiente para matar muitos dos concorrentes que teve nos últimos 50 anos e manter hoje, sozinho, quase 90% de share. Esse tipo de domínio derruba a crença generalizada de que um bom produto com propaganda maciça ganha necessariamente mercado. Para Aaker, uma marca concorrente - mesmo com volumoso orçamento de marketing ou qualidade superior - tem dificuldade de abrir seu caminho na memória do consumidor. Em muitos casos, a única forma de se tornar uma marca líder 'é ter nascido líder'.

De qualquer forma, **José Roberto Martins** acredita que a globalização e a entrada de produtos em praticamente todas as categorias vai fazer com que muitas dessas lideranças históricas tenham que se reposicionar para se manter em primeiro lugar. 'No setor de serviços, principalmente, muitos já caíram por acreditar que eram intocáveis'. Para **Martins**, a hegemonia de uma marca traz a ela, paradoxalmente, o desafio de sobreviver às novas tecnologias. 'No novo cenário que vive o País, correm risco todos os que não se atualizarem', diz.

Ele se refere a um fenômeno que acometia menos o mercado tempos atrás. Muitas categorias de produto acabaram ou mudaram substancialmente, a ponto de matar líderes. 'Lembra da bomba de flit? E da margarina que endurecia na geladeira? A tecnologia substituiu produtos e vai continuar substituindo cada vez mais velozmente', decreta. (**GAZETA MERCANTIL/Página C8**) (Ismael Pfeifer e Daniele Madureira)

Terça-feira, 26-Jan-1999

FUNCIONÁRIOS VESTEM A CAMISA, LITERALMENTE

SÃO PAULO, 26 de janeiro - Javaman' é o merecido apelido do analista de sistemas Bruno Peres Ferreira de Sousa, de 26 anos, dentro da Sun Microsystems. O analista destoa do mar de engravatados nos corredores da empresa de informática. Todos os dias, sem exceção, ele vai trabalhar usando sua camiseta preta com o logotipo do sistema Java, linguagem de computador criada pela Sun. Ele tem um estoque de 15 camisetas da Sun.

Mas Sousa não se contenta em literalmente 'vestir a camisa' da empresa: ele também usa relógio, pasta, chaveiro, casaco e anel Java, além de mochila e bonés com o logo da companhia. Não satisfeito, o analista comprou um mascote da Sun em pelúcia, para decorar sua cama, em casa.

Overdose de lealdade empresarial? Não para Sousa, que calcula ter gasto, do próprio bolso, no mínimo R\$ 350 em produtos com a marca Sun, comprados nos Estados Unidos (ele ganha apenas alguns itens). Apesar de não haver nenhuma orientação da empresa, o analista faz questão de usar o figurino Sun até mesmo fora do expediente, nos finais de semana. 'É muito gratificante quando alguém me pára na rua e pergunta: você também conhece Java, você trabalha na Sun Microsystems?'

Durante uma apresentação no ano passado, com a presença do presidente mundial da Sun, Scott McNealy, Sousa viveu seus 15 minutos de glória. McNealy reuniu os funcionários em um auditório e notou que todos usavam paletó e gravata. Ao avistar Sousa, com a camisa da Sun, parabenizou-o. 'Todos deveriam seguir este exemplo, para fixar a marca na cabeça dos clientes.'

...

Na Apple Brasil, a comercialização de produtos com a marca da empresa já é prática institucionalizada. A venda, porém, não se restringe a funcionários. A companhia tem três lojas licenciadas no País. 'Usuários de Apple têm um carinho muito especial pela marca, e muitos deles colam os adesivos da maçã no carro', conta Luciano Kubrusly, gerente-geral da Apple Brasil. 'Os usuários são uma vitrine ambulante; nenhuma empresa tem isso tão forte, a não ser, talvez, a Ferrari e a Harley Davidson.'

Já os funcionários dispõem de um website para comprar seu arsenal de produtos Apple. O chinelo que tem o logotipo na sola, e deixa a marca de maçã na areia, é o atual objeto de desejo entre os empregados. A malinha da Apple é de lei entre os empregados, e muitos compram também malas, camisetas, camisas, malhas, guarda-chuvas, ursinho de pelúcia e até insólitos kits de frescobol e roupinhas de bebê.

...

Para **José Roberto Martins**, consultor de marcas da **GlobalBrands**, a marca Apple já é um ícone, como a Coca-Cola, Porsche e Ferrari, o que possibilita ser um centro gerador de receita. 'Além de lucrar com o licenciamento, a Apple mantém a mística da marca, toda a aura de pessoas criativas, ligadas a inovação', diz **Martins**.

Mas, em outras empresas, que não têm marcas tão fortes, é preciso ser mais cuidadoso. A estratégia de comercialização de 'figurino empresarial' pode acabar agradando somente aos puxa-sacos. E assustando aqueles que não temem ser 'doutrinados' pela empresa. 'Pode haver um terrorismo branco', afirma **Martins**. 'Só com o ato de se colocar os produtos à venda, fica implícito que os funcionários devem comprar', observa o consultor.

Para ele, os funcionários podem se sentir pressionados, achando que se não comprarem os produtos serão acusados de serem refratários ou não terem espírito de grupo. 'Assim, eles podem até 'vestir a camisa', mas no íntimo estarão rejeitando a empresa', ressalta. 'Só os

produtos da empresa não bastam para criar lealdade...

(**GAZETA MERCANTIL**/Página C6) (Patrícia Campos Mello)

Segunda-feira, 19-Abr-1999

TELEFONICA MUST SPEND TO RECOVER IMAGE

Sao Paulo, 04/19/99 - The rapid degradation of Telefonica's image in Sao Paulo is almost big enough to be considered a special case in a book. A consultant specialized in brands, **José Roberto Martins**, owner of **GlobalBrands** and a respectable writer of special cases, is already drawing up the uncommon loss of credibility seen by Spanish Telefonica which recently arrived in Brazil. 'The situation has gotten to a point where they will have to spend a lot of money over several years before recovering,' said **Martins**.

Part of the recovery forecast is already being confirmed, even before the book is launched. After admitting to bad management of Brazil's communications in the first few months, Telefonica's board is now preparing to spend in order to improve its image with clients and press alike. The counter-attack has required an investment of R\$ 12 million in two television campaigns alone. (Ismael Pfeifer, **GAZETA MERCANTIL**)

Segunda-feira, 19-Abr-1999

TELEFÔNICA MONTA ARSENAL PARA DEFENDER MARCA

SÃO PAULO, 19 de abril de 1999 - O rápido desgaste de imagem da Telefônica em São Paulo já é 'case' suficiente para virar capítulo de livro. O consultor especializado em marcas **José Roberto Martins**, dono da **GlobalBrands** e respeitável escritor de obras sobre tema, já rascunha a história sobre a incomum perda de credibilidade da multinacional espanhola recém desembarcada. 'A situação chegou a um ponto que eles vão ter que gastar muito dinheiro e vários anos para conseguir se recuperar', profetiza **Martins**.

Parte da previsão - a que trata do alto custo da reabilitação - já se confirma, mesmo antes do livro chegar ao prelo. Admitindo ter maltratado a comunicação nos primeiros momentos de Brasil, a direção da Telefônica monta agora um arsenal de guerra para falar melhor a língua da clientela e da imprensa. A contra-ofensiva em apenas duas campanhas de televisão está consumindo R\$ 12 milhões em veiculação de alto impacto - visa alcançar 14 milhões de pessoas com a média de 13 exposições cada uma. E as reações do consumidor à nova postura de marketing são monitoradas com pesquisas a cada novo lance publicitário, em busca de munição para os próximos passos de marketing.

'Estamos com o dedo no pulso da marca, para saber o melhor remédio a cada instante', diz Alcir Gomes Leite, diretor geral de atendimento da DM9DDB. A agência, aliás, é uma das providências da Telefônica para tentar virar o jogo. Depois de bater recordes em volume de reclamações no Procon (média acima de mil por mês de janeiro a março) e apanhar praticamente de toda a mídia, a empresa partiu em busca de uma relação estável com a agência de publicidade - a DM9 já a atendia parcialmente, junto com outras como a Agnelo Pacheco e Young & Rubicam - e de uma melhor comunicação com a imprensa.

Além de entregar sua saborosa verba à DM9 (estimada em pelo menos R\$ 100 milhões este ano) contratou mais recentemente a empresa Máquina da Notícia para ampliar sua estrutura de assessoria de imprensa. A partir daí, chegaram rapidamente ao telespectador filmes que tentam explicar a razão dos problemas nos serviços. E dez jornalistas passaram a trabalhar 'full time' dentro da própria Telefônica. Outra medida na trilha de uma melhor comunicação é o lançamento futuro de uma série de ações culturais, fomentadas por uma ainda não criada 'Fundação Telefônica', cuja organização também cabe a DM9.

Para a direção da empresa, o nível de problemas operacionais nos telefones de São Paulo foi amplificado justamente pelo mau jeito na comunicação. 'Pelos nossos cálculos, no máximo

18% dos usuários da capital estão sofrendo conseqüências das obras de ampliação da rede', avalia Ignacio Fernandez, diretor de marketing corporativo da filial brasileira. Ele acredita que se as campanhas explicativas lançadas no final de março tivessem ido ao ar em dezembro, o desgaste seria muito menor.

Com o toque de Nizan Guanaes, dono da DM9, os quatro novos comerciais usam como mote histórias segundo as quais é sempre preciso sacrifício em busca de algo melhor. Assim, o ator global José Mayer está no ar em dois filmes, num deles comparando as obras da Telefônica às do metrô e considerando que ambas exigem obras incômodas mas inevitáveis para se alcançar o benefício no futuro. Na semana passada estrearam outros dois anúncios da série 'bebês'. Num deles, uma mulher aparece mimando o filho recém-nascido, enquanto um texto explica que para chegar àquele momento foi necessário enfrentar enjões e engordar.

...

Em dezembro, já sob uma avalanche de críticas, a Telefônica optou por manter a fleuma e lançou campanha institucional em que um dos comerciais mostrava torcedores rivais se confraternizando no final. 'Aquilo não dizia nada. É resultado de empresas que querem ser globalizadas sem interpretar melhor as peculiaridades dos países onde atua', diz **José Roberto Martins**.

O próprio presidente da filial brasileira, Fernando Xavier Ferreira, reconhece o erro. Dizia já em janeiro que eles estavam pecando na qualidade da comunicação. Mas para ele, as providências técnicas e tecnológicas nunca deixaram de ser tomadas e os problemas são exclusivamente devidos às obras de ampliação e, portanto, temporárias.

...

(GAZETA MERCANTIL/Página C1) (Ismael Pfeifer)

Segunda-feira, 17-Abr-2000

VALOR DA BAVARIA É PROBLEMA PARA A AMBEV

SÃO PAULO, 17 de abril de 2000 - A AmBev tem até o final deste ano para cumprir a determinação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade e vender a Bavaria. Já está recebendo consultas 'de curiosos' e, segundo o diretor geral Magim Rodriguez, muitos balões de ensaio deverão ser lançados antes que uma proposta de compra venha a ser formalmente analisada. A empresa não comenta, mas a pergunta que circula pelo mercado (e que provavelmente tem sido repetida pelos 'curiosos') é: quanto vale a Bavaria?

No dia seguinte à decisão do Cade, Telles e De Marchi falavam em algo em torno de R\$ 500 milhões. O critério usado para estes cálculos baseava-se principalmente numa mescla entre a participação da marca no mercado brasileiro (cada ponto percentual de share equivale a aproximadamente R\$ 80 milhões) e seu tamanho dentro do 'negócio Antarctica'. Mas ambos ressaltavam que eram cálculos meramente estimativos e que ainda seriam melhor analisados.

Para avaliar o valor das cinco fábricas da Antarctica e Brahma que serão vendidas para também atender ao Cade, a AmBev contratou a empresa dinamarquesa Danbrew. Mas calcular o valor da marca Bavaria já é coisa diferente. Mais complexa e, claro, alvo de muita polêmica.

Lançada em agosto de 1997 com um investimento de R\$ 35 milhões em pesquisa e marketing (mais de 20% da verba de marketing para as outras 16 marcas de cerveja da Antarctica), a Bavaria foi considerada um fenômeno de mercado, tendo recebido o Top de Marketing da Associação Brasileira dos Dirigentes e Vendas e Marketing do Brasil - ADVB e o título de Lançamento do Ano pela Associação Brasileira de Supermercados - Abras em 1998.

A 'Cerveja dos Amigos' aproveitou - e retroalimentou - a onda sertaneja que dominava o País. Além de patrocinar e utilizar como garotos propaganda as três duplas sertanejas de maior sucesso (Chitãozinho e Xororó, Leandro e Leonardo e Zezé Di Camargo e Luciano), a marca

financiou dezenas de eventos no interior de São Paulo. Entre eles, o Jaguariúna Rodeio Festival, a festa do Peão de Americana, a Feira Agrocomercial e Industrial de Araras e a Exposição Agropecuária de Bragança Paulista. Entre outubro de 98 e janeiro de 99, a Bavaria alcançou seu mais alto share no mercado brasileiro: 7,3%, segundo a Nielsen, tendo atingido picos de até 11% no interior de São Paulo. Naquela época, a companhia previa um crescimento sustentado da Bavaria de 1% a 2% ao ano, o que deveria consolidá-la como a segunda marca nacional da Antarctica.

A estratégia era recolocar a Companhia Antarctica Paulista, com suas 17 marcas de cerveja, na liderança do mercado, posição que perdera para a Brahma no início dos anos 90, depois de décadas de quase hegemonia.

Mas ainda no primeiro semestre de 99, as campanhas publicitárias da Bavaria (quatro campanhas nacionais com um total de 10 filmes, além de dezenas de peças impressas e centenas de materiais promocionais e de ponto de venda sob a responsabilidade da agência DM9DDB) foram suspensas. Desde então, as vendas da cerveja vêm caindo continuamente e embora ainda tenha um índice de lembrança junto ao consumidor de 25% (pesquisa Intermeios de março deste ano), sua participação bateu em 4,4% no bimestre dezembro 99/janeiro 2000 (dados Nielsen) e continua baixando.

O próximo relatório Nielsen de mercado, relativo ao bimestre fevereiro/março, deverá ser divulgado somente depois do dia 20 de abril, mas já há quem aposte num share de 3,5% para a Bavaria nesse período. Existem muitas versões que tentam explicar essa reversão. A própria empresa admitia, em meados de 99, que a Bavaria havia roubado participação de mercado da Antarctica, num processo que não era considerado prejudicial porque o faturamento, no final das contas, permanecia dentro da empresa. Por que, então, tirar o pé do acelerador? Fontes do mercado afirmam que o problema não era de volume, mas exatamente de faturamento.

A Bavaria foi formulada, na época de sua concepção, como uma cerveja pilsen, mais leve (com menos concentração de malte) do que a Antarctica (que era uma cerveja do tipo lager no vocabulário dos mestres cervejeiros). Isso significava um custo de produção cerca de 11% inferior, o que garantiria fôlego suficiente para a nova marca competir no front do preço nos mercados onde os negócios da Antarctica não iam muito bem (basicamente Paraná, São Paulo, região de Goiânia e Minas Gerais).

Analistas de mercado com acesso às planilhas de preços no atacado das cervejas dizem que a Bavaria era vendida a uma média aparentemente fixada entre 4,5% e 6% menos que o preço da cerveja líder das praças escolhidas como foco das ações promocionais. Esse engessamento de margem teria sido fatal para os resultados de faturamento da Bavaria. O problema, aliado ao esgotamento da verba de introdução de produto aportada pela empresa, teria levado a direção da Antarctica a optar por uma desaceleração da força de vendas da marca.

Outro problema estratégico, afirmam os analistas, teria sido manter Bavaria e Antarctica debaixo da mesma estrutura de vendas e distribuição, fator que impediu o surgimento de uma competição saudável entre equipes de vendas, estimulando o crescimento das duas marcas ao mesmo tempo. Esse modelo descentralizado e competitivo é apontado pelo mercado como um dos principais fatores de sucesso da Brahma e Skol (e é o esquema que deverá ser mantido pela AmBev para as suas três principais marcas).

Agora, a AmBev tem de vender a Bavaria até o final de dezembro. Quem se candidatar a levar a marca, terá, primeiro, de resolver a complicada equação que vai determinar seu real valor.

O consultor de marcas **José Roberto Martins**, da **GlobalBrands**, diz que uma marca vale pela capacidade que tem de gerar lucro. 'A única coisa que a Bavaria tem é um bom nome, mais nada.' Segundo **Martins**, ela nasceu como marca de combate e, portanto, fica comprometida sua capacidade de gerar lucro. A questão, para ele, não é saber quanto vale a Bavaria, mas sim quanto seu futuro comprador terá de investir em comunicação para

reposicioná-la no mercado.

Para isso, será preciso investigar quanto de força residual a marca ainda terá quando for vendida. Um exercício que envolve pesquisas, entrevistas de mercado, estudos econômico-financeiros e, principalmente, muito faro.

'Avaliar uma marca pelo share que ela possui é um erro crasso sempre cometido pelas empresas brasileiras. É uma conta de padeiro', garante o especialista. Segundo a AmBev, não há previsão de veiculação de publicidade para a Bavaria. 'A marca está oficialmente abandonada', afirma **Martins**. (**GAZETA MERCANTIL**/Página C1) (Maysa S. Penna)

Sexta-feira, 28-Abr-2000

Vida longa para as marcas nacionais

28 de abril de 2000 - Embora tenha passado alguns períodos de sua história olhando para o próprio umbigo, não se pode afirmar que o Brasil não possui intimidade com marcas estrangeiras. Mesmo quando o País andou pela calçada do nacionalismo protecionista pela última vez, nas décadas de 70 e 80, ninguém deixou de fazer a barba com aparelhos da Gillette ou parou de dirigir carros da Ford.

O consumidor brasileiro sempre nutriu paixão por suas marcas preferidas, produzidas por empresas nacionais ou estrangeiras. Coca-Cola ou Guaraná Antarctica? Sonho de Valsa ou Diamante Negro? Kibon ou Yopa? General Motors ou Volkswagen? Historicamente, toma-se o partido de um produto como se torce por um time de futebol. O problema é que agora os mecanismos mercadológicos da globalização ameaçam com a extinção de marcas locais para dar lugar aos selos internacionais, que são encontrados nas prateleiras de lojas e supermercados de dezenas de países com o mesmo nome, embalagem e, quase sempre, a mesma qualidade.

Os recentes anúncios de Gessy Lever e Procter & Gamble de que reduziriam o número de marcas em atividade causaram a falsa impressão de que, em um curto espaço de tempo, o brasileiro veria seus produtos preferidos substituídos por outros de nomes estrangeiros e, não raro, de difícil pronúncia. Uma análise mais detida mostra que o quadro não tem exatamente essas cores.

Se a Gessy acena com a eliminação da margarina Claybon e a P & G anuncia a intenção de se livrar do sabão em pó Finish, há outras centenas de marcas locais que continuam a demonstrar saúde e não dão o menor sinal de que vão desaparecer. Especialistas em marcas como **José Roberto Martins**, da **GlobalBrands**, acreditam que o mercado presencia a concretização de estratégias isoladas de marketing, criadas por multinacionais que desejam desfrutar da economia de escala.

Uma marca que esteja simultaneamente em vários países pode utilizar a mesma campanha publicitária e desfrutar de uma única estrutura de marketing, reduzindo custos e tornando mais ágil o controle sobre os resultados. As chamadas 'power brands' seriam como o Big Mac, que possui a mesma cara e receita em todos os McDonald's ao redor do globo.

Se esta prática traz ao consumidor local a sensação 'cidadão do mundo' de estar comprando um produto moderno e aceito em outros países, por outro lado gera alguns efeitos indesejáveis. É o caso dos anúncios unificados de TV, ícone do desajeito publicitário gerado pela globalização forçada das marcas. Produzidos no país de origem do produto, chegam a outros mercados, muitas vezes, sem falar a linguagem e entender os signos locais. Como nos seriados enlatados norte-americanos ou novelas mexicanas, apresentam uma dublagem que corre atrás das falas de personagens que têm muito pouco a ver com o mundo real.

Analistas lembram que nem sempre uma marca local desaparece por causa do aparecimento de um similar estrangeiro. Na maioria das vezes, a 'causa mortis' está mais ligada à má

gestão, enfraquecimento e resistência à modernização mercadológica. O problema só é mais sério quando a marca entra em conflito com um 'power brand' dentro da mesma companhia. Isso pode ocorrer quando se trata de uma multinacional que decidiu trazer o novo produto ao país ou quando a empresa nacional que o fabricava foi adquirida por uma gigante multinacional.

Vale lembrar, entretanto, que o Brasil é um pródigo criador de selos fortes e saudáveis. Um bom exemplo é a Consul, que está completando 50 anos e é líder no setor de eletrodomésticos. A Whirlpool norte-americana, sua nova dona desde janeiro, nem cogitou trocar o nome local pelo seu. Ao contrário, decidiu utilizar o nome Consul para entrar nos outros países da América do Sul. A também norte-americana Sara Lee, que adquiriu as marcas de café Seletto e Café do Ponto, esforça-se para fortalecê-las ainda mais. A Best Foods faz o mesmo com a Arisco. Hering e Garoto já ultrapassaram fronteiras e fazem sucesso nos países vizinhos.

Estes exemplos mostram que uma boa e saudável marca local pode valer tanto ou mais do que uma 'power brand' multinacional. Passando ao largo de estratégias mercadológicas globalizantes, elas garantem um mix saudável nas prateleiras com suas concorrentes estrangeiras. E o consumidor, aliviado, percebe que sua marca preferida pode estar ganhando o jogo. (**GAZETA MERCANTIL**/Página A3) (Daniel Bruin, repórter do Caderno Empresas & Carreiras)

Quarta-feira, 11-Out-2000

A EUTANÁSIA DAS MARCAS

São Paulo, 11 de outubro de 2000 - Os grandes fabricantes de bens de consumo desenvolveram uma tática especial para 'deixar morrer' uma marca - silenciosamente e sem funeral. Para darem lugar a novos produtos globalizados ou para enxugar o mix, gigantes como Gessy Lever e Nestlé retiram marcas das gôndolas gradualmente, secando todo o investimento em marketing.

Essa morte lenta tem por objetivo não enfurecer os 'órfãos' da marca em extinção e evitar que os varejistas devolvam o que ainda possuem no estoque. A missão é considerada bem-sucedida quando os antigos consumidores mudam para outras marcas da mesma empresa, estrategicamente posicionadas para recebê-los.

Quem se lembra das marcas Denin, Miss France, English Lavender de Atkinsons? Pois foram 'enterradas' pela Gessy Lever este ano. 'Foi uma morte natural, para não ferir o consumidor fiel', explica José Estanislau do Amaral Souza Neto, diretor de assuntos corporativos da Gessy Lever para a América Latina. 'São marcas sem potencial, antiquadas, que não têm capacidade para cruzar fronteiras', diz. Outra que está saindo de cena 'à francesa' é a Yopa, para dar lugar à globalíssima Nestlé. A adesão dos consumidores ocorre com a ajuda do antigo logotipo.

Truques visuais já foram usados para extinguir dois chocolates campeões de vendas: Lolo e Cri, transformados em Milkybar e Crunch. 'Sempre há consumidores dizendo que o anterior era mais gostoso', admite Leo Leiman, gerente de chocolates e biscoitos da Nestlé. A lenta eutanásia de produtos é vista como inevitável por analistas do mercado. 'É uma prática que está se tornando comum, pelo envelhecimento do nome ou pela necessidade de renovar o mix e enfrentar o concorrente com mais força', diz **José Roberto Martins**, diretor da **GlobalBrands**.

Mas o que às vezes acontece é um erro de avaliação. **Martins** cita como exemplo a Prosdócimo, substituída pela Electrolux após ser comprada pelo fabricante sueco. 'Ainda havia muita identificação do consumidor com a antiga marca', diz **Martins**. (ver editorias Empresas & Carreiras e Administração & Marketing) (Marta Barcellos e Daniel Bruin – **GAZETA MERCANTIL**)

Quarta-feira, 11-Out-2000

INDÚSTRIAS FAZEM EUTANÁSIA DAS MARCAS CONDENADAS

SÃO PAULO, 11 de outubro de 2000 - A morte tem de ser lenta, silenciosa e - principalmente - parecer natural. O 'assassinato' de algumas marcas vem sendo arquitetado meticulosamente nos bastidores de grandes empresas de bens de consumo, como Gessy Lever e Nestlé. Às voltas com o processo de globalização de linhas ou simplesmente interessadas em tirar de seu mix produtos menos rentáveis, as companhias estão colocando em prática sua estratégia de retirada de marcas das gôndolas o mais discretamente possível.

A missão é considerada bem-sucedida quando os antigos consumidores migram para outras marcas da empresa, estrategicamente posicionadas para recebê-los, e não são registradas maiores reações de revolta nos serviços de atendimento ao consumidor (SACs). A norma das companhias é falar do assunto apenas depois que a marca foi retirada - sem traumas - do mercado. Antes disso, jamais.

'Se vaza que tal marca vai acabar, a possibilidade de reação é maior', explica Aline Santos Farhat, diretora de marketing de sabonetes Gessy Lever para a América Latina. 'Os varejistas ligam, querem devolver os produtos.' Aline está às voltas com uma dessas missões: a Gessy Lever já decidiu enxugar o atual mix de dez sabonetes no Brasil, mantendo as marcas globais e algumas mais populares que concorrem em preço. Que marcas vão sair? Aline ri, se desculpa por não falar, mas revela que a estratégia sempre começa com o corte dos investimentos no produto marcado para morrer. Sem inovações, promoções ou campanhas de marketing, a marca morre 'naturalmente', por inanição de verbas.

A Gessy Lever, que vive um processo global de corte de 800 das 1,2 mil marcas existentes, já tem recentes exemplos bem-sucedidos nessa área. Quem se lembra das marcas Denin, Miss France, English Lavender de Atkinson? Pois foram 'enterradas' este ano, sem aviso prévio nem funeral. 'É sempre uma morte meio natural, para não ferir o consumidor fiel', explica José Estanislau do Amaral Souza Neto, diretor de assuntos corporativos da Gessy Lever para a América Latina. 'Deixamos de investir e a marca vai morrendo.' Algumas marcas, porém, demoram para sair da memória do consumidor. É o caso, por exemplo, da Prosdócimo, substituída pela Electrolux mas que muita gente ainda acredita ser opção de geladeira.

Mas quais são os critérios para condenar uma marca à morte? Souza Neto garante que a decisão é precedida de avaliação minuciosa. 'São marcas sem potencial nenhum, antiquadas', justifica. 'Além disso, não podem cruzar as fronteiras, viajar', emenda, lembrando que agora as estratégias de produção são globais e incluem exportações e importações de linhas de produtos.

É claro que nem todas as marcas locais vão cair em desgraça. Algumas são fortes o suficiente para virar a mesa - caso da brasileiríssima Kibon, que acabou sendo adotada na Argentina. Já a sua grande concorrente, a Yopa, não teve a mesma sorte. Numa mudança gradual, que inclui a substituição de milhares de refrigeradores, a marca está sendo substituída pela globalíssima Nestlé. A migração dos consumidores, segundo Fernando Foronda, gerente de negócios da Nestlé, está ocorrendo sem traumas, com a ajuda do logotipo e da identidade visual dos produtos, que foram mantidos. 'Com tanta poluição visual, as pessoas não lêem o nome do sorvete. Apenas olham e identificam.'

Este truque visual é um dos artifícios mais utilizados pelos departamentos de marketing para fazer os consumidores de um produto em extinção migrarem para outra marca da empresa. Vale criar uma embalagem semelhante, com mesmo posicionamento de preço e espaço na gôndola. Vale também colocar a nova marca, em letras menores, na embalagem do produto marcado para morrer. Aos poucos, a nova marca vai crescendo e a antiga, sumindo.

A Nestlé adotou esta tática em pelo menos dois chocolates campeões de vendas: Lolo e Cri, substituídos respectivamente pelo Milkybar e pelo Crunch. 'Mantivemos os ícones visuais e

podemos afirmar que tivemos 90% de sucesso nesta migração', conta Leo Leiman, gerente da unidade de negócios de chocolate e biscoitos da Nestlé. 'É claro que sempre há cartas e telefonemas, consumidores dizendo que o anterior era mais gostoso, apesar de ser o mesmo produto.'

Os momentos finais de uma marca condenada são melancólicos. O espaço na gôndola diminui, o produto escasseia no varejo, até que o volume é tão pequeno que a operação se torna deficitária e precisa ser interrompida. Aí é esperar o telefone tocar nos SACs e tentar acalmar os 'órfãos' da marca. Embora possua uma aura de crime mercadológico, a lenta eutanásia de produtos é vista por analistas do mercado como algo natural. 'É uma prática que está se tornando comum, motivada pelo envelhecimento do nome ou pela necessidade de renovar o mix de produtos para enfrentar um concorrente direto com mais força', diz **José Roberto Martins**, da consultoria **GlobalBrands**.

O que não pode haver, em sua opinião, é um erro na avaliação do poder que o produto ainda possui no mercado. 'O fabricante corre o risco de eliminar uma marca que ainda poderia render muitos frutos e colocar no lugar uma que não terá fôlego para preencher a lacuna'. **Martins** cita como exemplo o caso da Prosdócimo, substituída gradualmente nas lojas de eletrodomésticos pela Electrolux após ser comprada pelo fabricante sueco. 'Ainda havia muita identificação do consumidor com a marca, e a Electrolux está suando a camisa para atingir o mesmo nível da antiga Prosdócimo'.

...

(**GAZETA MERCANTIL**/Páginas C1 e C8) (Marta Barcellos e Daniel Bruin)

Quarta-feira, 20-Dez-2000

NESTLÉ É ATACADA NO MERCADO DE NUTRIÇÃO INFANTIL

SÃO PAULO, 20 de dezembro de 2000 - Por que uma empresa entraria num mercado dominado por uma gigante, no qual obter participação é tarefa praticamente impossível por ser proibido qualquer tipo de propaganda? 'A missão é difícilíssima, mas o grupo Royal Numico não aceita estar fora do mercado de leites infantis em um país com 3 milhões de nascimentos/ano', diz Lais Andrade, a presidente das duas empresas compradas pelo grupo holandês no Brasil, Support e Mococa.

O dilema vivido pela Royal Numico - líder em fórmulas infantis na Europa -, por conta da sua entrada tardia no mercado brasileiro também foi experimentado por outra gigante, a norte-americana Gerber, no mercado de papinhas. Nestlé no Brasil não é só líder em todos os segmentos de nutrição infantil: é uma marca tão estabelecida e identificada como segura e saudável pelas mães que tentar desbancá-la parece pretensão aos olhos dos especialistas em varejo.

'Só existia a Nestlé. Quando se pensa em alimentação infantil, ela é a primeira marca que vem na mente', diz **José Roberto Martins**, diretor da **GlobalBrands**, consultoria de marcas. 'Mas isso não significa que ela seja invencível. Outra marca bem posicionada, de alto valor agregado, tem boas condições de incomodar.' No mercado de leites direcionados para crianças menores de um ano, produto denominado por lei como fórmula infantil, o domínio da Nestlé beira os 100%. Isto apesar de dois grandes laboratórios estrangeiros - Abbott e Bristol-Myers Squibb, por meio de sua divisão Mead Johnson - estarem oferecendo há três anos suas fórmulas importadas.

A Royal Numico, mais conhecida na Europa como Nutricia, também aproveitou a abertura comercial para introduzir no Brasil leites especiais com as marcas Aptamil e Bebelac, produzidos na sua fábrica na Argentina e distribuídos aqui pela Support. Mas é a linha completa, apropriada para qualquer recém-nascido, que a empresa pretende trazer para o País no próximo ano. A presidente faz mistério sobre a marca mas tudo indica que será Nutrilon, nome que encabeça uma linha de produtos que detém 35% do mercado europeu, para 26% da Nestlé, segundo Laís.

A decisão de trazer as fórmulas infantis está tomada, mas o tamanho da aposta, diz Laís, vai depender das condições de competição que forem estabelecidas. O Ministério da Saúde está discutindo em uma comissão, em Brasília, a transformação em lei de uma norma que já restringe a propaganda deste tipo de produto, que pode desestimular o aleitamento materno. 'A Nestlé deitou e rolou enquanto podia. Estamos chegando na hora em que a festa foi interrompida. Mas confiamos no nosso produto', diz a executiva.

...

(**GAZETA MERCANTIL**/Página C1) (Marta Barcellos)

Quinta-feira, 11-Jan-2001

MARCA É MOEDA FORTE NA HORA DA AVALIAÇÃO

SÃO PAULO, 11 de janeiro de 2001 - A onda de fusões, aquisições e privatizações que inundou a economia brasileira produziu, entre seus efeitos colaterais, a descoberta de que a marca é um patrimônio muito mais valioso do que imaginavam as empresas nacionais. Seguindo um processo adotado nos Estados Unidos e na Europa na última década, as companhias nacionais deixaram em segundo plano o valor de seus bens materiais para aferir valor monetário a suas marcas e outros bens considerados ativos intangíveis, como patentes, contratos e qualidade dos profissionais.

Este despertar fez surgir um próspero mercado para as consultorias especializadas em descobrir quanto valem os nomes dentro de uma estrutura complexa. O antigo sistema de apuração, que levava em consideração fatores externos como 'market share' do produto e grau de lembrança espontânea por parte do consumidor, foi substituído por um intrincado esquema de apuração da influência da marca dentro da estrutura financeira das companhias.

Como auditores fiscais, os especialistas vasculham fluxos internos para determinar o peso do nome de um produto ou da empresa sobre o resultado financeiro e, utilizando complicadas equações, chegar a um valor exato. Entretanto, ainda não são muitas as companhias nacionais que vêm com simpatia o novo modelo, principalmente no que se refere à abertura dos números. 'Mas a chegada de mais multinacionais, acostumadas a este processo no exterior, está divulgando rapidamente os benefícios que o sistema proporciona', diz Alfredo Alves de Lima, diretor da Interbrand no Brasil...A chegada da Interbrand ao Brasil coincidiu com a criação da nacional Brands & Values, joint venture entre a consultoria de marcas Jaime Troiano e a Setape, de avaliação patrimonial. 'Unimos as correntes que formam o moderno sistema de aferição de marca e leva em consideração aspectos mercadológicos e financeiros', diz Troiano.

Embora o sistema de avaliação da Brands & Values guarde muitas semelhantes com o da Interbrand, Troiano garante que há diferenças fundamentais: 'Por sermos uma empresa brasileira, conhecemos o mercado nacional muito melhor que a Interbrand; além disso, nosso trabalho revela o nível de envolvimento do consumidor com a marca, o que possibilita ao cliente tirar mais proveito e desenvolver negócios com o mesmo selo'.

Criar novas marcas custa muito mais caro do que fazer uma boa manutenção de uma antiga. Segundo Troiano, estudos feitos nos Estados Unidos mostram que a criação de uma identidade para um bem de consumo, com retorno previsto para dois anos, custa cerca de US\$ 150 milhões. 'É por isso que, independente de utilizar a marca como moeda de troca em fusões e aquisições ou na cobrança de royalties, as empresas devem avaliá-la e tratá-la bem'.

A chegada da Brands & Values e da Interbrand, entretanto, não inaugura o setor de avaliação de marcas no Brasil. 'Utilizamos uma metodologia similar à destas empresas desde 1995, e atualmente já estamos um passo à frente', diz **José Roberto Martins**, da **GlobalBrands**. O passo à frente, no caso, é uma avaliação mais ampla de todos os ativos intangíveis. 'As empresas não querem mais saber somente o valor da marca, mas também de todos os elementos que não sejam máquinas e móveis', diz **Martins**.

Em seu raciocínio, a força intelectual de quem toca a companhia é um bem muito maior do que um simples nome. 'Quanto valeria a TV Globo sem seus principais talentos, como atores, diretores e jornalistas? Por isso, ampliamos o espectro de nossa avaliação e levamos em consideração cerca de 80 itens de procedimento interno de nossos clientes'. Para ele, na hora da venda ou fusão, as empresas brasileiras estão deixando de aferir a si próprias um valor patrimonial baseado apenas no fluxo de caixa. 'Nos Estados Unidos, por exemplo, os investidores já descobriram que o principal atrativo das companhias não está em seu resultado financeiro, e sim nos elementos que farão a marca seguir ampliando e multiplicando os lucros por muito tempo'.

O consultor cita como exemplo a venda do Banespa. Segundo informações passadas pelo Santander a seus acionistas na Espanha, os ativos intangíveis do banco paulista foram avaliados em US\$ 3 bilhões, ou cerca de 85% do valor total pago pela instituição espanhola. 'Certamente foram levados em conta neste levantamento os contratos do banco com empresas públicas e com o governo, sua política de RH e a capacidade de reter a carteira de clientes e os funcionários mais qualificados; além, é, claro, do considerável valor da marca Banespa'.

GAZETA MERCANTIL

...

Sexta-feira, 02-Fev-2001

A JOHNSON & JOHNSON ARREGAÇA AS MANGAS

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2 de fevereiro de 2001 - Quem vê o presidente da Johnson & Johnson, José Antonio Justino, almoçando em mangas de camisa no refeitório do parque industrial de São José dos Campos (SP), ao lado de funcionários e operários, não imagina a aura de formalidade que por décadas cercou a gigante norte-americana no Brasil. Em maio, dois meses depois de assumir o cargo, Justino aboliu a gravata. Coincidência ou não, logo a seguir a matriz seguia o exemplo. Ao mesmo tempo, o novo presidente - brasileiro e com 25 anos de casa - convidava os 4.700 funcionários a opinar sobre o planejamento estratégico de 2000. Algo impensável na antiga estrutura, espécie de mãe zelosa com os empregados, que os julga imaturos demais para lidar com o mundo lá fora.

Pois o mundo chegou até a Johnson & Johnson. Primeiro, de forma contundente, por meio da então desconhecida e implacável concorrência. Impossível não citar o exemplo das fraldas. Justino respira fundo, como quem vem se preparando há tempos para dar a sua versão da história, repetida à exaustão pelo varejo, na época em que a empresa preferia o silêncio como resposta às provocações do mundo externo.

A Johnson reinava sozinha no mercado de fraldas descartáveis, é verdade. Ou, como contrapõe Justino, o negócio era tão pouco atraente que somente eles ousavam explorá-lo em condições tão adversas. O preço para o consumidor era alto, sim (quem não se lembra dos estoques que os casais 'grávidos' faziam), mas por culpa das fronteiras fechadas, que elevavam o custo das matérias-primas importadas às alturas, diz o presidente. Com a abertura comercial, a J&J caiu da liderança para um incômodo quarto lugar. 'É natural que um mercado de massas seja fragmentado, em faixas de preço e tipo de produtos', diz Justino, ressaltando que a empresa não perdeu vendas: 'Nossos volumes cresceram.'

O Plano Real e seu assombroso impacto nas vendas de bens de consumo ajudaram a dissipar os efeitos da concorrência, que já desafiava também outras marcas sinônimo de categorias da J&J, como Modess, Cotonetes, Sundown e Band-Aid. 'A competição ajudou a desenvolver as categorias', afirma Justino. 'Chegamos a ter um aumento de 50% no faturamento em 1994', completa Fábio Cornibert, diretor de administração e finanças desde a antiga gestão, de Philippe Boutaud. Mas os bons ventos de fora pararam de soprar. Com a desvalorização cambial, há dois anos, a calma tomou conta do mercado. E, pela segunda vez, a Johnson teve de olhar à sua volta - e começar a remar em direção do cada vez mais disputado consumidor. Internamente, o assunto era um só no ano passado: redução de custos. Em cafés da manhã com o presidente, executivos e operários expunham suas iniciativas. No fim de 2000, contabilizava-se uma economia entre R\$ 20 milhões e R\$ 30 milhões.

'A Johnson & Johnson era uma empresa com a cultura da era industrial, com foco em produção', observa o consultor Marcos Gouvêa de Souza, especialista em varejo. 'Hoje ela está tentando mudar a cultura de excelência no produto pela de mercado.' Os concorrentes globais foram rápidos em perceber que o novo consumidor tinha um conceito de valor diferente do da Johnson: preferia produtos não tão excelentes, mas de boa qualidade, e, principalmente, com um preço mais razoável. Foi com essa premissa que as mesmas multinacionais de fraldas atacaram também os absorventes - uma das categorias mais estratégicas da Johnson, com 28% das vendas do negócio de consumo.

Kimberly-Clark Kenko e Procter & Gamble, que vendem fraldas com as marcas Turma da Mônica e Huggies e Pampers, apostaram nos absorventes com produtos também globais, como Intimus Gel, Always e Tampax. Neste caso, porém, as fortes marcas da Johnson resistiram melhor que as fraldas e, na soma, continuam dando a ela a liderança no segmento. Dianteira mantida ainda em hastes flexíveis, preservativos, protetor solar e outras tantas categorias. Segundo Justino, o famoso Modess deixou de ser sinônimo de produto por opção da empresa, que apostou nas marcas mais jovens Sempre Livre e Carefree para implantar as inovações tecnológicas que reduziram a espessura.

'Você viu a fábrica de absorventes?', pergunta Justino, consciente do impacto que as máquinas de última geração causam nos visitantes. Em algumas linhas, não há nenhum contato humano. Pois os investimentos em tecnologia serão mais agressivos este ano, informa o diretor financeiro. No ano passado, foram cerca de R\$ 60 milhões, mas a implantação do sistema SAP levou boa parte da verba. Este ano, os R\$ 70 milhões serão direcionados principalmente para as fábricas, atualmente concentradas no parque industrial de São José dos Campos.

Justino faz suspense sobre um novo produto, com lançamento previsto para o fim do mês, e adianta que será o primeiro de uma série de inovações. E antes que algum especialista questione tanto foco na produção, Justino esclarece que a comunicação este ano também será muito mais expressiva. A divisão Consumidor, que no Brasil responde por 55% do faturamento do grupo, vai investir o equivalente a 15% das suas vendas em marketing e dobrar os gastos em propaganda. Em 2000, a empresa investiu apenas 12%. No total, o grupo faturou US\$ 700 milhões no ano passado, valor próximo ao de 1999.

O ano de 2001, no entanto, está sendo apontado internamente como o da retomada do crescimento. O objetivo é aumentar as vendas em 12% e recuperar participações importantes de mercado. A ousadia da meta, em um setor marcado no ano passado pela estagnação, não é fruto apenas do entusiasmo do novo presidente. 'No último trimestre de 2000, as vendas foram 14% maiores do que no primeiro. No mês passado, que normalmente é fraco, ficamos 8% acima de janeiro de 2000. A reação é clara em algumas categorias.'

...

E quais serão as outras prioridades? 'Os absorventes e a linha de toucador', revela Justino, citando ainda as marcas Splenda, de adoçantes, e Sundown, de protetores solares. Em toucador, ele inclui a 'menina dos olhos' da empresa, os produtos Johnson's Baby. 'Ela é a base da nossa marca, concentra toda a nossa imagem.'

Justino refere-se a atributos como confiabilidade e segurança, apontados por dez entre dez mães como relacionados à Johnson & Johnson. Um posicionamento de marca considerado arriscado por alguns especialistas no assunto. 'O mote da seriedade levado ao pé da letra hoje em dia traz mais riscos do que benefícios', diz **José Roberto Martins**, diretor da consultoria **GlobalBrands**. 'As corporações têm de se mostrar menos clássicas, sóbrias e sisudas; e mais simpáticas.'

Para o consultor, mudanças organizacionais - como as que começam a ser implementadas por Justino - e investimentos mais agressivos em marketing são insuficientes para a J&J se 'auto-revolucionar' e reconquistar os pontos perdidos de participação de mercado. 'A cultura da Johnson sempre se caracterizou por ser muito hermética.'

É fácil perceber a força da cultura centenária da J&J. Basta observar o texto gravado em metal, pedra ou mármore, obrigatório nas paredes de cada grande ambiente da empresa. Ou exposto em quadros menores nas mesas dos escritórios e até dos laboratórios. Trata-se do 'Nosso Credo', escrito pelo filho do fundador em 1943, antecipando valores e condutas éticas que só viraram tema no mundo corporativo na década passada. O 'credo' é citado com reverência quase religiosa. Respeito semelhante ao concedido ao 'Clube dos 25', que congrega todos os funcionários que já comemoraram as 'bodas de prata' na empresa. Aos 48 anos, o presidente Justino - que passou apenas pela extinta Orniex antes de ingressar na companhia - conta os dias para fazer parte do grupo. No dia 6 de setembro, ele entra para o Clube. (GAZETA MERCANTIL/Página C1) (Marta Barcellos)

Quinta-feira, 15-Mar-2001

AJINOMOTO TIRA A LIDERANÇA DO TEMPERO ARISCO

São Paulo, 15 de março de 2001 - Vinte e cinco anos depois de inventar o tempero pronto que deu início ao seu império, a Arisco acaba de perder a liderança do setor para a marca Sabor Ami, da Ajinomoto. Segundo o último bimestre pesquisado pela AC Nielsen, a empresa japonesa detinha 27% do mercado nos meses de dezembro e janeiro, em comparação com 25% da Arisco. A marca brasileira, agora nas mãos da anglo-holandesa Unilever, experimenta o outro lado da estratégia que adotou para entrar em novos segmentos e incomodar concorrentes: foi ultrapassada por um produto cópia do seu até na embalagem, de boa qualidade e preço inferior.

Ao viver um momento de paralisação nas suas estratégias por conta das sucessivas mudanças de gestão (foi comprada pela Bestfoods, que logo depois seria adquirida pela Unilever), a Arisco junta-se ao time das gigantes de alimentos que sentem os reflexos de reestruturações internas, caso de Santista e Parmalat, que também pararam para arrumar a casa e deram espaço aos competidores. As multinacionais rivais continuaram sua escalada de aquisições e se fortaleceram. As segundas marcas, como Sabor Ami, aproveitaram para ganhar participação de mercado.

'A Arisco estava meio parada, em fase de adaptação, mas íamos conquistar a liderança de qualquer forma', diz Leonardo Branco, supervisor da Ajinomoto. O executivo atribui à persistência e ao aprimoramento da distribuição a conquista da liderança. Carla Araújo, gerente de produto da Arisco, não fala sobre os planos da Unilever para a marca, mas ressalta que os números da Nielsen dizem respeito a um bimestre isolado. 'Em 2000, continuamos na liderança.'

A Ajinomoto lançou seu Sabor Ami em 1987 e veio ganhando participação de mercado ano a ano. Os temperos completos em pasta são uma espécie de símbolo da mudança de comportamento da dona de casa em busca de praticidade na cozinha. Movimentam R\$ 140 milhões ao ano e vêm crescendo a taxas anuais de 5%. A família Alves Queiroz, fundadora da Arisco, foi a primeira a industrializar a mistura de sal, alho, cebola e salsinha que já era vendida em feiras livres e fez do lançamento a base de sua marca, hoje presente em conservas, atomatados, refrescos e achocolatados, entre outros segmentos.

A exemplo da Parmalat, a Arisco cresceu de forma avassaladora nos anos 90 e abalou o mercado com sua agressividade em lançamentos, marketing e preços. Para os profissionais de marketing, marcas como a Arisco podem recuperar sua força de mercado, mas a participação perdida só volta com muitos investimentos. O presidente corporativo da Unilever, Vinicius Prianti, costuma classificar a marca Arisco como 'espetacular', mas concorrentes acreditam que em alguns segmentos a gigante tem outras opções de marcas que podem ser priorizadas. O executivo Dantes Hurtado, vindo da Bestfoods, será em breve oficializado no comando da divisão de alimentos da Unilever.

A demora para colocar em prática a estratégia traçada para Arisco e outras marcas compradas da Bestfoods deve-se ao processo de análise da aquisição pelo Conselho Administrativo de

Defesa Econômica (Cade), que ainda não foi concluído, mas, segundo advogados, deve ser receber parecer favorável.

'Dar uma paradinha num mercado extremamente competitivo como este pode ser mortal', diz o consultor **José Roberto Martins**, da **GlobalBrands**. 'Paradinha, só se for para bater pênalti.' A Parmalat, com experiência de quem foi não apenas patrocinadora mas co-gestora do Palmeiras, pretende mostrar nos próximos meses que não tirou o time de campo. No caso da empresa, que além do futebol se notabilizou pela estrondosa campanha dos bichinhos de pelúcia, o vazio na estratégia de comunicação após a saída do presidente Giani Grisendi chamou a atenção e espalhou rumores pelo mercado.

No caso da Parmalat, os boatos de que ativos ou negócios da empresa poderiam ser postos à venda são enfaticamente negados. Já na Santista Alimentos, a negociação em torno das marcas de pães Pullman e Plus Vita nos últimos dois anos foram tão notórias quanto o desgaste deste processo: os dois produtos perderam a liderança do setor para as marcas Panco e Wickbold. Para complicar ainda mais a situação, a maior parte do setor de alimentos vive um momento de estagnação de volumes e pressão nos preços. Perder participação de mercado, lembra um executivo do setor de atomatados, significa ficar com capacidade ociosa.

Mas o prejuízo mesmo pode vir depois, na tentativa de recuperar a participação perdida, completa **Martins**. O consultor é o responsável pela análise que coloca no mesmo barco as três empresas - Arisco, Parmalat e Santista -, donas de marcas fortíssimas que parecem adormecidas nas gôndolas. Na verdade, a sensação deve-se em parte ao fato de que Parmalat e Arisco fizeram barulho demais até 1999. Lançamentos sucessivos, entrada em novos segmentos, presença maciça na mídia, guerras de preços nos supermercados e crescimento exponencial da receita eram o assunto no varejo. Só a Parmalat comprou mais de 20 empresas.

Apesar do visível recuo na estratégia de marketing, a Parmalat sustenta que não perdeu participações de mercado, com exceção de sucos e chás, segmentos em que entraram novos competidores. Desde 1997, a Parmalat registra prejuízos em seus balanços. No terceiro trimestre do ano passado, já sob a gestão do presidente Miguel Borzone, a empresa voltou a registrar pequeno lucro operacional. 'Todo o foco deles agora é rentabilidade', diz uma fonte próxima da empresa. 'O problema é que enquanto eles se voltaram para dentro, os concorrentes se fortaleceram.

Entre os rivais que seguiram a cartilha das aquisições da própria Parmalat estão a Unilever e a Danone. A primeira ficou imbatível em conservas e atomatados - mercado que a Parmalat disputa especialmente com a marca Etti - depois de comprar a Bestfoods. A segunda adquiriu a Paulista e, além da liderança, conquistou o mesmo trunfo da Parmalat: ter uma segunda marca, de combate, a exemplo da Batavo. A Parmalat mais conservadora de Borzone promete enfrentar o acirramento na concorrência com mais foco e menos produtos. Cerca de 10% do itens foram cortados e linhas que não eram o foco da empresa, como a de óleos da Etti, saíram do portfólio. O número de centros de distribuição foi reduzido de 20 para oito e duas fábricas, em Salvador e Feira de Santana, foram desativadas.

Seguindo a estratégia da matriz, foi criada uma divisão de 'Bakery', comandada por Andrea Martini, vindo da Bauducco. Borzone reduziu também o número de executivos ao seu redor, com um corte entre 20% e 25% dos cargos de diretores e gerentes. Para a área de recursos humanos, considerada pelos head hunters um ponto fraco da multinacional, foi contratado um executivo do mercado, José Francisco Garcia. (**GAZETA MERCANTIL/Página C1**) (Marta Barcellos)

Sexta-feira, 17-Ago-2001

OS GANHOS DO MCDONALD'S COM O MCDIA FELIZ

SÃO PAULO, 17 de agosto de 2001 - Amanhã, as 560 lojas do McDonald's do País vão deixar de faturar a média de 300 mil sanduíches diários, para lotar seus restaurantes de cidadãos em busca de uma boa causa, artistas e câmeras de TV. Além de um ganho incalculável de imagem, a maior rede de fast food do Brasil contabiliza muitos copos de refrigerantes e batatinhas fritas a mais. Somente a renda dos Big Mac vai para o tratamento de crianças com câncer. O McDia Feliz, em sua 13a. versão, tornou-se um megaempreendimento que mobiliza uma equipe o ano inteiro e atrai cada vez um número maior de empresas co-participantes.

A estimativa da empresa é vender 1,5 milhão de Big Mac e arrecadar R\$ 6 milhões - o que significará um novo recorde para o evento, que computou R\$ 5,6 milhões no ano passado. Todos os recursos da venda dos sanduíches, tirando impostos, são destinados ao tratamento de crianças com câncer. Neste ano, 64 instituições serão beneficiadas.

'As empresas estão transformando eventos como o McDia Feliz e o Criança Esperança (da TV Globo) em produtos, que criam um grande benefício para suas marcas', diz **José Roberto Martins**, diretor da consultoria de marcas **GlobalBrands**. 'O McDia Feliz é o melhor exemplo que existe de filantropia estratégica', diz Marcelo Cherto, consultor de franchising. 'Está relacionado com a imagem da empresa, é focado em uma causa nobre e envolve todos, dos fornecedores ao público alvo.

A agência de publicidade Taterka Comunicações não faz cálculos de quanto teria gasto na divulgação do evento - e da marca McDia Feliz - se tivesse que pagar pela mídia e pela estrutura da campanha. No ar desde o domingo passado, a campanha está sendo veiculada em 200 emissoras de TV e rádio, que cederam o espaço das inserções gratuitamente. O cantor Leonardo, padrinho do McDia Feliz deste ano, também não cobrou cachê para participar do comercial de TV. A Central de Outdoor e suas afiliadas cederam cerca de mil quadros nas principais praças do Brasil.

A grande ausência deste ano será a TV Globo, que decidiu não participar porque está com sua própria campanha no ar, o Criança Esperança. 'A coincidência de datas este ano pode prejudicar a causa', diz Roberto Sampaio, gerente de comunicação do McDonald's. Em compensação, Sampaio já conta com espaços preciosos no próprio sábado, quando emissoras como Record, Bandeirantes e Canal 21 prometem entrar no ar ao vivo, com repórteres dentro das lojas McDonald's. ... (**GAZETA MERCANTIL**/Página C5) (Marta Barcellos)