



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**ANÁLISE DA FORÇA DA MARCA COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO FOCADO NO SEGMENTO  
DE ESPONJA DE LÃ DE AÇO**

**ÉERICA SAIÃO CAPUTO**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira, D.Sc**

Dissertação submetida como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
Mestre no Curso de Pós-Graduação em  
Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Agosto de 2007

346.048

C255a

T

Caputo, Érica Saião, 1975-

Análise da força da marca como diferencial competitivo: um estudo de caso focado no segmento de esponja de lã de aço / Érica Saião Caputo - 2007.

93 f. : il.

Orientador: Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 76-80.

1. Bens incorpóreos - Teses. 2. Marca registrada - Teses. 3. Gestão de negócios - Teses. 4. Negócios - Administração - Teses. I. Nogueira, Heloísa Guimarães Peixoto, 1947-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**ÉERICA SAIÃO CAPUTO**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 23/08/2007.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira  
UFRRJ  
(Presidente e Orientador)

---

Prof. Dr. Marcelo Álvaro da Silva Macedo  
UFRRJ  
(Membro Interno)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Verônica Feder Mayer  
UFF  
(Membro Externo)

Aos meus filhos Jéssica e Davi,  
que chegaram no meio deste projeto,  
trazendo alegria dobrada e  
a energia necessária para  
vencer este desafio.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por tudo e acima de tudo.

Aos meus pais, Gilson e Terezinha, que são a base das minhas conquistas, por terem me ensinado o valor da educação e pelo apoio em qualquer situação.

À minha irmã Vânia, exemplo de superação, a quem confio meus maiores tesouros.

Ao meu marido Leonardo, que esteve ao meu lado em todas as etapas desta jornada, pelo incentivo, carinho, cumplicidade e apoio incondicionais.

À prof. Orientadora Heloísa Nogueira, pelo incentivo e pelas horas de dedicação.

Aos meus colegas de turma, pelo convívio e amizade.

## RESUMO

CAPUTO, Érica Saião. Análise da força da marca como diferencial competitivo: um estudo de caso focado no segmento de esponja de lã de aço. 2007. 81p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

Este trabalho apresenta uma análise sobre marca, ativo intangível que tem assumido crescente contribuição no processo de geração de valor aos negócios, caracterizando-se como um fator de diferenciação. Uma marca forte pode superar o fator preço na decisão de compra e permite distanciar a percepção de *commodity* que os clientes possam atribuir ao produto ou serviço. Este estudo propõe uma análise da força da marca em um segmento em que o produto basicamente não tem diferenciação, que é o setor de esponja de lã de aço, de modo a verificar a sua contribuição para a performance da empresa como diferencial competitivo. Para essa análise foi escolhida a Bombril, cuja marca é sinônimo da categoria, sendo aplicada uma adaptação do método de avaliação de marcas proposto por Ozório (2003) para avaliar a premissa de que uma marca forte é um ativo que alavanca o resultado do negócio.

Como o modelo de Ozório (2003) é indicado para marcas consideradas fortes, foi realizada uma análise qualitativa, com base no estudo das dimensões da personalidade da marca, que é um fator determinante para a força da marca, de Muniz (2005), e nas premissas identificadas por Aaker (1998) como características de uma empresa com marca forte, que confirmou a sua aplicabilidade ao caso. De acordo com o modelo, uma marca forte acrescentaria valor para a empresa através da geração marginal de fluxo de caixa, comparando-se a margem operacional típica de empresas sem o atributo da marca no setor e o valor da empresa com o atributo da marca. A apuração do valor da marca seria obtida pela diferença do valor de mercado da empresa com marca e do valor da empresa sem o valor da marca.

Considerando que a marca é um ativo que alavanca o resultado do negócio, seja pela manutenção dos clientes, seja pela prática de preços *premium* e margens operacionais superiores a empresas do setor que não desfrutam do mesmo reconhecimento da marca, para esse estudo, foi proposta uma adaptação ao modelo de Ozório, avaliando-se o valor da empresa com e sem o atributo marca a partir do comparativo da prática de preços *premium*.

A análise permitiu valorar a marca Bombril em R\$ 190 milhões, valor aderente ao divulgado no ranking de 2006 da Brand Finance, que teve como referência os demonstrativos financeiros do ano de 2005, mesmo ano-base da análise, de R\$ 183 milhões.

**Palavras-chave:** Ativos Intangíveis, Marca, Valor de Marca.

## ABSTRACT

CAPUTO, Érica Saião. **Analysis of the strength of the brand as competitive distinguishing: a study of case based in the segment of woollen steel sponge.** 2007. 81p. Dissertation (Master Business Administration). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

This work presents an analysis on brand, intangible asset that has assumed increasing contribution in the process of generation of value to the business, characterizing itself as a differentiation factor. One strong brand can surpass the factor price in the purchase decision and allows to move away the perception of commodity that the customers can attribute to the product or service. This study considers an analysis of the force of the brand in a segment where the product basically does not have differentiation, that is the sector of woollen steel sponge, in order to verify its contribution for the company performance as a competitive distinction. For this analysis the Bombril, whose brand was chosen it is synonymous of the category, being applied an adaptation of the method of brand evaluation considered by Ozório (2003) to confirm the premise of that a strong brand is an asset that handspike the result of the business.

As Ozório model (2003) is indicated for brands considered strong, we performed a qualitative analysis based on the Muniz's study of the dimensions of brand personality (2005), which is a determining factor for the strength of the brand, and premises identified by Aaker (1998) as characteristics of a company with a strong brand, which confirmed its applicability to the case. According to the model, a strong brand add value to the company by generating marginal cash flow, compared to operating margin typical of companies without the attribute of the brand in the industry and the value of company with brand attribute. The calculation of brand value would be obtained by the difference of the market value of the one company with brand value of the another company without brand value. Considering that the brand is an asset which leverages business results, whether by maintenance of customers, or by premium pricing and operating margins over industry companies that do not have the same brand recognition, for this study, we proposed an adaptation in Ozório model, evaluating the company's value with and without the brand attribute from the comparative premium pricing. The analysis allowed estimating Bombril brand's value in R\$ 190 million, similar to ranking published by Brand Finance in 2006, which had reference to the financial statements for 2005, the same base year of the analysis, R\$ 183 million.

**Key words:** intangible assets, brand, brand equity

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	- Valor da empresa .....	6
FIGURA 2	- Ciclo cultura-imagem-cultura da marca .....	12
FIGURA 3	- Prisma de Identidade da Marca .....	12
FIGURA 4	- Brand Equity segundo Aaker .....	17
FIGURA 5	- Brand Equity segundo Keller .....	18
FIGURA 6	- Brand Equity segundo Troiano .....	19
FIGURA 7	- Modelo Brand Asset Valuator .....	24
FIGURA 8	- Análise da performance da marca pelo modelo BAV .....	25
FIGURA 9	- Pirâmide BrandDynamics .....	26
FIGURA 10	- Cálculo do Valor da Marca – BRANDZ .....	27
FIGURA 11	- Pirâmide da Auditoria da Marca .....	28
FIGURA 12	- Metodologia Brands & Values .....	30
FIGURA 13	- Metodologia Interbrand .....	32
FIGURA 14	- Valor dos intangíveis na composição do valor de mercado .....	33
FIGURA 15	- Esquema de avaliação da marca .....	34
FIGURA 16	- Novas marcas no mercado de esponja de lã de aço .....	50
FIGURA 17	- Logomarca Bombril .....	52
FIGURA 18	- O mascote da Assolan.....	55
FIGURA 19	- Linha de produtos Bombril .....	60
FIGURA 20	- A volta do Garoto Bombril .....	71
FIGURA 21	- Campanha “Só os líderes são imitados” .....	71

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- Classificação dos ativos intangíveis.....	5
TABELA 2	- Pontuação dos determinantes-chave da força da marca .....	33
TABELA 3	- As 10 primeiras marcas do ranking Interbrand 2006 .....	36
TABELA 4	- As 10 primeiras marcas do ranking Millwark Brown 2006 .....	37
TABELA 5	- As marcas brasileiras mais valiosas segundo a Interbrand .....	38
TABELA 6	- As marcas brasileiras mais valiosas segundo a Brand Finance .....	38
TABELA 7	- Dimensões da personalidade das marcas Bombril e Assolan .....	56
TABELA 8	- Premissas para WACC .....	65
TABELA 9	- Resumo de preços médios Bombril e outras marcas .....	66
TABELA 10	- Empresas por níveis de participação do valor da marca .....	70

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	- Marca e mercado .....	10
QUADRO 2	- Aplicação da avaliação de marcas .....	21
QUADRO 3	- Aplicação dos aspectos econômicos na avaliação de marcas .....	22
QUADRO 4	- Comparativo Interbrand e Millward Brown .....	37
QUADRO 5	- Comparativo Interbrand e Brand Finance .....	39
QUADRO 6	- Assuntos avaliados na pesquisa .....	48
QUADRO 7	- Síntese da análise da força da marca segundo premissas de Aaker.	64
QUADRO 8	- Valor da marca Bombril .....	67
QUADRO 9	- Cálculo do índice da força da marca Bombril .....	68
QUADRO 10	- Representatividade do valor da marca Bombril .....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	-	Evolução dos ativos intangíveis no valor da empresas .....	6
GRÁFICO 2	-	Evolução da participação da marca no valor da empresa .....	6
GRÁFICO 3	-	Faturamento do mercado de limpeza no Brasil .....	45
GRÁFICO 4	-	Ranking de faturamento dos principais produtos do setor de cuidados com a louça em 2005 .....	45
GRÁFICO 5	-	Mercado brasileiro de lã de aço .....	46
GRÁFICO 6	-	Consumo de esponja de lã de aço pelas donas de casa .....	48
GRÁFICO 7	-	Margem bruta (%) .....	69
GRÁFICO 8	-	Lucro líquido .....	69

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Apresentação do Tema.....	1
1.2 Objetivos .....	2
1.2.1 Objetivo geral.....	2
1.2.2 Objetivos específicos .....	2
1.3 Delimitação do Tema .....	3
1.4 Suposição .....	3
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	4
2.1 Ativos Intangíveis .....	4
2.1.1 Definições .....	4
2.1.2 Ativos intangíveis e a contabilidade tradicional .....	5
2.1.3 Ativos intangíveis e valor de mercado da empresa.....	6
2.2 Marca .....	8
2.2.1 Definições .....	8
2.2.2 Marca e a evolução do mercado.....	9
2.2.3 Identidade e personalidade da marca .....	11
2.2.4 Gestão de marcas .....	14
2.2.5 Valor da marca ( <i>Brand Equity</i> ).....	16
2.2.6 Marca e valor econômico.....	19
2.3 Avaliação de Marcas.....	20
2.4 Principais Metodologias de Avaliação de Marcas Aplicadas no Mercado Brasileiro .....	23
2.4.1. Brand Asset Valuator (BAV) – Young & Rubicam .....	23
2.4.2. BrandDynamics – Millward Brown’s.....	25
2.4.3. The Brand Equity Ten – David Aaker .....	27
2.4.4. Auditoria da Marca - Troiano Consultoria de Marca.....	28
2.4.5 Brands & Values .....	29
2.4.6 Globalbrands .....	30
2.4.7. Método de Capitalização da Lucratividade da Marca - Ernest & Young.....	31
2.4.8. Interbrand.....	31
2.4.9. Brand Finance .....	33
2.4.10. Considerações sobre as metodologias.....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	40
3.1 Tipo de Pesquisa .....	40
3.2 Delimitação do Caso .....	40
3.3 Coleta de Dados .....	41
3.4 Análise e interpretação dos dados.....	41
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	45
4.1 Mercado Brasileiro de Limpeza.....	45
4.2 O segmento de Esponja de Lã de Aço .....	46
4.2.1 O perfil do consumidor .....	47
4.2.2 O mercado competitivo de esponja de lã de aço.....	48
4.3 Breve Histórico .....	50
4.3.1 A Bombril .....	50
4.3.2 A marca Bombril.....	52
4.3.3 A desafiante Assolan.....	52
4.4 Análise da personalidade das marcas Bombril e Assolan.....	56

4.5 A Força da Marca Bombril – Análise das Premissas de Aaker .....	57
4.6 O Valor da Marca Bombril .....	64
4.7 Análise dos Resultados .....	67
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	73
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	76
<b>ANEXO</b> .....	81

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do Tema

O mercado mundial vive a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento ou “nova economia”, em que os ativos que criavam valor eram o capital, a terra e o trabalho e que o papel do trabalhador, antes restrito à sua força de trabalho, agora acrescenta ao processo produtivo conhecimento, criatividade, cultura, valores e crenças, fatores esses que se caracterizam como as novas alavancas para a criação de valor da empresa.

Essa transição começou a verificar-se em meados da década de 80, com as grandes fusões e aquisições nos Estados Unidos e Europa, em que, muitas vezes, verificou-se que o valor negociado nas aquisições era maior que a soma dos ativos tangíveis da empresa (planta industrial, máquinas e equipamentos), atribuindo-se essa diferença à contribuição dos ativos intangíveis na composição do seu valor (“*goodwill*”) (NUNES E HAIGH, 2003; MARTINS, 2001). Um exemplo clássico foi a compra da Kraft pela Philip Morris, em 1988, por US\$ 12,6 bilhões – seis vezes o que a empresa valia contabilmente. (AAKER, 1998; KLEIN, 2006) No Brasil, esse reflexo foi observado na aquisição da Kibon pela Unilever, em 1997, por US\$ 930 milhões, quando seus resultados no ano anterior atingiram as cifras de US\$ 332 milhões de faturamento e US\$ 75 milhões de lucro líquido, numa demonstração clara de que também fora considerado nessa equação o papel dos ativos intangíveis da empresa – o reconhecimento da marca Kibon, o *know-how*, o relacionamento com os clientes, entre outros. (MARTINS E BLECHER, 1997)

Ao longo dos anos, os ativos intangíveis vêm tornando-se os principais responsáveis pela geração de valor nas empresas. Isso porque em um ambiente competitivo, os ativos tangíveis são rapidamente reproduzidos, e podem tornar-se obsoletos facilmente, face ao avanço tecnológico. Já os ativos intangíveis são difíceis de copiar no curto prazo, devido ao tempo requerido na sua construção e consolidação.

Dentre os ativos intangíveis, a marca é o que assume maior importância. O valor da marca (ou *brand equity*) se tornou um dos principais assuntos do mundo dos negócios. Livros sobre o tema são publicados todos os anos; conferências e seminários multiplicam-se. (FELDWICK, 1998; AAKER, 1998) Nos últimos dez anos surgiram diversas ferramentas e técnicas para medir e avaliar o valor da marca, e a expressão *brand equity* tornou-se recorrente entre os especialistas em marketing. (NUNES E HAIGH, 2003; TROIANO, 2003; AAKER, 1998)

Essa tendência evidencia a análise de Larry Light (*apud* Aaker, 1998) sobre a sua perspectiva para o marketing:

A guerra de marketing será a guerra das marcas, uma competição de domínio de marca. Os negócios e investidores reconhecerão as marcas como os mais valiosos ativos da empresa. Este é um conceito crítico. É uma visão de como desenvolver, fortalecer, defender e gerenciar o negócio. Será mais importante dominar mercados do que possuir fábricas, e a única forma de dominar mercados é possuir marcas dominantes.

Nessa linha de pensamento, Ries e Ries (1999) afirmam que “o estabelecimento de marcas tornou-se tão importante nos negócios hoje em dia que está prestes a tomar o lugar do conceito de marketing.” E arrisca o novo conceito: “marketing é o desenvolvimento da marca na mente do consumidor.”

Atestando a importância da marca no mercado atual, Aaker (1998) afirma que a marca e o que ela representa constitui a base da vantagem competitiva e de ganhos futuros. E complementa que o valor da marca é a medida da força da marca. (AAKER, 2002)

As empresas que detêm marcas fortes vendem mais e melhor. Elas podem cobrar mais pelo reconhecimento dos clientes, obtêm melhores espaços na rede de distribuidores, superam o fator preço na decisão de compra. Numa era em que produtos e meios de produção são facilmente copiados, uma marca forte permite distanciar a percepção de *commodity* que os clientes possam atribuir ao produto ou serviço. (NUNES E HAIGH, 2003; MARTINS, *apud* AAKER, 1998; AAKER, 1998)

A construção de uma marca forte, segundo Keller (1998), se dá a partir de três caminhos: da experiência direta com a marca, da comunicação da marca e da inferência decorrente de outras informações que podem ser relacionadas à marca.

Kotler (*apud* Boyett e Boyett, 2003) afirma que existem duas etapas principais na criação de uma marca forte. Primeiro, o desenvolvimento do posicionamento de valor da marca, ou seja, a sua proposta, o fator de diferenciação que a torna única. Segundo, a escolha do nome da marca, o desenvolvimento de associações valiosas com esse nome e o gerenciamento de todos os contatos dos clientes com a marca, de modo que eles sejam consistentes com a imagem da marca e cumpram ou excedam as suas expectativas.

Resumidamente, pode-se considerar que a construção de uma marca forte está baseada em dois aspectos principais: a comunicação da marca, que reflete seu posicionamento, ou melhor, a identidade e personalidade da marca, e a experiência com a marca, que é baseada em todos os contatos diretos e indiretos com a marca.

O presente estudo visa analisar a importância da marca em um segmento em que o produto basicamente não tem diferenciação, sendo caracterizado como uma *commodity*, que é o setor de esponja de lã de aço, de modo a verificar a sua contribuição para a performance da empresa como diferencial competitivo. Para essa análise foi escolhida a Bombril, cuja marca é sinônimo da categoria, dispensando quaisquer predicados.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a importância da marca como diferencial competitivo e no processo de geração de valor para o negócio.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos nesta dissertação são os seguintes:

- Analisar os fatores que relacionam o valor da marca e resultados econômico-financeiros da empresa;
- Discutir os modelos utilizados para avaliação de marcas;
- Analisar uma empresa de atuação nacional considerando a contribuição da sua marca no seu desempenho de mercado;
- Aplicar uma metodologia de avaliação para valorar essa marca;
- Relacionar qualitativamente os resultados da avaliação econômico-financeira de marca com a agregação de valor ao negócio.

### **1.3 Delimitação do Tema**

Este estudo pretende analisar as diversas metodologias de avaliação de marcas disponíveis no mercado e aplicar uma metodologia de avaliação para valorar uma marca considerada forte, comparando com o resultado do método aplicado pela Brand Finance, divulgado em 2006.

Apesar da interdisciplinaridade do tema, o foco desta dissertação restringe-se ao monitoramento do ativo marca, sendo pesquisados somente os aspectos relacionados ao valor da marca e sua contribuição para o resultado do negócio.

### **1.4 Suposição**

Deter uma marca forte representa uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, pois a marca é um ativo que alavanca o resultado do negócio, seja pela manutenção dos clientes, seja pela prática de preços *premium* e margens operacionais superiores a empresas do setor que não desfrutam do mesmo reconhecimento da marca. A força da marca caracteriza-se como fator de decisão dos clientes na ausência de outras diferenças.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Ativos Intangíveis

#### 2.1.1 Definições

Segundo Houaiss (2001, p.1629), intangível é uma qualidade do que “não se pode tanger, tocar, pegar; intocável [...]”.

Schmidt e Santos (2002, p.14) comentam que o termo *intangível* vem do latim *tangere* ou tocar. Logo, os bens intangíveis são os que não podem ser tocados, porque não possuem corpo físico. Contudo, a tentativa de relacionar a etimologia da palavra intangível à definição contábil dessa categoria não é plenamente adequada, visto que muitos outros ativos não possuem tangibilidade e são classificados como se o fossem, tais como despesas antecipadas, duplicatas a receber, aplicações financeiras etc.

O OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SNC/SEP nº 01/2005 relata que o pronunciamento internacional IAS 38 define um ativo intangível como "um ativo não monetário identificável sem substância física, mantido para uso na produção do fornecimento de bens ou serviços, para ser alugado a terceiros, ou para fins administrativos". Condiciona essa definição a definição geral de ativos, ou seja, (a) um ativo é controlado por uma empresa como resultado de eventos passados e, (b) do qual se espera que sejam gerados benefícios econômicos futuros para a entidade. (Portal da Contabilidade, 2005)

Goodchild e Callow (apud Nunes e Haigh, 2003) afirmam que os ativos intangíveis têm três importantes características que os diferenciam dos tangíveis:

- Não escassez: ao contrário dos ativos tangíveis, que são escassos, os ativos intangíveis não são consumidos definitivamente no processo de produção ou de criação de valor;
- Retornos crescentes: os ativos tangíveis têm vida útil predefinida, geralmente 20 anos, após os quais seu valor é apenas tido como residual. Seu uso, ao longo da vida útil, produz um resultado cada vez menor. Já os intangíveis, quando bem gerenciados, podem gerar retornos crescentes e seu valor aumentar com o tempo. Teoricamente, podem ter vida útil indefinida.
- Efeitos em rede: assim como o valor de uma rede aumenta geometricamente com o número de modos na rede, assim também os ativos intangíveis tornam-se cada vez mais valiosos quanto mais disseminados.

Lev (apud Webber, 2000), ao definir ativos intangíveis, propõe agrupá-los em quatro categorias. Primeiro, os ativos associados à **inovação do produto**, como aqueles que decorrem dos esforços de pesquisa e desenvolvimento. Segundo, os ativos **associados com a marca** da companhia, que permite que esta venda seus produtos ou serviços por um preço mais alto do que seus concorrentes. Terceiro, os **ativos estruturais** - não as inovações ofuscantes ou as novas invenções, mas maneiras melhores e mais inteligentes de fazer negócios que distinguem a companhia de seus competidores. E em quarto lugar, os **monopólios**: companhias que eventuais competidores terão de acompanhar, ou têm uma barreira de entrada que podem usar a seu favor.

Nunes e Haigh (2003) classificam os ativos intangíveis em 9 subgrupos: mercado, tecnologia, arte, processamento de dados, engenharia, consumidor, contrato, capital humano e local. Os autores ressaltam que esses componentes dos intangíveis somente criarão valor à medida que forem combinados e usados durante o processo de produção ou quando entram no fluxo de produção de valor.

Tabela 1: Classificação dos ativos intangíveis

Mercado	<i>Trademarks</i> , nome comercial, nome da marca, logos
Tecnologia	Patentes, documentação técnica e <i>know how</i>
Arte	Trabalhos literários, <i>copyrights</i> , músicas
Processamento de Dados	<i>Software</i> de computador, banco de dados, <i>copyrights</i> de <i>softwares</i>
Engenharia	Desenho industrial, patentes de produto, segredos comerciais, <i>blueprints</i> , informação proprietária
Consumidor	Lista de consumidor, contratos com consumidor, relacionamento com consumidor
Contrato	Contratos favoráveis de fornecimento, licenças, acordos de franquia
Capital Humano	Pessoas treinadas, contratos de emprego, acordos com sindicatos
Local	Direitos de exploração mineral, licenças aéreas ou terrestres, licenças sobre água

Fonte: Nunes e Haigh (2003, p. 133)

### 2.1.2 Ativos intangíveis e a contabilidade tradicional

Na contabilidade tradicional, o balanço contábil não apresenta rubricas específicas para os ativos intangíveis, entretanto contabiliza ativos que, segundo Hendriksen e Breda (1999), poderiam ser caracterizados como intangíveis, face à sua definição literal, por exemplo, as Contas a Receber e os Investimentos de Longo Prazo, que são apropriados como tangíveis. Afirmam os autores que isso se deve ao fato dos contadores restringirem a aplicação do conceito de intangível aos ativos não circulantes.

Hendriksen e Breda (1999, p. 388) ainda adicionam que “os ativos formam uma das áreas mais complexas da teoria da contabilidade, em parte em virtude das dificuldades de definição, mas principalmente por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimação de suas vidas úteis”.

Kaplan e Norton (2000, p. 12) afirmam que numa economia dominada por ativos tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar no Balanço Patrimonial das empresas os investimentos nos estoques e no Ativo imobilizado. A Demonstração do Resultado também era capaz de revelar as despesas associadas com o uso desses Ativos tangíveis, para a geração de receitas e lucros. Mas a economia de hoje, na qual os Ativos Intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os Ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses Ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

Corroborando com isso, Wernke *et al* (2003, p. 2) argumentam que:

“a contabilidade com finalidade gerencial pode e deve tentar evidenciar os ativos intangíveis da companhia. Para tal, pode utilizar de relatórios alternativos, do emprego de medidas subjetivas, do não seguimento dos princípios fundamentais de contabilidade, dentre outras possibilidades, para que tenha condições de informar os usuários acerca deste valioso componente patrimonial das empresas.”

Wernke (2002, p. 19) conclui que:

“neste sentido, a identificação dos Ativos Intangíveis não necessita ser exclusivamente monetária (em R\$). Ou seja, podem ser utilizadas, na identificação dos intangíveis, medidas não-financeiras como percentual de receitas *on-line*, números de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), número estimado de anos de vida útil do produto ou empreendimento, quantidade e tipo de contratos de parceria celebrados, números de marcas e patentes possuídas, etc. Isso decorre da necessidade de utilizarem-se abordagens sob diversas perspectivas, inclusive a financeira, na tentativa de captarem-se as subjetividades inerentes às

díspares naturezas que compõem o conjunto de Ativos Intangíveis presente no ambiente empresarial contemporâneo.”

Nesse sentido, embora hoje não se tenha um padrão estabelecido para análise dos intangíveis e a sua inclusão nos balanços contábeis tradicionais, algumas empresas já reconhecem a importância de sua gestão na ampliação do seu valor de mercado. No Brasil, a Suzano Papel e Celulose, uma das maiores fabricantes da América Latina, foi pioneira ao acrescentar no seu relatório anual referente ao desempenho de 2004, um balanço que ainda não faz parte dos dados que, como empresa de capital aberto, divulga à Bolsa de Valores de São Paulo: o valor de seus ativos intangíveis, estimado em R\$ 1,2 bilhão. (Gazeta Mercantil, 29/03/2005)

Outra iniciativa referente à gestão de intangíveis no mercado brasileiro refere-se à inclusão desse item nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) 2006, que seleciona as melhores práticas do mercado, premiando anualmente as empresas avaliadas como modelos de organizações no processo de melhoria da gestão. (FNQ, 2006)

Portanto, a gestão de ativos intangíveis já atinge as empresas brasileiras, que são impulsionadas a monitorar o valor real do impacto da marca, da pesquisa e desenvolvimento, da relação da empresa na cadeia produtiva e da capacidade de se manter à frente da concorrência, na decisão de compra dos clientes, ou seja, avaliar o papel dos seus intangíveis como diferencial no mercado competitivo.

### **2.1.3 Ativos intangíveis e valor de mercado da empresa**

Schmidt e Santos (2002) relatam que existe uma preocupação cada vez maior por parte de profissionais e pesquisadores sobre *gap* existente entre o valor econômico de uma entidade e seu valor contábil. De acordo com o índice mundial de avaliações emitida pela Morgan Stanley, o valor das entidades cotadas na maioria das bolsas de valores do mundo é, em média, o dobro de seu valor contábil e, nos Estados Unidos, o valor de mercado de uma entidade varia, normalmente, entre duas e nove vezes seu valor contábil.

Johnson e Kaplan (1993, p. 30) explicam a razão do *gap* entre o valor econômico e o valor contábil ao afirmar que “o valor econômico de uma companhia não é limitado à soma dos valores de seus ativos tangíveis, pois inclui o valor de seus ativos considerados intangíveis”.

Stewart (1998) argumenta que quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis (os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes, que juntos formam seu capital intelectual).

Nesse sentido, Seeman (2004) comenta que:

cerca de 7 trilhões de dólares ou 60% do valor agregado do mercado de ações dos Estados Unidos baseiam-se em expectativas futuras. Os setores e empresas que mais contribuem para esse número são aqueles cujo valor do ativo vem da capacidade de oferecer ou de aproveitar intangíveis, tais como serviços e pesquisa e desenvolvimento. Alguns especialistas, na verdade, consideram os intangíveis o principal condutor do crescimento em qualquer empresa e em qualquer economia.

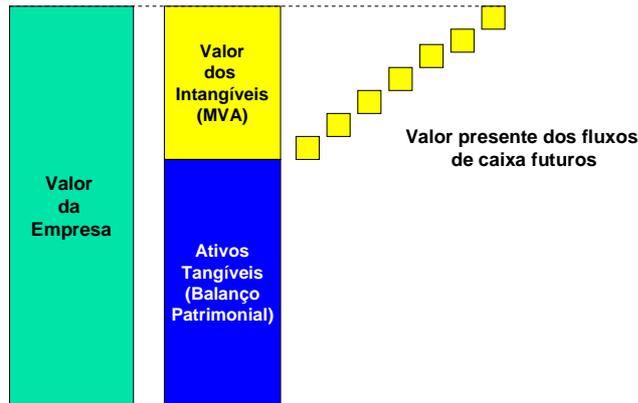
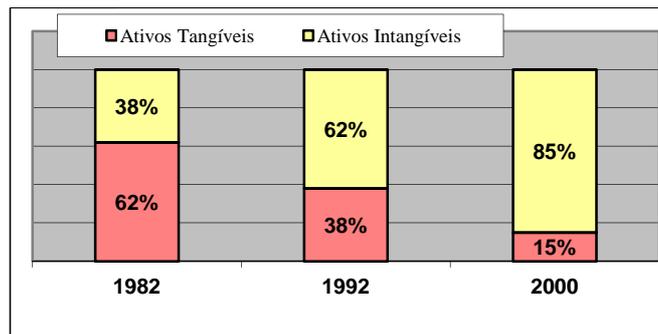


Figura 1: Valor da empresa  
 Fonte: Adaptado pela autora

De acordo com Lev (2004), os ativos intangíveis tornam-se a alavanca na geração de valor para a empresa, garantindo a vantagem competitiva frente aos concorrentes e tendo grande importância na composição de seu valor de mercado, o que vem sendo observado em levantamentos recentes sobre a contribuição dos ativos intangíveis ao longo do tempo para o valor das empresas.

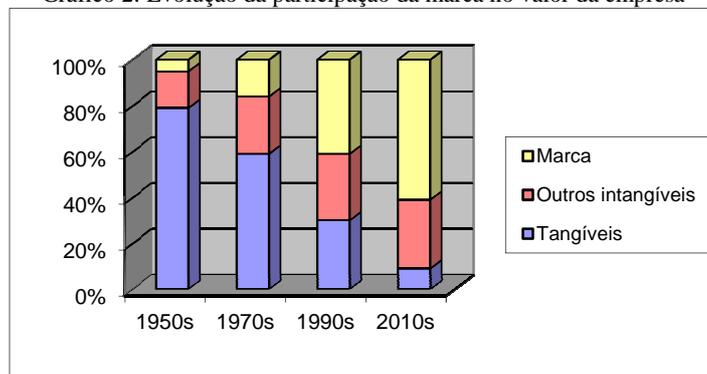
Gráfico 1: Evolução dos ativos intangíveis no valor das empresas



Fonte: Ulrich e Smallwood (2003)

Um estudo desenvolvido pela Brand Finance demonstra que dentre os ativos intangíveis, a marca vem aumentando sua representatividade, sendo estimado na análise, que considerou as marcas mais valorizadas do mundo, incluindo Coca-Cola, Microsoft, IBM, GE, entre outras, que esse índice irá atingir mais de 60% em 2010.

Gráfico 2: Evolução da participação da marca no valor da empresa



Fonte: Nunes e Haigh, 2003, p.131

Podem-se apontar aspectos que reforçam a contribuição da marca no valor do negócio. Primeiro, porque a marca influencia as avaliações dos clientes em relação a produtos e serviços, sendo capaz de diferenciar as organizações. Mesmo que o consumidor não conheça o produto/serviço, estará mais propenso a comprá-lo se tiver referências positivas da marca que o produto ostenta, ou seja, a decisão do cliente passa a ter como principal fator influenciador o reconhecimento da marca e não a *commodity* em si. Segundo, porque as empresas com marcas valiosas não mergulham na “guerra de preços”. Ao contrário, muitas vezes conseguem manter seus produtos com preços *premium*, em função do valor percebido pelos clientes, ou obter margens operacionais superiores a empresas do setor que não desfrutam do mesmo reconhecimento da marca. (AAKER, 1998)

De acordo com Nunes (2003), marcas, por serem intangíveis, quando bem gerenciadas podem ter vida útil infinita. Além disso, as características físicas dos produtos podem ser copiadas rapidamente, as intangíveis não. As marcas criam barreiras emocionais e filosóficas contra a concorrência, bem como vantagem competitiva sustentável de longo prazo.

A marca é capaz de sintetizar a percepção do público quanto aos demais ativos intangíveis da empresa, conforme afirmam Nunes e Haigh (2003, p. 82):

Enfim, marca é o que fica para o público em termos de valor e obviamente, é muito mais do que o produto, como vimos, valor este que vem da qualidade e preço do produto, do atendimento e ambiente de loja, das notícias de jornal sobre a empresa, da qualidade de gestão da empresa, de seu reconhecimento, da lealdade de seus consumidores, dos processos, tecnologia e sistemas da empresa, da distribuição e logística, da capacidade de seus colaboradores, da entrevista do presidente na TV, etc.

Nesse sentido, é fato que as marcas deixaram, há muito, de ser peças exclusivas do marketing e da comunicação. São ativos que movimentam valores significativos em operações de fusões e aquisições, podem ser dadas em garantias junto a bancos em operações financeiras, têm valor. (MARTINS, 2001) Entretanto, conforme esclarecem Nunes e Haigh (2003), o marketing e a publicidade continuam tendo o seu papel na construção da marca, mas a partir de uma perspectiva de resultado. A marca deve ser gerenciada por todas as pessoas da empresa, e não exclusivamente pelo marketing. A boa gestão da marca passa pela administração de seu impacto na estratégia, estrutura e cultura da empresa, como forma de consistentemente garantir a promessa e proposta de valor a seus públicos (*stakeholders*).

Portanto, o objetivo das empresas em geral passa a ser, além das metas de resultado, como vendas e *market-share*, fortalecer a sua marca. E para isso, é fundamental que monitorem o seu valor e estabeleçam sua gestão a partir da avaliação da sua contribuição para o resultado do negócio.

## **2.2 Marca**

### **2.2.1 Definições**

Segundo Kotler e Armstrong (1993), uma marca é um nome, termo, signo, símbolo ou design, ou uma combinação destes, que tem a função de identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes.

Keller (1998) apresenta o conceito da marca a partir da sua origem histórica, relatando que as marcas têm sido, por séculos, uma forma de distinguir os bens de um produtor de outro. A palavra “brand” é derivada da palavra “brandr” do escandinavo antigo que significa “queimar”, uma vez que as marcas eram, e ainda são, a forma como os proprietários de animais usam para marcá-los, sendo também uma forma de identificá-los.

Aaker (1998, p. 7) afirma que:

uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

Essas definições refletem o conceito inicial de marca, que exercia um papel restrito à identificação do produto, sendo uma extensão deste. Essa visão evoluiu, de modo que a marca deixou de se restringir ao produto ao qual identificava, tornando-se complexa: saiu do âmbito da engenharia de produto para o espectro da cultura de consumo, formada pela percepção dos consumidores a partir de suas experiências com o produto e com a organização.

Nesse sentido, Keller (1993) complementa que a marca pode corresponder a três tipos de benefícios: funcionais (vantagens intrínsecas ao produto); simbólicos (vantagens extrínsecas, tais como autoconfiança, sentimento de pertinência a determinado grupo, etc); e experienciais (relacionados à satisfação pessoal no uso do produto), podendo uma marca transmitir um ou mais tipos de benefícios.

Kotler (2005, p. 65) afirma que “uma marca é uma promessa de valor”. E complementa que “ela se torna o conceito organizador para todas as atividades da empresa que giram em torno da marca”, o que é compartilhado por Beckwith (1997, p.103), que defende que “para um serviço, uma marca é mais do que um nome ou um símbolo. Ela é uma promessa implícita de que um fornecedor de serviço desempenhará conforme as expectativas do cliente”.

Reforçando esse conceito amplo da marca, Kapferer (1994) argumenta que a marca pode agregar seis diferentes níveis de significado:

- Atributos: uma marca transmite atributos como qualidade, desempenho, prestígio, status, entre outros;
- Benefícios: são os atributos traduzidos em benefícios funcionais e emocionais;
- Valores: a marca denota os valores da empresa;
- Cultura: a marca representa o ambiente cultural no qual se insere;
- Personalidade: a marca pode projetar personalidade;
- Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou utiliza o produto.

Sintetizando, a marca é um vínculo de confiança, e sua força está nas associações que o cliente faz quanto aos benefícios materiais e imateriais que proporciona. Como conclui Kapferer (2004), a marca é um contrato. Nada está escrito, mas há um compromisso tácito, a partir do qual se subentende o que a empresa irá oferecer.

## **2.2.2 Marca e a evolução do mercado**

Segundo Bassat (*apud* Ruão, 2003), as marcas de comércio não são uma descoberta do século XX, tendo surgido as primeiras formas na Lídia, no ano 700 a.C., onde se instalaram muitos mercadores de forma permanente, colocando à porta dos seus estabelecimentos uma pessoa para atrair algum possível comprador, através da evocação sonora das características e vantagens do comerciante. Na Grécia antiga, arautos anunciavam à viva voz a chegada de navios com uma carga de interesse especial. E para os romanos, o uso de pinturas revelou-se muito eficaz na identificação de comerciantes e mercadorias, perante populações largamente analfabetas. Os talhos romanos exibiam, por exemplo, a

figura de uma pata traseira de boi, os comerciantes de vinho colocavam na fachada dos seus estabelecimentos o desenho de uma ânfora, enquanto a figura de uma vaca indicava a existência de um vendedor de laticínios.

Aaker (1998) relata que há evidência de que ainda na história antiga foram colocados nomes em mercadorias, tais como tijolos, para identificar o fabricante. As sociedades comerciais na Europa medieval usaram marcas registradas para a segurança do consumidor e para proporcionar proteção legal ao produtor. E já no início do século 16, as destilarias de uísque transportavam seus produtos em barris de madeira que traziam gravados a fogo o nome do produtor. Assim, o consumidor tinha a identificação do nome do fabricante, e evitava a substituição do produto.

Na transição do feudalismo para a era industrial, quando os feudos deixaram de ser isolados comercialmente, impulsionando o desenvolvimento das cidades, os comerciantes começaram a organizar-se em locais permanentes, como “mercadoes”, para que se protegessem do tempo. Para garantir a qualidade dos produtos oferecidos, foram criadas associações de profissionais do mesmo ramo, denominadas “guildas”, que exigiam a aplicação de marcas identificando os fabricantes dos produtos comercializados nas áreas comuns, de modo a desqualificar aqueles cuja produção fosse considerada de baixa qualidade, evitando que prejudicassem os demais produtos da guilda. Assim, a marca começava a ser usada como forma de garantir o reconhecimento e a familiaridade do cliente. Mas foi ano século XIX, a partir da Revolução Industrial, com o aumento da produção, que ocorreu o *boom* das marcas, como forma de diferenciar os produtos, que já detinham a preferência do consumidor. (PEREZ, 2004)

Nunes e Haigh (2003, p. 66) estabelecem uma conexão entre o mercado e a marca, a partir da adaptação do quadro da Thymus Branding a seguir:

Quadro 1: Marca e Mercado

<b>Mercado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Competência</b>	<b>Marca</b>
Globalizado	Brand Equity	Gerenciamento de Relações (satisfação)	Cultura
Competitivo	Market Share	Marketing (transação)	Imagem
Não competitivo	Vendas	Produção (distribuição)	Logotipo

Fonte: NUNES E HAIGH, 2003, p. 66

No primeiro estágio, logo após a Revolução Industrial, a empresa era caracterizada por grandes investimentos em capital, especialmente bens e equipamentos ou maquinários. Nesse mercado não competitivo, o objetivo da empresa era produzir e escoar a produção para o mercado, sendo as competências essenciais da empresa a capacidade de produzir e distribuir produtos. Nesse cenário, a marca tinha pouco ou nenhum valor, restringindo-se a um logotipo para identificar a origem do produto.

Com a transição para o mercado competitivo, devido à existência de mobilidade de recursos e meios de produção, bem como entrada de concorrentes produzindo produtos similares ou substitutos, a dinâmica mudou radicalmente. Surge a concorrência, e o objetivo da empresa passa a ser, além de vender, manter e conquistar *market share* de seus concorrentes. Nesse mercado competitivo, a competência essencial da empresa, além de

vender e distribuir, era a capacidade de fazer com que os consumidores comprassem dela e não de seus concorrentes. A relação entre a empresa e o consumidor era do tipo transação, baseada exclusivamente em vendas e *market share*, sem criar um relacionamento duradouro. A marca passa a ter valor um pouco maior que no estágio anterior, estando associada à imagem.

Atualmente, o mercado globalizado impulsiona o terceiro estágio dessa evolução. O objetivo da empresa passa a ser também o *brand equity* (valor da marca), além de vendas e *market share*. Marca passa a ser sinônimo de cultura, propósito corporativo e o maior ativo da empresa, podendo criar valor econômico muito alto. O diferencial de produtos relativamente pequeno, os avanços da tecnologia e a globalização impõem uma nova dinâmica para as empresas. Qualidade e performance deixaram de ser vantagem competitiva para tornarem-se pré-requisitos do mercado, sendo a identificação do consumidor com a marca – gestão, ideologia, filosofia, enfim, sua cultura -, a forma de estabelecer uma relação de lealdade entre os consumidores e a empresa. (NUNES E HAIGH, 2003, p.67)

Observa-se que ao longo do tempo o papel da marca vem evoluindo, ao ponto que hoje marcas são comercializáveis, são aceitas como garantias, são traduzidas em valor monetário. E esse valor pode ser maximizado ou minimizado pelas ações da empresa que a ostenta, refletindo não só no localmente, mas no mercado como um todo. Essa é a grande transição do mercado global. A marca deixa de ser uma identificação do produto ou fabricante para tornar-se a identidade da empresa perante seus clientes, transmitindo características de personalidade.

### **2.2.3 Identidade e personalidade da marca**

Aaker (2002) avalia que a primeira tarefa para o desenvolvimento de uma marca forte compreende em definir a identidade da marca, o que a marca vai representar ou simbolizar. Segundo o autor, a identidade da marca é a imagem que se quer que a marca tenha, ou seja, o que se pretende que surja na mente dos clientes quando se mencionar a marca. E complementa que a identidade da marca está relacionada aos valores, à cultura da organização e sua estratégia empresarial.

Entretanto, o processo de construção de imagem requer tempo. No início, a marca é pouco conhecida, não tem imagem, praticamente não exerce influência. À medida que adquire notoriedade, vão se criando associações mentais, ou seja, a imagem vai se formando. A princípio, a imagem é restrita às vantagens materiais que a marca proporciona. Posteriormente, começa a transmitir valores imateriais, como estilo de vida, público de identificação, valores. A partir daí, a marca e a empresa formam um todo, uma única imagem, não podendo existir separação entre os símbolos e os atos da empresa. (KAPFERER, 2004)

Nessa linha de pensamento, Nunes e Haigh (2003) afirmam que a marca é um fenômeno cultural, com um propósito, o qual sintetiza crença, valores, objetivos e missão da empresa junto aos seus *stakeholders*. Segundo os autores, a marca deve ser vista como um nível superior à empresa, embora ambas não estejam dissociadas, sendo um conjunto integrado, conforme apresentado na figura 2:

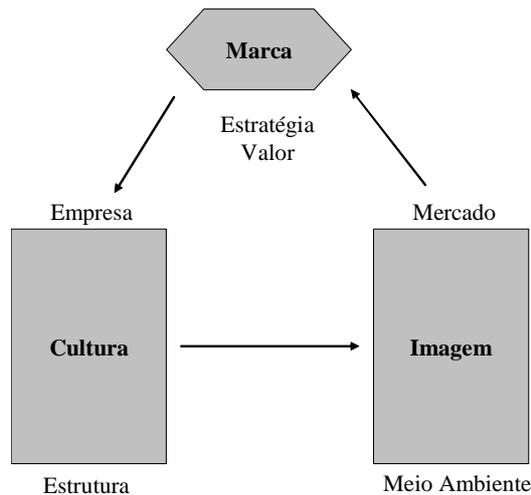


Figura 2: Ciclo cultura-imagem-cultura da marca  
 Fonte: Nunes e Haigh (2003)

Segundo os autores, a imagem é criada com base na cultura, ou seja, transforma-se numa expressão viva de sua cultura e propósito corporativo vivido na prática, que se baseiam na estratégia e nos valores construídos pela empresa. Os autores reforçam que não se trata de incorporar elementos culturais em uma marca, numa atitude idealizadora ou externa, mas sim uma atitude interna, que envolve uma mudança estrutural, de processos, de sistemas e de pessoas, ou seja, no “DNA” da marca.

Essa perspectiva corrobora com a análise de Kapferer (2003) quando afirma que as marcas possuem uma identidade, uma coleção de características que as definem – um código interno como um DNA. O autor argumenta que a identidade de marca possui seis dimensões, representadas graficamente pelas faces de um prisma, conforme figura abaixo:

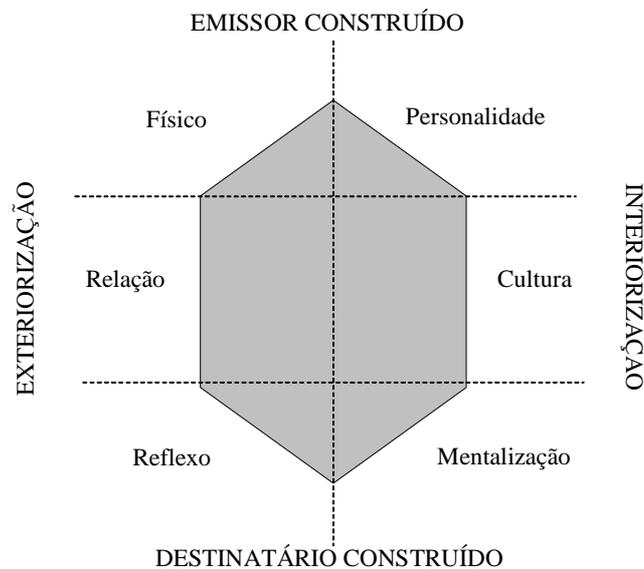


Figura 3: Prisma de Identidade da Marca  
 Fonte: Kapferer (2003, p.91)

De acordo com o autor, a face Física refere-se às características físicas associadas aos atributos do produto, ao aspecto funcional, e a face da Personalidade, às características

subjetivas que a marca incorpora, que criam uma ligação emocional com o consumidor. A dimensão Cultura compreende os valores e ideais da marca, e a Relação corresponde ao relacionamento construído com os clientes. A face Reflexo diz respeito à forma como as marcas são percebidas pelos consumidores, e a Face Mentalização é também conhecida como auto-imagem, e como o nome já diz, representa a maneira como o consumidor deseja expressar a si mesmo usando a marca.

Segundo Kapferer (2003), as seis facetas da identidade da marca definem seu território de potencialidades. O prisma da identidade da marca reforça que essas facetas formam um todo estruturado, de modo que o conteúdo de uma face ecoa para a outra e o efeito conjunto das dimensões define a identidade da marca.

Aaker (2002) e Kapferer (2003) ressaltam que a identidade da marca não deve ser confundida com a imagem da marca, pois são conceitos distintos. A imagem de marca é o conjunto de associações, usualmente organizadas de forma significativa, que representa as percepções dos clientes em relação à marca, podendo ou não refletir a realidade objetiva. (AAKER, 1998) Em outras palavras, a identidade é o conceito de emissão, a concepção que a marca tem de si, enquanto a imagem é o conceito de recepção, de como o público capta e interpreta os sinais emitidos pela marca. (KAPFERER, 2003)

Aaker (2002) analisa que a maior parte das empresas encara suas marcas como um conjunto de atributos, concentrando-se apenas nos atributos físicos e benefícios funcionais que proporcionam. No entanto, salienta o autor, o que realmente vale na hora de competir são os aspectos intangíveis - a reputação da marca quanto à qualidade, liderança, inovação, prestígio -, além da personalidade da marca, que pode torná-la mais memorável ou interessante e até convertê-la em um veículo que expresse a identidade de quem a consome.

De acordo com Aaker (apud Muniz, 2005), personalidade de marca é “um conjunto de características humanas associadas a uma marca”.

Também atribuindo características humanas à marca, Joseph Plummer (apud Aaker, 1998), ex-diretor da Young & Rubicam, explica que uma marca pode ser caracterizada como sendo moderna ou ultrapassada, vivaz ou pesada, convencional ou exótica. E argumenta que, para muitas classes de produtos, a personalidade da marca é um elemento-chave na compreensão da escolha da mesma.

O conceito de personalidade da marca é intrinsecamente relacionado ao conceito de posicionamento, que é a forma como a empresa deseja ser percebida, a imagem distinta que deseja criar na mentalidade de seus clientes. Portanto, o objetivo da empresa é que a personalidade da marca reflita seu posicionamento. A cultura da empresa, à medida que vai sendo construída, vai traduzindo seu posicionamento, que se reflete na personalidade da marca. Quanto mais próxima estiver a visão da personalidade da marca pelos clientes do posicionamento da empresa, maior terá sido a eficácia da gestão de marcas.

Considerando que os consumidores atribuem traços de personalidade às marcas, Aaker desenvolveu uma abordagem para extrair as dimensões da personalidade da marca no contexto americano. (MUNIZ, 2005) Partindo dessa abordagem, Muniz (2005) realizou uma pesquisa inédita abordando o tema da personalidade de marca e identificando suas dimensões no mercado brasileiro.

De acordo com o pesquisador, os consumidores admiram determinadas marcas pela personalidade e estilo que estas imprimem. Em um ambiente competitivo onde o desempenho de produtos e serviços é igualado com rapidez e onde o consumidor valoriza o relacionamento prazeroso com as marcas que escolhe (satisfação), uma personalidade atrativa e compatível com o público alvo pode se tornar uma vantagem perene para a marca.

A partir da tradução reversa do estudo de Aaker (1998), pesquisa na literatura e de entrevistas em profundidade com professores, pesquisadores e profissionais da área de

marketing, Muniz reuniu cinco dimensões de personalidade, ou seja, cinco grandes grupos que resumem dezenas de características consistentes entre si:

- **Credibilidade:** reflete facetas como confiança (responsável, segura, séria, confiável, correta), sucesso (bem-sucedida, respeitável), estabilidade (consistente, equilibrada) e determinação (confiante, firme). Marcas com esse posicionamento são excelentes parceiras do consumidor, devido à relação de confiança, e se configuram como sólidas opções de investimento, pois estão intimamente ligadas ao sucesso;
- **Diversão:** engloba facetas como alegria (bem-humorada, divertida, alegre), energia (extrovertida, festiva, imaginativa) e empatia (extrovertida, espirituosa, simpática, legal, informal). Marcas nessa dimensão são queridas e têm a simpatia dos consumidores. A relação marca-consumidor é mais informal, estabelecendo uma intimidade com o público;
- **Audácia:** engloba características de arrojo (ousada, criativa, corajosa) e modernidade (moderna, atualizada, jovem). Marcas enquadradas nessa categoria mostram-se inquietas e tendem a apresentar inovações contínuas. Podem liderar pela inovação e criatividade, como também se mostrar agressivas em relação aos concorrentes;
- **Sofisticação:** envolve as facetas de elitismo (chique, alta classe) e estilo (elegante, sofisticada, glamourosa). A marca oferece e espelha uma imagem aspiracional, que os consumidores desejam ter e muitas vezes não têm;
- **Sensibilidade:** tem como características a sensibilidade (delicada, feminina, sensível) e emoção (romântica e emotiva). Marcas com características de sensibilidade são aquelas preocupadas com o consumidor, estabelecendo laços emocionais com seus clientes.

Segundo Muniz (2005), mais do que descobrir as dimensões da personalidade, o estudo permite inferir em relação a cada fator de personalidade um comportamento e jeito de comunicar a marca, bem como um tipo de relacionamento com o consumidor, deixando clara a importância da personalidade de marca como fator diferenciador e como ponto de partida para compreender a essência da marca.

Entender a essência da marca, ou seja, sua identidade, seu sistema de valores, é o grande desafio na gestão de marcas. Isso porque a proximidade com os consumidores se alimenta desses valores, daquilo que a marca carrega internamente. Já que a marca é uma referência de longo prazo, somente esses valores darão o rumo. Através do tempo, o problema da marca deixa de ser rediscutir seus valores, mas compreender como cada um desses valores deve, a partir daí, se manifestar e se atualizar. (KAPFERER, 2004)

Essa visão da marca como um “ser” em mutação, atualizando sua forma de se manifestar com o passar do tempo, é reforçada por Fontenelle (2002), que afirma que não é a imagem, e sim o nome da marca que importa, pois as imagens são mutáveis, se deslocam com o tempo em torno do nome, que permanece fixo.

#### **2.2.4 Gestão de marcas**

Segundo Aaker (1998), as primeiras referências sistematizadas quanto à gestão de marcas datam de 1930 e são atribuídas à *Procter & Gamble*. Os debates iniciais abordavam sobretudo a questão operacional da sua gestão, ou seja, apresentavam as perspectivas táticas e não as análises estratégicas.

O objetivo principal da gestão de marcas é agregar valor para a empresa através da marca, a partir da identificação dos direcionadores de valor da marca, de modo a subsidiar a tomada de decisões quanto a ações de marketing que impactem esses direcionadores, possibilidades de extensão de marcas, ou mesmo a renovação das marcas existentes. (NUNES

E HAIGH, 2003) Portanto, para desenvolver essa gestão, a empresa necessita conhecer os pontos fortes e fracos da identidade de sua marca.

De acordo com Pires (1999), a gestão de marca torna-se fundamental para criar, manter ou reforçar o seu valor, tendo como atividades principais:

- Identificar os direcionadores de valor da marca;
- Desenvolver ações de marketing com impacto nos direcionadores de valor da marca;
- Medir continuamente o valor da marca;
- Avaliar as possibilidades de extensão da marca a outros produtos e serviços;
- Avaliar as alternativas de marcas novas.

A gestão adequada da marca permite a uma empresa relacionar-se diretamente com os clientes finais, influenciando-os positivamente quanto à decisão de compra e fidelidade e, conseqüentemente, aumentando o impacto no resultado do negócio. (PIRES, 1999; NUNES E HAIGH, 2003; AAKER, 1998; KELLER, 1998)

Pode-se afirmar que não existe uma proposta única de gestão de marcas, uma “receita de bolo” a ser seguida, o que pode ser comprovado pela diversidade de conceitos sobre a gestão desse ativo desenvolvidos por diferentes autores, como Aaker (1998), Keller (1998), Feldwick (1998), Nunes e Haigh (2003), entre outros.

Aaker (1998) avalia a marca como um ativo estratégico que alavanca a empresa no longo prazo. Sua análise permite gerir a marca a partir de cinco categorias de ativos subjacentes, que proporcionam valor para o cliente e para a empresa. Pode-se avaliar a visão de Aaker como de “dentro para fora”, ou seja, parte da análise dos ativos da empresa (análise interna) para a obtenção de vantagem competitiva a partir destes (análise externa).

Já Keller (1998), ao definir o conceito de valor de marca baseado no consumidor (Consumer Based Brand Equity), parte do nível de conhecimento e consciência da marca pelo consumidor e da sua avaliação da imagem da marca para a construção de estratégias para influenciar o comportamento do consumidor frente à marca. Portanto, pode-se considerar que a análise de Keller é uma visão de “fora para dentro”, pois parte da avaliação do consumidor (análise externa) para a adoção de estratégias (análise interna) que impactem seu comportamento.

A abordagem de Feldwick (1998) analisa a marca sob três dimensões, que embora não tenham uma relação de causa-e-efeito comprovada, estão de certa forma relacionadas: valor da marca, força da marca e descrição de marca.

Nunes e Haigh (2003) avaliam a gestão de marca em função do processo de criação de valor, identificando como o valor é criado e o que se pode ser feito para maximizá-lo, possibilitando o retorno desse investimento.

Seybold (2001) defende que o mercado atualmente requer uma postura diferente da aplicada na gestão tradicional de marca. Essa nova postura precisa ir além do foco na publicidade e no marketing e dominar outras áreas relevantes para a marca, como atendimento ao cliente e gestão de canais de distribuição. A experiência do cliente torna-se o mais importante, pois a lealdade nasce da experiência ao adquirir, usar e compartilhar produtos e serviços; ao falar ao telefone com um representante da empresa; ao ser atendido na loja; ao visitar o site na Internet; ao receber um correio eletrônico. A experiência é a essência da marca e as empresas devem concentrar-se na qualidade da experiência que oferecem.

Independente da abordagem considerada, a essência está em enxergar a marca como um ativo que precisa ser gerido para melhor aproveitar o seu potencial, bem como desenvolver suas vulnerabilidades. A marca é a linha de frente da empresa, ela representa a empresa em todos os seus aspectos. Gerir a marca é gerir os pontos de contato da empresa, pois tudo reflete na marca.

Portanto, embora haja uma série de metodologias para determinar o valor da marca, esse é apenas o ponto de partida, pois o mais importante é entender o que está por trás desse valor, ou seja, identificar os *drivers* que geram valor à marca. Esse é o passo fundamental para que a empresa tome as decisões mais adequadas para alavancar o valor desse ativo, e, conseqüentemente, do negócio. (NUNES E HAIGH, 2003)

### 2.2.5 Valor da marca (*Brand Equity*)

Segundo Martins (2000), *brand equity* é tudo aquilo que uma marca possui, de tangível e intangível, e que contribui para o crescimento sustentado de seus lucros.

Kapferer (2004) afirma que não existe uma grande marca sem relação emocional, que se traduz pela fidelidade à marca, sendo o valor da marca medido pela sua capacidade de criar um vínculo de fidelidade perene com o consumidor, em um certo nível de preço.

Nessa linha de pensamento, a Brands & Values, consultoria brasileira de avaliação de valor de marca, afirma que “marca é o reflexo de um verdadeiro contrato estabelecido entre os consumidores, clientes e a empresa. A intensidade com que se estabelece esta conexão determina a força da marca e, conseqüentemente, seu valor”.

Clancy e Krieg (apud Boyett e Boyett, 2003) apontam oito fatores como as bases do valor da marca:

- Penetração da marca: combinação entre a percepção e a disponibilidade de publicidade e de marca.
- Distinção da marca: combinação entre as medidas indicativas de diferenciação / exclusividade e superioridade da marca;
- Qualidade da marca: avaliação da marca como um todo e de suas extensões de linha de produto em termos de sua reputação geral de qualidade de produto ou serviço;
- Valor intrínseco da marca: combinação de medidas que refletem até que ponto a marca fornece aquilo pelo qual os compradores pagam, conhecido como “valor de preço”;
- Personalidade da marca: o ponto até onde a imagem da marca é congruente com quem o comprador é ou deseja ser;
- Potencial da marca: o ponto até onde os consumidores pagarão mais, desistirão ou estarão dispostos a experimentar os novos produtos ou extensões de linha de produtos ainda não introduzidos na marca em questão;
- Inoculação competitiva: o ponto até onde o consumidor permaneceria com a marca em momentos de adversidade ou de pressão competitiva;
- Comportamento da marca: o ponto até onde os compradores preferem, utilizam e compram essa marca e suas extensões de linha de produtos.

Sob uma ótica similar, Aaker (1998) define valor da marca (ou *brand equity*) como o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ ou para os consumidores dela, podendo ser agrupados em cinco categorias:

- Lealdade à marca, que se refere ao relacionamento entre a marca e o consumidor, à sua satisfação com a marca;
- Conhecimento do nome, isto é, a familiaridade à marca e à possibilidade de ser escolhida em detrimento de uma marca desconhecida;
- Qualidade percebida, que se relaciona à percepção do cliente quanto à superioridade da marca em relação às concorrentes;
- Associações à marca, que estão relacionadas à imagem da marca na memória dos clientes;

- Outros ativos do proprietário da marca, tais como patentes, marcas registradas e relacionamento com canais de distribuição, que são aqueles que contribuem para impedir ou inibir a concorrência direta.



Figura 4: Brand Equity segundo Aaker  
Fonte: Aaker, 1998, p.18

Essas cinco categorias de ativos subjacentes ao *brand equity* são capazes de proporcionar valor para o consumidor através da confiança na escolha e da influência da marca na satisfação.

Feldwick (1998) postula que o *brand equity* vem sendo usado com três sentidos bastante diferentes, podendo ser compreendido sob as dimensões:

- Valor da marca – é o valor total da marca como ativo independente, obtido quando é vendido ou incluído no balanço contábil, o que seria o conceito de “avaliação de marca” ou “valoração da marca”;
- Força da marca – é a medida do vínculo do consumidor à marca, que engloba os conceitos de notoriedade, de estima, qualidade percebida e lealdade;
- Descrição da marca – engloba as associações que o consumidor faz com a marca e suas convicções em relação a ela, as quais se relacionam com a imagem da marca.

O autor ressalta que esses três conceitos são completamente independentes entre si. Embora haja uma tendência a se subentender uma relação operacional entre os conceitos, em que a força da marca é um dos fatores que afetam o valor da marca, e que a descrição da marca impacta a força da marca, essa relação não pode ser provada. Por essa razão, Feldwick (1998) recomenda que o tratamento desses três significados do *brand equity* como conceitos distintos, e não aspectos diferentes de um mesmo conceito.

Sob a perspectiva do consumidor, Keller (1998) considera que o *brand equity* é o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor às ações de marketing dessa marca.

O conhecimento da marca tem dois componentes: lembrança da marca e imagem da marca. A lembrança da marca está relacionada ao reconhecimento e à recordação da marca. O reconhecimento refere-se à capacidade do consumidor confirmar uma exposição anterior à marca; a recordação, à capacidade do consumidor lembrar-se da marca quando se depara com a sua categoria de produto.

A imagem da marca refere-se às associações vinculadas à marca mantidas na memória do consumidor. Os tipos de associações podem ser em relação aos atributos (relacionados ou

não ao produto em si – produto, preço, embalagem, aplicação, etc), aos benefícios, que pode ser funcionais (vantagens intrínsecas ao produto), simbólicos (vantagens extrínsecas, tais como autoconfiança, sentimento de pertinência a determinado grupo, etc) ou experienciais (relacionados à satisfação pessoal no uso do produto), e às atitudes (avaliação geral do consumidor em relação à marca). A tendência (favorável ou desfavorável), a força (função da qualidade e quantidade de informações acerca da marca) e a exclusividade das associações à marca (se compartilhadas ou não por outras empresas) são as dimensões que distinguem o conhecimento, exercendo um papel importante para determinar a resposta do cliente, ou seja, a reação ao *brand equity*.

Portanto, a existência de uma associação forte, favorável, que seja única em relação aos concorrentes e que superior às outras marcas torna-se a base para a força da marca.

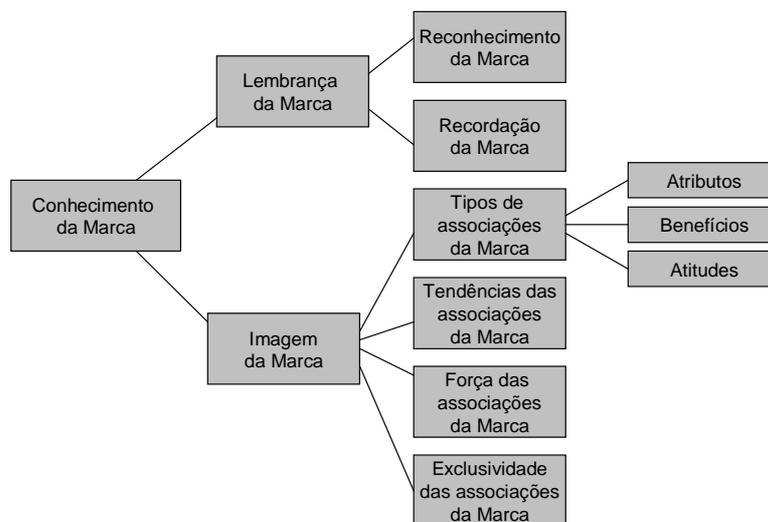


Figura 5: Brand Equity segundo Keller  
Fonte: Keller (1998)

Observa-se que as análises de Aaker (1998), Feldwick (1998) e Keller (1998), apesar de terem enfoques diferentes, são bastante convergentes, visto que nesses estudos o *brand equity* é considerado de forma ampla, não sendo restrito ao aspecto financeiro, com dimensões como conhecimento da marca, qualidade percebida, associações de marca. Esse conceito ampliado do termo *brand equity* contraria a visão de Kotler (apud Nunes e Haigh, 2003), que defende que *equity* no contexto de marca é essencialmente um conceito financeiro, representando a riqueza em valor que um produto ou serviço gera além de sua funcionalidade, ou seja, gera devido ao impacto do seu *branding*.

Embora Feldwick (1998) defenda que valor de marca, força da marca e descrição da marca sejam conceitos distintos, Aaker (2002) se posiciona contrariamente, ao definir o valor de marca, em entrevista à HSM Management, como “a medida da força da marca”. E complementa que o valor de marca está relacionado com o valor de mercado, ou seja, quanto as pessoas pagam por seus ativos, e também com o valor na mente dos consumidores, que nada mais é que a descrição de marca.

Essa discussão sobre marca e valor é relativamente nova e ainda não existe consenso sobre os conceitos existentes. (NUNES E HAIGH, 2003) Independente dos pontos de divergência, é notório que na era do conhecimento, em que os meios de produção e atributos dos produtos tornam-se cada vez mais comoditizados, a marca tem papel fundamental na diferenciação. De acordo com Kings (apud AAKER, 1998), “produto é algo que é feito na fábrica; marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo

concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem-sucedida é eterna”.

Dessa forma, “o único campo onde ainda é possível obter-se uma vantagem competitiva sustentável por um período de tempo relativamente longo é o da construção e manutenção de marcas fortes”. (SAMPAIO, 2002)

### 2.2.6 Marca e valor econômico

Troiano (2003) afirma que quando as empresas alavancam o *brand equity*, desenvolve-se a capacidade de gerar negócios como um todo, sendo esperados três efeitos no crescimento do poder da marca, que podem ter maior ou menor sinergia em função da gestão da marca:

- Maior propensão ao aumento de market-share, em virtude do poder de atração que a marca exerce sobre seus consumidores;
- Maior facilidade de desenvolvimento de novos negócios com a mesma marca, ou seja, o poder da marca possibilita as extensões de marca;
- Possibilidade de atuar no mercado com maiores margens, aumentando a lucratividade.

A figura 6 representa essa análise dos efeitos do *brand equity*, conforme a análise do autor:

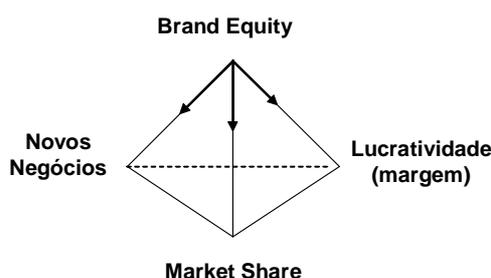


Figura 6: Brand Equity segundo Troiano  
Fonte: Troiano (2003)

Sob esse mesmo enfoque, Aaker (1998) defende que o *brand equity* tem o potencial de acrescentar valor para a empresa, pelas seguintes razões:

- Afeta a confiança do consumidor na decisão de compra, devido à experiência anterior ou à familiaridade com a marca, proporcionando razão para compra e satisfação no uso;
- Proporciona maiores margens, por permitir a cobrança de *premium price*, bem como a menor utilização de promoções e descontos;
- Proporciona uma plataforma para o crescimento via extensões de marca;
- Impulsiona o canal de distribuição;
- Proporciona uma vantagem competitiva que geralmente representa uma barreira de entrada para os concorrentes.

Nunes e Haigh (2003) também compartilham esse entendimento, afirmando que a marca cria valor econômico para as empresas por causar impacto nas curvas de oferta e demanda. Sob a óptica da demanda:

- A marca capacita o produto a alcançar um preço maior, a aumentar o volume de vendas e a reter e aumentar seu uso (*market-share*), pela lealdade dos clientes;
- A marca estabelece uma demanda estável no longo prazo devido à relação funcional (reconhecimento auxilia a decisão de compra pela garantia de qualidade), emocional

(satisfaz necessidades aspiracionais e de auto-expressão) e filosófica (identificação com a marca pelo compartilhamento dos valores da empresa) com os *stakeholders*, criando uma barreira de entrada e caracterizando-se como um diferencial competitivo;

- A marca é capaz de transferir seu *equity* para uma nova categoria de produtos;
- Quanto à curva da oferta, a marca possibilita:
- Maior reconhecimento e lealdade do consumidor, que resultam em menores custos de vendas e melhores condições de fornecimento;
  - Menor custo de retenção e aquisição de trabalhadores;
  - Menor custo de capital;
  - Economia de escala com maiores volumes de vendas;
  - Menor custo de marketing e publicidade.

Sintetizando os autores, a marca gera valor econômico para a empresa por criar um elo com os clientes capaz de influenciar sua decisão de compra, impactando a performance e o resultado financeiro da empresa. Essa geração de valor desperta o interesse dos investidores e possibilita movimentar valores superiores à soma dos ativos na planta industrial ou ao resultado líquido das operações da empresa em processos de fusões e aquisições e possibilita redução no custo de capital em empréstimos e financiamentos, em função do seu menor risco. Além disso, uma marca forte é capaz de gerar atratividade em relação ao corpo funcional da empresa, gerando menor custo de retenção de pessoal, bem como em relação aos clientes, exigindo menor investimento em ações de comunicação e publicidade.

Portanto, a marca representa valor criado aos *stakeholders* após a experiência com ela, sendo necessário assegurar que a experiência com a empresa reflita a imagem da marca, o que requer gerenciamento em todos os pontos de contato. De acordo com Kapferer (2004, p.21), “carregar os valores da sua marca na mídia, o seu *front office*, é comprometer-se a respeitá-los em *back office* também”. Assim, dependendo das ações da empresa, a marca pode estar agregando ou não valor. O grande desafio é garantir a qualidade de todos os contatos com a marca, de modo a gerar experiências positivas. E para constatar se esse processo agrega valor ao longo do tempo, é necessário avaliar sistematicamente o valor da marca.

### 2.3 Avaliação de Marcas

A partir da década de 80, junto aos primeiros processos de fusão e aquisição de empresas, começaram a surgir modelos para avaliação de marcas, que hoje são desenvolvidos por diversas consultorias especializadas em marcas. (AAKER, 1998) O fato é que “traduzir o valor da marca em cifras tornou-se fundamental no mundo dos negócios contemporâneo, mesmo que essa seja uma tarefa bem mais complexa do que a até então tradicional avaliação baseada em valores tangíveis, materiais, de que uma empresa dispunha.” (FONTENELLE, 2002) Com maior ou menor grau de complexidade, as metodologias são um importante indicativo da contribuição desse ativo, que ainda é excluído das análises contábeis, no valor da empresa.

Perrier (apud Fontenelle, 2002, p.171) – diretor de avaliação de marcas da Interbrand, uma das maiores consultorias do mundo especializada em marcas -, afirma que a avaliação de marcas “não é um exercício para lisonjear egos corporativos. Marcas são ativos significativos que as companhias necessitam administrar cuidadosamente porque elas acrescentam valor ao negócio”.

De forma geral, os modelos disponíveis no mercado consideram aspectos qualitativos da empresa, identificados principalmente através de pesquisas, nas quais os consultados atribuem notas à marca da empresa em comparação com seus concorrentes.

Conforme detalham Clancy e Krieg (2000, p. 63), para a obtenção do valor da marca a partir dessas pesquisas, cada item e fator são ponderados por sua contribuição ao comportamento geral da marca e vetor de preferência para produzir uma avaliação global do valor de marca para cada marca estudada. Cada marca, como resultado, pode ser caracterizada por um único número de valor de marca. Tais números, que teoricamente vão do zero ao infinito, são padronizados de 0 a 100 dentro de uma categoria para expressar uma “fatia de valor”.

Em alguns estudos, as informações obtidas nas pesquisas são associadas ao resultado econômico da empresa através da atribuição de pesos e índices, entretanto, qualquer que seja o critério adotado, é determinado de forma um tanto subjetiva.

De acordo com Nunes e Haigh (2003, p. 160), há diferentes aplicações para avaliação de marcas, sejam de foco financeiro ou estratégico, conforme sintetiza o quadro 2:

Quadro 2: Aplicações da avaliação de marcas

<b>Foco Financeiro</b>	<b>Foco Estratégico</b>
Reporte do Balanço da Empresa	Definição de estratégia de marca e Revisão e criação de arquitetura e portfólio
Fusões e Aquisições	Determinação do orçamento e alocação de marketing
Planejamento Tributário	Monitoramento de performance da marca
Securitização de Financiamento	Desenvolvimento de novos produtos e marcas
Licenciamento e franquia (termos e taxa <i>royalty</i> )	Comunicação interna e externa
Relações com investidores	Avaliação da performance da agência de publicidade na construção de valor
Suporte ao processo de litígio	Avaliação do retorno sobre os investimentos em marketing
Gerenciamento de Risco	Decisões de investimentos

Fonte: Adaptado de NUNES E HAIGH, 2003, p. 160

Um aspecto importante é que diferentes focos de aplicação podem determinar a seleção de metodologias distintas. Por exemplo, num processo de fusão e aquisição, o objetivo é a determinação do valor da empresa, portanto, a metodologia de avaliação de marca tende a ter mais ênfase no valor econômico, ao passo que se o objetivo é a avaliação de uma campanha publicitária, a metodologia deve prever a identificação e impactos dos *drivers* de valor, analisando especificamente aqueles que tenham correlação com o aspecto promovido na campanha.

Para Kapferer (2004), a avaliação financeira das marcas produz números muito diferentes conforme os pontos de vista, os requerentes e os métodos utilizados, o que compromete a confiança dos diferentes analistas no futuro ou na capacidade da marca.

Considerando a aplicação dos aspectos econômicos na avaliação de marcas, Fernández (2001) elenca os principais métodos de avaliação:

- a) o valor de mercado das ações da companhia;
- b) a diferença entre o valor de mercado e o valor de livro das ações da companhia (MVA – Market Value Added);
- c) a diferença entre o valor de mercado e o valor de livro da companhia menos expertise gerencial (capital intelectual);

- d) o valor de reposição da marca, que pode ser obtido considerando:
- o valor presente dos investimentos históricos em marketing e promoções;
  - a estimativa dos investimentos em propaganda necessários para se obter o nível atual de reconhecimento da marca.
- e) A diferença entre o valor de uma companhia com marca forte e outra companhia similar que venda produtos sem marca (produtos genéricos ou rótulos privados), que pode ser calculada considerando:
- o valor presente do preço *premium* (com relação a um rótulo privado) pago por clientes para uma determinada marca;
  - o valor presente do volume extra (com relação a um rótulo privado) devido à marca;
  - a soma dos dois valores acima;
  - a soma acima menos os gastos e investimentos específicos e diferenciais em relação à marca;
  - a diferença entre razões (preço/vendas) de companhias com marca forte e sem marca, multiplicada pelas vendas da companhia;
  - ganhos diferenciais (entre companhias com e sem marca) multiplicadas por um múltiplo.
- f) o valor presente do fluxo de caixa livre de uma companhia menos os ativos empregados multiplicados pelo retorno exigido;
- g) as opções de venda por um preço maior e/ou maior volume e a opção de crescer através de novos canais de distribuição, novos países, novos produtos, novos formatos, entre outros, devido à existência da marca.

Sob esse mesmo enfoque, Martins (2001) seleciona as seguintes metodologias:

Quadro 3: Aplicação de aspectos econômicos na avaliação de marcas

METODOLOGIA	PRESSUPOSTO BÁSICO	METODOLOGIA BÁSICA PARA APURAÇÃO
<b>SEGUNDO OS CUSTOS</b>		
Custo Histórico	O valor da marca reflete os investimentos anteriores realizados sobre ela.	Discriminar as contas contábeis que representam investimentos em marca, determinar o horizonte de tempo a ser considerado para construção de marca. Avaliar o fluxo de caixa representado pelos investimentos em marca utilizando uma taxa de retorno adequada.
Custo de Reposição	O valor do ativo intangível é equivalente ao total de investimentos necessários para reconstruí-lo no momento da avaliação.	Elencar os investimentos necessários para construir uma nova marca com o mesmo valor em um prazo definido. Calcular o valor presente do fluxo de caixa determinado pelos investimentos, utilizando uma taxa de retorno adequada.
<b>SEGUNDO O MERCADO</b>		
Valor de mercado comparado	Os ativos intangíveis são avaliados levando em consideração transações recentes envolvendo ativos similares.	Identificar transações similares desenvolvidas no passado; identificar parâmetros para comparação entre transações passadas e a marca que está sendo avaliada; construir um modelo operacional levando em conta as transações passadas, os parâmetros e fatores de mercado.
<b>SEGUNDO OS CRITÉRIOS ECONÔMICOS</b>		
Fluxos de caixa projetados	Identificação direta dos lucros projetados decorrentes do ativo intangível e cálculo do VPL do fluxo de caixa decorrente.	Identificar o lucro decorrente da marca; estabelecer uma estimativa e horizonte dos lucros futuros, como percentual do lucro atual; calcular o VPL do fluxo.
Contribuição da marca	Identificação (ou estímulo) dos	São quatro os métodos para estimular os lucros

	lucros adicionais provenientes do ativo em relação aos lucros provenientes de todos os demais ativos.	adicionais: custo de utilidade; retorno sobre capital; lucros premium (empresa); preços premium (varejo).
--	---	---

Fonte: MARTINS, 2001

Sintetizando Fernández (2001), Nunes e Haigh (2003), Damodaran (2002) e Martins (2001), podem-se identificar alguns aspectos que comprometem a aplicação das metodologias baseadas em custo, mercado ou lucros.

Os métodos baseados em custos não são indicados para avaliação de ativos intangíveis, pois têm como pressuposto a replicação do ativo, que é único e dificilmente passível de reprodução, sendo inadequada a tentativa de estimar seu custo de reposição.

Os métodos que consideram os investimentos em marketing e promoções também são questionáveis, pois há marcas cujo custo de marketing é pouco significativo, porém têm valor expressivo.

Os métodos baseados no valor de mercado da empresa têm como desvantagem o fato de que esse valor é altamente sensível a mudanças de curto prazo no resultado da empresa, a programas de investimentos e percepção adversa de performance gerencial.

Em relação aos métodos baseados em lucros, alguns aspectos podem dificultar a análise, tais como a existência de várias marcas no mesmo portfólio, compartilhando custos de produção, distribuição e marketing, não havendo uma separação dos fluxos de caixa das marcas. Nesse caso, deve ser adotada uma forma de alocação de custos e receitas, que pode não refletir plenamente a contribuição de cada marca para o resultado da empresa.

Quanto aos que partem de comparações entre a marca com outras empresas do mesmo setor, já que poucas empresas ou divisões de negócios operam com marca única, em geral não estão disponíveis relatórios financeiros específicos por marca, sendo normalmente publicados apenas os grandes números da empresa, o que impossibilita fazer comparações apropriadas. Além disso, segundo Nunes e Haigh (2003), “a noção de comparabilidade assume que as marcas são similares ou idênticas, o que é virtualmente inexistente”.

Sob esse mesmo enfoque, Martins (2001) ressalta que nem todas as boas marcas obrigatoriamente apresentam lucros no balanço, o que não deve levar à percepção de que estão desvalorizadas. Às vezes a marca pode estar bem, enquanto a gestão global da empresa está mal, ou mesmo a marca pode estar sendo reposicionada, sacrificando o retorno imediato para ter vantagem futura, não podendo ser comparada às marcas concorrentes.

Um outro aspecto a ser ressaltado é o grau de subjetividade da análise. De acordo com Damodaran (2002), por mais quantitativo seja o modelo de avaliação utilizado, os dados de entrada deixam margem para julgamentos subjetivos, sendo o valor final da análise impactado pelo efeito das tendências consideradas. Assim, as projeções sobre a empresa podem estar sub ou superavaliadas, comprometendo a análise.

## **2.4 Principais Metodologias de Avaliação de Marcas Aplicadas no Mercado Brasileiro**

Diferentes metodologias são propostas por consultorias especializadas em avaliação de marcas, entretanto, ainda não existe consenso, estando disponíveis diversos modelos no mercado, que podem aferir valores extremamente distintos, de acordo com o critério utilizado. São apresentadas, a seguir, as principais metodologias aplicadas no mercado:

### **2.4.1. Brand Asset Valuator (BAV) – Young & Rubicam**

Metodologia desenvolvida pela agência de publicidade Young & Rubicam. Esse estudo envolve 450 marcas globais e 8 mil marcas locais em 24 países, e é desenvolvido através da utilização de um questionário, englobando 32 dimensões de marca relativas a quatro parâmetros.

De acordo com Nunes e Haigh (2003), o BAV considera que o processo de criação de marcas pode ser medido por 4 parâmetros, que retratam uma escala de desenvolvimento:

- Diferenciação – como a marca se distingue no mercado. É o ponto de partida para a construção de marcas, refere-se a como a marca se posiciona em relação às demais. Em geral, quando a marca atinge a maturidade, a diferenciação tende a declinar. Uma boa gestão de marcas possibilita que a marca perpetue sua diferenciação;
- Relevância – o quanto a marca é significativa ou especificamente adequada aos consumidores. Se a marca não for relevante, ou seja, apropriada aos consumidores, dificilmente conseguirá atraí-los e/ou mantê-los. Quanto mais relevante, maior o potencial de penetração da marca no mercado;
- Estima – é o quanto o consumidor gostar da marca, se ela é bem avaliada e/ou considerada a melhor em sua categoria. A estima é a resposta do consumidor à construção da marca, estando relacionada à percepção de qualidade e popularidade. O BAV busca identificar os meios como a marca ganha estima, a fim de contribuir no gerenciamento das percepções do consumidor;
- Conhecimento – é a medida do sucesso da construção da marca, até que ponto o consumidor compreende o que a marca representa, ou seja, se percebe sua diferenciação e relevância e se a tem em alta estima.

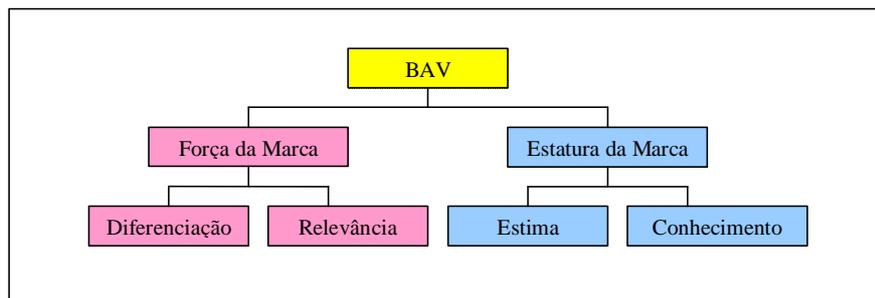


Figura 7 – Modelo Brand Asset Valuator (BAV)  
Fonte: Adaptado de Nunes e Haigh, 2003, p.234-235

As medidas de Diferenciação e Relevância caracterizam a “Força da Marca”, sendo indicadores intrínsecos da performance futura. Já as medidas de Estima e Conhecimento são indicadores externos, que medem a resposta do consumidor à marca, constituindo a “Estatura da Marca”, ou seja, o seu status sob a óptica do mercado. A performance da marca é avaliada como forças e fraquezas frente a esses parâmetros, possibilitando um direcionamento estratégico para otimizar a gestão de marcas, identificando problemas e avaliando seu potencial.

A performance das marcas é analisada a partir da identificação e análise do posicionamento no gráfico representado na figura 8.

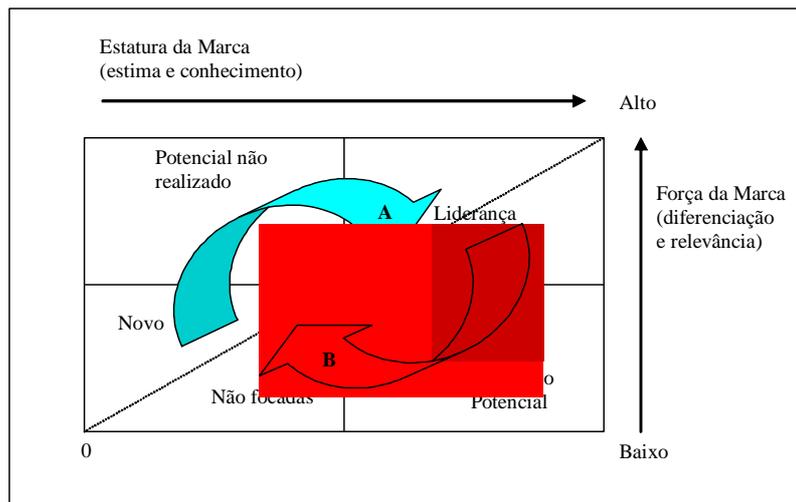


Figura 8 – Análise da performance da marca pelo modelo BAV  
 Fonte: Adaptado de Nunes e Haigh, 2003, p.236-237

Uma marca começaria a ter vida a partir do ponto “0” no quadrante inferior esquerdo, quando estabelece sua diferenciação. É nesse quadrante que se posicionam as marcas recém-lançadas. Em geral, a partir desse estágio o movimento da marca é indicado pela seta “A”, indicando que ganha relevância sem ainda deter a estima do consumidor ou ser amplamente conhecida. À medida que se fortalece, a marca atinge o quadrante superior esquerdo, que representa o potencial para a marca. A marca pode ficar nesse quadrante, posicionando-se como uma marca de nicho e de sucesso, ou buscar a posição de liderança. Portanto, para as marcas líderes, as marcas situadas nesse quadrante são concorrentes potenciais.

No quadrante superior direito se posicionam as marcas líderes, inclusive as *megabrands*. Estar posicionada nesse quadrante indica que a marca tem grau elevado em ambas as dimensões do BAV – força e estatura da marca. A marca pode manter essa posição de poder permanentemente, desde que bem gerenciada. O desafio é manter a diferenciação e relevância, caso contrário, a marca pode perder a sua força, assumindo o movimento da seta “B”, em que a estatura da marca começa a cair, entrando em processo de erosão até caracterizar-se como uma marca sem foco.

#### 2.4.2. BrandDynamics – Millward Brown’s

Metodologia desenvolvida pela consultoria inglesa Millward Brown para o monitoramento da saúde da marca, validando em relação às vendas alcançadas. De acordo com Nunes e Haigh (2003), a metodologia utiliza uma pesquisa entre usuários aleatórios de uma categoria de produto, cujos resultados são sistematizados sob dois enfoques: valor para o consumidor e pirâmide da marca.

O valor do consumidor considera quatro componentes:

- a predisposição do consumidor em relação à marca, ou seja, a probabilidade de ele voltar a comprar o produto;
- o tamanho da marca (baseado nas vendas da marca no segmento);
- os tipos de consumidor, isto é, como os consumidores vêem a marca, se são leais à marca ou consideram a categoria como uma *commodity*, sendo o preço o diferencial;
- o preço relativo da marca.

Esses componentes são combinados em um modelo para analisar o valor que o consumidor atribui à marca, prevendo a probabilidade de cada consumidor comprar a marca e correlacionando com a participação de mercado.

A pirâmide da marca é constituída por cinco blocos de construção do *equity*, ou seja, cinco níveis progressivos que, de baixo para cima, indicam o aumento do grau de lealdade à marca:

- Presença – é o primeiro nível, que representa o conhecimento da marca, ou seja, o reconhecimento espontâneo pelo consumidor, que percebe a presença da marca e sua promessa de valor;
- Relevância – é o segundo nível, significa que o consumidor sente que a marca pode atender sua necessidade, ou seja, avalia que seu papel é relevante, que a marca pode ser útil;
- Performance - refere-se ao reconhecimento da qualidade e desempenho do produto como superior aos demais da categoria;
- Vantagem - como o próprio nome diz, representa a vantagem percebida pelos consumidores, que pode caracterizar-se como um aspecto subjetivo, como apelo emocional, popularidade e personalidade da marca, mas que faça a diferença na óptica dos consumidores;
- Vínculo - É o quinto nível, o estágio superior da pirâmide. Refere-se ao relacionamento que o cliente desenvolve com a marca, que a torna única.

Com base no diagnóstico da distribuição dos consumidores nos diferentes níveis da pirâmide, pode-se traçar estratégias para atingi-los de forma eficaz, promovendo sua ascensão na pirâmide. Quanto mais focada for a gestão de marcas, mais clientes estarão enquadrados no patamar máximo da pirâmide, sendo leais à marca.

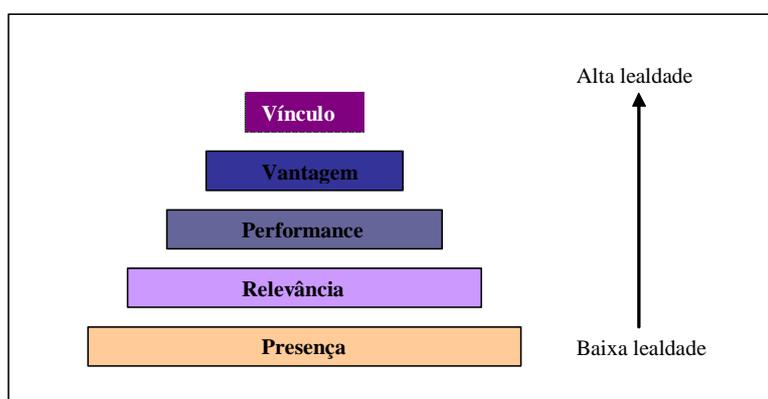


Figura 9 – Pirâmide BrandDynamics  
Fonte: Adaptado de Nunes e Haigh, 2003, p.239

A pirâmide permite avaliar as forças e fraquezas de uma marca, inclusive em comparação a outra do segmento. Nesse caso, a Millward Brown aplica uma técnica para remover o efeito do tamanho da marca, de modo a determinar as forças e fraquezas essenciais dela. Assim, é feita uma conversão em cada nível da pirâmide, a partir da qual é possível avaliar a força da marca.

A partir do histórico de aplicações da metodologia no mercado, foram identificados três principais tipos de perfis de pirâmide:

- Marca com alta presença e relevância, mas com vantagem e vínculo relativamente baixos: marca com risco de estar em declínio;

- Marca com baixa presença e relevância, mas alta performance, vantagem e vínculo: a marca tende a ser nova, e, portanto, tem potencial de crescimento, ou atua em nichos;
- Marca positiva em todos os níveis, com destaque em performance, vantagem e vínculo: a marca tende a ser a líder, devido à maior lealdade dos consumidores, o que evidenciaria a construção de valor para o negócio a partir do gerenciamento adequado da marca.

Portanto, pela análise da pirâmide da marca é possível identificar as lacunas na percepção da marca pelos consumidores, auxiliando a tomada de decisão no processo de gestão de marcas. À medida que a marca se fortalece, mais clientes serão leais à marca, aumentando a participação de mercado da empresa.

A análise da pirâmide BrandDynamics é um subsídio para o ranking BRANDZ das 100 marcas mais poderosas, elaborado pela Millward Brown. Segundo a consultoria, o cálculo do valor da marca utilizado nesse ranking segue três passos:

1º. Os ganhos gerados pelos ativos intangíveis da empresa são apurados e alocados separadamente às diferentes marcas nos diferentes países de operação da empresa, com base nos relatórios publicados;

2º. É determinada a contribuição da marca isoladamente para o valor dos intangíveis da empresa. A contribuição da marca reflete a participação nos lucros gerados por um produto ou serviço em virtude da lealdade à marca. Para esse cálculo, é considerado o índice obtido no banco de dados da BRANDZ, a partir da análise da Pirâmide da Lealdade BrandDynamics.

3º. Calcula-se o multiplicador da marca, a partir do valor de mercado, o potencial de crescimento e o risco da marca através da metodologia BrandDynamics.



Figura 10 – Cálculo do valor da marca – BRANDZ  
Fonte: Millward Brown

### 2.4.3. The Brand Equity Ten – David Aaker

Desenvolvida por David Aaker, trata-se de uma abordagem para avaliação do *brand equity* através da análise de dez aspectos da performance da marca, categorizados em cinco grupos:

Medidas de Lealdade

- Price premium: mede o preço adicional que o consumidor está disposto a pagar pela marca, estabelecendo uma relação entre o custo e a preferência;
- Satisfação / lealdade: pesquisando o nível de satisfação do consumidor com a marca e o nível de sensibilidade do preço é possível segmentar o mercado em usuários leais, os preocupados somente com o preço e os intermediários;

Medidas de Liderança

- Qualidade percebida: propõe correlacionar a qualidade percebida a medidas financeiras, que comparada a diferentes setores permite avaliar a saúde financeira da empresa;

- Liderança / popularidade: propõe avaliar se a marca é líder da categoria, se está se transformando em mais popular ou se está ganhando respeito pela inovação ou outro aspecto relevante;

#### Medidas de Diferenciação

- Valor percebido: similar à qualidade percebida. Mede se a marca está criando valor pelo preço e se o consumidor percebe alguma razão para preferir a marca a suas concorrentes;
- Personalidade da marca: fator importante quando existe pequena diferença na funcionalidade dos produtos e as empresas precisam diferenciar-se no mercado através da imagem das marcas;
- Associações organizacionais: a força de uma marca frequentemente vai da marca do produto à marca corporativa que a sustenta. Pesquisas podem indicar se o consumidor avalia se a marca é feita por uma organização em que confia ou se ele ficaria orgulhoso em fazer negócio com a marca da organização;

#### Medidas de Awareness

- Awareness da marca: mede a eficiência das campanhas publicitárias e programas de marketing, que servem de plataforma para a construção do reconhecimento da marca e da lealdade;

#### Medidas de Comportamento de Mercado

- Participação de mercado: medir uma marca pela participação de mercado pode ser um indicador da satisfação do consumidor com a marca. Qualquer oscilação pode indicar um declínio ou ascensão da marca na percepção dos clientes;
- Cobertura geográfica e preço de mercado: a força da marca pode ser medida pelo percentual de distribuição, percentual de estoque da marca na loja e a acessibilidade da marca pelo número de consumidores.

### 2.4.4. Auditoria da Marca - Troiano Consultoria de Marca

A Troiano Consultoria atua na área de administração de inteligência de marcas e desenvolveu a metodologia Auditoria da Marca. De acordo com Troiano (2003), essa metodologia está baseada no pressuposto de que num determinado mercado a mesma marca está exposta a diversos perfis de consumidores, que se diferenciam pelos seus níveis de envolvimento com ela. Nessas circunstâncias, o poder da marca deve ser visto como a integração ou a combinação da contribuição desses diferentes perfis. A auditoria da marca visa a diferenciar os consumidores segundo a intensidade de sua conexão, ou seja, seu envolvimento com a marca.

A metodologia considera cinco níveis de envolvimento com a marca, apresentados da base para o topo da pirâmide, conforme a seguir:



Figura 11 – Pirâmide da Auditoria da Marca  
Fonte: Troiano (2003)

- Desconhecimento – esse nível reúne os consumidores que não têm consciência da marca;
- Rejeição – nesse nível estão os consumidores que não consideram a hipótese de utilizar a marca, que têm aversão à marca;
- Familiaridade – nesse patamar encontram-se os consumidores que conhecem a marca, mas que são indiferentes a ela. A marca é apenas mais uma opção;
- Preferência – Os consumidores nesse nível consideram a marca a opção mais provável de compra, tendo atitudes positivas em relação a ela. A decisão de compra acaba baseando-se em fatores como a disponibilidade da marca, preço, o efeito de promoção, entre outros;
- Idealização – No topo da pirâmide estão os consumidores com o maior nível de envolvimento com a marca. A decisão pela marca acaba sendo uma escolha natural. Os consumidores atuam como “advogados” da marca.

Para classificar os consumidores de acordo com o nível de envolvimento com a marca, é utilizado um conjunto de variáveis: top of mind, conhecimento espontâneo, conhecimento total da marca (espontâneo + estimulado), marca preferida em primeiro lugar, marca preferida em segundo lugar, marca que rejeita e marca associada a produto de qualidade, além de outras incluídas para casos específicos.

A Auditoria de Marca é realizada por meio de entrevistas pessoais, com respondentes pertencentes ao mercado potencial das marcas auditadas. As respostas dos entrevistados são lançadas em um software desenvolvido pela consultoria, onde as variáveis são combinadas, estabelecendo os critérios de corte dos degraus da pirâmide.

A experiência da consultoria nessas avaliações indica que no nível Familiaridade é onde se concentra o maior número de consumidores, sendo o patamar onde se travam as maiores batalhas de marketing. É nesse nível que podem ser conquistados clientes mais fiéis, mas também podem ser perdidos consumidores, caindo para o degrau Rejeição.

Segundo a Troiano Cosultoria de Marca, em geral, o número de consumidores que atingem o patamar Idealização é baixo, sendo o padrão médio menor que 10% do mercado potencial da marca.

#### **2.4.5 Brands & Values**

Criada em 2000, a Brands & Values resultou da *joint venture* entre a Setape Assessoria Econômica e a Troiano Consultoria de Marca. Tendo desenvolvido uma metodologia derivada de conceitos internacionalmente aceitos, a Brands & Values apresenta-se como a primeira consultoria brasileira a calcular o valor econômico de uma marca, por meio de integração de variáveis mercadológicas e econômicas.

O cerne do trabalho desenvolvido pela Brands & Values é o cálculo do retorno econômico gerado unicamente pela marca, descontados os ativos “reais” (fábricas, sistema de distribuição, etc.) da companhia. Para medi-lo, os consultores formularam um método que combina itens de análise econômico-financeira com outros relativos aos atributos mercadológicos da marca. A análise se baseia no fluxo de caixa da empresa menos a taxa de desconto (que mede o risco inerente àquela marca em termos de capacidade de manter seu valor futuro).

Para calcular essa taxa de desconto, a principal ferramenta utilizada é o chamado fator de força da marca (FFM). Quanto maior for esse fator, ou seja, quanto mais forte for a marca, menor será o risco e, portanto, maior o valor econômico resultante. Para obter o FFM, são analisadas 16 variáveis de mercado, algumas das quais estão intimamente relacionadas à estratégia de comunicação, como liderança perceptual, share-of-voice e presença editorial.

A metodologia aplicada não se limita a apurar o valor da marca, mas mapeia quais são os *drivers* que criam o valor da marca, permitindo à empresa a implementação de ações direcionadas.

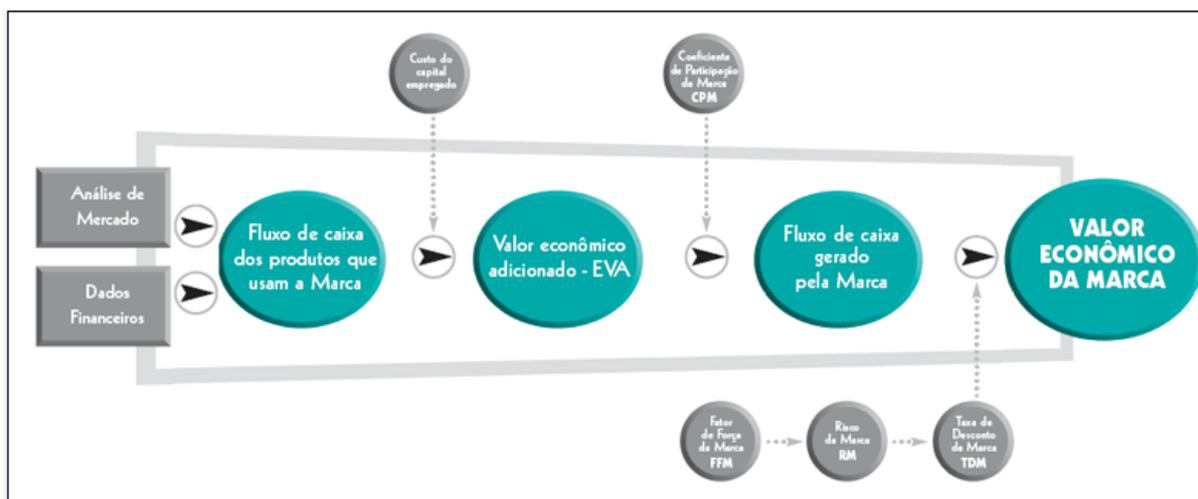


Figura 12 – Metodologia Brands & Values  
Fonte: Troiano Consultoria de Marca

## 2.4.6 Globalbrands

A GlobalBrands é uma consultoria brasileira especializada em avaliação estratégica de ativos intangíveis e marcas. Criada pelo autor José Roberto Martins, a GlobalBrands atua em parceria com a Intangible Business, empresa global de excelência na avaliação de intangíveis, para avaliações no Brasil e demais países do Mercosul.

A GlobalBrands não utiliza uma metodologia única, e sim seleciona, para cada estudo, o método considerado mais adequado. Além disso, na análise da marca, a GlobalBrands não busca obter o seu valor, mas demonstrar os elementos de vantagem competitiva que a marca possui. Isso porque, na visão de Martins (2001), é possível que nunca venha a existir uma metodologia que garanta com exatidão o valor dos ativos intangíveis, por essa razão, sua empresa apresenta nos seus projetos uma faixa de valores, demonstrando quais elementos sustentam ou corroem a capacidade da marca de garantir lucro, e não um valor final específico da marca.

Do mesmo modo, a empresa também não adere à prática adotada por algumas consultorias de elaborar um *ranking* de valor da marca, calculado através da análise dos balanços publicados. Segundo o autor, esses *rankings* consistem em “um trabalho com pretensões de pasteurizar um método que solucione o dilema maior nas avaliações: as características individuais de cada marca e mercado.” E completa que “avaliar uma marca passando apenas pela porta das fábricas não seja um procedimento ético e de bases confiáveis.”

Martins (2001) afirma que, guardadas as peculiaridades de cada marca, como a distribuição, segmentação, níveis de fidelidade e reconhecimento, as avaliações da marca seguem alguns dos critérios tradicionalmente utilizados para avaliação de empresas:

- identificação do fluxo de recebíveis associados ao ativo;
- estimativa do horizonte de tempo para avaliação (em função do segmento de atuação e de considerações de mercado);

- estimativa da taxa de desconto a ser adotada (em função da estrutura de capital da empresa e de suas fontes de financiamento);
- identificação das vantagens competitivas da marca, sempre a partir do seu posicionamento, percepção e associações dos consumidores.

Para a GlobalBrands, o valor da marca vem a ser uma medida da capacidade da marca em gerar lucros adicionais para a empresa; assim, o fluxo de recebíveis deverá incorporar todas as oportunidades para utilização da marca, não apenas com base em sua capacidade produtiva (histórica ou futura), mas igualmente em sua capacidade de se fazer reconhecida e valorizada pelo mercado (consumidores no varejo e institucionais – *stakeholders*). Ainda, os investimentos em propaganda e ações promocionais também são componentes importantes, na medida em que aumentam o potencial de geração de lucros adicionais através da conquista de novos nichos e do aumento do *price premium*. Mesmo que uma marca não esteja sendo eficiente em demonstrar lucros nos balanços, um trabalho adequado de avaliação deverá indicar os pontos de fragilidade da marca em converter os valores percebidos pelos consumidores em valor para os seus proprietários (*shareholder value*). (MARTINS, 2001)

#### **2.4.7. Método de Capitalização da Lucratividade da Marca - Ernest & Young**

A descrição da metodologia empregada pela consultoria Ernest & Young foi extraída de uma apresentação sobre Avaliação Econômica de Marcas de Sérgio de Almeida, Consultor Sênior da empresa, datada de junho de 2002, e consiste em calcular a contribuição econômica da marca.

O cálculo parte da projeção do resultado operacional da empresa após os impostos, descontando-o através de uma taxa de desconto. O valor da marca é obtido a partir do fluxo de caixa operacional da empresa na data-base, desconsiderando os ativos tangíveis operacionais (ex.: variação do capital de giro, ativos fixos, etc) e outros ativos intangíveis além da marca (ex.: rede de clientes, mão-de-obra qualificada, etc).

A aplicação da metodologia segue as seguintes etapas:

- 1ª. Identificação dos parâmetros econômicos que influenciam na operação da empresa;
- 2ª. Projeção de cenários que visam retratar as expectativas futuras da empresa;
- 3ª. Resultados futuros da empresa são trazidos a valor presente pela taxa de desconto (*wacc* – sigla em inglês do custo médio ponderado do capital), obtendo-se o valor operacional da empresa;
- 4ª. Ao valor operacional são acrescidos os valores dos ativos não operacionais e subtraídos passivos da mesma natureza, encontrando-se o valor da empresa;
- 5ª. Para a avaliação da marca, os ativos tangíveis da empresa e os intangíveis além da marca são identificados e seus valores, subtraídos do valor da empresa, chegando-se ao valor da marca.

#### **2.4.8. Interbrand**

É uma das principais consultorias internacionais de avaliação de marcas, atuando no mercado desde 1974. Segundo informações obtidas no site da Interbrand, sua metodologia parte de uma análise de segmentação do mercado, avaliando todos os setores de atuação da empresa.

A segunda etapa é a análise financeira, na qual é calculado o EVA (Economic Value Added) do negócio. A seguir, são projetados os resultados dos 5 períodos seguintes, com base

no planejamento da empresa e pressupostos de mercado. Assim, são obtidos os EVA's projetados para os períodos da análise.

A terceira etapa refere-se à análise da procura, para o qual é avaliado o índice do papel de marca. Através de pesquisas e entrevistas, são identificados os drivers de procura e obtida a importância relativa dos drivers. Por meio de entrevistas e benchmarking da Interbrand, é identificado o papel da marca nos drivers, que quando ponderado pela importância dos drivers possibilita obter o índice do papel marca.

A quarta etapa é a da análise da marca. Para determinar o valor da marca, é necessária uma taxa de desconto que reflita o risco associado à projeção dos resultados da marca. Essa taxa é obtida através da análise dos pontos fortes da marca, pois quanto mais forte for a marca, mais estáveis serão os resultados obtidos no longo prazo.

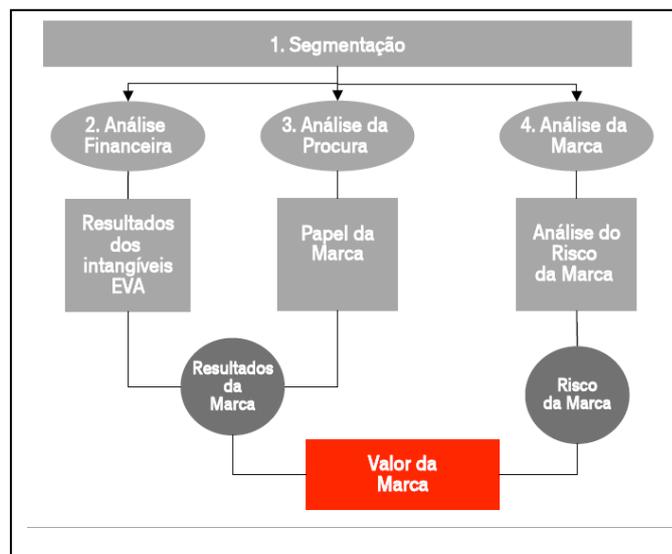


Figura 13: Metodologia Interbrand  
Fonte: Interbrand

A análise do risco da marca determina a força da marca em sete atributos:

- Liderança: as marcas líderes são mais estáveis e mais valorizadas que outras com menor participação de mercado, porque os líderes têm poder de influência no mercado, nos canais de distribuição, podem direcionar o patamar de preços do segmento, etc.;
- Estabilidade: as marcas com mais tempo de vida detêm maior valor, em função do relacionamento construído com os clientes;
- Mercado: as marcas em um mercado em crescimento e com forte barreira de entrada são vistas como mais promissoras, tendo um perfil de risco menor;
- Cobertura geográfica: marcas que operam em mercado de maior abrangência ou que tenham atuação global, são consideradas mais fortes que marcas regionais ou nacionais;
- Tendência: marcas com tendência positiva de evolução junto aos consumidores, com capacidade de manter-se contemporânea e relevante, apresentam um perfil de risco menor;
- Suporte: marcas que recebem investimentos e suporte consistentes da empresa têm maior valor;
- Proteção: o nível e a abrangência da proteção legal também impactam na força da marca, pois se a marca é mantida e protegida de maneira adequada pode ter vida infinita.

Esses atributos têm pontuações diferenciadas, conforme indicado na tabela 2.

Tabela 2 – Pontuação dos Determinantes-chaves da Força da Marca

Atributos	Pontuação Máxima
Liderança	25
Estabilidade	15
Mercado	10
Cobertura geográfica	25
Tendência	10
Suporte	10
Proteção	5
<b>Força da Marca</b>	<b>100</b>

Fonte: Nunes e Haigh, 2003, p. 199

Os sete atributos são combinados de maneira a refletir o peso de cada um. Para cada atributo há uma referência a uma marca que teria pontuação máxima, de modo que a marca recebe a pontuação contra a pontuação ideal da marca de referência. A partir da pontuação da marca, a Interbrand desenvolveu uma curva “S”, em um gráfico que tem num eixo a pontuação da marca e no outro a taxa de desconto correspondente. O pico da curva é baseado no princípio de que uma marca perfeita (pontuação máxima – 100) deveria ter uma taxa de desconto maior do que a taxa de retorno real de longo prazo de um investimento livre de risco, portanto, teria taxa de desconto de 5%. A determinação da taxa de desconto das marcas seria derivada do efeito dessa curva. Assim, é gerado o índice de força de marca, que é utilizado como taxa de desconto na análise financeira para obter o valor da marca. (NUNES; HAIGH, 2003)

#### 2.4.9. Brand Finance

A consultoria Brand Finance utiliza uma metodologia baseada no uso econômico com o fluxo de caixa descontado, que consiste na identificação da proporção atribuível à marca do valor econômico agregado projetado. É uma metodologia em muitos aspectos similar à da Interbrand, sendo a principal diferença em relação à análise do risco da marca para determinação da taxa de desconto.

De acordo com Nunes e Haigh (2003), parte-se do conceito que o valor de mercado da empresa é constituído pela soma do valor dos seus ativos tangíveis, mensurados no Balanço Patrimonial, e seus ativos intangíveis, que embora não estejam apontados nos demonstrativos financeiros da empresa, são identificados pelo *gap* entre o valor contábil e o valor de mercado.

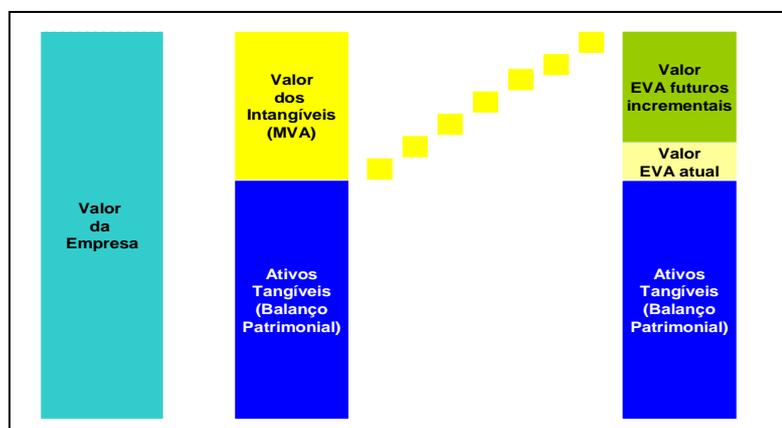


Figura 14: valor dos intangíveis na composição do valor de mercado  
Fonte: Brand Finance

O valor dos intangíveis corresponde ao valor econômico agregado ao negócio (EVA<sup>®</sup>) somado ao valor presente líquido dos EVA<sup>®</sup> futuros incrementais. Portanto, o valor da empresa é obtido pelo valor do capital empregado no negócio (ativos tangíveis e capital de giro) somado ao retorno devido aos ativos intangíveis, calculado pelo valor presente líquido dos EVA<sup>®</sup> projetados somados ao EVA<sup>®</sup> atual.

O esquema geral da avaliação da marca pelo método do uso econômico é sintetizado na figura 15:

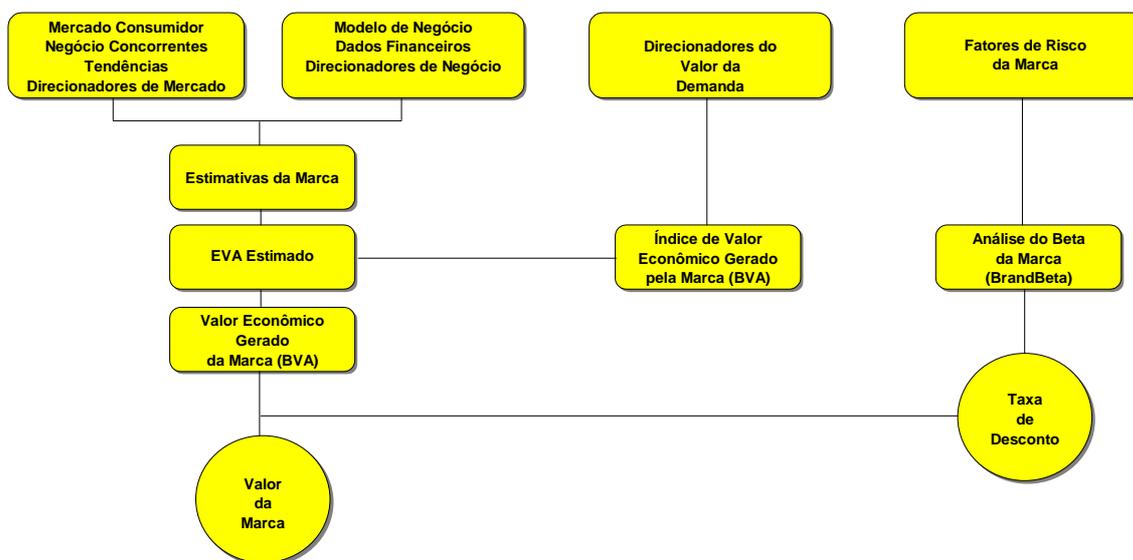


Figura 15: Esquema de avaliação da marca.  
Fonte: Adaptado de Nunes e Haigh, 2003

Na primeira fase do estudo, ocorre a modelagem do mercado, em que são analisadas a segmentação do negócio, a demanda e a posição das marcas no contexto com as concorrentes. Nessa fase também são levantados os dados financeiros, projeções de receitas e custos, análise do capital empregado no negócio, premissas estabelecidas nos cenários e informações de perspectivas de crescimento da empresa, de modo a calcular o valor econômico adicionado (EVA<sup>®</sup>) do negócio com a marca.

A segunda fase corresponde à estimativa do valor adicionado da marca – análise do BVA<sup>®</sup> (Brand Value Added). Com base nas informações obtidas em pesquisas, são determinados os direcionadores do valor da demanda, bem como o peso da marca em cada um dos direcionadores, que permite calcular o Índice do Valor Econômico Gerado pela Marca (BVA<sup>®</sup>), ou seja, um percentual que representa a contribuição econômica da marca ao negócio (percentual do EVA<sup>®</sup> estimado).

A partir da definição da proporção do valor do negócio atribuível à marca, a parcela do valor gerado deve ser trazida a valor presente por uma taxa de desconto ajustada ao risco para gerar o valor da marca. Inicia-se a terceira fase, que é a análise de *benchmarking* competitivo do risco da marca – análise do BrandBeta<sup>®</sup>, ou seja, é avaliado o risco de manter o resultado do negócio no futuro com base nas perspectivas atuais do mercado e na concorrência. O princípio deste ajuste é de que cada marca possui um risco associado que é diferente do risco do negócio.

Para o cálculo do BrandBeta<sup>®</sup>, a Brand Finance criou um modelo de score baseado em indicadores de performance da marca em relação aos seguintes atributos de tempo de

mercado, distribuição, participação e posição no mercado, taxa de crescimento de vendas, *price premium*, gastos com marketing, lembrança da marca, dentre outros.

Todas as marcas de um mercado recebem um score relativo entre elas e com isso determina-se o BrandBeta® Score para a marca que está sendo avaliada. Uma marca média que alcançasse uma pontuação BrandBeta de 50 utilizaria uma taxa de desconto média de mercado, e uma marca com 100 pontos significaria uma taxa livre de risco. A partir da classificação de risco, é obtida a taxa de desconto apropriada com base numa adaptação do modelo de precificação de ativos CAPM (Capital Asset Pricing Model). O valor da marca pode ser obtido, aplicando a taxa de desconto ao fluxo de caixa projetado da marca.

#### **2.4.10. Considerações sobre as metodologias**

Estão disponíveis no mercado diversos modelos e metodologias de avaliação de marcas, algumas com enfoque qualitativo, visando avaliar a força da marca e seus principais direcionadores de valor, e outras com enfoque quantitativo, visando calcular o valor monetário da marca. Também existem metodologias que consideram esses dois aspectos, sendo mais complexas e possibilitando uma análise mais ampla. Em geral são análises encomendadas, direcionadas para determinada marca ou setor.

Especificamente sobre as metodologias predominantemente qualitativas, tais como Equity Ten, de Aaker, BAV, da Young & Rubicam, e Auditoria da Marca, da Troiano Consultoria, podem-se apontar algumas desvantagens:

- Não permitem comparabilidade, pois os atributos podem variar de marca para marca, ou mesmo de acordo com o setor de atuação;
- Seu resultado pode ser impactado por medidas de curto prazo, tais como campanhas publicitárias, distorcendo o resultado da análise;
- Em geral, as metodologias baseiam-se em medidas de percepção, que está relacionada ao reconhecimento da marca. Entretanto, pesquisas indicam que não necessariamente marcas bem conhecidas ou facilmente lembradas apresentam preferência.

Sobre as metodologias quantitativas, como as desenvolvidas pelas consultorias internacionais Millward Brown, Interbrand, Brand Finance, Ernest & Young, e as nacionais Brands & Values e Globalbrands, são os principais aspectos críticos:

- As projeções futuras de fluxo de caixa podem ser super-ou subestimadas, dependendo da ótica do gestor e do momento da sua realização, o que pode comprometer o seu resultado;
- Nem sempre os dados divulgados nos balanços contábeis são plenamente confiáveis, além disso, ainda não são contabilizados no Brasil os ativos intangíveis, que certamente alterariam a estrutura de capital;
- Poucas metodologias baseiam a análise no risco específico da marca, que em geral é diferenciado do risco do negócio;
- O cálculo do valor econômico é uma medida pontual;
- Algumas metodologias limitam-se a apurar o valor da marca, sem apontar quais são os *drivers* que criam valor para a marca, não permitindo às empresas a adoção de ações direcionadas;
- A utilização de multiplicadores para apuração do valor da marca e a aplicação de taxa de risco diferenciada pode gerar variações significativas.

Independente das oportunidades de melhoria identificadas nos diferentes tipos de metodologia, é necessário ressaltar que só é possível gerir o que é medido. Assim, qualquer forma de medição tem um papel importante no processo de gestão de marcas.

Algumas consultorias desenvolvem *rankings* anuais de valor de marca, considerando os demonstrativos financeiros publicamente disponíveis, tais como Interbrand, Brand Finance e Millward Brown. Essa prática não é vista com bons olhos por alguns especialistas, que avaliam esse resultado como superficial, uma vez que não há uma análise pormenorizada da empresa. A GlobalBrands é uma das empresas que não adere a essa prática. Segundo o CEO da empresa, José Roberto Martins (2001), esses *rankings* consistem em “um trabalho com pretensões de pasteurizar um método que solucione o dilema maior nas avaliações: as características individuais de cada marca e mercado.” E completa que “avaliar uma marca passando apenas pela porta das fábricas não seja um procedimento ético e de bases confiáveis.”

Os estudos com *rankings* de marcas exigem um tempo limitado de dedicação à análise dos dados das empresas, sendo, de fato, passíveis de melhorias a partir de informações internas das empresas avaliadas, que poderiam ser obtidas através de um trabalho dedicado a uma empresa. Entretanto, seu diferencial não está na precisão da avaliação, mas na indicação de tendência.

Ao comparar os *rankings* divulgados pelas consultorias, observa-se que há alguma similaridade quanto às marcas que mais se destacam, apesar das diferenças entre seus resultados, tanto em termos de ordem de colocação quanto dos valores atribuídos às marcas. Isso porque, embora o insumo principal para esses estudos seja o mesmo – o balanço contábil divulgado pelas empresas –, cada análise se baseia em aspectos qualitativos específicos, que podem gerar essa variação.

A Interbrand anualmente divulga o ranking das 100 marcas mais valiosas do mundo, considerando as marcas cujo valor mínimo é de US\$ 2,7 bilhões, que alcançam um terço de seu lucro fora de seu país de origem, que têm dados de marketing e financeiros disponíveis a observadores externos e um amplo perfil público fora de sua base de clientes diretos.

A tabela 3, extraída do ranking de 2006, apresenta as 10 primeiras colocadas, sendo a Coca-Cola a líder mundial, valendo US\$ 67 milhões, uma diferença de mais de US\$ 10 milhões da segunda marca, a Microsoft:

Tabela 3 – As 10 primeiras marcas do ranking Interbrand 2006

Rank	Brand	Country of origin	Sector	2006 Brand Value (\$m)	Change In brand value
1	Coca-Cola	US	Beverages	67,000	-1%
2	Microsoft	US	Computer Software	56,926	-5%
3	IBM	US	Computer Services	56,201	5%
4	GE	US	Diversified	48,907	4%
5	Intel	US	Computer Hardware	32,319	-9%
6	Nokia	Finland	Telecom Equipment	30,131	14%
7	Toyota	Japan	Automotive	27,941	12%
8	Disney	US	Media/Entertainment	27,848	5%
9	McDonald's	US	Restaurants	27,501	6%
10	Mercedes	Germany	Automotive	21,795	9%

Fonte: Interbrand

No início deste ano a Millward Brown divulgou, em parceria com o jornal britânico Financial Times, o ranking BRANDZ das 100 marcas mais poderosas considerando o ano de 2006 como referência. A tabela 4, extraída do ranking, apresenta as 10 primeiras colocadas, sendo a marca Google classificada como a marca mais valiosa, avaliada em US\$ 66,4 milhões, seguida pela GE e Microsoft. A Coca-cola, reconhecida mundialmente como a marca número 1, nesse ranking ocupa a 4ª posição, valendo US\$ 44 milhões.

Tabela 4 – As 10 primeiras colocadas do ranking Millward Brown 2006

	<b>Marca</b>	<b>US\$</b>
1	Google	66,434
2	GE (General Electric)	61,880
3	Microsoft	54,951
4	Coca Cola (*)	44,134
5	China Mobile	41,214
6	Marlboro	39,166
7	Wal-Mart	36,880
8	Citi	33,706
9	IBM	33,572
10	Toyota	33,427

Fonte: Millward Brown

O quadro abaixo apresenta as marcas que ocupam as 10 primeiras colocações nos *rankings* de marcas mundiais divulgados pelas consultorias Interbrand e Millward Brown, tendo como referência o ano de 2006:

Quadro 4 – Comparativo Interbrand e Millward Brown

<b>Marcas mais valiosas</b> (em ordem alfabética)	<b>Interbrand</b>		<b>Millward Brown</b>	
	<b>US\$ Milhões</b>	<b>Colocação</b>	<b>US\$ Milhões</b>	<b>Colocação</b>
China Mobile	-	-	41,2	5
Citi	21,5	11	33,7	8
Coca-Cola	67	1	44,1	4
Disney	27,8	8	22,6	21
GE	48,9	4	61,9	2
Google	12,4	24	66,4	1
IBM	56,2	3	33,6	9
Intel	32,3	5	18,7	25
Marlboro	21,4	12	39,2	6
McDonald's	27,5	9	33,1	11
Mercedes	21,8	10	17,8	29
Microsoft	56,9	2	54,9	3
Nokia	30,1	6	31,7	12
Toyota	27,9	7	33,4	10
Wal-Mart	-	-	36,8	7

Fonte: Adaptado de Interbrand e Millward Brown

Das 10 marcas apontadas em cada ranking, 5 são comuns aos dois estudos, totalizando 15 marcas. Comparando os resultados, observa-se que algumas marcas tiveram valores razoavelmente próximos nos dois estudos, com uma variação de até 10% entre as avaliações de cada consultoria, tais como a Microsoft e a Nokia. Outras marcas apresentaram variações mais significativas, como as verificadas com as marcas Coca-Cola, IBM, Intel, Marlboro e GE.

Analisando as 100 marcas relacionadas em cada estudo, observa-se que 13 das 15 marcas que ocupam as 10 primeiras colocações nos *rankings* foram relacionadas nas 30 primeiras posições dos dois estudos, o que permite afirmar que ambas sinalizam uma tendência semelhante. Destaca-se nessa análise a ausência das marcas China Móvil e Wal-Mart, que não ocuparam posição entre as 100 marcas do *ranking* da Interbrand, mas se destacaram entre as 10 maiores no estudo da Millward Brown.

O mais notável nesse comparativo foi a ascensão da marca Google, que despontou como a marca mais valiosa no estudo da Millward Brown, e de acordo com o relatório da

Interbrand, foi a marca que obteve a maior evolução no ano, com 46% de aumento no seu valor. Embora no *ranking* da Interbrand a marca Google não tenha apresentado um crescimento tão arrojado quanto na Millward Brown, em que aumentou 77%, ocupando a posição até então inabalável da Coca-Cola, o estudo apresenta um indício de que isso pode vir a acontecer, ao indicar que essa é a marca que mais agrega valor atualmente.

No mercado nacional, as consultorias Interbrand e Brand Finance passaram a desenvolver de um estudo específico para as marcas brasileiras. A marca Itaú ocupou a 1ª posição em 2005 e 2004 no estudo da Interbrand (tabela 6), seguida pelo Bradesco. Destaca-se que a amplitude entre o valor das duas marcas é de mais de US\$ 400 milhões.

. Tabela 5: As marcas brasileiras mais valiosas segundo a Interbrand

Marca	2005 (US\$)	2004 (US\$)
1 – Itaú	1,3 bilhão	1,2 bilhão
2 – Bradesco	859 milhões	828 milhões
3 – Banco do Brasil	601 milhões	520 milhões
4 – Natura	573 milhões	536 milhões
5 – Skol	562 milhões	512 milhões
6 – Petrobras	554 milhões	485 milhões
7 – Brahma	416 milhões	352 milhões
8 – GOL	326 milhões	---
9 – Unibanco	235 milhões	223 milhões
10 – TAM	230 milhões	---
11- Vivo	218 milhões	---
12 – Antarctica	214 milhões	193 milhões
13 – Sadia	189 milhões	156 milhões
14 – Real	187 milhões	171 milhões
15 – Embraer	185 milhões	159 milhões

Fonte: Revista Isto é Dinheiro

No estudo da Brand Finance (tabela 7), a marca Petrobras vem ocupando a 1ª posição nas duas últimas rodadas. Valorada em R\$ 9,6 bilhões em 2006, apresenta uma diferença de quase R\$ 2 bilhões em relação à segunda colocada, a marca AMBEV, que foi avaliada em R\$ 7,8 bilhões.

Tabela 6: As marcas brasileiras mais valiosas segundo a Brand Finance

Marca	2006	2005
	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)
Petrobras	9.577	9.242
AMBEV	7.805	6.684
Bradesco	5.319	4.059
Banco do Brasil	5.082	5.519
Banco Itaú	4.669	3.204
Vale do Rio Doce	2.720	2.488
Pão de Açúcar	2.558	2.377
Ipiranga	2.425	2.134
Unibanco	2.174	1.703
Telefônica	1.815	1.531

Fonte: Brand Finance

Comparando os estudos das consultorias Interbrand e Brand Finance, tendo como referência o ano de 2005, visto que a Interbrand ainda não divulgou o resultado do ano de 2006, observa-se que das dez marcas relacionadas em cada estudo, cinco constam em ambos: Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Petrobras e Unibanco. O Itaú, que foi considerado a marca brasileira mais valiosa segundo a Interbrand, avaliado em R\$ 2,6 bilhões, no ranking Brand

Finance ocupa a 5ª posição, valorado em R\$ 3,2 bilhões, o que em termos absolutos não representa uma variação significativa. Entretanto, a marca Petrobras, que ocupa a 1ª colocação no estudo da Brand Finance, com R\$ 9,2 bilhões, é valorada em R\$ 1,1 bilhão pela Interbrand, apresentando uma variação significativa entre os valores atribuídos pelas consultorias. Essa amplitude entre as avaliações é observada nas demais marcas comuns aos estudos.

Quadro 5 – Comparativo Interbrand e Brand Finance

Marca	Interbrand		Marca	Brand Finance
	(US\$)	(R\$ milhões)*		(R\$ milhões)
1 – Itaú	1,3 bilhão	2600	1- Petrobras	9242
2 – Bradesco	859 milhões	1718	2 - AMBEV	6684
3 – Banco do Brasil	601 milhões	1202	3 - Bradesco	4059
4 – Natura	573 milhões	1146	4 - Banco do Brasil	4519
5 – Skol	562 milhões	1124	5 - Banco Itaú	3204
6 – Petrobras	554 milhões	1108	6 - Vale do Rio Doce	2488
7 – Brahma	416 milhões	832	7 - Pão de Açúcar	2377
8 – GOL	326 milhões	652	8 - Ipiranga	2134
9 – Unibanco	235 milhões	470	9 - Unibanco	1703
10 - TAM	230 milhões	460	10 - Telefonica	1531

(\*) Conversão US\$ 1.00 = R\$ 2,00

Fonte: Adaptado de Interbrand e Brand Finance

Destas quinze marcas brasileiras mais valiosas, quatro são de instituições financeiras, o que pode ser atribuído ao ambiente econômico brasileiro, marcado por escassez de crédito, altas taxas de juros, endividamento, baixa rentabilidade, em que o setor bancário tem apresentado os melhores resultados nos últimos anos. Tendo em vista que o desempenho econômico é a base das metodologias da Interbrand e da Brand Finance, é de se esperar que as marcas mais valiosas sejam de setores em crescimento.

De acordo com Feldwick (1998), os diferentes métodos adotados para definir o valor de uma marca não levam a um mesmo número, mas são úteis para as estratégias de marketing. Mais importante do que estabelecer um valor para registrar no balanço patrimonial, é traçar ações melhores estratégias para manter ou aumentar esse valor, que deve ser continuamente medido a partir de um mesmo referencial.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tipo de Pesquisa

O objetivo desta pesquisa é analisar a força da marca como diferencial competitivo e sua contribuição no processo de geração de valor e performance do negócio. Trata-se de um tema que vem sendo amplamente discutido nos últimos anos, entretanto, para o qual ainda não existe consenso.

Segundo Vergara (1997), em casos em que existe pouco conhecimento acumulado sobre o objeto do estudo, é recomendada a pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. É desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. (GIL, 1990)

De acordo com Munhoz (1989), a pesquisa exploratória visa a diagnosticar um problema de forma precisa, podendo compreender a formulação da questão, com a discussão sobre diferentes hipóteses, a partir do que se estabeleceriam os caminhos para a investigação mais profunda e tentativamente conclusiva. Constitui etapas preliminares de investigações de maior amplitude, podendo ser entendida como uma forma de reconhecimento de campo, abrindo perspectivas para novas pesquisas.

Sendo assim, a pesquisa exploratória tem por finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, visando o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Com esse objetivo, esta pesquisa assume a forma de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica busca explicar o problema – importância dos ativos intangíveis, a gestão de marcas, o valor de marca e a sua contribuição para o negócio - a partir de referências teóricas, englobando jornais, revistas, livros, pesquisas, dissertações, relatórios de consultorias especializadas em marcas, internet, dentre outras fontes.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo do valor da marca, que é a medida da força da marca, de acordo com Aaker (2002), a partir da análise de uma marca considerada referência no seu segmento de atuação. As etapas do estudo de caso consistem em:

- delimitação do caso;
- coleta de dados;
- análise e interpretação dos dados; e
- resultados.

### 3.2 Delimitação do Caso

Para embasar essa análise da força da marca como diferencial competitivo, foi escolhida a marca Bombril, da empresa brasileira Bombril S.A., pelas seguintes razões:

- Seu produto principal é a esponja de lã de aço, um produto de baixa diferenciação, uma *commodity*, sendo a marca o sinônimo da categoria;
- Tem histórico de investimentos em comunicação, com campanhas consistentes, de forte associação da marca com o consumidor e alto reconhecimento de marca;
- A força da marca possibilitou extensões de linha, havendo diversos itens no mercado com a marca da família Bombril;
- Esteve fora da mídia por quase quatro anos, período no qual a concorrente Assolan, de 48 anos de existência quase anônima, conseguiu alavancar sua marca por meio de

ampla campanha de comunicação e capturar uma fatia de mercado. Entretanto, ainda usufrui do *recall* de imagem junto ao público;

- A Bombril reforça a tese de que uma marca forte pode cobrar “*premium price*”, pois em geral está nas prateleiras com preço acima da concorrência. Entretanto, ressalta-se que a Assolan, após obter o reconhecimento na mídia, aumentou seu preço médio, sendo comercializada em algumas praças com preço igual ou mesmo ligeiramente superior ao da esponja de aço Bombril.

De modo a contextualizar o estudo, inicialmente é apresentado um panorama geral do mercado de limpeza, no qual o segmento de esponja de lã de aço está inserido, e uma visão geral do mercado competitivo, seguido de um breve histórico da Bombril.

Considerando que a Assolan teve um papel relevante nos últimos anos nesse segmento, sendo hoje a principal concorrente da Bombril, essa marca será contemplada em alguns aspectos da análise qualitativa, entretanto, única e exclusivamente com o objetivo de consubstanciar a análise da Bombril, de modo que esse estudo não se caracteriza como uma análise comparativa.

### **3.3 Coleta de Dados**

A pesquisa sobre o mercado de limpeza e o segmento de esponja de lã de aço foi baseada em informações e pesquisas divulgadas pela ABIPLA – Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins e periódicos de circulação nacional.

A pesquisa acerca da Bombril, sua principal concorrente (Assolan) e demais informações utilizadas foi baseada em periódicos, artigos, relatórios divulgados e, principalmente, nos sites das empresas, possibilitando a coleta de dados qualitativos e quantitativos (histórico, dados de mercado, pesquisas do setor e dados de desempenho financeiro – relatórios financeiros, Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado). Optou-se por considerar na coleta dos dados financeiros os relatórios disponíveis no site da Bombril, na CVM e no banco de dados fornecido pela empresa Economática, em virtude da credibilidade e confiabilidade.

Ressalta-se que a coleta de dados de desempenho financeiro restringiu-se à Bombril, pois a Assolan classificava-se como empresa de capital fechado, não publicando seus demonstrativos contábeis. A empresa efetuou, em abril/2007, o registro inicial de companhia aberta na CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Não definiu, entretanto, quando será feita a oferta pública dos papéis. (Folha on line, 31/05/07)

Os dados considerados na análise qualitativa da força da marca Bombril foram obtidos através do site da empresa, de publicações acadêmicas sobre a marca e do estudo do valor de marcas de empresas brasileiras divulgado pela Brand Finance em 2006.

### **3.4 Análise e interpretação dos dados**

Para análise do valor da marca Bombril, foi aplicada uma adaptação do modelo proposto por Ozório (2003). O modelo de Ozório baseia-se na premissa de que uma marca forte detém margem operacional superior a outras empresas que não usufruem do mesmo reconhecimento de marca. A partir da validação dessa premissa, foi proposto um modelo para avaliar a marca por intermédio do fluxo de caixa gerado pelo excedente de margem operacional obtida, utilizando o método de fluxo de caixa descontado. Resumidamente, uma marca forte acrescentaria valor para a empresa através da geração marginal de fluxo de caixa.

O modelo de Ozório pressupõe que o diferencial da margem obtida pela empresa detentora de marca forte seria proveniente exclusivamente da marca e não de outros fatores,

como emprego de melhores tecnologias de produção e gestão. Essa pressuposição, conforme destaca o autor, somente seria aceitável se essas tecnologias estivessem realmente “banalizadas” no mercado, o que parece adequado atribuir ao setor de esponja de lã de aço, que é avaliado como de baixa diferenciação. Para atenuar esse aspecto, Ozório recomenda a realização de uma análise qualitativa, para identificar as empresas com marcas fortes em relação às demais, independentemente das margens operacionais.

Desse modo, a metodologia compreende duas fases: uma qualitativa e outra quantitativa.

A análise qualitativa da força da marca Bombril foi desenvolvida considerando dois critérios: o primeiro, considerando que a personalidade da marca é um fator determinante para a força da marca, foi a análise da personalidade das marcas Bombril e Assolan, principal concorrente, de modo a verificar os principais pontos de diferenciação entre as marcas, que podem determinar potenciais distintos. O resultado da análise da personalidade das marcas foi extraído do estudo das dimensões de personalidade da marca no contexto brasileiro desenvolvido por Muniz (2005). O segundo critério foi baseado nas premissas identificadas por Aaker (1998) como características de uma empresa com marca forte. Essa análise pretendia confirmar se a Bombril poderia ser considerada uma marca forte, a partir do atendimento às condições elencadas por Aaker. As evidências consideradas na análise para qualificar a Bombril em relação às premissas foram obtidas através de informações publicadas na mídia, no site da empresa e em artigos acadêmicos sobre a marca.

A análise quantitativa foi desenvolvida com base no modelo de Ozório (2003), que considera na avaliação de marcas as seguintes etapas:

- 1) Determinação da margem operacional típica de empresas sem o atributo da marca no setor em questão;
- 2) Cálculo do valor da empresa com o atributo da marca e comparação com o valor de mercado;
- 3) Cálculo do valor da empresa sem o valor da marca a partir da margem típica das empresas sem esse atributo;
- 4) Apuração do valor da marca, pela diferença dos valores obtidos nos itens 2 e 3.

Para o cálculo do valor da marca, são gerados dois fluxos de caixa, um referente ao valor da empresa com o atributo marca e outro, sem o atributo. Os fluxos partem da mesma base, que é receita projetada e os impostos faturados, resultando na receita operacional líquida. O que diferencia os fluxos é o percentual da receita operacional líquida que corresponde ao valor agregado da marca na geração de receita, que é a margem operacional calculada para os dois tipos de empresa. A partir da margem operacional, são obtidos dois fluxos de resultado (EBIT), sendo as demais premissas – Investimento, Depreciação e Variação do Capital de Giro – iguais, de modo que a diferença entre os fluxos seja reflexo das margens operacionais superiores da empresa com marca forte.

O modelo é indicado para avaliar marcas em setores com um número relevante de empresas comparáveis, onde a marca possa ser reconhecida como diferencial competitivo. Embora no setor de limpeza, e especificamente na categoria de lã de aço, atuem diversas empresas e inquestionavelmente a Bombril tenha uma marca forte e reconhecida, os players do setor são predominantemente empresas multinacionais ou de capital fechado, não havendo informações em mercados abertos de ações. A única empresa do setor com seu patrimônio líquido negociado em mercados abertos de ações é a própria Bombril.

Face a essa limitação na aplicação do modelo, foi desenvolvida uma adaptação para esse estudo. Tendo em vista que essa dissertação parte da premissa de que a marca é um ativo que alavanca o resultado do negócio, seja pela manutenção dos clientes, seja pela prática de preços *premium* e margens operacionais superiores a empresas do setor que não desfrutam do

mesmo reconhecimento da marca, uma vez que não estão disponíveis informações acerca da prática de margens operacionais das empresas do setor, propõe-se avaliar o valor da empresa com e sem o atributo marca a partir do comparativo da prática de preços *premium*.

Ressalta-se que a avaliação da marca pela diferença entre o valor de uma companhia com marca forte e outra companhia similar que venda produtos sem marca (produtos genéricos ou rótulos privados), calculada pelo valor presente do preço *premium* (com relação a um produto genérico) pago por clientes para uma determinada marca, é usual, tendo sido inclusive elencada por Fernández (2001) na relação de métodos econômicos aplicáveis para avaliação de marcas.

Considerando que Aaker (1998) afirma que um enfoque para a medição de um *premium price* ligado à marca é simplesmente observar os níveis de preço num mercado, para a coleta de dados de preços praticados, foram monitorados, semanalmente, durante seis meses (período de fevereiro a julho de 2007), todos os preços de lâ de aço para venda ao consumidor no mercado brasileiro anunciados na internet e obtidos nos seguintes sites de busca: Google, Boadica, BondFaro, Buscapé, Catar, Choveu shopping, CotaCota, e-Bit, Emconta, JáCotei, Mercado Livre, Shopping Click 21, Shopping UOL, Vibe Shopping e Yahoo! Shopping.

A partir desse levantamento de preços, foram calculadas as médias semanais dos preços da Bombril e das demais marcas anunciadas, expurgando a marca Assolan, por também ser considerada uma marca reconhecida. A Assolan, inclusive, apresenta preços médios próximos à marca líder. No final do período, foi calculada a média das médias semanais, obtendo-se o “preço Bombril” e o “preço outras marcas”. Com base nesses preços, foi obtido o percentual de preço agregado da marca Bombril em relação às outras marcas, que foi considerado no estudo. Assim, para aplicação no fluxo de caixa, foi utilizada a projeção dos dados da Bombril para obtenção do valor da empresa com o atributo marca, e, para cálculo do valor da empresa sem marca, foi abatido o percentual de preço agregado da Bombril.

Os dados financeiros foram transcritos em planilhas, para análise do comportamento histórico dos indicadores. A seguir, foram comparados com os índices dos setores brasileiro e mundial, que foram considerados para avaliação da marca pelo modelo utilizado. Para a aplicação do modelo, foram estabelecidas premissas, com base em informações públicas, utilizadas na projeção dos fluxos de caixa.

Podem-se apontar as seguintes limitações para o estudo:

- Embora o estudo tenha sido voltado para o valor da marca no setor de esponja de lâ de aço, não estão disponíveis publicamente relatórios financeiros específicos do produto, portanto, os dados considerados são referentes à atuação global da Bombril no setor de limpeza, envolvendo todos os produtos de seu portfólio;
- O modelo proposto por Ozório (2003) é recomendado para setores que possuam um número relevante de empresas comparáveis e nos quais seja possível distinguir a presença de empresas que possuem e não possuem marcas fortes. Embora o segmento de limpeza atenda a essa condição, as empresas são predominantemente multinacionais ou de capital fechado, não havendo dados financeiros disponíveis publicamente para efeito de comparação;
- O critério preço relativo/preço *premium* indica o quanto o consumidor está disposto a pagar pela marca em comparação com outra que tenha uma oferta similar, entretanto, não é possível isolar outros fatores que podem contribuir para a performance da empresa ou a parcela de valor atribuída a outros ativos intangíveis, que podem contribuir para a prática de preços *premium*;

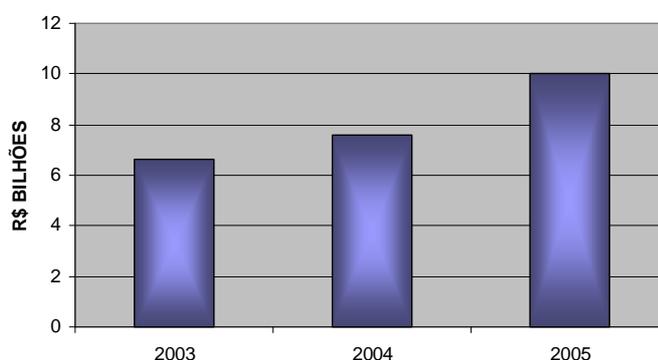
- O alto grau de competitividade do setor ou restrições legais pode exigir a equiparação de preços, mesmo detendo a empresa uma marca forte, o que impossibilitaria a valoração da marca por esse método;
- A subjetividade da análise qualitativa, que não foi baseada em pesquisa de campo, podendo comprometer a avaliação da força da marca.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Mercado Brasileiro de Limpeza

O mercado de limpeza no Brasil, também conhecido como setor de *household*, tem apresentado crescimento expressivo nos últimos anos, o que é atribuído, de acordo com a ABIPLA – Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins, ao aumento da participação dos itens de limpeza na cesta básica do brasileiro. Segundo dados da ABIPLA, em termos de volume, esse mercado cresceu 9% em 2006, atingindo 10 bilhões de toneladas, o que representou um faturamento de mais de R\$ 9,8 bilhões, um incremento de 6% em relação ao ano anterior, conforme apresentado no gráfico 3.

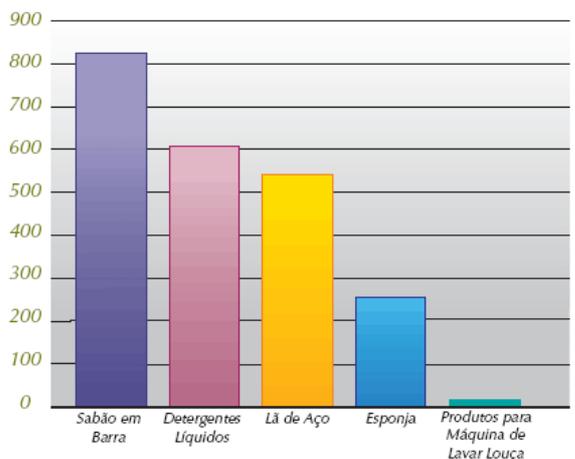
Gráfico 3 – Faturamento do mercado de limpeza no Brasil



Fonte: ABIPLA

Dentro do mercado de limpeza, merece destaque o setor de cuidados com a louça, que tem sido alvo de investimentos das empresas em inovações, com lançamentos de novos produtos, revitalização da marca e campanhas publicitárias. Nesse setor, que representa cerca de 24% do mercado de produtos de limpeza (dados 2005 - ABIPLA), a inovação convive com a tradição, com a existência de produtos que sofreram pouca ou nenhuma alteração nas últimas décadas, como é o caso do sabão em barra, que responde pelo maior faturamento do setor, segundo dados da ACNielsen, de R\$ 837,8 milhões em 2005 (H&C, jan/fev-2007).

Gráfico 4 – Ranking de faturamento dos principais produtos do setor de cuidados com a louça em 2005



Fonte: H&C, jan-fev/2007

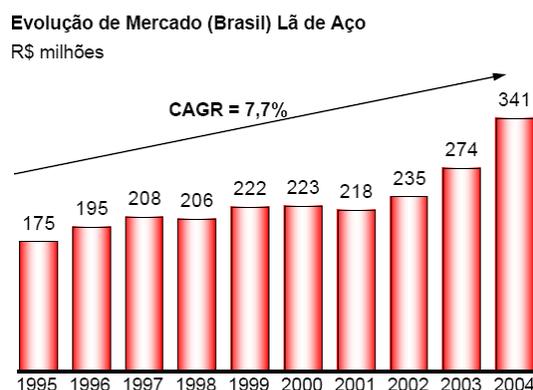
Em segundo lugar, está a categoria de detergentes líquidos, com faturamento de R\$ 616 milhões em 2005, e ocupando a posição de terceiro maior faturamento do setor de cuidados com a louça, está o segmento de esponjas de lã de aço, que corresponde a quase o dobro do mercado de esponja sintética.

## 4.2 O segmento de Esponja de Lã de Aço

O segmento de lã de aço no Brasil movimentava cerca de R\$ 540 milhões por ano, representando 5% do mercado de higiene e limpeza (dados ACNielsen – 2005). É uma fatia pouco representativa, em comparação com o mercado como um todo, mas é um segmento que permite a entrada na grande maioria dos lares brasileiros. Especialistas consideram que possivelmente só três itens de consumo chegam, de alguma forma, a quase todos os lares brasileiros: os sinais de rádio e de televisão, os serviços dos Correios e o Bombril. (Jornal do Commercio, 04/09/2006)

O segmento de esponja de lã de aço caracteriza-se como um mercado maduro, que vem apresentando taxa de crescimento médio anual de 7,7%, segundo dados da Bombril S.A.

Gráfico 5: Mercado Brasileiro de Lã de Aço



Fonte: Bombril S.A. – site da empresa

O produto no mundo inteiro já mudou de formato, de aparência, de formulação. No Brasil, porém, se mantém com as mesmas características, restringindo-se suas variações a versões do produto com sabão ou com fragrância, mas sem mudança radical em relação ao produto original.

Atualmente, só é usado basicamente na América do Sul e África. Em países com maior poder aquisitivo, como os Estados Unidos, praticamente foram substituídos principalmente por panos umedecidos e esponjas sintéticas. Quando é encontrado nos supermercados, é produto de final de gôndola. (Revista Embalagem Marca, 01/06/2004; Jornal do Commercio, 04/09/2006) Mas no Brasil, o mercado sinaliza que durante os próximos dez anos ainda haverá investimentos na categoria.

Pode-se dizer que o produto é considerado essencial pela dona de casa brasileira. O uso do produto é cultural, influenciado pelo tipo de panela empregado – a panela de alumínio. A dona de casa quer ver e exibir suas panelas brilhando, pois isso, mais importante do que ser um indicativo de limpeza, tem um apelo emocional, pois a qualifica como uma mulher “prendada”, do que ela se orgulha.

Mesmo com o advento do Teflon (antiaderente), a esponja de lã de aço continua com vendas crescentes. Isso porque o Brasil tem uma pirâmide sócio-econômica muito diferenciada. No ápice, estão os consumidores que começam a mesclar o uso do produto. Esse público utiliza panelas revestidas com Teflon e acessórios de cozinha mais sofisticados, que exigem outros tipos de instrumento de limpeza. No meio, está uma camada social que utiliza o produto regularmente. Porém na base da pirâmide ainda existe uma grande massa de brasileiros que está saindo da pobreza absoluta e cuja primeira panela a ser comprada é a de alumínio. Esse grupo nem sequer consegue comprar regularmente o produto. Portanto, embora haja migração de consumo para cima, a melhoria das condições de vida dos brasileiros, com a redução da pobreza, permite que haja novos consumidores da esponja de aço, gerando crescimento desse segmento. Além disso, mesmo no alto da pirâmide há um fator que impede que a esponja de lã de aço deixe de ser adquirida: a presença das empregadas domésticas, que vindo das camadas menos favorecidas, cultivam hábitos de uso, mantendo o produto na cesta, mesmo que para utilização em outros fins que não a limpeza de panelas. (Jornal do Commercio, 04/09/2006; Revista Meio & Mensagem, 06/05/2002; Revista Embalagem Marca, 01/06/2004)

Esse aspecto econômico-cultural e a utilização também para outros fins explicam porque a introdução da máquina de lavar louça não impactou as vendas do produto. Entretanto, a crise energética de 2002 contribuiu, pois, as vendas dos produtos para máquina de lavar louça nunca se recuperaram após esse período. (Revista H&C, jan-fev/2007)

Outros produtos também participam desse segmento de cuidados com a louça, podendo atuar como produto substituto da esponja de lã de aço, como é o caso dos limpadores em alumínio, produtos que têm ação tensoativa utilizados para limpar e dar brilho em panelas. Uma das marcas dessa categoria – a Magic Brill – no final de 2006 foi totalmente revitalizada para atrair os consumidores, inclusive utilizando na comunicação a imagem da atriz Elisabeth Savalla no rótulo, com a frase “para quem faz questão de brilhar”. Porém, não é possível avaliar a evolução dessa categoria, pois não há informações auditadas a esse respeito. (Revista H&C, jan-fev/2007)

O fato é que a categoria de esponjas de lã de aço ainda é vista como um segmento promissor, com expectativas de crescimento, além de ser porta de entrada para outros segmentos, haja vista sua penetração nos lares. Por essa razão, o setor se tornou palco de uma disputa acirrada em 2002, estremecendo a posição até então inabalável de liderança da Bombril, empresa cuja marca tornou-se sinônimo do produto, segundo o Dicionário Houaiss.

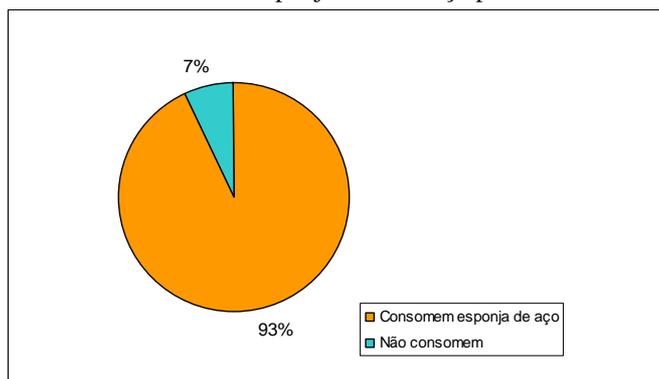
#### **4.2.1 O perfil do consumidor**

Em 2004, o Instituto Ipsos, maior empresa de pesquisa de mercado *ad hoc* do Brasil, através da sua unidade Ipsos-Marplan, que analisa os hábitos de mídia e de consumo, desenvolveu um estudo sobre o perfil do consumidor de esponja de aço, cujo extrato foi divulgado na Revista Meio & Mensagem (28/02/2005).

A pesquisa indica que a maior parcela dos compradores de esponja de lã de aço, acima de 90%, é do sexo feminino, e no geral, a grande massa de consumidores de esponja de lã de aço, 80%, tem mais de 30 anos. Em termos de classe econômica, a maior fatia dos consumidores concentra-se na classe C, seguida pelas classes D e B, e em percentual residual nas classes A e E.

Um dado interessante da pesquisa é que 93% da população brasileira de donas de casa acima dos 15 anos consomem esponja de lã de aço.

Gráfico 6: Consumo de esponja de lã de aço pelas donas de casa



Fonte: Revista Meio&Mensagem (2005)

De acordo com a pesquisa, uma relação de 10 temas, apresentados no quadro 7, foi estratificada a partir do interesse do público consumidor de esponja de lã de aço, sendo saúde/bem-estar/qualidade de vida; beleza/cuidados com a beleza e estética; e educação escolar escolhidos por mais de 70% do público como assuntos de interesse. O tema menos votado, sendo escolhido por menos de 50% dos respondentes, foi “arte/cultura artística”.

Quadro 6: Assuntos avaliados na pesquisa

Saúde/Bem-estar/Qualidade de vida
Beleza/Cuidados com beleza e estética
Educação escolar
Humor/Passatempos/Divertimentos
Orientação sexual
Moda/Vestuário
Regime/Dieta/Nutrição
Finanças pessoais / Orçamento familiar
Psicologia / Comportamento
Arte/ Cultura artística

Fonte: Adaptado da Revista Meio&Mensagem (2005)

Considerando que os assuntos relacionados à saúde e beleza têm tido ênfase na mídia na atualidade, havendo forte valorização da beleza e preocupação com o físico, com a propagação das academias, educação alimentar e medicina estética, é possível inferir que o consumidor de esponja de lã de aço é suscetível à influência dos meios de comunicação e propenso a acompanhar novas tendências.

Esse estudo foi realizado com base no banco de dados da IPSOS, considerando na amostra consumidores de 9 mercados, podendo haver diferenciação no perfil em relação a um mercado específico.

#### 4.2.2 O mercado competitivo de esponja de lã de aço

O mercado de esponja de lã de aço há décadas apresentava uma composição estável. A Bombril, líder no setor, detinha uma sólida participação de mercado, com 85% em 1999 (site da empresa), não sofrendo ameaça de concorrentes.

Entretanto, nos últimos cinco anos, esse mercado começou a apresentar mudanças. A Assolan, empresa goiana que durante a maior parte de sua existência de 48 anos viveu no semi-anonimato, com baixa projeção, ampliou sua estrutura, com a aquisição de fabricantes

regionais, e intensificou seus investimentos em promoção de vendas, reformulando sua identidade visual e fazendo uma ampla campanha publicitária, o que possibilitou uma participação crescente no segmento.

A estratégia utilizada inicialmente pela Assolan foi basicamente de diferenciação pela comunicação, cuja importância é inquestionável na conquista do reconhecimento do mercado, mas talvez não causasse o mesmo impacto se a Bombril estivesse com sua gestão estável. A companhia nos últimos anos vinha enfrentando uma crise financeira e disputa pelo seu controle acionário, que levou à sua ausência na mídia e até à falta de produto no mercado.

O fato é que a Assolan abriu as portas para o ingresso de outras empresas no setor de esponja de lã de aço, como oportunidade para ampliação da atuação no mercado de limpeza. Esse foi o caso de empresas como Rosatex, Limppano, Química Amparo e 3M, que entraram no mercado após o reposicionamento da Assolan, em 2002, e fogem da diferenciação por preços, característica das pequenas empresas do setor, adotando estratégias específicas para a conquista de participação nesse segmento.

A Rosatex lançou a lã de aço Urca em 2004, mas desde 2003 vinha desenvolvendo análise de mercado e estudo de viabilidade econômica para a implantação do projeto de fabricação. De acordo com a empresa, a lã de aço aproveitaria o frete de outros produtos em seus canais de distribuição, sendo transportada nos espaços que sobram nos caminhões. (Site H & C – Nota de Mercado - 04/08/2004) Desse modo, pode-se avaliar que a estratégia da Rosatex foi a otimização da estrutura, que pode permitir maior competitividade em custos.

A Química Amparo, que entrou no setor de lãs de aço no início deste ano (Gazeta Mercantil on line, 22/06/2007; Valor Econômico, 27/06/2007), apostou na identidade visual para conquistar o consumidor. Para chamar atenção na gôndola, a lã de aço Brilho Ypê vem numa embalagem brilhante, em polietileno laminado. De acordo com a área de marketing da empresa, as embalagens dos produtos Ypê proporcionam diferenciação. (Revista H&C, mar/abr-2007) Ou seja, a estratégia da Química Amparo também foi a diferenciação pelo produto, entretanto, focando os aspectos de embalagem.

A Limppano também ingressou no segmento de lã de aço este ano, com o objetivo de complementar a linha de esponjas. Segundo o gerente geral da empresa, Alex Buchheim, “em alguns estados, ocupamos a segunda posição nesta categoria, temos 15 tipos de esponjas, e por isso resolvemos investir também em lãs de aço”. De acordo com a empresa, o diferencial da lã de aço Limppano é a durabilidade. “Nossa lã de aço demora mais para enferrujar”, afirma Alex Buccheim. (Revista H&C, mar/abr-2007) Assim, pode-se considerar que a estratégia da Limppano foi a diferenciação pelo produto, focando na qualidade intrínseca.

A 3M, que atua no mercado de esponjas sintéticas com a marca Scotch-Brite, acaba de lançar a sua lã de aço, que tem o mesmo nome, aproveitando-se do reconhecimento do seu segmento de atuação com o slogan “a qualidade das esponjas Scotch-Brite que você já conhece e confia.” Nessa estratégia de extensão da linha, a empresa posiciona sua lã de aço como “a companhia perfeita das esponjas preferidas das donas de casa.” (site da empresa)

Já consolidada no mercado, a Assolan agora busca inovar. “O consumidor sempre busca inovações que tornem a limpeza do dia-a-dia mais rápida e prática. A Assolan busca sempre ter a melhor relação custo-benefício com performance de produto”, declarou Sergio Guzzo, gerente de marketing da empresa. Esse posicionamento norteou a introdução da lã de aço perfumada no mercado, no final de 2006. Segundo Guzzo, o produto nasceu do pedido do consumidor, apontado nas pesquisas desenvolvidas pela empresa. (Revista H&C, mar/abr-2007)



Figura 16: Novas marcas no mercado de esponja de lã de aço  
 Fonte: Adaptado pela autora

Apesar das ações das empresas para diferenciarem-se, como forma de conquistar espaço na memória do cliente como uma opção de compra, há um contra-senso na estratégia, na medida em que a maioria das marcas se apresenta com uma característica similar à esponja de aço Bombril: a associação das cores vermelha e amarela na embalagem. Mesmo a marca BrilhoYpê, que adotou a estratégia de diferenciação na embalagem, utilizando uma cor “brilhante”, aplicou essas cores na logomarca do produto. De fato, só escapou dessa “tendência”, dentre as novas marcas do mercado, a Scotch-Brite, que preservou a cor verde, característica da sua linha de esponjas sintéticas. Ironicamente, a logomarca Scotch-Brite já é vermelha e tem um sol amarelo ao fundo.

A adoção de estratégias de diferenciação pelos competidores é fundamental, principalmente tratando-se de um segmento em que o produto é praticamente uma *commodity*. Nesse caso, a diferenciação deve se basear em outros aspectos, que não o produto em si. Segundo Keller (1998), para produtos com baixo envolvimento na decisão de compra, um nível mínimo de lembrança pode ser suficiente para a escolha do produto. Essa visão é reforçada por Martins (1998), ao afirmar que “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”. (Gazeta Mercantil, 18/12/1998) Em outras palavras, se o produto é de baixa diferenciação, a marca torna-se o maior diferencial competitivo.

Talvez essa seja a razão de, apesar da redução de suas ações publicitárias nos últimos anos e falta do produto em determinado período, em contraposição à agressiva campanha de comunicação da Assolan e entrada de novos concorrentes no mercado, a Bombril ainda usufruir de alto *recall* e da liderança do segmento, detendo cerca de 60 % de participação no mercado de lã de aço. Talvez seja reflexo da força da marca. Talvez.

Desse modo, a marca Bombril torna-se um caso instigante para analisar a força da marca como diferencial competitivo e sua contribuição no processo de criação de valor para a empresa.

### 4.3 Breve Histórico

#### 4.3.1 A Bombril

Fundada em 14 de janeiro de 1948, a Abrasivos Bombril Ltda foi inspirada em um novo produto fabricado nos Estados Unidos: a lã de aço. O produto prometia ser uma revolução para as donas de casa, tendo outras funções além do polimento das panelas: limpeza de vidros, louças, azulejos, ferragens. Foi um sucesso absoluto e imediato pela sua qualidade e versatilidade, logo ficando conhecido como o produto de 1001 utilidades.

Em 1972, a Bombril incorporou a Indústria de Lã de Aço Mimosa Ltda., do Rio de Janeiro, e no ano seguinte, a Q'Lustro, empresa que detinha aproximadamente 25% do mercado nacional de lã de aço.

Em 1978, foi criado o personagem “garoto Bombril”, interpretado por Carlos Moreno, iniciando-se uma das mais famosas campanhas publicitárias do Brasil.

Com o passar dos anos, a linha da empresa, focada no segmento de produtos de limpeza e higiene, foi se diversificando. Além da esponja de aço, a empresa passou a deter saponáceos, detergentes, desinfetantes, amoniacados, esponjas sintéticas, sabão em pó, amaciantes de roupas, entre outros.

Em 1984, a empresa abriu o capital e mudou a razão social para Bombril S.A., passando a ter ações negociadas na Bolsa de Valores. Foi vendida pelos herdeiros do seu fundador, em 1991, ao grupo Cragnotti & Partners, do empresário italiano Sérgio Cragnotti. Nessa gestão, a empresa ingressou no segmento alimentício, com a aquisição de indústrias de conservas – Cirio e Peixe.

No final da década de 90, a Bombril começou a enfrentar momentos difíceis. Contraindo empréstimos no exterior, sendo fortemente impactada pela desvalorização cambial. Para reverter esse quadro, revendeu a Cirio para outra empresa internacional do grupo Cragnotti, pelos mesmos valores da compra pela Bombril, provocando a indignação dos acionistas minoritários e levando a ações na Justiça e processos na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Em 2002, eclodiu a crise financeira dos ex-controladores da Bombril, sendo decretada a insolvência do grupo Cragnotti na Itália. No meio dessa crise financeira e briga entre os sócios pelo controle da Bombril, a Assolan, concorrente quase desconhecida, lançou uma agressiva campanha de marketing e promoção de vendas, saindo do anonimato e obtendo uma participação crescente no segmento de esponjas de lã de aço.

O ano de 2003 foi marcado por mudanças de comando, início da intervenção judicial e desabastecimento do produto no mercado devido à interrupção da produção por falta de matéria-prima (reflexo das dívidas com fornecedores). Os negócios com as ações da empresa chegaram a ser suspensos pela Bovespa devido a pedidos de falência por fornecedores.

Esse cenário seria suficiente para destruir a maioria das marcas, mas não conseguiu derrubar a Bombril, que adotou ações para recuperação, como enxugamento de custos, venda de ativos, dentre os quais a sua sede administrativa, suspensão de anúncios publicitários, redução de cargos da alta administração, renegociação com os clientes do atacado e do varejo para a antecipação de compras e pagamentos, repactuação de dívidas com fornecedores. Com essas ações, a empresa normalizou suas operações. Isso tudo ocorreu no período em que enfrentava a ofensiva da Assolan. O resultado foi que a Bombril encerrou o ano com uma redução de 35% no seu volume de vendas em relação a 2002, devido à menor produção do período, e registrou um prejuízo de R\$ 1,853 bilhão - o maior da América Latina, segundo levantamento da consultoria Econômica. (2003 Annual Report - Bombril)

A participação da Assolan cresceu de 9,5% em 2002 para 24,2% em 2003 (Revista Marketing), enquanto a Bombril teve queda em sua participação, passando de 75% em 2002 para 71,9% em dezembro de 2003 (Revista Isto É Dinheiro, 23/06/2004).

Em 2004, a Bombril processou os ex-controladores italianos, a fim de recuperar créditos, e Ronaldo Sampaio, último herdeiro a vender suas ações a Cragnotti, obteve na Justiça direito de receber um valor corrigido de US\$ 240 milhões do empresário, que não teria concluído o pagamento da venda da Bombril. Nesse ano, a empresa mais uma vez teve prejuízo, no valor de R\$ 483,73 milhões.

No ano seguinte, a empresa se expôs a novo escândalo, ao ser autuada no valor de R\$ 1 bilhão pela Receita Federal, justificada pelo então diretor-presidente José Edson Bacellar

Júnior como devido ao pagamento de imposto de renda sobre juros em uma operação de hedge cambial realizada em 1999, com títulos da dívida americana. Entretanto, com suas operações normalizadas, a Bombril registrou lucro líquido de R\$ 99,14 milhões.

Após 20 anos de disputa judicial, inicialmente contra os irmãos e posteriormente, contra Cragnotti, por não ter efetuado o pagamento da venda da Bombril, no final de 2006, Ronaldo Sampaio retomou o controle da Bombril, que estava há três anos sob administração judicial. Disposto a reassumir a trajetória de crescimento e fortalecer a posição de maior fabricante brasileira de produtos de limpeza doméstica, o empresário iniciou um plano de recuperação, envolvendo renegociação dos custos de insumos (aço, embalagem, caixa de papelão e químicos), redução de despesas com prestação de serviços de informática, segurança, advogados e mídia. Já no terceiro trimestre a empresa dava sinais de recuperação, com o aumento de 30% da média mensal das vendas físicas de esponja de aço em relação ao primeiro semestre.

Prejuízos, dívidas, manobras financeiras questionáveis, disputas pelo controle acionário, escândalos e exposições negativas na mídia. Muitas empresas não sobrevivem a apenas um desses fatores, que dirá à soma de todos eles. Mas com a Bombril foi diferente. Já no final de 2005 os papéis da empresa na Bolsa voltaram a se valorizar, o que foi atribuído aos resultados dos acertos operacionais e financeiros na companhia, além, é claro, da força da marca Bombril. De fato, a marca Bombril foi o trunfo da empresa na disputa acirrada que o mercado assistiu com a ofensiva da Assolan.

#### 4.3.2 A marca Bombril

A história da marca Bombril começou com o lançamento da lã de aço “Bom Bril”. Criada a partir da combinação das palavras bom brilho, fazendo referência à funcionalidade do primeiro produto da empresa, a marca Bombril é um *case* de sucesso por ter se tornado sinônimo do produto. Desde seus primeiros anos no mercado, os consumidores não vão ao mercado comprar lã de aço; vão comprar Bombril.

Inicialmente o produto era vendido a granel, sem embalagem ou rótulo, não havendo diferenciação estética, somente intrínseca: a qualidade Bombril. Com a concorrência, tornou-se necessário diferenciar o produto, sendo utilizado um pequeno selo vermelho, iniciando a comunicação da marca.



Figura 17: Logomarca Bombril  
Fonte: Site da empresa

Oportunamente, no auge do rádio, a Bombril lançou o programa "Gente que brilha" na Rádio Nacional, aproveitando para divulgar seu produto com *jingles* que se tornaram famosos:

**"...tanta coisa aparecendo...e brilhando com Bom Bril...Bom Bril tem mil e uma utilidades...então o que seria de nós sem Bom Bril...tudo passa, Bom Bril fica...ninguém passa sem Bom Bril..."**

Fonte: Site da empresa

Com o lançamento da TV no Brasil, o “Cirquinho Bombril”, apresentado pelo palhaço Carequinha, tornou-se um sucesso, reforçando a marca na mente dos brasileiros. A Bombril também investiu em comunicação aérea, utilizando aeronaves de acrobacia que escreviam “Bombril” no céu. Na década de 60, as promoções da Bombril, sortendo carros na TV, ajudaram a consolidar a marca na mídia.

Mas em 1978, houve a grande mudança da comunicação da Bombril, que seria um marco no mercado publicitário brasileiro: a criação do “Garoto Bombril” pelos publicitários Francesc Petit e Washington Olivetto, então na agência de publicidade DPZ.

Naquele momento, queríamos apenas romper com os padrões de comunicação de produtos de limpeza, que menosprezavam a inteligência das mulheres contemporâneas. (Olivetto, apud Otoboni, 2005, p. 66)

[...] A minha intenção era criar um personagem que fosse o porta-voz da empresa. Um padrão de jovem que fosse aceito tanto pelas empregadas domésticas quanto pelas donas de casa, que transmitisse confiabilidade, respeito pelas mulheres, fosse educado com as consumidoras. (Petit, apud Otoboni, 2005, p. 78)

A campanha tinha como objetivo representar as mudanças de valores e padrões de comportamento que a sociedade vivenciava: a mudança no perfil das mulheres. Com o aumento da sua participação no mercado de trabalho, a mulher tornava-se multitarefa, requerendo produtos de qualidade, de fácil utilização, que não exigissem muito esforço nem perda de tempo. Assim, Bombril torna-se um parceiro das mulheres, facilitando sua rotina diária. O slogan “Bom Bril: 1001 utilidades” transmite a sua multiplicidade de uso, a capacidade de atender a todas as necessidades da consumidora, buscando empatia com esse público capaz de “1001 atividades” – mãe, esposa, profissional, dona de casa, etc.

Com essa campanha, a Bombril rompeu todos os padrões da comunicação de produtos de limpeza, pois pela primeira vez uma marca de produtos de limpeza não mostrava a dona-de-casa nas suas atividades domésticas, e ainda usava um apresentador que não tinha nada de galã. Ao contrário, era um homem comum, tímido, com jeito carente e desprotegido, em detrimento do estereótipo dos machões atléticos, símbolo de força e segurança. Esse novo perfil atingiu diretamente o lado maternal das mulheres. Além disso, a linguagem coloquial e o jeito tímido do “Garoto Bombril” criava uma intimidade, estabelecendo uma relação que parecia ultrapassar os limites da televisão, o que transmitia confiabilidade.

Albuquerque (1998) analisa a estratégia de comunicação da Bombril com a criação do Garoto Bombril:

Introduziu um personagem bem humano, um químico da própria empresa, tímido e desajeitado, constrangido por estar na televisão, encarregado de falar às donas de casa sobre os novos produtos, que ele ajudara a fabricar. Muito educado, ele não atacava os concorrentes, mas deixava claro que o produto dele tinha sempre algo diferente.

Neste sentido, Moreno (apud Otoboni, 2005) destaca que o diferencial da Bombril está na utilização de uma pessoa comum:

A grande sacada do personagem da Bom Bril, logo no começo, foi justamente essa. Parece um amigo, um parente. Uma pessoa muito mais normal do que um ídolo.

A produção simples, sem extravagâncias cenográficas, com uma grande logomarca Bombril ao fundo, não deixava o personagem disputar a atenção com o produto que anunciava.

A direção de arte compôs o personagem, sem superlativos visuais. Simplicidade era a tônica [...] A ambientação dos filmes da Bombril tinham aquele toque de improviso, de “feito na

hora”. [...] A aparente falta de recursos cenográficos foi construída com equilíbrio para roteiros extremamente verbais, que se apoiavam por inteiro na interpretação do ator. (Albuquerque, 1998)

Consagrado pelo público, o Garoto Bombril deixou de ser o anunciante do produto para tornar-se o porta-voz da empresa. Em 1994, foi reconhecido internacionalmente com a inclusão da campanha da Bombril no *Guinness Book*, o Livro dos Recordes, como a série de publicidade, com o mesmo personagem, mais longa do mundo.

Carlos Moreno, o garoto-propaganda da marca Bom Bril, é a personificação perfeita do uso do humor, como saída criativa. Com uma imitação caricatural, apropria-se de protagonistas provenientes dos mais diversos cenários da sociedade e demonstra que a quebra de formalidade, a fala direta e a linguagem bem-humorada são a chave para manter uma campanha contemporânea e com sucesso por 25 anos. (Otoboni, 2005, p.32)

Já em 1997, o personagem, que aparecia somente na telinha, ganhou também a mídia impressa.

Fenômeno de sucesso, a marca Bombril tornou-se uma referência no Brasil. Em 1998, foi apontada pela Pesquisa Top of Mind realizada anualmente pelo Datafolha, como a marca brasileira mais lembrada quando se pergunta “Qual é a primeira marca que vem à cabeça?”. No ano seguinte, foi considerada a Marca do Século, reconhecimento de um time de estrelas de Propaganda e Marketing que elegeu as 21 marcas mais prestigiadas pelos consumidores brasileiros neste século, das quais apenas 4 - entre elas, a Bombril - foram criadas e desenvolvidas no Brasil.

A marca Bombril também ganhou projeção internacional, com o resultado de uma pesquisa da revista americana *Advertising Age*, que constatou que o Brasil era o único país em que uma marca nacional conseguia ser mais lembrada que a mundial Coca-Cola. (Otoboni, 2005)

Sabe-se que o consumidor dá preferência às marcas com as quais se identifica, cujos traços de personalidade denotam aspectos que valoriza. Assim, a personalidade da marca se torna o atributo capaz de estabelecer a aproximação do consumidor à marca. Segundo Aaker (2002), a marca deve desenvolver uma personalidade. É a personalidade que pode torná-la memorável ou interessante ou até convertê-la em um veículo que expresse a identidade de quem a consome. Desse modo, a personalidade da marca é um fator influenciador no processo de escolha da marca, daí a importância de se analisar a personalidade da marca Bombril.

### **4.3.3 A desafiante Assolan**

A esponja de lã de aço Assolan começou a ser produzida em 1958, pela Pardelli S/A Indústria e Comércio. Na época, a Bombril já era líder absoluta do segmento.

Durante a maior parte de sua existência, a Assolan esteve no semi-anonimato, à sombra da Bombril, embora sempre estivesse sintonizada com as transformações do mercado. Uma prova disso é que acompanhando as inovações do segmento de embalagens, as esponjas de lã de aço Assolan foram as primeiras a serem embaladas em saquinhos plásticos, ação que passou a ser adotada pelas demais marcas, inclusive pela Bombril.

Em 1996, a empresa Pardelli S/A Indústria e Comércio foi adquirida pelo Grupo Arisco, passando por outras duas fusões até dezembro de 2001, quando foi adquirida pela Holding Monte Cristalina pertencente ao Grupo Alves de Queiroz – antigos proprietários da Arisco. Assim, foi constituída a Prátika Industrial Ltda, que se lançou no mercado em 2002

com uma ampla campanha de marketing para o resgate e fortalecimento da marca do seu produto – a esponja de lã de aço Assolan. “A proposta de comunicação que leva o slogan “Para você brilhar” é fixar a marca na memória e no dia-a-dia do consumidor. Queremos criar um vínculo, uma familiarização com o produto, desafiando o consumidor a experimentá-lo”, declarou Nelson Mello, presidente da empresa, em entrevista à Revista Meio & Mensagem (Edição nº 1007 – 06/05/2002).

Em 2003 a marca Assolan se tornou conhecida do grande público, quando iniciou a parceria com a Agência Africa, liderada pelo publicitário Nizan Guanaes. que criou o mascote Assolan, uma pequena embalagem do produto que ganhou recursos de animação, com o objetivo de conquistar os filhos dos potenciais consumidores. Cantando *hits* como “Ragatanga” do grupo Rouge, e “Deixa disso”, de Felipe Dilon, em uma forte campanha de TV, o mascote dançava e se apresentava para o mercado de uma forma alegre e descontraída. A empresa deixava o argumento da eficiência, comum nas campanhas de produtos de limpeza, explorando um apelo mais emocional. A consequência é que o mascote se tornou conhecido do público, em especial, o segmento infanto-juvenil.

Além disso, a empresa utilizou divulgação nos programas de TV das principais emissoras, com apresentadores como Fausto Silva, Gugu Liberato, Raul Gil, Ana Maria Braga, Hebe Camargo, entre outros. A campanha também envolveu anúncios na mídia impressa (jornais e revistas) e ações nos pontos de venda, onde equipes de reposidores da empresa distribuía material promocional, instruíam vendedores e faziam corpo-a-corpo com as consumidoras. (CASTANHEIRA, 2004) Assim, a marca Assolan emergiu, e no mesmo ano, a Prátika Industrial Ltda teve sua razão social alterada para Assolan Industrial Ltda.



Figura 18 – O mascote Assolan  
Fonte: Site da Assolan

A campanha teve sucesso imediato. Segundo Nelson Mello, em entrevista à Revista Isto é Dinheiro, “em meses, segundo as pesquisas, 40% das donas de casa sabiam que havia alternativa na hora de comprar palhas de aço”. Certamente, contribuíram para o sucesso da campanha dois fatores: primeiro, a crise financeira da Bombril, que estava ausente da mídia na época do lançamento da Assolan e não reagiu; e segundo, o momento político do Brasil, em que o PT, com Lula, acabara de assumir a presidência, tendo a Assolan aproveitado essa atmosfera de propensão à mudança e utilizado em uma das fases da campanha o slogan “O Brasil está mudando de líderes”, com duplo sentido em relação à líder do segmento.

Segundo Nizan Guanaes, “o pulo do gato era fortalecer a marca sem bater em um gigante”. O fato é que segundo a 31.ª Pesquisa Nacional sobre Reconhecimento de Marca da Revista Supermercado Moderno, o índice de lembrança da marca Bombril para lã de aço, que era de 63,8% em 1999, caiu para 54,2% em 2002. No mesmo período, o share of mind da segunda marca, Assolan, cresceu de 25,4% para 28,8%. (O Estado de São Paulo, 13/06/2003)

Com esse foco, a Assolan se consolida como uma forte concorrente no segmento de esponja de lã de aço, abalando a hegemonia da marca Bombril.

#### 4.4 Análise da personalidade das marcas Bombril e Assolan

De acordo com Wells (apud Louro, 2000), a personalidade adiciona duas vantagens à marca: confere maior saliência, ou seja, realça a marca, e inspira maior confiança, patente nas compras repetidas da marca e extensões. Esse item pretende avaliar se à marca Bombril pode ser atribuída uma personalidade forte, que contribui para a escolha da marca. Contudo, a análise de personalidade da marca implica sua comparação com outra marca da categoria, por essa razão, considera-se a marca Assolan, que é a marca que conseguiu se destacar nos últimos anos no segmento.

Para essa análise, foram considerados os resultados da pesquisa de Muniz (2005) sobre as dimensões da personalidade de marca no contexto brasileiro. O estudo considerou 24 marcas de 12 categorias de produtos e serviços, que foram classificadas dentro das cinco dimensões identificadas em seu estudo: credibilidade, diversão, audácia, sofisticação e sensibilidade. Cada respondente avaliou apenas 2 marcas, sorteadas aleatoriamente pelo banco de dados da pesquisa, disponível na internet, não sendo designadas marcas do mesmo segmento para um mesmo respondente, de modo a minimizar a influência de uma avaliação extremista, devido à atuação como marcas concorrentes. Ao todo foram 2.604 avaliações de marca, considerando 1.302 respondentes avaliando 2 marcas.

Com base na pesquisa, que envolveu marcas como Avon, Natura, Sadia, Perdigão, OMO, Ariel, Bombril, Assolan, Coca-Cola, Pepsi-Cola, dentre outras, foi possível estabelecer as diferenças, segundo a percepção do consumidor final, acerca das marcas concorrentes na mesma categoria de produtos.

A média final das marcas Bombril e Assolan com base em uma escala variando entre 1 (não descreve nada a marca) e 10 (descreve totalmente a marca) em cada dimensão de personalidade é apresentada na tabela 7:

Tabela 7: Dimensões da Personalidade das Marcas Bombril e Assolan

DIMENSÕES	BOMBRIL	ASSOLAN
Credibilidade	7,50	6,16
Diversão	6,90	6,66
Audácia	5,55	6,42
Sofisticação	3,69	3,19
Sensibilidade	4,53	4,20

Fonte: Extraído do resultado de Muniz (2005, p.133)

Das cinco dimensões analisadas, a marca Bombril supera o índice da marca Assolan em quatro (credibilidade, diversão, sofisticação e sensibilidade). De acordo com a análise de Muniz (2005), na comparação entre as marcas foram verificadas diferenças significativas nas dimensões credibilidade e audácia. O autor atribui a força da Bombril na dimensão credibilidade à tradição da marca e seu relacionamento histórico com as consumidoras. Quanto à superioridade da Assolan na dimensão audácia, seria reflexo da estratégia agressiva de marketing desde o relançamento da marca no mercado.

Além do relacionamento com as consumidoras, pode-se inferir que outros fatores contribuíram para o desempenho da Bombril em relação à Assolan na dimensão Credibilidade (ser uma marca responsável, confiável, respeitável, consistente, leal). O primeiro diz respeito à consistência de sua comunicação ao longo de sua existência, mantendo o mesmo slogan “1.001 utilidades” e quase nenhuma variação na sua logomarca e estilo de comunicação. O segundo, a relação de confiança estabelecida com o Garoto Bombril, em 26 anos como representante da marca. A confiança na marca transcende a

organização, de tal modo que apesar de todos os escândalos financeiros pelos quais a empresa passou nos últimos anos, a Bombril ainda reflete a faceta de estabilidade.

O estudo de Muniz (2005), pioneiro no Brasil, é uma importante contribuição para o estudo das marcas, tendo demonstrado que mesmo marcas que possuem produtos idênticos, *commodities* como esponja de lã de aço, possuem personalidades distintas. E é justamente no caso de produtos “commoditizados” que a personalidade da marca tem sua importância acrescida, conforme afirma Louro (2000, p. 31). Desse modo, a marca desponta como um dos principais elementos no processo de escolha, caracterizando-se como o fator diferenciador.

Algumas marcas obtêm uma diferenciação tão forte que se transformam em metonímia de uma categoria de produtos ou serviços, ou seja, sua marca é usada para se referir ao produto genericamente. Enquadram-se nessa situação a marca Band-Aid para curativos adesivos, Kleenex para lenços descartáveis, Gillete para lâmina de barbear, Xerox para cópias reprográficas, dentre outras. (PEREZ, 2004; RIES, 1999) A Bombril também é um exemplo clássico de marca que domina sua classe de produto, o que faz subentender a força da sua marca.

#### **4.5 A Força da Marca Bombril – Análise das Premissas de Aaker**

Uma empresa tem marca forte quando seu nome, na mente do cliente, conota atributos positivos, benefícios para o usuário, valores que a empresa cultiva; denota traços de personalidade e define categorias de usuários. (Kotler, 1999, p.89)

De acordo com Aaker (1998), quando uma marca se torna realmente estabelecida, o alto reconhecimento resultante de muitas exposições e experiências de uso tende a permanecer no mesmo patamar durante um longo tempo mesmo que o apoio de propaganda seja abandonado. O autor exemplifica com um estudo realizado em meados dos anos 80, sobre conhecimento de marca de mixers, em que foi solicitado aos entrevistados que mencionassem todas as marcas conhecidas desse produto. A GE ficou em 2º lugar, embora houvesse mais de 20 anos que não fabricava o produto. Isso é reflexo da força da marca.

No Brasil, um exemplo é do creme dental Kolynos, que está fora do mercado desde 1997, quando da aquisição da Kolynos do Brasil pela Colgate-Palmolive. O CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) aprovou o processo de compra sob a condição de que o creme dental Kolynos fosse retirado do mercado por um período, o que ocorreu em junho de 1997, quando foi lançada a marca Sorriso. O prazo de restrição a Kolynos terminou em 2001, mas, em vez de voltar com a marca, a empresa optou por retomar valores que remetem a ela, como o tradicional verde e amarelo da embalagem do antigo produto. Mas só em 2003 a marca Kolynos perdeu a posição de Top of Mind, assumindo a liderança a Sorriso, com 34% de lembrança, contra 26% para Kolynos, que ainda ficou na segunda posição. (Folha on Line, 08/10/2003)

No caso da Bombril, o mercado assistiu a uma agressiva campanha de comunicação da concorrente Assolan em 2002 e 2003, sem que a empresa tivesse qualquer reação. Como explicar que a empresa ainda detivesse 67% de participação no mercado de lã de aço em 2003 (ACNielsen), ano que a empresa enfrentou inclusive a paralisação da produção, por falta de matéria-prima? Só podemos atribuir esse desempenho à força da marca Bombril.

De acordo com Jaime Troiano, especialista em marcas, em comentário sobre a empresa para artigo do Jornal do Administrador (Janeiro/2006), “a marca é tão forte que é como se ela estivesse blindada à crise da própria fabricante”.

O estabelecimento de um nome forte, ancorado em elevado reconhecimento, cria um enorme ativo. Além disso, o ativo torna-se mais forte ao longo dos anos à medida que o número de

exposições e experiências cresce. Como resultado, uma marca desafiante – mesmo com um volumoso orçamento de propaganda e produto ou serviço superior – tem dificuldade de abrir o seu caminho na memória do consumidor. (Aaker, 1998, p. 75)

Aaker (1998) aponta algumas condições observadas nas marcas fortes que demonstram a sua contribuição para a geração de valor para a empresa, as quais foram mencionadas no Capítulo 2. Nesse item, a marca Bombril será analisada qualitativamente considerando essas condições como premissas para evidenciar se pode ser caracterizada como uma marca forte.

Premissa 1: Uma marca forte pode afetar a confiança do consumidor na decisão de compra, devido à experiência anterior ou à familiaridade com a marca, proporcionando razão para compra.

Segundo Aaker (1998), o consumidor é incentivado a experimentar um novo produto se a marca lhe é familiar, se ele tiver referências positivas acerca da marca. Essas referências dão segurança na escolha da marca, reduzindo a predisposição à experimentação de outras marcas.

O reconhecimento proporciona um senso de familiaridade com a marca. As pessoas gostam do que lhes é familiar, e esse sentimento, especialmente quando se trata de produtos de baixo envolvimento – sabonete, goma de mascar, toalhas de papel, açúcar, canetas descartáveis ou lenços de papel -, pode, às vezes, dirigir a decisão de compra. Na ausência de motivação para uma avaliação mais profunda, este senso pode ser tudo. (Aaker, 1998, p. 68)

Portanto, no caso da Bombril, cujo produto também pode ser classificado como de baixo envolvimento, a familiaridade com a marca se caracteriza como um importante fator de decisão. A empresa inclusive já se valeu dessa familiaridade no lançamento de produtos da linha, como o sabão em pó Quanto, em 1992, em cuja propaganda o Garoto Bombril dizia: “A senhora já me conhece há 15 anos.” Ou seja, se ele estava recomendando aquele sabão em pó, é porque era bom. Em outro filme, ele dizia: “Eu poderia fazer o teste da janela” - referindo-se ao comercial do concorrente Omo - “para provar o quanto Quanto limpa. Mas eu não vou fazer, não.” E meio contrariado: “Nesses 15 anos a senhora sempre confiou em mim... então agora é a mesma coisa. Além do mais, o que é uma simples janela perto da nossa amizade?” Essa campanha teve resultados significativos, medidos pelo crescimento das vendas do sabão em pó. Em abril de 1993, a marca Quanto já detinha 21% do mercado de sabão em pó, e a propaganda de maior lembrança espontânea, de acordo com o DataFolha era a da Bombril. (ALBUQUERQUE, 1998)

Premissa 2: Uma marca forte pode aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de utilização.

Segundo o autor, o reconhecimento da marca pode afetar a experiência de usá-la. O consumidor pode se sentir mais predisposto a apreciar o produto, a avaliá-lo positivamente. Isso pode ser comprovado por um estudo com o Corn Flakes, da Kellogg, que mostrou que a taxa de aprovação do produto variava de 47% a 59% quando era identificado para o consumidor o nome da marca. (AAKER, 1998, p. 25)

Testes cegos, que já são uma prática comum no mercado, já provaram essa mesma tendência do consumidor. Em um comercial de refrigerantes, em que anunciava uma nova marca, era realizado um teste cego com os consumidores, comparando o novo produto com o

da marca líder. Foi observado que muitos consumidores consideraram o novo produto mais saboroso, entretanto, a marca líder continuou ocupando essa posição.

Entretanto, quando se trata de *commodity*, é difícil despertar a fidelidade pelo produto em si. Conforme argumenta Aaker (1998, p. 44), “comprar uma *commodity* como óleo ou trigo raramente envolve lealdade ao produto propriamente dito, embora o serviço subjacente possa estar ligado a uma marca, atraindo, então, considerável lealdade”.

Portanto, no caso da esponja de lã de aço, uma *commodity*, a satisfação com a experiência de uso não é um diferencial. Ao contrário, o conceito da “utilidade” da compra afasta-se cada vez mais da racionalidade, pois os consumidores têm baixa percepção de diferenciação do produto, sendo a decisão baseada principalmente em fatores subjetivos. Nesse contexto, a marca assume extrema importância, sendo capaz de “descomoditizar” o produto, ou seja, de acordo com Kotler (2005), uma forte imagem de marca cria preferência na ausência de outras diferenças.

Premissa 3: Uma marca forte proporciona maiores margens, por permitir a cobrança de *premium price*, bem como a menor utilização de promoções e descontos.

Uma marca forte tem o potencial de proporcionar um posicionamento de *premium price*. [...] Um enfoque para a medição de um *premium price* ligado à marca é simplesmente observar os níveis de preço num mercado. (Aaker, 1998, p. 23)

A esponja de aço Bombril e outros produtos da marca muitas vezes estiveram nas gôndolas com um preço um pouco acima das marcas concorrentes. A empresa já chegou inclusive a assumir esse posicionamento em campanhas publicitárias, reforçando o binômio preço-qualidade, como em um comercial do seu lava-louças, em 1978, quando afirmava que a diferença de preços era resultado da qualidade superior:

“Ele é um pouquinho mais caro. Agora, se a senhora não quiser gastar essa diferença, compra um outro. Depois a senhora dá um jeito na mão, passa um creminho...” (Albuquerque, 1998)

Marcas que não usufruem do mesmo reconhecimento têm que investir mais em ações promocionais, algumas vezes apenas para manter sua posição no canal de distribuição. E diferentemente das atividades de construção da marca, a maioria das promoções de vendas são facilmente copiadas, a tal ponto que todos os concorrentes passam a implementá-las, deixando a ação de ser um diferencial. Quanto à promoção com redução de preços, é praticamente um caminho sem volta, pois tanto o consumidor quanto o comércio acostumam e começam a planejar as suas compras baseados no novo preço. O resultado é um grande aumento do destaque ao papel do preço, inclusive havendo pressão para reduzir a qualidade, vantagens e serviços oferecidos, de modo a manter o preço no mesmo patamar. No extremo, a classe do produto começa a se assemelhar a uma *commodity*, uma vez que as associações de marca passam a ter menos importância. (AAKER, 1998)

No caso da Bombril, produto que se caracteriza como uma *commodity*, deter uma marca forte oferece uma blindagem à empresa, protegendo-a da guerra de preços através de descontos e mantendo a participação frente a promoções da concorrência. De fato, a empresa, mesmo com a forte investida da Assolan, não ingressou na guerra de preços, ao contrário, segundo o então presidente da empresa, José Bacellar, em entrevista à Revista Isto é Dinheiro (março/2006), a Bombril iniciou uma estratégia de realinhamento de preços para captura de margens, como uma das ações para se estabilizar financeiramente:

“Havia uma depressão de preço no segmento de lã de aço e recuperamos a margem, triplicando o valor do produto nos canais de vendas. Isso aumentou em 120% o lucro com o produto em 2005.”

Premissa 4: Uma marca forte pode proporcionar uma plataforma para o crescimento via extensões de marca.

Segundo Aaker (1998), a marca é capaz de transferir seu *equity* para uma nova categoria de produtos. Se uma marca é bem conceituada em um segmento, a suposição natural é de que ela terá uma alta qualidade num contexto correlato.

Uma premissa-chave é que a lealdade pertence à marca, que não é possível transferi-la para outro nome e símbolo sem que haja dispêndios substanciais de dinheiro e renúncia a vendas e lucros. Se a lealdade pertencesse ao produto em vez de à marca, o *brand equity* não existiria. (Aaker, 1998, p.44)

Portanto, a lealdade está relacionada à marca e não ao produto em si. Por isso, no caso da Bombril, foi possível utilizar a estratégia de extensão de marca para ampliação do mix de produtos, conforme a empresa faz há anos. Em 1978, por exemplo, a empresa fez comerciais para outros produtos da linha, além da esponja de aço, usando o Garoto Bombril, cujos textos diziam:

“Estes são os saponáceos (ou detergentes) que a senhora encontra por aí. Todos são ótimos. Os que nós fabricamos são estes aqui.” E, depois, completa: “Mas tem duas diferenczinhas: tem a marca Bombril e custa um pouquinho menos. É um pouquinho só. Mas é menos!” (Albuquerque, 1998)



Figura 19 – Linha de produtos Bombril  
Fonte: Site da Bombril, 2007

Embora os demais produtos da empresa tenham uma marca particular, uma submarca, como sapólio Radium, desinfetante Pinho Bril, amaciante Mon Bijou, entre outros, a empresa faz questão de relacioná-los à marca principal, a marca guarda-chuva. No exemplo dessa campanha, a empresa enfatiza no próprio texto, como diferencial, que os produtos têm a marca Bombril, marca esta muito além do nome da esponja de aço da empresa.

A marca, estendendo-se para além de seu produto fundador, revela efetivamente a sua verdadeira natureza, seus valores e adquire uma nova dimensão: deixa de ser um nome de um monoproduto para tornar-se uma marca ampla. (Kapferer, 2004, p.26)

A marca não se restringe ao símbolo, à logomarca, mas engloba todas as associações relacionadas. Desse modo, mesmo quando a empresa lança um produto com marca

diferenciada, sem enfatizar o vínculo com a marca Bombril, o fato de o garoto-propaganda ser o Garoto Bombril é uma forte associação que traduz indiretamente a extensão de marca.

O valor resultante do nome de uma marca é frequentemente seu conjunto de associações, o seu significado para as pessoas. As associações representam as bases para as decisões de compra e para a lealdade à marca. (Aaker, 1998, p. 116)

Por essa razão, causou tanto impacto para o mercado a decisão da empresa de descontinuar a parceria com Carlos Moreno, o Garoto Bombril, em 2005. O ator, que tinha estrelado 337 filmes para a empresa em 26 anos de parceria, ficou com a imagem tão vinculada ao produto que ao ser contratado posteriormente pela Fininvest, gerou comentários bem humorados na mídia do tipo “agora os bancos vão vender Bombril?”. De fato, a associação do Garoto Bombril com a marca era tão forte que permitiu a ousadia de dizer, no comercial de despedida: “Toda vez que você usar um produto da Bombril você vai se lembrar de mim, promete?”. Não foi à toa que em 2006, com o plano de recuperação da Bombril, uma das ações foi o retorno do Garoto Bombril.

Premissa 5: Uma marca forte impulsiona o canal de distribuição.

O comércio é menos inseguro quando lida com uma marca que já tenha conquistado reconhecimento e associações. Uma marca forte terá a vantagem de ganhar tanto o destaque na gôndola quanto a cooperação na implementação de programas de marketing. [...] A lealdade dos consumidores implica melhores negócios com o comércio, uma vez que os consumidores leais esperam que a marca esteja sempre disponível. (Aaker, 1998, p. 19)

Há evidências de que, no supermercado que mantém entre 60% e 69% de marcas líderes no sortimento, o faturamento por metro quadrado mais do que quadruplica em relação aos que mantêm entre 1 e 19% de marcas líderes no estoque. (O Estado de São Paulo, 13/06/03) Os supermercados sabem que os consumidores terão a marca Bombril na sua lista de compras, por isso asseguram sua presença em destaque nas gôndolas.

A Global Research, empresa especializada em pesquisas de varejo, desenvolveu um estudo para identificar os fatores determinantes da escolha do local de compra. Segundo a empresa, o aspecto “ter boa variedade de produtos” aparece em quarto lugar no ranking dos fatores determinantes, atrás dos aspectos “ter preço baixo”, “ter carne de qualidade” e “estar perto de casa”. (site da empresa) A importância do sortimento de marcas de produtos também foi confirmada em pesquisa realizada pela LatinPanel em 2004, que indicou que quando são feitas as compras principais, as donas-de-casa baseiam sua decisão em variedade de marcas, preço e qualidade dos produtos. O aspecto proximidade de casa é determinante quando trata-se de compra de reposição. (Revista H&C, Ano VI - nº 31 - Mai/Jun - 2005 )

Essas pesquisas comprovam que, por uma questão de comodidade, o consumidor dá preferência a efetuar suas compras nos supermercados que atendam a todas as suas necessidades, reunindo em um único local todos os produtos da cesta. Portanto, manter a esponja de aço Bombril, que é um produto que consta na lista de compras de uma grande fatia do mercado brasileiro, disponível nas gôndolas é uma vantagem para os supermercadistas, que tornam a sua cesta de produtos ofertados mais atrativa aos clientes, obtendo maior retorno financeiro nas suas operações.

Em entrevista concedida à Revista Exame, em 24/10/2005, o presidente da Bombril à época, José Bacellar, declarou que a força da marca era um elemento essencial na estratégia de recuperação da empresa. Em 2003, no auge da crise financeira, quando foi instaurada a administração judicial, a Bombril estava sem crédito na praça, com 12 pedidos de falência,

mais de 500 títulos protestados e sem caixa para sequer honrar os salários dos funcionários. A empresa negociava compras antecipadas e pagamentos à vista com as redes de supermercados e atacadistas, compensando com descontos e bonificações em volumes extras. A empresa inclusive mantinha produtos já vendidos em seu estoque, pois os compradores já estavam abarrotados de produto. Para sair dessa situação, novamente a força da marca fez diferença. A empresa renegociou com seus compradores o fim dos descontos e bônus. Segundo Bacellar, “foi difícil, mas apostamos que ninguém ia querer ficar sem ter Bombril para oferecer ao consumidor”. A empresa conseguiu recompor a rentabilidade do produto, sem perder seus compradores. Inclusive, na época, o presidente de uma das maiores empresas concorrentes da Bombril declarou à EXAME que “as grandes cadeias varejistas estão apoiando fortemente a Bombril. Não fosse pela marca respeitada, a empresa estaria sendo empezinhada pelos clientes nas negociações.” (Revista EXAME, 24/10/2005)

Essa condição foi confirmada pelo então diretor-superintendente da Bombril, Cláudio Del Valle, ao dizer que a força da marca estava garantindo não apenas a liderança de mercado, mas também acordos com fornecedores e distribuidores e a presença em destaque nos pontos-de-venda. (Jornal do Commercio, 31/05/2006)

Premissa 6: Uma marca forte proporciona uma vantagem competitiva que geralmente representa uma barreira de entrada para os concorrentes.

Se uma marca estiver bem-posicionada sobre um atributo-chave na classe de produtos, tal como a superioridade tecnológica, os concorrentes terão dificuldade de se posicionar. Assim, uma forte associação pode ser uma barreira contra os concorrentes. No caso da Bombril, em que a marca é sinônimo da categoria e verbete no dicionário Houaiss, a força da associação é inquestionável.

A marca estabelece uma demanda estável no longo prazo devido à relação funcional (reconhecimento auxilia a decisão de compra pela garantia de qualidade), emocional (satisfaz necessidades aspiracionais e de auto-expressão) e filosófica (identificação com a marca pelo compartilhamento dos valores da empresa) com os *stakeholders*, criando uma barreira de entrada e caracterizando-se como um diferencial competitivo. (NUNES E HAIGH, 2003)

Isso porque a lealdade da base de consumidores reduz a vulnerabilidade da ação competitiva. Como os consumidores não têm motivação para mudar de marca, o custo dos concorrentes para contactá-los será alto – inúmeras pesquisas já comprovaram que os custos de retenção de clientes são inferiores aos de captação -, em parte porque eles não estão fazendo o menor esforço para encontrar marcas alternativas. Será necessária uma razão substancial para comprar ou usar outra marca, o que pode desencorajar as marcas concorrentes a investir recursos para atrair esses consumidores.

Além disso, a empresa desafiante ingressa no mercado com um desequilíbrio em relação à estrutura de custos da marca líder, que se beneficia da economia de escala devido aos maiores volumes de vendas e menores custos de vendas e condições de fornecimento, de capital, de marketing e publicidade, o que afeta sua competitividade. (NUNES E HAIGH, 2003)

Um outro aspecto é que a força da marca gera maior motivação e produtividade, bem como menor custo de retenção e aquisição de colaboradores. Os funcionários sentem-se motivados a fazer parte de uma empresa cujos valores compartilham, ou seja, esse espírito de pertinência contribui para a retenção de funcionários e aumento de produtividade. Essa visão é reforçada pela trajetória equilibrada “Missão, Valores e Orgulho”, de Katzenbach (2002), cuja filosofia está baseada no fato de que os colaboradores sentem-se verdadeiramente orgulhosos do que a organização prega, do que o grupo de trabalho pode realizar e de como

podem contribuir, em termos coletivos e individuais, e o orgulho que sentem é continuamente reforçado pelo reconhecimento externo e interno, assegurando um ambiente onde as pessoas têm prazer em trabalhar juntas e produzem mais que a média. O orgulho de pertencer gera uma energia emocional que estimula e envolve os funcionários, sendo uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

“Eu tenho muito amor pelo que faço e me orgulho de ser da Bombril. Esta é a primeira empresa onde eu trabalhei e aqui pretendo me aposentar”.

(Joselma Maria de Freitas Silva, 49 anos, ajudante operacional, 17 anos na Bombril)

“A empresa é como uma grande família. Em 2003, no momento da crise, os funcionários mais novos buscavam incentivo em nossas palavras e, assim, superamos as dificuldades”.

(João Batista de Souza, 39 anos, operador de empilhadeira, 19 anos na Bombril)

Fonte: 2003 Annual Report - Bombril

No caso da Bombril, durante anos a empresa esteve ileso à ação dos concorrentes, mantendo sua liderança com quase 90% de participação de mercado. A concorrente Assolan, que era um produto praticamente anônimo com mais de 40 anos de existência, só se sobressaiu no mercado quando a Bombril enfrentava a maior crise de sua história, estando sob recuperação judicial. No ano de 2003, quando a Assolan fez a sua maior ofensiva, a crise financeira da Bombril já se refletia no seu relacionamento com credores, devido às dívidas; com o corpo funcional, devido ao atraso da folha de pagamentos; com os canais de distribuição, devido à falta do produto, que teve a produção impactada pela falta de matéria-prima; na sua presença na mídia, devido ao corte na verba de publicidade. Portanto, a estrutura da empresa estava fragilizada, não sendo possível alicerçar a empresa na força da marca se não havia nem produto no mercado. Foi o momento ideal para romper as barreiras de entrada que a marca impunha.

Comparando as 6 premissas observadas nas marcas fortes por Aaker (1998), que demonstram a sua contribuição para a geração de valor para a empresa, com as características da Bombril, verifica-se que a empresa reúne todas as condições para ser qualificada como uma marca forte, conforme sintetizado no quadro 7.

Quadro 7: Síntese da análise da força da marca segundo as Premissas de Aaker

Premissas	Condição da Bombril
Uma marca forte pode afetar a confiança do consumidor na decisão de compra, devido à experiência anterior ou à familiaridade com a marca, proporcionando razão para compra.	A marca Bombril é sinônimo da categoria e tem alto índice de penetração, estando presente em 88% dos lares brasileiros (dados Bombril - agosto/2006). A empresa utiliza a familiaridade e confiança da marca como argumento da comunicação.
Uma marca forte pode aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de utilização	O conceito da “utilidade” de compra afasta-se cada vez mais da racionalidade quando se trata de <i>commodity</i> , pois os consumidores têm baixa percepção de diferenciação do produto. Assim, a marca torna-se capaz de “descomoditizar” o produto.
Uma marca forte proporciona maiores margens, por permitir a cobrança de <i>premium price</i> , bem como a menor utilização de promoções e descontos	A lâ de aço Bombril em geral é vendida por um preço superior às marcas concorrentes. A empresa inclusive adotou recentemente uma estratégia de realinhamento de preços para captura de margens, como uma das ações do plano de recuperação empresarial.
Uma marca forte pode proporcionar uma plataforma para o crescimento via extensões de marca	A empresa tem uma ampla linha com a marca Bombril; mesmo os produtos que têm uma marca particular, são relacionados à marca principal (marca guarda-chuva).
Uma marca forte impulsiona o canal de distribuição	A força da marca garantiu acordos com fornecedores e distribuidores nos períodos de crise da empresa.
Uma marca forte proporciona uma vantagem competitiva que geralmente representa uma barreira de entrada para os concorrentes	Durante anos a Bombril esteve ileso à ação dos concorrentes, mantendo sua liderança com quase 90% de participação de mercado. O acirramento da concorrência se deu no período em que a empresa atravessava a sua maior crise financeira. Foi a partir desse período, inclusive, que outras empresas já atuantes no setor de limpeza ingressaram no segmento de lâ de aço.

Fonte: Elaborado pela autora

Para a análise financeira do valor de marca pelo modelo de Ozório (2003), é recomendada a realização de uma análise qualitativa, para identificar as empresas com marcas fortes em relação às demais, independentemente das margens operacionais. Portanto, pode-se concluir, com base no estudo da personalidade das marcas de Muniz (2005) e na análise das premissas de Aaker (1998), que a Bombril é uma marca forte, atendendo aos requisitos do modelo de avaliação de marca proposto.

#### 4.6 O Valor da Marca Bombril

Para aplicação do modelo de avaliação de marca, foram analisadas as demonstrações financeiras da Bombril dos 3 últimos anos (2003, 2004 e 2005), divulgadas pela empresa em seu site, no banco de dados da CVM e da consultoria Econômica. Entretanto, o ano-base estabelecido para o estudo foi o ano de 2005, para coincidir com o período considerado na análise da Brand Finance, possibilitando a comparação dos dois resultados.

Para o fluxo de caixa da Bombril, foi considerada a receita de vendas de 2005, projetando-se os anos seguintes a uma taxa de crescimento de 3,5% ao ano até 2010, estabelecida com base nas projeções de crescimento real do PIB para os próximos períodos, e 2% na perpetuidade, em virtude de tratar-se de um mercado maduro. Foi abatido o percentual médio de representatividade dos impostos faturados na receita bruta, com base nos últimos três anos, de 27%, de modo a obter a receita operacional líquida.

Para as projeções das margens operacionais da Bombril, optou-se por manter o percentual de 11% verificado nos anos de 2005 e 2006, desprezando os resultados negativos de 2003 e 2004, fortemente impactados pelo processo de recuperação financeira da empresa.

Esse percentual, inclusive, é equivalente à margem operacional média do setor de *household*, de 10,69%, conforme tabela de índices mundiais por setor divulgados por Damodaran (2007).

Dessa forma, aplicando-se a margem operacional de 11% na receita operacional líquida do período, foi obtido o lucro operacional (EBIT). As projeções de investimento e de depreciação consideraram os valores realizados em 2005 pela empresa, de R\$ 16 e R\$ 10,3 milhões, respectivamente, corrigindo pela taxa de crescimento de 3,5% ao ano e 2% na perpetuidade. Do mesmo modo, foi aplicado esse percentual sobre a variação do capital de giro dos anos de 2004 e 2005 da Bombril.

Para o cálculo do WACC (custo médio ponderado de capital), verificou-se que no período de análise o Patrimônio Líquido da Bombril é negativo, classificado como Passivo a Descoberto. Por essa razão, para o cálculo do WACC será considerado que a empresa tem 100% de participação de capital de terceiros. Entretanto, para a perpetuidade, foi considerado que a empresa reduz seu nível de endividamento, em reflexo do seu plano de recuperação financeira, passando o percentual de participação do capital de terceiros a 75%, atribuído de forma conservadora.

Para o Beta da Bombril, medida de risco da empresa e do seu setor de atuação, foi considerado o índice divulgado no banco de dados da Economática, de 0,7. Esse índice, inclusive, se aproxima do índice mundial divulgado por Damodaran no site Damodaran on line para o setor de *household products*, de 0,79.

As premissas utilizadas para o cálculo do WACC são apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 8 – Premissas para WACC

Variáveis	Taxas
Certificado de Depósito Interbancário (CDI - base: final 2005)	19,0%
Spread	15,0%
Custo de capital de terceiros com inflação (CDI + Spread)	34,0%
Índice de Preço ao Consumidor (IPCA - base: final 2005)	5,7%
Custo de capital de terceiros sem inflação	26,4%
Impostos (IR e CSLL)	34,0%
Participação do capital próprio	0,0%
Participação do capital de terceiros	100,0%

O Spread de 15% foi arbitrado devido ao grau de endividamento da empresa e à ausência de capital próprio como fonte de financiamento.

O WACC foi estimado pela ponderação, a valor de mercado, do custo do capital próprio e do custo do capital de terceiros, descontado o benefício fiscal da dívida. Considerando as premissas acima, o cálculo foi obtido a partir da fórmula:

$$WACC = Ke ( E / [ E+D] ) + Kd ( D / [ D+E ] )$$

Ke = custo do capital próprio

Kd = custo das dívidas após impostos

E = capital próprio

D = capital de terceiros

O resultado é um custo de capital de terceiros (Kd) de 17,41 % a.a. Estimou-se um custo de capital próprio (Ke) de 11 % a.a, tendo como base o nível de risco da empresa. O WACC considerado é de 17,4%.

O fluxo de caixa da empresa sem marca considera as mesmas premissas do fluxo da Bombril, com exceção da Receita de Vendas. Neste caso, com base no levantamento de preços da Bombril e outras marcas (excluindo-se a Assolan) nos sites de busca, foram calculadas as médias semanais dos preços da Bombril e das demais marcas anunciadas, no período de fevereiro a julho de 2007. No final do período, foi calculada a média das médias semanais, obtendo-se o “preço Bombril” e o “preço outras marcas”. A partir desses preços, foi obtida proporção do preço das outras marcas em relação ao preço da marca Bombril, que foi abatida da projeção de receita bruta da Bombril, para obter a projeção de receita das empresas sem o atributo de marca.

Tabela 10 – Resumo Preços Médios Bombril e Outras Marcas

<b>Preço médio Bombril (PB)</b>	R\$ 1,87
<b>Preço médio outras marcas (PO)</b>	R\$ 1,24
<b>Relação PO/PB (%)</b>	<b>66%</b>

Desse modo, foram projetados dois fluxos de caixa, um com o atributo marca (fluxo 1) e outro sem esse atributo (fluxo 2). O valor da marca Bombril foi estimado pela diferença entre os resultados obtidos nos dois fluxos.

**FLUXO DE CAIXA 1 - COM ATRIBUTO MARCA**

	ANO-BASE	PERÍODO DE CRESCIMENTO					ESTÁVEL
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Receita de Vendas	883.788,00	914.720,58	946.735,80	979.871,55	1.014.167,06	1.049.662,90	1.070.656,16
Receita Líquida	648.715,00	671.420,03	694.919,73	719.241,92	744.415,38	770.469,92	785.879,32
LOP (EBIT)	73.058,00	73.856,20	76.441,17	79.116,61	81.885,69	84.751,69	86.446,73
Depreciação	10.303,00	10.663,61	11.036,83	11.423,12	11.822,93	12.236,73	12.481,47
Investimento	(16.000,00)	(16.560,00)	(17.139,60)	(17.739,49)	(18.360,37)	(19.002,98)	(19.383,04)
Var. Capital de Giro	(26.090,00)	(27.003,15)	(27.948,26)	(28.926,45)	(29.938,88)	(30.986,74)	(31.606,47)
<b>F.O.C.F.</b>	<b>41.271,00</b>	<b>40.956,66</b>	<b>42.390,14</b>	<b>43.873,80</b>	<b>45.409,38</b>	<b>46.998,71</b>	<b>47.938,68</b>

ANÁLISE FINAL - Quadro de Indicadores	Período Crescimento	Período Estabilidade	Valor da Empresa Total
Ke =	11,0%	11,0%	
Ki =	17,4%	17,4%	
WACC =	17,4%	15,8%	
<b>Valor da Empresa (por período) =</b>	<b>137.700,03</b>	<b>155.600,83</b>	<b>293.300,86</b>
	Valor Explícito	Valor Residual	Valor Total

**FLUXO DE CAIXA 2 - SEM ATRIBUTO MARCA**

	ANO-BASE	PERÍODO DE CRESCIMENTO					ESTÁVEL
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Receita de Vendas	583.300,08	603.715,58	624.845,63	646.715,23	669.350,26	692.777,52	706.633,07
Receita Líquida	428.151,90	443.137,22	458.647,02	474.699,66	491.314,15	508.510,15	518.680,35
LOP (EBIT)	73.058,00	48.745,09	50.451,17	52.216,96	54.044,56	55.936,12	57.054,84
Depreciação	10.303,00	10.663,61	11.036,83	11.423,12	11.822,93	12.236,73	13.582,77
Investimento	(16.000,00)	(16.560,00)	(17.139,60)	(17.739,49)	(18.360,37)	(19.002,98)	(21.093,31)
Var. Capital de Giro	(26.090,00)	(27.003,15)	(27.948,26)	(28.926,45)	(29.938,88)	(30.986,74)	(34.395,28)
<b>F.O.C.F.</b>	<b>41.271,00</b>	<b>15.845,55</b>	<b>16.400,14</b>	<b>16.974,15</b>	<b>17.568,24</b>	<b>18.183,13</b>	<b>15.149,03</b>

ANÁLISE FINAL - Quadro de Indicadores	Período Crescimento	Período Estabilidade	Valor da Empresa Total
Ke =	11,0%	11,0%	
Ki =	17,4%	17,4%	
WACC =	17,4%	15,8%	
<b>Valor da Empresa (por período) =</b>	<b>53.257,72</b>	<b>49.143,54</b>	<b>102.401,26</b>
	Valor Explícito	Valor Residual	Valor Total

Valor da Empresa com marca =	293.300,86
Valor da Empresa sem marca =	102.401,26

Valor da marca Bombril =	190.899,60
--------------------------	------------

Portanto, de acordo com a análise, o valor da marca Bombril seria de aproximadamente R\$ 190 milhões.

#### 4.7 Análise dos Resultados

Esse modelo foi baseado na premissa de que uma marca forte permite que a empresa pratique preços superiores às empresas que não detém o mesmo reconhecimento de marca. Entretanto, outros aspectos relacionados à performance da empresa devem ser considerados, por afetar diretamente as margens operacionais obtidas ou a política de preços estabelecida.

A Brand Finance, em 2006, pela primeira vez divulgou um *ranking* específico para o mercado brasileiro, que contemplou as empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). A marca Bombril ocupou a 48ª posição, tendo sido valorada em R\$ 183 milhões em 2006, que teve como referência os demonstrativos financeiros do ano de 2005. Portanto, o valor obtido na análise desenvolvida nesse estudo, que avaliou a marca Bombril em R\$ 190 milhões, obteve valor aderente ao estimado pela Brand Finance.

Quadro 8 – Valor da marca Bombril

Valor da marca		
2006 (R\$ Milhões)	2005 (R\$ Milhões)	Evolução (%)
182,69	138,27	32%

Fonte: Brand Finance (2006)

Em termos de evolução do valor da marca, o estudo da Brand Finance indica que a marca Bombril cresceu 32%, sendo a quarta marca que mais evoluiu no período, na sequência da Embratel, Gradiente e Banco Itaú. Considerando que o valor da marca é a medida da força da marca, essa evolução é uma constatação de que a marca tornou-se mais forte.

Para o cálculo do valor da marca, a Brand Finance utiliza o índice da força da marca, cujo cálculo é baseado em uma pesquisa de mercado com consumidores e clientes finais, a partir da qual são obtidos os indicadores da marca: reconhecimento espontâneo, top of mind, preço, qualidade do produto, ética e transparência, satisfação geral, recomendação, solidez da

empresa, responsabilidade social, percepção da marca e credibilidade. A seguir, os indicadores são ponderados pela participação de mercado da marca.

A pesquisa de mercado realizada pela consultoria envolveu 5225 pessoas em nível nacional para identificar os indicadores de marca e estabelecer o índice de força da marca de 55 empresas analisadas, incluindo a Bombril.

Quadro 9 – Cálculo do Índice de Força da marca Bombril

Indicadores	Peso	Valor atribuído
Reconhecimento Espontâneo	5%	1,9
Reconhecimento Estimulado	5%	4,5
Qualidade Produto	10%	8,8
Preço	10%	6,0
Confiança, Credibilidade e Reputação	10%	7,9
Solidez Financeira Empresa	5%	4,0
Ética, Transparência e Honestidade	10%	8,0
Percepção e Imagem da Marca	10%	7,8
Responsabilidade Social	5%	3,8
Satisfação Geral	10%	7,8
Recomendação	5%	3,9
Participação de Mercado	15%	15,0
<b>Brand Index Total</b>	<b>100%</b>	<b>79</b>

Fonte: Brand Finance (2006)

O índice de força da marca Bombril em 2006 foi de 79. Comparando com as marcas avaliadas nesse estudo, a marca Bombril apresentou o maior índice de força de marca do Brasil, ao lado da AMBEV, que obteve o mesmo índice.

Um aspecto interessante na composição do índice da força da marca é que a análise dos indicadores permite validar as condições assumidas na análise qualitativa do estudo da marca Bombril, que foi baseada no atendimento às premissas de Aaker. Por exemplo, a Bombril obteve altos índices de confiança, credibilidade e reputação (7,9) e de recomendação (3,9), o que permite inferir a existência de uma relação direta entre esses atributos, de modo que um alto grau de confiança na marca afeta a decisão do consumidor, que se predispõe a recomendar a marca. Do mesmo modo, seu alto índice de reconhecimento (4,5), aliado ao nível de satisfação (7,8), permite avaliar que marca predispõe o consumidor a adquiri-la, em detrimento a outras marcas, o que se configura como barreira de entrada aos concorrentes e como atrativo para os canais de distribuição. No geral, um alto índice da força da marca possibilita à empresa uma plataforma de crescimento, via extensão de marcas, bem como a prática de preços superiores. Especificamente sobre o item “preço”, observa-se que o índice atribuído foi inferior à participação relativa dos demais índices, permitindo inferir que se deve à consciência do consumidor de que ele paga mais pelo Bombril em relação às demais marcas do segmento.

De acordo com Troiano (2003), quando as empresas alavancam o *brand equity* três efeitos do crescimento do poder da marca são esperados: aumento de market-share, entrada em novos negócios ou extensões de marca e aumento de margens, auferindo maior lucratividade.

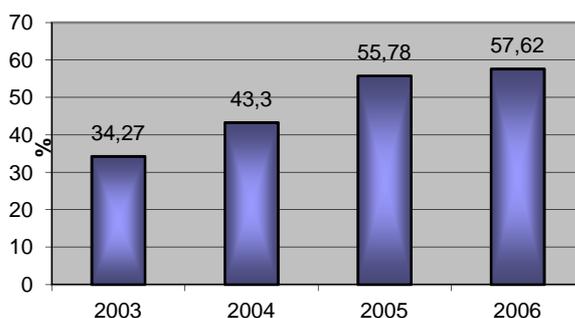
Avaliando esses três aspectos, observa-se que a Bombril não obteve aumento de market-share no período, entretanto, manteve sua posição de líder, com mais de 60% de participação (ACNielsen, 2007), apesar do aumento da competitividade do setor com a entrada de novos players.

Quanto à entrada em novos negócios, no ano de 2005, período de referência, ocorreu o lançamento da linha de produtos Pronto, no norte e nordeste do país, como estratégia de

desenvolvimento da atuação regional, do sabão em barra Limpol, versões branqueadora e multiuso, e da linha de amaciantes de 1,5 l Mon Bijou Therapy, em quatro fragrâncias, além do relançamento dos desodorizadores No Ar. Desde o ano de 2002 que a empresa não realizava lançamento de produtos.

E finalmente, em relação ao aumento de margens, a empresa tem apresentado aumento do percentual da margem bruta sobre a receita líquida, cujo resultado dos últimos períodos é apresentado no gráfico 7.

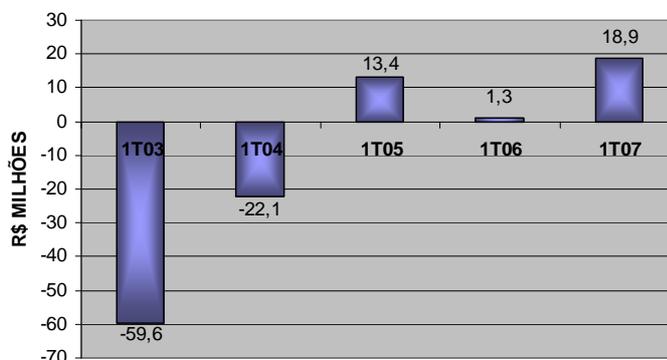
Gráfico 7 – Margem Bruta (%)



Fonte: Bombril

Adicionalmente, destaca-se que a Bombril obteve no 1º trimestre de 2007 o maior lucro líquido dos últimos anos, no valor de R\$ 18,9 milhões.

Gráfico 8 – Lucro Líquido



Fonte: Bombril

No estudo de 2006, a Brand Finance também divulgou o índice de valor da marca em relação ao seu valor de mercado, sendo apurado que a marca Bombril corresponde a 58% do valor da empresa. Essa proporção converge com a tendência apontada em estudo da consultoria Brand Finance, relatado por Nunes e Haigh (2003), que prevê que o índice de participação do valor da marca no valor de mercado da empresa atingirá 60% até 2010. Considerando a proporção do valor da marca nas receitas da empresa, o índice atribuído pela Brand Finance para a Bombril foi de 28%.

Quadro 10 – Representatividade do valor da marca Bombril

Valor da Marca/ Valor de Mercado (%)	Valor da Marca/ Receitas (%)
58%	28%

Fonte: Brand Finance (2006)

Comparativamente às demais marcas do estudo, que englobou vários setores, como aviação (GOL, TAM e Varig), petróleo e energia (Petrobras e Ipiranga), serviços financeiros (Banco Itaú, Bradesco, Unibanco, Banco do Brasil e Banespa), alimentos (Perdigão e Sadia), dentre outros, a marca Bombril apresenta a terceira posição nos dois índices, o que comprova que a marca exerce uma participação relevante no desempenho da empresa. De acordo com o estudo da Brand Finance, das 55 marcas do Brasil mais valiosas, apenas em três seu valor representa mais de 50% do valor de mercado da empresa: a Wembley, do setor têxtil, a Itautec, de computadores e afins, e a Bombril. A maioria das marcas representa menos de 10% do valor das empresas.

Tabela 10 – Empresas por níveis de participação do valor da marca

Valor da marca/ valor de mercado	N. empresas
Até 10%	28
De 11 a 30%	14
De 31 a 50%	5
Acima de 50%	3
N/A	5

Fonte: Brand Finance (2006) - Adaptado pela autora

Dada a importância financeira que a marca representa no seu valor de mercado, a gestão eficiente desse ativo torna-se estratégica num cenário de intensa competição, permitindo que a empresa mantenha sua estabilidade e ganhos financeiros.

Após ter superado o ápice da crise financeira e com o término do período de administração judicial, a Bombril lança programas de responsabilidade social, reforçando seu posicionamento de empresa cidadã, e retoma os investimentos em comunicação, como medida para fortalecimento da marca institucional e de produtos.

Dentre as ações de comunicação, destaca-se o retorno à mídia com a volta do Garoto Bombril, o mais bem-sucedido personagem da história da propaganda brasileira. O Garoto Bombril havia se despedido das donas-de-casa brasileiras em 22/08/2004, quando foi ao ar o comercial que foi anunciado como seu último, depois de 26 anos divulgando a marca Bombril em 337 filmes. Quase dois anos depois, em comercial exibido em 04/06/2006 no intervalo do Fantástico, da rede Globo, o personagem que conquistou um lugar no coração e na mente de milhões de consumidores voltou, surpreendendo o público. Ao som da música “Outra vez”, de Roberto Carlos, o Garoto Bombril reencontra os consumidores e cativa outra vez a legião de brasileiras e brasileiros que sempre reconheceu nele o porta-voz da marca.



Figura 20: A volta do Garoto Bombril  
Fonte: WBrasil (2006)

Para 2007, a Bombril planejou uma campanha publicitária agressiva, repleta de simbologias que remetem ao conceito de que “só os líderes são tão imitados”. Com investimento de R\$ 15 milhões, inserções em TV, cinema e mídia impressa, a campanha traz à tona a disputa entre Bombril e Assolan, com personalidades como Pelé e Nelson Ned, além da interpretação de Charles Chaplin.



Figura 21: Campanha “Só os líderes são imitados”  
Fonte: WBrasil (2006)

Na primeira etapa da campanha, Carlos Moreno interpreta Charles Chaplin, alertando o consumidor de que as imitações duram pouco e só os gênios permanecem. Com o cantor Nelson Ned, que consagrou uma música que retrata o efêmero, o Garoto Bombril diz para a telespectadora que vai convidar um “fenômeno” de verdade para dizer o que acha das imitações de Bombril. Nelson Ned responde cantando: “Mas tudo passa, tudo passará”, numa alusão explícita de que as imitações tendem a desaparecer. E na última fase da campanha, Carlos Moreno divide a cena com o rei do futebol Pelé, a quem se refere como o Bombril do futebol, ressaltando que podem surgir “fenômenos”, mas só Pelé é Pelé.

Os anúncios começaram a ser veiculados no final de abril, e já na pesquisa do Datafolha realizada no mês de maio, sobre as propagandas na TV no mês de abril, a Bombril ocupou a terceira posição no quesito propaganda mais lembrada, e a segunda posição, no quesito propaganda preferida, ambos em empate técnico com a Coca-Cola. (Datafolha, 25/05/07) A Bombril não era incluída no ranking das propagandas preferidas desde junho de 2006, que foi o mês em que foi veiculado o comercial de retorno do Garoto Bombril.

Com a retomada das ações de mídia, a Bombril prevê para a categoria de esponja de lã de aço crescimento no curto prazo de 10 a 15% em participação de mercado e de 30% no longo prazo. (Jornal do Commercio, 27/04/2007) Independente do percentual de aumento de participação, o estudo desenvolvido com a marca Bombril confirma que uma marca forte agrega para o resultado do negócio, portanto, quaisquer ações desenvolvidas para fortalecimento da marca certamente refletirão no seu desempenho econômico, nem que seja pela manutenção da condição atual que permite a prática de preços superiores às concorrentes e a liderança no setor.

A edição de agosto de 2007 da revista *Época Negócios* apresenta o novo ranking da *Brand Finance* para o mercado brasileiro, desta vez considerando não somente as empresas de capital aberto, mas incluindo as de capital fechado, a partir dos dados do *Valor 1000* – anuário publicado pelo jornal *Valor Econômico*. A *Bombril* ocupou nesse ranking a 111<sup>a</sup> colocação, o que não pode ser comparado ao estudo anterior devido à mudança do critério. Entretanto, em termos de valor de marca, a *Bombril* foi avaliada em R\$ 223 milhões, um aumento de 22% no seu valor em relação à análise de 2006, indicando que a marca de fato vem se tornando mais valiosa.

## 5 CONCLUSÃO

A literatura sobre marca e valor de marca possibilitou a construção desse trabalho, que visava responder a duas questões-chave:

- como a marca contribui para o desempenho econômico da empresa ?
- como determinar o valor da marca ?

Nesse sentido, esse trabalho constitui um esforço no processo de sedimentação de conhecimento sobre avaliação de marcas, tendo como base os conceitos e modelos de avaliação e valoração disponíveis no mercado, sendo aplicada uma metodologia para valorar uma marca de *commodity*, a partir de uma adaptação do modelo proposto por Ozório (2003).

Com base na premissa de que uma marca forte possibilita a prática de preços superiores às marcas que não usufruem do mesmo reconhecimento, foi possível estimar o valor da marca Bombril, considerando o critério de preço relativo/preço *premium*, ou seja, o sobrepreço obtido pela Bombril em relação ao preço médio praticado pelas empresas do setor que não possuem marca forte. Esse critério indica o quanto o consumidor está disposto a pagar pela marca em comparação com outra que tenha uma oferta similar.

Avaliar o valor da marca por esse critério pressupõe que o diferencial da margem obtida pela empresa detentora de marca forte seria proveniente exclusivamente da marca e não de fatores de eficiência operacional e gestão, o que é uma visão simplista, entretanto, Ozório (2003) destaca que em setores de tecnologia “banalizada” no mercado e baixa diferenciação essa premissa pode ser aplicada. Esse conceito se aplica ao segmento de esponja de lã de aço, *commodity* por essência, em que, especificamente no mercado brasileiro, a marca-líder se tornou sinônimo da categoria.

Para validar a qualificação da Bombril como uma marca forte, foi realizada uma análise qualitativa, considerando o estudo das dimensões da personalidade da marca, que é um fator determinante para a força da marca, de Muniz (2005), e a análise das premissas identificadas por Aaker (1998) como características de uma empresa com marca forte.

Das cinco dimensões analisadas (credibilidade, diversão, audácia, sofisticação e sensibilidade) por Muniz (2005), a marca Bombril supera o índice da marca Assolan em quatro, sendo a diferença mais significativa na dimensão credibilidade. Mesmo na dimensão que a Assolan se destacou, audácia, paira uma referência à Bombril na interpretação de que o destaque da Assolan é reflexo da estratégia agressiva de marketing no relançamento da marca no mercado, em ofensiva à marca-líder. Esse estudo evidencia que mesmo marcas que possuem produtos idênticos, *commodities* como esponja de lã de aço, possuem personalidades distintas. E é justamente no caso de produtos “commoditizados” que a personalidade da marca tem sua importância acrescida, conforme afirma Louro (2000, p. 31).

O estabelecimento de um nome forte, ancorado em elevado reconhecimento, cria um enorme ativo. Além disso, o ativo torna-se mais forte ao longo dos anos à medida que o número de exposições e experiências cresce. Como resultado, uma marca desafiante – mesmo com um volumoso orçamento de propaganda e produto ou serviço superior – tem dificuldade de abrir o seu caminho na memória do consumidor. (Aaker, 1998, p. 75)

Nos anos de 2002 e 2003, o mercado assistiu a agressiva campanha de comunicação da Assolan, sem que a Bombril sinalizasse qualquer reação, assolada pela crise financeira que atravessava. Em 2003, a empresa enfrentou inclusive paralisação da produção, por falta de matéria-prima, mas encerrou o ano com 67% de participação. Esse desempenho é atribuído à força da marca, atributo que foi evidenciado pelo atendimento da marca Bombril às premissas de Aaker (1998).

A partir da validação da premissa de que a Bombril é uma marca forte, foi proposto o modelo de Ozório (2003) para avaliar a marca por intermédio do fluxo de caixa gerado pelo excedente de margem operacional obtida, utilizando o método de fluxo de caixa descontado. Resumidamente, de acordo com o modelo, uma marca forte acrescentaria valor para a empresa através da geração marginal de fluxo de caixa.

O modelo pressupunha calcular a margem operacional típica de empresas sem o atributo da marca no setor e o valor da empresa com o atributo da marca (Bombril). Posteriormente, seria calculado o valor da empresa sem o valor da marca, a partir da margem típica das empresas sem esse atributo. A apuração do valor da marca seria obtida pela diferença do valor de mercado da empresa com marca e do valor da empresa sem o valor da marca (com base na margem típica do setor).

Em virtude das empresas do setor serem multinacionais ou de capital fechado, não divulgando informações em mercados abertos de ações, foi desenvolvida uma adaptação ao modelo de Ozório (2003) para esse estudo, sendo proposta a avaliação do valor da empresa *com e sem* o atributo marca a partir do comparativo da prática de preços *premium*.

Com base na afirmação de Aaker (1998, p.23) de que a medição de um *premium price* ligado à marca seria simplesmente observar e comparar os níveis de preço num determinado mercado, para levantamento dos preços praticados no segmento de lâ de aço, foram monitorados, semanalmente, durante seis meses (período de fevereiro a julho de 2007), todos os preços de lâ de aço para venda ao consumidor no mercado brasileiro anunciados na internet e obtidos através dos principais sites de busca do país. A partir desse levantamento de preços, foram calculadas as médias semanais dos preços da Bombril e das demais marcas anunciadas, exceto Assolan. No final do período, foi calculada a média das médias semanais, obtendo-se o “preço Bombril” e o “preço outras marcas”.

Comparando-se esses preços, foi obtido o percentual de preço agregado da marca Bombril em relação às outras marcas, que foi considerado no estudo. Assim, para aplicação no fluxo de caixa, foi utilizada a projeção dos dados da Bombril para obtenção do valor da empresa com o atributo marca, e, para cálculo do valor da empresa sem marca, foi abatido o percentual de preço agregado da Bombril.

O valor da marca Bombril foi obtido pela diferença do valor das empresas, com e sem marca, tendo sido a marca Bombril valorada em R\$ 190 milhões.

Ressalta-se que na fase final do estudo, a Brand Finance, divulgou pela primeira vez um *ranking* de valor de marca específico para o mercado brasileiro, que contemplou as empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). A marca Bombril foi valorada em R\$ 183 milhões no *ranking*, que teve como referência os demonstrativos financeiros do ano de 2005, mesmo ano-base da análise. Apesar das diferenças entre as metodologias, evidencia-se uma convergência de resultados, o que merece destaque pelo fato da modelagem da Brand Finance ser considerada uma das mais completas, por associar a análise qualitativa com a quantitativa, ao considerar os atributos de valor (perspectiva qualitativa) aplicados em uma análise financeira atual, baseada no EVA (Economic Value Added).

Independente do valor apurado, a maior contribuição desse estudo está em rediscutir o papel da marca para o negócio, evidenciando que uma marca forte agrega valor para a empresa, não somente por afetar a decisão dos clientes e estabelecer um elo com fornecedores e canais de distribuição, mas por possibilitar a prática de um preço diferenciado, que impacta de forma direta e objetiva no resultado da empresa.

O critério preço relativo/preço *premium* indica o quanto o consumidor está disposto a pagar a mais por marca forte em comparação com outra não consolidada. Louro (2000, p. 32), entretanto, ressalta que a sua aplicação exige a análise da segmentação do mercado por

lealdade (consumidores leais, consumidores irregulares e não consumidores), uma vez que cada segmento terá uma perspectiva diferente em relação ao preço. Registra-se essa observação como sugestão para estudos futuros.

Conhecer o valor da marca e monitorar o seu desempenho permite adequar as estratégias da empresa, analisando o retorno de suas ações e investimentos com base no reflexo para o seu valor, conseqüentemente contribuindo para o resultado do negócio. Portanto, a avaliação sistemática da marca constitui-se um norte para orientar a estratégia da empresa, visando o seu resultado futuro.

A Bombril durante anos esteve alheia às ações da concorrência no segmento de lã de aço, mantendo sua liderança com quase 90% de participação de mercado. A concorrente Assolan se lançou no mercado justamente no período em que a empresa enfrentava a maior crise financeira, estando com alto nível de endividamento, evidenciada no atraso na folha de pagamentos, paralisação da produção por falta de matéria-prima, desabastecimento do produto no mercado, além da ausência da mídia, devido ao corte nas ações de publicidade. Mesmo com a consolidação no mercado da marca Assolan, a Bombril se recupera da crise, mantendo sua posição de líder do setor com mais de 60% de participação. Seus administradores atribuem essa volta por cima à força da marca Bombril, conforme expressou o presidente da empresa:

“Esse símbolo oval é uma mina de ouro, uma estrela que vale uma fortuna.”

(Ronaldo Sampaio Ferreira, em referência à marca Bombril - Revista Isto é Dinheiro, 31/07/06)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. O ABC do valor da marca. **Revista HSM Management**. mar-abr 2002
- AAKER, D.A. **Marcas – Brand Equity – Gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ALBUQUERQUE, M.E.V. de. Garoto Bombril: um fenômeno da criação publicitária. **Revista D'Art**. n. 2. São Paulo: Centro Cultural São Paulo, 1998
- BECKWITH, H. **Selling the Invisible**. Nova York: Warner Books, 1997
- BOYETT, J.T.; BOYETT, J.H. **O guia dos gurus: marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BRAND FINANCE. **Current Practice in Brand Valuation**. Disponível em: <<http://www.brandfinance.com/pdfs/research/gee.pdf>>. Acesso em: 18 mar.2005.
- CASTANHEIRA, J. A vida começa aos 40 - Como a Assolan transformou uma marca dos anos 50 no grande adversário do Bombril. **Revista Isto é Dinheiro**, fev. 2004
- CASTANHEIRA, J. Marcas que valem ouro. **Revista Dinheiro**, n. 352, jun. 2004.
- CLANCY, K.J.; KRIEG, P.C. **Counterintuitive Marketing: Achieve great results using uncommon sense**. New York: FreePress, 2000.
- DAMODARAN, A. **Avaliação de Investimentos: Ferramentas e Técnicas para a Determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.
- DAMODARAN, A. **Avaliação de Investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.
- DAMODARAN ON LINE. Disponível em: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>. Acesso em: 01/08/2007.
- DATAFOLHA. Instituto de Pesquisas Datafolha. Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 25/05/2007.
- O GLOBO ON LINE. Google se torna a marca mais valiosa do mundo. 23/04/2007. Disponível em <http://www.ogloboonline.com.br>. Acesso em: 29 abr. 2007
- ÉPOCA NEGÓCIOS. Quanto vale a sua marca ?. 06/08/2007. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG78399-9292-6-1,00.html>>. Acesso em: 20/08/2007.
- FELDWICK, P. Para que serve o valor líquido. **HSM Management**, 7, p.66-74, mar./abr.1998
- FERNÁNDEZ, P. **Valuation of brands and intellectual capital**. Working paper, IESE Business School. Spain: 2001.

**FNQ. Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade 2006.** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/criterios-de-avaliacao-da-gestao>>. Acesso em: 01/05/2006.

**FOLHA DE SÃO PAULO.** Assolan comprará fabricante de Doril, Engov e Monange.

Disponível em:

<<http://www.investe.sp.gov.br/noticias/lenoticia.php?id=1562&c=6&lang=1>>. Acesso em: 02/05/2006.

**FONTENELLE, I.A. O Nome da Marca. McDonald's, fetichismo e cultura descartável.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

**GAZETA MERCANTIL.** Valor intangível da Suzano chega a R\$ 1,2 bi. 29/03/2005. Disponível em: <[http://www.sinap.org.br/template\\_S.php?id=1099](http://www.sinap.org.br/template_S.php?id=1099)> Acesso em: 21 jul. 2007.

**GAZETA MERCANTIL.** Petrobras é a marca de maior valor do país. Pesquisa exclusiva para a Gazeta Mercantil elenca as empresas com as marcas mais valiosas. 15/03/2006. Disponível em: <<http://investnews.com.br> > Acesso em: 14 jul. 2007.

**GIL, A.C. Técnicas de Pesquisa em Economia.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

**HENDRIKSEN, E.S.; BREDA, M.F. Van. Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

**H&C.** Disponível em: <<http://www.freedom.inf.br/notasdemercado>>. Acesso em: 04/08/2004

**HOUAISS, A. Dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

**INTERBRAND.** Best Global Brands 2006. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2005.aspx>>. Acesso em: 25 mai. 2007

**JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R.S. Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

**JORNAL DO ADMINISTRADOR. Qual a importância de um bom nome?.** n. 235, Jan.2006

**KAPFERER, J.N. O que vai mudar as marcas.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

**KAPFERER, J.N. As Marcas, Capital da Empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

**KAPFERER, J.N. Strategic Brand Management.** New York: Free Press, 1994.

**KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- KATZENBACH, J.R. **Desempenho Máximo**. São Paulo: Elsevier, 2002.
- KELLER, K.L. **Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- KELLER, K.L. **Conceptualizing, measuring and managing customer: based brand equity**. Journal of Marketing, vol. 57, 1993
- KLEIN, N. **Sem logo – A tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- KOTLER, P. **O marketing sem segredos: Philip Kotler responde às suas dúvidas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- LEV, B. Afiando os intangíveis. **Harvard Business Review**, n. X, p.87-94, jun. 2004.
- LOURO. M.J.S. Modelos de Avaliação de Marcas. **RAE**, v.20, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000
- MARTINS, J.R.; BLECHER, N. **O Império das marcas**. São Paulo: Negócio, 1997.
- MARTINS, J.R. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- MARTINS, J.R. **Ativos Intagíveis: Patrimônio ainda invisível e esquecido**. JUNHO, 2001 In GlobalBrands.  
Disponível em: <<http://www.jrbrands.com.br/PDFs/15invisivel.pdf>>. Acesso em: 18 mar.2005.
- MILLWARD BROWN. 2007 Brandz. Top 100 Most Powerful Brands. Disponível em: <<http://www.millwardbrown.com/mboptimor>>. Acesso em: 20 mai. 2007.
- MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada, técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.
- MUNIZ, K. M. **Avaliação das dimensões da personalidade de marca no contexto brasileiro**. 2005. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC, Paraná.
- NUNES, G. Gestão Estratégica da marca. **Revista FAE Business**, p. 36-39, nov.2003.
- NUNES, G.; HAIGH, D. **Marca: valor do intangível – Medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTAL DE CONTABILIDADE. Ativos intangíveis. Disponível em <<http://portaldecontabilidade.com.br/nbc>>. Acesso em: 20 abr. 2005.

O GLOBO ON LINE. Google se torna a marca mais valiosa do mundo. 23/04/2007. Disponível em: <<http://www.ogloboonline.com.br>>. Acesso em: 29 abr. 2007

OTOBONI, D.L.M. **Campanha Bom Bril: o humor como estratégia de persuasão**. 2005. 134f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade de Marília, São Paulo.

OZÓRIO, L. M. **Avaliação de Marcas**. 2003. 73f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE, UFRJ, Rio de Janeiro.

PEREZ, C. **Signos da marca: Expressividade e Sensorialidade**. São Paulo: Thompson Learning, 2004.

PIRES, A. O valor e a gestão de uma marca. **Executive Digest**, Opinião, ano 5, edição n. 53, mar/1999.

REVISTA DISTRIBUIÇÃO. Entrevista Nelson Mello. Pitada de tempero. mar.2006

REVISTA H&C. Ano IV, nº 19, mai./jun. – 2003. Disponível em: <<http://www.freedom.inf.br/revista/HC19/household.asp>>. Acesso em: 08/03/2006.

REVISTA H&C. Ano VI, nº 31, mai./jun. – 2005. Disponível em: <<http://www.freedom.inf.br/revista/hc31/household.asp>>. Acesso em: 08/03/2006.

REVISTA H&C. Ano VIII, nº 41, jan./fev. – 2007. Disponível em: <<http://www.freedom.inf.br/revista/hc41/household.asp>>. Acesso em: 05/06/2006.

REVISTA H&C. Ano VIII, nº 42, mar./abr. – 2007. Disponível em: <<http://www.freedom.inf.br/revista/hc42/household.asp>>. Acesso em: 05/06/2006.

REVISTA EMBALAGEM MARCA. Ano VI, n.58, jun.2004.

REVISTA MEIO & MENSAGEM. Entrevista Nelson Mello. n. 1007, mai.2002.

RIES, A.; RIES. L. As leis da marca. **HSM Management**, 12, p.20-24, jan./fev.1999.

RUÃO, T. **As marcas e o valor da imagem**. A dimensão simbólica das actividades económicas. Universidade do Minho: BOCC, 2003. In BOCC - Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.html>>. Acesso em: 27 abr. 2005

SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z: Como construir e manter marcas de sucesso**. Um guia para fazer da sua marca a principal força do seu negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J.L.dos. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEEMAN, P; Gerenciamento de Intangíveis. **Executive Excellence**, Rio de Janeiro, n.9, p. 4-6, 2004.

SEYBOLD, P. A força da experiência. **HSM Management**, n.28, set-out, 2001.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TROIANO, J. Além da retórica: medindo a força da marca. **Revista ESPM**, v. 10, p.6-18, mar./abr.2003

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **Tangling with intangibles**, In Why the Bottom Line Isn't!., p.11., Wiley, 2003.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEBBER. A.M. A matemática para uma nova economia. **HSM Management**, São Paulo, n. 20, maio/jun.2000.

WERNKE, R. **Identificação de potenciais geradores de intangíveis**. 2002. 217f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WERNKE, R.; LEMBECK, M.; BORNIA, A.C.. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. **Rev. FAE**, Curitiba, v.6, n.1, p. 15-26, jan./abr. 2003.

## ANEXO

### Anexo A – Tabela de preços médios

PERÍODO	PREÇO MÉDIO BOMBRIL	PREÇO MÉDIO OUTRAS MARCAS
01º semana	1,86	1,24
02º semana	1,86	1,23
03º semana	1,86	1,23
04º semana	1,87	1,23
05º semana	1,87	1,24
06º semana	1,87	1,23
07º semana	1,87	1,23
08º semana	1,87	1,23
09º semana	1,87	1,23
10º semana	1,87	1,23
11º semana	1,87	1,23
12º semana	1,88	1,25
13º semana	1,89	1,25
14º semana	1,89	1,25
15º semana	1,89	1,23
16º semana	1,89	1,24
17º semana	1,86	1,25
18º semana	1,87	1,25
19º semana	1,87	1,25
20º semana	1,88	1,25
21º semana	1,88	1,26
22º semana	1,89	1,25