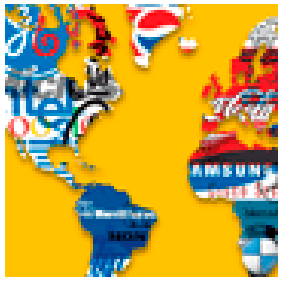
Marcas: as melhores do mundo



Estudo anual *The Best Global Brands*, realizado pela firma de consultoria Interbrand e pela revista Business Week, aborda o ranking das cem marcas globais mais valiosas. Confira nestes highlights as 25 primeiras colocadas e o que as levou ao pódio

Segundo a firma de consultoria especializada em marcas Interbrand, as marcas são ativos e devem ser administradas como tais. Assim como as idéias mais poderosas, as marcas seguem regras simples.

Para criar uma diferenciação clara na mente de consumidores, funcionários e outras partes interessadas, é necessário contar com uma visão convincente, que se expresse em tudo que a empresa faz e em todos seus ambientes.

Manter a simplicidade dos complexos sistemas, processos e políticas que caracterizam os negócios modernos exige foco, paixão e convicção. Não surpreende, portanto, que, na medida em que a concorrência fica mais acirrada, as marcas desempenhem papel cada vez mais estratégico.

O *The Best Global Brands* é um dos três principais *rankings* de marcas do mundo e se baseia no equilíbrio entre valor financeiro e valor criativo. "No final das contas, as marcas vivem em nossas mentes e em nossos corações, mas também são fatores de geração de valor", afirma Jez Frampton, presidente executivo da Interbrand. "Nosso processo de avaliação nos permite considerar a marca um ativo financeiro capaz de criar valor significativo para o acionista. Nosso *ranking* não apresenta as marcas mais populares, mas as que geram maior retorno econômico para seus proprietários", explica.

Uma pergunta recorrente é: uma marca global traz benefícios adicionais ou é melhor se concentrar em apenas um nicho geográfico? O relatório da Interbrand e da *Business Week* é uma contribuição valiosa para discutir o tema, pois tem implicações significativas para as empresas que escolhem operar mundialmente e desejam aplicar os princípios de gestão nas marcas de maior sucesso.

As melhores marcas do mundo seguem um conjunto de princípios: reconhecimento, emoção, unicidade, adaptabilidade e gestão diferenciada

Para a Interbrand, uma marca é global quando obtém mais de um terço de vendas fora de seu país de origem, possui presença visível no mercado externo, está disponível em muitos países e, ainda que se diferencie de uma região para outra, conta com uma identidade comum. O posicionamento da marca, sua estratégia de publicidade, sua personalidade, seu aspecto e os sentimentos que desperta são, em muitos sentidos, os mesmos, ainda que com adaptações regionais.

Um panorama das marcas globais

Ter alcance mundial é altamente atrativo. Representa uma percepção de excelência –ainda que isso traga uma série de desafios e requeira preparação adequada.

Conseguir uma presença competitivamente relevante em todos os mercados estratégicos, com o mesmo conjunto de valores centrais, não é tarefa fácil. Para obter sucesso, é preciso aproveitar os aspectos de consistência e escala de uma marca global, aliados aos aspectos de proximidade de uma marca local. Vale mencionar o princípio 70/30, segundo o qual 70% da marca deve ser uniformemente consistente e os outros 30% flexíveis, para adaptá-la aos diferentes mercados.

Comprovou-se no estudo que as marcas não escolhem ter atuação mundial; o mercado as força a tê-lo. Muitas marcas que tentaram o sucesso no exterior acabaram não sendo nem globais, nem locais. A decisão de fazer com que uma marca se torne global deve ser guiada por oportunidades estratégicas:

- Tamanho e atratividade de mercado.
- Comoditização do mercado de origem.
- Deslocamento dos concorrentes.
- Ganhos associados à economia de escala.
- Proteção das margens de lucro atuais.
- Conquista de participação na mente do consumidor.
- Mais inovação.

Cada uma dessas oportunidades tem implicações consideráveis para a marca, que devem ser analisadas antes que a empresa parta para conquistar o mundo.

A Interbrand observou numerosas situações nas quais a companhia se apaixona pela idéia da expansão geográfica, mas suas pesquisas se limitam a análises financeiras, sem levar em conta outras dimensões, como mercado, cultura, comportamento de compra ou lealdade às marcas que já estão no mercado que quer conquistar.

Tornar uma marca global traz riscos, como os seguintes:

- Dar por garantido que a marca transmite a mesma mensagem em todos os mercados e emitir, inadvertidamente, uma mensagem confusa.
- Simplificar e padronizar a marca e sua gestão, tendo como resultado uma cultura que desestimula a inovação local.
- Utilizar canais de comunicação errados, incorrendo em gastos inadequados e impacto ineficaz.
- Subestimar os investimentos, de tempo e de dinheiro, necessários para conseguir bom nível de conhecimento da marca.
- Ignorar o trabalho de divulgação interna da marca a fim de garantir que os funcionários regionais entendam os valores e os benefícios que a marca deve transmitir e levar a cabo.
- Não poder modular os indicadores de desempenho em função de variáveis locais.

Partindo do pressuposto de que sua estratégia de negócios exige que a marca seja global e que as análises sustentam tal

Critérios de avaliação

A partir de sua própria base de dados, que contém três décadas de informação, a Interbrand estabeleceu as condições a que a marca deve atender se quiser aparecer no *ranking*:

- A empresa dona da marca deve ter ações em bolsa.
- Pelo menos um terço de seu faturamento tem de ser proveniente de fora do país de origem.
- A marca deve operar em um mercado determinado.
- O valor econômico agregado (EVA, na sigla em inglês) precisa ser positivo.
- A marca não pode contar com um público exclusivamente *business-to-business* (B2B).

Esses critérios excluem marcas como Mars, de propriedade privada, e Wal-Mart, que não é suficientemente globalizada.

Seguir a moda e praticar preço acessível tem sido a combinação-chave para firmar marcas no setor de vestuário em todo o mundo

estratégia, a empresa deve se perguntar se possui a cultura, a estrutura organizacional e os processos que permitam seguir esse caminho.

Princípios que guiam as marcas globais

A Interbrand identificou um conjunto de princípios observáveis nas melhores marcas do mundo.

Reconhecimento. Lideram seus setores de atividade e desfrutam forte reconhecimento entre os consumidores e os formadores de opinião.

No caso da BMW, os fanáticos por automóveis, assim como os especialistas e os clientes fiéis, elogiam a marca com igual entusiasmo. Simboliza desempenho, tanto em engenharia como em projeto, e *status*, pessoal e profissional. Esse tipo de reconhecimento representa o nexo de percepção e realidade que permite estabelecer rapidamente credibilidade em novos mercados.

Consistência. As identidades visual, verbal, auditiva e tátil são altamente coerentes, seja qual for a região geográfica. Proporcionam ao cliente uma experiência coerente, muitas vezes sustentada por iniciativas de marketing mundiais e integradas.

O McDonald's se desfez de aquisições que traziam perda de foco, simplificou sua oferta de produtos e elaborou uma mensagem global uniforme para retornar a suas raízes, embora adequando seu enfoque para obter maior relevância regional –na França, por exemplo, seus restaurantes se parecem com cafés.

Emoção. Uma marca não pode ser considerada como tal se não compete nas dimensões emocionais. Deve simbolizar uma promessa em que as pessoas acreditem e de que queiram participar. Isso gera lealdade, porque carrega valores e aspirações humanos comuns a todas as culturas.

A Nike tem apelo para atletas de todas as condições e chega, assim, a um mercado de massa com uma mensagem bem focada: o que se sente ao utilizar um produto Nike.

Unicidade. As grandes marcas representam grandes idéias. Expressam uma posição única diante de todos os públicos, internos e externos, e empregam eficazmente os elementos do *mix* de marketing para se posicionar nos diferentes mercados.

A Apple direciona criativamente seu *mix* de marketing e garante que seu pessoal incorpore seu mais reconhecível e valioso atributo de marca: a inovação.

Adaptabilidade. Embora cumpra sua missão global, a marca deve respeitar os desejos, necessidades e gostos locais.

O HSBC faz isso ao transmitir excelência em serviços financeiros, com profundo conhecimento do comportamento do cliente local.

Gestão. Os líderes de uma organização, incluindo o número um, devem ser "campeões" da marca. A articulação contínua da filosofia da marca e sua visão de mundo dão à estratégia de negócios uma face reconhecível. Um passo essencial para conseguir que a cultura corporativa coloque a marca no coração de tudo que faz é posicioná-la em relação a algum aspecto universal da natureza e da experiência humanas.

Gestão global da marca

As marcas globais de sucesso operam com os princípios mencionados, que requerem uma gestão ativa. A Interbrand identificou alguns aspectos de destaque que compõem esse esforço de gestão. Por exemplo:

Busca de elementos externos. As marcas globais de sucesso identificam características comuns do cliente em todas as culturas. A revista semanal *The Economist*

Importância do ranking

O relatório *The Best Global Brands* informa valores de marcas, que são a medida do resultado econômico impulsionado pela marca. O valor da marca dá ao marketing o que as metas de faturamento dão a outras áreas do negócio.

A recompensa chega quando se olha além dos números. O valor de uma marca é impulsionado por ganhos intangíveis –fluxo de caixa não associado a ativos tangíveis, como equipamentos ou materiais–, pelo papel da marca –a medida de sua influência sobre a decisão de compra– e pela força da marca –seu risco relativo comparado com o da concorrência.

O valor da marca é um indicador fácil de entender, que serve aos proprietários de marca para que determinem onde ela está, para onde vai e como chegar lá. Também contribui para verificar se os investimentos são os corretos, levando em conta que o cliente confirma, ou não, diariamente sua opção pela marca.

O setor de alimentos se esforça para encontrar a combinação certa de diversificação, inovação e expansão, mas suas marcas perdem importância

consegue que seus leitores se sintam parte de um grupo de pessoas bem informadas, algo que faz sentido na maioria dos mercados.

Integração da inteligência local. As marcas são dinâmicas, e a gestão deve levar isso em conta. No caso das marcas globais, é pouco realista supor que uma única mensagem atrairá todos os públicos. A incorporação da inteligência local aumenta a relevância da contribuição local e contrapõe-se aos movimentos da concorrência.

Equipe. As empresas com grandes portfólios de marcas tendem a contar com um gerente para cada uma delas. São gestores globais com autoridade e recursos para colocar em prática decisões-chave, com base em medições de desempenho. As equipes que gerenciam as marcas globais dependem de um executivo sênior, e muitas vezes diretamente do presidente da empresa.

Investimentos. Os ativos intangíveis, inclusive a marca, representam atualmente a maior parte do valor de uma companhia e, como qualquer outro ativo, requerem investimentos de capital. No entanto, os executivos mais lúcidos não assinam cheques em branco. Em vez disso, exigem indicadores confiáveis do retorno que gerará cada investimento.

Sistemas de medição. Para sustentar o posicionamento duradouro de uma marca global, são necessárias medições amplas e consistentes do capital da marca. Isso ajuda a desenvolvê-la e permite monitorar sua consistência em todo o mundo. A medição do capital pode abarcar: conhecimento da marca, opinião geral sobre ela (preferência, satisfação, lealdade, recomendação), atributos de imagem, percepção de desempenho do produto ou serviço e valoração, para determinar sua contribuição financeira.

Marcas em transformação

O relatório da Interbrand e da *Business Week* se detém na análise de algumas marcas de grande significado para seus setores de atividade.

Nokia. O avanço da marca Nokia, cujo valor passou de U$ 26,45 bilhões para US$ 30,13 bilhões em um ano, está diretamente relacionado com a posição da empresa de maior fabricante de celulares do mundo. Mas há outros fatores.

A companhia se concentrou no *design* e na ergonomia como seus diferenciadores principais. Uma arquitetura de marca inteligente manteve o foco nos produtos, por meio de suas várias divisões: telefones celulares, multimídia, redes e soluções para empresas. A Nokia não teme se associar com outras marcas, como Siemens, quando avalia que a relação será benéfica.

Walt Disney. Conteúdo, distribuição e promoção são os aspectos estratégicos cruciais do negócio da Disney. Os novos meios e os padrões de consumo em transformação forçaram a marca a se antecipar melhor aos desejos e necessidades de seus diversos públicos.

Como segundo maior conglomerado de mídia do mundo, atrás da Time Warner, o império Disney –cuja marca vale US$ 27,85 bilhões– abarca televisão aberta, TV a cabo, rádio, produção e distribuição de filmes, parques temáticos e atividades *on-line*. Depois das turbulências experimentadas por

Metodologia do estudo

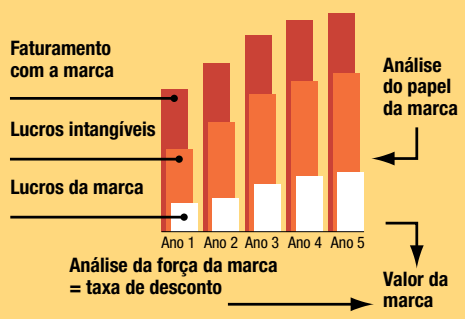
Para cada marca, a Interbrand analisa a força financeira, a importância para guiar a decisão do consumidor e a probabilidade de geração de faturamentos crescentes. Assim, é semelhante ao método que os analistas utilizam para avaliar quaisquer outros ativos (determinando seus prováveis ganhos futuros). A metodologia da Interbrand possui três componentes principais:

Análise financeira. O sistema de avaliação começa com uma estimativa dos faturamentos atual e futuro, atribuíveis aos produtos que levam a marca. Para chegar a que porção desses ganhos se deve à marca, descontam-se os custos de fazer negócios (custos operacionais e impostos) e intangíveis (como as patentes e a força de sua gestão). Essa análise se apóia em informação pública das companhias e em uma seleção de relatórios de analistas.

Análise do papel da marca. Uma medida da influência da marca sobre a demanda dos clientes no ponto de compra é aplicada aos ganhos intangíveis, para chegar ao lucro proveniente da marca.

Análise da força da marca. Trata-se de um indicador da capacidade da marca de garantir a demanda contínua do cliente (lealdade, recompra e retenção) e assim sustentar os lucros futuros.

Cálculo do valor da marca



quase todas suas unidades de negócios, observa-se um *revival* positivo, mas cauteloso.

Os problemas dos últimos 20 anos vão sendo solucionados –por exemplo, com a aquisição da Pixar. As desavenças internas foram erradicadas e o gigante da mídia está se movendo rapidamente para proteger e melhorar seu portfólio de marcas incrivelmente valioso.

Cisco. O ressurgimento da Cisco Systems se apóia em sua liderança no mercado de produtos voltados para redes de computadores, como os roteadores. Além disso, há também produtos como servidores de acesso remoto, equipamentos de telefonia sobre IP (protocolo de internet), componentes de rede ópticos e sistemas de segurança.

Seus clientes usuais são as grandes organizações e os provedores de serviços de telecomunicações, mas ela também oferece produtos para pequenos negócios e consumidores. A amplitude de seu público aumenta o interesse pela marca.

A empresa consegue adquirir outras companhias e assimilá-las rapidamente, tanto do ponto de vista operacional como no que diz respeito à marca. A Cisco, cujo valor da marca é de US$ 17,53 bilhões, adquiriu mais de cem empresas desde 1993, para ampliar suas linhas de produto e reter talentos nesse competitivo mercado.

Philips. A Royal Philips Electronics fabrica, entre outros artigos, televisores, aparelhos de vídeo e DVD, telefones, aparelhos de fax, lâmpadas elétricas (é a número um do mundo), semicondutores e sistemas médicos (é a número um em equipamentos de imagens).

A empresa opera com abrangente portfólio de produtos e serviços e compreende a importância de sua marca, que vale US$ 6,73 bilhões e constitui parte fundamental de seu negócio.

Xerox. A Xerox se concentrou em demonstrar que é muito mais que copiadoras e que também tem impressoras, *scanners* e aparelhos de fax. Além disso, vende *software* para ad-

As 25 melhores marcas globais em 2006

Colocação	Marca	País de origem	Atividade	Valor da marca (*)	Variação
1	Coca-Cola	EUA	Bebidas	67.000	-1%
2	Microsoft	EUA	*Software*	56.926	-5%
3	IBM	EUA	Serviços de computação	56.201	5%
4	GE	EUA	Diversificada	48.907	4%
5	Intel	EUA	*Hardware*	32.319	-9%
6	Nokia	Finlândia	Telecomunicações	30.131	14%
7	Toyota	Japão	Automóveis	27.941	12%
8	Disney	EUA	Mídia/Entretenimento	27.848	5%
9	McDonald's	EUA	Restaurantes	27.501	6%
10	Mercedes	Alemanha	Automóveis	21.795	9%
11	Citi	EUA	Serviços financeiros	21.458	7%
12	Marlboro	EUA	Cigarros	21.350	1%
13	Hewlett-Packard	EUA	*Hardware*	20.458	8%
14	American Express	EUA	Serviços financeiros	19.641	6%
15	BMW	Alemanha	Automóveis	19.617	15%
16	Gillette	EUA	Higiene pessoal	19.579	12%
17	Louis Vuitton	França	Luxo	17.606	10%
18	Cisco	EUA	Serviços de computação	17.532	6%
19	Honda	Japão	Automóveis	17.049	8%
20	Samsung	Coréia do Sul	Eletrônicos de consumo	16.169	8%
21	Merrill Lynch	EUA	Serviços financeiros	13.001	8%
22	Pepsi	EUA	Bebidas	12.690	2%
23	Nescafé	Suíça	Bebidas	12.507	2%
24	Google	EUA	Serviços de internet	12.376	46%
25	Dell	EUA	*Hardware*	12.256	-7%

* Em US$ milhões.

ministração de documentos, oferece serviços de consultoria e terceirização e possui uma empresa com a Fuji, chamada Fuji Xerox.

A companhia está buscando reinventar sua marca, que vale US$ 5,91 bilhões, para que expresse adequadamente essa oferta apaixonante e holística. São conhecidos os esforços da presidente executiva, Anne Mulcahy, para recuperar participação de mercado e melhorar os resultados, apesar de uma penosa reestruturação que afetou tanto clientes como funcionários.

Motorola. Novos produtos como o Razr e o Slvr impulsionaram o crescimento do valor da marca Motorola, que atingiu US$ 4,57 bilhões. Uma bem-sucedida campanha de comunicação conseguiu gerar boca a boca, levou as pessoas a experimentar esses produtos e aumentou a lealdade.

A empresa criou uma divisão independente a partir de sua unidade de semicondutores e orientou o restante de suas operações em direção a três segmentos: soluções de conexão para a casa, dispositivos móveis e redes. É a segunda maior fabricante de telefones celulares, perdendo apenas para a Nokia. Também fornece estações de transmissão celular, amplificadores e servidores.

Setores em transformação

O estudo analisa de perto oito setores de atividade que, por sua natureza ou por questões externas, enfrentam mudanças relevantes.

Vestuário: Gap, Zara e Levi's

Moda e preço acessível é a combinação-chave para firmar marcas nesse setor. Atualmente, os consumidores estão muito mais seletivos e reconhecem que a proliferação de opções os beneficia. Os estilistas de destaque e suas coleções de edição limitada geram vendas e uma vantajosa diferenciação, mas a moda simples e casual sobre a qual a Gap, por exemplo, constrói sua marca pode agora ser encontrada em varejistas de desconto.

Redes de baixo custo, como a sueca H&M e a espanhola Zara, estão incrementando as opções para o comprador preocupado em seguir as tendências da moda.

Para muitos norte-americanos que circulam pelo mundo da moda, a etiqueta *"Made in USA"* já não é uma opção válida. A fabricante número um de roupas de marca, Levi Strauss, transferiu praticamente toda sua produção para outros países, em que o custo de mão-de-obra é mais baixo e a regulamentação ambiental é menos rigorosa.

Bebidas sem álcool: Coca-Cola, Pepsi-Cola e Nescafé

No reino das bebidas sem álcool, os consumidores gastam mais dinheiro com refrigerantes do que com qualquer outra coisa. As três líderes controlam quase 90% do mercado mundial.

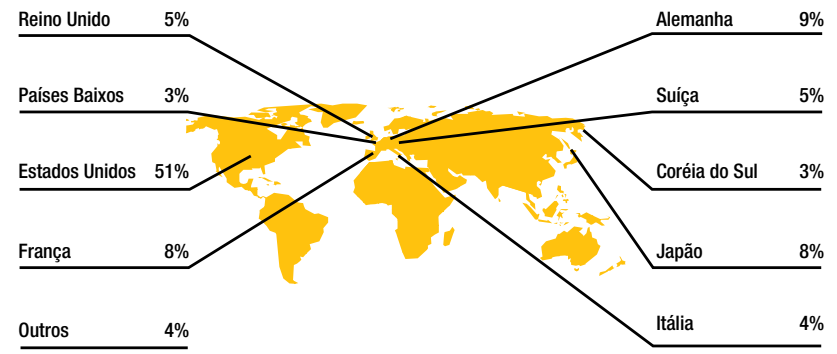
Durante anos, a história do setor se resumiu à "guerra das colas". Quando essa disputa chegou ao limite, as gigantes se expandiram na direção de novos sabores (cereja e limão, por exemplo) e bebidas

Vencedoras e perdedoras

As três marcas que ganharam mais valor				As três marcas que perderam mais valor			
Colocação	Marca	Valor da marca*	Variação	Colocação	Marca	Valor da marca*	Variação
24	Google	12.376	46%	52	GAP	6.416	-22%
91	Starbucks Coffee	3.099	20%	30	Ford	11.056	-16%
47	eBay	6.755	18%	70	Kodak	4.406	-12%

* Em US$ milhões

As cem melhores marcas globais por país de origem



sem gás. Esse movimento de ampliar o espectro e a grande variedade de opções que surgiram acabaram gerando muita expectativa. Mas também uma ameaça.

Se, por um lado, a proliferação de produtos representa possibilidade de escolha, por outro, transmite uma imagem de confusão e implica, potencialmente, margens mais baixas, por causa da relação custo da especialidade–produção em massa.

Hardware: Intel, Hewlett-Packard, Dell, Canon, Apple e Xerox

Esse setor de atividade pode ser resumido em uma palavra: inovação. Isso abarca produtos, serviços, pesquisa e desenvolvimento, distribuição e vendas.

No entanto, o setor está cada vez mais indiferenciado e se vê obrigado a renovar permanentemente sua oferta em busca de vantagem estratégica. Deve-se pensar não apenas em "o que" produzir, mas também em "como" fazê-lo. Por exemplo: quase todas as empresas de tecnologia da informação (TI) aumentaram a eficiência de seus canais de distribuição, reduzindo, assim, as vantagens de custo que possuía a Dell. Os lucros, em qualquer ponto do negócio, têm vida curta, enquanto a concorrência avança rápido.

Serviços de TI: IBM, Cisco, Accenture, Microsoft, Oracle e SAP

Trata-se de um setor singular, por sua combinação de serviços profissionais e produtos de *hardware*. Aqui, o posicionamento de marca tende a reproduzir um ciclo: quando uma empresa encontra um espaço único, é rapidamente imitada por todas as concorrentes.

Do ponto de vista da oferta de *software* por encomenda, o consumidor está disposto a pagar apenas pelo que usa e acaba gastando menos. Também há companhias menores que capitalizaram a crescente demanda de serviços de TI. Muitas desenvolveram nichos lucrativos, segmentando e servindo setores em particular ou mercados de serviços.

Eletrônicos de massa: Samsung, Sony, Nintendo, Kodak, Panasonic, Duracell e LG

Esse setor depende fortemente da marca para poder comunicar os benefícios e o posicionamento dos produtos, assim como da empresa por trás deles.

Os televisores de tela plana, as câmeras digitais e os reprodutores de MP3 continuam impulsionando o mercado de eletrônicos. Tais produtos não apenas pesam para gerar faturamento, como também são fundamentais para a construção da marca. O *design* ainda é um impulsionador de demanda. Os avanços tecnológicos e as linhas de produto sempre em transformação demonstram que os consumidores acabam sucumbindo ao apelo de ter sempre o eletrônico mais recente possível.

Serviços financeiros: Citi, American Express, Merrill Lynch, HSBC, JPMorgan, Morgan Stanley, Goldman Sachs, UBS e ING

O negócio dos serviços financeiros é, ao mesmo tempo, interessante e esquizofrênico. Todas as empresas perseguem os clientes de maior valor líquido, mas precisam do volume gerado pela massa de clientes "básicos". Também buscam reduzir custos levando os clientes para os serviços *on-line*, o que reduz o compromisso emocional entre consumidor e instituição. As marcas nunca foram mais importantes do que hoje nesse setor, pois o lugar em que alguém confia para lidar com suas finanças pode ser um símbolo de sua distinção e de seu sucesso.

Alimentos: Kellogg's, Heinz, Wrigley's, Nestlé, Danone e Kraft

Conveniência, variedade e opções saudáveis dominam a ampla categoria dos alimentos de marca. Diante de orientações de especialistas, muitas vezes contraditórias, sobre o que é melhor para o consumidor, é cada vez mais difícil se antecipar à demanda. Os varejistas começaram a oferecer, como alternativa, marcas próprias de menor preço.

O setor se esforça para encontrar a combinação correta de diversificação, inovação e expansão de mercado, para garantir o sucesso da marca. No entanto, não dá para negar

que as pessoas cozinham cada vez menos. Por isso, os alimentos se concentram nas redes de restaurantes e nos canais de distribuição de terceiros, e nesses casos a marca tem papel menos importante.

Serviços de internet: Google, eBay, Yahoo! e Amazon

O segredo desse setor é o conceito "deixe-me encontrar o que quero, quando quero, e talvez me surpreenda se me oferecer produtos e serviços inesperados".

Pesquisa, comércio e intercâmbio mostraram ser modelos confiáveis quando se trata de negócios *on-line*. Aplicações e conteúdos são igualmente importantes. Mas o posicionamento da marca é cada vez mais relevante. A comunicação *on-line* permite o marketing viral de alta velocidade, ainda que sejam necessárias precisão e capacidade de resposta. ●

Os *highlights* foram organizados por **HSM Management**.