

1 Problema

1.1 Introdução

A guerra de marketing será uma guerra de marcas, uma competição de domínio de marca. Os negócios e os investidores reconhecerão as marcas como os mais valiosos ativos da empresa. (...) Será mais importante dominar mercados do que possuir fábricas, e a única forma de dominar mercados é possuir marcas dominantes.

Larry Light, Global Chief Marketing Officer do McDonald's,
(extraído de Aaker 1998, prefácio)

O conceito de marca vem sendo considerado crítico no meio empresarial, na perspectiva de fortalecimento e defesa dos negócios no mercado altamente competitivo dos tempos atuais.

Na trajetória desse fenômeno - conhecido desde a antiguidade - até sua forte presença nos dias de hoje, são freqüentemente destacados, por acadêmicos e profissionais da área de marketing, alguns marcos históricos com repercussões importantes nas relações entre empresas e mercados consumidores.

O primeiro deles remete aos principais contornos assumidos pelos acontecimentos econômicos, com o advento da Revolução Industrial - uma era de transformação e movimento, em ritmo acelerado, no que tange "à estrutura de indústria e das relações sociais, ao volume de produção e a extensão e variedade do comércio". (Dobb, 1987)

Os avanços tecnológicos ocorridos durante a Revolução Industrial - especialmente, nos transportes e na mecanização dos sistemas de produção - permitiram ao homem produzir e disponibilizar uma grande quantidade de diferentes produtos em um espaço de tempo reduzido. Em desdobramento, com a introdução de métodos de produção mais eficientes, os produtos passaram, paulatinamente, a serem produzidos mais rapidamente, barateando o preço e estimulando o consumo.

A produção em massa de produtos passa a disponibilizar para sociedade itens dos mais variados tipos, buscando atender às necessidades dos novos consumidores. Entretanto, à medida que o processo de industrialização avançava, as necessidades dos consumidores foram se tornando cada vez mais complexas. Neste contexto, já não era mais satisfatório apenas ter um carro, mas um carro da cor desejada, ou apenas um sabonete para banho, mas um sabonete com aroma específico e com determinadas propriedades.

Em decorrência da explosão de demanda por produtos, as empresas passam a uma intensa busca para atender a essas necessidades - inovando tecnologicamente e otimizando sensivelmente seus processos produtivos.

Neste quadro, o fenômeno das marcas intensifica-se servindo estas, principalmente, como ferramentas de identificação e diferenciação de origem ou de atributos físicos de produtos. Até então, as marcas tinham funções estritamente funcionais.

Este processo contínuo de retroalimentação evoluiu com as novas necessidades que surgiam à proporção que a economia se desenvolvia, agregando maior complexidade nas relações entre a empresa e o mercado.

De forma geral, as primeiras empresas, que cresceram durante o período pós-Revolução Industrial até a primeira metade do século XX, tinham seu valor atrelado aos recursos físicos que possuíam ou, em outras palavras, a seus ativos tangíveis.

No entanto, já nesta ocasião, particularmente a partir da década de 20, passam a ocorrer sinalizações importantes do potencial das marcas para assumirem papel de relevância nas relações entre empresas e consumidores - agregando valor não só ao produto mais a toda companhia. Dessa forma, amplia-se o campo de interesse das empresas, absorvendo atenção à gestão do seu portfólio de marcas.

Como aponta Broustail, citado por Norberto (2004), foi a General Motors (GM) quem primeiro elaborou uma estratégia de marcas empreendendo diferentes estratégias para cada produto.

Antecipando a idéia de segmentação de mercado, e desejando estar presente em diferentes segmentos, a GM desenvolveu, então, um leque não apenas de produtos, mas também de marcas inspiradas em conceitos diversos: Cadillac, em prestígio; Buick, em luxo; (...) a função das marcas não seria apenas a de distinguir objetos, mas a de servir também como instrumento de identificação, distinção e demarcação de indivíduos e de grupos sociais.

Assim, a marca passa a ganhar à época novos conteúdos e novas funções. Como complementa Norberto (2004), “marcas tornaram-se objeto de estratégias específicas: produtos passaram a ser concebidos e fabricados a partir de conceitos articulados e definidos como o território da marca.”

Outro marco histórico de influência nas relações entre empresas e seus consumidores remete ao fenômeno conhecido como comoditização, que cresce no final do século XX, principalmente nas décadas de 80 e 90.

O mercado passa a oferecer produtos e serviços cada vez mais iguais, com atributos tangíveis extremamente parecidos. Produtos e serviços se tornaram *commodities*.

Por comoditização, entende-se a dificuldade cada vez maior que um produto tem para se diferenciar de outro, tanto do ponto de vista técnico, quanto do ponto de vista de utilidade. Os produtos se tornam cada vez mais parecidos, similares, e essa profusão acaba comprimindo as margens de lucro.

Assim, não bastava produzir os produtos da maneira como os consumidores necessitavam, mas sim diferenciá-los para que satisfizessem todos os desejos e as ambições de um consumidor cada vez mais exigente. Inicialmente as empresas recorreram como mecanismo de diferenciação, a utilização de preços diferenciados para que seus produtos/serviços permanecessem no mercado. Porém esta estratégia de diferenciação através do preço não se mostrou sustentável em mercados cada vez mais competitivos.

No curto prazo, esta competição por preços gerou uma drástica diminuição das margens minando a capacidade das empresas de empreenderem novas ações. Além disso, no longo prazo, esta forma de diferenciação comprometeria substancialmente e, às vezes, inviabilizaria pesquisas que pudessem trazer melhorias tanto para os processos, quanto para os produtos destas companhias.

Desta forma, o alto grau de comoditização de produtos, associado a permanente ação da concorrência, passou a exigir das empresas a busca por novos critérios de diferenciação.

Como consequência deste processo, o final da última metade do século XX presenciou eventos marcantes no mundo empresarial, que repercutiram nas questões relacionadas a valores e à gestão de marcas.

Como exemplo, ressalta-se a onda de fusões e aquisições, alianças e outras formas de cooperação, com intuito de tornar as empresas mais competitivas e ampliar posição no mercado, que se notabilizaram por uma característica que até então havia passada despercebida. As empresas

adquiridas ou incorporadas estavam sendo avaliadas pelos seus compradores muito acima do valor de seus ativos (máquinas, terrenos, etc.), ou valor de livro.

Ao pagar muito caro por empresas proprietárias de marcas, os compradores queriam, na verdade, adquirir uma posição na mente dos clientes potenciais, uma locação privilegiada ou acessória. Notoriedade, imagem, confiança e reputação duramente adquiridas ao longo do tempo eram as melhores garantias de receitas futuras e justificavam os preços pagos. O valor das marcas é que explicava sua capacidade de produzir tais fluxos. (Kapferer, 2004, p. VIII)

Um outro evento marcante remete ao surgimento de uma nova geração de empresas, tais como *Nike*, *Microsoft*, *FedEx* e *Apple*, que agregam valor adicional aos seus produtos e serviços através de aspectos intangíveis. Algumas destas empresas têm seus valores de mercado várias vezes acima do seu valor patrimonial. A *Nike* tem seu valor de mercado cerca de quatro vezes o seu valor patrimonial, na mesma linha a *Microsoft* apresenta um valor cerca de oito vezes o seu patrimônio.

Desta forma, estas empresas acabam por concentrar grande parte do seu valor nos recursos que não têm nenhuma forma física. Estes ativos intangíveis variam ao longo das empresas sendo desde nomes de marca, passando pelas patentes até expertise tecnológica (Damodaran, 2006).

O final do século XX aos dias de hoje, é outro marco relevante. Com a crescente internacionalização dos mercados, bem como, entre outros, com desenvolvimento acelerado das tecnologias da informação (Internet, transações *online*), mudanças importantes nos mercados consumidores passam a provocar as empresas trazendo desafios com diversas questões, como por exemplo: Como administrar o portfólio de marcas? Como manter atualidade da marca, ao mesmo tempo em que as tecnologias, os produtos e os clientes evoluem? Como otimizar os fluxos de imagem entre produtos e marcas? Como medir os valores da marca, seguir sua evolução e controlá-lo? (Kapferer, 2004, p. IX e X).

Apesar da diversidade de critérios adotados pelas empresas para se diferenciarem no mercado, existe um que se manifesta com grande amplitude, sendo um dos responsáveis por grande parte da fonte de geração de valor intangível, é o fenômeno das marcas.

O desenvolvimento mais crítico de conhecimento em torno das marcas se impôs e o valor da marca tem sido destacado em diversos trabalhos, dentro e fora do meio empresarial, sugerindo que os ativos tangíveis não são os únicos

responsáveis pela geração de valor ao produto/serviço e que a marca é um dos ativos intangíveis mais importantes que aportam a uma empresa.

Neste sentido mais amplo o entendimento, segundo Keller (2003, p.4), citado por Pereira (2005, p.20), é que:

(...) marca é um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade. Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa.

Nesta mesma linha, Aaker (1998) reconhece que as empresas criam *brand equity* entregando produtos de qualidade e criando fortes associações de marca através de uma comunicação apropriada e estratégias de propaganda. Para o autor, *brand equity* é um 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. (Aaker, 1998, p.16).

As marcas, portanto, passam a desempenhar um papel muito além da apenas identificação de origem ou como diferenciador de atributos. Elas assumem um papel estratégico de relevância para as empresas, agregando valor não só ao produto mais a toda companhia. Com isso, as marcas se tornam um fator crítico de sucesso. Este reconhecimento do potencial de geração de valor que uma marca possui despertou o interesse das empresas para a gestão do seu portfólio de marcas.

As empresas podem tomar diferentes direções para gerir suas marcas, definindo uma opção estratégica - sua estratégia de marca - para maximizar o seu desempenho através da comercialização dos seus produtos e serviços que disponibiliza no mercado.

É fato observável que empresas interpretam de forma distinta quando a questão está na melhor estratégia da marca, daí emergindo diferentes formas de administração de portfólios de marcas até entre empresas que atuam no mesmo mercado e decidem, por exemplo, lançar um novo produto ou adquirir uma nova empresa. Assim, existe uma variedade de estudos descritivos e críticos sobre modelos que vêm sendo seguidos pelas empresas e a literatura, da área de marketing e administração, contendo diversas taxonomias para classificação das estratégias de marca.

Presumivelmente, existem diferentes potenciais de valores de marca (*brand equity*) para cada tipo de estratégia de marca. Assim como, provavelmente, investimentos em Propagandas dependem diretamente da

estratégia de marca que a empresa segue. Estes e uma série de outros fatores são examinados em alguns estudos em finanças, contabilidade e marketing atentos às conexões entre valor da marca e performance financeira da empresa.

Entretanto, quando o foco está centrado mais especificamente nas relações que destacam os diferentes efeitos de estratégias de marca no valor dos ativos intangíveis de empresa, o escopo de resultados se reduz significativamente.

E é nesta direção que se encontra o foco central do presente estudo, que busca respostas a questão:

Como diferentes estratégias de marca estão relacionadas com o valor intangível de uma empresa?

Subjacente a esta questão, vários fatores que interferem nesta relação serão explorados, como:

- Existe diferença significativa entre as diferentes estratégias em termos de agregar valor intangível?
- Qual a estratégia que agrega mais valor intangível?

1.2 Objetivo da pesquisa

O estudo tem como objetivo analisar e responder ao questionamento acerca da relação entre estratégias de marca e o valor intangível de uma corporação, investigando e avaliando o efeito de estratégias de marca adotadas por empresas do mercado brasileiro sobre valor intangível agregado.

Em termos mais específicos, o presente estudo, por um lado, examina criticamente empresas do mercado brasileiro, isolada e comparativamente, em um horizonte de tempo de três anos (2003 – 2005), levando em consideração, além da opção de uma determinada marca, outros fatores como investimentos em Propaganda e em Pesquisa e Desenvolvimento, bem como preço das ações (ordinárias e preferenciais), e, por outro, aponta indícios de efeitos das estratégias de marca adotadas pelas empresas sobre o valor intangível agregado.

Para cumprir este objetivo o presente estudo tem como pilar fundamental o trabalho de Rao, Agarwal e Dahlhoff, publicado no Journal of Marketing (Outubro 2004), intitulado “How is manifest branding strategy related to the intangible

value of a Corporation?”, apresentando uma adaptação, para a realidade do mercado brasileiro, da classificação de estratégias de marca e do modelo de regressão linear múltipla desenvolvido pelos citados autores.

A intenção é contribuir para ampliação da linha de reflexão e de entendimento sobre o tema em foco, gestão de portfólio de marcas, instigando o público interessado à releitura desses resultados no contexto da Administração e, mais especificamente, do Marketing.

1.3

Delimitação do estudo

O estudo se propõe a analisar grandes empresas do mercado brasileiro listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) em todos os segmentos.

Empresas que operam no mercado brasileiro, mas que não possuem suas ações na BOVESPA não foram analisadas. Esta posição justifica-se pelo fato de que o modelo utilizado no presente trabalho tem como *input* um conjunto de dados - preço de ação, investimentos em Propaganda, margem operacional, alavancagem e investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento – disponíveis nos demonstrativos de resultados e balanço patrimonial das empresas, que são requisitos obrigatórios para empresas que tem suas ações negociadas na BOVESPA.

Assim, fica fora desta análise uma série de empresas multinacionais que não possuem suas ações negociadas diretamente no mercado acionário brasileiro.

Apesar da maioria delas possuírem suas ações negociadas em algumas das maiores bolsas do mundo, as grandes diferenças existentes entre os padrões contábeis geralmente aceitos nos países não possibilitam a inclusão destas empresas nesta pesquisa. Além disso, características particulares dos mercados podem influenciar sensivelmente na comparação dos dados entre as empresas que neles operam.

Com o intuito de dar maior robustez ao presente trabalho, todas as informações são analisadas em uma série histórica de três anos (2003 – 2005). Apesar do atual estágio de consolidação do mercado de ações brasileiro não foi possível realizar uma análise com um horizonte tempo superior ao descrito.

Nos últimos cinco anos, de 2001 até 2005, cerca de 42 empresas ingressaram na BOVESPA indicando um fortalecimento do mercado acionário brasileiro, entretanto grande parte delas se filiou nos últimos dois anos impossibilitando uma análise sobre uma série histórica maior. Em 2006, cerca de

22 empresas lançaram suas ações na bolsa de São Paulo. Para o ano de 2007 é esperada a abertura de capital de mais 30 empresas.

1.4 Relevância do estudo

Apesar da marca ser amplamente reconhecida como um importante ativo intangível de uma empresa, existem poucas pesquisas sobre os efeitos financeiros da adoção de uma determinada estratégia de marca no valor final de uma empresa. Algumas pesquisas exploratórias investigam este relacionamento nos mercados americano e europeu. Entretanto, não existe ainda nenhuma pesquisa nesta linha para as empresas atuantes no mercado brasileiro.

Assim, o estudo visa oferecer um entendimento mais específico dos diferentes efeitos das estratégias de marca no valor dos ativos intangíveis de empresas do mercado brasileiro. Ao investigar este relacionamento, esta pesquisa poderá ser de utilidade para executivos quando da avaliação sobre tipo de estratégia que agrega mais valor para sua empresa.

Além disso, este trabalho pode contribuir para um planejamento mais eficiente da gestão dos portfólios de marcas das empresas, bem como para norteio de ações de fusões e aquisições.

Paralelamente, suas conclusões também podem auxiliar na determinação do nível de investimentos em Propaganda que otimizam a geração de valor na percepção do mercado, possibilitando que a empresa tire proveito dos diversos benefícios atrelados a este fato, como, por exemplo, e custo capital, conhecimento da marca (*awareness*).

Este estudo poderá concorrer também para uma melhor compreensão acerca da dinâmica entre o tipo indústria e a adoção de uma determinada estratégia.

Apesar de não ter a pretensão de indicar que tipo de estratégia é mais apropriada para um determinado segmento industrial, este estudo visa contribuir para um melhor entendimento da influência no valor percebido pelos *stakeholders* da adoção de determinada estratégia de marca, em diversos segmentos industriais.

A par disso, o estudo abre portas para a discussão sobre o relacionamento entre as estratégias de marca e o respectivo desempenho das empresas, gerando fluxos de caixa futuro incrementais, com impacto na percepção dos investidores. Este benefício pode ser ampliado se levarmos em conta que

empresas com boas avaliações no mercado obtêm financiamentos a taxas mais atrativas, reduzindo o seu custo de capital.