

Jon Miller & David Muir

O NEGÓCIO DAS MARCAS

CONSTRUIR MARCAS FORTES
PARA VALORIZAR
AS EMPRESAS



Tradução de Luís Jorge

L I S B O A :
TINTA-DA-CHINA
M M I X

© 2009, Edições tinta-da-china, Lda.
Rua João de Freitas Branco, 35A
1500-627 Lisboa
Tels: 21 726 90 28/9 | Fax: 21 726 90 30
E-mail: tintadachina@netcabo.pt

www.tintadachina.pt

© 2004, John Wiley & Sons Ltd.

Título original: *The Business of Brands*
Autores: Jon Miller e David Muir
Coordenação da coleção: Luís Jorge
Tradução: Luís Jorge
Revisão: Tinta-da-china
Capa e Composição: Vera Tavares

1.ª edição: Março de 2009
ISBN 978-972-8955-92-2
Depósito Legal n.º 290071/09

ÍNDICE

<i>Agradecimentos</i>	9
<i>Porque é que este livro foi escrito?</i>	11
<i>Um resumo de seis minutos</i>	13
PARTE 1: MARCAS E NEGÓCIOS	21
1. O que é uma marca?	23
2. A estratégia de marca é a estratégia de empresa	27
3. As marcas no conselho de administração	40
PARTE 2: FONTES DE VALOR DE NEGÓCIO	45
4. As marcas fortes conquistam quota de mercado	47
5. As marcas fortes levantam barreiras à entrada de concorrência	54
6. As marcas fortes podem lançar extensões bem-sucedidas	58
7. Marcas fortes, bem definidas, entram com mais facilidade em mercados estrangeiros	65
8. As marcas fortes podem atrair e preservar o talento	72
9. As marcas fortes têm menor elasticidade de preços	78
10. As marcas fortes podem impor um preço <i>premium</i>	88
11. As marcas fortes podem enfrentar rupturas dos mercados	95
12. As marcas fortes geram mais fidelidade	100
13. As marcas fortes são alvo de confiança	108
14. As marcas fortes conseguem estimular a inovação	115

PARTE 3: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA MARCA	125
15. Definir o mercado	129
16. Desafios estratégicos	137
17. Lançamento	143
18. Desafio	154
19. Manutenção	164
20. Revitalização	174
21. <i>Re-branding</i>	182
22. Aquisição	193
PARTE 4: BIOGRAFIAS DE MARCAS	205
23. American Express	209
24. Ben & Jerry's	216
25. Def Jam	225
26. IBM	232
27. Dove	240
28. BP	246
29. <i>The Economist</i>	252
PARTE 5: MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO	259
30. Compreender a força da marca	263
31. Compreender o valor da marca	275
32. Avaliação das marcas e desempenho dos negócios	294
33. Construir marcas fortes	316
Conclusão	325
<i>Notas</i>	327
<i>Índice Onomástico</i>	335

AGRADECIMENTOS

Este livro resulta de uma investigação sobre as mais importantes reflexões dedicadas às marcas em todo o mundo. A par dessa investigação, mantivemos conversas com várias pessoas: conversas casuais, comentários ocasionais, discussões apaixonadas e outras mais racionalistas. Gostaríamos em especial de agradecer às seguintes pessoas por partilharem os seus pensamentos sobre *branding*: Esther Dyson, Michael van Eesbeeck, Andy Farr, Sir Niall Fitzgerald, Irwin Gotlieb, Garth Hallberg, Marie-Louise Neill, Rosemary Ryan, Steve Hayden, Jon Steel, Rory Sutherland e Tony Wright.

Também devemos um agradecimento especial a um conjunto de pessoas que partilharam as suas perspectivas connosco, em particular Eleanor Cooksey e Will Galgey, do Henley Centre, David Magliano, Jacqui Kean, da *The Economist*, e alguns dos nossos colegas da Ogilvy, especialmente Andrew Daykin, Jane Hodson, Dimitri Maex e Lee Taylor.

Algumas pessoas foram muito para além do que lhes foi pedido, voluntariando-se para lerem esboços e dando-nos um precioso *feedback*: agradecimentos especiais para Ashton Bishop, Tom Campbell, Vicky Moffatt e Jon Sharpe. Um grande agradecimento a Claire Plimmer e Jo Golesworthy, da John Willey & Sons, pela sua paciência e orientação à medida que este projecto evoluía lentamente do caos inicial para uma ordem aparente.

Anja Hoehne foi incansável a lidar com a burocracia relativa aos *copyrights* — sem isso este livro não teria imagens! Obrigado ao

inimitável Charlie Weels e ao seu talento para a pesquisa forense, sem o qual a Parte 4 deste livro não existiria. Devemos um enorme agradecimento à Ogilvy, e em especial a Mike Walsh, por patrocinar este projecto.

Ao longo da redacção deste livro, Jeremy Bullmore foi uma grande fonte de ideias e encorajamento, e Mark Earls ofereceu-nos muitas intervenções úteis — sem a sua ajuda, este livro seria muito mais pobre.

Individualmente, David gostaria de agradecer a Jon pela energia e a intencionalidade que colocou na escrita deste livro. Sem ele, nada teria acontecido. David também tem uma enorme dívida para com Simeon Duckworth, que inspirou e desenvolveu muito do trabalho da parte final do livro. Finalmente, David gostaria de agradecer a Rachel pela sua paciência e compreensão, pois este livro interferiu frequentemente nas suas noites e fins-de-semana.

Jon gostaria de agradecer aos seus pais, Caroline e Anthony, pelo seu optimismo irrepreensível em relação a quase tudo.

Escusado será dizer, quaisquer erros, confusão de ideias ou pura ignorância são inteiramente da nossa responsabilidade.

PORQUE É QUE ESTE LIVRO FOI ESCRITO?

Escreva a palavra «marca» (*brand*) na Amazon e encontrará uma lista de mais de 50 mil livros. Qual a razão para acharmos que o mundo precisa de mais um?

Em Dezembro de 2001, um cliente novo colocou-nos uma pergunta fundamental. A sua posição dominante no mercado estava a ser desgastada por uma concorrência agressiva — era obviamente necessária uma acção em grande escala. Por isso, o cliente preparava-se para fazer um investimento substancial numa campanha destinada a revitalizar a marca. A pergunta foi: quais são os principais benefícios que uma marca forte pode trazer a uma empresa?

Enquanto tentávamos responder a esta pergunta, encontrámos muitas peças do *puzzle*, mas não chegámos a uma visão de conjunto acerca de como uma marca forte pode atribuir mais valor a um negócio. Havia muito material interessante: trabalhos académicos, histórias dos nossos clientes, estudos de caso, pesquisas de agências. Mas todo o material estava disperso em periódicos, apresentações e artigos, ou não estava publicado. Como não havia um único livro que juntasse todas as conclusões a respeito do valor económico das marcas, oferecendo uma perspectiva coerente, decidimos escrevê-lo e juntámos as várias histórias e estudos, juntamente com algumas investigações recentes, numa única obra de referência.

Não queríamos escrever um livro de *marketing* sobre o *branding*, mas sim um livro de gestão sobre o valor das marcas. Por isso lhe chamámos *O Negócio das Marcas*. Esquematizámos muitas das

funções que as marcas podem desempenhar ao longo de todo o espectro da actividade de um negócio, desde os recursos humanos ao desenvolvimento de produto e, obviamente, à quota de mercado e à avaliação dos clientes.

As marcas transformaram a agenda das empresas. Uma marca forte pode criar valor em todos os aspectos do negócio, e é por isso que o investimento na marca é cada vez mais uma prioridade para muitas empresas. Este livro pretende contribuir para que quem procura explorar o potencial das suas marcas possa alcançar as melhores ferramentas para o fazer.

UM RESUMO DE SEIS MINUTOS

Este secção contém uma versão rápida, simplificada e muito condensada de *O Negócio das Marcas*.

PARTE I MARCAS E NEGÓCIOS

A palavra «marca» tornou-se uma das mais usadas na linguagem empresarial. Uma vez que as marcas constituem o tema deste livro, vamos começar por esquematizar com precisão aquilo que a palavra significa. Tomámos como ponto de partida a definição de marca estipulada por David Ogilvy, que a descreveu como «a soma intangível das características de um produto: o seu nome, apresentação e preço, a sua história, reputação, e a maneira como é publicitada».

Claro que é possível sentirmos grandes dificuldades a respeito de uma definição concreta de marca. Mas, em vez disso, identificámos cinco temas que são essenciais para as compreendermos:

1. Uma marca aumenta o valor de um produto ou serviço para além do seu objectivo funcional — justificando assim o volume de vendas e o preço.
2. Uma marca é uma ligação entre a organização e os seus associados, é aquilo que transmite a ideia de continuidade e de confiança.
3. Uma marca é o resultado de um comportamento — tudo o que uma organização faz pode criar impacto na marca.
4. Uma marca só existe na cabeça das pessoas — é um aglomerado de sentimentos e de percepções na mente do consumidor.
5. Uma marca pode fornecer à organização os objectivos e a direcção que toma — é uma fonte de motivação e interesse para os associados.

.4.
AS MARCAS FORTES CONQUISTAM
QUOTA DE MERCADO

*Fonte de valor de negócio: as marcas ajudam as empresas
a conquistar e a manter quota de mercado —
e, conseqüentemente, lucros.*

Em conversa

Uma e outra vez, categoria após categoria, verificamos o mesmo padrão: quanto mais próxima do consumidor estiver uma marca, mais provavelmente crescerá a sua quota de mercado.

ANDY FARR, director de pesquisa, Millward Brown

Para nós, a quota de mercado é o caminho para o lucro — e as nossas marcas são o caminho para a quota de mercado. É por isso que, para a Unilever, investir nas nossas marcas é uma prioridade estratégica.

SIR NIALL FITZGERALD, CEO, Unilever,

As marcas fortes e famosas proporcionam conforto às pessoas... Os consumidores sentem-se seguros entre os grandes números. É em parte por isso que as marcas fortes têm quotas de mercado estáveis.

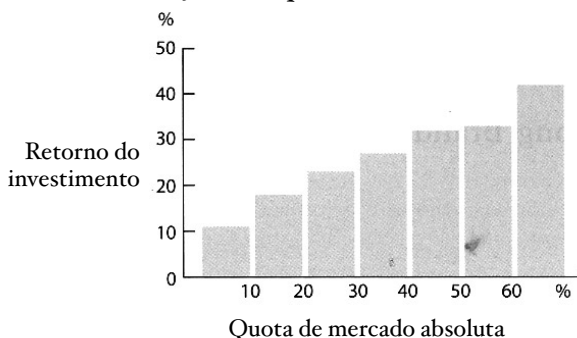
MARK EARLS, Ogilvy & Mather

Conquistar — e manter — quotas de mercado é um objectivo para todas as empresas. Existe uma relação directa entre a quota de mer-

cado e os lucros. Os estudos mostram que, em média, as marcas com quotas de mercado de 40% geram um retorno de investimento três vezes superior ao de uma marca com quota de 10% (ver fig. 4.1).

Figura 4.1

A relação entre quota de mercado e rentabilidade¹



Para muita gente, construir e manter quotas de mercado — e, portanto, lucros — é a razão de ser das marcas. Marcas fortes significam lucros elevados.

A definição da quota de mercado

Os economistas e os profissionais de *marketing* têm em mente significados diferentes quando usam a palavra mercado. Em economia, o termo refere-se a todos os compradores e vendedores que transaccionam um determinado produto em particular. Para um profissional de *marketing*, no entanto, o mercado é definido como o conjunto de compradores potenciais de um determinado produto. A quota de mercado de uma marca, por isso, é a proporção de compras totais de um produto dessa marca.

Então, quem são os potenciais consumidores de uma marca? De que modo definimos o mercado para um produto em particular? Esta questão — a pedra de toque de todo o *marketing* — deve obvia-

mente obter uma resposta antes que a quota de mercado possa ser avaliada. No entanto, responder à questão pode não ser tão simples como parece à primeira vista. É claro que qualquer negócio quer vender o maior número de produtos ao maior número de pessoas. É tentador alargar as malhas da nossa rede e definir o mercado em termos muito vastos. No entanto, definir o mercado é um assunto estratégico de grande importância e, por vezes, implica estabelecer fronteiras precisas, que iremos explorar na Parte 3.

A força das marcas está relacionada com a quota de mercado

Aumentar a quota de mercado — e mantê-la — é muitas vezes considerado o ponto fulcral do *branding*. Do ponto de vista dos profissionais de *marketing*, os negócios são um combate pelo território do mercado, e as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que possuem marcas mais fortes. Um breve olhar para a correlação entre as medidas que revelam a força das marcas e a sua quota de mercado confirma que as marcas fortes realmente atingem maiores quotas de mercado (ver quadro 4.1). Mas qual é o papel das marcas ao atingirem estas quotas?

Quadro 4.1

As marcas fortes têm maior quota de mercado

Companhias aéreas	0,911
Banca	0,937
Cervejas	0,958
Comida de gato	0,852
Hotelaria	0,758
Jornais	0,939
Artigos desportivos	0,872

Correlação entre as medidas de força da marca e a quota de mercado (fonte: WPP's Brandz)

Índice Onomástico

- 3-IN-ONE OIL: 194, 198
- AI STEAK SAUCE: 277
- AA (Automobile Association): 63, 288
- Aaker, David: 263-4, 268, 332
- Absolut: 161-2, 323-4
- Ace Computers: 306-9
- Aeroflot: 187-8
- Akers, John: 234
- Alpen Zauber: 219
- Altria: 190-1
- Amazon.com: 11, 34, 106, 143, 266
- Ambre Solaire: 69
- American Airlines: 97, 263
- American Express: 18, 88, 95, 101, 107-8, 110, 120, 144, 207, 209-15, 284, 332
- Anheuser-Busch: 144
- AOL: 154
- Apple: 50, 107, 118-9, 152-3, 161, 163
- Aquafresh: 305-6
- Arista: 230
- Arquimedes: 121-2
- Axe (Lynx): 69, 134, 244
- Ayling, Robert: 185-6
- BACARDI: 226
- Bagehot, Walter: 252
- Bain & Company: 96, 329
- Baker, Dra. Susan: 121
- Banner McBride: 77
- Barclays: 154
- BBC: 280, 327
- Bear Stearns: 214
- Beaverbrook, Lord: 166
- Bedbury, Scott: 328
- Bell, Alexander Graham: 120
- Ben & Jerry's: 119, 157, 207, 216-24, 269, 332
- Benetton: 200-2
- Beyond Petroleum* (BP): 30, 332
- Bezos, Jeff: 106
- Big Brother: 149
- Bile Beans: 175
- Black Magic: 174
- Blair, Mark: 160, 330
- Blair Witch Project: 150
- Blockbusters: 121
- BMG: 230
- BMW: 64, 69, 92, 156, 195, 284
- Bob's Quality Kraut Juice: 175
- Body Shop: 161
- Boeing: 64, 83
- Boo.com: 35
- Boston Consulting Group (BCG): 75-76, 139
- BP (British Petroleum Company): 18, 30, 154, 183, 208, 246-51, 325, 326, 332-3
- Brand Asset Valuator* (BAV) (Young & Rubicam): 264, 266, 332
- BrandBeta*: 285-8, 290, 293
- Brand Finance: 278, 285-6, 288, 292

- Brandz* (WPP): 49, 264, 269-70, 271,
 275, 295, 297-300, 318
 Branson, Richard: 37-8, 161, 199,
 200
 Breck: 177
 British Airways (BA): 97, 101, 184-6,
 188
 Broadbent, Simon: 79, 328
 Browne, Lord John: 250-1, 325, 332-3
 Brut: 177
 Brylcreem: 177
 Bubblicious: 196
 Budweiser: 67, 91
 Buick: 131
 Bullmore, Jeremy: 26, 65, 82, 110, 261,
 328-30
 Burberry: 68, 226
 Burger King: 172
 Burma Shave: 177

 CADBURY: 86, 95, 196, 202
 Cadbury Schweppes Plc.: 196, 202
 Cadillac: 131
 Calvin Klein: 23
 Camay: 177
 Campbell's: 269
 Canderel: 56
 Capital Asset Pricing Model (CAPM):
 290, 315
 Cappelli: 76, 328
 Care Bears: 177
 Carpet Fresh: 194, 198
 Carrefour: 277
 Castilian: 196
 Cellophane: 147
 Chardonnay: 174
 Charlie: 33
 Chenault, Ken: 209
 Chevrolet: 131
 Chevron: 154
 Chiclets: 196
 Chrysler: 154, 180-1
 Churchill, Winston: 247
 Cif: 244

 Clammer, John: 94, 329
 Clorets: 196
 CNN: 154
 Coca-Cola: 56, 66-8, 70, 82, 154,
 164, 170-1, 226, 232, 268, 276,
 280
 Cohen, Ben: 217-8, 221, 332
 Cohen, Lyor: 225, 228, 230
 Colgate: 69, 112
 Colligan: 150
 Comfort: 147
 Compaq: 50
 Complan: 196
 Computing-Tabulating-Recording
 Company: 232
 Concorde: 35
 Continental: 28
 Continental Lite: 28
 Corporate Watch: 30
 Crest: 177

 D'ARCY, WILLIAM KNOW: 247
 Daft, Douglas N.: 171, 328, 331
 Daimler: 154
 Dallas Cowboys: 61
 Def Jam: 18, 207, 225-31
 De Forest, Lee: 120
 Deighton, John: 202-4, 332
 Dell: 119, 161
 Dell, Michael: 161
 Deming, W. Edwards: 101, 329
 Dentyne: 196
 DHL: 31-3
 Diageo: 216
 Diesel: 161
 Diet Coke: 171
 Dodge: 162, 181
 Dolby: 56
 Domestos: 63
 Dove: 18, 67, 69, 119, 208, 240-5, 263,
 305-6
 Doyle Dane Bernbach: 148
 Draper, Peter: 62
 Drucker, Peter: 169, 170

ÍNDICE ONOMÁSTICO

- Duracell: 194
 Dyson, James: 143, 332
- EARLS, MARK: 47, 88, 100, 112, 121, 251,
 327, 329-31
 Eastern Airlines: 164
 Eastman, George: 164
 EasyJet: 144
 eBay: 110-1, 278
 EBITDA: 311
Economist, The: 18, 91, 109, 208, 252-8,
 329, 332
 Eesbeek, Michel van: 246, 248-9
 Ehrenberg, Andrew: 103-5, 155, 329-30
 Eidos: 147
 Elf: 248
 Ellis, Vernon: 97, 329
 Ellison, Larry: 235
 EMI: 199, 230
Encyclopaedia Britannica: 60
 Energizer: 194
 Enron: 147, 191
Equitrend (Harris Interactive): 264,
 269, 270
 Esso: 69
 Estaline, Josef: 23, 166
 Etch-A-Sketch: 146
 Evian: 306
 Exxon: 147, 154, 246, 248
- FABIA: 179
 Fallon: 179
 Farr, Andy: 47, 332
 FedEx: 31-3
 Feldwick, Paul: 26, 86, 328, 331
 Fiat: 154, 156
Ficheiros Secretos, Os: 162
 Filo, David: 145
 FindWhat: 145
 Firestone: 177
 FitzGerald, Sir Niall: 58, 65, 108-9, 114,
 240, 244, 304, 330
 Ford: 95, 119, 130, 137, 144, 152, 154, 156,
 164, 194, 275, 278, 284, 330
- Escort: 144
 Focus: 144
 Modelo T: 130
 Ford, Henry: 119, 130, 330
 Fox: 162
 France Telecom: 278
 French Connection: 62
 Friends of the Earth: 30
 Frusen Glädje: 219
- GALLUP: 101, 329
 Gardner e Levy: 24, 327
 Gates, Bill: 96, 167, 235, 329
 Gatorade: 203
 Gee Street Records: 199
 General Electric: 169, 170
 General Motors (GM): 130-1, 154, 156
 Gerstner, Lou: 232, 235, 236
 Getty, G.: 91
 Geus, Arie de: 122
 Gilbert, Ken: 204
 Gillette: 83, 134, 171, 194
 Gladwell, Malcolm: 151, 330
 GlaxoSmithKline: 154
 Glaxo Welcome: 154
 Go: 97, 145
Godzilla: 150
 Gold Bond: 196
 Google: 117, 159
 Gotlieb, Irwin: 115
 GoTo: 145
 Greenfield, Jerry: 217-8, 332
 Greenpeace: 30, 250, 323
 Grove, Andrew: 99, 165-6, 329-31
 GSK: 151
 Gucci: 226
 Guycan Corned Mutton: 175
- HÄAGEN-DAZS: 216, 219
 Hallberg, Garth: 78, 100, 102, 329
 Halls: 196
 Handy, Charles: 165, 331
 Harrods: 107, 263
 Hayden, Steve: 54, 95, 115

- Hayes, John: 88, 108
 Head and Shoulders: 146
 Heintz-Parente, Debra: 223
 Heinz: 196
 Hilfiger, Tommy: 273
 Hilton: 69, 333
 Himmel Group: 194, 196
 Hoegaarden: 157, 158
 Hoffmeister: 177
 Honda: 67, 284
 Hormel Potted Product: 175
 Hotmail.com: 34
 HSBC: 154

 IBM: 18, 50, 101, 110, 112, 137, 164, 198, 208, 232-8, 284, 305, 326, 331-2
 IBM Global Financing: 232
 Imperial Leather: 175
 Infoseek: 145
 Intel: 50-2, 56, 99, 132-3, 165, 171, 284, 327
 Interbrand: 209, 232, 278-84, 286, 301, 327
 Interbrew: 90, 157-8
 International Business Machines Co. Limited, ver IBM: 164
 Island Def Jam Music Group: 225
 Island Records: 225
 iTunes: 119

 JACOBS: 190
 Jaguar: 154, 194
 Jennings, Dare: 321
 Jobs, Steve: 163, 235

 KASPAROV, BORIS: 233
 Kästle: 200
 Kearney, A.T.: 295
 Kelleher, Herb: 132
 Kellogg: 70, 164, 277
 King, Stephen: 24, 118, 172, 330
 Kit Kat: 264
 Klein, Naomi: 86, 328
 Kmart: 154

 Knight, Phil: 68, 328
 Kodak: 60, 137, 147, 164
 Kohnstamm, Abby: 238, 332
 Kotex: 147
 Kraft: 190
 Kubrick, Stanley: 233
 Kwik Save: 300

 LA GLACE DE PARIS: 219
 Lagnado, Silvia: 67, 243, 328, 332
 Lan & Spar: 132
 Land Rover: 154, 194
 Las Vegas: 161, 331
 Lazarus, Shelly: 242-3
 Lego: 69, 147
 Letraset: 60
 Levis: 67, 95
 Levitt, Theodore: 330
 Lexus: 162
 London Business School: 77, 135
 LookSmart: 145
 Loyds/TSB: 154
 Lucent: 147
 Lurpack: 80
 Lutz, Bob: 181, 331
 Lux: 95, 244
 Lycra: 56

 M&C SAATCHI: 196
 Mach 3 razor blade: 134
 Macintosh: 193
 Mambo: 321-3, 326
 Manchester United Plc: 62
 Mandela, Nelson: 253
 Mannesmann: 278
 Mao, Chairman: 165
 Marie-Dru, Jean: 160
 Markides, Constantinos: 169, 330-1
 Marlboro: 67, 84-7, 284, 328
 Marshall, Sin Collin: 184
 Matchbox Cars: 146
 McCartney, Stella: 276
 McDonald's: 67, 172, 226, 246, 284
 MCI: 41, 191, 192

ÍNDICE ONOMÁSTICO

- McKinsey: 74-6, 214, 328
 Mercedes: 64, 155-6, 164, 226, 269-70, 284
 Mercedes Benz: 164
 Microsoft: 50, 52, 154, 232, 281, 284, 286
 Millward Brown: 47, 264, 273, 302
 Mobil: 246, 248
 Momenta: 150
 Moore, George: 50, 327
 Morgan, Adam: 161-3, 330-1
 Morris, Philip: 84-5, 190-1
 Motorola: 318-9
 Moulinex: 177
 MTV: 59, 228
 MUTV: 62
- NABISCO: 40, 190, 193
 Napier, George: 201
 Napster: 97, 194, 230
 NatWest: 154
 Neil, Marie-Louise: 115
 Nestlé: 193, 264
 NetFlix.com: 121
 Neutrogena: 147
 New Coke: 170, 276
 New York Yankees: 61
 Nike: 68, 87, 147, 226, 273
 Nintendo: 161
 Nixon, Richard: 191
 Nokia: 112, 318-20
 Nordica: 200-1
 Northwest Airlines (NWA): 189-90
 Nurofen: 110
 Nutragrain: 70
 Nutrasweet: 56-7
 Nylon: 147
- O'MALLEY, DAMIEN: 25, 199, 327, 331
 Ogilvy: 13, 47, 54, 78, 88, 95, 100, 115, 160, 164, 212, 236, 316
 Ogilvy & Mather: 47, 54, 78, 88, 95, 100, 115, 164, 212, 236
 Ogilvy, David: 13
 Olay: 63
- Old Navy: 273
 Oldsmobile: 177
 Old Spice: 177
 Olins, Wally: 247, 332
 Omega: 147
 Orange: 157, 162, 278
 Ovomaltine: 177, 194, 197
- PALM COMPUTING: 150
 Palm Pilot: 150
 Pan Am: 164
 Pasteur, Louis: 122
 Pepsi Co.: 147, 154, 203, 226
 Pfizer Inc.: 154, 196
 PG Tips: 81-2, 328
 Pharmacia: 154
 Pizza Express: 146
 Playstation: 157, 161, 263
 Polaroid: 147
 Pond's: 59, 244
 Porsche: 64, 178, 181, 267
 Porter, Michael: 38, 327
 Post-It: 146
 Pounsford, Michael: 77
 Power, J.D.: 92, 332
 PricewaterhouseCoopers (PwC): 232, 332
 Prince Tennis: 200-1
 Pringles: 120
 Procter & Gamble: 61, 63
 Putnam, Robert: 111
- QUAKER OATS: 202, 203
- REAGAN: 253
 Reds cafés: 62
 Reichheld, Frederick: 101, 329
 Rent-O-Kill: 146
 Revlon: 33
 Ridge, Garry: 197-8
 Ries, Al: 148, 330
 Ries, Laura: 148, 330
 Ritson, Mark: 77
 Rogers, Everett: 140

- Rollerblade: 200-2, 326
 Rolls-Royce: 195
 Rowntree: 86, 193, 264
 Rowntree Macintosh: 193
 Royal Dutch/Shell: 246
 Rubin, Rick: 226
- SAAB: 154
 Saatchinvest: 196
 Saisho: 68
 Samsung: 93, 318-9
 Schick-Wilkinson Sward: 194
 Schrager, Ian: 161
 Schwartz, Peter: 98, 329
 Schweppes: 147, 196, 202
 Seat: 155-6
 Sega: 161
 Shapiro, G.: 85, 328
 Sharp: 93
 Shell: 98, 154, 164, 246, 248
 Shuttle by United: 28, 164, 233
 Silience: 147
 Silkience: 147
 Simmons, Russell: 226-9, 231
 Simpsons, Os: 162
 Skoda: 178-80, 331
 Skytrain: 164
 Slim-Fast: 174
 Slinky: 147
 Sloan Jr., Alfred P.: 130
 Smithkline Beecham: 154
 Snapple: 119, 202-4, 332
 Snow, C.P.: 294, 333
 Snuggle: 103, 147, 244
 Soda Stream: 177
 Somerfield: 300-1
 Sony: 64, 67, 92-3, 134, 136, 161, 284
 Sorrel, Sir Martin: 68
 Southwest Airlines: 28, 36, 110
 Soyance: 147
 Special Tours: 288-9
 Stagliano, Adam: 25, 199, 327
 Starbucks: 266
 Steel, Jon: 72, 100
- Stella Artois: 90-1
 Stern Stewart: 266
 SunSilk: 177
 Survivor: 149
 Sutherland, Rory: 58
 Swatch: 161
- TAMPAX: 147
 TBWA: 160
 Teflon: 56
 Tesco: 112, 277, 300-1
 Tetley: 81
 Texaco: 154
 Thatcher, Lady Margaret: 186, 247, 253
 Thompson, J. Walter: 186, 247, 253
 Time Warner: 154
 Triarc Beverages: 202-3
 Trotsky, Leon: 165
 Trump Shuttle: 164
 TVTimes: 175
 TWA: 164
- UNILEVER PLC: 47, 58, 61, 63, 65, 67,
 108-9, 183, 216, 224, 243-5, 304, 328,
 330, 332
 United Airlines: 28, 62, 97
 United Biscuits: 193
 United Parcel Service (UPS): 31-3, 76,
 189
 Universal Music Group: 225
- V2 MUSIC: 199, 200, 202
 Veblen, Thorstein: 89-90, 93, 328
 Viagra: 147
 Viper: 162, 181
 Virgin: 37-8, 157, 161, 199, 306
 Visa: 110, 211
 Vittel: 147
 Vivendi Universal: 225
 Vodafone: 278
 Volkswagen: 148, 179, 319, 320
 Volvo: 154, 156
- WACK, PIERRE: 98, 329

ÍNDICE ONOMÁSTICO

- Wal-Mart: 154
Warner-Lambert: 154
Warner Bros: 230
Watkins, Mike: 106
Watson, Thomas J.: 232-3, 332
WD-40: 194, 197-8, 331
Welch, Jack: 169-70
Wilson, Woodrow: 252
WorldCom: 191-2
WPP (ver *Brandz*): 49, 65, 72, 100, 102,
264, 270, 295, 328
Wright, Tony: 54, 78
Wrigley's Extra: 56
WWF (World Wildlife Fund
for Nature): 37-8
XEROX: 83, 147
YAHOO!: 34, 145, 159
Yang, Jerry: 145
Young & Rubicam: 164, 264
ZENECA: 147
Zhivage, Kristin: 25
ZiegenBock: 144