

RAD2226 – Gestão de marketing de lugares



Aula 11

Valor da marca de lugares

Profa. Dra. Janaina Giraldi

Organizando-se para as mudanças

- Cada lugar deve continuamente estar envolvido no processo de agregar valor a si próprio
 - *Que benefícios e atrações devem ser acrescentados?*
 - *Como a comunidade está ajudando cidadãos e empresas a encontrar e criar valor?*
 - *O lugar está proporcionando benefícios em relação a outros?*
 - *Que principais desafios o lugar enfrenta?*
 - *Como pode reagir a esses desafios?*

Primeiro desafio: riscos maiores devido a mudanças aceleradas nos ambientes econômico, político e tecnológico

- Mudança, e não estabilidade, é a única constante
- Indústrias globais mudam de local
- Mudança na pauta de exportações
- Privatização e liberalização se instalaram relativamente rápido na ALC
- Enfraquecimento das barreiras de tempo e distância
- Forças externas mudam rapidamente e transformam a sorte dos lugares: ciclos industriais e de mercado, políticas comerciais, moedas nacionais

Segundo desafio: riscos maiores devido a processos inevitáveis de evolução e decadência urbanas

- Ciclo: comunidade agrícola, vilas, cidades, centros comerciais, centros industriais, produtores de serviços
- Problemas vão aumentando: poluição, crime, congestionamentos, ensino e serviços de má qualidade, impostos altos, desemprego
- Tendência: retorno aos subúrbios, cidades periféricas limpas e operantes

Vida calma em Alphaville?

- Alphaville, no município de Barueri, foi um bairro criado para ser cópia dos **subúrbios americanos**, mas está virando uma espécie de Avenida Engenheiro Luís Carlos Berrini, com seus prédios espelhados, torres residenciais e espigões empresariais. Com o inchaço do loteamento e de seu entorno nos últimos anos e a atração dos incentivos fiscais, diversas empresas se mudaram para a região. Para se ter ideia do cenário, o setor de imóveis corporativos cresceu **750%** entre 2003 e 2011.
- O número de pessoas que saem diariamente de Alphaville para trabalhar em São Paulo já é quase igual ao de moradores da capital que se deslocam a Alphaville para trabalhar na região. Só que a **estrutura** do bairro não acompanhou esse ritmo, como pode ser visto pelos congestionamentos e filas em restaurantes, lojas, bancos, supermercados e farmácias.
- Moradores mais antigos lembram com certo saudosismo de quando algumas praças da região ostentavam uma placa em que se lia: "Não faça surgir em Alphaville as razões que fizeram você sair de São Paulo." O pedido não deu resultado. Com a **saturação** de sua estrutura, Alphaville vai se transformando em um exemplo de como o desenvolvimento sem planejamento acaba com a **qualidade** de vida dos moradores.

Fonte: <http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral/alphaville-da-vida-calma-ao-pesadelo-de-transito-e-filas-imp,-685068>

Terceiro desafio: número crescente de concorrentes na atração de recursos escassos

- Estabelecimento de agências de desenvolvimento econômico especializadas: planejamento, financiamento, marketing, turismo, exportações
- Abundância de vendedores e um número limitado de compradores, com grande acesso à informação
- Concessões, batalhas de incentivos
- Descumprimento de acordos comerciais (Argentina e Brasil)
- Responder às mudanças, não resistir a elas



Quarto desafio: depender de seus recursos para enfrentar a crescente concorrência

- Empresas e lugares são impulsionados a duas direções simultaneamente: **Pense globalmente, atue localmente**
- Efeitos da globalização e dos blocos comerciais x interesses locais, características distintas
- **Pense localmente, atue globalmente?**
- Em geral, governos da ALC são altamente endividados



Como os lugares devem reagir a esses desafios?

- Lugares podem ser transformados, situação nunca é irremediável
- Dez respostas que constituem a estrutura para o desenvolvimento dos lugares
- 1. **Países precisam formar uma visão estratégica para enfrentar os desafios**
 - *Próximos 10 ou 20 anos*
 - *Quadro realista do que o país pode ser, em termos de lugar para viver, trabalhar, se divertir*
 - *Não deve ser muito generalizada, deve criar uma meta precisa para as pessoas se organizarem*



Como os lugares devem reagir a esses desafios?

2. **Países precisam estabelecer um processo de planejamento estratégico orientado para o mercado**
 - *Cuidado com "excesso de planejamento" e falta de liderança*
 - *Empresas públicas/governos e empresas privadas: diferenças na orçamentação e prestação de contas que tornam mais difícil o planejamento de longo prazo*
 - *"Improvisos" para apresentar resultados de curto prazo: atrações empresariais, grandes projetos de capital, nova atração turística*
 - *Conforto simbólico aos cidadãos, mas podem ser "elefantes brancos" se não considerarem problemas fundamentais*
 - *Identificar recursos, oportunidades e clientes, construir cenários, determinar caminho*



Arena da Amazônia: elefante branco? (Folha de São Paulo, 11/10/2014)

Deficitária, a Arena da Amazônia, palco de quatro jogos da Copa do Mundo, será repassada à **concessão privada** por 25 anos.

- Com custo médio de R\$ 1 milhão por mês em manutenção, o estádio será objeto de licitação. Embora tenha recebido boa procura para shows e eventos, o governo sinaliza que a única maneira de evitar prejuízos é repassar o estádio à iniciativa privada mediante percentual, ainda indefinido, da receita mensal. Deve variar de 5% a 10%.
- Para eventos que ocupam o gramado, o governo tem cobrado a taxa fixa de R\$ 160 mil. O valor representa a metade do sugerido pela empresa que fez o estudo de viabilidade econômica, mas o governo entendeu que R\$ 320 mil é um preço alto demais para o padrão local.
- O **clima** amazônico também deve interferir no contrato. "O período de chuvas faz cair a oferta e há prejuízos materiais, de equipamentos. Pode ser que existam valores diferentes cobrados no período de seca e no período de chuva, para compensar as perdas".



Como os lugares devem reagir a esses desafios?

3. **Países precisam adotar uma perspectiva de mercado para seus produtos e clientes**
 - *Compreender necessidades, percepções, preferências e decisões de compra de seus potenciais clientes*
 - *Governos são forçados a pensar e planejar como empresas*
 - *Calcular e reduzir custos, projetar demanda, terceirizar serviços, identificar oportunidades*
 - *Converter filosofia "gastar" em "investir"*
 - *Capital humano: fonte de vantagem competitiva, transformar trabalhador sem qualificação em mão de obra qualificada*
 - *Inovação, empreendedorismo, educação, treinamento permanente*



Como os lugares devem reagir a esses desafios?

4. **Países precisam incluir a qualidade em seus programas e serviços**
 - *Impressões de qualidade: tráfego, limpeza, sistema educacional, atividades culturais e recreativas*
 - *Infraestrutura e qualidade dos serviços determinam impressões, precisam de investimentos contínuos*
 - *Concorrência, privatização, princípios da qualidade total, contato com o público*

Como os lugares devem reagir a esses desafios?

5. Países precisam de habilidade para comunicar e promover suas vantagens competitivas

- *Conseguir se posicionar habilmente para os diferentes tipos de compradores*
- *Adaptar as mensagens aos compradores*
- *Desenvolver e comunicar imagem, elaborada sobre uma combinação de atrações e resultado de atributos reais do lugar*
- *Programas de comunicação devem ser planejados e coordenados cuidadosamente*

Como os lugares devem reagir a esses desafios?

6. Países precisam diversificar sua base econômica e desenvolver mecanismos para se adaptar de modo flexível às novas condições

- *Não depender apenas de um setor para basear seu futuro*
- *Desafio: formar carteira equilibrada de empresas/setores*
- *Nações são bem sucedidas em conglomerados de indústrias conectadas (Porter), compartilhamento de novas tecnologias, serviços, infraestrutura*

Como os lugares devem reagir a esses desafios?

7. Países precisam desenvolver e cultivar características empreendedoras

- *Desenvolvimento é estimulado por pessoas e organizações empreendedoras*
- *Importância das pequenas empresas na ALC: alto desemprego e falta de mercado de trabalho dinâmico*
- *Talento da liderança local: principal explicação por trás de países vencedores da ALC*

Características dos países empreendedores

Economia	Aberta, fluida, pouca barreiras às empresas iniciantes
Estrutura social	Dinâmica, móvel, estrangeiros são bem-vindos
Negócios	Nenhum empregador predominante, competitivos
Finanças	Bancos competitivos, acesso à capital de risco
Mão-de-obra	Qualificada, força de trabalho profissional, apoio.
Governo	Apoio às empresas pequenas e iniciantes.
Inovação	Universidade grande, centro de pesquisas empresarial.
Mídia	Atenta aos empreendedores, novos negócios.
Empregos	Aumentam com novos negócios, pequenas empresas crescem.
Amenidades	Boa qualidade de vida, cultura/entretenimento.

Características de um setor público empreendedor

Finanças	Impostos razoáveis, alta classificação dos títulos.
Administradores	Pensadores, visionários, políticos, vendedores.
Serviços	Alta qualidade, inovadores, competitivos.
Cultura	Grande participação dos cidadãos, aberta.
Estilos	Profissionais, orientados para resultados.
Burocracia	Empreendedora, novas maneiras de fazer as coisas.
Gastos	Investimentos, desempenho, resultados.
Cidadãos	Consumidores, acionistas.
Planejamento	Antecipação plurianual, estratégico.
Receptividade	Bons ouvintes, negociadores, responsabilidade.

Como os lugares devem reagir a esses desafios?

8. Países precisam contar mais com o setor privado para realizar suas tarefas

- *Desenvolvimento de lugares em conjunto com setor privado não é comum, apesar de necessário*
- *Pode ocorrer canalização de oportunidades*
- *Parcerias com bancos, prestadores de serviços, empresas líderes, câmaras de comércio*
- *Empresas precisam de incentivo para participar de atividades antes restritas ao governo*
- *Problema: setor público pode ainda querer evitar riscos, negligenciando competitividade, empreendedorismo e liderança*

Empresas líderes influenciando a imagem do país de origem: Embraer

- A nacionalidade da Embraer é explícita em seu domínio na internet ".com". A menção ao fato de que a empresa é brasileira ocorre de forma direta (textual) e indireta (cores das aeronaves, cenários e a própria bandeira do Brasil). Além destas ocorrências, a empresa está presente em redes sociais e blogs (como o Embraer Group Members, no Linked In), com notícias diárias em que, diversas vezes, cita-se o nome do Brasil.



Fonte: MELO-E-SILVA, 2014

Empresas líderes influenciando a imagem do país de origem: Embraer

- A Embraer publica periódicos para cada continente onde atua. Neles são abordados fornecimentos feitos pela empresa em diversos países, declaração de resultados, entre outros temas. A informação sobre o Brasil aparece naturalmente nesses periódicos, quando se faz menção, por exemplo, à fabricação das aeronaves.



Fonte: MELO-E-SILVA, 2014

Como os lugares devem reagir a esses desafios?

9. Cada país precisa criar seus próprios processos de mudança

- Resultado das diferenças culturais, políticas e dos processos de liderança
- Não existem fórmulas padronizadas, cada um tem história, cultura, valores, órgãos públicos, instituições, lideranças, sistemas decisórios
- Barreiras à mudança: inércia, falta de visão e consenso político, escassez de recursos, estrutura inadequada
- Catalizadores de mudança: eleições, novos líderes, mídia
- Necessidade de continuidade e coerência, ir além de fronteiras geopolíticas

Como os lugares devem reagir a esses desafios?

10. Países precisam desenvolver mecanismos organizacionais e processuais para sustentar o desenvolvimento

- Planejamento requer paciência e persistência
- Perigo: público impaciente pode ficar desmotivado e trocar líderes e preferências por soluções de curto prazo
- Dificuldade em manter resultados: com o progresso, lugar pode se tornar complacente e relaxar esforços
- Desafio: manter a meta como prioridade na mente do público
- Público precisa estar convencido que investimentos estão produzindo resultados
- Manter contato com investidores, fazer manutenção sistemática

Mensuração da eficácia do marketing de destinos
(PIKE, 2008)

- Tarefa necessária mas muito desafiadora
- Dificuldade em relacionar com competitividade do local
- Importante para melhorar futuros esforços promocionais e também para obtenção de recursos
- Dificuldade em saber o efeito de longo prazo nas chegadas futuras de turistas
- Dois grupos principais de indicadores
 - Avaliações de desempenho de mercado
 - Avaliações da eficácia das organizações

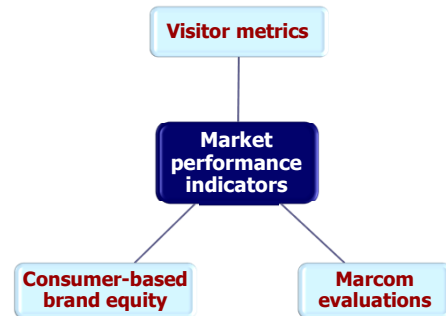
Brand equity

- Patrimônio** de marca, valor agregado atribuído a produtos e serviços
- Faz com que os consumidores tenham **diferentes** opiniões e emoções e ajam de forma diferente em relação aos produtos de acordo com as marcas desses produtos
- Importante **ativo intangível** de valor financeiro e psicológico para a empresa
- Brand equity baseado no cliente**
 - Efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce na resposta do consumidor ao marketing dessa marca
- Perspectiva financeira do brand equity (avaliação da marca, valuation/valoração)**
 - Valor de mercado em relação aos seus concorrentes

Brand equity baseado no cliente

- Keller (1993): uma marca adquire valor conforme os consumidores se **familiarizam** com ela
 - Os consumidores armazenam na memória associações favoráveis, fortes e únicas para com a marca e, a partir daí, a marca adquire certo valor
 - Duas formas de conhecimento: **consciência da marca e imagem da marca**

Eficácia do marketing de destinos: desempenho de mercado



Eficácia do marketing de destinos: desempenho de mercado

- **Métricas do visitante**
 - Medidas comuns: número de visitantes, duração média da estadia, gastos, participação de mercado
 - Programa de monitoramento de visitantes, dados de agências governamentais, pesquisas com turistas
- **Avaliações Marcom**
 - Medidas de eficácia de longo prazo
 - Propaganda: relação fraca com recebimento de turistas, mas há falhas metodológicas nos estudos (amostragem, viés de não resposta, não considerar gastos de concorrentes, não realizar estudos experimentais, entre outros)

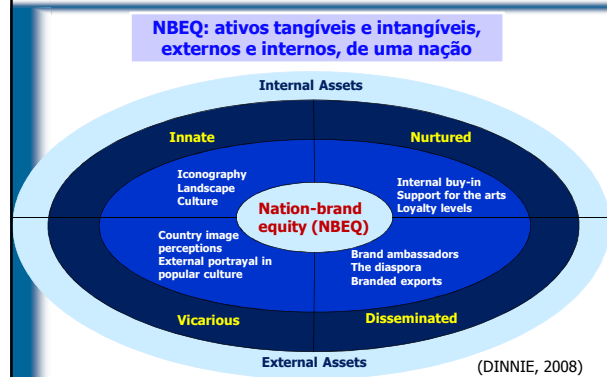
Eficácia do marketing de destinos: desempenho de mercado

- **Avaliações Marcom**
 - Publicidade: EAV (valor equivalente à propaganda), quantidade de recursos necessários para comprar o tempo no ar ou impresso de mídia gerada pelos RPs
 - *Problemas: não indica quem realmente foi exposto ao artigo, lacunas temporais entre a realização das mensagens e os resultados, entre outros*
 - Eventos comerciais: dificuldade em avaliar a influência da interação nos eventos com números de viagens
 - *Métodos: número de visitantes no stand, contatos, folhetos distribuídos, avaliações, estudos de conversão, reservas*

Eficácia do marketing de destinos: desempenho de mercado

- **Consumer-based brand equity (CBBE)**
 - Como iniciativas de marketing impactam o aprendizado do consumidor e a lembrança da marca
 - Atividade nova no marketing de destinos: consome tempo, recursos e tem natureza subjetiva
 - *Consciência do destino: incluir comportamento desejado, objeto, situação, tempo*
 - *Associações com a marca do destino: congruência entre identidade e imagem*
 - *Ressonância da marca do destino: envolvimento com o destino, intenção de visitar*
 - *Lealdade do destino: comunicação boca-a-boca, visitação repetida*

Fontes e dimensões do Nation Brand Equity





- Eficácia do marketing de destinos: eficácia das organizações**
- Grau de alcance e adequação dos objetivos, eficácia na implementação
 - Número de feiras, custos por turista, auditorias ambientais, análise de custo-benefício, análise do mix de marketing, análise da missão e visão, Avaliações dos stakeholders, entre outras
 - Participar de **premiações** de marketing de destinos

- Novo indicador para países: "The good country" de Simon Anholt (<http://www.goodcountry.org/>)**
- Tries to measure how much each country on earth **contributes** to the planet and to the human race: climate change, economic crisis, terrorism, drug trafficking, slavery, pandemics, poverty and inequality, population growth, food and water shortages, energy, species loss, human rights, migration...
 - Other indexes: almost all of them measure country performance in isolation. The Good Country Index tries to measure the global impacts of policies and behaviours: what they contribute to the **"global commons"**, and what they take away.
 - "Good" means the opposite of "selfish", not the opposite of "bad". The Good Country Index isn't trying to make any **moral** judgments.
 - 35 reliable **datasets** which track the way that most countries on earth behave, covering the big issues like education, science, war and peace, trade, culture, health, censorship, the environment, freedom, etc.
 - For most indicators, each country's score in the Good Country Index is divided by its Gross Domestic Product (**GDP**) so that smaller and poorer countries aren't penalised in the ranking for their limited ability to 'make a difference' in the world.

"The good country": Ordenação geral 2016

Overall	Science & Technology Global Contribution	Culture Global Contribution	International Peace & Security Global Contribution	World Order Global Contribution	Planet & Climate Global Contribution	Prosperity & Equality Global Contribution	Health & Well-being Global Contribution
Sweden	8 th	3 rd	52 nd	11 th	7 th	1 st	1 st
Denmark	4 th	2 nd	49 th	3 rd	19 th	3 rd	6 th
Netherlands	15 th	5 th	42 nd	4 th	15 th	12 th	10 th
United Kingdom	1 st	11 th	64 th	14 th	22 nd	5 th	2 nd
Switzerland	10 th	3 rd	61 st	10 th	3 rd	2 nd	5 th
Tunisia	78 th	94 th	8 th	41 st	55 th	52 nd	120 th
Israel	39 th	74 th	122 nd	68 th	10 th	74 th	54 th
Lithuania	24 th	33 rd	141 st	51 st	32 nd	100 th	71 st
Barbados	38 th	10 th	130 th	119 th	66 th	31 st	67 th
Brazil	98 th	83 rd	37 th	42 nd	33 rd	158 th	32 nd
Serbia	28 th	38 th	114 th	48 th	105 th	34 th	104 th
Germany	81 st	90 th	62 nd	112 th	84 th	11 th	35 th

Se São Paulo fosse marca, valeria R\$ 233 bilhões

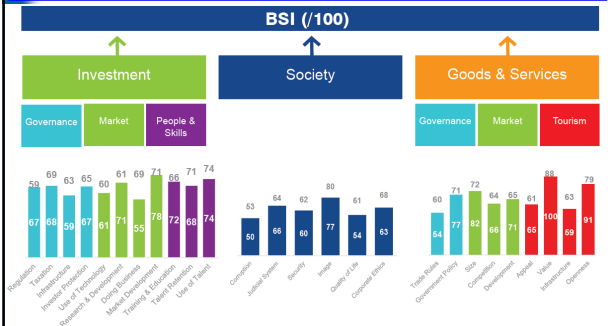
'Marca-cidade'	Valor da marca em reais
São Paulo	233,5 bilhões
Rio de Janeiro	88,2 bilhões
Brasília	70,1 bilhões
Curitiba	26 bilhões
Belo Horizonte	24,6 bilhões
Manaus	20,9 bilhões
Porto Alegre	20,8 bilhões
Campinas	16,6 bilhões
Fortaleza	16,5 bilhões
Salvador	15,6 bilhões

- O estudo levou em consideração 18.100 entrevistas com a população das cidades, associado a dados econômicos e sociodemográficos obtidos junto a IBGE e IPEA.
- O sócio-diretor da Superbrands no Brasil explicou que a pesquisa avaliou indicadores que estabelecem o índice de força das marcas das cidades, em aspectos como reputação, admiração, gestão, comunicação, governança, segurança, limpeza, transporte e responsabilidade socioambiental, entre outros.

Fonte: Infomoney, 2013

- Perspectiva financeira do valor da marca (DINNIE, 2008)**
- Não há consenso sobre métodos e procedimentos contábeis mais adequados para a valoração das marcas (valuation)
 - **Custos históricos, custos de reposição e ganhos futuros**
 - Relevância para a marca de um país?
 - **Contribuição da marca para a economia da nação (Anholt)**
 - Método da **Brand Finance**:
 - **Royalty relief method**: quantifies the royalty that would be payable for a brand's use if it were controlled by a third party.
 - The royalty rate is precisely calculated based on different sectors of the economy, and then applied to projected GDP over the next five years. A discount rate is then applied to this total to account for the time value of money and associated risk.
 - This result quantifies the value that the brand brings to the economy.

- Nation Brand Strength is the part of our analysis most directly and easily influenced by those responsible for their country's nation brand campaigns. It is determined by performance on dozens of data points across three key 'pillars'; **Goods & Services, Investment and Society**. These are divided into sub-pillars; Tourism, Market, Governance and People & Skills. These are further subdivided into individual metrics.



- Based on the score, each Nation Brand is assigned a rating from AAA+ to D in a format, similar to a credit rating.
- The BSI score out of 100 is applied to a royalty rate range.
- The nation brand valuation is based on five year forecasts of sales of all brands in each nation (GDP).



The strongest Nation Brands (2016)

Rank	Nation	BSI Score /100	Brand Value 2016 (USDbn)	Brand Rating
1	Singapore	88.0	\$469bn	AAA
2	Hong Kong SAR	86.6	\$329bn	AAA
3	Switzerland	88.7	\$998bn	AAA
4	United Kingdom	86.4	\$2,842bn	AAA
5	Norway	86.4	\$478bn	AAA
6	New Zealand	86.2	\$174bn	AAA
7	Luxembourg	85.9	\$88bn	AAA
8	Finland	85.6	\$287bn	AAA
9	Netherlands	85.3	\$1,121bn	AAA
10	Japan	85.2	\$3,002bn	AAA

Nation Brand Strength Ratings

Rating	Description
AAA +	Exceptional
AAA	Very strong
AA +	Strong
AA	Good
AA -	Good
A +	Good
A	Good
A -	Good
BBB	Developing
BB	Developing
B	Developing
CCC	Weak
CC	Weak
C	Weak
DDD	Failing
DD	Failing
D	Failing

- Singapore** is the world's strongest nation brand in 2016. Nation Brand value is reliant upon GDP. Singapore's small size means it will never be able to challenge for the top spot in brand value terms. However in terms of its underlying **nation brand strength**, Singapore comes out on top.

The most valuable nation brands of 2016

http://brandfinance.com/images/upload/nation_brands_2016_report.pdf

Rank 2016	Rank 2015	Nation	National Brand Value 2016 (USDbn)	Change (%)	National Brand Value 2015 (USDbn)
1	1	United States	20,574	4%	19,703
2	2	China	7,087	12%	6,314
3	3	Germany	3,882	-7%	4,166
4	5	Japan	3,002	18%	2,541
5	4	United Kingdom	2,942	-2%	3,010
6	6	France	2,339	8%	2,158
7	7	India	2,066	-3%	2,136
8	8	Canada	1,810	-11%	2,040
9	9	Italy	1,521	5%	1,445
10	10	Australia	1,305	-7%	1,404
11	15	Netherlands	1,121	12%	1,000
12	14	Switzerland	998	-2%	1,024
13	16	Spain	966	11%	872
14	13	Mexico	915	-16%	1,091
15	11	Brazil	820	-30%	1,171
16	17	Sweden	742	-9%	814
17	18	Russia	736	-9%	810
18	21	Indonesia	630	12%	564
19	23	Belgium	532	6%	500
20	20	Poland	516	-9%	566

Exercício em grupo: Valor do Brasil

- Em 2015, a Brand Finance alterou a forma de cálculo do Nation Brand Strength, organizando os dados em 3 pilares, e não mais em 4. Análise o desempenho do Brasil nos últimos rankings de valor de marca (2016, 2015, 2014 e 2013):
 - http://brandfinance.com/images/upload/nation_brands_2016_report.pdf
 - http://brandfinance.com/images/upload/nation_brands_2015_for_print.pdf
 - http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_report_2014_final_edition.pdf
 - http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_2013.pdf

- Quais são as mudanças observadas nos valores financeiros da Marca Brasil e no seu rating?
- Quais são as explicações oferecidas nos relatórios para essas alterações?
- Quais seriam sugestões para melhorar o valor do Brasil, considerando os 3 pilares do valor (Goods & Services, Investment and Society), com base no proposto nesta aula?