

Branding: Um Projeto Para Implementar a Gestão de Marcas no Jogo de Empresas

Francisco Monteiro de Souza Neto
(Graduando em Administração/UFF)

Resumo

O artigo discorre sobre conceitos que tratam da importância e das vantagens de uma marca para a organização. A pesquisa trata do conceito de marca, os desafios de branding e como mensurar o valor de uma marca. Como introduzir tais conceitos no Jogo de Empresa? Através do Exercício de Gestão Simulada (EGS) do tipo jogos de empresas, em um curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior, no Estado do Rio de Janeiro, é proposto um modelo para se criar um brand equity. O projeto de implantar a Gestão de Marcas ou Branding no ambiente simulada é feito por meio de um capital tangível de apoio a marca e considerando a eficiência mercadológica de todas as empresas do ambiente simulado. Uma análise descritiva expõe um painel com o ranking das marcas. A inserção de branding agrega valor ao EGS? Como resultados, são apresentados benefícios de se conhecer o valor da marca e proposto outras situações que envolvem assuntos de branding.

Palavras-Chave: Branding, Gestão de Marcas, Jogo de Empresas, Investimento em Marketing

1. Introdução

Como se faz para calcular o valor de uma empresa? Será que basta somar os ativos: terrenos, máquinas, computadores, edifícios? Estudos recentes mostram que a parte palpável, normalmente, representa menos da metade do valor de uma empresa. Na nova economia, o capital intangível ganha destaque e muitas empresas se preocupam em contabilizá-lo.

Um dos capitais intangíveis de uma empresa são as marcas. O presente artigo discorre, através da revisão teórica, sobre a importância desse capital, os desafios do *branding* e como mensurar uma marca. O objetivo da pesquisa é abrir a discussão sobre *branding* - conjunto de ações ligadas à administração das marcas - na gestão simulada. Para Kolter, a marca torna-se plataforma completa para planejar, desenhar e entregar valor superior aos clientes-alvo da empresa.

Recentemente, escolas como a Kellogg School of Management lançaram programas de estudos focados em assuntos relacionados à *branding*. Os programas se preocupam com a questão de que gerentes de marcas eficazes, segundo Calkins (2005), devem entender os desafios de caixa, consistência e saturação e focar como superar os problemas específicos de sua marca. Ao se ter uma marca, deve-se buscar a otimização do valor dela em relação ao faturamento gerado, não se tratando apenas de criar logotipos, embalagens e fazer comunicação.

Então porque não simular *branding*?

Através do modelo da Brand Finance, presente em Schultz e Schultz (2005), o artigo simula uma situação para avaliar o valor da marca (*brand equity*) de todas as empresas simuladas de um Exercício de Gestão Simulada (EGS) do tipo jogos de empresas, em um curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro,

por meio do investimento de um capital tangível de apoio a essa marca e de um *ranking* por eficiência mercadológica, uma vez que todas as empresas constituem-se em um mesmo setor do ambiente simulado.

O estudo está organizado em três etapas: (i) Revisão teórica: como justificar o projeto através dos conceitos de marcas, os desafios da Gestão de Marcas e como mensurar uma marca; (ii) Desenvolvimento da pesquisa: coleta de dados, metodologia e criação de um painel para *ranking* das marcas e (iii) Conclusão e discussão sobre contribuições, limitações e proposição para novos estudos.

2. Revisão de Literatura

2.1 O que são Marcas?

Segundo o dicionário da AMA – American Marketing Association (1996), marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes. Porém, esse significado, considerado oficial, restringe aspectos importantes do que realmente uma marca pode representar nos dias atuais. Uma marca pode assegurar a um consumidor qualidade e segurança e ainda uma ótima experiência ao usar aquele produto.

Para Nigel Hollis (2007), analista chefe da Millward Brown Optimor, marcas são parte de seu cotidiano. Mas algumas marcas parecem transcender seus produtos ou categoria de serviços e se tornam parte da cultura popular.

Segundo Kotler (2006) as melhores marcas constantemente alcançam dois momentos cruciais de verdade. O primeiro momento ocorre quando consumidores escolhem, selecionam ou assinam o contrato para comprar após terem avaliado toda a oferta da concorrência. O segundo momento ocorre nas casas dos consumidores, escritórios ou na criação de sites quando eles usam a marca, quando eles a experienciam e estão ou não satisfeitos. Marcas que constantemente alcançam esses momentos de verdade conquistam um lugar especial na mente e no coração dos consumidores. Estas marcas são lembradas e a re-compra acontece mais facilmente e de forma mais lucrativa. O valor da confiança conquistado pelo compromisso e experiência da marca tem sido a base em qualquer esforço comercial sustentável.

Os consumidores cada vez menos se ocupam de decidir suas aquisições com base nas características técnicas dos produtos. Dado que as tecnologias para o desenvolvimento e produção de mercadorias são acessíveis a quase todos os setores industriais, os consumidores passaram a orientar-se com base nas mensagens de benefícios que as marcas conseguem transmitir, um fato que exige muita criatividade e empenho de todos os empresários e executivos (MARTINS, 2005).

A Apple pode não ter os melhores aparelhos. Alguns concorrentes do iPod dizem que o produto deles equivalente, os aparelhos de MP3, são muito melhores e funcionam melhor que o iPod. Mas a marca e a experiência dos consumidores da Apple são tão superiores – e percebidas como tal que as pessoas não comprem os produtos dos concorrentes.

Kotler (2005) lista algumas vantagens do uso de uma marca:

- Um nome de marca ajuda a empresa a processar pedidos e solucionar problemas.
- O nome da marca da empresa oferece proteção legal aos aspectos exclusivos do produto.
- O uso de marca ajuda a empresa segmentar seus mercados.

- As marcas fortes constroem a imagem corporativa, tornando mais fácil lançar novas marcas e ganhar aceitação dos distribuidores e consumidores;

Para Jon Miller e David Muir (2004) há 11 características das marcas fortes que contribuem para o sucesso empresarial:

- 1) as marcas fortes ajudam os negócios a conquistar cota de mercado;
- 2) criam barreiras à entrada de competidores;
- 3) permitem fazer extensões de marca mais bem sucedidas;
- 4) entram mais facilmente em novos mercados;
- 5) atraem e mantêm o talento dentro das empresas;
- 6) têm preços menos elásticos;
- 7) permitem até um preço Premium;
- 8) lidam melhor com as rupturas no mercado;
- 9) geram maior lealdade;
- 10) são um repositório de confiança e
- 11) estimulam a inovação.

2.2 Desafios de Branding

Segundo Francesc Petit (2003) as marcas mais poderosas surgiram entre 1890 e 1940, porque naquela época imperava outro espírito, mais aventureiro, mais heróico. Era o industrial, impregnado de toda uma força, um poder transcendental, o dono, o senhor que decidia tudo, ninguém se atrevia a dar palpites nem opiniões. Acontece que, por ser o início de uma era industrial, nada existia ainda em termos de comercialização em grande escala.

Na época medieval artesões começaram usar marcas sem seus produtos para proteger os consumidores de produtos de qualidade inferior; artistas assinavam suas obras criando marcas. Hoje, a história cresceu e se tornou complexa. Praticamente nada fica sem marca. Mesmo assim, Kotler (2005) diz que a primeira decisão é se a empresa deve ou não ter uma marca.

Depois a empresa pode optar entre a marca do fabricante, marca do distribuidor (marca própria) ou uma marca licenciada. Para o autor, embora as marcas de fabricantes predominem, os varejistas e atacadistas têm desenvolvido suas próprias marcas, contratando fabricantes para produzi-las. Essas marcas próprias possuem duas vantagens. Primeiro, são mais lucrativas: intermediários buscam fabricantes com excesso de capacidade que produzam a marca própria a um custo a baixo, incluindo custos baixos em pesquisa de desenvolvimento, propaganda e distribuição; podendo vender a um preço mais baixo e ter uma margem de lucro mais alta. A outra vantagem é o que os varejistas desenvolvem marcas de lojas exclusivas para se diferenciar da concorrência. Kotler (2005) define cinco escolhas em termos de estratégias de marca:

A empresa pode lançar extensões de linha (nomes de marcas existentes estendidos a novas modificações na categoria de produtos existentes), extensões de marca (nomes aplicados a categoria de novos produtos), multimarcas (novos nomes de marca lançados na mesma categoria de produtos), novas marcas (novo nome de marca para nova categoria de produtos) e marcas combinadas (marcas que trazem dois ou mais nomes de marca bem conhecidos).

O nome da marca é também uma importante decisão. Deve sugerir algo a respeito dos benefícios e qualidades do produto, deve ser inconfundível e não deve apresentar significados negativos em outros países e línguas.

Com a marca criada surgem novos desafios. A Gestão de Marcas ou *Branding* é um dos maiores desafios dos gestores frente a nova economia do intangível. Para Calkins (2005), existem três desafios-chaves, os chamados três “C” de *branding*: caixa, consistência e *clutter* (saturação). O maior desafio do líder de marca - o caixa - é que precisam apresentar resultados financeiros a curto prazo, mas as marcas são ativos de longo prazo. Geralmente, visando otimizar a carreira, a maioria dos gerentes, se forçado a escolher, prefere atingir metas financeiras a curto prazo do que investir em uma marca a longo prazo. Entretanto, o plano que foi bem-sucedido a curto prazo pode ter gerado problemas a longo prazo: pode provocar uma resposta dos concorrentes; as expectativas de preço do cliente pode mudar, uma vez que estão habituados a preços promocionais e a marca pode enfraquecer.

Assim, deve haver um equilíbrio entre a obtenção de resultados financeiros a curto prazo com a construção da marca a longo prazo. A consistência é o desafio de levar uma organização inteira a abraçar a marca e acompanhar seu desempenho no decorrer do tempo. O terceiro desafio é a saturação que diz respeito à capacidade de se fazer notar a marca em meio a um ambiente saturado: os consumidores são bombardeados por milhões de anúncios todos os dias. É preciso cuidar do bom posicionamento da marca e ainda fazer com que sejam criativas para atrair atenção.

O marketing, através de seus diversos ferramentais, tem uma parcela significativa de responsabilidade na tarefa de administrar a marca, evitando desgastes e, mais do que isso, contribuindo para seu permanente processo de valorização. Esta inter-relação marketing-marca configura outra dimensão do conceito de *brand equity*. É evidente, pois, que uma marca necessita ter por trás um produto que atenda às expectativas do consumidor, mas é essencial que todos os seus atributos sejam comunicados a esse consumidor. Não só os físicos, mas também os emocionais, originados pela própria convivência do público com a marca nos pontos-de-venda, nos eventos e, primordialmente, no cotidiano da mídia, integrando-a à rotina da vida das pessoas. (TARSITANO; NAVACINSK, 2004).

2.3 Mensurando o Valor da Marca

A marca é, hoje, o único valor intelectual que a legislação reconhece como sendo uma propriedade eterna, pois até as patentes e os direitos autorais têm um prazo de validade limitado, e as marcas permanecem sendo de seus proprietários até que eles a vendam ou a deixem morrer por maus-tratos (SAMPAIO, 1999).

Mensurar o valor de uma marca e relacioná-las às atividades de Marketing ainda é um desafio. Existem várias abordagens que tratam do assunto. O ideal seria integrar essas abordagens para entender o relacionamento das marcas com todas as atividades da empresa, inclusive nas questões financeiras.

A Millward Brown Optimor é uma empresa internacional de pesquisa, especializada em metodologias voltadas para o entendimento, avaliação e acompanhamento das Marcas e comunicação. Joam Seddon, vice presidente da Millward Brown, em entrevista para imprensa disse que a empresa utiliza três etapas para a avaliação:

- 1) Identificar tudo que apesar de valioso não entra no balanço financeiro
- 2) Avaliar o impacto da marca nos resultados financeiros da empresa
- 3) Analisar o provável impacto da marca nos resultados futuros. Nessa conta entram:
 - o crescimento previsto do setor;
 - o mercado em que a empresa atua e
 - fidelidade do consumidor

A questão é: se a decisão de comprar significa 100% dos ganhos futuros, que percentual desse total pode ser atribuído à marca, ao compromisso do consumidor com a empresa e à preferência por seus produtos – e não simplesmente à aparência, ao preço ou a disponibilidade?

Em sua entrevista, Seddon (2007) diz ainda, que existe uma correlação direta: nessa medida que chamam de voltagem – a taxa entre o número de consumidores fiéis e o crescimento do ano seguinte, a fatia de mercado. Então se você estiver procurando um só parâmetro para saber que marcas vão crescer e saber onde investir deve analisar essa medida de voltagem.

Segundo Schultz e Schultz (2006) cada metodologia de mensuração serve a um propósito gerencial diferente. Algumas rastreiam a marca para saber como ela é vista e percebida pelo cliente atual ou potencial, proporcionando orientação para o gerenciamento das atividades de comunicação da marca. Outras são técnicas analíticas para estabelecer e monitorar o desempenho da marca no mercado. E ainda outras são ferramentas para entendimento da contribuição da marca para o valor ou para base de ativo acionista da organização. Schultz e Scultz (2005) ainda classificam três caminhos para mensurar as marcas:

- Métricas da Marca Baseadas no Cliente: Abordagens de mensuração quantitativas e qualitativas para se entender a conscientização, o conhecimento e o relacionamento do usuário da marca ou do cliente.
- Vendas Incrementais da Marca: Mensuras as vendas incrementais ou os fluxos de caixa a curto prazo gerados pela marca. Essas medições são financeiramente orientadas e basicamente comportamentais, e consistem no conhecimento anterior do consumidor ou em suas prováveis preferências futuras.
- Valor da Marca Empresarial: Esse caminho mensura o valor financeiro da marca empresarial a prazo mais longo. Geralmente, essas abordagens tratam a marca como ativo organizacional, em que investimentos podem ser feitos e o retorno realizado. Tipicamente essas medidas fornecem uma valorização ou avaliação dos ativos das marcas para uso nas fusões e aquisições, cálculo de imposto e licenciamento.

Para abrir a discussão sobre *branding* nos Jogos de Empresas, a pesquisa adotou o Valor da Marca Empresarial, utilizando o Método do Uso Econômico da Brand Finance, presente em Schultz e Schultz (2005) e disponível em Nunes (2003).

A avaliação da marca pelo uso econômico é a abordagem mais popular em mais de 90% dos casos. Este tipo de avaliação considera o valor econômico da marca ao seu proprietário pelo uso corrente. Em outras palavras, ela considera o retorno que o proprietário obterá pelo fato de a marca ser sua propriedade, ou ainda, o retorno da contribuição líquida da marca ao negócio, agora e no futuro. Uma visão geral é apresentada na Fig. 1.

Esta abordagem usa o fluxo futuro de lucro atribuível à marca. O resultado é o lucro atribuído aos ativos intangíveis como um todo. É feita também uma dedução de impostos a uma determinada taxa, de maneira notável. O excesso resultante de lucros é descontado ao valor presente pela taxa de desconto apropriada para se chegar ao valor presente da marca.

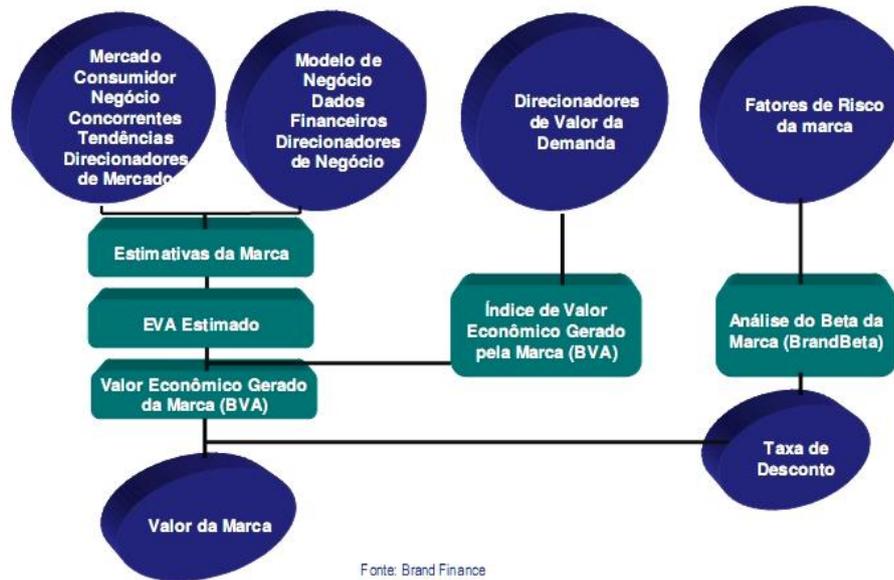


Figura 1 – Visão geral da avaliação de marca pelo método do uso econômico

3. Problema da Pesquisa

Adotar *brand equity* como forma de apoio gerencial no jogo de empresa e, possivelmente, um responsabilizador nos resultados das empresas, agrega valor ao EGS? Existe relação com o desempenho das empresas?

O governo chinês anunciou que está investindo em marcas, está estimulando empresas a desenvolverem marcas. Talvez seja a primeira vez que um governo vem em público dizer algo assim. E por quê? Porque eles pensam que a maioria das empresas chinesas está competindo globalmente na base do preço, e isso não é sustentável. Para ter vantagem na economia Global, é preciso ter marcas.

Como citado, nem sempre o melhor produto é o que vira sonho de consumo. Assim, *branding* ou gestão de marcas ainda é bastante qualitativa. Considerando um projeto que não exista no Jogo de Empresas aqui estudado, investir em uma marca a longo prazo – e não somente pensando em melhorar a receita a curto prazo – pode ser um grande fator competitivo que garanta o sucesso da organização por um período maior de tempo.

Um alto patrimônio de marca fornece uma série de vantagens competitivas. Assim, a pesquisa considerou para o projeto - uma vez que se invista em marcas através de capital tangível - como mensurar essa marca.

4. Metodologia

O presente artigo foi elaborado através de estudo que assumiu como metodologia o tipo exploratório, sem pesquisa de opinião. Esse tipo de pesquisa, segundo Gil (1991), assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Os índices foram verificados no cenário mercadológico real e atual. Fontes como periódicos e a crescente divulgação de estudos e modelos de gestão de Marketing, fornecem tais informações.

Assim, após a determinação do problema da pesquisa, é feita uma descrição do experimento, apresentando: os desafios do ambiente simulado, o instrumento de coleta de

dados bem como a escolha das variáveis e a criação do modelo, a análise descritiva e o valor de marca de todas as empresas do EGS e a apresentação de resultados através de comparação

5. Descrição do Experimento

O método de jogos de empresas possibilita a integração das disciplinas do curso, bem como a transferência dos conceitos teóricos para o campo prático. Ele está baseado na abordagem vivencial, tornando os alunos agentes ativos do processo de aprendizagem. (BERNARD, 2006).

O Laboratório de Gestão Simulada foca na aprendizagem vivencial. Nesse laboratório, você poderá testar seu limite, tomando decisões empresariais e conhecendo imediatamente os resultados produzidos por ela. (SUAIA, 2006).

A empresa simulada tem como estrutura organizacional, as diretorias de Planejamento, Marketing, Produção, Recursos Humanos e Finanças; e a presidência. Com informações sobre o Índice Geral de Preços (IGP), Índice de Variação Estacional (IVE) e Índice de Atividade Econômica (IAE) e mais os resultados do último trimestre; os diretores devem fazer a estratégia para o próximo período (trimestre).

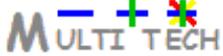
As decisões envolvem: previsão de vendas, política de preços, esforços de Marketing e P&D, manutenção da fábrica, previsão de gastos com pessoal, compra de equipamentos e aquisição de matéria-prima.

O referido EGS em que esse artigo trabalha, teve duração de dois períodos acadêmicos da Instituição de Ensino Superior. As oito rodadas de cada período correspondem a decisões tomadas para dezesseis trimestres de simulação, ou seja, quatro anos fiscais.

As seis empresas participantes constituem-se em um mesmo setor de um país (ambiente simulado). Todas são Sociedades Anônimas. Competem com um mesmo produto de base tecnológica, caracterizando-se com uma indústria de bens duráveis formada por um conjunto pequeno de empresas concorrentes sendo, portanto, considerado um oligopólio.

A Tabela 1 apresenta o número, a razão social e as logomarcas de todas as seis empresas.

TABELA 1 – Apresentação das empresas e logomarcas

Número	Razão Social	Logomarca
1	Technews S/A	
2	HST S/A	
3	Mult Tech S/A	
4	Fabrik7 S/A	
5	Wow S/A	
6	Hitech S/A	

6. Coleta de dados e criação do modelo

O projeto de inserção de Gestão de Marcas no Jogo de Empresas tem por objetivo trazer para a simulação decisões que devem ser tomadas na nova economia em que o capital intangível ganha mais destaque e passa ser contabilizado em várias empresas.

O EGS fornece relatórios trimestrais que contêm demonstrativos financeiros e operacionais e o desempenho da empresa.

O primeiro passo é a tabulação dos dados essenciais a esta pesquisa, apresentada em anexo (ANEXO 1).

O segundo passo é escolher as variáveis que farão parte do modelo, considerando os dados requeridos pelo método do uso econômico do Brand Finance. O modelo utiliza:

- 1) Previsões Financeiras: análise de desempenho histórico da marca incluindo previsões para os próximos três a cinco anos.
- 2) Capital tangível de apoio a marca
- 3) Valor Adicionado da Marca (VAM), que diz respeito à contribuição da marca para a demanda. A Brand Finance determina que elementos motivam a demanda, incluindo fatores como qualidade, localização, serviço, variedade etc., além da identidade da marca. Ao se analisarem esses elementos, é possível derivar uma estimativa razoável do valor com que a marca contribui para o lucro estimado. Esse valor pode ser tão baixo como 1% (ou menos) da receita para um produto industrializado do tipo commodity ou 50 a 70% (ou mais) para uma marca de luxo conhecida.

- 4) Análise Beta da Marca: incluindo fatores como distribuição, lucro, participação de mercado, posição da marca e outros fatores de demanda é feito um ranque da marca em relação aos concorrentes. Avalia-se o nível de risco para o lucro da marca e, depois, relaciona-o à escolha de uma taxa de desconto apropriado.
- 5) Aplicação da Taxa de Desconto e a Estimativa de Valor da Marca para desenvolver uma estimativa a longo prazo do lucro projetado da marca mediante cálculo do valor presente líquido.

6.1. Criação do modelo

O modelo, criado nesse artigo, é uma simplificação do método do uso econômico. As variáveis utilizadas foram Lucro Operacional, Investimento em Marketing e Eficiência Mercadológica médias nos quatro anos fiscais. Assim, algumas decisões arbitrárias foram tomadas para o cálculo do valor de marca, a saber:

1. A avaliação foi feita com dados reais dos lucros operacionais e investimentos em Marketing. Como justificativa, o EGS é feito por um período determinado e a análise proposta aqui, é a criação de um ranking com base nas decisões dos participantes e não somente em previsões. Assim, o valor da marca pode se constituir em instrumento de avaliação destes participantes.
2. Foi considerado o mesmo investimento de capital tangível de apoio a marca para todas as empresas, adotando-se o critério de vinte por cento do investimento em Marketing.
3. O Valor Adicionado da Marca, que se configura na porcentagem do lucro gerado pela Marca (Ganho de Marca), será considerado através da eficiência mercadológica. A empresa com melhor eficiência mercadológica terá 25% de ganhos de marca. Este valor foi considerado pelo setor de tecnologia ter um forte impacto pelas marcas. As outras empresas terão ganhos diretamente proporcional a primeira colocada.
4. A taxa de desconto será a mesma para todas as empresas. Como justificativa, todas as empresas partiram, tanto no primeiro período de simulação, como no segundo, na mesma situação de investimentos e resultados financeiros e operacionais, possuindo igual participação de mercado, volume de vendas e lucros. Os ganhos pós-impostos estimados para marca serão descontados em 5% por trimestre em uma base acumulada para representar o valor do dinheiro no tempo. Assim, o fator de desconto é de 1,05 no primeiro ano, chegando a 1,41 no quarto.

Além disso, os ganhos da marca estão sujeitos aos impostos. O imposto do EGS gira em torno de 47%.

7. Análise Descritiva

A eficiência mercadológica pode ser definida como sendo o conjunto de capacidades da organização para criar demanda dentro de um mercado potencial e atender a essa demanda. Utilizando das variáveis volume de vendas, mercado potencial gerado pela empresa e estoque de produtos acabados, foram calculados a eficiências mercadológica de todas as empresas em

todos os trimestres e gerado a eficiência mercadológica média nos quatro anos fiscais. A eficiência por trimestres pode ser confirmado no ANEXO 1. A fórmula utilizada foi:

$$Eficiência\ Mercadológica = \left(\frac{VolumeDeVendas - EstoqueDe\ Pr\ odutosAcabados}{MercadoPotencial} \right)$$

A seguir, foi atribuído a melhor eficiência média de cada ano, o ganho de marca de 25% e para as outras, colocações valores diretamente proporcionais. A Fig. 2 apresenta o ranking de eficiência mercadológica média anual das empresas, com os respectivos ganhos de marca

Ranking eficiência mercadológica

ANO 1		GM*	ANO 2		GM*
Frabrik7	93,72%	25,00%	HST	90,88%	25,00%
HST	91,10%	24,30%	Frabrik7	90,36%	24,86%
Wow!	89,70%	23,93%	Multitech	86,06%	23,67%
Hitech	88,69%	23,66%	Technews	82,12%	22,59%
Technews	83,89%	22,38%	Hitech	84,13%	23,14%
Multitech	79,74%	21,27%	Wow!	51,72%	14,23%

ANO 3		GM*	ANO 4		GM*
Frabrik7	89,47%	25,00%	Multitech	92,54%	25,00%
Multitech	86,06%	24,05%	Technews	77,34%	20,89%
Hitech	84,13%	23,51%	Frabrik7	76,67%	20,71%
Technews	82,12%	22,95%	Wow!	76,20%	20,59%
HST	72,45%	20,24%	Hitech	74,04%	20,00%
Wow!	51,72%	14,45%	HST	72,15%	19,49%

*GM = Ganho de Marca

Figura 2 – Ranking de eficiência mercadológica média anual

As próximas tabelas são o *brand equity* de cada empresa.

Valor de Marca: Technews S/A

Variável	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Lucro Operacional	779.965,00	1.005.948,00	-50.551,00	1.846.515,00
Capital Tangível				
Empregado	210.000,00	370.000,00	390.000,00	260.000,00
Custo de Capital @ 5%	10.500,00	18.500,00	19.500,00	13.000,00
Lucro do Intangível	769.465,00	987.448,00	-70.051,00	1.833.515,00
Ganho de Marca	22,38%	22,59%	22,95%	20,89%
Lucro da Marca	172.181,87	223.070,78	-16.074,36	383.071,35
Taxa de Impostos	47%	47%	47%	47%
Impostos	80.925,48	104.843,27	-7.554,95	180.043,54
Lucro da Marca após Impostos	91.256,39	118.227,51	-8.519,41	203.027,82
Taxa de Desconto	15%			
Fator de Desconto	1,00	1,15	1,32	1,52
Fluxo de Caixa Descontado	91.256,39	102.806,53	-6.441,90	133.494,08
Valor até o ano quatro				321.115,11

Valor de Marca: HST S/A

Variável	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Lucro Operacional	1.275.129,00	552.880,00	428.368,00	1.821.960,00
Capital Tangível				
Empregado	260.000,00	460.000,00	360.000,00	385.000,00
Custo de Capital @ 5%	13.000,00	23.000,00	18.000,00	19.250,00
Lucro do Intangível	1.262.129,00	529.880,00	446.368,00	1.802.710,00
Ganho de Marca	24,30%	25,00%	20,24%	19,49%
Lucro da Marca	306.713,33	132.470,58	-90.358,31	351.358,35
Taxa de Impostos	47%	47%	47%	47%
Impostos	144.155,26	62.261,17	-42.468,41	165.138,42
Lucro da Marca após Impostos	162.558,06	70.209,41	-47.889,90	186.219,93
Taxa de Desconto	15%			
Fator de Desconto	1,00	1,15	1,32	1,52
Fluxo de Caixa Descontado	162.558,06	61.051,66	-36.211,65	122.442,62
Valor até o ano quatro				309.840,70

Valor de Marca: Mult Tech S/A

Variável	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Lucro Operacional	890.332,00	1.137.594,00	-17.308,00	4.472.511,00
Capital Tangível				
Empregado	248.000,00	386.000,00	290.000,00	459.000,00
Custo de				
Capital @ 5%	12.400,00	19.300,00	14.500,00	22.950,00
Lucro do				
Intangível	877.932,00	1.118.294,00	-31.808,00	4.449.561,00
Ganho de				
Marca	21,27%	23,67%	24,05%	25,00%
Lucro da Marca	186.737,27	264.742,06	-7.648,82	1.112.413,79
Taxa de				
Impostos	47%	47%	47%	47%
Impostos	87.766,52	124.428,77	-3.594,94	522.834,48
Lucro da Marca				
após Impostos	98.970,75	140.313,29	-4.053,87	589.579,31
Taxa de Desconto	15%			
Fator de Desconto	1,00	1,15	1,32	1,52
Fluxo de Caixa				
Descontado	98.970,75	122.011,56	-3.065,31	387.657,97
Valor até o ano quatro				605.574,97

Valor de Marca: Fabrik 7 S/A

Variável	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Lucro Operacional	1.541.106,00	1.129.956,00	127.583,00	693.961,00
Capital Tangível				
Empregado	224.000,00	430.000,00	290.000,00	380.000,00
Custo de				
Capital @ 5%	11.200,00	21.500,00	14.500,00	19.000,00
Lucro do				
Intangível	1.529.906,00	1.108.456,00	113.083,00	674.961,00
Ganho de				
Marca	25,00%	24,86%	25,00%	20,71%
Lucro da				
Marca	382.479,94	275.520,45	28.269,47	139.804,66
Taxa de				
Impostos	47%	47%	47%	47%
Impostos	179.765,57	129.494,61	13.286,65	65.708,19
Lucro da Marca				
após Impostos	202.714,37	146.025,84	14.982,82	74.096,47
Taxa de Desconto	15%			
Fator de Desconto	1,00	1,15	1,32	1,52
Fluxo de Caixa				
Descontado	202.714,37	126.978,99	11.329,16	48.719,63
Valor até o ano quatro				389.742,15

Valor de Marca: Wow! S/A

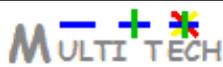
Variável	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Lucro Operacional	1.042.207,00	5.916,00	-843.676,00	1.909.897,00
Capital Tangível				
Empregado	270.000,00	460.000,00	334.000,00	240.000,00
Custo de				
Capital @ 5%	13.500,00	23.000,00	16.700,00	12.000,00
Lucro do				
Intangível	1.028.707,00	-17.084,00	-860.376,00	1.897.897,00
Ganho de				
Marca	23,93%	14,23%	14,45%	20,59%
Lucro da				
Marca	246.152,68	-2.430,40	-124.327,62	390.683,15
Taxa de				
Impostos	47%	47%	47%	47%
Impostos	115.691,76	-1.142,29	-58.433,98	183.621,08
Lucro da Marca				
após Impostos	130.460,92	-1.288,11	-65.893,64	207.062,07
Taxa de Desconto	15%			
Fator de Desconto	1,00	1,15	1,32	1,52
Fluxo de Caixa				
Descontado	130.460,92	-1.120,10	-49.825,06	136.146,67
Valor até o ano quatro				215.662,44

Valor de Marca: Hitech S/A

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Lucro Operacional	1.103.131,00	339.934,00	-314.891,00	2.721.435,00
Capital Tangível				
Empregado	244.000,00	320.000,00	385.000,00	360.000,00
Custo de				
Capital @ 5%	12.200,00	16.000,00	19.250,00	18.000,00
Lucro do				
Intangível	1.090.931,00	323.934,00	-334.141,00	2.703.435,00
Ganho de				
Marca	23,66%	23,14%	23,51%	20,00%
Lucro da				
Marca	258.083,51	74.972,49	-78.553,59	540.721,44
Taxa de				
Impostos	47%	47%	47%	47%
Impostos	121.299,25	35.237,07	-36.920,19	254.139,08
Lucro da Marca				
após Impostos	136.784,26	39.735,42	-41.633,40	286.582,36
Taxa de Desconto	15%			
Fator de Desconto	1,00	1,15	1,32	1,52
Fluxo de Caixa				
Descontado	136.784,26	34.552,54	-31.480,83	188.432,56
Valor até o ano quatro				328.288,52

A seguir, é apresentado o painel de ranking do valor das marcas das empresas do EGS atribuído pelos quatro anos de exercício.

TABELA 2 – Ranking das Marcas das Empresas do EGS

Colocação	Empresa	Logomarca	Valor de Marca (\$)
1	Multi Tech S/A		605.574,97
2	Fabrik7 S/A		389.742,15
3	Hitech S/A		328.288,52
4	Technews S/A		321.115,11
5	HST S/A		309.840,70
6	Wow! S/A		215.662,44

No EGS, porém, o desempenho é medido através da Taxa de Retorno ao Investidor (TIR), que sugere a colocação da empresa para avaliação dos participantes. O gráfico a seguir mostra a evolução da TIR no terceiro e quarto ano.

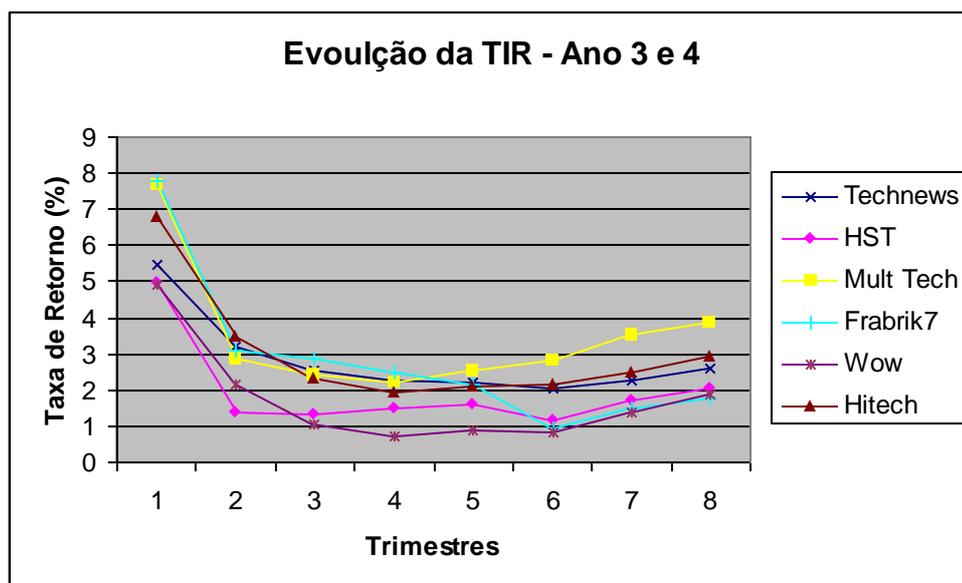


Gráfico 1 – Evolução da TIR no terceiro e quarto ano

Assim, a colocação das empresas no EGS, fica configurada da seguinte forma:

TABELA 3 – Colocação das empresas no EGS

Colocação	Empresa	TIR
1	Mult Tech S/A	3,84
2	Hitech S/A	2,91
3	Technews S/A	2,60
4	HST S/A	2,07
5	Wow! S/A	1,86
6	Fabrik7 S/A	1,75

8. Resultados e Discussão

A Tabela 4 faz uma comparação da colocação por TIR e da colocação pelo valor de marca.

TABELA 4 – Colocações das Empresas: TIR x Valor de Marca

Colocação	TIR	Valor de Marca
1	Mult Tech S/A	Multi Tech S/A
2	Hitech S/A	Fabrik7 S/A
3	Technews S/A	Hitech S/A
4	HST S/A	Technews S/A
5	Wow! S/A	HST S/A
6	Fabrik7 S/A	Wow! S/A

No caso da primeira colocada, Mult Tech S/A, a colocação tem total relação se observamos que seu caixa foi o maior do EGS nos Anos 3 e 4 e se posicionou com maior participação de mercado em grande parte do Ano 4 (Gráfico 2).

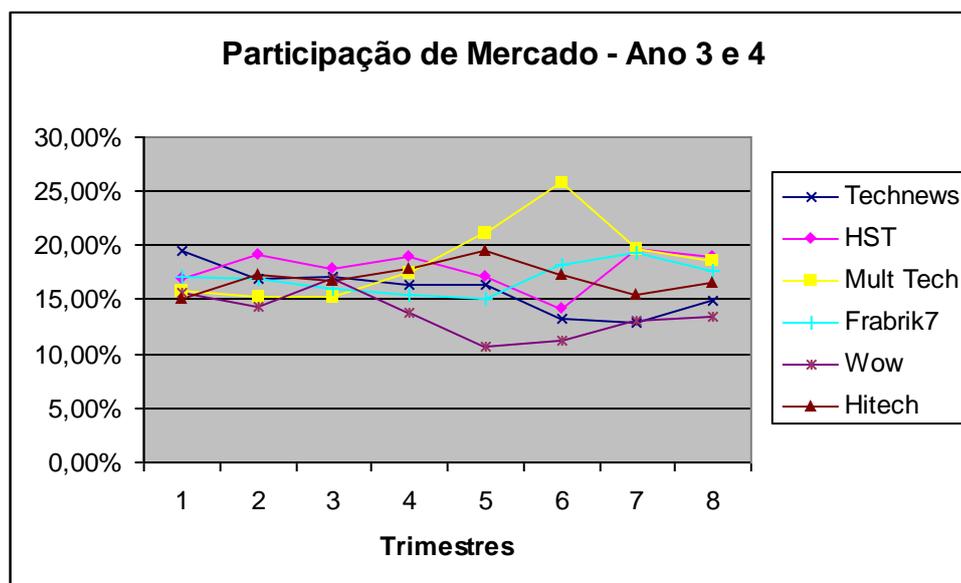


Gráfico 2 – Participação de Mercado: Anos 3 e 4

A empresa Mult Tech S/A terminou o quarto ano fiscal com um caixa de \$2.103.558 e com o maior patrimônio líquido (\$13.820.718) de todas as empresas. Assim, nesse caso, o

valor de marca é visivelmente relacionado com o desempenho da empresa, que desde o ano dois esteve entre as três melhores em eficiência mercadológica.

Contudo, a preocupação de *Branding* está ligada a capacidade de comunicar a clientes um alto valor percebido de marca. Dessa forma, o estudo refletiu a eficiência mercadológica como principal variável. No caso da Fabrik7, a empresa que vinha obtendo resultados consistentes durante o terceiro ano, passou por problemas de caixa devido a compra excessiva de matéria-prima, ao comprar todos os lotes disponíveis. Ficou em último lugar em relação ao patrimônio líquido (\$11.756.326) e ao caixa. (\$-2.477.864), uma situação oposta a da primeira colocada. Porém, a empresa se posicionou em segundo lugar em relação ao valor de marca, demonstrando que sua marca, garante sua competitividade no mercado, o que não acontece com o patrimônio físico da empresa. Em relação a última colocada no *brand equity*, Wow! S/A, a Fabrik7 apresentou uma melhor evolução do lucro (Gráfico 3).

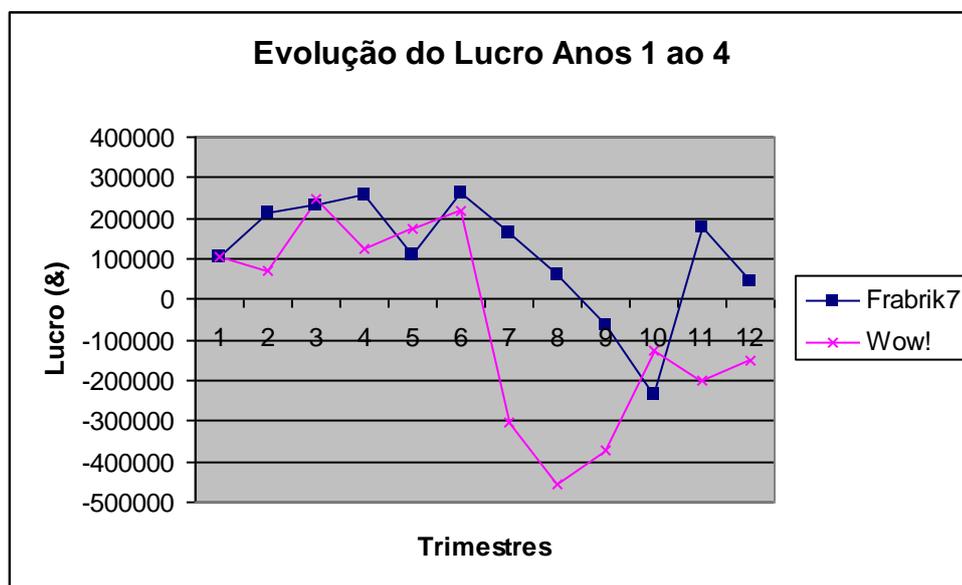


Gráfico 3 – Evolução do Lucro nos Anos 1 ao 4: Wow! S/A e Frabirk7 S/A

Dessa forma, os resultados mostram que, apesar de ainda ser um desafio, é possível, através da utilização de modelos, mensurar o valor de uma marca. Com esses dados poderia ser feito um estudo do comportamento do consumidor.

Para SCHULTZ e SCHULTZ (2005), existem vários benefícios para o proprietário ao avaliar a marca, entre eles:

- Conhecer o valor financeiro da marca permite à administração compará-la com outros ativos tangíveis e intangíveis e considerar como aplicar melhor os recursos finitos para gerar valor adicional.
- Se a marca possuir valor financeiro definido, seus investimentos e retornos podem e devem ser mensurados.
- Em muitos casos, as marcas proporcionam vários acordos de licenciamento e de co-branding, programas promocionais conjuntos, e assim por diante.
- O valor da marca é um elemento-chave no cálculo do valor para o acionista. Se o valor da marca for crescente, o valor para o acionista também aumentará.

9. Conclusões

Os resultados mostram que é possível utilizar o *brand equity* como forma de avaliação de desempenho e, principalmente, como forma de gestão ao fornecer, aos diretores, informação do setor para auxiliar a tomada de decisão, agregando valor ao jogo de empresas. Assim, empresas que tiverem um bom desempenho, no geral, terão maior valor de marca. Porém, as que tiverem capacidade de garantir participação de mercado com lucratividade, atendendo toda a demanda, poderão configurar entre as marcas mais valiosas.

O presente artigo focou em eficiência mercadológica como principal variável para o Valor Adicionado de Marca. Porém para cálculo desse valor, podem ser considerados com outras variáveis como qualidade, distribuição, valor de marca e WACC, tornando o *brand equity* uma ferramenta mais concisa.

As marcas passaram a representar uma parcela fundamental do valor de uma empresa. O conceito tradicional de que ela é importante apenas para identificar e assegurar a qualidade de um produto ou serviço, já não basta para explicar o fenômeno. A relevância das marcas se expandiu e elas se tornaram uma grande preocupação para os executivos.

Os resultados apresentados são um retrato dos estudos de Marketing, que visivelmente ocorrem no EGS: para Kotler (2005:427-428), algumas das vantagens competitivas de um alto patrimônio de marca são:

- A empresa terá os custos de marketing reduzidos devido à conscientização e à fidelidade do consumidor em relação à marca
- A empresa terá mais poder de negociação com os distribuidores e varejistas porque os consumidores esperam que eles tenham a marca.
- A empresa pode cobrar um preço maior do que o de seus concorrentes porque a marca tem maior qualidade percebida.
- A empresa pode lançar extensões de linha mais facilmente, porque o nome de marca possui alta credibilidade.
- A marca oferece à empresa certa defesa contra a concorrência por preço

Uma vez que o mercado é muito sensível a preço, a marca poderia contribuir para que uma empresa focasse na diferenciação de produto, permitindo novas estratégias para o preço. As marcas que têm o foco em proporcionar os melhores produtos, a melhor experiência para o consumidor e que sabe comunicar esse objetivo com eficiência são as que vencerão.

O artigo atinge seu objetivo, no sentido de que abre a discussão sobre para os desafios de *branding*. A decisão de colocar uma nova variável exige que sejam feitos novos cálculos e o Jogo de Empresa deverá trabalhar com novas estatísticas para conhecer o comportamento do consumidor. Essa nova decisão aproxima o Jogo mais a realidade, pois, decisões de marcas são consideradas parte da estratégia da empresa como um todo e não somente da área de Marketing.

Outra contribuição é que a avaliação de marcas pode influenciar no valor das empresas no mercado de ações, já que todas as empresas são Sociedades Anônimas.

A limitação desse tipo de simulação é que para uma melhor avaliação das marcas, é necessário conhecer dados do passado. Como a simulação é feita em dezesseis trimestres apenas, ou seja, dois anos, a quantidade de informação é pequena para entender um real comportamento do consumidor. O mercado também é muito sensível a preço, e a simulação acaba por não considerar os outros fatores como fidelidade.

Uma limitação maior se configura na mensuração do Valor Agregado da Marca. Como citado anteriormente, fatores como qualidade, localização, variedade e distribuição são

também importantes para a avaliação de marca, pois configuram o relacionamento com o cliente. Porém, tais dados não existem no EGS.

Através da pesquisa realizada, percebe-se que mensurar o valor da marca é apenas uma das etapas. O ambiente simulado pode utilizar de dados como esse para projetar novas demandas de uma empresa que investiu em marca.

Determinar também o valor da marca para o cliente é uma forma de estabelecer estratégias. Para isso, determina-se o número de clientes que comparam a marca, multiplica-se o número de unidades que o cliente médio compra pela margem de contribuição da marca. (SCHULTZ, D. E. e SCHULTZ, H. F., 2006).

Conhecer o valor da marca fornece ferramentas de negociação nos contratos e acordos de parceria empresarial. Assim, no ambiente simulado, poderia também existir o licenciamento de marcas e o acordo com outras fábricas, aumentando o mercado da empresa simulada e agregando valor ao Jogo de Empresas.

Referências

BERNARD, R. **Estrutura de utilização dos jogos de empresas nos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis do país e avaliações preliminares de uma disciplina baseada neste método**. XVII ENANGRAND. São Luís, Maranhão. Agosto, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **B2B Brand Management**. Springer Berlim – Heidelberg 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª edição. Pearson / Prentice Hall. São Paulo. 2005.

MARTINS, J. R. **Grandes Marcas, Grandes Negócios**. 2ª edição. Global Brands, 2005.

MILLER, Jon; MUIR, David. **The Business of Brands**. Wiley, 2004.

NUNES, Gilso; HAIGH, David. **Marca: Valor do Intangível**. São Paulo: Atlas, 2003

PETIT, Francisc. **Marcas e meus personagens**. São Paulo: Cultura, 2003.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus / ABP, 1999.

SAUAIA, A. C. A. **Monografia Racional**. *Anais do 1º. SEMEAD – Seminários em Administração* Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.

SAUAIA, A. C. A. **Gestão da Estratégia: Um guia prático**. PPGA/FEA/USP/SP, São Paulo, SP, 2006.

SCHULTZ, D.E.; SCHULTZ, H.F.; entre outros autores. TYBOUT, A.M.; CALKINS, T. (organizadores). **Kellog on Branding**. Editora Atlas, São Paulo. 2005

TARSITANO, Paulo Rogério e NAVACINSK, Simone Denise G. **Marca: patrimônio das empresas e diferencial dos produtos.** Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: PósCom-Umesp, n. 41, p. 55-72, 1o. sem. 2004.

Millward Brown Optimor -.Knowledge Center. Points of view. Analista chefe: Hollis, Nigel. <http://www.millwardbrown.com>, acessado nos meses de Outubro e Novembro

Consultoria britânica Brand Finance: Disponível em: <http://www.brandfinance.com>. Acesso em: Outubro e Novembro de 2011.

HOLLIS, Nigel - What Makes an Iconic? - Millward Brown's Point Of View, Setembro de 2007. Disponível em: <http://www.millwardbrown.com>. Acesso em: 12/11/2007.

AMA – American Marketing Association: Dictionary of Marketing Terms. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>. Acesso em: 18/11/2007.