
Quantificar o valor da marca: uma abordagem conceptual e convergente

Fábio André da Costa Gomes

Plano de Dissertação

Mestrado em Marketing

Orientação

Prof^ª. Doutora Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão

2021

“If you can’t measure it, you can’t manage it.”
Peter Drucker

Nota biográfica

Fábio André da Costa Gomes nasceu a 8 de julho de 1992, é natural do Porto concelho onde vive atualmente.

Em 2010 iniciou a licenciatura em Gestão de Marketing no Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM). Cinco anos mais tarde (2015) torna-se mestre em Empreendedorismo e Internacionalização pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), explorando a “Importância dos *stakeholders* locais no processo de *branding* turístico”¹, em específico sobre o caso da marca *Porto.*, como tema de dissertação.

Em 2017 inicia o seu percurso profissional na consultora financeira multinacional FI Group como técnico de marketing. Distinguindo-se nos anos seguintes pela vontade enérgica em medir o “valor” das ações de marketing do grupo. Além de impulsionar a criação de diferentes ferramentas de controlo e análise em PowerBI, Dynamics 365 e ClickDimensions, aumentou em 121% e em 133% o número de novas leads no mercado português.

Em 2019, ingressou no Mestrado em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP). E no ano seguinte tornou-se consultor sénior de marketing na FI Group.

¹ Dissertação de mestrado: <http://hdl.handle.net/10400.22/7766>

Agradecimentos

Durante o desenvolvimento desta dissertação aprendi imenso com outras pessoas. Em primeiro lugar, tenho de agradecer à minha orientadora, professora Amélia Brandão, que foi indispensável ao longo de todo o processo. Reconheço-lhe apoio incondicional, disponibilidade absoluta e partilha incansável de conhecimento desde o início do projeto. O meu sincero agradecimento por todo o carinho.

Quero agradecer à minha esposa e à minha filha, Joana e Carolina, por serem a minha fonte de inspiração, por me encorajarem e manterem-me concentrado com o propósito desta investigação. Como tudo na nossa vida, fizemo-lo juntos.

Em terceiro lugar, obrigado à FI Group, empresa na qual trabalho, por me disponibilizar contactos indispensáveis e relevantes, especificamente, quanto à vertente prática, para a compreensão da mensuração de valor da marca.

Por último, agradeço a todos os entrevistados que participaram neste estudo. O conhecimento obtido através de cada uma destas oportunidades foi essencial para apresentação de um pensamento progressista sobre esta temática.

Resumo

É indubitável a importância contemporânea dos ativos intangíveis. Efetivamente, nas economias desenvolvidas o seu valor é superior ao dos ativos corpóreos. Assumindo que as marcas têm um contributo inevitável para o crescimento e desempenho financeiro das organizações torna-se importante desenvolver novas métricas que permitam incorporar o seu valor no balanço. Contudo, apenas as marcas que resultem de uma fusão, aquisição ou venda podem ser registadas no balanço. Por outras palavras, as diretrizes internacionais de contabilidade (IAS 38) ditam que as marcas geradas internamente não podem ser reconhecidas como ativos intangíveis. Do mesmo modo, as ISO (10668 e 20671) não resolvem o problema principal: a subjetividade associada à mensuração deste valor. À luz das orientações e normas existentes observamos a incapacidade de diferentes disciplinas em estabelecer um consenso financeiro sobre esta matéria. Portanto, exploramos a visão e os sentimentos de perfis distintos que entendemos melhor representarem o objeto de estudo (CMO, CFO, Professor e Auditor). Das 16 entrevistas realizadas, verificamos que a perspetiva financeira (FBBE) é dominante e que a abordagem com base em receitas deve ser privilegiada no processo de avaliação, especialmente através do discounted cashflow. Não obstante a importância de a inclusão da marca no balanço ser categórica, observamos que a população em estudo é inexperiente quanto à utilização de métodos práticos de avaliação, assim como não possui conhecimento sobre as normas que limitam esta mensuração. Em síntese, verificámos que existem diferentes métricas e indicadores que contribuem para a incapacidade neste tipo de análise, sendo indispensável estabelecer um renovado conceito de valor da marca. Logo, descobrimos que este valor deverá resultar de uma estimativa das receitas futuras que uma organização possa obter mediante a sua utilização. Ainda assim, sugerimos que sejam realizadas investigações para verificar a eficácia desta representação, confrontá-la em diversos contextos e ampliá-la a diferentes perfis.

Palavras-chave: ativos intangíveis; avaliação da marca; marca no balanço; valor da marca; valorização da marca

Abstract

The contemporary importance of intangible assets is undoubted. Indeed, in developed economies, their value is greater than that of tangible assets. If brands have an inevitable contribution to the growth and financial performance of organizations, it is important to develop new metrics that allow their value to be incorporated in the balance sheet. However, only brands that result from a merger, acquisition or sale can be recorded on the balance sheet. In other words, international accounting guidelines (IAS 38) dictate that internally generated brands cannot be recognized as intangible assets. Similarly, ISO (10668 and 20671) do not solve the main problem: the subjectivity associated with measuring this value. Considering the existing guidelines and standards we observe the inability of different disciplines to establish a financial consensus on this matter. Therefore, we explored the vision and feelings of different profiles that we believe best represent the object of study (CMO, CFO, Professor and Auditor). From the 16 interviews conducted, we found that the financial perspective (FBBE) is dominant and that the revenue-based approach should be privileged in the valuation process, especially through discounted cashflow. Despite the importance of the categorical inclusion of the brand in the balance sheet, we observed that the population under study is inexperienced in the use of practical valuation methods, as well as lacking knowledge about the standards that limit this measurement. In summary, we found that there are different metrics and indicators that contribute to the incapacity in this type of analysis, and it is essential to establish a renewed concept of brand value. Therefore, we found that this value should result from an estimate of future revenues that an organization may obtain through its use. Still, we suggest that research be conducted to verify the effectiveness of this representation, confront it in different contexts, and extend it to different profiles.

Keywords: brand equity; brand measurement; brand valuation; brands on the balance sheet; intangible assets

Abreviaturas e símbolos

BE – Brand Equity

BIG Four – Nomenclatura utilizada para se referir às quatro maiores empresas especializadas em auditoria e consultoria globais. Fazem parte deste grupo a EY, PwC, Deloitte e KPMG.

BSC – Balanced Scorecard

CBBE – Consumer-based brand equity

CEO – Diretor Executivo

CFO – Diretor Financeiro

CMO – Diretor de Marketing

FBBE – Financial-based brand equity

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAS – International Financial Reporting Standards

IASB – International Accounting Standards Board

NPS – Net Promoter Score

PI – Propriedade Intelectual

PIB – Produto Interno Bruto

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

VN – Volume de Negócios

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	5
2.1 Valor da marca	5
2.1.1 Perspetivas de mensuração	7
2.1.2 Abordagens de valorização da marca	8
Abordagem com base em custos.....	8
Abordagem com base no mercado.....	9
Abordagem com base em receitas	9
Abordagem com base em fórmulas	10
2.1.3 Métodos de valorização da marca.....	10
2.2 Avaliação da marca	15
2.2.1 A marca no balanço	16
Normas Internacionais de Contabilidade.....	16
Normas ISO	17
3. Metodologia	18
3.1 Métodos de amostragem e amostra	18
3.2 Recolha de dados	19
3.3 Técnicas de análise usadas	20
4. Resultados	25
5. Discussão e análise dos resultados	42
5.1 Uma abordagem conceptual e convergente	45
6. Conclusões	47
6.1 Contribuições teóricas e práticas	48
7. Limitações e possíveis futuras investigações	51
Referências bibliográficas	52
Apêndices	56
Guião da entrevista	56
Convite para participação no estudo.....	57
Transcrições	57
Entrevista A	58
Entrevista B.....	62
Entrevista C.....	69
Entrevista D	73
Entrevista E.....	77
Entrevista F	84
Entrevista G	88
Entrevista H	90
Entrevista I	101
Entrevista J.....	106

Entrevista K	111
Entrevista L	118
Entrevista M.....	123
Entrevista N	127
Entrevista O	130
Entrevista P	136
Anexos	140
Comparação de valor da marca pela BrandFinance e Interbrand	140

Índice de tabelas

Tabela 1 - Conceitos de Brand Equity	5
Tabela 2 - Métodos de valorização da marca	13
Tabela 3 - Classificação de Casos "Pessoa" NVivo 12	20
Tabela 4 - Classificação de Ficheiros "Entrevista" NVivo 12	20
Tabela 5 – Atribuição de “Nodes” NVivo 12	22
Tabela 6 - Representação de valor da marca para cada entrevistado.....	25

Índice de figuras

Figura 1 - Diferentes perspetivas, indicadores e componentes para medir brand equity (Tasci, 2020)	7
Figura 2 – Identificação de Brand valuation providers Fonte: adaptação de (Salinas & Ambler, 2009)...	14
Figura 3 – Exemplo de identificação de transcrições	23
Figura 4 – Distribuição das perspetivas de mensuração de BE	26
Figura 5 – Distribuição das abordagens de mensuração de BE	26
Figura 6 - Mapeamento dos métodos práticos de análise de BE	27
Figura 7 - Distribuição de métodos práticos de análise do valor da marca	28
Figura 8 – Análise à questão “conhece algum método prático?”	29
Figura 9 - Análise à questão “conhece empresas que façam a avaliação da sua marca”.....	30
Figura 10 – Mapeamento de dificuldades de mensuração	32
Figura 11 – Principais dificuldades de mensuração apontadas pelos participantes.....	32
Figura 12 – Ramificação da variável Subjetividade	34
Figura 13 – Mapa de respostas à questão “reconhece importância”.....	36
Figura 14 – Principais motivos para colocar o valor da marca no balanço	37
Figura 15 – Análise à questão a “avaliação deveria ser feita como?”	38
Figura 16 – Mapeamento de dimensões de avaliação.....	39
Figura 17 – Distribuição de características que podem ajudar na avaliação da marca.....	39
Figura 18 – Árvore de ramificações envolta do conceito cashflows	44
Figura 19 – Proposta de representação do valor da marca	46
Figura 20 – Convite enviado aos entrevistados	57
Figura 21 - Comparação de valor da marca Apple	140

Índice de equações

Equação 1 – Método de cashflows descontados.....	49
--	----

1. Introdução

Num mundo cada vez mais conectado é importante reavaliar o papel das marcas através de diferentes perspetivas. Swaminathan et al. (2020) incentivaram a comunidade académica a desenvolver novas métricas que permitam incorporar o seu valor no balanço das empresas.

A marca é um ativo intangível passível de ser colocado no balanço (Doyle, 2001; Huang, 2015) mas as organizações não são proactivas quanto à sua mensuração exceto quando entram num processo de venda, fusão ou aquisição. E, é inevitável o contributo que este tipo de património representa para o crescimento e desempenho financeiro das organizações.

Efetivamente, ativos intangíveis, tal como é o caso das marcas, são cada vez mais importantes do ponto de vista económico (Doyle, 2001). Embora, não sejam reconhecidos formalmente em relatórios sobre o PIB, diferentes economistas consideram que o valor dos intangíveis é superior ao dos tangíveis na maioria das economias desenvolvidas. Aliás, Knowles (2019) afirma que 74% do valor das principais duas mil empresas estabelecidas nos EUA são provenientes dos seus ativos incorpóreos. Por conseguinte, esta é uma das razões apontadas pela Organização Internacional de Normalização (ISO) para a necessidade urgente de se reformularem as atuais práticas contabilísticas e financeiras sobre como devemos tratar as marcas, reforçando que estas são parte integrante do processo de criação de valor de qualquer organização (ISO, 2020).

Embora as marcas sejam consideradas uma excelente opção de investimento (Voss & Mohan, 2016; Yildiz & Metin Camgoz, 2018) a aposta no seu desenvolvimento é normalmente catalogada como um “centro de custos”. Aliás, os departamentos financeiros e de marketing não são consensuais quanto ao papel catalisador que a marca pode desempenhar no aumento de fluxos de caixa, quotas de mercado, lucros e receitas para os seus acionistas.

Nesse sentido, verifica-se inaptidão por parte da contabilidade em valorizar este tipo de ativos, algo que poderia ser alcançado através da produção de um relatório complementar (He & Calder, 2020). Na prática permanece a incerteza sobre como tratar contabilisticamente o valor da marca e para este vazio contribui a insuficiência de diretrizes

e imprecisão na compreensão de conceitos como *brand value*, *goodwill* ou outros ativos intangíveis (Seetharaman et al., 2001).

O valor da marca observa-se através do investimento e influência exercida pela área do marketing sobre a *performance* empresarial. Apesar das investigações neste campo a partir de uma perspectiva financeira não serem recentes (Bagna et al., 2017; Huang, 2015; Keller, 1993; Salinas & Ambler, 2009; Srinivasan & Hanssens, 2009) esta quantificação permanece um objetivo impraticável para a maioria das empresas (Hanssens & Pauwels, 2016).

A concentração em volta do conceito de *brand value* permitiria que o marketing e área financeira percecionassem o processo de *branding* como algo estratégico, possibilitando que os investimentos sobre a marca pudessem ser a longo prazo e com maior orientação para o consumidor (Hanssens & Pauwels, 2016; Kirk et al., 2012). Além disso, avaliar frequentemente o *brand value* facilitaria a compreensão sobre a criação de valor para a organização e aumentaria as hipóteses de atração de capital.

Efetivamente, os balanços tradicionais encontram-se envelhecidos e necessitam de melhorar a sua compreensão sobre ativos intangíveis. A capacidade de estabelecer objetivos e medir resultados são características de uma boa gestão (Aaker, 1996). De facto, os gestores têm pressionado, ao longo dos últimos quarenta anos, os profissionais de marketing a apresentarem resultados das suas atividades e a expressarem-nos através de uma terminologia financeira (Chay, 1992; Kirk et al., 2012; Srinivasan & Hanssens, 2009). Assim é cada vez mais importante desenvolver um modelo que permita colocar o valor da marca no balanço; possibilitando uma ferramenta fundamental para quem ocupa cargos de gestão (Schultz, 2016).

Concretizar a ideia de que as marcas devem ser trabalhadas como um ativo financeiro exige investigação empírica. Devido à intangibilidade indubitável do tema em análise optamos pela utilização de uma vertente qualitativa. A justificação prende-se com as características únicas que este tipo de investigação outorga, especificamente, sobre a reflexão de pressupostos considerados absolutos (Symon et al., 2018) e a possibilidade de construirmos novas representações teóricas (Shepherd & Suddaby, 2017) sobre esta matéria.

É evidente que este é um território inexplorado para a literatura em gestão da marca (Salinas & Ambler, 2009). Não se encontrando nenhum modelo ou ferramenta que

permita de uma forma simples veicular o seu valor financeiro ao balanço (Bagna et al., 2017; Sinclair & Lane Keller, 2014). Existindo, inclusive, várias recomendações de investigação futura para as quais a comunidade científica deve contribuir (Seetharaman et al., 2001; Swaminathan et al., 2020).

Logo, apesar de compreendermos que este é um problema que atravessa diferentes domínios e que se encontra balizado por normas precisas de contabilidade, esta investigação tem como principal objetivo compreender como as empresas podem medir e colocar o valor das suas marcas no balanço. Através de uma perspetiva financeira, serão explorados os principais conceitos, indicadores e critérios que possibilitem alcançar esse propósito — estabelecer um renovado conceito de *valor da marca*.

Uma vez que existem diferentes definições de marca encontradas literatura é importante compreendermos qual a exata abrangência deste conceito (Motameni & Shahrokhi, 1998). Nesse sentido, a presente análise pretende dar resposta a uma questão que se revela imprecisa atualmente quanto ao que respeita ao domínio da gestão: como deve ser realizada a avaliação financeira de uma marca?

Além disso, existe um conjunto de questões específicas a serem exploradas que contribuem para o entendimento do objeto principal deste estudo, especificamente, qual a perspetiva que melhor capta o valor da marca, a importância de seu registo no balanço e as principais dificuldades de mensuração.

Sob essa perspetiva, esta investigação abarca a visão de professores, diretores de marketing (CMO) e diretores financeiros (CFO) sobre questões relacionadas com a valorização da marca. Neste estudo foi utilizado o *software* NVivo 12, que nos permitiu triangular o conhecimento obtido das entrevistas realizadas, quer através de uma perspetiva prática como de um ponto de vista teórico.

Os resultados obtidos fundamentam a necessidade de se estabelecer um renovado conceito de valor da marca. Observamos que quer a academia como a gestão se encontram desalinhados quanto ao entendimento sobre esta matéria. Por esta razão propomos uma abordagem elementar e convergente: o valor a ser colocado no balanço deverá refletir uma estimativa de rendimento futuros que uma organização consiga obter por intermédio da sua marca.

Neste contexto, este estudo recomenda uma abordagem homogênea e menos subjetiva para responder ao pedido de investigação futura sugerida por Swaminathan et al. (2020) sobre como as marcas podem ser incluídas no balanço. Por outras palavras, a contribuição para literatura surge pela determinação de um novo conceito de valor da marca que pode ser aplicado por diferentes disciplinas. Por outro lado, através duma perspetiva de gestão, a aplicação de uma ferramenta já existente permite aos profissionais de marketing avaliarem periodicamente e de forma transparente o valor das suas marcas.

A organização deste trabalho é a seguinte: a revisão de literatura discute o conceito de valor da marca, nomeadamente, explorando as respetivas perspetivas, abordagens de valorização e identificando todos os métodos práticos que existem atualmente (Salinas & Ambler, 2009). Além disso, expõe as ISO disponíveis e as principais limitações adjacentes ao seu tratamento contabilístico (Sinclair & Lane Keller, 2014).

Em seguida, incluí capítulos dedicados à metodologia utilizada e à apresentação de resultados. Depois, analisamos e debatemos sobre o conhecimento obtido. Finalmente, apresentamos as principais conclusões e as limitações e recomendação de pesquisa futura. Terminando com a bibliografia, apêndices e anexos.

2. Revisão de literatura

O seguinte estado da arte permitirá contextualizar e identificar as variáveis em estudo. Em primeiro lugar, começamos por definir *brand equity* e as suas perspectivas de mensuração. Explicando depois o conceito de *brand valuation*, bem como as abordagens e metodologias que existem atualmente para avaliar o valor da marca.

Adicionalmente serão identificadas as principais normas ISO e abordados os indispensáveis conceitos sugeridos pela *International Accounting Standards Board* sobre ativos intangíveis, tal como as principais restrições contabilísticas neste domínio.

2.1 Valor da marca

A literatura tem demonstrado que existe uma maior perceção de valor dos consumidores quanto maior for a força da marca. Esta relação explica-se pela diferença de vantagens competitivas entre produtos com e sem marca, ou seja, ao contrário dos genéricos as marcas caracterizam-se pelos seus preços *premium*, quotas de mercados mais elevadas, menores custos e elasticidade de preço, maior retorno para os acionistas, fluxos de caixa, receitas e lucros (Doyle, 2001; Keller & Lehmann, 2003; Voss & Mohan, 2016).

Autor	Definição
Leuthesser (1988)	Conjunto de associações, canais, clientes e comportamentos de uma marca que permitem obter um maior volume de vendas ou melhores margens. Originando uma marca mais robusta, sustentável e com vantagens competitivas face à concorrência.
Farquhar (1989)	Valor acrescentado que uma marca transfere para um produto; este valor pode ser percecionado pela própria empresa, mercado ou consumidor.
Aaker (1991)	Conjunto de ativos e passivos relacionados com uma marca; nome e símbolo que acrescentam ou subtraem valor ao produto/serviço fornecido a outras empresas e/ou aos respetivos consumidores.
Smith et al. (1991)	Quantificação do valor financeiro de atividades e campanhas bem-sucedidas que resultam na transação de um produto ou serviço.
Keller (1993)	O efeito diferenciador que a notoriedade exerce sobre a resposta do consumidor às ações de marketing de uma determinada marca.

Tabela 1 - Conceitos de Brand Equity

Sob esta perspectiva emerge a ideia de *brand equity* ou valor da marca que permite identificar o valor acrescentado que tal cunho atribui a um produto ou serviço (Farquhar, 1989); a Tabela 1 reúne as dominantes representações deste conceito.

Como podemos observar, esta é uma ideia notável que se tem destacado em diversos estudos e investigações desde a década de 80 (Aaker, 1991; Leuthesser, 1988; Smith & Park, 1992) com o objetivo de mensurar a influência resultante das atividades de marketing (Keller, 1993).

Deste modo, Sinclair e Lane Keller (2014); Yildiz e Metin Camgoz (2018) sugerem que um peso considerável do valor de uma empresa emerge dos seus recursos intangíveis. Defendendo que o desempenho organizacional está correlacionado com ativos como *brand equity*, aposta na inovação ou no relacionamento com os clientes. Por esta razão, a *brand equity* permite às organizações posicionarem-se e atribuírem credibilidade às suas marcas, manifestando-se como uma vantagem competitiva perante momentos de indecisão dos consumidores.

Por exemplo, C. Simon e M. W. Sullivan (1993) comprovaram que a *brand equity* compreende uma grande percentagem do valor global de muitas organizações. Recomendando que a gestão de uma empresa deve empreender um plano fundamentado das suas atividades de marketing para conseguir extrair o valor máximo da sua marca.

De facto, a capacidade de estipularmos objetivos e consequentemente analisarmos os seus resultados são um paradigma indistinto de marcas e gestores de sucesso. Contudo, a sua aplicação a ativos intangíveis como marcas, tecnologias ou pessoas é, obviamente mais complexo. Então, a conceptualização de *brand equity* para aperfeiçoar estratégias de gestão de marca específicas ou, simplesmente, para a podermos mensurar são um ingrediente insubstituível para quem as nutre e lidera (Aaker, 1996).

Neste sentido, Keller (1993) defende que se considerarmos que as atividades de marketing podem melhorar o reconhecimento, força e extensões positivas associadas à marca, então, o desenvolvimento de um modelo de avaliação permitiria aos *marketers* tomarem melhores decisões.

Daí, Davcik et al. (2015) reforçarem a importância de se desenvolver uma teoria consistente e unânime de mensuração de *brand equity*. Especificamente, porque não existe atualmente um consenso na literatura sobre quais são as fontes, princípios e

determinantes que nos permitem mensurar de forma competente o valor da marca. Ainda assim, é importante discutimos quais são as linhas de pensamento dominantes relativamente às perspetivas e abordagens de mensuração.

2.1.1 Perspetivas de mensuração

Existem diferentes perspetivas e formas de medir o valor da marca, contudo podemos agrupá-las em apenas duas: perspetiva do consumidor (CBBE *consumer-based brand equity*) (Aaker, 1991; Christodoulides & de Chernatony, 2010; Keller, 1993; Yoo & Donthu, 2001) e perspetiva financeira (FBBE *financial-based brand equity*) (C. J. Simon & M. W. Sullivan, 1993).

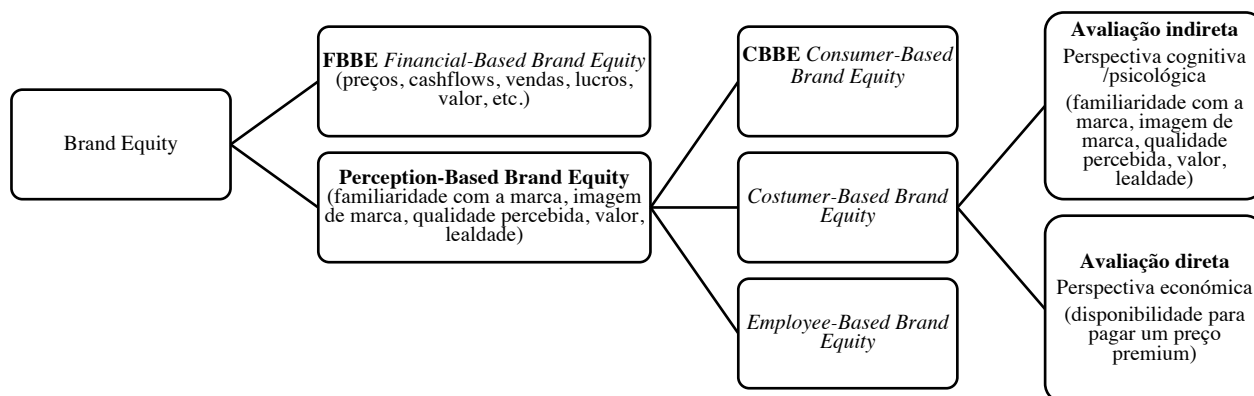


Figura 1 - Diferentes perspetivas, indicadores e componentes para medir brand equity (Tasci, 2020)

As primeiras investigações neste âmbito focaram-se essencialmente na ótica financeira analisando o comportamento de mercado através de fluxos de caixa, custos, volume de vendas e estratégias de preço (Farquhar, 1989; Kamakura & Russell, 1993). Não se reprechendo, portanto, que na década de 90 o conceito de *brand equity* fosse utilizado com o mesmo significado de *brand value*; empregue com o objetivo de quantificar o valor total de uma organização (C. J. Simon & M. W. Sullivan, 1993).

Após este período começam a surgir investigações que exploravam a perspetiva do consumidor e dos colaboradores pelo valor da marca. Como consequência Aaker (1996) e Keller (1993); Keller e Lehmann (2003) desenharam um modelo conceptual de CBBE que equaciona o *feedback* cognitivo, afetivo e emocional dos consumidores em resposta às atividades de marketing executadas pelas organizações.

Embora não haja consenso entre a comunidade científica sobre as exatas dimensões de CBBE, existindo mais de quarenta em diferentes contextos (Tasci, 2020), são

inevitáveis, aquando a apreciação de uma marca, os elementos apontados por Aaker (1991) e Keller (1993): qualidade percebida, notoriedade, lealdade e associações à marca.

Porém a indefinição sobre a utilização destas perspetivas em circunstâncias distintas é irrefutável (Nguyen et al., 2015). Por exemplo, qual a melhor opção para intentos de gestão ou com desígnios académicos? Será que avaliação a partir de um prisma CBBE está correlacionado com a quantificação FBBE (Yoo & Donthu, 2001)? Estas são interrogações atualmente desprovidas de resposta e para as quais estes autores incentivam a comunidade académica de marketing a contribuir e a preencher o evidente hiato de conhecimento.

Apesar destas dúvidas, ao longo das últimas décadas, existiram diferentes esforços para mensurar o valor da marca originando o conceito de *brand valuation*. Na verdade, para He e Calder (2020) a utilização do valor da marca permitiria ao marketing e às finanças percecionar a marca de forma mais estratégica — considerando a contribuição da marca para o negócio ao longo do tempo.

2.1.2 Abordagens de valorização da marca

O processo de avaliação de uma marca é complexo e pressupõe a recolha e identificação de informações internas e externas à organização, às quais estão, manifestamente, associadas um elevado grau de incerteza e subjetividade. Então, apesar do extraordinário desenvolvimento de métodos de valorização da marca, muitas investigações e autores alertam para a falta de compreensão e aplicação incorreta destas ferramentas, especificamente, por quem as utiliza: empresas, consultores, juízes, peritos ou intermediários de crédito (Misankova et al., 2017).

Nesse sentido, Cravens e Guilding (1999) sugerem quatro abordagens elementares que permitem avaliar o valor da marca, encontrando suporte na análise de custos, do mercado, em receitas ou fórmulas:

Abordagem com base em custos

A marca é analisada com base nos custos incorridos para o seu desenvolvimento (criação, aquisição ou manutenção). Consideram-se despesas como estudos de mercado, publicidade e comunicação ou, por exemplo, investimentos em investigação e desenvolvimento. Esta é considerada a abordagem mais conservadora e que melhor atende às normas contabilísticas propostas para a avaliação de ativos intangíveis.

Contudo, não reúne consenso entre os profissionais de marketing que reconhecem a ineficácia da abordagem em captar o valor acrescentado resultante da aplicação de estratégias de gestão de marca. Outra desvantagem apontada é a dificuldade na identificação de todo o histórico de custos que se intensifica com a antiguidade da marca.

Abordagem com base no mercado

Esta metodologia estima o valor pela qual a marca poderia ser vendida. A fórmula de cálculo incide sobre futuras mais-valias que são atualizadas para valores correntes. Porém, é imprescindível conhecer o valor de mercado. Uma vez que este critério pode ser difícil de mensurar podem ser criadas *proxies*, tendo por base a perspetiva dos mercados financeiros sobre o valor da marca. Para tal, é necessário realizar a separação entre ativos tangíveis e intangíveis e após este exercício, conhecendo-se o valor total da empresa, é possível identificar o valor de mercado dos bens intangíveis (Kamakura & Russell, 1993).

Outra possibilidade é a comparação com o desempenho de uma marca equivalente, quanto maior a semelhança melhor será a avaliação. Contudo, a ausência de marcas substitutas podem ser um obstáculo.

Abordagem com base em receitas

Foca-se, essencialmente, no valor potencial da marca, eliminando, por exemplo, dúvidas relacionadas com a identificação de custos incorridos. Este método requer a avaliação de futuras receitas líquidas ou fluxos de caixa atribuíveis à marca, que são depois atualizados para valores correntes (também conhecida por abordagem *DCF - Discounted Cash Flows*) (Salinas & Ambler, 2009).

Existem algumas formas para determinar futuras receitas líquidas. Em primeiro lugar, podemos comparar o preço *premium* entre produtos com e sem marca estimando-se o lucro incremental produzido. Porém, nem todos os produtos possuem genéricos equivalentes passíveis de confrontação. Em alternativa, podemos prever os *royalties* anuais associados a uma marca que hipoteticamente se encontrasse num convênio de licenciamento; esta é uma metodologia usual em marcas que competem internacionalmente.

Outra possibilidade é recorrer à força de reconhecimento da marca para se prever as receitas. E por último, poderia se considerar a oferta e a procura para se estimar a força da marca.

Após isolarmos as receitas atribuíveis à marca, utilizando uma das formas referidas, estamos em condições de quantificar receitas futuras. Esta previsão deve contemplar uma análise estratégica e incluir extensões da marca (Smith & Park, 1992).

Abordagem com base em fórmulas

As análises sob esta perspectiva favorecem a utilização de vários critérios para determinar o valor da marca. Sendo uma abordagem que permite justificar relatórios financeiros externos ou compatibilizá-la com objetivos internos de gestão.

Neste sentido, procede-se inicialmente ao cálculo da rentabilidade da marca considerando-se fatores alusivos à sua identidade. E, a este valor soma-se um multiplicador que pode, por exemplo, considerar se a marca é líder de mercado, se é capaz de manter a lealdade do consumidor, se é fortalecida por uma organização eficiente, se procura proteção legal, se é reconhecida internacionalmente ou se aposta na inovação.

Genericamente estas abordagens apresentam menos desvantagens face às restantes e permitem uma maior compreensão sobre as variáveis que atribuem valor à marca (Motameni & Shahrokhi, 1998).

2.1.3 Métodos de valorização da marca

Após a escolha da abordagem é necessário definir o método de avaliação. Logo, as marcas podem ser avaliadas com recurso a diferentes técnicas (Tabela 2) e dependendo do objetivo algumas podem ser mais pertinentes do que outras. De acordo com Salinas e Ambler (2009) foram quatro motivos os que conduziram ao desenvolvimento destes métodos de valorização da marca, nomeadamente, avaliar a *performance* das atividades de marketing, justificar o preço de ações, compreender o valor de aquisição ou, simplesmente, para apoiar as organizações na gestão de impostos.

Todavia, estes autores, verificaram que na prática alguns métodos não são utilizados e que outros apesar de serem aplicados não são teoricamente robustos; para estes cenários contribuem a dificuldade na obtenção de dados adequados ou a in experiência por quem conduz as avaliações. Adicionalmente, enaltecem que deve ser dada prioridade a métodos pragmáticos, acrescentando que na prática dos vinte e três métodos identificados os que recorrem aos *discounted cashflows* ou *royalty relief* são os mais utilizados, refletindo a importância dada à avaliação do desempenho das atividades de marketing

Técnica	Forma de cálculo	Vantagens	Desvantagens
Abordagem com base nos custos			
Histórico de custos	Utiliza todo o histórico de custos associados à criação da marca.	• Identifica um valor mínimo da marca. • Útil para marcas recentes, particularmente quando nenhum benefício específico do mercado pode ser identificado.	• Não considera o potencial, valor acrescentado ou perdido da marca. • Dificuldade na obtenção de todos os custos realizados.
Custo para recriar	Utiliza preços correntes para estimar o custo da recriação da marca.	• Identifica um valor mínimo da marca. • Útil para marcas recentes, particularmente quando nenhum benefício específico do mercado pode ser identificado.	• Não é um bom indicador futuro.
Abordagem com base no mercado			
Venda da marca / comparação de transações	A marca é valorizada comparando transações recentes que envolvam marcas semelhantes em mercados semelhantes ou através <i>proxies</i> com outros mercados.	• Útil quando existem dados comparáveis suficientes.	• Comparabilidade de dados.
Abordagem com base em receitas			
Preços premium	O valor é calculado através da multiplicação do volume de vendas pela diferença entre o preço unitário da marca e um produto genérico.	• Universalmente compreendida. • Os métodos estatísticos para calcular as diferenças de preços removem a subjetividade inerente ao processo de avaliação.	• Difícil de aplicar na prática. • Não considera vantagens de custo e volume. • Apenas complementa os métodos tradicionais.
Procura / força da marca	Considera os efeitos de <i>brand equity</i> na procura e oferta para determinar a influência da marca sobre o processo de decisão, podendo ser analisada de forma estatística ou subjetiva.	• A área de marketing defende que este método permite determinar os fatores principais que criam valor para a organização. • Não depende exclusivamente da comparabilidade de dados para identificar as receitas atribuíveis à marca.	• A maioria das consultoras não revela os algoritmos de avaliação e aplicam o método de diferentes formas, consoante a disponibilidade de informação, originando resultados não comparáveis. • O índice do fator de procura pode ser aplicado de diferentes formas (EVA®, <i>free cash flow</i>, volume de vendas etc.).
Comparação da margem bruta	Considera-se o excesso da média de margem bruta comparável aos concorrentes.	• Permite a valorização de marcas que não utilizam estratégias de preço, uma vez que também considera as estratégias com base no custo.	• Não considera variáveis que possam influenciar as margens de operação além da marca.
Comparação de resultados operacionais	Considera-se o excesso da média de EBIT comparável aos concorrentes.	• Considera variáveis como despesas de promoção, administrativas e outras não incluídas no custo das vendas.	• Existem outras variáveis que influenciam os resultados operacionais, ou seja, esta metodologia pode sob ou sobrevalorizar a marca.
Royalties	O valor é calculado com base na taxa de	• Avaliação específica para uma determinada indústria.	• As marcas, por natureza, são únicas e não são realmente

	licenciamento que a empresa teria de pagar se não fosse proprietária da marca. Este método envolve a estimativa de vendas futuras e a aplicação de uma taxa de royalties apropriada.	• Tem por base práticas tradicionais de licenciamento de marcas. • Teoricamente atraente, elimina a dificuldade intrínseca de estimar a rentabilidade e riscos atribuíveis à marca. • Aceite por várias autoridades fiscais como um modelo razoável.	comparáveis. • Dificuldade em isolar o valor da marca, existindo outras variáveis que não são contempladas (fornecimento de matérias-primas, know-how e outros serviços).
Diferença de fluxos de caixa	Os fluxos de caixa livre atribuíveis à marca resultam da diferença entre este tipo de fluxos da organização e outros ativos não relacionados com a marca.	• Não é necessário utilizar dados comparativos de outras transações que envolvam marcas.	• O fluxo de caixa livre atribuível à marca é semelhante ao conceito EVA®, substituindo-se apenas o fluxo nas empresas sem marca pelos ativos utilizados em empresas com marca o número de vezes que permita obter o retorno necessário.
Diferença de margens	Calcula a diferença de margem atribuível à marca (excluindo a margem de outros ativos intangíveis, tangíveis ou financeiros) com base na experiência do especialista.	• Conceptualmente consistente com a definição exclusiva de marca que exclui os produtos subjacentes.	• No caso de marcas fortes e com muitos ativos tangíveis obsoletos a marca seria subvalorizada devido ao elevado rendimento técnico que seria atribuído aos ativos tangíveis e financeiros. A atribuição de margens é ainda subjetiva e arbitrária, uma vez que o rendimento dos ativos tangíveis são considerados fixos.
Fluxos de caixa marginais (valor "com" e "sem marca")	O valor dos fluxos de caixa marginais que resultam da exploração da marca são a base de valorização.	• Conceptualmente consistente com a definição exclusiva de marca.	• Dificil de encontrar empresas comparáveis com o mesmo conjunto de ativos intangíveis, tangíveis e financeiros que vendam produtos genéricos.
Análise de equilíbrio concorrencial	O valor advém do desconto de “receitas da marca” que resultam das diferenças de quota de mercado relativas à imagem da organização.	• Apoia-se em dados objetivos observáveis.	• Baseia-se na proporção de quota de mercado não explicada por "fatores objetivos" (distribuição, investimento em marketing, preço).
Valor da marca-mãe e de ativos relacionados	Resulta do valor da marca principal e da soma com ganhos relacionados com as “marcas-produto”.	• Visão realista do valor da marca corporativa, reconhecendo as suas principais áreas de valor.	• Subjetividade.
Customer Lifetime Value (CLV)	Avalia o CLV atribuível à marca a nível individual, agregando depois o valor de todos os clientes (<i>brand equity share</i>).	• Economicamente viável.	• Sujeito a erros de medição. • Subjetividade.
Diferença da relação preço-venda	Resulta da diferença da relação de preços sobre a venda entre uma empresa com marca e outra genérica, multiplicada pelas vendas da empresa com marca.	• Lógica intuitiva e fácil de compreender.	• Dificuldade em avaliar os critérios do produto genérico. • Assume o mesmo nível de receitas de vendas correntes para a empresa com e sem marca.

Abordagem com base em fórmulas

Comparação de ganhos teóricos com genéricos equivalentes	As receitas atribuíveis à marca são determinadas pela diferença de EBIT entre produtos com e sem marca equivalente. Depois são calculados os múltiplos da marca através da <i>brand equity</i> e índice Preço/Lucro (P/E). Resultando o valor da marca da multiplicação das receitas pelos múltiplos.	• Comparar os ganhos da marca com empresas que comercializam produtos genéricos é conceptualmente consistente com a definição exclusiva de marca que exclui os produtos subjacentes.	• Difícil de implementar devido à obtenção de dados fiáveis. • Exclui variáveis comportamentos de <i>brand equity</i>. • A quantificação da diferença de EBIT é subjetiva. • A aplicação do índice P/E pressupõe que a valorização total do negócio é o da marca (problema comum em métodos de múltiplos).
Custo de desenvolvimento mais % histórico de receitas	Calcula o valor com base nos custos de criação e desenvolvimentos mais 10% da média de receitas anuais dos últimos 5 anos.	• Sem vantagens.	• Método arbitrário e com as mesmas desvantagens das abordagens com base em custos.
Fórmulas com base em dados contabilísticos	Com base nas receitas atribuíveis à marca e descontado perpetuamente sem considerar qualquer crescimento.	• Utiliza apenas informação publicamente disponível.	• Não pressupõe o crescimento da marca. • Não considera o risco da marca nos fluxos de caixa.
Múltiplos de dados investigados	Resulta do produto de “ganhos intangíveis” (EVA®), contribuição da marca (relacionamento com base de clientes) e múltiplos da marca (índice de crescimento a curto prazo).	• Utiliza variáveis de marketing investigadas.	• Baseia-se em expectativas de crescimento a curto prazo e nos pontos fortes de relacionamento com clientes, juntando-se a dificuldade do modelo EVA® identificar receitas atribuíveis à marca.
% capitalização do mercado atribuível à marca	O valor corporativo resulta de um modelo estatístico que tem por base informações financeiras e entrevistas a executivos que avaliam o Brand Power TM (índice de <i>brand equity</i>).	• Consulta outras perspetivas além da do consumidor.	• Não considera outros perfis corporativos como analistas e instituições financeiras ou entidades governativas, etc.
Avaliação de opções reais	Valoriza a marca como uma opção de expansão geográfica, extensão de mercado, etc.	• Obriga à clareza dos pressupostos utilizados nas previsões. Muito útil quando as opções reais são utilizadas durante o planeamento.	• Os pressupostos necessários dificultam a aplicação da metodologia.
Movimento do preço de ações	Equação que relaciona o valor da marca (como componente do valor da ação atribuível à marca), despesas de publicidade, penetração e tempo de mercado.	• Apropriado para valorização organizações de marca única.	• A <i>brand equity</i> contempla quatro dimensões em todos os setores. • Assume um mercado forte e eficiente.
Com base no modelo (CAPM)	Calcula a variação entre o custo de capital necessário e o valor incremental da organização quando o índice de reputação varia por unidade.	• Atrativo para <i>stakeholders</i> compreenderem os benefícios de uma marca forte, ao contrário de avaliações orientadas para o produto.	• Sugere apenas um valor relativo da marca.

Tabela 2 - Métodos de valorização da marca
Fonte: adaptação de (Salinas & Ambler, 2009)

Tendo em consideração que o processo de avaliação da marca consome tempo e recursos, este trabalho é tipicamente procurado junto de *brand providers* (Figura 2); entidades responsáveis pela mensuração do valor da marca. Estas podem se caracterizar pela sua orientação técnica — fiscal e jurídica — ou por uma vertente voltada para a gestão. Em consequência, as primeiras apresentam uma visão mais restrita e as últimas preferencialmente holística, recorrendo, frequentemente, a uma combinação de metodologias (abordagem com base em fórmulas) para realizar este tipo de análises



Figura 2 – Identificação de Brand valuation providers
Fonte: adaptação de (Salinas & Ambler, 2009)

Ainda assim, Salinas e Ambler (2009) comprovaram que os *brand providers* norteados por uma filosofia de gestão privilegiam uma análise assente na procura. Por oposição, as empresas que possuem uma visão técnica recorrem principalmente à utilização do *royalty relief* para calcular o valor da marca. Efetivamente, a proliferação de entidades que promete quantificar este ativo é crescente, tornando-se cada vez mais difícil fazer a escolha sobre a metodologia ideal para decompor a *brand valuation*.

2.2 Avaliação da marca

Em meados da década de 80 a *Interbrand Company*, consultora experiente na avaliação de marcas, realiza a primeira auditoria neste âmbito. Sendo a *Rank Hovis McDougall*, empresa do setor alimentar no Reino Unido, a primeira insígnia a ser quantificada. De facto, durante este período intensificam-se as aquisições de empresas o que forçosamente contribuiu para a atenção dada por investigadores a esta matéria.

Há mais de quarenta anos que a área de gestão pressiona os profissionais de marketing a apresentarem os resultados das suas atividades e a expressarem-nos através de uma terminologia financeira (Chay, 1992). Em particular, para Huang (2015) *como* avaliar o valor da marca de forma objetiva e abrangente é um problema que deve ser atribuído à indústria. Acrescentando que marca é um ativo intangível apto e passível de ser colocado no balanço das empresas.

No entanto, para a área da contabilidade permanece a incerteza sobre como tratar contabilisticamente o valor da marca e qual a melhor forma de a veicular ao balanço. Esta conjuntura decorre da insuficiência de diretrizes e imprecisão na compreensão de conceitos como *brand value*, *goodwill* ou outros ativos intangíveis (Seetharaman et al., 2001).

Os departamentos financeiros têm como missão a afetação de ativos que permitam às organizações minimizar riscos e obter o maior retorno financeiro possível. Todavia, esta área perceciona as marcas como uma despesa e encontra-se cética quanto à definição de orçamentos de marketing. Levando a que os profissionais se esforcem para justificar o valor das suas ações recorrendo ao *marketing mix* ou a modelos de atribuição que possibilitem a identificação de retorno. Para He e Calder (2020) isto só contribui para reforçar a ideia de que os investimentos em *branding* são despesas e que devem ser justificadas através destes orçamentos.

A concentração em volta do conceito de *brand value* permitiria que o marketing e área financeira percecionassem o processo de *branding* como um ativo estratégico, possibilitando que os investimentos sobre marca pudessem ser a longo prazo e com maior orientação para o consumidor (Hanssens & Pauwels, 2016; Kirk et al., 2012). Além disso, avaliar o *brand value* frequentemente facilitaria a compreensão sobre a criação de valor para a organização e aumentaria as hipóteses de atração de capital através deste tipo de investimentos.

2.2.1 A marca no balanço

Os balanços tradicionais encontram-se envelhecidos e necessitam de melhorar a sua compreensão sobre ativos intangíveis. A capacidade de estabelecer objetivos e medir resultados são características de boa gestão. Aaker (1996) considera que estes princípios elementares são complexos quando relacionados com a avaliação de ativos intangíveis, mas que a conceção de métricas e desenvolvimentos de ferramentas específicas para esta mensuração são um ingrediente valioso para quem desenvolve e nutre as marcas.

Efetivamente, ativos intangíveis, tal como é o caso das marcas, são cada vez mais importantes do ponto de vista económico (Doyle, 2001). Embora, não sejam reconhecidos formalmente em relatórios sobre o PIB, diferentes economistas consideram que o valor dos intangíveis é superior ao dos tangíveis na maioria das economias desenvolvidas. Aliás, Knowles (2019) afirma que 74% do valor das principais duas mil empresas estabelecidas nos EUA 74% são provenientes dos seus ativos incorpóreos. Por conseguinte, esta é uma das razões apontadas pela Organização Internacional de Normalização (ISO) para a necessidade urgente de se reformularem as atuais práticas contabilísticas e financeiras sobre como devemos tratar as marcas, reforçando que estas são parte integrante do processo de criação de valor de qualquer organização (ISO, 2020).

Normas Internacionais de Contabilidade

Tendo em consideração que as normas de contabilidade nacionais são um reflexo das diretrizes internacionais, observamos que, de acordo com a IAS 38² — regulamento que clarifica como devem os ativos intangíveis serem abordados contabilisticamente — as marcas geradas internamente não podem ser reconhecidas como ativos intangíveis.

Nesse sentido, como já tivemos oportunidade de debater anteriormente, apenas as marcas que resultem de uma fusão, aquisição ou venda podem ser registadas no balanço (Sinclair & Lane Keller, 2014). A justificação pode ser encontrada no ponto 64 desta norma, onde é indicado que *“despesas com marcas geradas internamente, publicações, conteúdos editoriais, bases de clientes e itens semelhantes em substância não podem ser distinguidos do custo de desenvolvimento do negócio como um todo. Por conseguinte, tais itens não são reconhecidos como ativos intangíveis (pág. 1503)”*.

² O acesso à norma IAS 38 foi realizado através de VPN, utilizando o acesso à base de normas de contabilidade (eIFRS) disponibilizado pela FEP em: <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/PDFArchive?viewFile=25726>

No entanto, as normas sugerem (ponto 21, IAS 38) que um ativo intangível deve ser considerado se:

- a) for provável que os benefícios económicos futuros pertencentes ao ativo sejam atribuídos à entidade; e
- b) que o custo do ativo possa ser avaliado de forma fiável.

Adicionalmente, o ponto 22 preconiza que a entidade deve avaliar a probabilidade de benefícios económicos futuros esperados utilizando pressupostos razoáveis e suportáveis que representam a melhor estimativa da gestão sobre o conjunto de condições económicas que possam existir no decurso da vida útil desse ativo.

Normas ISO

A ISO (2020) defende que as organizações devem avaliar periodicamente a força e a contribuição da marca face aos investimentos económicos porque apenas com base nessa informação se podem tomar melhores decisões de gestão.

Nesse sentido, desenvolveu a norma ISO 20671³ que fornece um modelo extensivo, relacionado com a perspetiva CBBE, sobre como deve ser realizada a avaliação da marca. Na prática, foi desenhada para servir de instrumento às empresas que pretendam relatar com maior precisão o valor das suas marcas a *stakeholders* internos ou externos e reduzirem o risco económico associado a este processo. A partir de outra perspetiva (FBBE), a ISO 10668⁴ endereçava esta questão de um ponto de vista financeiro, mas foi reconhecido que o seu alcance era limitado (ISO, 2020). Esta abordagem refere, identicamente, as quatro abordagens que discutimos previamente: custos, mercado, receitas e uma metodologia híbridas com recurso a fórmulas.

Ora, à luz das orientações e normas existentes, observamos a incapacidade das mesmas em resolver o problema central. Logo, se a comunidade académica de marketing deseja contribuir com uma ideia prática de avaliação da marca deve almejar, fundamentalmente, dois critérios: ser transparente e inteligível. Sem prejuízo, para concretizarmos esta ideia de trabalhar a marca como um ativo financeiro, é necessário conduzir uma investigação empírica que permita compreender a realidade prática desta matéria.

³ ISO 20671 *Brand evaluation – Principles and fundamentals*: <https://www.iso.org/standard/68786.html>

⁴ ISO 10668 *Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation*: <https://www.iso.org/standard/46032.html>

3. Metodologia

Após a revisão bibliográfica e a identificação das questões de investigação, que permitiram conhecer os conceitos fundamentais deste estudo e a sua inter-relação, é agora importante apresentar a metodologia que possibilitará dar continuidade à componente empírica.

Devido à intangibilidade indubitável do tema em análise optamos pela utilização de uma vertente qualitativa. A justificação prende-se com as características únicas que este tipo de investigação outorga, especificamente, sobre a reflexão de pressupostos considerados absolutos (Symon et al., 2018) e a possibilidade de construirmos novas representações teóricas (Shepherd & Suddaby, 2017) sobre esta matéria.

Nesse sentido, procuramos aplicar os oito critérios de excelência propostos por Timmermans e Tavory (2012) no que à investigação qualitativa concerne. Nomeadamente, explorar um tópico relevante, sermos rigorosos, sinceros, éticos e credíveis, refletir sobre termos que possam ser aplicados noutras disciplinas, utilizar métodos consistentes para lograr os objetivos propostos e almejar uma contribuição prática e/ou teórica com esta dissertação.

3.1 Métodos de amostragem e amostra

Esta investigação abarca a visão de professores, diretores de marketing (CMO) e diretores financeiros (CFO) sobre questões relacionadas com a valorização da marca. O objetivo será, posteriormente, triangular o conhecimento obtido, quer através de uma perspetiva prática como de um ponto de vista teórico.

Além disso, a experiência profissional e o entendimento experimentado destes indivíduos sobre estes tópicos constituem-se como fatores fundamentais para escolha deste grupo-alvo.

Sob essa perspetiva, para encontrar a amostra pretendida aplicou-se um método não probabilístico através de uma amostragem por conveniência. Recorrendo-se a contactos profissionais partilhados pela consultora FI Group Portugal, outros aconselhados pela professora Amélia Brandão, alguns através do envio de *InMail's* na rede LinkedIn e, ainda, mediante recomendações de outros entrevistados.

3.2 Recolha de dados

Sendo este um estudo exploratório e qualitativo para compreender as principais motivações e atitudes (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006) de professores, CMO e CFO sobre o tema em análise a técnica de recolha de informação empregue foi não-documental através de uma observação indireta de entrevistas semiestruturadas.

Em seguida, mapeamos os principais intervenientes a serem convidados (Figura 20 – Convite enviado aos entrevistados) e utilizamos a plataforma Calendly⁵ para coordenar a recolha de todos os testemunhos. Esta ferramenta revelou-se de grande utilidade permitindo compatibilizar e encontrar de forma eficiente horários disponíveis nas agendas copiosas dos entrevistados. Complementarmente, criou de forma independente ligações de acesso para as reuniões online enviadas de forma automática via e-mail em nome do entrevistador para os entrevistados; facilitando, deste modo, toda a gestão inerente ao processo.

Todas as reuniões desenrolaram-se na aplicação Zoom, gravadas com o consentimento dos participantes, em conformidade com as normas RGPD, e conduzidas entre os dias 12 de abril a 20 de maio de 2021. Para obtenção destes dados primários foi desenvolvido um guião (pág. 56) moldado através da *checklist COREQ* proposta por Tong et al. (2007) que resultou de um pré-teste com dois contactos e que permitiram identificar fragilidades vestibulares.

Como resultado foram consumadas dezasseis entrevistas. Logo, a amostra foi dividida em duas grandes categorias, onde 44% dos entrevistados apresenta um perfil norteado pela vertente financeira e os demais um conhecimento enraizado sobre a área de marketing. Na Tabela 3 podemos observar em maior detalhe a classificação por cargo, género, volume de negócios de cada organização (informação extraída da Orbis), faixa etária e perfil intrínseco a cada entrevistado.

Entrevistado	Género	Cargo	Perfil	VN	CAE	Idade
A	Masculino	CMO	Marketing	8 M€	46900 – Comércio	30-39
B	Masculino	Professor	Marketing	-	85420 – Ensino superior	> 60
C	Feminino	CFO	Financeiro(a)	61 M€	29320 – Automóvel	40-49
D	Masculino	Professor	Marketing	30 M€	85420 – Ensino superior	40-49
E	Masculino	Professor	Marketing	30 M€	85420 – Ensino superior	40-49

⁵ Serviço de agendamento de reuniões utilizado: https://calendly.com/fabiogomes_fep/brandvalue

F	Masculino	Professor	Financeiro(a)	219 M€	85420 – Ensino superior	30-39
G	Masculino	CMO	Marketing	346 M€	86100 – Estabelecimento saúde	30-39
H	Masculino	Professor	Financeiro(a)	219 M€	85420 – Ensino superior	40-49
I	Masculino	CFO	Financeiro(a)	452 M€	20160 – Fabricação primária	40-49
J	Masculino	Professor	Financeiro(a)	219 M€	85420 – Ensino superior	40-49
K	Masculino	Professor	Marketing	219 M€	85420 – Ensino superior	40-49
L	Feminino	Auditor	Financeiro(a)	31 M€	70220 – Consultoria	50-59
M	Masculino	CMO	Marketing	13 M€	93120 – Clubes desportivos	30-39
N	Masculino	CMO	Marketing	6 M€	45310 – Comércio	20-29
O	Masculino	CMO	Marketing	6 M€	93120 – Clubes desportivos	30-39
P	Masculino	Professor	Financeiro(a)	219 M€	85420 – Ensino superior	40-49

Tabela 3 - Classificação de Casos "Pessoa" NVivo 12

3.3 Técnicas de análise usadas

Em seguida, todas estas conversas foram transcritas (podem ser consultadas na íntegra nos Apêndices desta dissertação), através do *software* NVivo 12, originando aproximadamente dez horas de dados primários, que se encontram classificados por duração, data e hora de realização de cada uma das entrevistas empreendidas na Tabela 4.

Entrevistado	Entrevistador	Data e hora	Duração
A	Fábio Gomes	20 abril 2021 às 11:00:00	00:27:59
B	Fábio Gomes	15 abril 2021 às 16:30:00	00:49:40
C	Fábio Gomes	20 maio 2021 às 11:00:00	00:26:06
D	Fábio Gomes	21 abril 2021 às 10:00:00	00:25:08
E	Fábio Gomes	15 abril 2021 às 15:00:00	00:53:45
F	Fábio Gomes	30 abril 2021 às 18:30:00	00:50:46
G	Fábio Gomes	20 abril 2021 às 12:00:00	00:09:32
H	Fábio Gomes	20 abril 2021 às 14:00:00	01:22:18
I	Fábio Gomes	18 maio 2021 às 09:00:00	00:21:13
J	Fábio Gomes	13 abril 2021 às 17:15:00	00:27:00
K	Fábio Gomes	19 abril 2021 às 09:30:00	00:43:12
L	Fábio Gomes	18 maio 2021 às 18:00:00	00:33:47
M	Fábio Gomes	21 abril 2021 às 15:00:00	00:25:53
N	Fábio Gomes	13 abril 2021 às 15:00:00	00:19:27
O	Fábio Gomes	17 abril 2021 às 11:30:00	00:39:01
P	Fábio Gomes	26 abril 2021 às 14:00:00	00:22:19

Tabela 4 - Classificação de Ficheiros "Entrevista" NVivo 12

Tratando-se de uma investigação qualitativa foram criados *Nodes* – nomenclatura atribuída pelo *software* NVivo 12 à unidade que permite estruturar os dados em árvore, possibilitando, inclusive, relacioná-los com outros “nós” – para codificarmos (Campbell et al., 2013) as declarações prestadas pelos participantes de acordo com os conceitos previamente percorridos na Revisão de Literatura.

Classificação	Descrição	Exclusivas	Totais
Análise futura	Nó para registar pensamentos múltiplos que não se enquadravam em nenhuma das classificações macro, mas que tinham interesse para análise futura.	3	5
Brand Providers	Nó para qualificar empresas de avaliação de marca conhecidas pelos entrevistados.		
1. Análise Externa		9	12
— Académicos com ou sem métodos próprios		1	1
— Agentes de PI		0	0
— Avaliação de ativos intangíveis		0	0
↳ Agências de Estudo de Mercado		0	0
↳ Especialistas de valorização económica		0	0
— BIG4 ou empresas de auditoria		0	0
— Consultoras de Branding		1	1
— Consultoras de Capital Intelectual		0	0
2. Análise Interna		2	2
Brand Valuation (abordagens)	Nó para identificar métodos de avaliação conhecidos.		
1. Com base em fórmulas		7	11
— % capitalização do mercado atribuível à marca		0	0
— Avaliação de opções reais		0	0
— Com base no modelo (CAPM)		0	0
— Comparação de ganhos teóricos com genéricos equivalentes		0	0
— Custo de desenvolvimento mais % histórico de receitas		0	0
— Fórmulas com base em dados contabilísticos		0	0
— Movimento do preço de ações		0	0
— Múltiplos de dados investigados		0	0
2. Com base em receitas		9	22
— Análise de equilíbrio concorrencial		0	0
— Comparação da margem bruta		0	0
— Comparação de resultados operacionais		0	0
— Customer Lifetime Value (CLV)		1	3
— Diferença da relação preço-venda		0	0
— Diferença de fluxos de caixa		2	3
— Diferença de margens		1	1
— Fluxos de caixa marginais (valor “com” e “sem” marca)		3	4
— Preços premium		0	0
— Procura ~ força da marca		0	0
— Royalties		8	12
— Valor da marca-mãe e de ativos relacionados		0	0
3. Com base no mercado		5	6
— Venda da marca (comparação de transações)		0	0
4. Com base nos custos		2	3
— Custo para recriar		0	0
— Histórico de custos		1	1
Como medir Brand Equity	Nó para detetar as perspetivas de avaliação privilegiadas.		
1. Perspetiva Financeira (FBBE)		9	13
2. Perspetivas de Perceção (PBBE)		11	15
— Com base no Consumidor (CBBE)		10	12

– Avaliação direta (perspetiva económica)		3	3
– Avaliação indireta (perspetiva cognitiva)		7	8
– Com base nos Colaboradores (EBBE)		2	2
Conhece algum método prático?			
– Não		11	12
– Sim		2	4
Conhece empresas que façam esta avaliação?			
1. Acredita que sim	Alguns participantes creem que eventualmente algumas empresas, em específico, as grandes possam realizar este tipo de avaliação.	4	5
– Grandes Empresas		4	5
2. Não		8	8
3. Sim		0	0
Dimensões de mensuração			
	Nó para assinalar as principais dimensões a considerar num processo de avaliação da marca realizado pelos elementos da amostra.		
– Custo de aquisição clientes		2	2
– EBITDA		3	3
– Faturação		8	13
– Discounted Cashflows		7	20
– Lealdade		5	5
– NPS	Métrica para medir a satisfação dos clientes.	4	6
– Quota de mercado		2	4
– Valor percebido		5	10
– Reconhecimento da marca		3	6
Ideia (Concept Map)			
	Nó para preservar e vigiar algumas representações sobre como poderia o processo de avaliação da marca ser simplificado. Além disso, esta classificação permitiu desenvolver o conceito presente na Figura 19.	10	19
Principais dificuldades de mensuração			
– Aversão à mudança	Dificuldade de as empresas optarem por práticas modernas de gestão.	3	3
– Custo vs. benefício		8	11
– Falta de perceção	Ausência de conhecimento sobre o impacto do valor da marca.	12	17
– Isolar o cashflow	Complexidade em diferenciar liquidez entre empresa e produto/serviço.	4	6
– Limitações das normas contabilísticas		6	15
– Avaliação consta de outros documentos		4	4
– Não é prioritário		8	10
– Subjetividade		12	31
– Analogia à avaliação de jogadores formados internamente		6	9
Reconhece importância			
– Indecisão		2	2
– Não		2	2
– Sim		12	20
– Definir melhores estratégias de Marketing		3	4
– Identificar valor percebido		7	7
– Maior harmonia ente Dep. Marketing e Financeiro		6	6
– Recorrer a crédito		1	2
– Valorização da empresa		8	9

Tabela 5 – Atribuição de “Nodes” NVivo 12

Na Tabela 5 podemos apreciar o número absoluto de referências classificadas de forma exclusiva ou o somatório de momentos em que determinado nó foi identificado durante as entrevistas; para aumentar a compreensão adicionamos descrições para clarificar algumas das designações utilizadas.

Logo, todas as análises e gráficos que vamos consideradas no próximo capítulo, dedicado à Discussão e análise de resultados, foram construídas com o apoio das classificações apontadas tabela acima. Dito de outro modo, todas as expressões representadas por percentagens estão rigorosamente relacionadas com o número de ocorrências que registamos com determinado nó, que podem exprimir a proporção do número total de registos ou a distribuição desses registos pelas variáveis indicadas, por exemplo, cargo ou perfil de cada participante.

Suplementarmente, incluímos excertos de algumas entrevistas para fundamentar as informações obtidas (exemplo Figura 3). De forma a facilitar a compreensão, no final de cada transcrição encontra-se assinalada a entrevista (1) da qual foi reproduzida a ideia, bem como o cargo do entrevistado (2) e respetivo perfil (3) – financeiro ou de marketing.

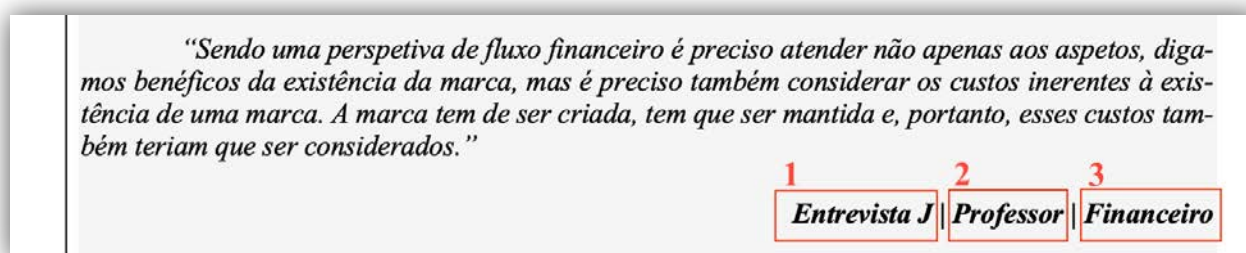


Figura 3 – Exemplo de identificação de transcrições

3.4 Questões de investigação

Esta investigação tem como principal objetivo compreender como as empresas podem medir e colocar o valor das suas marcas no balanço. Através de uma perspetiva financeira, serão explorados os principais conceitos, indicadores e critérios que possibilitam alcançar esse propósito.

Supondo que existem diferentes definições de *marca* encontradas na literatura é importante compreendermos qual a exata abrangência deste conceito. Nesse sentido, a presente análise pretende dar resposta a uma questão que se revela imprecisa atualmente quanto no que respeita ao domínio da gestão:

Q1: *Como deve ser realizada a avaliação financeira de uma marca?*

Além disso, existe um conjunto de questões específicas a serem exploradas que contribuem para o entendimento do objeto principal deste estudo:

Q2: *Qual a perspectiva que melhor capta o valor da marca?*

Q3: *Qual a importância do seu registo no balanço.*

Q4: *Identificar as principais dificuldades de mensuração.*

Complementarmente outros pontos secundários serão abordados e discutidos para uma maior compreensão e todas respostas a estas dúvidas serão apresentadas no capítulo destinado às conclusões desta investigação.

4. Resultados

A primeira questão desta investigação procurou emparelhar as diferentes opiniões relativas ao valor da marca obtidas através de cada entrevistado. Os dados recolhidos foram sintetizados na Tabela 6.

Entrevistado	Representação principal de valor da marca	Perspetiva
A	Volume de faturação que cada cliente pode gerar para a própria marca	FBBE
B	Diferenciação que acrescenta valor a um produto, serviço ou empresa	CBBE
C	Valor associado à marca que garanta rendimentos futuros superiores ao normal	FBBE
D	Perceção que os <i>stakeholders</i> encontram à atividade de uma determinada organização	CBBE
E	Efeito económico ou financeiro atribuível à marca.	FBBE
F	Através de uma perspetiva moderna de contabilidade de gestão, abrange todo o conjunto de informações quer financeiras quer não-financeiras	FBBE
G	Notoriedade e valor percebido pelo mercado	CBBE
H	O valor que qualquer potencial comprador estaria disposto a pagar em abstrato por determinada marca	FBBE
I	Valor adicional que permite diferenciar os produtos ou serviços	CBBE
J	Diferença entre <i>cashflows</i> e custos associados à marca	FBBE
K	Ativo que permite valorizar a empresa	FBBE
L	Principal <i>driver</i> de fonte de rendimento e posicionamento no mercado	FBBE
M	Valor percebido pelo mercado	CBBE
N	Resulta de um trabalho de <i>branding</i> que permite ganhar vantagens competitivas junto dos consumidores	CBBE
O	Conjunto de ativos tangíveis e intangíveis associados a uma determinada marca	CBBE
P	É igual ao valor da unidade de negócio a que está associada	FBBE

Tabela 6 - Representação de valor da marca para cada entrevistado

Apesar desta amostra ser constituída maioritariamente por perfis de marketing (Tabela 3) a opinião de 56,25% dos entrevistados aponta para que a principal representação do valor da marca deva ser de natureza financeira. Adicionalmente, de forma a obtermos maior detalhe, foram criados códigos com base na Figura 1 de acordo com as diferentes perspetivas, indicadores e componentes de Tasci (2020) para medir *brand equity*.

Nesse sentido a Figura 4, extraída diretamente do *software* NVivo 12, faz o cruzamento entre o número de ocorrências em que as diferentes perspetivas de mensuração de *brand equity* foram mencionadas pelos diversos perfis em análise. Daí observamos que a FBBE é privilegiada face aos participantes que apresentam um perfil financeiro (38,1%) e que as perspetivas relacionadas com a perceção têm prioridade para os perfis de marketing. Ainda assim, é de salientar que coletivamente, os participantes tendem a identificar

as duas perspetivas macro (FBBE e PBBE) nos seus discursos. Parece-nos que não existe um pensamento nítido sobre se ao avaliar o valor da marca se deve apenas aplicar uma perspetiva. Isto é, holisticamente, a maioria dos entrevistados não admite retirar da equação nenhuma das perspetivas para realizar o processo de avaliação.

Nodes	Perfil = Financeiro(a) (n=7)	Perfil = Marketing (n=9)	Total (n=16)
 Perspetiva Financeira (FBBE)	38,1%	15,62%	24,53%
 Perspectivas de Percepção (PBBE)	19,05%	34,38%	28,3%
 Com base no Consumidor (CBBE)	19,05%	25%	22,64%
 Avaliação direta (perspetiva económica)	9,52%	3,12%	5,66%
 Avaliação indireta (perspetiva cognitiva)	14,29%	15,62%	15,09%
 Com base nos Colaboradores (EBBE)	0%	6,25%	3,77%
Total	100%	100%	100%

Figura 4 – Distribuição das perspetivas de mensuração de BE

Seguidamente procuramos identificar qual o tipo de abordagem que, de acordo com as propostas de Cravens e Guilding (1999), os participantes consideram melhor captar o valor da marca. A Figura 5 reúne a distribuição destas referências e o cargo de cada interveniente relativamente às abordagens de avaliação de *brand equity*.

Pessoa	Com base em fórmulas	Com base em receitas	Com base no mercado	Com base nos custos	Total
 Cargo = CFO (n=2)	0%	100%	0%	0%	100%
 Cargo = Professor (n=8)	25,93%	48,15%	14,81%	11,11%	100%
 Cargo = CMO (n=5)	44,44%	33,33%	22,22%	0%	100%
 Cargo = Auditor (n=1)	0%	100%	0%	0%	100%
Total (n=16)	26,19%	52,38%	14,29%	7,14%	100%

Figura 5 – Distribuição das abordagens de mensuração de BE

Verificamos que as abordagens centradas em receitas são manifestamente as que encontram maior entendimento (52,38%). Note-se que para os que ocupam a posição de diretor financeiro ou auditor esta abordagem é a única que especificam, enquanto para a restante amostra as opiniões divergem, essencialmente, sobre esta abordagem e a que admite a utilização de fórmulas.

Apesar da metodologia com base em custos ser menos relatada nas conversas que presenciamos (7,14%), quando surge é essencialmente para relacionar a sua complementaridade com as restantes:

“Eu, acho que o segredo está pela combinação das quatro abordagens. O que torna as coisas ainda mais complexas. Ou seja, dito de outra forma nenhum dos quatro caminhos é perfeito e nenhum nos dá uma noção clara sobre tudo... sobre o valor da marca, não é?! Cada uma delas tem uma abordagem mais específica, valoriza determinados critérios. Eu não discordo de nenhuma das abordagens, acho que as quatro abordagens fazem sentido. Eu acho que elas se completam umas às outras. E, portanto, torna isto mais complexo porque, digamos, cada um dos métodos já é complexo por natureza combinar os quatro ainda mais, não é?! Como é evidente.”

Entrevista D | Professor | Marketing

“Sendo uma perspectiva de fluxo financeiro é preciso atender não apenas aos aspetos, digamos benéficos da existência da marca, mas é preciso também considerar os custos inerentes à existência de uma marca. A marca tem de ser criada, tem que ser mantida e, portanto, esses custos também teriam que ser considerados.”

Entrevista J | Professor | Financeiro

Consequentemente, também, os vinte e três métodos identificados na literatura por Salinas e Ambler (2009) foram incluídos como possíveis códigos, no *software* de análise NVivo 12, ilustrados na Figura 6.

No entanto, das poucas referências (24) a estes métodos práticos que obtivemos no decurso das entrevistas realizadas a Figura 7 transparece aquelas que o nosso público-alvo conseguiu caracterizar. Efetivamente, podemos constatar que estes métodos não são muito familiares junto da nossa amostra. Na verdade, a grande maioria das refe-

rências que codificamos têm por base apenas alguns elementos presentes no conceito teórico de determinado método e não uma menção específica à sua designação.

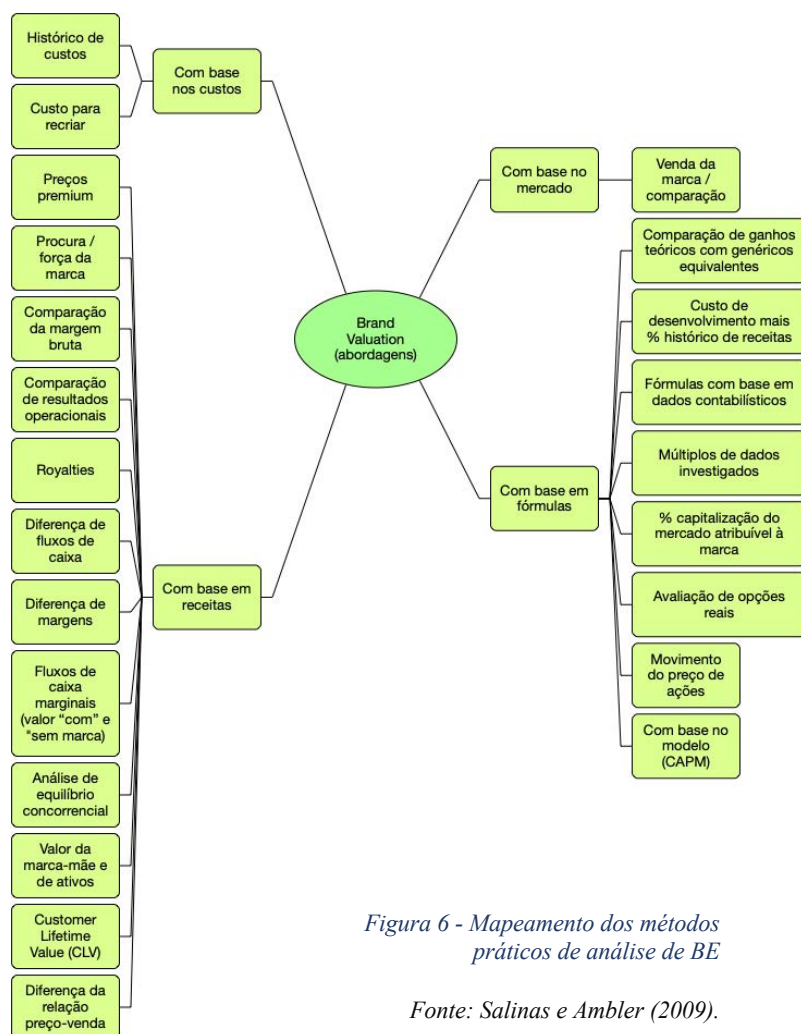


Figura 6 - Mapeamento dos métodos práticos de análise de BE

Fonte: Salinas e Ambler (2009).

Nodes	Perfil = Financeiro(a) (n=7)	Perfil = Marketing (n=9)	Total (n=16)
● % capitalização do mercado atribuível à marca	0%	0%	0%
● Avaliação de opções reais	0%	0%	0%
● Com base no modelo (CAPM)	0%	0%	0%
● Comparação de ganhos teóricos com genéricos equivalentes	0%	0%	0%
● Custo de desenvolvimento mais % histórico de receitas	0%	0%	0%
● Fórmulas com base em dados contabilísticos	0%	0%	0%
● Movimento do preço de ações	0%	0%	0%
● Múltiplos de dados investigados	0%	0%	0%
● Análise de equilíbrio concorrencial	0%	0%	0%
● Comparação da margem bruta	0%	0%	0%
● Comparação de resultados operacionais	0%	0%	0%
● Customer Lifetime Value (CLV)	0%	37,5%	12,5%
● Diferença da relação preço-venda	0%	0%	0%
● Diferença de fluxos de caixa	18,75%	0%	12,5%
● Diferença de margens	6,25%	0%	4,17%
● Fluxos de caixa marginais (valor “com” e ~sem marca)	18,75%	12,5%	16,67%
● Preços premium	0%	0%	0%
● Procura ~ força da marca	0%	0%	0%
● Royalties	50%	50%	50%
● Valor da marca-mãe e de ativos relacionados	0%	0%	0%
● Venda da marca ~ comparação de transações	0%	0%	0%
● Custo para recriar	0%	0%	0%
● Histórico de custos	6,25%	0%	4,17%
Total	100%	100%	100%

Figura 7 - Distribuição de métodos práticos de análise do valor da marca

Assim dos métodos que obtivemos mais comentários destacam-se os que procedem de abordagens com base em receitas, tal como apresentado na Figura 5, especificamente os que remetem para a mensuração de *royalties*, *cashflows descontados* ou os que comparam o valor de possibilidades “com” e “sem” marca.

Em particular, as seguintes citações refletem esta apreciação:

“O cashflow tem uma coisa maravilhosa que é ou é caixa ou não é caixa, é um bocadinho mais difícil de criar convenções [...] Portanto, para mim, na minha cabeça, o único método, tem que ser um método que se quisermos pagar o valor de uma marca e não quisermos estar a inventar é tentar isolar algum cashflow que provenha da marca. Caso contrário, estamos a comparar outras coisas que não devem ser marca.”

Entrevista I | CFO | Financeiro

“Do ponto de vista, de relato financeiro é esse que é o mais utilizado em termos de método e esses rendimentos são os royalties, portanto, há um modelo em que o cashflow principal projetado para o futuro são royalties, naturalmente, com despesas associadas à manutenção da marca. E, é esse que eu conheço. Como digo, mas, provavelmente, por ser aquele modelo que do ponto de vista

de imparidades às respectivas marcas, do ponto de vista contabilista e de relato financeiro é o mais utilizado. Provavelmente, os restantes são modelos, provavelmente, mais... subjetivos e não serão tão utilizados ao nosso nível e, portanto, desconheço os restantes.”

Entrevista L | Auditor | Financeiro

“...o valor da marca para efeitos de avaliação, de financiamento faço sempre através dos cashflows descontados. Depende um bocadinho do objetivo, os cashflows descontados também contribuem... ou, também, é um ponto de partida quando vamos ter uma aquisição de uma empresa.”

Entrevista C | CFO | Financeiro

Aliás, algo que permite confirmar que os métodos experimentados de análise do valor da marca são notoriamente desconhecidos junto deste público-alvo, público esse indiscutivelmente imprescindível para a gestão de qualquer marca, é a Figura 8. Este esquema revela o número de reações por entrevista à pergunta fechada “conhece algum método de avaliação do valor da marca?”.

Pessoa	Não	Sim	Total (Unique)
 Cargo = CFO (n=2)	1	1	2
 Cargo = Professor (n=8)	7	1	8
 Cargo = CMO (n=5)	5	0	5
 Cargo = Auditor (n=1)	0	1	1
Total (n=16)	13	3	16

Figura 8 – Análise à questão “conhece algum método prático?”

Como se pode verificar 81,25% da nossa audiência não conhece qualquer modelo prático que permita avaliar o valor de uma marca. Por exemplo, para os diretores de marketing este é um assunto perfeitamente inexplorado. No entanto, das três referências a modelos conhecidos que conseguimos existe um caso em que a resposta nos parece um pouco imprecisa:

“...são dezenas, não é? Portanto, “se conheço algum modelo?”... Olhe, dezenas deles do lado académico e dezenas do lado empresarial, sem dúvida que sim.”

Entrevista D | Professor | Marketing

Por outro lado, num caso mais objetivo podemos apreender o seguinte:

“...talvez um pouco influenciada pelo aquilo que é o nosso trabalho ao nível de auditoria na revisão das imparidades das marcas em que utilizamos os fluxos de caixa descontados eu diria que [cashflows descontados] do ponto de vista contabilista e de relato financeiro é o mais utilizado. Provavelmente, os restantes são modelos, provavelmente, mais... subjetivos e não serão tão utilizados ao nosso nível e, portanto, desconheço os restantes.”

Entrevista L | Auditor | Financeiro(a)

Adicionalmente a mesma participante apresentou a seguinte interpretação:

“Método mais prático? Hmm... não. E já considero esse bastante prático. Ele em termos de modelo, é um modelo simples tem é duas incógnitas básicas ou importantes que são difíceis de operar. Mas o modelo em si não é... é fácil. Eu, há pouco não falei da taxa de desconto, a taxa de desconto é outra incógnita que é preciso adaptar ao segmento onde está... onde está a marca.”

Entrevista L | Auditor | Financeiro(a)

De seguida, investigamos junto dos entrevistados (Figura 9) se conhece algum caso de empresa ou organização que empreenda este tipo de análise e uma vez mais constatamos que a grande maioria é incapaz de apontar exemplos.

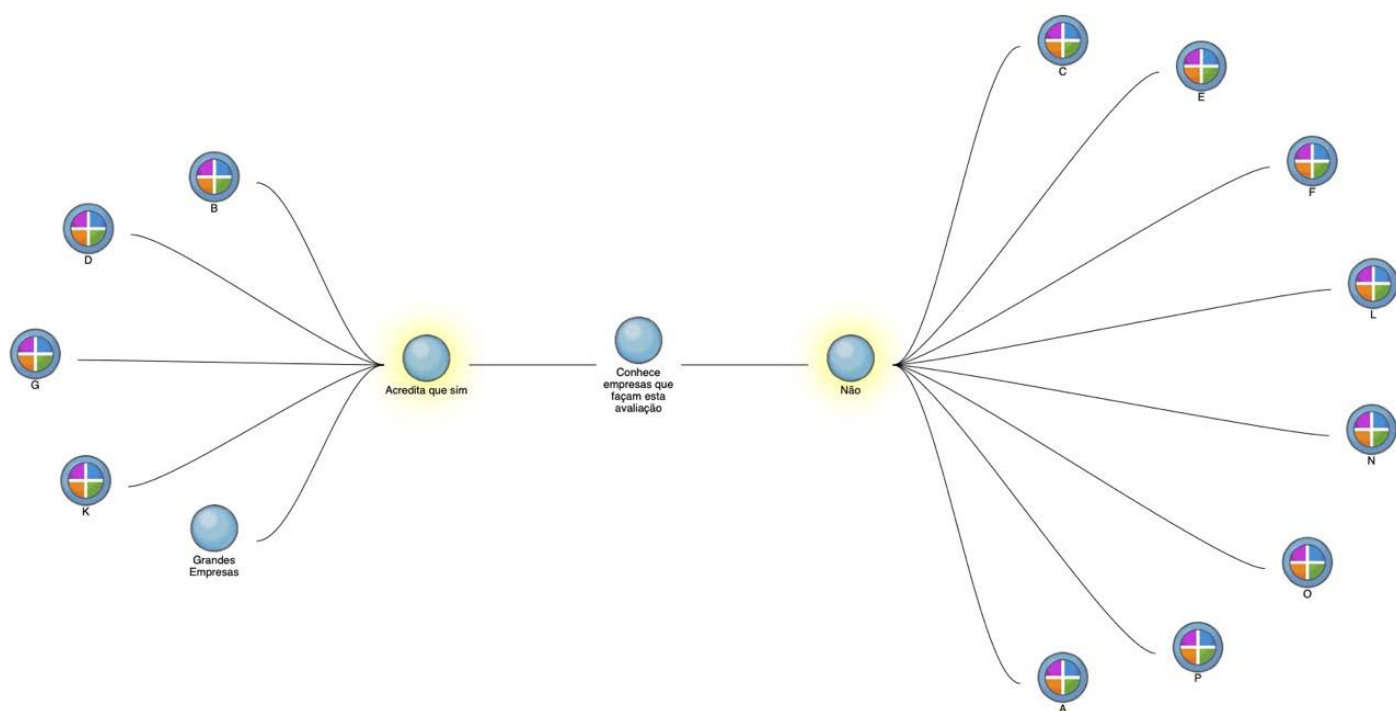


Figura 9 - Análise à questão “conhece empresas que façam a avaliação da sua marca”

Porém, no diagrama de comparação acima descobrimos que alguns participantes “acreditam” que eventualmente existam organizações que fazem esta avaliação. Particularmente, a ideia abrangente que obtivemos é que as mesmas possam ser realizadas por grandes empresas:

“...eu não sei se nos EUA, de facto, se não haverá... agora não posso garantir, mesmo grandes marcas... uma Microsoft, uma Google... não faço ideia. Admito até que o façam.”

Entrevista B | Professor | Marketing

“Claro que sim, muitas, muitas, muitas... dando um exemplo, a marca Continente, ou seja, que, provavelmente, é o maior investidor em marketing que existe em Portugal ou com maior orçamento é, seguramente, uma marca... estas marcas de grande consumo... a Continente, Pingo Doce retalho, as cervejas, SuperBock, Sagres, por aí fora... Ou seja, estes grandes... estas marcas de

massas, as operadoras, seguramente, que investem muito, muito tempo e muitos recursos e muito dinheiro na questão da avaliação da marca, indiscutível.”

Entrevista D | Professor | Marketing

“Eu acho que as cotadas... as empresas cotadas, eu acho que elas fazem essa valorização. Acho que até são obrigadas a colocar em relatório de contas, tenho um bocado essa ideia posso estar enganado, mas tenho essa ideia. As 17 cotadas, ou as 20 cotadas eu acho que elas fazem.”

Entrevista G | CMO | Marketing

“Eu acho que das grandes multinacionais portuguesas ou dos grandes grupos essa avaliação deve ser feita e que está colocada no balanço”

Entrevista K | Professor | Marketing

No entanto, estas convicções são contrárias ao que na prática se pode realizar (tal como vimos na Revisão de Literatura através da norma IAS 38). Isto é, apenas é possível colocar no balanço o valor da marca quando resulta de um processo de aquisição, fusão ou venda. Verificamos que os entrevistados que apresentam maior certeza relativamente a esta questão são na maioria os que se encontram ligados à área de marketing. Ou seja, todos os inquiridos da esfera financeira responderam negativamente a este tópico, não obstante alguns desconhecerem esta impossibilidade.

Efetivamente, existiram algumas exposições que corroboram este impedimento previsto pelas normas de contabilidade:

“Este domínio está balizado por normas e por regras muito específicas relativamente àquilo que se pode ou não se pode fazer. As normas contabilísticas proíbem que as marcas próprias sejam colocadas no balanço e proíbem-no não é porque “ok, pronto, isto vai melhorar o balanço das empresas” não. É porque não há um método fiável para, para... mensurar essas marcas”.

Entrevista H | Professor | Financeiro

“...o que se pretende através das normas de relato financeiro é que elas sejam aplicadas uniformemente de modo que os diversos relatos sejam minimamente comparáveis. Quando existe uma marca no balanço de uma empresa significa que ela foi adquirida e aí é diferente já temos aí um valor transacionado entre duas partes em que cada uma das partes fez a sua apreciação daquele... do valor de determinado ativo e, portanto, temos ali uma mensuração que tem algum grau de objetividade. É, claro, que a seguir temos de fazer testes para garantir que, como qualquer outro ativo, a seguir num teste de valores. Mas essa situação é diferente, ter ali um ativo que foi transacionado, digamos assim.”

Entrevista L | Auditor | Financeiro

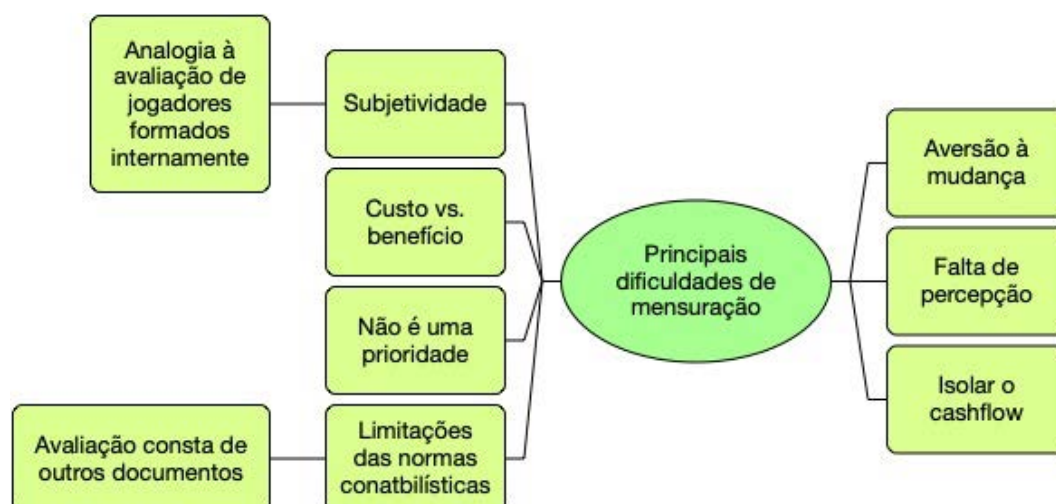


Figura 10 – Mapeamento de dificuldades de mensuração

Apesar destas restrições serem perentórias existem outras dificuldades de mensuração que antecedem o apuramento de um hipotético valor financeiro passível de ser registado no balanço. Desse modo, tornou-se indispensável escutar esta amostra sobre essas contrariedades, que se encontram mapeadas na Figura 10.

Logo, a Figura 11 apresenta ao pormenor a distribuição relativa de dificuldades relatadas. Estas são provenientes do número de ocorrências codificadas ao longo das entrevistas realizadas, às quais adicionamos a classificação *Cargo* para uma compreensão mais aprofundada.

Nodes	Cargo = CFO (n=2)	Cargo = Professor (n=8)	Cargo = CMO (n=5)	Cargo = Auditor (n=1)	Total (n=16)
Aversão à mudança	0%	3,64%	5,56%	0%	3,09%
Custo vs. benefício	0%	10,91%	27,78%	0%	11,34%
Falta de percepção	15,38%	18,18%	27,78%	0%	17,53%
Isolar o cashflow	30,77%	3,64%	0%	0%	6,19%
Limitações das normas contábilísticas	15,38%	14,55%	5,56%	36,36%	15,46%
Avaliação consta de outros documentos	7,69%	1,82%	5,56%	9,09%	4,12%
Não é prioritário	7,69%	10,91%	16,67%	0%	10,31%
Subjetividade	23,08%	36,36%	11,11%	54,55%	31,96%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 11 – Principais dificuldades de mensuração apontadas pelos participantes

Então, torna-se evidente que a influência da *Subjetividade* emerge como o fator de maior relevo (31,96%), inclusivamente, assumido pelos professores e auditor entrevistado como a adversidade de avaliação da marca mais expressiva. Naturalmente, existem

outras variáveis que devem ser consideradas. Em particular, a falta de prioridade dada a este tipo de avaliações por parte das empresas (17,53%), as incontestáveis *Limitações das normas contabilísticas* (15,46%) ou, ainda, a ideia de que o atual custo incorrido para conseguir o valor da marca não compensa o benefício (11,34%).

Repare-se que no âmbito desta questão, como temos dois perfis de entrevistados distintos, encontramos justificações que podem estar em harmonia com a disciplina de gestão da marca, mas também em consonância com o “processo” de relato financeiro. De qualquer forma, junto dos diretores financeiros se excluíssemos as restrições já identificadas e seguíssemos o modelo dos *cashflows descontados* isolar este valor seria o maior obstáculo (30,77%).

Na verdade, estas são algumas das evidências que contribuíram para a análise sobre os principais impedimentos de mensuração do valor da marca:

“...reconheço a grande dificuldade em mensurar a marca. E ser um ativo... seria um ativo envolto em muita subjetividade, o que poderia dar uma imagem errada daquilo que é o património efetivo da empresa em termos contabilísticos.”

Entrevista L | Auditor | Financeiro

“Agora para concluir, se deste esforço todo académico e empresarial nasceu aqui um modelo consensual para todos? Não, não nasceu! Não há nenhum que se destaque no sentido de que haja uma confiança total que este é o modelo certo, não é? Isto é precisamente um reflexo da própria complexidade que este problema tem.”

Entrevista D | Professor | Marketing

“...se o objetivo for registar num balanço eu neste momento... criando uma marca e registá-la no balanço não vejo como.”

Entrevista C | CFO | Financeiro

“Depois, eu atrever-me-ia a dizer que na maior parte das empresas, enfim, as pessoas nem se quer se lembraram algum dia... de avaliar a marca, não é?! Se é uma coisa assim mais chique dessas novas gerações que estão, enfim, na gestão. Mas aqueles gestores mais, mais... velhos, possivelmente, isto nunca sequer passou pela ideia avaliar uma marca.”

Entrevistado H | Professor | Financeiro

“Acho que é uma questão muito importante, não é?! E que é para refletir. Que deve ser refletida porque de facto é [...] A polémica de um desses ativos serem a mais-valia das empresas, e o ativo mais valioso das empresas e não aparecer evidenciado no balanço das empresas, mas é uma questão que é difícil ultrapassar.”

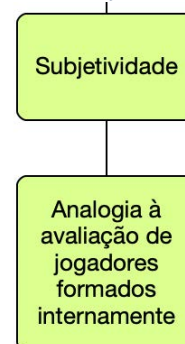
Entrevistado P | Professor | Financeiro

Adicionalmente, conseguimos catalogar algumas anotações que podem ser consideradas como provenientes da variável *Subjetividade* (Figura 12).

Por outras palavras, alguns dos nossos entrevistados fazem uma comparação entre a avaliação de jogadores de futebol formados internamente nos seus clubes e a avaliação de marcas geradas internamente.

Estes são alguns desses exemplos:

Figura 12 – Ramificação da variável *Subjetividade*



“...já houve discussões deste género, por exemplo, sobre os direitos... os direitos relativos ao futebol de formação [...] um colega seu, também, começou a tentar encontrar aqui alguns... algo que permita inserir esses valores no balanço. [...] Mas, o constrangimento é depois todo o conjunto de requisitos que são colocados para... para se puder não só... para se puder reconhecer esses ativos no balanço. E, por exemplo, em relação aos direitos de... aos jogadores de formação uma das coisas que uns auditores com que ele falou, aquilo que eles disseram foi "olhe depois nós teríamos muita dificuldade em encontrar um benchmarking, um comparativo para poder avaliar se aquele... se aqueles ativos, se estão a um valor excessivo ou se não."”

Entrevista F | Professor | Financeiro

“...pela mesma razão que as normas proibem que as marcas sejam contabilizadas no balanço, marcas próprias, isto é, construídas internamente, também proíbe os jogadores que são formados internamente de serem colocados no balanço da empresa porque não há uma base, aliás, no caso dos clubes aqui há uns anos ainda se arbitrou uma coisa que era o jogador que é formado, portanto, desde que ele depois passasse da fase... quase que tratavam o jogador como tratavam a I&D.”

Entrevista H | Professor | Financeiro

“Independentemente disso, mesmo que as empresas considerassem ou se disséssemos que as empresas teriam de avaliar numa perspetiva de prudência é demasiado subjetivo para que seja possível fazer comparações... em termos desse relato financeiro. E... isso retira-lhe, digamos assim, aquilo que é o objetivo principal do relato financeiro contabilístico. Isso é um pouco a problemática dos jogadores de futebol... dos passes, é igual, é exatamente a mesma coisa.”

Entrevista L | Auditor | Financeiro

“...por exemplo, há outros ativos intangíveis que são igualmente difíceis de mensurar em valores, ou que podem assumir valores incríveis e que tem havido muita polémica que é o caso dos jogadores de futebol, não é?! Pronto, que acabam por ficar registados contabilisticamente por custas da transação dos passes, não é?! E todos aqueles que forem gerados internamente, não é?! Os jogadores de formação não aparecem mensurados no balanço. [...] Inclusivamente eles baseiam-se até no mercado das transferências e veem qual é o valor que os jogadores podem ter, não é?! Porque mesmo que seja o valor do passe há algumas contestações relacionadas com isso. Mas isso foi o custo da aquisição do passe? Mas o valor real do jogador é até aquele que está no mercado das transferências. Só que o jogador também não é transacionado a qualquer momento e, portanto, não pode ter valor de mercado. Portanto são sempre essas questões que são polémicas a nível da contabilidade e que tem dificultado este processo de mensuração.”

Entrevista P | Professor | Financeiro

Sob outra perspectiva, a questão relacionada com as ISO existentes, analisadas no capítulo relativo à Revisão de Literatura, apesar de não ser considerada essencial no decurso das entrevistas permitiu-nos recolher algumas informações interessantes:

“...nas organizações, devem existir alguns métodos mais ou menos regulados, por isso a ISO é um desses métodos que permite de alguma maneira dar alguma tranquilidade aos diferentes stakeholders sejam externos, sejam da própria organização que ela tem um critério de avaliação, minimamente objetivo e... minimamente regulado por um conjunto de metodologias.”

Entrevista K | Professor | Marketing

“Eu penso que estas ISO não vêm resolver esse problema. O problema base, o problema base não está na metodologia para determinar o seu valor, mas sim no facto de qualquer uma dessas metodologias ser demasiado subjetivas para ter uma relevância contabilística. [...] Nem complementar porque... quando eu refiro relato financeiro é relatório de contas, é a informação toda que está abrangido por normas específicas de relato financeiro e que as empresas devem seguir. Como disse há pouco com o objetivo de ter algum grau de comparabilidade entre as diversas empresas. E a normativa é nesse sentido, o objetivo principal é precisamente esse. Primeiro foi ao nível dos países, depois foi ao nível internacional e isso vai contra esses... a própria determinação do justo valor em alguns ativos que estão relevados no balanço porque são ativos que estão mensurados pela aquisição, portanto houve uma transação na base e não se coloca mesma questão das marcas, nomeadamente, nas geradas internamente, já o justo valor que significa que o meu ativo terá que ser constantemente substituído pelo valor... que são valores que hipoteticamente se consideram que são os valores do mercado depois da aquisição de um determinado ativo já esses valores são bastantes subjetivos.”

Entrevista L | Auditor | Financeiro

Decerto as normas publicadas pela Organização Internacional para Padronização, popularmente conhecida como ISO, não resolvem a problemática principal desta dissertação. Como vimos as apreciações sobre esta matéria são divergentes e na grande maioria das entrevistas obtivemos uma resposta negativa quanto à existência destas normas.

Porém, uma das dúvidas deste estudo que reúne maior consenso entre os participantes, independentemente do seu cargo ou perfil, é a o reconhecimento dado à importância de se colocar o valor da marca no balanço. Vejamos:

“Partindo do princípio de que a marca tem um impacto no valor das empresas e parece-me plausível admitir que sim. Acho que faz todo o sentido que esteja incluído no balanço das empresas, acho que sim. É uma questão de coerência... diz-se isso logo nas primeiras aulas de contabilidade ou mesmo de finanças quando nós abordamos a questão contabilística, se a contabilidade tem como objetivo principal proporcionar informação aos vários stakeholders da empresa à cerca dessa empresa e se a marca é importante para empresa, então, faz sentido que a marca esteja incluída na contabilidade. Isso, sem dúvida.”

Entrevista J | Professor | Financeiro

“...é um ativo intangível, não é?! E, portanto, como muitos ativos intangíveis, o saber é também um ativo intangível muito importante e que é de difícil mensuração, portanto... e há muitas empresas como sabe que a marca é o ativo mais importante que as empresas têm e que não aparece inscrito nem aparece mensurado no balanço... claramente que é... seria bom arranjar-mos aqui um modelo de mensuração da marca para podermos ter esse ativo registado no balanço das entidades.”

Existe visivelmente uma resposta coincidente da nossa amostra quanto a esta interrogação, manifestando-se apenas um caso de indecisão e outro que não reconhece interesse a este tipo de avaliação:

“É assim, não reconheço... esse ponto de vista, foge-me um bocado porque é uma questão mais macro, mais da administração da empresa e da gestão global da empresa. Eu, não reconheço valor, tanto não reconheço valor em comprarem uma carrinha nova... e a logística reconhece esse valor.”

Entrevista N | CMO | Marketing

“...tirando a questão da aquisição, não vejo essa importância. Porque isso vai estar refletido... pode ser no balanço através da parte histórica, não é?! Dos resultados transitados. Mas o valor da marca vai estar é, certamente, na demonstração de resultados anual.”

Entrevistado C | CFO | Financeiro

De forma a obtermos uma leitura mais profunda sobre a importância desta avaliação, construímos um mapa (Figura 13) com as principais razões apresentadas pelos entrevistados quando retorquiram afirmativamente a esta questão.



Figura 13 – Mapa de respostas à questão “reconhece importância”

Em consequência, a Figura 14 explica detalhadamente as referências codificadas em proporção do total de todos os pressupostos encontrados e distribuídas pelo cargo de cada participante.

Pessoa	Definir melhores estratégias de Marketing	Identificar valor percebido	Maior harmonia ente Dep. Marketing e Financeiro	Recorrer a crédito	Valorização da empresa	Total
Cargo = CFO (n=2)	0%	50%	0%	0%	50%	100%
Cargo = Professor (n=8)	14,29%	21,43%	28,57%	0%	35,71%	100%
Cargo = CMO (n=5)	18,18%	18,18%	18,18%	18,18%	27,27%	100%
Cargo = Auditor (n=1)	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Total (n=16)	14,29%	25%	21,43%	7,14%	32,14%	100%

Figura 14 – Principais motivos para colocar o valor da marca no balanço

Então, compreendemos que a *Valorização da empresa* emerge como a principal razão (32,14%) para que a marca seja registada no balanço, apontada uniformemente por diretores financeiros, de marketing e professores. Em seguida, *Identificar o valor percebido* (25%) é a segunda motivação apresentada por todos os cargos em análise. Depois surge uma razão, anteriormente debatida por Hanssens e Pauwels (2016), que refere que este tipo de avaliação poderia conferir maior harmonia entre os departamentos de marketing e financeiro (21,43%).

Por último, foram igualmente explicadas que *Definir melhor estratégias de Marketing* (14,29%) e *Recorrer a crédito* (18,18%) são razões mais do que válidas para as empresas empreenderem processos de avaliação às suas marcas. Aliás, as seguintes declarações apoiam estas motivações:

“Do ponto de vista de relato financeiro diria que sim, é um ativo e... tendo o relato financeiro o objetivo de ter ou de demonstrar qual é o património das empresas eu diria que sim.”

Entrevista L | Auditor | Financeiro

“Sim, claro que sim! Essa guerra histórica continua a acontecer e como referes o marketing é visto como um centro de custos e não como um centro que aporta valor tangível à organização, o marketing não é visto como centro estratégico na maior parte das organizações isso ainda acontece. Portanto, sim a partir do momento em que tens uma ferramenta que por A + B consigas provar que o valor é “este” ou que podes vir a gerar esse valor ou que estás a gerar esse valor, claro que sim!”

Entrevista A | CMO | Marketing

“Sem dúvida, claro que sim! Ou seja, se muitas vezes nessa eterna luta os indivíduos das finanças numa empresa são os que supostamente racionalizam os investimentos... tem dados objetivos conseguem tomar decisões muito claras, no caso das marcas se não conseguem ter provas inequívocas que o investimento vale ou não vale a pena, naturalmente que é um argumento para que possam desinvestir na área.”

Entrevista D | Professor | Marketing

Por outro lado, quando questionados sobre se a análise deve ser realizada internamente ou de forma externa, recorrendo aos *brand providers* identificados na Revisão de Literatura (pág. 14) a resposta dos entrevistados é explícita (Figura 15).

Pessoa	Análise Externa	Análise Interna	Total
 Perfil = Financeiro(a) (n=7)	71,43%	28,57%	100%
 Perfil = Marketing (n=9)	100%	0%	100%
Total (n=16)	85,71%	14,29%	100%

Figura 15 – Análise à questão a “avaliação deveria ser feita como?”

Como podemos constatar 85,71% das referências codificadas sugerem que este tipo de análise deve ser realizado por uma entidade externa. Sendo as principais razões apontadas as seguintes:

“O ideal disto, e, sobretudo, se formos a pensar que um dia isto pode derivar em qualquer coisa mais substancial que apareça no balanço... teremos aqui de entrar em conta com terceiras entidades... tem muitos exemplos disso, que são obrigatoriedade que um sócio tem para entrar no capital de uma empresa e leva bens físicos, a contribuição não é dinheiro mas são outros bens, esses bens para serem aceites e para serem considerados como capital da empresa, tem de ter um atestado de alguém que os avaliou fora da empresa, alguém independente que os avaliou para atestar que aquilo vale este ou aquele montante. Quando se fazer a avaliação, por exemplo, da goodwill e as empresas que tem goodwill, as empresas que tem contas consolidadas e que têm lá goodwill tem de fazer essas avaliações regularmente, essas avaliações também são feitas por equipas de especialistas fora da empresa. Mais uma vez para quê? Para dar segurança, credibilidade a situações que são... menos palpáveis, que são... palpáveis aqui não tem de ser físico, mas que são menos enquadráveis e menos fáceis de serem objetivas. Portanto, eu aí, a minha sugestão... teria de ser alguém independente para... criar alguma credibilidade numa estimativa, não é?!”

Entrevista H | Professor | Financeiro

“...deveria ser com recurso a empresas especialistas externos independentes completamente e evidentemente com competências para poder determinar esse valor.”

Entrevista P | Professor | Financeiro

“É assim.. também depende do objetivo, não é?! Quando for... imagine... o financiamento de uma empresa [...] que está a procurar financiamento e se quer atribuir ou quer identificar a uma entidade financeira que cashflows futuros garantidos ou bastante razoáveis e acima da média esse era um tipo de análise que pode se fazer internamente. É obvio que a credibilidade que se atribui, não é?! Dependendo do objetivo que se tem... pode até ser necessário até haver uma consultora externa, quando há uma fusão ou quando há uma aquisição, certamente, isso... será identificado com outra, com outra garantia se for uma entidade terceira, não?! Quando é uma entidade terceira a fazer avaliação, por exemplo, quando uma empresa quer adquirir outra terá mais fiabilidade. Depende do objetivo, não é?! Quando estamos a trabalhar ao nível da própria empresa demonstrar a uma entidade que tem uma marca que lhe garante rendimentos futuros anormais pode-o fazer internamente se tiver recursos para o fazer internamente, não é?!”

Entrevista C | CFO | Financeiro

Do mesmo modo, descobrimos que apesar de uma recomendação de análise externa ser privilegiada os participantes não se pronunciaram sobre as entidades mais competentes para a desempenhar. Efetivamente, existiram apenas duas referências codificadas que aludem para a mensuração através de metodologias propostas por *Acadêmicos com ou sem métodos próprios* ou por *Consultoras de Branding*.

Consequentemente, procuramos analisar as dimensões que os participantes incluíam num potencial modelo a ser construído, que permitisse de forma eficaz apoiar na avaliação do valor da marca. Para este reconhecimento apoiamo-nos com o desenvolvimento do seguinte (Figura 16) mapa de componentes descritas.

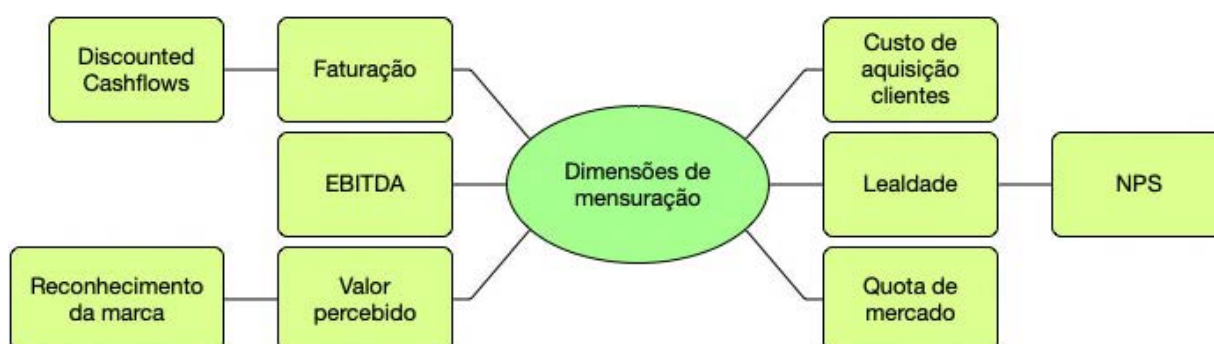


Figura 16 – Mapeamento de dimensões de avaliação

Em seguida, reunimos todas as informações conseguidas na Figura 17. As codificações registadas encontram-se proporcionalmente distribuídas por explicação identificada e pelo cargo desempenhado de cada interveniente.

Nodes	Cargo = CFO (n=2)	Cargo = Professor (n=8)	Cargo = CMO (n=5)	Cargo = Auditor (n=1)	Total (n=16)
Faturação	30,77%	11,76%	22,22%	25%	18,84%
Discounted Cashflows	61,54%	26,47%	0%	75%	28,99%
Custo de aquisição clientes	0%	2,94%	5,56%	0%	2,9%
EBITDA	7,69%	2,94%	5,56%	0%	4,35%
Lealdade	0%	8,82%	11,11%	0%	7,25%
NPS	0%	5,88%	22,22%	0%	8,7%
Quota de mercado	0%	11,76%	0%	0%	5,8%
Valor percebido	0%	20,59%	16,67%	0%	14,49%
Reconhecimento da marca	0%	8,82%	16,67%	0%	8,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 17 – Distribuição de características que podem ajudar na avaliação da marca

Observamos que o método dos *Discounted Cashflows* é priorizado (28,99%) face às restantes alternativas apresentadas. Em segundo lugar surgem esclarecimentos sobre

técnicas que enquadrem informações de *Faturação* relativas às organizações (18,84%). Como terceira razão desponta o *Valor percebido* (14,49%) que pode inclusive ganhar mais relevo se o somarmos à ramificação *Reconhecimento da marca* (8,7%); estas são razões que recaem sobre a perspetiva de CBBE, comumente referidas por aqueles que ocupam cargos de professor ou de direção de marketing.

Sublinhamos os seguintes raciocínios:

“O discounted cashflow, por exemplo, é um modelo que nós usamos hoje... todos os anos no negócio para testar a recuperabilidade do ativo, ou seja, ao abrigo da [...] nunca sei as normas de cor, nós temos que saber o ativo líquido que está no balanço, aquele que é recuperável no negócio se não for recuperável temos que lutar uma imparidade nas contas, no fundo antecipar um mau resultado que vamos ter... não é outra coisa senão isso e aí usamos o discounted cashflow. Se quisermos avaliar uma marca, o verdadeiro teste para não estarmos a pagar valores absurdos quando se compra uma marca só pode ser de alguma forma tentar isolar o cashflow dessa marca.”

Entrevista I | CFO | Financeiro

“...da minha perspetiva quando pensamos em valor da marca ela pode ser pensada numa lógica de avaliação do que é que ela significa de uma perspetiva de quanto é que ela vale para o cliente e isso acaba por ser algo bastante imaterial e intangível porque o cliente, tipicamente, não pensa quanto é que ela vale e, nesse sentido, eu diria que a perspetiva externa, a perspetiva de quanto ela vale para o cliente diria que é algo difícil de quantificar porque individualmente ela acaba por ter valores funcionais e emocionais que não estão necessariamente associados a uma valorização material em termos de quanto é que ela custa.”

Entrevista K | Professor | Marketing

“As despesas inerentes à manutenção, conservação de uma marca eu julgo que essas despesas incorridas ou aquelas que devem ser incorridas são relativamente simples. A maior dificuldade é em projetar os royalties. Primeiro apurar qual é a melhor taxa de royalty que se adapta àquela marca, àquele mercado em concreto, àquele tipo de produto que está associado àquela marca. E, depois, é apurar as vendas que se conseguem através daquela marca. Portanto, há aqui duas incógnitas que é taxa e as próprias vendas têm que ser projetadas de acordo com aquilo que é a sensibilidade da empresa em saber que valores das vendas é que vão poder ser atingida no futuro. E, o royalty seria, digamos assim, o rendimento dessas marcas. Tanto usando essa marca internamente, portanto, projetar as vendas que a empresa acha que pode fazer ou no caso de... digamos assim, alocar essa marca a um terceiro aquilo que é o rendimento que pode obter através de royalties. Portanto, o modelo da utilização dos royalties é utilizado não só para a empresa testar a sua própria marca quando é ela que a utiliza, como, também, no caso em que a marca é franchising para o exterior. Portanto, o modelo é o mesmo. E as incógnitas são essas: vendas e taxas. Claro que há alguma, há algum benchmarking em termos de mercado, saber qual é a taxa mais apropriada. Depende, também, do produto. Produto customizado pode não ser tão fácil chegarmos à taxa teórica, em especial quando a marca está a ser utilizada pela própria empresa e não em regime de franchising para o exterior. Portanto, há sempre aí uma incógnita porque a marca tem embutida daquilo que é a atividade de uma determinada empresa.”

Entrevista L | Auditor | Financeiro

“...parece-me que a variável de interesse seria, por exemplo, as vendas e ver o impacto da existência de uma determinada marca no acréscimo das vendas face ao cenário base. Portanto, depois iríamos ter um conjunto de acréscimo de vendas ao longo do ano ou ao longo dos anos melhor, em vários períodos, e numa perspetiva financeira depois o que é que nós faríamos?! Depois iríamos atualizar para o presente o acréscimo das vendas, iríamos depois calcular também acréscimo em

termos de custos, porque uma marca certamente implicaria custos, portanto, depois iríamos ter um cashflow, que poderíamos atribuir à marca... o valor atual desse cashflow... e a marca, o valor da marca, seria o valor atual desse cashflow, certo?!”

Entrevista I | Professor | Financeiro

5. Discussão e análise dos resultados

A marca é um ativo intangível passível de ser colocado no balanço (Doyle, 2001; Huang, 2015) mas as organizações não são proactivas quanto à sua mensuração exceto quando entram num processo de venda, fusão ou aquisição (Sinclair & Lane Keller, 2014). Além disso, os métodos propostos nos últimos anos para avaliar ativos intangíveis apresentam muitos obstáculos (Andriessen, 2004). E, é inevitável o contributo que este tipo de património representa para o crescimento e desempenho financeiro das organizações (C. Simon & M. W. Sullivan, 1993).

Nesse sentido, esta investigação explorou a visão e os sentimentos de dois perfis distintos que entendemos melhor representarem o objeto de estudo – perspectiva financeira e de marketing (Davicik et al., 2015). Estes predicados desdobram-se em quatro cargos específicos, nomeadamente, o de professor, auditor, diretor financeiro e de marketing que ofereceram esclarecimentos valiosos sobre as questões de investigação a que nos propusemos.

A amostra é constituída por quem trabalha a marca diariamente. Através de um prisma teórico e, especificamente, por quem dela se ocupa em ambientes práticos. Daí, verificamos que apesar das diferentes lentes com que cada participante avaliaria uma marca existe um consenso (Tabela 6) quanto à utilização de uma perspectiva financeira, particularmente, as que recorram a métodos com base em receitas (Figura 5) (Seetharaman et al., 2001). Por outras palavras, este resultado é incompatível com a ideia apontada por Christodoulides e de Chernatony (2010) que recomendam a avaliação da marca através de uma perspectiva CBBE.

Além disso, observamos que os vinte e três métodos identificados na literatura por Salinas e Ambler (2009) são na realidade desconhecidos (Figura 7) pelo público-alvo entrevistado, à exceção, dos modelos de *cashflows descontados* e *royalties*; ainda assim, apenas reconhecidos por quem apresenta um perfil financeiro.

Portanto, não é de estranhar que apenas três dos dezasseis inquiridos responderam afirmativamente (Figura 8) ao facto de conhecerem uma abordagem prática de mensuração. Supondo que esta amostra está na linha da frente quanto à gestão das marcas torna-se evidente que há uma grande falta de experiência e conhecimento concreto quanto à sua

avaliação. De ambos os lados – financeiro e de marketing – notamos que o conhecimento das ISO ou da intransponibilidade que as normas de contabilidade ditam (Sinclair & Lane Keller, 2014), quanto à valorização de marcas geradas internamente para o balanço, é praticamente nula. Aliás, muitos participantes acreditam que isto até possa ser feito, nomeadamente, no caso das grandes empresas (Figura 9).

Evidentemente existiram elementos especialistas desta investigação cientes da limitação que as normas contabilísticas impõem, daí este impedimento representar 15,46% das codificações referentes às principais dificuldades de mensuração (Figura 11). Não obstante, existem outros fatores que contribuem para que o objetivo principal de mensuração não se consubstancie, principalmente, a subjetividade, o custo-benefício inerentes ao processo ou porque para muitas empresas não é prioritário. Além disso, pelo facto da eventual realização de um processo desta natureza ser preferencialmente confiado a uma entidade externa (Figura 15) conduz-nos uma vez mais para o pensamento que, consequentemente, isto se deve à escassez de *know-how* interno das organizações para este tipo análise (Sinclair & Keller, 2017).

Todavia, quanto à importância da colocação do valor da marca no balanço das organizações a nossa amostra replicou de forma categórica (Motameni & Shahrokhi, 1998). Ou seja, observamos uma sintonia assertiva quanto ao facto de a marca ser um ativo indispensável e que encerra em si um valor que não é atualmente contabilizado (Cravens & Guilding, 1999). Naturalmente, para esta explicação contribuíram argumentos como a probabilidade deste tipo de mensuração poder valorizar a empresa, determinar um objetivo valor da marca, harmonizar a relação entre departamentos financeiros e de marketing (Feng et al., 2015; Fischer & Himme, 2017), viabilizar a definição de melhores estratégias de marketing (Doyle, 2001; Hanssens & Pauwels, 2016) e, inclusive, facilitar o financiamento das empresas junto da banca (Figura 14).

Admitindo que existe um entusiasmado desejo pela avaliação financeira das marcas, verificamos que as receitas (Figura 17) podem ser um elemento desbloqueador da ambiguidade verificada atualmente quanto a esta matéria. Até porque, como escutamos junto da nossa amostra, das existentes avaliações publicamente disponíveis e frequentemente produzidas por consultoras de *branding*, como é caso da *BrandFinance*⁶ ou

⁶ Avaliação da marca Apple pela BrandFinance: <https://brandirectory.com/rankings/us/table>

*InterBrand*⁷, os valores atribuídos a uma determinada marca divergem (Bagna et al., 2017; Bharadwaj et al., 2020). Na verdade, podemos ver que na Figura 21 - Comparação de valor da marca Apple (Anexos), considerada pelas duas entidades como a marca mais valiosa a nível global, é representado por valores absolutamente distintos.

É evidente que estas avaliações de marca utilizam diferentes métricas e fórmulas exclusivas, fundamentadas por diferentes perspetivas quer de perceção como aliadas a indicadores financeiros, que intensificam a incapacidade de a quantificarmos. Estamos em crer que é premente estabelecer um renovado conceito de *valor da marca*.

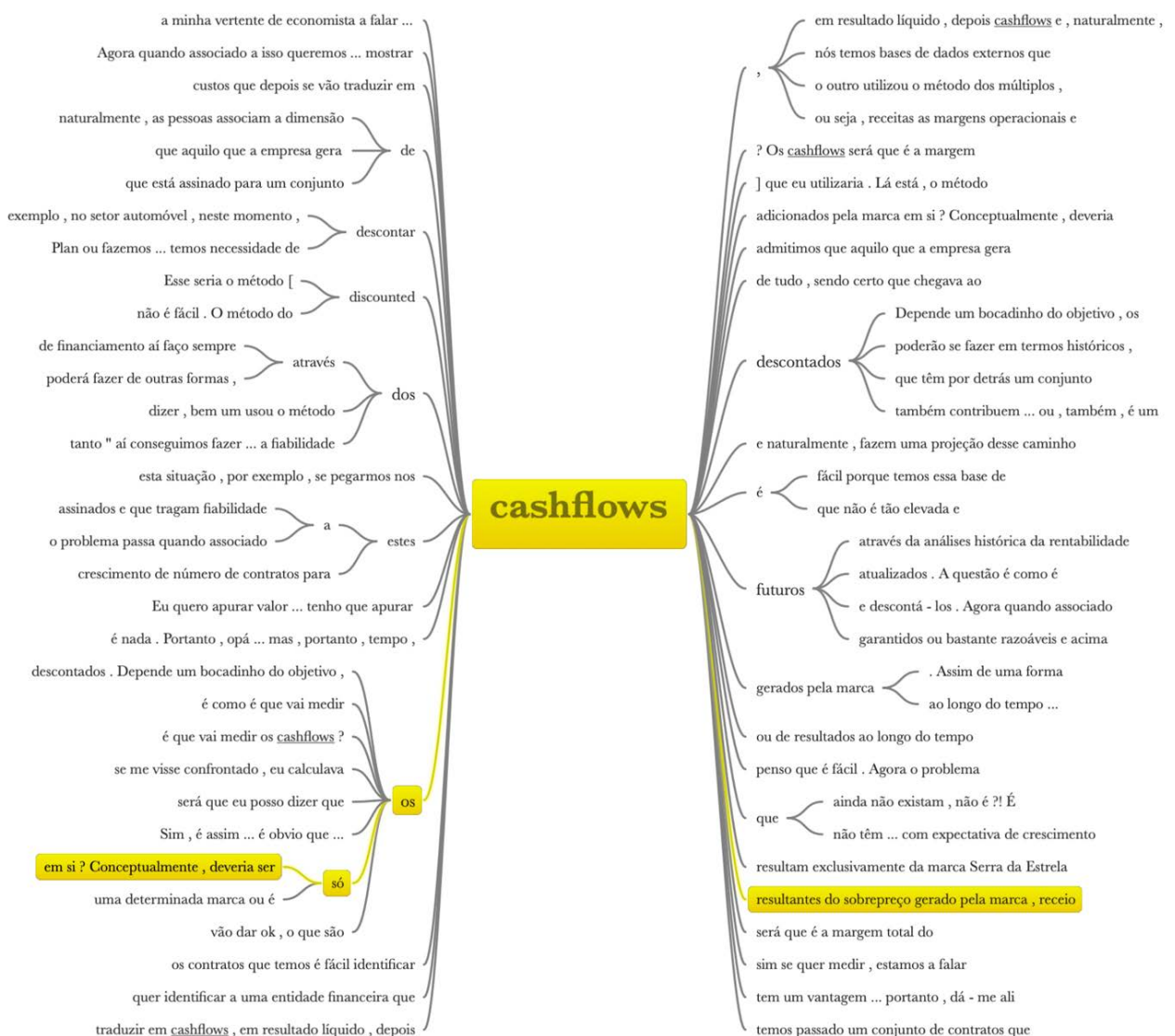


Figura 18 – Árvore de ramificações envolta do conceito cashflows

⁷ Avaliação da marca Apple pela Interbrand: <https://www.interbrand.com/best-brands/>

Finalmente, tendo em consideração o inevitável destaque dado ao conceito de *Cashflows* a Figura 18 demonstra algumas das ramificações que surgem com esta formulação ao longo da investigação. Um destes fluxos sugere que “*conceptualmente a [marca] deveria ser só os cashflows (resultantes do sobre preço gerados pela marca)*” esta afirmação foi absorvida na entrevista B com um professor da área de marketing (Schultz, 2016).

Esta é uma conceção proeminente e que fomos registando ao longo das entrelinhas de várias entrevistas. A ideia de que o valor da marca pode estar associado a um único fator (Aaker, 1996; Davcik et al., 2015): estimativa de receitas futuras, é algo que se compatibiliza com o entendimento de diferentes elementos desta amostra.

A partir deste ângulo nasce o pensamento sobre o qual nos iremos debruçar em maior detalhe no capítulo seguinte destinado às conclusões e através do qual forma-se a representação de valor da marca idealizada na Figura 19.

5.1 Uma abordagem conceptual e convergente

É difícil consolidar diferentes perspetivas e lograr um valor homogéneo que esteja desprovido de incerteza e subjetividade. Sem dúvida, torna-se difícil isolar todas as variáveis que podem reproduzir o valor da marca (Andriessen, 2004).

Por exemplo, como observamos nas entrevistas realizadas, é labiríntico o processo de regulamentar um valor retirado de uma má experiência com um colaborador desprimoroso, ao qual podemos somar um bom atendimento *online* e, adiante, complementar com diferentes indicadores quer de perceção como financeiros; perfazendo todas estas interações e parâmetros a experiência palpável do consumidor com determinada marca:

“O que é, onde é que termina e onde é que acaba a questão da marca. E, enquanto, não definimos isto, falar de formas de recolher informação para avaliar a marca parece-me assim um bocado um exercício de imaginação.”

Entrevista H | Professor | Financeiro

Logo, estamos perante a hesitação sobre onde começa e termina o valor da marca. Na ausência de um conceito realista todos os valores que obtivermos decorrentes da sua avaliação não vão apresentar uma garantia equitativa (Hanssens & Pauwels, 2016). A menos que todos os fatores relativos à experiência e financeiros estivessem reunidos numa única unidade?

“...no balanço no final do dia o que conta mesmo é quanto é que alguém está disposto a pagar por aquela marca. Eu posso ter gastado um milhão € a construir a marca e posso prová-lo com faturas, com isto com aquilo... posso dizer que posso medir e informar os meus potenciais compradores da notoriedade e das associações, mas tudo isso é mensurável, mas no final do dia aquilo que vale é aquilo que alguém está disposto a pagar em determinado momento.”

Entrevista E | Professor | Marketing

“...num universo transparente o valor seria que qualquer potencial comprador estaria disposto a pagar em abstrato por aquela marca.”

Entrevista H | Professor | Financeiro

Sob esse ponto de vista, propomos o seguinte modelo (Figura 19) que considera as perspectivas apresentadas por Tasci (2020). No qual o valor da marca se encontra indissociável do valor da empresa, mais precisamente, derivando de quaisquer percepções com origem no mercado ou no próprio consumidor e que se traduzem pelo resultado financeiro de todas as transações (Ailawadi et al., 2003).

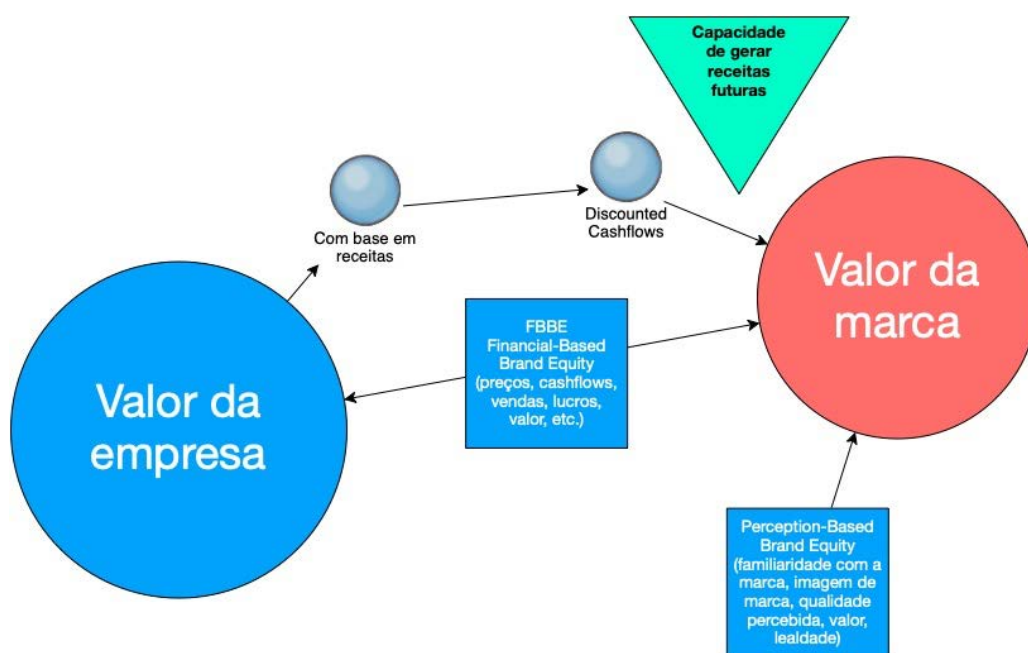


Figura 19 – Proposta de representação do valor da marca

Portanto, o valor da marca será sempre igual à capacidade de uma organização gerar receitas futuras. Receitas essas que emergem através do cálculo dos *cashflows descontados*. Se admitíssemos esta ótica teórica as organizações de todos os setores, mercados, geografias, quer se encontrem no ativo ou que, sem exclusão, possuam uma marca adormecida procedessem da mesma premissa quanto ao valor efetivo das suas marcas.

6. Conclusões

As marcas apresentam-se progressivamente como um ativo imprescindível num mundo empresarial cada vez mais ambicioso que procura reiteradamente por métricas que possibilitem avaliar cada detalhe das suas operações (Hanssens & Pauwels, 2016; Srinivasan & Hanssens, 2009). Naturalmente, este é um processo orgânico e transversal a qualquer disciplina. Procurar mais e melhor, faz parte da ciência.

Efetivamente, ativos intangíveis, tal como é o caso das marcas, são cada vez mais importantes do ponto de vista económico (Doyle, 2001). Embora, não sejam reconhecidos formalmente em relatórios sobre PIB, diferentes economistas consideram que o valor dos intangíveis é superior ao dos tangíveis na maioria das economias desenvolvidas. Aliás, Knowles (2019) afirma que 74% do valor das principais duas mil empresas estabelecidas nos EUA são provenientes dos seus ativos incorpóreos. Por conseguinte, esta é uma das razões apontadas pela Organização Internacional de Normalização (ISO) para a necessidade urgente de se reformularem as atuais práticas contabilísticas e financeiras sobre como devemos tratar as marcas, reforçando que estas são parte integrante do processo de criação de valor de qualquer organização (ISO, 2020).

Por essa razão, a área de gestão pressiona os profissionais de marketing há mais de quarenta anos a apresentarem os resultados das suas atividades e a expressarem-nos através de uma terminologia financeira (Chay, 1992). Por exemplo, Huang (2015) defende que avaliar o valor da marca de forma objetiva é um problema da indústria, acrescentando que marca é um ativo intangível que deveria ser colocado no balanço.

No entanto, para a área da contabilidade permanece a incerteza sobre como tratar contabilisticamente o valor da marca e qual a melhor forma de a veicular ao balanço. Esta conjuntura decorre da insuficiência de diretrizes e imprecisão na compreensão de conceitos como *brand value*, *goodwill* ou outros ativos intangíveis (Seetharaman et al., 2001).

Admitindo que os departamentos financeiros têm como missão a afetação de ativos que permitam às organizações minimizar riscos e obter o maior retorno financeiro possível (He & Calder, 2020) torna-se evidente a relevância e importância de nos debruçarmos sobre este tema.

Sabíamos de antemão que este é um problema que atravessa diferentes domínios e que se encontra balizado por normas precisas de contabilidade que apenas admite a incorporação do valor no caso de compra, venda ou fusão (Sinclair & Lane Keller, 2014). Ainda assim, inspirados pelas três décadas de análises neste campo (Aaker, 1991; Keller, 1993; Keller & Lehmann, 2003; Leuthesser, 1988; Sinclair & Keller, 2017), pela incerteza quanto às perspetivas que melhor captam o valor financeiro de uma marca (Tasci, 2020) ou pela falta de consenso na literatura quanto ao desenvolvimento de um modelo único de avaliação de *brand equity* (Davicik et al., 2015) almejamos contribuir para este hiato de conhecimento.

De facto, é notável a falta de entendimento encontrada na literatura sobre as fontes e componentes da marca que devem ser consideradas durante um processo de avaliação, existindo dezenas de medidas diferentes. Independentemente, de cada uma ter o seu valor e serem úteis em determinadas circunstâncias a falta de uma medida única torna difícil a mensuração deste ativo de forma equivalente e transparente em diferentes contextos. Por esse motivo, Aaker (1996) e Davcik et al. (2015) incentivarem a comunidade académica na investigação de uma medida exclusiva de valor da marca.

Nesse sentido, empreendemos dezasseis entrevistas com perfis que trabalham diariamente a *marca* quer de uma perspetiva financeira como de marketing. Em particular, falamos com um auditor, professores, diretores financeiros e de marketing que nos permitiram obter um maior entendimento sobre a quantificação do valor da marca.

Portanto, esta dissertação procurou responder a este estímulo e aos convites de pesquisa futura apontados por outros investigadores (Veloutsou & Guzman, 2017). Em particular, à questão colocada por Swaminathan et al. (2020) “como pode a comunidade académica de marketing contribuir para colocar o valor da marca no balanço?”.

6.1 Contribuições teóricas e práticas

Como resultado, percebemos que antes de encontrarmos um método que nos permita responder à questão principal é necessário delimitar de forma objetiva o valor da marca. Isto é, uma das principais razões para não se registar este valor no balanço é devido à subjetividade que lhe está associado (Sinclair & Keller, 2017). E este problema, conforme verificamos, é partilhado pela maioria dos perfis entrevistados.

Logo, acreditamos que é indispensável redefinir o conceito de valor da marca, especialmente, através de uma perspectiva financeira (Ailawadi et al., 2003). Assim, como principal contribuição para a academia, deduzimos que o valor da marca deve ser igual à capacidade de uma organização gerar receitas futuras. Este resultado contraria a ideia de Christodoulides e de Chernatony (2010) que defendem que valor da marca não pode ser conseguido através de uma única medida. No entanto, ao compreendemos que as perspectivas FBBE surgem como resultado das CBBE (Nguyen et al., 2015; Tasci, 2020), conforme conceptualizado na Figura 19, podemos estabelecer que todas as métricas associadas à percepção convergem através de métricas financeiras, em particular, através do método de *cashflows descontados* (Schultz, 2016):

$$DCF = \frac{CF_1^1}{1+r} + \frac{CF_2^2}{1+r} + \frac{CF_n^n}{1+r}$$

CF = fluxo de caixa para o ano em questão

CF₁ ano 1, CF₂ ano 2, CF_n ano *n*

r = taxa de desconto

Equação 1 – Método de cashflows descontados

Sendo que a abordagem dos *cashflows descontados* por definição representa o valor associado a um negócio, propomos que o valor de uma marca seja igual ao valor do seu negócio. Do ponto de vista da gestão, esta é uma conceção simplista, mas que na realidade facilitaria a avaliação de marcas com independência.

Compreendemos que a principal limitação deste método está relacionada com a escolha de uma taxa de desconto adequada para que o modelo seja efetivo. No entanto, os fluxos de caixa são o único valor real da marca, pois resulta do que na prática os consumidores demonstraram estar dispostos a pagar por um produto ou serviço num mercado sem restrições. Além disso, estes fluxos de caixa incluem todas as variáveis de marketing que nem sequer podem ser conhecidas ou reconhecidas, dada a complexidade e a natureza volátil do mercado (Schultz, 2016).

Adicionalmente, acreditamos que para quem ocupa cargos de gestão, em particular, na área de marketing, a inclusão do método DCF no conjunto de ferramentas de avaliação pode ter um contributo significativo. Isto é, como verificamos existe uma grande incerteza por parte destes profissionais em avaliar o valor das suas marcas, que deriva da

indefinição de fontes de valor a considerar e sobretudo de quem deve realizar este processo. Portanto, a utilização deste método permitiria simplificar esta mensuração de forma quantitativa e atribuir valor às atividades de marketing (Fischer & Himme, 2017).

Por conseguinte, a concentração em volta do conceito de *brand value* permitiria que o marketing e área financeira percecionassem o processo de *branding* como um ativo estratégico, possibilitando que os investimentos sobre marca pudessem ser a longo prazo e com maior orientação para o consumidor (Hanssens & Pauwels, 2016; Kirk et al., 2012). Aliás, avaliar o valor da marca frequentemente facilitaria a compreensão sobre a criação de valor para uma determinada organização e aumentaria as hipóteses de atração de capital através deste tipo de investimentos.

Em suma, a principal ilação que lucramos com esta investigação é que quer a academia como a gestão se encontram distantes quanto ao entendimento sobre esta matéria. Parece-nos que a solução é simples. Por outras palavras, tal como as explicações apresentadas por Vargo e Lusch (2004) foram descomplicadas e progressistas quanto à mudança de paradigma na disciplina de serviços, também consideramos que esfera de gestão da marca se deve atualizar e reconduzir os seus esforços através de uma nova perspetiva. Por esta razão, nas entrelinhas deste estudo, descobrimos que o valor a ser colocado no balanço deverá refletir a estimativa de rendimento futuros que uma organização consiga obter por intermédio da sua marca.

7. Limitações e possíveis futuras investigações

Este é um tema, como já tivemos oportunidade de referir anteriormente, revestido de uma enorme complexidade, tocando em diferentes domínios desde a área de marketing, movimentando-se pelos domínios da gestão e arbitrado pela contabilidade.

Através esta orientação estimulamos uma concentração de esforços entre as diversas disciplinas, às quais cumpre o dever de refletir e simplificar esta matéria. Acreditamos que apenas neste sentido poderemos alcançar maior compreensão e, acima de tudo, permissão para a inclusão de um dos ativos mais influentes, importantes e válidos nos balanços corporativos.

Naturalmente, não possuímos a qualificação necessária para atestar que a estratégia dos *cashflows descontados* é a metodologia exclusiva para encetar este objetivo. Dito de outro modo, reconhecemos que o valor da marca deverá ser uma estimativa das receitas futuras que uma organização possa obter mediante a sua utilização. Porém, sugerimos que sejam realizadas investigações para verificar a eficácia deste método, que seja confrontada em diversos contextos e sobre a qual seja conferida alguma inteligibilidade.

Com toda a certeza uma análise deste carácter deveria ser alargada a uma população mais ampla para obtermos dados mais expressivos, envolvendo uma amostra mais proporcional quanto aos cargos desempenhados, compreendendo indivíduos e organizações presentes em diferentes geografias.

Finalmente, algo que inferimos no decurso das entrevistas efetuadas foi que este tópico não se encerra sobre os perfis observados. Aconselhamos que em futuras pesquisas sejam considerados pessoas que exercem a atividade de intermediário de crédito e de prestação de serviços de consultoria relativamente a contratos de crédito. Isto é, devem ser consideradas as perspetivas de quem avalia a concessão de financiamento às empresas, uma vez que é um fator que figura entre as principais razões de avaliação de uma marca.

Referências bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
<https://books.google.pt/books?id=FkO5AAAAIAAJ>
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets [Article]. *California Management Review*, 38(3), 102-&. <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.1.18688>
- Andriessen, D. (2004). IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 230-242. <https://doi.org/10.1108/14691930410533669>
- Bagna, E., Dicuonzo, G., Perrone, A., & Dell'Atti, V. (2017). The value relevance of brand valuation. *Applied Economics*, 49(58), 5865-5876. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1352078>
- Bharadwaj, N., Hanssens, D. M., & Rao, R. K. S. (2020). Corporate brand value and cash holdings. *Journal of Brand Management*, 27(4), 408-420. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00188-5>
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J., & Pedersen, O. K. (2013). Coding In-depth Semistructured Interviews: Problems of Unitization and Intercoder Reliability and Agreement [Article]. *Sociological Methods & Research*, 42(3), 294-320. <https://doi.org/10.1177/0049124113500475>
- Chay, R. F. (1992). Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of a Brand Name (book) [Book Review]. *Marketing Research*, 4(1), 77-79. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bsu&AN=7665770&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Christodoulides, G., & de Chernatony, L. (2010). Consumer-Based Brand Equity Conceptualisation and Measurement: A Literature Review. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43-66. <https://doi.org/10.2501/S1470785310201053>
- Cravens, K. S., & Guilding, C. (1999). Strategic brand valuation: A cross-functional perspective. *Business Horizons*, 42(4), 53-62. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(99\)80064-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80064-0)
- Davcik, N. S., Vinhas da Silva, R., & Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 3-17. <https://doi.org/10.1108/jpbm-06-2014-0639>
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview [Article]. *Medical Education*, 40(4), 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Doyle, P. (2001). Shareholder--value--based brand strategies [Article]. *Journal of Brand Management*, 9(1), 20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540049>
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity [Article]. *Marketing Research*, 1(3), 24-33. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bsu&AN=6896052&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>

- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing Department Power and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1-20.
<https://doi.org/10.1509/jm.13.0522>
- Fischer, M., & Himme, A. (2017). The financial brand value chain: How brand investments contribute to the financial health of firms. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 137-153.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.05.004>
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173-190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>
- He, J., & Calder, B. J. (2020). The experimental evaluation of brand strength and brand value. *Journal of Business Research*, 115(August 2019), 194-202.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.035>
- Huang, J. (2015). A Review of Brand Valuation Method. *Journal of Service Science and Management*, 08(01), 71-76. <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.81008>
- Kamakura, W. A., & Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data [Article]. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 9-22.
[https://doi.org/10.1016/0167-8116\(93\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90030-3)
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How Do Brands Create Value? [Article]. *Marketing Management*, 12(3), 26-31.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bsu&AN=10600463&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Kirk, C. P., Ray, I., & Wilson, B. (2012). The impact of brand value on firm valuation: The moderating influence of firm type. *Journal of Brand Management*, 20(6), 488-500. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.55>
- Knowles, J. K. (2019, January 4). "How Much Of Intangible Value Does Brand Represent?" – Jonathan Knowles. Marketing Journal.
<https://www.marketingjournal.org/how-much-of-intangible-value-does-brand-represent-jonathan-knowles/>
- Leuthesser, L. (1988). *Defining, Measuring, and Managing Brand Equity*. Marketing Science Institute. <https://books.google.pt/books?id=J-UwnwEACAAJ>
- Misankova, M., Kliestikova, J., Krizanova, A., & Corejova, T. (2017). Brand Value Assessment in Terms of Contemporary Global Challenges. (May).
<https://doi.org/10.3846/cbme.2017.065>
- Motameni, R., & Shahrokhi, M. (1998). Brand equity valuation: a global perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 7(4), 275-290.
<https://doi.org/10.1108/10610429810229799>
- Nguyen, T. D., Dadzie, C., Davari, A., & Guzman, F. (2015). Intellectual capital through the eyes of the consumer. *Journal of Product & Brand Management*, 24(6), 554-566. <https://doi.org/10.1108/jpbm-03-2015-0837>
- Salinas, G., & Ambler, T. (2009). A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes. *Journal of Brand Management*, 17(1), 39-61.
<https://doi.org/10.1057/bm.2009.14>
- Schultz, D. (2016). Market brand equity: lost in terminology and techniques? *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 507-515. <https://doi.org/10.1108/jpbm-07-2016-1260>

- Seetharaman, A., Azlan Bin Mohd Nadzir, Z., & Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*, 10(4), 243-256. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005674>
- Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory Building: A Review and Integration [Review]. *Journal of Management*, 43(1), 59-86. <https://doi.org/10.1177/0149206316647102>
- Simon, C., & Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12, 28-52.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. [Article]. *Marketing Science*, 12(1), 28. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.1.28>
- Sinclair, R., & Keller, K. L. (2017). Brand value, accounting standards, and mergers and acquisitions: "The Moribund Effect". *Journal of Brand Management*, 24(2), 178-192. <https://doi.org/10.1057/s41262-016-0025-1>
- Sinclair, R. N., & Lane Keller, K. (2014). A case for brands as assets: Acquired and internally developed. *Journal of Brand Management*, 21(4), 286-302. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.8>
- Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 296-313. <https://doi.org/10.2307/3172741>
- Smith, D. C., Zaltman, G., Sullivan, M., Green, P. E., Oliver, R. L., Krieger, A. M., & Weitz, B. A. (1991). *An Examination of Product and Market Characteristics that Affect the Financial Outcomes of Brand Extensions: Working Paper*. Marketing Science Institute. https://books.google.pt/books?id=f_IwxwEACAAJ
- Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2009). Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. *Journal of Marketing Research*, 46(3), 293-312. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.3.293>
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B. E. M., O'Guinn, T. C. G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24-46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>
- Symon, G., Cassell, C., & Johnson, P. (2018). Evaluative Practices in Qualitative Management Research: A Critical Review [Review]. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 134-154. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12120>
- Tasci, A. D. A. (2020). A critical review and reconstruction of perceptual brand equity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2020-0186>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis [Article]. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups [Article]. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349-357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Veloutsou, C., & Guzman, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the Journal of Product and Brand Management.

- Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 2-12.
<https://doi.org/10.1108/jpbm-01-2017-1398>
- Voss, K., & Mohan, M. (2016). Good times, bad times: the stock market performance of firms that own high value brands. *European Journal of Marketing*, 50(5/6), 670-694. <https://doi.org/10.1108/ejm-12-2013-0716>
- What's in a Brand? Quite a bit, actually. (2020, March 10). ISO.
<https://www.iso.org/news/ref2486.html>
- Yildiz, Y., & Metin Camgoz, S. (2018). Brand Equity and Firm Risk: An Empirical Investigation in an Emerging Market. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(1), 218-235. <https://doi.org/10.1080/1540496x.2018.1429904>
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)

Apêndices

Guião da entrevista

A seguinte tabela funciona com guião ao primeiro momento de interação com os participantes. Sendo que devem ser incorporados no discurso conceitos identificados ao longo da revisão de literatura. O questionário que se segue a esta entrevista será construído após a consolidação dos conceitos observados.

<i>Guião da entrevista</i>
Notas pessoais do entrevistador • Enviar convite de reunião para entrevistado (incluindo ligação de acesso <i>Zoom</i>); • Gravar consentimento do entrevistado de acordo com as normas de RGPD.
Introdução • Agradecer ao participante a contribuição para a investigação; • Introduzir de forma sintética o tópico em análise; • Clarificar o procedimento e metodologia utilizada no estudo; • Incentivar respostas honestas, reforçando que não existem respostas incorretas; • Garantir que a informação será tratada anonimamente e que será dado <i>feedback</i> sobre os resultados obtidos; • Solicitar ao entrevistado autorização para gravar a sessão; • Verificar se existem questões antes de iniciar a entrevista.
1ª etapa para colocar entrevistado à vontade: • O que é para si o valor da marca? • Qual o impacto da <i>brand equity</i> para o desempenho organizacional?
2ª etapa perspectivas, abordagens e métodos de mensuração: • Qual a perspectiva que melhor capta o valor da marca? Deverá ser mensurada pela ótica do consumidor (CBBE), puramente financeira (FBBE) ou a partir de uma perspectiva de mercado (MBBE)? Será que se complementam? • Qual a abordagem mais correta (custos, mercado, receitas ou através de formulários)? • Conhece algum método prático que permita realizar esta avaliação? Sim, qual? • Que dimensões devem ser consideradas no cálculo do valor da marca? • Através das dimensões sugeridas como se procederia à obtenção da informação? • Conhece as normas ISSO referente a esta matéria? (<i>opcional</i>)
3ª etapa colocar a marca no balanço: • Sabe quais são as normas (IAS) respeitantes à marca gerada internamente? (<i>opcional</i>) • Reconhece importância na colocação do <i>brand value</i> no balanço das organizações? • Conhece casos de empresas que veiculem este valor? Sim, quais? E, como? • Em caso negativo: qual o principal fator para tal não se verificar? • Na sua opinião, quais são os procedimentos necessários para se incluir o valor da marca no balanço?
Próximos passos: • Enviar e-mail de agradecimento por participar no estudo • Partilhar conhecimento obtido da investigação com cada participante

Convite para participação no estudo

De: Fábio Gomes <up201409888@edu.fep.up.pt>

Data: quarta-feira, 14 de abril de 2021, 12:48

Para: [REDACTED]

CC: Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão <ameliabrandao@fep.up.pt>

Assunto: Entrevista | [REDACTED] | Dissertação Marketing FEP

Caro [REDACTED],

Estou a desenvolver a minha dissertação e encontro-me a explorar "como as empresas podem colocar o valor das suas marcas (brand equity) no balanço" com a orientação da Professora Amélia Brandão.

Nesse sentido, para melhor compreender esta questão de investigação vamos utilizar o método de Delphi que procura encontrar o maior consenso possível entre diferentes especialistas (CMOs, CFOs e Professores).

Com base na referência da Professora Amélia, gostaria imenso de contar com a sua perspetiva através de uma conversa/reunião informal que não tomaria mais de 15/20 minutos.

Para facilitar a compatibilidade entre horários, criei a seguinte página onde poderá escolher uma data que se adeque à sua agenda:

https://calendly.com/fabiogomes_fep/brandvalue

Muito, muito obrigado pela sua disponibilidade!

Cumprimentos,
Fábio Gomes

Figura 20 – Convite enviado aos entrevistados

Transcrições

Em seguida, encontra-se uma reprodução integral das entrevistas realizadas. Estas foram gravadas através da plataforma Zoom com o consentimento de todos os participantes e conduzidas entre os dias 12 de abril a 20 de maio de 2021. Posteriormente, foram transcritas através do *software* NVivo 12 e identificadas abaixo com o nome do entrevistado e entrevistador, data, hora e duração de cada conversa, bem como o cargo e a organização a que pertence cada elemento da amostra.

Entrevista A

A seguinte entrevista foi realizada com um diretor de marketing (A) no passado dia 20 de abril de 2021, às 11h; com uma duração de 27 minutos e 59 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:00.0	00:00:17.4	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:17.4	00:00:37.5	O valor da marca pode passar... lá está, por aquilo que tangível que são, por exemplo, [...] nesse momento e o seu ciclo de vida, isso pode ser uma forma de medir o valor da marca. Quando eu digo ciclo de vida é o tempo que fez que esses clientes à marca e o que é que compram. E o volume que cada cliente pode gerar, o volume de faturação que cada cliente pode gerar para a própria marca. Depois temos outras coisas tangíveis que é o que eu penso que é mais fácil, que é a questão ligada à faturação da própria organização, empresa a que marca está ligada ou que a marca representa. Isso pode ser uma forma de medir o valor da marca. Depois também podemos estar a falar aqui, e já fazendo aqui uma análise para o futuro, os futuros clientes que a marca espera vir a ganhar e o custo de aquisição que esses clientes vão comportar e eu diria assim de repente são para mim as principais variáveis do que é mais tangível. Depois tens variáveis intangíveis, mas para mim o que é tangível vejo as coisas muito dessa forma.	A
00:02:02.6	00:02:11.9	O valor da marca pode ter impacto na cultura organizacional?	Fábio Gomes
00:02:34.9	00:03:17.1	Claro, claro quem sim que pode ter. Depois entramos aí nas tais variáveis intangíveis que é a reputação da marca e a cultura da marca, cultura organizacional. Se reputação da marca e cultura organizacional forem fortes torna-se muito mais fácil motivar os colaboradores para desempenharem melhor entre as coisas o seu trabalho. Isto, obviamente, não é líquido não quer dizer que isto aconteça com toda a gente, mas em teoria é mais fácil. Se olhares para uma marca forte que tenha uma excelente cultura organizacional ou uma excelente estratégia de <i>employer branding</i> ... é, torna-se... é claro, isto é tudo muito teórico... será muito mais fácil as pessoas estarem motivadas e estarem ligadas aos próprios valores. Já estamos a entrar noutra variável:	A

		os valores da marca. Se tiverem alinhados com os valores da marca e com os seus objetivos, com o seu propósito, torna-se muito mais fácil as pessoas trabalharem de forma motivada e executaram melhor o seu trabalho.	
00:03:51.7	00:05:17.4	Qual a melhor abordagem para captar o valor da marca?	Fábio Gomes
00:05:17.4	00:06:14.7	Olha... eu, assim <i>top of mind</i> sem pensar muito no assunto, eu incluiria sempre a faturação e os resultados financeiros da empresa. Para mim isso é inequívoco porque vai estar sempre ligado ao valor da própria marca. Incluiria depois mais, eventualmente, duas variáveis o NPS externo e o NPS interno. Ou seja, dos teus clientes/consumidores... quais são... ou qual é a % daqueles que promovem a tua marca e aqui é a % daqueles que são os detratores, exatamente a mesma coisa a nível interno. E tentaria transpor... isso já são variáveis tangíveis, o NPS é tangível e tentaria de alguma forma associar depois uma variável qualquer financeira quanto a essa perspetiva interna, como à perspetiva externa. Tudo depois se resume, como estávamos a dizer há pouco, e agora focando outra vez na parte mais interna, se tiveres colaboradores mais satisfeitos a marca vai valer mais, a empresa vai produzir mais e melhor. Em teoria. Sendo aqui, isto muito tudo teórico, mas incluiria assim facilmente estas três.	A
00:07:02.7	00:10:14.7	Qual o melhor método? (custos, receitas, mercado, fórmulas)	Fábio Gomes
00:10:14.8	00:11:18.8	Eu iria pela do mercado. Pela do mercado porque a perspetiva do mercado é uma perspetiva não só atual como de futuro. Portanto, enquanto tu pelos custos e pelas receitas, tanto numa como noutra estás a olhar para o passado. Eu... pá, para mim, isto é uma perspetiva completamente pessoal, gosto de mais olhar para o futuro e para as vias que a empresa pode utilizar para crescer. Portanto, iria muito mais pela perspetiva de mercado. A última das consultoras, sendo algo completamente... opá, ok, podem não utilizar ferramentas tangíveis, mas não sendo claro que tipo de variáveis é que eles recorrem para fazer o cálculo, eu não iria por aí. Iria muito mais pela variável do mercado, sim.	A
00:11:18.8	00:12:44.1	A conseguirmos apurar o valor da marca qual o valor a colocar no balanço? O valor que vale atualmente ou que pode valer no futuro?	Fábio Gomes
00:12:44.1	00:16:38.3	Sim, então, as marcas as empresas só existem para crescer. Existem para crescer, existem para garantir [...] para aportar valor para os clientes, para criar empregos. Isso é de grosso modo, as marcas existem exatamente para isso. Tu, tendo uma noção e olhando apenas para a variável do que a marca vale, mais ou menos do que a empresa, mais ou menos só olhando para a faturação que é bastante redutor. Tens a realidade para o futuro, a partir daí e perceberes o que é que a empresa pode vir a valer, adotando determinadas estratégias no futuro a curto, médio, longo-prazo. Aquilo que estava a dizer das plataformas, é uma... deste o exemplo da plataforma para a marcação de férias, é interessante porque nunca tinha ouvido nada do género, desconhecia completamente a valorização desse tipo de ferramentas internas, como tu dissesse acho redutor só se colocar o valor da plataforma, poderíamos ir mais longe e, por exemplo, a primeira variável que me estou a lembrar é, em termos de custo hora o que é que isso representa em termos de poupança de tempo. Porque muitas dessas plataformas existem precisamente para otimizar [...] os colaboradores. O que é que tu vais poupar em... para o colaborador, custo/hora, quanto é que vais poupar com a adoção dessas ferramentas e depois transportar essa poupança, exatamente, para o balanço, também, colocá-la lá. No fundo é dinheiro, é dinheiro que passas a ter... é dinheiro, sim mais ou menos... passas ter mais ou menos em caixa porque depois [...] Mas, assim muito resumidamente, é esta... olhando sempre para o futuro. [...] Se fôssemos apenas pelo	A

		caminho dos custos e se quisermos ser rigorosos... os custos ou valor da plataforma, teria que incluir também os custos de investimento, ou seja, repara o tempo que a plataforma demorou a ser implementada, desenvolvida internamente, o custo que isso teve... lá está mais uma vez o custo/hora dos colaboradores depois a curva de aprendizagem dos colaboradores relativamente à plataforma, também, teria de ser contabilizada de alguma forma, nem toda a gente, é quase impossível todas as pessoas começarem a trabalhar de forma <i>seamless</i> , de forma perfeito logo desde início, pronto, esse tipo de variáveis também teriam de ser concluídas para sermos aqui o mais rigorosos possíveis.	
00:16:45.7	00:17:04.8	A avaliação deveria ser feita internamente ou recorrendo a uma entidade externa?	Fábio Gomes
00:17:04.8	00:17:43.2	A uma entidade externa porque não está enviesada, será imparcial. Recorreria, sem margem para dúvida, a uma entidade externa, sim. Colaborando ao máximo com essa entidade externa, mas, nunca fazendo apenas com recursos internos porque vai haver sempre uma visão enviesada das coisas que depois pode ter um impacto negativo no resultado final, negativo no sentido de o resultado final estar influenciado por, precisamente, só ter sido feito... o processo ter sido feito internamente.	A
00:17:43.2	00:18:05.2	Conhece algum método prático de avaliação do valor da marca?	Fábio Gomes
00:18:05.2	00:18:11.5	Não. Não conheço, nem nunca utilizei.	A
00:18:11.5	00:18:41.3	Quais as dimensões que deveriam ser incluídas num modelo de avaliação?	Fábio Gomes
00:18:41.3	00:19:58.5	Iria por esses... iria pela questão da faturação, do próprio EBITDA da empresa, lá está é das coisas, mas tangíveis que tu tens, iria pro life time value de cada cliente e quanto é que ele está a gastar ou quanto gasta durante esse <i>life time value</i> , iria, também, pelo custo de aquisição dos clientes, iria pelo NPS interno e pelo NPS externo. E, depois, tu falaste aí na questão das... eu nunca tinha pensado, a questão dessas ferramentas, no fundo são ferramentas de employer branding e eu trabalhei em employer branding durante dois anos, conheço bem essa realidade, mas nunca me tinha passado pela cabeça meter esse valor num balanço. Lá está, não incluir apenas essas ferramentas de um ponto de vista, como estávamos a falar há pouco, do custo da ferramenta, mas tendo em conta, também, outras variáveis: o custo de desenvolvimento, de manutenção, de adoção por parte dos colaboradores são assim estas... da nossa conversa, são estas as variáveis que me vêm facilmente à cabeça.	A
00:19:58.5	00:20:22.2	Consideras fácil identificar este tipo de informação?	Fábio Gomes
00:20:22.2	00:20:22.3	Seria fácil em que sentido? Se trabalhares na organização? Se fores colaborador? Claro, claro que sim! [...] Não acho que seja difícil, acho que sim que recorreria a uma entidade externa como falamos há pouco... acho que é... não te vou dizer relativamente fácil, mas não acho que seja difícil [...] o que acho que está a faltar, precisamente por isto, para isto poder ser algo novo é teres o processo. Porque tens de ter o processo para saberes que variáveis vais recolher, com quem é que tens de falar, quais são os principais stakeholders se são internos, se são externos, tens de ter o processo todo mapeado para que isto aconteça sem muitos graus de areia na engrenagem a partir do momento em que tens o processo não acho que seja difícil honestamente, não acho mesmo. Porque isto é tudo informação que tu acabas por ter ao teu dispor e mesmo que não tenhas, por exemplo, na questão do NPS facilmente fazes um estudo de mercado e consegues esses, esses resultados a nível externo, a nível internos	A

		fazes um <i>survey</i> para toda a organização, para também obteres esse resultado. É mesmo uma questão de processo, o processo que pretendas utilizar, não acho que seja difícil.	
00:22:12.8	00:22:52.4	Reconheces importância na colocação do valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:22:52.4	00:23:47.4	Sim, sim, sim! Sim, diria que sim, porque lá está há variáveis que não estão a ser contabilizadas, lá está, algumas delas já A falamos aqui... e reconheço que é importante, para o bem e para o mal, tu podes chegar à conclusão que o valor da tua marca é muito superior ao valor percebido que tens dela ou então que é muito inferior a esse valor percebido e mediante esse resultado vais ter de saber gerir, aquilo que estavas a dizer... e, pronto, e terás as estratégias que tens de traçar nesse sentido... tens algumas estratégias base de gestão sejam de marketing, sejam de outra coisa qualquer.	
00:23:47.4	00:24:49.3	Esta análise poderia trazer maior harmonia entre o dep. de marketing e financeiro?	Fábio Gomes
00:24:49.3	00:25:25.7	Sim, claro que sim! Essa guerra histórica continua a acontecer e como referes o marketing é visto como um centro de custos A e não como um centro que aporta valor tangível à organização, opá o marketing não é visto como centro estratégico na maior parte das organizações ainda isso acontece. Portanto, sim a partir do momento em que tens uma ferramenta que por A + B consigas provar que o valor é "este" ou que podes vir a gerar esse valor ou que estás a gerar esse valor, claro que sim!	
00:25:25.7	00:25:39.9	Conheces alguma empresa que faça este tipo de avaliação da marca? E que coloque o valor no balanço?	Fábio Gomes
00:25:39.9	00:25:49.1	Não, como te disse já trabalhei em algumas e não... até hoje é a primeira vez que estou a ouvir.	A
00:25:49.1	00:25:52.9	Se tiveres de me dizer quais os principais fatores para isto acontecer quais seriam?	Fábio Gomes
00:25:52.9	00:27:58.9	O principal fator é o... que isto será sempre... não é será sempre ou poderá ser visto, aliás, como um custo de investimento, ou A seja, é um conceito novo para a maior parte das organizações se for para criar uma ferramenta será também uma ferramenta nova. Os seres humanos são por natureza avessos à mudança, portanto pode haver aí alguma dificuldade em termos de adoção da própria ferramenta e que vai indicar o envolvimento de vários recursos, não é?! De vários stakeholders para que se chegue ao tal resultado final que estávamos a falar há pouco. Convinha, se então essa ferramenta vier a existir, traçar uma <i>timeline</i> quanto tempo é que precisas para recolher os dados, tratá-los e depois apresentares a informação e o número de recursos, ou que recursos chave é que serão necessários para chegar a esse resultado. Lá está, apesar de não considerar difícil como disse o processo, que eu acho mesmo que não seja difícil, é um processo que pode ser moroso, que tem bastante detalhe envolvido, a envolver diferentes áreas da organização e a partir desse momento podes ter algumas... ou partir, tendo em conta isto que acabei de dizer, podes ter algumas dificuldades de adoção porque sendo algo novo ainda não consegues mostrar o valor que a ferramenta pode vir a trazer. Para mim são as principais dificuldades que possas vir a ter.	

Entrevista B

A seguinte entrevista foi realizada com um professor (B) no passado dia 15 de abril de 2021, às 16h30; com uma duração de 49 minutos e 40 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:00.0	00:00:46.1	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:48.6	00:03:00.7	Ora bem... para mim o valor da marca é aquilo que uma marca conceptualmente acrescenta a um produto ou a um serviço ou a uma empresa... melhor, temos de começar pelo produto, talvez, que acrescenta no caso de ele não ter marca nenhuma... pá seria isso.... A questão aqui é até um bocadinho, eu acho que aqui há dois problemas: um é saber o que é um produto sem marca? Porque não há muitos produtos sem marca, portanto, aquilo que se chama marca branca depois outra coisa que é saber como é que mede... não há muitos produtos sem marca que muitas vezes confunde-se marca branca com marca do distribuidor, por exemplo, um produto com marca Continente não é marca branca porque tem lá uma marca que é Continente isso já tem valor, portanto... poder-se-ia dizer que um medicamento genérico é um produto sem marca, eu compro paracetamol, portanto, não compro <i>ben-u-ron</i> ... <i>ben-u-ron</i> é uma marca de um medicamento, paracetamol é a designação é o principio ativo ou que quer que seja... Apesar de tudo tem lá uma marca que é a marca do laboratório, portanto, não é muito fácil encontrarmos o que é um produto sem marca, mas a marca é isso aquilo que ela acrescenta ao produto se não tivesse marca nenhuma... é o acréscimo de preço. Eu depois posso estender isto, obviamente, a outras áreas, nomeadamente, serviços, designadamente, profissionais e conceptualmente até a empresas.	B
00:03:05.8	00:03:05.9	Qual a perspetiva que melhor capta o valor da marca? (CBBE, FBBE e MBEE)	Fábio Gomes
00:03:40.8	00:06:19.1	Olhe... eu podia lhe dizer que informação profissional que iria mais para aquela que se baseia no cliente ou, eventualmente... ou no mercado, embora, podia dizer que era a do cliente. Mas, não vou dizer isso, eu acho que para definir para calcular o valor de uma marca o melhor é utilizar abordagens diferentes e fazer um média... pá porque enfim, estas coisas de médias são sempre um bocado traiçoeiras, mas se utilizar vários métodos chegando, eventualmente, a valores diferentes mas podem ajudá-lo a medir uma coisa que é relativamente difícil de medir por outras palavras, o que é que quero dizer com isto... se me perguntar assim quanto é que vale a coleção de selos que lá tem em casa? Epá, eu acho que vale 5 mil € e depois estou a tentar vender e ninguém me dá mais que 2 mil. Eu podia dizer "afinal quanto é que aquilo vale?"... Opá, e se eu cheguei a vender por 1.500... uma coisa é verdade 1.500 eu sei que vale, porque alguém pagou por ela, mais do que isso não sei. E, portanto, efetivamente, quando estamos a falar de coisas que não tem... que não são transacionadas regularmente no mercado... ela vale aquilo que alguém pagou, se alguém neste momento pagar por Universidade Portucalense marca 1 milhão € ela neste momento vale 1 milhão de € amanhã não sei quanto é que vale... neste momento eu sei que vale 1 milhão €, se pagar 10 mil eu sei que vale 10 mil... pá nem vale a pena "ah havia gente que pagava mais" mas conseguiu? "não, não consegui"... portanto, verdadeiramente... porque, vamos lá ver qual é a diferença, eu sei qual é o preço disto... uma coisa é saber o valor percebido outra coisa é o preço... isto eu sei, eu vou ao catálogo e sei quanto é que lá está o preço... pá e sei que há dezenas, centenas, milhares	B

		de equipamentos iguais a estes que são vendidos por um determinado preço... até posso dizer "eu ali compro mais barato e neste website é mais barato, se for à Worten é um preço, se for Fnac até é um preço um bocadinho diferente" mas pronto, mas tem ali... num caso de uma marca, opá que não é uma coisa que se transacione todos os dias o melhor mesmo é utilizar mais do que um método. Para responder à sua questão, eu não utilizava nenhum. Utilizava os três... eu não sei o que é que você entende por valor de mercado, se é o valor efetivo da transação?	
00:06:19.7	00:06:19.8	Por valor de mercado, eu [...] bolsa.	Fábio Gomes
00:07:32.2	00:07:57.5	Pode, pode... independentemente se no caso português é aplicável ou não, se no caso americano é aplicável ou não ou se no caso da guiné-equatorial é aplicável ou não. E, portanto, depois tem que ver... está bem? Mas, opá, à partida eu acho que diferentes perspetivas são boas para medir uma coisa que não é fácil nunca de medir.	B
00:07:58.6	00:10:04.3	Qual a abordagem mais correta (custos, mercado, receitas ou através de formulários)?	Fábio Gomes
00:10:04.3	00:15:15.5	Vou começar pelo método menos indicado que é os custos. Os custos não fazem sentido e aí, certamente, que estou a ser influenciado pelo meu quadro mental... isto é, não pelo facto de você gastar muito ou pouco que significa que está a criar valor. Você pode gastar um milhão e dizer "não criou nada"... e pode não gastar nada em termos monetários e criar uma marca fabulosa. Porque no limite opá eu até tenho coisas escritas sobre isso que é quanto custa criar uma marca? Opá, e uma marca custa fundamentalmente muito trabalho. Criar uma marca forte custa trabalho, custa uma estratégia, coerência e consistência ao longo do tempo. É isso que custa. E não estou a falar necessariamente de marcas e luxo, não estou a falar necessariamente de uma Mercedes... estou a falar, por exemplo, de uma Bic, uma Bic que é uma marca forte [...] ligada ao conceito de usar e deitar fora, é uma marca forte... e resultou, de um estratégia coerente, consistente ao longo dos anos e, portanto, quando, se fala em Bic toda a gente pensa em esferográficas, em isqueiros, em lâminas de barbear, uso uma vez e etc. chega ao fim... acabou e deita fora... portanto, uma marca custa fundamentalmente trabalho. Obviamente que o trabalho às vezes implica custos, muitas vezes implica gastar dinheiro em comunicação <i>whatever</i> ... mas, certamente, que nunca me passaria pela cabeça dizer "se eu gastei 1 milhão € na criação de uma marca" ela vale 1 milhão €. Isso, claramente que não, por aí claramente que não... Opá, ficam as outras... os outros dois métodos e depois a questão das fórmulas. Vamos lá ver o seguinte, a questão da comparação do... medir o valor da marca pelo acréscimo face à marca branca conceptualmente é aquilo que eu acho que está mais correto, mas não é fácil de medir, portanto, eu acho que tem ali vários problemas operacionais porque na realidade não é fácil comparar com marcas brancas. No limite vai comparar é com outras marcas... sei lá, eu posso comparar o valor da marca Volkswagen com o valor da marca Peugeot e descobrir que a marca Volkswagen vale mais do que a Peugeot porque a acrescenta mais valor. Não estou a comparar com uma marca branca, estou a comparar com outra marca e se comparar com meia dúzia de marcas de produtos da mesma categoria posso, eventualmente, começar a tirar... pronto, mas não é fácil. O método do discounted cashflows tem uma vantagem... portanto, dá-me ali uma base quantitativa não diria fácil, mas enfim aparentemente objetiva tem dois... tem um grande inconveniente é que, de facto, é aparente, primeiro porque estamos sempre a pensar no futuro. Opá e de repente a gente não se lembra que o mundo deu uma cambalhota e que isto pode ser tudo diferente, mas, enfim... mas, a verdade é que estamos todos no mesmo quadro mental, eu quando avalio uma marca, se eu tivesse avaliado uma marca no final de 2019 não ia considerar que ia haver uma pandemia. Mas, também o comprador não ia	B

		considerar, nem ninguém ia considerar, portanto, estávamos todos com o mesmo <i>mindset</i> . Por outro lado, há aqui também que é... eu calculo o cashflow e o cashflow é... é tudo, portanto, não é só a marca em si... é a marca e o produto, aquilo que gera o cashflow... quando diz produto pode ser o serviço ou que for mas, portanto, opá é o produto... eu se estiver a vender água, esta água que aqui tenho... eu vou fazer um discounted cashflow será que eu posso dizer que os cashflows resultam exclusivamente da marca Serra da Estrela ou uma parte resulta da água que cá está, independentemente, da marca que ela tem? Portanto, eu acho que aqui esse aspeto e isso pode-nos enviesar um bocadinho. A questão depois do terceiro método, que é das fórmulas e que de facto... opá eu acho que cada empresa... geralmente, isto remete muito para empresas de consultoria, <i>BrandFinance</i> que também tem as suas formulas, etc. opá... certamente, que aqui dever haver algum <i>know-how</i> e uma coisa é eu calcular o valor de uma marca-país, o valor de uma marca clube de futebol, o valor de uma marca produto... e, portanto, eu acredito que esse método das fórmulas possa ser... haja caso de fórmulas, particularmente, adequadas à medição do valor de certas marcas ou de certas categorias de produtos ou de negócios, acho que sim.	
00:15:15.9	00:16:05.0	Quota de mercado?	Fábio Gomes
00:16:07.1	00:17:14.0	Pode, pode... admito que sim, a quota de mercado é um indicador possível de... digamos da posição, não é de posicionamento, B da posição da empresa no mercado, mas pode utilizar outros, por exemplo, a carteira de clientes. Por exemplo, uma empresa de telecomunicações, durante muito tempo... até, ainda, não existia MEO existia TMN. A TMN tinha maior quota de mercado, mas a Vodafone dizia, mas nós temos uma melhor carteira de clientes. "Os nosso gastam mais por..." O gasto mensal é maior. Pode ser, também, interessante ver o tipo de clientes. O que em última instância se transforma em quê?! Em margens... médias que se transformam em graus de fidelização do cliente, estabilidade de negócio, portanto... quota de mercado pode ser curto para medir a posição da empresa no mercado.	
00:17:14.0	00:18:00.0	Se colocássemos o valor da marca no balanço, qual o valor que devia ser colocado: o valor da marca atual ou o valor que a marca pode valer no futuro?	Fábio Gomes
00:18:00.0	00:18:42.1	Você coloca no balanço no dia X, imagine que você faz um balanço no dia 16 de abril de 2021, é o valor hoje! Claro que o B valor da marca tem que ver com o valor potencial que ela tem para gerar negócio..., mas, isso é outra coisa. Você vai colocar o valor atual, não vai colocar o valor que ela vale daqui por um ano. Ela vale hoje, e aquilo que ela vale hoje tem que ver com o potencial que ela tem para gerar no futuro.	
00:18:42.1	00:19:30.0	O valor que a marca pode gerar. É o valor que devemos colocar no balanço?	Fábio Gomes
00:19:30.0	00:22:38.0	Não... Eu aí, vamos lá ver o seguinte. Eu sei que os custos é uma medida objetiva e que, principalmente, se estamos a falar de B prazos não muito longos, como você há bocado falou, como uma <i>startup</i> ou... enfim, sei lá, imagine que nós criávamos uma marca aqui qualquer e "olhe esta marca foi criada o ano passado" e pronto, eu conseguia apurar os custos e, portanto, tem essa facilidade. Eu consigo medir e atribuir um número... pá, mas custa-me muito, pela minha formação profissional dizer que as coisas valem em função daquilo que custaram porque... opá... estava a assassinar as minhas raízes de marketing porque é o que digo... principalmente nestes [...] sei lá, imagine que eu vou construir aqui um pavilhão, um pavilhão aqui para salas de aula... opá... não me repugna, por exemplo, "quanto é que isto vale?" Vou-lhe dizer quanto é que aquilo custou... não me repugna, não me repugna. Embora, até possa, "não, isto até vale mais porque se eu quiser vender isto... até vendia por um	

		valor superior ao custo," mas, não me repugna é um ativo tangível. Numa marca, que você gasta dinheiro, gasta, gasta, gasta... e epá "isto vale x"... opá "isso não vale nada" você gastou tudo mal. É a mesma coisa... por exemplo, você encomendou aqui o empreiteiro e veio cá e não lhe construiu edificação nenhum, põe em todos os tijolos uns em cima dos outros... pá, isto não vale nada vai cair tudo. Pá... e a questão é que você com um ativo tangível você consegue ver se os custos foram bem aplicados ou não, com um ativo intangível, como uma marca, é mais difícil... não consegue. Portanto, eu... sou claramente contra meter lá os custos. Preferia opá não meter nada! Olhe, outro caso que imagine, sei lá, você desenvolve uma campanha... uma ação de formação dos seus colaboradores e gasta num curso opá um... considera aquilo um investimento... também pode dizer assim "eu, gastei o dinheiro, vou meter isso no balanço... e, não sei se eles estão mais formados ou não". É verdade, no entanto, até lhes podia fazer um teste no final [...] pronto opá... eu aí poderia até fazer um teste no final e dizer assim "gastei meio milhão de € em ação de formação... pá... o que fosse... inglês, formação digital ou o que fosse... depois até fiz um teste e verifiquei que o dinheiro foi bem gasto". No caso de uma marca, a não ser que você tenha outras formas para validar que aquilo (valor/custos) não foi mal gasto. Mais de resto arrisca-se a estar a considerar custos... que não servem... opá, que não lhe dizem nada.	
00:22:40.4	00:23:50.2	Um jogador na formação no balanço vale zero. O que lhe parece?	Fábio Gomes
00:23:50.2	00:29:03.0	Pá... vamos lá ver... dois comentários: vamos começar pelo futebol, que eu acho que é um excelente exemplo. Pá... é exatamente isso, portanto, você... o valor do plantel não tem haver com os custos..., mas, efetivamente, quanto é que eles valerão se fossem transacionados hoje. Pá, no limite você... a cláusula de rescisão pode ser um indicador, mas, também pode não ser porque eles podem por valor muito altos na cláusula de rescisão... muito para além do valor. Pá, mas, por exemplo, ao João Félix bateram a cláusula de rescisão por 120 milhões €... opá... aqueles 120 milhões, para todos os efeitos... naquela altura em que assinaram o cheque, ele valia 120 milhões. Naquela altura, não tenho dúvidas! Opá, até podia valer mais, mas eu não sei. 120 sei porque eles pagaram! Tá a ver?! A não ser que o cheque fosse falso ou que tivesse havido um calote. Mais de resto, transacionou-se é verdade. E, portanto, o valor [...] vale não aquilo que se pagou pelos jogadores, mas aquilo que o mercado estaria disposto a pagar por eles hoje. É verdade, é verdade... e, até se pode dar o contrário... você pode dizer "eu tenho aqui um jogador que custou 20 milhões € mas ele não vale um chavo"... também, pode haver o contrário... ah, 20 milhões... opá... esse gajo partiu uma perna, esse gajo ficou sem uma perna num acidente de automóvel... opá e, no entanto, custou-me 20 milhões... não vale nada?!... pronto. Portanto, os custos, custam um bocadinho. Agora, o importante é que se clarifique o método e se você vai meter no balanço... tem que dizer como é que apurou o valor. E quem lê o balanço deve estar ciente das vantagens e das limitações do método. É mesma coisa dos métodos de valorização de stocks. Você pode ter o NIFO, o FIFO, o LIFO... opá... uns com vantagens outros com desvantagens. Há uns que, por exemplo, em época de inflação fazem com que os stocks estejam subvalorizados, outros que em épocas de inflação fazem ao contrário. E... "qual é que é o melhor?" Opá, o melhor é não andar a mexer permanentemente, tem que ter um método consistente ao longo do tempo. E, depois tem de dizer qual foi o método que utilizou. E, quem lê o balanço olhe e dizer... "ok, estes stocks foram valorizados de acordo com o FIFO (<i>first in first out</i>), portanto eu sei que eles estão subvalorizados ou não..." E, portanto, eu que isso é que é importante! Pá... no limite, eu posso ter as minhas preferências, mas a sugestão que dou é o método... tem que ficar muito claro qual o método utilizado... Para todos os efeitos um balanço é uma peça contabilística e a contabilidade é um sistema de informação que ajuda	B

		à gestão, não resolver os problemas todos. Mal de mim se eu olho para o balanço e diga "opá... isto aqui está tudo resolvido" não está nada... aquilo dá-me informação para me ajudar a gerir... quem está dentro da empresa, os credores, nomeadamente, a banca... potenciais investidores, gente que possa querer meter dinheiro na empresa, a título de capital... e ao ler aquela peça contabilística, que é uma peça de um sistema de informação, tem de saber ler... eventualmente, opá... não levando aquilo... totalmente à letra. Se me disser assim "olhe, eu meti no balanço as marcas, o critério que utilizei foi o custo" pronto eu posso dizer "concordo ou não concordo," mas, uma coisa é verdade eu sei como é que eles valorizaram... depois compete-me saber se aceito ou não aceito, se acho que até é mais ou se acho que até é menos. [...] Ora bem, opá... eu acho que no balanço não pode ter... pode ter é no anexo ao balanço, numa adenda... ou seja, se não eu acho... você tinha três balanços e portanto... não pode ter três valores de stock com FIFO, com NIFO, com LIFO... opá não pode... só tem um. Pode é dizer em anexo... dizer assim "foi calculado desta maneira, mas de acordo com o método X o valor seria este e, de acordo, com o método Y o valor seria este" é uma adenda informativa para quem tem de tomar decisões... eu acho que isso faz sentido.	
00:29:00.2	00:29:38.9	Acredita que poderia haver uma maior harmonia entre os departamentos financeiros e de marketing se esta avaliação fosse conseguida?	Fábio Gomes
00:29:38.9	00:30:23.0	Acredito que, talvez, houvesse uma maior facilidade de diálogo em que as pessoas do marketing iriam, necessariamente, estar B mais abertas a considerações de natureza financeira e acho que as pessoas da área financeira iriam uma mentalidade, necessariamente, mais aberta a aspetos do marketing. Portanto, facilitava a interação, o diálogo, o trabalho conjunto... sim! Sem querer que os financeiros se transformem em marketeers e que os marketeers se transformem em financeiros. Senão está tudo estragado porque deixam de fazer aquilo que é esperado que eles façam.	
00:30:23.0	00:30:37.5	O valor da marca tem impacto na cultura organizacional?	Fábio Gomes
00:30:37.5	00:32:03.0	Ora bem... acredito que sim, eu até diria não é só o valor, saber, se é um milhão ou dois milhões, mas... os valores em torno B da marca que também fazer o valor da marca. Portanto, claramente, sim! A resposta é acredito que uma marca... a marca corporativa ou a principal marca-produto que às vezes se transforma em marca corporativa, veja o caso, por exemplo da SuperBock a marca corporativa era Unicer e agora é... a SuperBock Group foi buscar a principal marca-produto. Acredito que sim, mas não é só valor... o valor monetário é mais do que isso. Mal de mim se... "opá... a nossa marca vale 10 milhões, estou mais motivado do que valesse só 5"... é mais do que isto. [...] até pode ser perverso, até pode ser perverso... "epá estes gajos.. a mim mantêm-me o salário... olha a marca a subir todos os anos como sobe"... como se a marca fosse uma pessoa rica com uma barriga gorda... "opá... a marca está a subir sempre e o meu salário mantêm-se"... pode até funcionar ao contrário.	
00:32:03.0	00:32:29.6	Conhece algum método prática de avaliação do valor da marca?	Fábio Gomes
00:32:29.6	00:33:07.5	Opá... eu nunca utilizei profissionalmente, nunca utilizei profissionalmente.... Opá, também, nunca tive... procurei sempre B evitar tocar nessas coisas quando dou as aulas sobre isto... opá, sinceramente, em concreto não, em concreto não! Opá, se tivesse de dar uma aula sabia perfeitamente onde havia de ir buscar porque tenho lá... tenho em casa vários livros, por exemplo, até o Google. Opá... tenho lá os métodos explanados, etc... portanto... mas, assim "conhece algum em concreto que..." Não, não conheço.	

00:33:07.5	00:33:15.4	Quais as dimensões que consideraria para criar um novo método?	Fábio Gomes
00:33:15.4	00:36:16.8	Opá... primeiro, a questão temporal, a questão temporal é absolutamente crítica. Futuro, não passado. As coisas valem para o B futuro. Opá, voltando à questão do futebol...um jogador de futebol vale muito ou pouco em função daquilo que ele pode render no futuro não daquilo que rendeu no passado. Se fosse assim o jogador em fim de carreira valia muito e o jogador em início de carreira não valia nada. Portanto, tempo... fator temporal tem que lá estar, o que significa que tudo aquilo que tem haver com descontar... fazer um cálculo de discounted cashflow ou que quer que seja... tem que lá estar! Eu quero apurar valor... tenho que apurar cashflows gerados pela marca ao longo do tempo... posso fazer uma renda perpétua ou não, depois também das taxas de atualização que eu utilizar, também está provado que se não forem taxas muito elevadas ao fim de algum tempo a diferença entre 10 ou 100 anos já não é nada. Portanto, opá... mas, portanto, tempo, cashflows sim... se quer medir, estamos a falar para medir, não é? Repare, e aí é a minha vertente de economista a falar... cashflows futuros atualizados. A questão é como é que vai medir os cashflows? Os cashflows será que é a margem total do produto com uma determinada marca ou é só os cashflows adicionados pela marca em si? Conceptualmente, deveria ser só os cashflows resultantes do sobre preço gerado pela marca, receio que isso possa ser difícil e, portanto, posso, se me visse confrontado, eu calculava os cashflows de tudo, sendo certo que chegava ao fim dizia o método foi este e, portanto, atenção, verdadeiramente não é só o valor da marca em si... é marca com o produto, mas lá está, mas é isto. Eu se tiver a marca... opá, quanto é que vale a marca Pedras, Água das Pedras? Opá, se eu disse "não, isto mede tudo" pois isto mede... pois, opá para alguém que tenha de estar do lado da gestão da Água das Pedras ou da gestão dos credores ou do quer que seja, opá é uma informação muito importante. Pode não ser a conceptualmente mais correta, mas é uma informação muito importante para tomar decisões.	B
00:36:16.8	00:36:35.6	E uma marca sem atividade (Kispo), quais seriam os indicadores a utilizar?	Fábio Gomes
00:36:35.6	00:37:45.1	Sempre no futuro... vamos pegar no Kispo você dizia "não têm nada..." pronto, tinha que pensar você vai pegar no Kispo para B quê? Você pode adquirir a marca Kispo e metê-la em blusões, aliás havia... era aquilo que ela existia. Mas até pode dizer... "não, eu vou utilizar para vender sapatos. Sapatos Kispo" ou noutra categoria qualquer. O quê que teria de fazer? Uma previsão das vendas... opá, quanto é que são os custos? Quais são as receitas? Ver o cashflow e utilizar, o método era sempre o mesmo. Uma coisa é verdade... você dizia "quanto é que vale a marca Kispo?" O que você vai fazer com a Kispo? "Eu não vou fazer nada," Portanto, não vale nada, rigorosamente nada. Pois é, "mas tem notoriedade"... ah, é verdade e tem uma imagem... é verdade, então faça alguma coisa com ela. É a partir de um projeto concreto, quando digo concreto que esteja na cabeça de alguém que você pode calcular... se você... "não sei o que vou fazer com esta marca"... não vale nada, não vale nada.	B
00:37:44.8	00:38:18.1	Reconhece importância na colocação do valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:38:18.1	00:38:21.6	Reconheço sim.	B
00:38:21.6	00:38:26.6	Conhece algum caso de empresa que faça esta avaliação?	Fábio Gomes
00:38:26.6	00:40:06.9	Opá... eu não sei se nos EUA, de facto, se não haverá... agora não posso garantir, mesmo grandes marcas... opá, uma Microsoft, B uma Google... não faço ideia. Admito até que o façam. Houve aqui há atrasado, uma coisa qualquer... uma empresa, uma	B

		startup que dizia que valia não sei quantos "bis" euro e... porque aquilo era... foi alguém que disse "opá, isto tem um potencial de geração de negócio fantástico" e considerou aquilo o valor da empresa. Portanto, na prática aquilo que era o valor da marca XPTO que seria o valor da empresa. Cá em Portugal eu não conheço nenhuma, mas, admito até que possa haver.	
00:40:06.9	00:40:20.5	Quais os fatores para o valor da marca não ser calculada?	Fábio Gomes
00:40:20.5	00:40:52.0	Desde logo a dificuldade de cálculo. Opá, estamos a falar de coisas de intangíveis não é fácil, não é fácil calcular... admito, B também, que o próprio... as pessoas não estarem se quer alertadas para o valor. Opá... para si o valor de uma marca é coisa líquida, para mim também é... mas seu falar aqui, não sei se será tão líquido como isso, tenho que explicar muita coisa e, portanto, desde logo acho que há desconhecimento. Eu acho que uma parte grande, não digo que as grandes empresas, mas uma parte grande das pessoas ligadas... dos empresários desconhece que a marca tem valor. Segundo é, reconhecendo que ela pode ter valor não sabe como é que calcula. Em terceiro lugar, pode ter dúvidas se interessa lá colocar o valor porque é a mesma coisa que dizer assim "epá, tu és rico...sou muito rico" burro foi assaltado. O Fisco vai-lhe cair ali em cima, que vai pagar impostos, mais vale estar calado. Portanto, mais vale dizer que é pobrezinho porque, principalmente, estou a falar em Portugal ... você se estiver, por exemplo, lá está em mercados de capitais que não é muito relevante, você não precisa de andar aí apregoar que tem muitos ativos. Pode dizer, "mas precisa quando vai ao banco". Mas quando vai ao banco no gabinete com o diretor diz-lhe, não precisa é de o por no balanço. Lá está... "estes gajos são muito ricos... afinal diziam que a empresa valia 5 milhões... olha, vale 15 pá... e não pagam nada [...]" opá, mais vale dizer "os tempos estão difíceis, etc." e a quem tiver de dizer diz "olhe, eu até tenho uma marca que se chama <i>Fly London</i> .. você sabe... é uma marca conhecidíssima... opá ao Sr. Frederico Fortunado... eu sei, você não põe isto no balanço, mas nós sabemos que isto vale muito". Se houvesse um mercado de capitais bolsista com muita pujança aí teria que ser tudo mais transparente, mas não é o caso... em Portugal, em Portugal.	

Entrevista C

A seguinte entrevista foi realizada com uma diretora financeira (C) no passado dia 20 de maio de 2021, às 11h; com uma duração de 26 minutos e 6 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:04.3	00:01:27.3	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:01:27.3	00:02:19.8	É assim, o valor da marca... os rendimentos futuros que uma empresa pode ter diferenciada em termos de produto, de um produto que não tem marca é adicional do valor associado à marca que garanta rendimentos futuros superiores ao normal. Pronto, isso pode estar associado ao nome, vários itens podem identificar a marca. Agora... pronto, para mim isso é a marca é algo que a diferencie um produto de outros ou serviço de outro tipo de serviços ou produto.	C
00:02:19.8	00:03:39.0	Qual o método que melhor capta o valor da marca? (Custos, receitas, mercado ou fórmulas)	Fábio Gomes
00:03:39.0	00:03:48.2	Eu acho que avaliar da marca depende do objetivo, não é?! Porque o valor da marca em si, eu não consigo... se o objetivo for registrar num balanço eu neste momento... criando uma marca e registá-la no balanço não vejo como. A não ser registrar num balanço o valor da marca resultar, por exemplo, da fusão de uma empresa, não?! Em que... ou da aquisição de uma empresa ou adquirir uma empresa e essa empresa seria avaliada já com a marca associada, não é?! Uma empresa vai adquirir outra quando regista a aquisição no seu balanço efetivamente vai registrar o valor da marca de uma forma que não efetivamente a marca, mas é a marca associada à empresa. Essa é uma forma de registrar no balanço, numa aquisição. Agora uma empresa cria uma marca, tirando a parte dos custos que lhe possam estar associados que efetivamente aqui pode ser publicidade, no entanto, recebermos a publicidade não é algo que a gente possa contabilizar num balanço, não é?! Portanto, eu... o valor da marca que é para registrar num balanço penso que... pensando em alguns casos só mesmo através da aquisição, não é?! E, das licenças, do franchising e assim... agora o valor da marca para efeitos de avaliação, de financiamento aí faço sempre através dos cashflows descontados. Depende um bocadinho do objetivo, os cashflows descontados também contribuem... ou, também, é um ponto de partida quando vamos ter uma aquisição de uma empresa. Porque de outra forma, vejo difícil o registo no balanço.	C
00:05:45.1	00:05:54.0	Conhece as ISO que referem este tema?	Fábio Gomes
00:05:54.0	00:07:04.0	Não. Eu conheço a IAS 16 porque é a de I&D e foi sobre a qual me debrucei na minha tese.	C
00:07:04.0	00:07:06.4	Reconhece importância na colocação do valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:07:06.4	00:11:11.0	É assim... tirando a questão da aquisição, não vejo essa importância. Porque isso vai estar refletido... pode ser no balanço através da parte histórica, não é?! Dos resultados transitados. Mas o valor da marca vai estar é, certamente, na demonstração de resultados anual. Nós no balanço vamos ter... numa situação anormal sem ser através de aquisições e fusões registado nos	C

		resultados transitados do balanço, não é?! E, aí, lá está os resultados podem ser distribuídos, mas se não estarão no balanço estarão na P&L. Para mim não é importante a não ser quando resulte de uma aquisição, e aí seria normal. [...] Em relação ao financiamento eu penso que isso se poderá fazer de outras formas, através dos cashflows futuros através da análise histórica da rentabilidade da empresa, se existe uma marca normalmente existe uma diferenciação de resultados e isso num financiamento pode-se saber em termos históricos. E, lá está, devido à dificuldade de mensuração de uma marca que pode ser através da publicidade, mas tenho dúvidas... enquanto na I&D existem custos de pessoas dedicadas é obvio que no desenvolvimento de uma marca pode haver um departamento de marketing associado e essa também possa ser de alguma forma contabilizado. Penso que, pronto, devia ser uma ótica mas.... Podia ser um ponto de partido o facto de também associados aos contratos, não é?! Associados à marca e a garantia de algum rendimento futuro... porque a questão do registar no balanço tem duas perspectivas, não é? Como é que vamos registar no balanço e se registarmos no balanço temos que ter garantias de rendimento futuro, não é?! É isso que acontece na I&D para registar no balanço, temos de saber como registamos, não é?! E, aí temos um custo definido, o custo das pessoas que se dedicam à I&D, os protótipos, tudo o que é necessário para fazer este desenvolvimento, mas por outro lado só é permitido se esse custo associado... que tivemos que fica registado como um ativo intangível tiver garantias de rendimento futuros. Se eu levar este mesmo raciocínio para a marca, ok, eu vou ter algum departamento de marketing que está dedicado à marca, não é?! À publicidade, ao serviço, ao conjunto de clientes que pode não ser um cliente final, mas ao cliente intermédio... em termos de publicidade, em termos de normas de gestão da marca, isso pode ser uma forma de registar sim, é possível, imagino que sim, que a parte de rendimentos futuros também seja garantida através de, por exemplo, clientes de franchising, não é?! Clientes que tenham de pagar uma quota anual para estarem a vender um produto, sim, essa poderá ser uma forma, mas sim... aí é possível.	
00:11:11.0	00:11:11.1	Conhece alguma empresa que faça este tipo de análise?	Fábio Gomes
00:13:09.2	00:13:20.3	Não, de gestão da marca e o que é que é a marca e até onde vai? Não, não conheço.	C
00:13:20.3	00:13:20.4	Quais acha que são os principais fatores para isto não se verificar?	Fábio Gomes
00:13:28.1	00:16:29.5	[...] Imagino que, na questão da McDonald's quando faz, quando uma determinada empresa adquire uma licença à McDonald's para fazer, não é?! Aí, de certeza, que a criação de uma empresa tem registada a licença associada, não é?! E aí deve estar no balanço. Penso que são estas o tipo de empresas que neste momento regista, não é?! Está associada a essas licenças, essencialmente, que poderão neste momento estar registadas no balanço é o tipo de empresa que eu penso que poderá estar a fazer. [...] é assim... lá está, para já é a dificuldade de mensuração e depois há aqui sempre uma separação que é importante fazer é aquilo que efetivamente contabilístico que nos obriga a algo muito objetivo, não é?! De outra vertente, que é uma vertente de avaliação e que... essa avaliação da marca possa existir, mas que não está refletido no balanço e é algo que não é tão divulgado, não é?! Essa avaliação... da marca estará noutro âmbito enquanto num relatório de contas vemos aquilo que é histórico e que é muito objetivo as avaliações que se fazem das empresas ou para financiamento ou para aquisições estão fora do balanço e dessa forma não são tão divulgadas... não são reconhecidas.	C
00:16:29.5	00:16:29.6	A fazer-se esta avaliação deveria ser de forma interna ou recorrendo a uma entidade externa?	Fábio Gomes

00:16:29.5	00:18:20.1	É assim... também depende do objetivo, não é?! Quando for... imagine... o financiamento de uma empresa, não é?! Ainda está a procurar financiamento e se quer atribuir ou quer identificar a uma entidade financeira que cashflows futuros garantidos ou bastante razoáveis e acima da média esse era um tipo de análise que pode se fazer internamente. É obvio que a credibilidade que se atribui, não é?! Dependendo do objetivo que se tem... pode até ser necessário até haver uma consultora externa, quando há uma fusão ou quando há uma aquisição, certamente, isso terá outra... será identificado com outra, com outra garantia se for uma entidade terceira, não?! Quando é uma entidade terceira a fazer avaliação, por exemplo, quando uma empresa quer adquirir outra terá mais fiabilidade. Depende do objetivo, não é?! Quando estamos a trabalhar ao nível da própria empresa demonstrar a uma entidade que tem uma marca que lhe garante rendimentos futuros anormais pode-o fazer internamente se tiver recursos para o fazer internamente, não é?!	C
00:18:20.1	00:18:30.1	Esta informação (cashflows) seria uma informação fácil de obter?	Fábio Gomes
00:18:35.9	00:23:13.4	Sim, é assim... é obvio que... os cashflows descontados poderão se fazer em termos históricos, não é?! Quais são os... neste momento temos um conjunto de contratos que nos permite um determinado rendimento futuro, não é?! Isso, pode ser fácil, neste momento, temos contratos com determinado número de clientes para os quais está assegurado um determinado... receita e, consequentemente, um cashflow futuro. Penso que dessa forma é fácil, tendo contratos, neste momento, identificados, assinados e que tragam fiabilidade a estes cashflows penso que é fácil. Agora o problema passa quando associado a estes cashflows temos passado um conjunto de contratos que está assinado para um conjunto de cashflows que não têm... com expectativa de crescimento de número de contratos para estes cashflows que ainda não existam, não é?! É assim, com aquilo que existe e com os contratos que temos é fácil identificar cashflows futuros... e descontá-los. Agora quando associado a isso queremos... mostrar cashflows descontados que têm por detrás um conjunto de contratos ainda não assinados aí que temos de demonstrar como é que vamos conseguir esses contratos adicionais e entra a subjetividade, não é?! E, provavelmente, o trabalho de marketing pode estar por trás. Tudo depende um bocadinho disso.. se o ponto de partida são um trabalho que está definido ou um trabalho que ainda tem de ser realizado para conseguir um determinado crescimento. Pode trazer mais fiabilidade ou não?! O trabalho é o mesmo, mas a questão é: se ainda tem de se realizar ou se já está garantido? [...] Vou só dar o exemplo do setor onde trabalho, não é um setor onde se aplica marca, não é?! Trabalho no setor automóvel, como conhece automóveis mas nós quando fazemos um <i>Business Plan</i> ou fazemos... temos necessidade de descontar cashflows, nós temos bases de dados externos que nos permitem demonstrar que de acordo com os contratos que temos atualmente e com o as projeções de OEM para construção ou para produção de carros no futuro nós conseguimos através dessas bases de dados externas demonstrar que temos uma determinada receita futura, eu no setor automóvel consigo dizer que existe isso... noutros setores, provavelmente, existir algo parecido, não é?! Que traga mais ou menos fiabilidade é obvio que, por exemplo, no setor automóvel, neste momento, descontar cashflows é fácil porque temos essa base de dados externa e temos os contratos que atualmente existem, não é?! E isso traz fiabilidade. Agora se acrescentarmos a isso para além dos contratos atuais que temos, dos quais sabemos que através da BD vamos ter "tantas" vendas futuras temos uma determinada fiabilidade se acrescentarmos a isso... esperamos que nos anos seguintes conseguimos mais 10% de contratos e que crescendo as receitas em "tanto" aí conseguimos fazer... a fiabilidade dos cashflows é que não é tão elevada e para uma entidade externa ou para uma empresa	C

que vai adquirir, efetivamente, tem que ver qual é todo o histórico da empresa em termos de crescimento em conhecer toda uma equipa que esteja na empresa e que traga ou não confiança para esse crescimento.

Entrevista D

A seguinte entrevista foi realizada com um professor (D) no passado dia 21 de abril de 2021, às 10h; com uma duração de 25 minutos e 8 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:03.5	00:00:21.3	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:21.3	00:00:56.1	Ora, o valor da marca, do meu ponto de vista, é um ativo muito significativo numa empresa, numa organização porque acaba por reproduzir um pouco a perceção que os stakeholders conferem à atividade dessa organização, dessa empresa. Tem é esta dificuldade crítica de ser extraordinariamente difícil de a quantificar de uma forma muito objetiva.	D
00:00:56.2	00:00:56.3	Até onde é a que a marca vai?	Fábio Gomes
00:01:30.1	00:02:23.5	Ia dizer que, digamos a marca acaba por reunir várias coisas de uma empresa, ou seja, reúne a imagem que ela projeta, independente de todas as pistas visuais, logótipo, toda a sua comunicação é uma dimensão muito importante que acaba por conferir à marca. Mas em cima disso, nós temos também a própria atitude e personalidade e as pessoas e a linguagem de toda uma organização. Isto para dizer que, não adiante a marca... uma organização projetar uma determinada marca se depois no dia-a-dia ela não se comporta dessa forma, não é?! Portanto, há aqui uma combinação entre o que é comunicado e depois o que a empresa faz no seu dia-a-dia, não é?! E, daí toda esta complexidade.	D
00:02:23.5	00:02:38.7	Acredita que o valor da marca pode ter impacto no desempenho da organização?	Fábio Gomes
00:02:38.7	00:03:24.8	Totalmente, claro que sim. Ou seja, essa é uma outra dimensão da marca que é... acaba por induzir na equipa de colaboradores de uma empresa um determinado tipo de comportamento e determinado tipo de personalidade. E, portanto, quando a marca é atraente eu diria que atrai talento e retém talento. Se a marca, digamos, tem aqui conotações mais negativas temos o cenário oposto, também. Portanto, isto não tem só um efeito no consumidor mas, por exemplo, na própria equipa, não é?! Como é evidente, isso é indiscutível. Porque muitas vezes acaba por se pensar só na marca quase... como é que os consumidores reagem, como é que a percebem, mas não... tem muito impacto, digamos, interno.	D
00:03:24.8	00:06:07.9	Qual o método que melhor capta o valor da marca?	Fábio Gomes
00:06:07.9	00:08:15.0	Eu, acho que o segredo Fábio está pela combinação das quatro abordagens. O que torna as coisas ainda mais complexas. Ou seja, dito de outra forma nenhum dos quatro caminhos é perfeito e nenhum nos dá uma noção clara sobre tudo... sobre o valor da marca, não é?! Cada uma delas tem uma abordagem mais específica, valoriza determinados critérios. Eu não discordo de nenhuma das abordagens, acho que as quatro abordagens fazem sentido. Eu acho que elas se completam umas às outras. E, portanto, torna isto mais complexo porque, digamos, cada um dos métodos já é complexo por natureza combinar os quatro ainda mais, não é?! Como é evidente. Mas, acho que aqui deve entrar um jogo de ponderações, isto porquê? Se nós pensarmos	D

		uma marca quando se cria uma marca, é no fundo uma tentativa de humanizar uma empresa, é no fundo isso que está por trás, ou seja, ao criarmos uma marca, nós estamos a tentar conferir-lhe determinados atributos, determinada personalidade... porquê? Porque nós somos humanos, os consumidores são humanos e, portanto, tendem a fazer um julgamento, digamos, humanístico das marcas. Ou seja, "esta marca é mais rebelde, esta é mais inovadora, esta é mais irreverente, esta é mais conservadora" isto depois varia de setor de atividade para setor de atividade, como é evidente, por exemplo, [no caso] da banca é suposto que as marcas nos deem alguma confiança, não é?! Porque é o sítio onde nós confiamos os nossos ativos financeiros onde pedimos dinheiro por aí fora e noutros setores isso não tão relevante, não é? Às vezes o que nós temos é a marca mais doida do mercado, não é? Isto varia muito de setor para setor e, portanto, como há, claramente, uma tentativa de personalização de humanização das marcas... eu acho que só utilizando ou combinando as quatro abordagens é que ficamos com uma radiografia mais fidedigna do real valor da marca.	
00:08:15.0	00:08:20.2	Conhece algum método prático que permita fazer esta avaliação do valor da marca?	Fábio Gomes
00:08:20.2	00:09:47.2	Epá.. são dezenas, não é? Nós temos visto quer no mundo académico e tu, seguramente, que estás a fazer uma tese de mestrado sobre o tema já te deparaste com os milhares e milhares de artigos sobre valor da marca e como já viste também tem múltiplas abordagens... e, depois, tens a componente empresarial onde, de facto, tens muitas empresas e tu referiste uma delas, a InterBrand e há várias a nível mundial que, de facto, já dedicam, digamos, a sua atividade a procurar isto mesmo, não é? Também ajudar... a qualificar as marcas, a quantificá-las por aí fora, portanto, "se conheço algum modelo?"... Olhe, dezenas deles do lado académico e dezenas do lado empresarial, sem dúvida que sim. Portanto, há um grande esforço mundial, tal como tu neste mestrado em tentar entender melhor esta problemática, isso é indiscutível. Agora para concluir, se deste esforço todo académico e empresarial nasceu aqui um modelo consensual para todos? Não, nasceu! Não há nenhum que se destaque no sentido de que haja uma confiança total que este é o modelo certo, não é? Isto é precisamente um reflexo da própria complexidade que este problema tem.	D
00:09:47.2	00:10:06.8	Que modelo utilizar nas avaliações da marca de clubes ou jogadores de futebol?	Fábio Gomes
00:10:06.8	00:12:27.5	Olha, precisamente, não é? e, buscando essa minha experiência pessoal, ou seja, o que me traz a um raciocínio ainda mais complexo que é olhar para um jogador de futebol ou para um treinador de futebol e tentar, precisamente, fazer o que tu estás a fazer "como é que eu avalio?" Porque eles, também, são marcas vivas e como é que eu os posso quantificar e, portanto, o raciocínio aqui de uma forma muito... muito simples de explicar foi analisar vários modelos de avaliação de marca que existiam no mercado, uns de componente académica, outros de componente empresarial e introduzir depois um conjunto de fatores que ajudassem a explicar exatamente, digamos, e a qualificar o valor de uma marca de um atleta e, portanto, isto resultou num modelo que... se eu não estou em erro, tem 7 ou 8 dimensões diferentes e 30 critérios diferentes, cerca de 30 critérios. Ou seja, vão desde... no caso do atleta, desde a sua performance desportiva, não é? Quantos títulos tem, quantos jogo fez, quantos golos marca... até às equipas e seleções onde jogam porque, de facto, jogar no Real Madrid e na seleção portuguesa dá valor significativo do que jogar no Paços de Ferreira e na seleção da Nigéria, não é? Naturalmente. Até à visibilidade que o atleta tem quer nos meios tradicionais, quer nas redes sociais... naturalmente, é um ponto muito importante. Quer o interesse que a comunidade académica, a publicação de livros, de casos de estudo sobre o atleta em causa até àquela parte social, não é? Que	D

		já entramos no futebolista como fazendo parte do ranking de celebridades misturado com pessoas da moda, da música, por aí fora não é? Portanto, é um modelo extraordinariamente complexo e, precisamente, está aqui... digamos, valida um bocadinho a minha resposta anterior. Ora, nós para medir o valor da marca de um atleta nós fomos combinar vários modelos diferentes e tentar apanhar várias abordagens diferentes porque achamos que uma única nunca conseguiria dar-lhes as respostas todas que queríamos.	
00:12:27.5	00:12:56.9	Acredita que o modelo de avaliação das marcas deve contemplar dimensões diferentes tendo em consideração a empresa a analisar?	Fábio Gomes
00:12:56.9	00:14:13.1	É um bocadinho isso, estás a pegar num ponto muito interessante, ou seja, a marca Mateus tem, provavelmente, dois fatores D que se calhar à partida não eram óbvios no setor do vinho que é o formato da garrafa, digamos, já com tantas décadas e, digamos, criou a distintividade da marca e a cor porque, tipicamente, o Rosé, não é? Também, não esquecer isso, não é a cor habitual do vinho, não é? E, portanto, as duas coisas combinadas criaram-lhe uma distintividade tremenda e já com 60 ou 70 anos de vida, não é? E, portanto, provavelmente, numa análise de marca tradicional se nós quiséssemos avaliar a marca Mateus Rosé se calhar estes dois fatores que não são óbvios, à primeira vista, foram, provavelmente, os mais importantes para a marca ser o que é, à data de hoje. E, portanto, quando olhamos para setores de atividade distintos não faltam aqui exemplos destes, não é? E, portanto, eu acho que é possível criar um modelo único para vários setores de atividade, claro que sim porque não se torna difícil comparar, mas corre sempre o risco de perder alguma eficácia, não é? Deixando escapar estes detalhes que nós estamos aqui a falar.	
00:14:13.1	00:14:27.5	Se criássemos um novo modelo, quais as dimensões que deveriam estar presentes?	Fábio Gomes
00:14:27.5	00:15:34.7	Ou seja, assim sem grande reflexão... pá, eu diria, uma radiografia à personalidade da marca, ou seja, tentar encontrar aqueles D atributos qualitativos, não é? "Ela é jovem, é conservadora, é irreverente, é moderna, é inovadora," portanto, uma componente clara de atributo, de personalidade da marca. Uma segunda linha, que para mim é indiscutível que é a visibilidade, naturalmente, as marcas valerão em teoria muito mais quanto mais visíveis forem e, eu diria, que aqui uma terceira dimensão a de qualidade da projeção, ou seja, ser visível não significa muitas vezes ser bom, não é? Algumas marcas têm muita visibilidade por maus motivos. E acho que, também, é muito importante qualificar a qualidade dessa visibilidade, não é? E, portanto, pelo menos estas três áreas parecem-me fundamentais.	
00:15:34.7	00:16:25.6	Esta avaliação deve ser feita internamente ou recorrendo a uma entidade externa?	Fábio Gomes
00:16:25.6	00:17:22.1	Aqui é difícil responder, Fábio porque olhando para o tecido empresarial português eu diria que 90% das empresas portuguesas D não consegue internamente fazer este trabalho de avaliação da marca. Ou seja, não têm as competências... ou seja, nós temos cerca de 400 mil empresas em Portugal e 95% delas são pequenas e médias empresas e dentro destas pequenas e médias, a maior parte delas são pequenas e micro. Ou seja, com estruturas tão pequenas que, de facto, a maioria das empresas portuguesas não tem a capacidade interna, não tem os recursos, não tem o know-how para fazer esta... esta medição e, portanto, eu acho que, inevitavelmente, olhando para a realidade portuguesa seria sempre mais sensato recorrer fora. Aqui, não por uma questão conceptual, mas pela realidade que nós temos.	

00:17:23.7	00:18:18.3	Considera que este tipo de avaliação poderia trazer maior harmonia entre o departamento financeiro e de marketing?	Fábio Gomes
00:18:18.3	00:18:52.6	Sem dúvida, Fábio, claro que sim! Ou seja, se muitas vezes essa eterna luta os indivíduos das finanças numa empresa são os D que supostamente racionalizam os investimentos, eles naturalmente... os financeiros quando tem dados objetivos conseguem tomar decisões muito claras, no caso das marcas se não conseguem ter provas inequívocas que o investimento vale ou não vale a pena, naturalmente que é um argumento para que possam desinvestir na área. Portanto, se um <i>Score Card</i> pode ajudar a gerir este conflito? Indiscutivelmente, claro que sim!	
00:18:52.6	00:18:59.8	Reconhece importância em colocarmos o valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:18:59.8	00:21:34.5	Sim, sem dúvida. Na forma como estamos... reconheço muita e cada vez mais, até por uma razão muito simples, Fábio, as D diferenças entre concorrentes, independentemente, do setor de atividade são baixíssimas neste momento, há capacidade de imitar e melhorar os concorrentes. Ou seja, é muito raro, hoje em dia, alguém se conseguir distinguir pelo seu produto ser muito superior ao dos seus concorrentes. Vamos olhar para um exemplo, Telecomunicações em Portugal, quem é o melhor operador entre Vodafone, Altice e NOS? Quem é que se distingue? Vamos a... sei lá, podíamos dar muitos exemplos, retalho alimentar, quem é que se distingue Pingo Doce ou Continente? Ou seja, as diferenças são tão ténues e, normalmente, estas marcas podem conseguir alguma vantagem competitiva momentânea nalguma superioridade nalgum produto ou serviço que como não conseguem vencer pelo produto, de facto, a única alternativa é pela marca. Está a ver? Razão pela qual, eles investem muito em tentar que o mercado perceba que a sua marca é mais apetecível do que a do vizinho e a concorrência está cada vez mais ao nível da marca e não ao nível do produto, como é evidente. Para sermos práticos, Fábio, Altice, NOS ou Vodafone? É tudo igual, tudo igual Fábio, os operadores são os mesmos, os pacotes são os mesmos, há pequeninas diferenças a Vodafone lançou tarifários de X em 15 dias a Altice responde, percebes? Os <i>callcenters</i> , os problemas de serviço é exatamente ou é praticamente igual, percebes? O nível de serviço que qualquer um dos três oferece, nenhum se consegue distinguir por essa via e, portanto, tem de ser por outra.	
00:21:34.5	00:21:40.7	Conhece alguma empresa que faça este tipo de avaliação?	Fábio Gomes
00:21:40.7	00:22:18.2	Claro que sim, muitas, muitas, muitas... dando um exemplo, a marca Continente, ou seja, que, provavelmente, é maior investidor em marketing que existe em Portugal ou com maior orçamento é, seguramente, uma marca... estas marcas de grande consumo... a Continente, Pingo Doce retalho, as cervejas, SuperBock, Sagres, por aí fora... Ou seja, estes grandes... batalhas, estas marcas de massas, as operadoras, seguramente, que investem muito, muito tempo e muitos recursos e muito dinheiro na questão da avaliação da marca, indiscutível.	D
00:22:18.2	00:23:29.8	Quais os fatores para que esta avaliação da marca não seja algo frequente nas empresas?	Fábio Gomes
00:23:29.8	00:24:36.3	Estava a dizer, falta de recursos, falta de visão estratégica em investir tempo numa área que é complexa de medir, acho que é D fundamentalmente isso.	

Entrevista E

A seguinte entrevista foi realizada com um professor (E) no passado dia 15 de abril de 2021, às 15h; com uma duração de 53 minutos e 45 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:10.8	00:00:17.4	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:17.4	00:02:35.9	Como sabe, essa... a resposta pode ser respondida pelo menos de duas perspetivas: uma que é a dimensão económica ou financeira se quiser e a outra, eu diria que até mais objetiva, uma mediação mais objetiva, e outra tem esta perspetiva de marketing. Embora, eu diria que antes de chegar a essa resposta o que seria bom mesmo era definirmos aqui o conceito de marca sobre o qual estamos a trabalhar. Qual é conceito de marca que estamos aqui a discutir? Porque, a questão pode para muitos e, especialmente, para aqueles que não estão familiarizados com estas coisas... significar apenas um nome ou designação, sendo que nós sabemos que do ponto de vista de marketing a marca é muito mais do que isso e... muito mais do que isso no sentido em que, provavelmente, mais importante que as designações ou que as marcas são as questões que decorrem das perceções e das associações que as marcas geram na mente dos clientes. Sabendo, também, nós que se há circunstâncias e marcas que tem enormes níveis de notoriedade e que depois... por exemplo, notoriedade assistida mas não a tem espontânea ou, então, o contrário que a tem espontânea, mas que depois tem associações que não são nada favoráveis tudo isso obviamente impacto de forma decisiva aquilo que é ou poderá ser o valor de qualquer marca.	E
00:02:35.9	00:03:01.0	Imaginemos que a marca IPAM fechava e que passado 10 anos abria com uma nova direção, a marca possuía um posicionamento vincado de mercado.	Fábio Gomes
00:03:01.0	00:04:26.2	Você tem um exemplo, claríssimo, em Portugal, que é o caso da marca Kispo. A Kispo não gasta um cêntimo em comunicação, ação nenhuma de marketing eu diria há mais de 20 anos, talvez, e, ainda, hoje, continua a ser uma marca como uma enorme notoriedade espontânea e assistida a um ponto tal que discutimos também... quando falamos das questões do posicionamento que... a marca, o posicionamento da marca é tão forte que se confunde com a categoria de produtos. A marca tem um valor que é, de facto, difícil de igualar. Eu diria que de uma forma mais objetiva a questão é sempre, ou melhor, a questão seria a seguinte quanto é que você hoje teria de gastar em media, certo?... Genericamente para ter um nível de notoriedade e associações, por exemplo, como a Kispo tem quando não faz isso há 20 ou 30 anos. Quanto é que você teria de gastar?	E
00:04:26.2	00:04:48.8	Método dos custos para avaliar a marca?	Fábio Gomes
00:04:48.8	00:07:37.6	Essa, é a visão contabilística da coisa, certo? É a visão contabilística, financeira. Quando você há bocado dizia... ok, há um espaço nos balanços para colocar a marca como um ativo intangível e, portanto, equacioná-la como um ativo da companhia e que pesa, obviamente, muitas vezes naquilo... inclusivamente, no passivo... a questão é exatamente essa, quer dizer... quanto é que você gastaria para obter esse valor? Sabendo, também, isto é... um pouco como o valor das empresas... quando, hoje, as <i>Forbes</i> deste mundo e as companhias semelhantes fazem os rankings dos mais ricos, aquilo que normalmente fazem é	E

		calcular o valor das ações detidas pelas pessoas em causa. Portanto, o Jeff Bezos tem 170 mil milhões de € de ativos ou coisa parecida, já não sei de cabeça, mas estamos a falar nessa ordem de grandeza, mas isso é um resultado... não é o dinheiro que ele tem no banco, ninguém vai saber o dinheiro que ele tem no banco, é o resultado da informação pública que decorre de o senhor ter um determinado número de ações de uma companhia que está cotada em bolsa. E esse valor só é verdadeiro, nessa perspetiva e só é verdadeiro numa circunstância é que se você puser à venda essas ações, elas valem esse preço? Se você disser eu vou vender, alguém lhe dá o valor das ações tal como elas estão na bolsa naquele momento? Portanto, há sempre aqui um campo muito cinzento e muito subjetivo que vai ser difícil de equacionar. Agora, de facto, se medirmos o valor da marca pela notoriedade? Eu acho que isso é relativamente fácil de se fazer porque é exatamente uma equação do tipo quanto é que eu teria de gastar para que a marca tivesse este nível de notoriedade, mas a questão que está fundamentalmente em causa não é a notoriedade, nem a espontânea nem a assistida, é a questão das associações e daquilo que é afetividade, que também é difícil de medir, que os consumidores têm relativamente à marca. Essa é que é a parte difícil de medir.	
00:08:26.5	00:09:54.6	Eu estabeleci o paralelismo com as ações para o caso de riqueza de alguém a título individual. Obviamente que, o valor de E uma empresa... o valor da Amazon não é, ou melhor a marca Amazon não é igual aquilo é o valor da marca no mercado de capitais não tem nada a ver com isso, estamos a falar de valores completamente diferentes porque a marca tem valores, ou melhor, tem um valor que está longe, muito longe de ser aquele que vale o negócio em si, o modelo de negócio que o Jeff Bezos inventou. E, portanto, podemos ir por aí fora noutras marcas que... aliás, marcas relativamente recentes, você veja, por exemplo, o valor da marca Tesla, uma companhia que não investiu um € em publicidade nos media, certo? Que faz só, digamos, relações-públicas e algum social media, nomeadamente, feito pelo próprio Boss e tem uma notoriedade gigantesca, tem associações gigantescas e muito positivas... como é que você mede isso?	
00:10:42.4	00:11:48.2	Qual a melhor perspetiva que capta o valor da marca (CBBE, FBBE e MBBE)?	Fábio Gomes
00:11:48.2	00:13:47.1	Eu acho que todas elas tem os seus méritos, baseiam-se em, daquilo que eu conheço, ou tem na sua génese fatores que são eu E diria não só importantes mas também, eu diria, mensuráveis que é uma coisa importante e eu acho que qualquer coisa que envolvesse uma espécie de média ponderada dos métodos e que tivesse no final crivos de natureza mais qualitativa, nomeadamente, em termos de perceções, em termos de valores, ou se quiser, valor emocional das marcas seria, provavelmente, a forma mais, ou pelo menos... repito, não vamos ter nesta altura formas muito claras de medir isso... deixe-me só reformular, eu acho que caminhamos para aí no caso das marcas que são completamente online porque isso permite, digamos, uma medição mais precisa. Mas, nas marcas que conhecemos... repito, essa média ponderada que fosse depois filtrada por fatores emocionais relacionadas com as marcas seria um método pelo menos, menos suscetível de interpretações diversas.	
00:13:47.1	00:16:14.5	Qual a abordagem mais correta (custos, mercado, receitas ou fórmulas)?	Fábio Gomes
00:16:14.5	00:22:16.6	Se quer que lhe diga todas elas são legítimas, mas no balanço no final do dia o que conta mesmo é quanto é que alguém está E disposto a pagar por aquela marca. Eu posso ter gastado um milhão de € a construir a marca e posso prová-lo com faturas, com isto com aquilo... posso dizer que posso medir e informar os meus potenciais compradores da notoriedade e das associações, mas tudo isso é mensurável, mas no final do dia aquilo que vale é aquilo que alguém está disposto a pagar em determinado momento. E, portanto, eu acho que se calhar, isto agora a especular, o melhor mesmo é fazer um leilão de marcas, certo?	

		Fazer uma espécie de <i>auction</i>, uma espécie de... deixe-me dizer-lhe de OLX ou de Ebay de marcas onde deposita a marca, os valores da marca e depois licita... e, esse é valor, digamos assim, que seria que o mercado estaria disposto a pagar pela marca e é isso que é acreditável no balanço da companhia. [...] Se você no dia anterior ao leilão conseguir que o... sei lá, o Elon Musk, da Tesla, use a marca e a exiba publicamente é evidente que de um dia para outro subiu. Quando falei do leilão é exatamente por causa disso, quer dizer, é evidente que o leilão pode criar situações de manipulação, mas isso acontece... enfim, são coisas que podem ser minimizáveis até porque há valores mínimos de licitação... e, se o vendedor achas que o valor do leilão não é ou não está, digamos assim, nos mínimos aceitáveis para a venda da marca pode sempre recusar a venda. Mas, acho que... tudo quanto possamos escrever num... a mesma coisa, repare, para coisas mais objetivas para ativos tangíveis, para edifícios, para máquinas... pá, mas você diz a máquina custou um milhão de €... está bem, mas ela está nova... esta bem mas, se quer dizer, ninguém a compra... Aqui há tempos, uma pessoa que eu conheço, encerrou uma fábrica de... têxtil, que fazia artigos têxteis e tinha lá uma máquina... uma tecelagem sofisticada que custava... nova, qualquer coisa com um milhão de € ou algo assim do género e, portanto, ele estava fechada a fábrica queria vender a máquina e, portanto, como são máquinas relativamente raras... ele perguntou aos colegas do setor e a outras empresas se estariam interessadas na máquina e... pá, do lado de lá, digamos, dos compradores, todos fizeram-se... enfim, fizeram-se caros, ou melhor... não estamos interessados na máquina, muito menos por esse preço e, portanto, propunham valores que seriam ridiculamente baixos, certo? E, a pessoa que eu conheço e que estava nessa circunstância percebeu que aquela gente estava interessada na máquina e estava à espera de que ela fosse enviada para a sucata, não havendo compradores, para depois a comprar a preço de sucata... E, aí o senhor em causa disse não há compradores muito bem, por a máquina em cima de um camião para a vender e quando a máquina estava na grua ele disse ao homem da grua atire a máquina lá abaixo e fez isso três vezes para partir a máquina aos bocados e depois mandou-a para sucata. Ele não conseguia o valor que queria, só conseguia o valor de sucata, certo? Mas, também, impediu que os outros que estavam à espera de ter uma máquina nova fossem à sucata fazer um bom negócio quando não o quiseram fazer com ele.	
00:22:16.6	00:22:19.7	Para mensurarmos o valor da marca, a perspetiva da oferta e procura também entra na equação?	Fábio Gomes
00:22:18.4	00:23:56.1	Obviamente que sim. Se você... mas, isto sempre foi e sempre será, se você não tiver procura... a marca só vale se tiver algum E valor em termos de mercado, não tem de ser de mercado total, pode ser de um nicho, segmento ou região. E, só vale se tiver procura, certo? Você... imagine o, como é que se chama... imagine o restaurante Capa Negra fecha, o nome está lá, ok? A Capa Negra tem significado... Em Lisboa aquilo vale alguma coisa? Pois... vale no Porto, já em Braga não vale nada, certo? E, aquele nome Capa Negra serve para vender vestuário ou é para restauração? É só para restauração, certo? Portanto, ele só tem interesse, digamos assim, se você tiver quem esteja interessado em comprar e retomar o nome para abrir o Capa Negra novamente. O que é que ele quer? Não é o nome Capa Negra, é as associações que estão associadas ao Capa Negra.	
00:23:56.1	00:28:10.0	Os modelos de definição de royalties e de comissões dos franchises devem ter algo a ensinar sobre o valor das marcas. [...] Já E agora, faço-lhe um desafio que é procure na literatura se conseguir... como sabe a P&G, a Procter, aqui há uns anos comprou a Gillete, certo? Veja nessa transação qual foi o valor que foi identificado para a marca Gillete. Porque, a Procter mais do que as lâminas, mais do que a distribuição, mais do que a capacidade de produzir as lâminas, o que a Procter comprou foi a marca que tinha já umas dezenas largas de anos. [...] Para este efeito, para a sua tese, veja o processo de cálculo na aquisição do	

		valor da marca Gillete. Por exemplo, veja se há literatura sobre isso... uma marca de Jeeps Coreana a SonYang, qualquer coisa assim, dizia <i>powered by Mercedes Benz</i> ... o valor da marca com e sem <i>powered by Mercedes Benz</i> , ok? E, isso ajuda-o a encontrar metodologias para perceber o valor da marca. O valor da marca no oriente alterou-se completamente, ou altera completamente, se tiver lá <i>powered by</i> ou não estar <i>powered by</i> . [Nestlé] Aliás, essa é outra lógica interessante, a Nestlé tem, ou tinha há meia dúzia de anos, eles afirmavam que tinham 7500 marcas, portanto, o portfólio de marcas era de 7500 e só 10 ou 20 tinham presença global, exatamente porque a Nestlé estando presente em 190 países do mundo nunca entrou por operação própria, a única coisa que ela fez foi entrar nos mercados e comprou o líder, comprou sempre o líder. E comprava o líder porquê? Aquilo, que lhes interessava era comprar... digamos, quota... não estar a construir quota e depois, obviamente, fazer aquilo que é obvio, que é para quem tem dinheiro neste caso, que é comprar as marcas que os consumidores já estavam dispostos comprar. E, portanto, todos esses casos da Nestlé têm por trás modelo de valorização das marcas... tente ir por aí, tente perceber o que a Nestlé fez, quais são os modelos de avaliação da marca que a Nestlé utilizou por esse mundo fora.	
00:28:12.7	00:28:30.1	[Quota de mercado] Isso é indiscutível. O segmento onde está, também, é importante.	E
00:28:30.1	00:29:50.8	Um dia destes, vi uma entrevista do Pinto da Costa, no Porto Canal, e ele dizia, uma coisa engraçada, por exemplo, as leis em Portugal obrigam os clubes a registar o valor de custo do jogador, certo? Ele dizia, por exemplo, o Sérgio Oliveira está no nosso balanço com o valor zero porque ele veio das camadas jovens. Mas, se você for ao <i>TransferMarket</i> que é o valor de mercado... ele dizia, nós no balanço temos um valor de plantel de 90 ou 100 milhões de € mas o <i>TransferMarket</i> diz que os nossos jogadores valem 300 milhões de €. [...] Você tendo no balanço o Sérgio Oliveira por zero, vende-o por zero?	E
00:31:41.3	00:32:06.8	Farfetch... A Farfetch não tem ativos quase [...] porquê? Não está em causa... aquilo que os investidores medem, digamos assim, os ativos que ela tem... O que os investigadores medem é o potencial de crescimento e rentabilidade futura.	E
00:32:06.8	00:35:44.0	Você, por exemplo, no caso que lhe dizia há bocadinho... nos casos das marcas construídas online, você tem em mente o valor de custo, certo? Já está identificado... quanto é que custou, aquelas coisas todas..., os registos, por aí fora, por aí fora... muito bem. Agora... nalguns casos, que podemos aqui identificar, o valor de custos de construção do website e da marca tem alguma coisa com o valor de mercado que elas potencialmente têm? Obviamente que não. Aliás, você não venderia, um contabilista não venderia nenhuma dessas marcas pelo valor de custo. Agora, deixe-me, também, dizer-lhe outra coisa... também, olhando aqui para a perspetiva diria [...] aí também epá muitas vezes é... aquilo que eu diria... deixe-me dizer assim... aliás, eu de vez em quando brincava com isso nas aulas, que é as empresas, especialmente, aqui as PME tinham cinco balanços, certo? Um balanço para as Finanças. Um balanço para o banco. Um balanço para os Boss's. Um balanço para as mulheres e um balanço para as amantes. E, portanto, você o que é que fazia para as Finanças era uma empresa de [...] técnica, certo? Para o banco, era uma empresa com [...] atraente, certo? Para os Boss's mesmo... só eles é que sabiam. Para as mulheres era um balanço quase em falência e para as amantes era também um balanço risonho. Portanto, isto para dizer o quê, do ponto de vista da marca você, também, vai por aquilo que lá lhe interessar. Porque se vocês têm um ativo-marca muito interessante e se isso lhe alavancar os ativos e lhe gerar mais... eu diria no final do exercício, valor de rentabilidade... enfim, que você não goste muito, por exemplo, para apresentar às Finanças é uma chatice...	E
00:35:37.1	00:35:37.7	Na sua opinião, o que é que deveríamos colocar no balanço?	Fábio Gomes

00:35:38.7	00:37:54.0	No balanço, quer dizer... só pode estar aquilo que ela vale, não pode estar aquilo que ela pode valer. Do meu ponto de vista, E não faz sentido que você coloque... aliás, a mesma coisa com os edifícios... você tem que lá por o que eles valem e não aquilo que eles podem valer, certo? [Balanço] É o retrato, á fotografia do momento... é uma fotografia não é um vídeo, certo? É uma fotografia do momento, certo? Portanto, ela deve representar aquilo que é o valor atual da... enfim, da... organização à qual diz respeito. E, portanto, desse ponto de vista, todos os elementos do ativo e do passivo devem reverter aquilo que é situação naquele momento. [Farfecth]... Provavelmente sim, provavelmente o valor de mercado a ir a balanço era um valor bem mais baixo do que aquilo que é o seu potencial, pelo menos do ponto de vista, daqueles que investem na companhia. [...]	
00:37:54.2	00:38:39.3	Por exemplo, a Sonae comprou a Salsa, certo? Não falta quem faça <i>jeans and jackets</i> ... o que é que Sonae comprou, funda- E mentalmente? Tente saber como é que aquilo foi equacionado. [...] como é que lá chegaram? Esse valor de mercado, como é que chagaram a ele?	
00:38:40.6	00:39:07.7	O valor da marca tem impacto no desempenho organizacional?	Fábio Gomes
00:39:07.0	00:40:07.6	Sim, eu acho que têm. Nas marcas têm, eu acho que sim, especialmente, quando as marcas tem associadas a si valores com E os quais os trabalhadores se identificam e são... é um ativo e aliás é um motivo de orgulho para as pessoas dizerem... "eu trabalho na empresa A, na empresa B, na marca A, na marca B" e, portanto, esse motivo de orgulho é, de facto, um valor... é um ativo, digamos assim, isso responde à sua pergunta... à primeira e à segunda, na medida, em que este orgulho quando existe melhora, digamos assim, ou pelo menos faz com que as pessoas tenham... ou invistam mais, na minha perspetiva, invistam mais e sejam mais profissionais na forma que desempenham as suas tarefas.	
00:40:07.6	00:40:49.5	Por exemplo, ainda recentemente, digamos o orgulho que muita gente manifestou por trabalhar na Delta e por altura dos 90 E anos do comendador e há um certo culto da marca e um certo orgulho em trabalhar para a marca, exatamente, por tudo aquilo que ela representa. [Marca IPAM] Não, não, não está sozinha no mercado. Está longe de estar sozinha, há 800 cursos de marketing a funcionarem em Portugal. Há muitos cursos. Agora, de facto, a circunstância de trabalharmos numa marca que é líder e que tem um notoriedade que sabemos, também é grande e que tem associações [...] à qual está associada, digamos, assim a ideia de que Marketing em Portugal é IPAM... enfim, faz com que isso seja ou torne, digamos, se torne um orgulho para nós trabalhar na companhia e também faz de nós... exige de nós, digamos, um nível de profissionalismo que provavelmente não teríamos de ter noutro sítio.	
00:41:49.4	00:41:58.4	Conhece algum método prático que permita realizar esta avaliação financeira de uma marca?	Fábio Gomes
00:41:58.4	00:43:57.3	Não, eu não conheço. O que lhe posso dizer... ou melhor conheço, mas não conheço em detalhe fui lendo coisas sobre assunto, E nomeadamente, na literatura. Há uma coisa que é semelhante e que pode ser de utilidade extrema para si que é... que existe online, vários modelos de... medição do valor de um evento. Por exemplo, o impacto de um determinado evento... do Rock In Rio, do sei lá... eu aqui há uns tempos fiz a medição de valor e o impacto, por exemplo, de um Rally em Montalegre, portanto, o impacto local. Há métodos para fazer esse tipo de medição, de impacto e que podem constituir um modelo muito interessante e adaptável àquilo que é... o que você quer medir. Isto é feito online... você faz um conjunto de inputs, baseados, na marca, na notoriedade, na quota de mercado, na... no alcance, nas associações, sendo positivas ou negativas ou neutras e	

		pode... enfim, com algoritmos mais ou menos complexos construir um modelo online, por exemplo, que permite que você introduzindo esses <i>inputs</i> ao final chegue ao valor da marca.	
00:42:54.7	00:47:50.1	Se você pesquisar em " <i>Measuring Event Impact</i> "... Eu na altura fiz este estudo por encomenda da Câmara Municipal do local E [...] O que está ali são algoritmos num qualquer sítio online... onde ele põe os inputs e quilo dá-lhe o output. Aquilo que nós fizemos foi, no caso... nós fizemos, uma... estava aqui a ver se conseguia... se conseguia... onde eu andei aqui há uns tempos... eu vou por no chat para você... é um deles, não é? Mas... aquilo que nós fizemos na altura foi usar modelos que existiam que, enfim, se tiver mais tempo eu chego... inclusivamente, lembro-me de ter trabalhado com um website de um Universidade americana em que aquilo que acontecia, por exemplo... como é que você mede... o número de visitantes, certo? Explicavam, inclusivamente, quando você tem milhares de pessoas a entrar ao mesmo tempo. Eles, inclusivamente, diziam, estimavam, por exemplo, os que entravam por m2. Portanto, se você tem determinado número de m2 cheios de gente você estima aquele número de pessoas, certo? Aquilo, que nós fazemos nessa altura, foi fazer inquéritos no local das pessoas que lá estavam naqueles eventos nos dois dias e, por exemplo, medimos... ou eram de fora ou eram de lá? Quando chegaram lá foram lá propositadamente, compraram, instalaram-se na hotelaria local, almoçara, jantaram, compraram.... enfim, souvenirs essas coisas todas... nós fizemos esse <i>tracking</i> todo e depois fizemos a medição e dissemos... este evento teve este número de pessoas... por amostragem nós tivemos x números de pessoas que veio cá de propósito, que gastou x em média por dia nisto, x em média por aquilo por outro... e, portanto, o impacto na economia local foi de z. E, estes é o valor, digamos, é o valor para a Câmara... para economia local do fenómeno... que é a questão que se coloca a seguir... "Eu Câmara investi 100 mil euros no evento, o evento teve x mil euros de atividade económica, certo? Eu aqui fui buscar 20% de impostos desta atividade toda" o evento paga-se a ele próprio.	
00:48:59.9	00:49:10.1	Quais as dimensões que devem ser consideradas no cálculo do valor da marca?	Fábio Gomes
00:49:10.1	00:49:52.1	É difícil, assim de cabeça dizer-lhe elas todas, mas notoriedade espontânea e assistida, quota de mercado, tipo de produto que E estamos a discutir, segmento onde compete, de carácter nacional ou internacional da marca, questões relacionadas com o nível de sofisticação tecnológica eventualmente, questões relacionadas com o... tratar-se do uso de um produto público, por exemplo... questões, por exemplo, se é um bem industrial se é um bem de consumo, tudo isso são questões que tem de entrar na equação do meu ponto de vista.	
00:49:52.1	00:50:00.8	Através das dimensões sugeridas como se procederia à obtenção da informação?	Fábio Gomes
00:50:00.8	00:51:23.6	Também aí... métodos diferentes. Dentro da notoriedade, a literatura está cheia de métodos para medir notoriedade que es- E pontânea quer assistida. Medir associações, também, existem formas de fazerem essa medição. Questões de... questões que são objetivas que é o facto da marca ser nacional ou internacional... há questões que são objetivas que é o setor de atividade, há questões que são objetivas que é de uso público ou de uso privado, há questões que são objetivas, nomeadamente, questões relacionadas com... eu dizia, à bocado, o facto de ser... eu acho que estou a repetir-me agora, uso público ou uso privado, portanto, há aqui coisas que são muito subjetivos e há outras que são... e isto a questão da medição da notoriedade e depois... o que é que é mais subjetivo aqui? É saber se esta notoriedade e estas associações concorrem positivamente ou concorrem de forma neutra para aquilo que é, digamos, aquilo que há bocado dizíamos a disponibilidade de alguém comprar a marca.	

00:51:23.6	00:51:34.3	Reconhece importância na colocação do valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:51:34.3	00:51:36.7	Sim.	E
00:51:36.7	00:51:40.0	Conhece casos de empresas que veiculem o valor da marca?	Fábio Gomes
00:51:40.0	00:52:40.4	Não conheço casos de empresas. Conheço sim empresas que foram em processo de aquisição... equacionaram e esgrimiram E fortemente esta questão e há empresas que hoje começam a por isso, exatamente, na medida em que... veja, por exemplo, uma coisa também... que é uma analogia que pode fazer... os clubes estão todos a discutir os <i>namings</i> dos estádios... quanto é que vale o <i>namings</i> ? [...] exatamente, você vai dar o... o <i>namings</i> da Sonae ou Continente ao estádio do Dragão... opá quanto é que vale?	E
00:52:40.4	00:53:06.1	Quais os principais fatores para tal não se verificar?	Fábio Gomes
00:53:06.1	00:53:44.8	Por uma razão simples porque em Portugal não há marcas....	E

Entrevista F

A seguinte entrevista foi realizada com um professor (F) no passado dia 30 de abril de 2021, às 18h30; com uma duração de 50 minutos e 46 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:05.8	00:08:09.1	Estava a dizer que o controlo de gestão visa acima de tudo... consiste um conjunto de mecanismos, técnicas, etc... para influenciar comportamentos e tentar criar as condições para que as pessoas tomem decisões e... tenham ações que conduzam ao atingimento dos objetivos da organização. Isso passa por... um tipo de controlo de gestão é assente em resultados que se obtém, portanto, questões que são medidas, dentro desta medição, portanto, temos questões financeiras, como temos questões não-financeiras... como temos questões não-financeiras... informação não-financeiras entram no âmbito daquilo que se entende como sendo do controlo de gestão, mesmo na área da contabilidade de gestão, normalmente, se associa à contabilidade de custos pura e simples... nós, uma abordagem mais moderna de contabilidade de gestão entende que abrange todo o conjunto de informações quer financeiras quer não-financeiras... que depois possam dar apoio para a tomada de decisão por parte dos gestores. Pronto... o que é que eu quero dizer com isto? Há muita... há um interesse muito grande... em complementar e eu diria ter ao lado, ao lado e às vezes até mais... ok, a frase não começou bem, começou a ser complicado. Por exemplo, há muito interesse em ter informações não-financeiras, juntamente com as informações financeiras o que é que eu quero dizer? Quero avaliar o... desempenho de uma marca, nós podemos tentar ir abordar a perspetiva financeira de chegar ao valor da marca, mas para irmos medindo o desempenho dessa marca podemos olhar para trás, não é?! Podemos olhar para trás e podemos olhar para aqueles indicadores todos que o Fábio conhece melhor do que eu sobre todas as coisas que contribuem para o valor da marca e para o brand equity e para essas coisas todas. Portanto, para alguém que esteja a fazer uma gestão de uma marca... todos esses indicadores não-financeiros serão muito importantes porque como se costuma dizer a parte financeira vem no fim de tudo, vem no fim de todo um conjunto de decisões e ações não-financeiras e que acabam por ter consequências financeiras. E, portanto, há técnicas como o BSC provavelmente, já ouviu falar do <i>Balanced Score Card</i>, não é? Conhece? [...] Pronto, eu acho que realmente há aí... não sei bem, estou a ter esta conversa em termos preliminares em ver o projeto todo, mas eu quase que diria há aí duas, duas vias, não é?! Daquilo que me está a dizer. Ou está interessado na parte da contabilidade financeira, está interessado no balanço e está interessado em saber o que é que as normas permitem que se ponha lá, não é?! Ou está mais interessado numa perspetiva de gestão, não é?! [...] É repare, nós... já houve discussões deste género, por exemplo, sobre os direitos do... os direitos relativos ao futebol de formação, sabe pronto? Pronto, e que... um colega seu, também, começou a tentar encontrar aqui alguns... algo que permita inserir esses valores no balanço. Aliás, a Professora P já orientou ou está a orientar um trabalho nessa área. Mas, o constrangimento é depois todo o conjunto de requisitos que são colocados para se... para se poder não só... para se poder reconhecer esses ativos no balanço. E, por exemplo, em relação aos direitos de... aos jogadores de formação uma das coisas que uns auditores com que ele falou, aquilo que eles disseram foi "olhe depois nós teríamos muita dificuldade em encontrar um <i>benchmarking</i>, um comparativo para poder avaliar se aquele... se aqueles ativos, se estão a um valor excessivo ou se não". [...]	F

00:08:09.1	00:11:19.7	É, portanto... resumindo, em termos de... mas, aí esta aquelas discussões sobre "será que se houver um mecanismo de avaliação F que seja considerado fiável, será que se consegue com isso ultrapassar as"... pronto, foi essa uma pista que um colega seu surgiu e então havia a pista que ele seguiu foi "e se conseguíssemos aqui um sistema, se construíssimos aqui um sistema de custeio para ver todos os custos que estão associados à formação, fazer umas imputações ou à equipa ou ao jogadores individual, etc..." só que depois quando se defrontou com o argumento "ok, mas nós ainda que conseguíssemos ter um sistema de custeio que oferecesse... não digo com exatidão, mas que fosse minimamente plausível" nós depois íamos ter o problema de no final não conseguir verificar se aquele valor era razoável ou se não era razoável e, portanto, não vale a pena estar a perder tempo a desenvolver um sistema de custeio se depois... não vai ter nenhum impacto que pretende, ou seja, que não permite resolver o problema. E precisa mesmo de falar com pessoas que sejam provavelmente especialistas das normas para, para poder obter mais alguma ideia. Portanto, para eu lhe dizer que aquilo que disse à Professora Amélia mas que pronto... já constatei pela nossa conversa que não é novidade para si que realmente há muito controlo de gestão e mesmo muita contabilidade de gestão que aceita pacificamente que o controlo de gestão seja feita, seja feito com base em indicadores não-financeiros e que são muito mais tempestivos para efeitos de reação que permitem olhar muito mais para aquilo que está para frente do que aquilo que está para trás e, portanto, existem aquilo que já conhece, que o Fábio já conhece de precisamente... técnicas de controlo de gestão que incorporam estas coisas todas e onde... e onde, para efeitos de... avaliação de desempenho, não tanto forçosamente das pessoas mas da própria organização e daquilo que ela faz e do sucesso de implementação da estratégia... se calhar está muito mais baseado na vertente não-financeira do que até na vertente financeira. Pronto, mas isto para lhe dizer que de facto em relação àquilo que foi com certeza o seu ponto de partida e a sua motivação, não é?! Eu de facto já estava a antecipar que não ia ser grande ajuda.	
00:11:19.7	00:15:04.8	Qual a melhor perspetiva para captar o valor da marca?	Fábio Gomes
00:15:04.8	00:19:14.8	Diga-me uma coisa, tem... já discutiu com as pessoas... a questão dos testes de imparidade às marcas? [...] Porque isso é F importante, porque no fundo os ativos intangíveis têm que ser... tem que ser, pronto... tem que se ver ser o valor que está escriturado, se pode ser considerado excessivo e, portanto, entramos aí na área das imparidades. Portanto, tem que haver um modelo qualquer que sirva de <i>benchmarking</i>, não é?! Ah... e eu acho que devia de facto... explorar, explorar essa via, ou seja, ir às normas, ir à norma de imparidade. Portanto, ah... a IAS correspondente, 36, salvo erro... sobre "imparidades" e... deixe-me só cá ver... isto nota-se, isto nota-se que eu não sou. Exatamente 36, imparidade de ativos e... já viu esta norma? Pronto, ah... dê uma vista de olhos porque... IAS 36... Pronto, mas isso é a nossa norma. A norma contabilística de relato financeiro em Portugal que trata disso, não é?! É a 12. A internacional é a 36. Aliás, a nossa norma em Portugal esta e outras remetem tipicamente para a norma internacional de contabilidade. Portanto, tem aqui muita coisa sobre mensuração da quantia recuperável, pronto, e, portanto, tem aqui 60 pontos para analisar sobre estas, estas diversas... ah.... aspetos relacionados com ativos em geral. Agora, ah... depois... ah... [...] Repare, o Goodwill é mais intangível dos intangíveis, não é?! Portanto, tem noção o que é que é o Goodwill?! Pronto, é o mais intangível dos intangíveis. Ah... e, portanto, ah... bases de estimativa, fluxos de caixa futuros, tem aqui... bases de estimativas, 13... pronto, veja isto porque no fundo... e fale com pessoas de auditoras.	

00:19:19.1	00:21:18.6	É porque... portanto, o que é que eu, o que é que eu sugeria... ah... fale com alguém para quem as normas de contabilidade sejam... que as tratem por tu, não é?! Portanto, que tenham... cujo conhecimento não derive de ler o ponto 27 mas sem se recordar o ponto 54 que afeta aquilo que o ponto 27 por interação com o número trinta e três. Portanto, ah... quando for ler esta norma, não é?! É relativamente fácil uma pessoa interpretá-la mal ou ver apenas uma parte ou não ver que isto depois interage com outra coisa qualquer, apesar de eles... algumas das normas por vezes fazerem remissões para outras, não é?! Mas, portanto, convém que seja alguém que domine bem esta...	F
00:21:18.6	00:21:20.2	Tem algum contacto que me poderia facultar?	Fábio Gomes
00:21:20.2	00:22:12.7	Em auditoras? Quando me disse há bocado que trabalha numa consultora... Olhe... espere, desculpe lá está aqui alguém a F telefonar. Olhe, dê-me só um instante, por favor. Está bem? Deixe-me só atender aqui um... é que eu daqui um bocadinho tenho de ir levar a minha filha a um restaurante. Dê-me só um instante.	F
00:25:25.2	00:30:18.9	Estou? Olhe, deixe-me pensar porque no fundo tem de ser alguém que tenha alguma experiência com isso, mas que ao mesmo tempo se calhar, também, não vale a pena indicar um <i>partner</i> de uma Big4 porque, também, não vai ter grande tempo para falar consigo. Portanto, deixe-me pensar quem é que poderá ser mais adequado. Deixe-me fazer uma... se calhar uma pergunta ou duas para ser alguém que, por exemplo, também no seu trabalho de auditoria tenha tido... tenha trabalhado com empresas que tenham colocado exatamente questões relacionadas com marcas, pode haver empresas... ah... pode haver pessoas que até tenham até bastante experiência de auditoria, mas cujo portfólio de clientes não lhes tenha levantado grandes, grandes questões em termos de marcas, não é?! Portanto, deixe-me fazer um... deixe-me fazer um... deixe-me pensar um bocadinho e eu depois indicar-lhe uma pessoa ou duas para falar. Agora, o Professor Rui Couto Viana, também, já foi revisor, também já foi ROC... ah, aliás eu acho que ele deve continuar inscrito na Ordem, digo eu... ah... depois há aqui pessoas da faculdade que até estão inscritos na Ordem, mas que eu tenho dúvidas se estão a exercer agora a sua atividade de ROC, que estão... e, portanto, não são assim tão relevantes. Ah... eu depois indico-lhe uma pessoa ou outra de uma auditora de uma Big4 para o, para o Fábio falar. Já... mas tente falar com o Professor Rui Couto Viana. Envia um e-mail e diga que está a ser cravado por minha indicação que é para ele me rogar uma praga. Acho que não irá levar a mal. Eu se calhar, eu se calhar envio-lhe... antecipo, antecipo o coiso... deixe-me cá ver... Cravanço, pode ser um e-mail chamado cravanço? Pronto, ah...	F
00:35:17.1	00:35:24.5	Reconhece importância de colocarmos o valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:35:24.5	00:37:09.5	Sabe qual é o meu problema em responder a essa pergunta? Em participar em uma coisa destas? É que, eu quando respondo a uma coisa, gosto de estar a contribuir com conhecimento e não apenas com mais uma resposta. E, portanto, eu à partida podia dizer que sim, mas repare como acho que uma pessoa que aquilo que está em causa é... para já é algo complexo e que em relação ao qual para se formar uma opinião para permitir responder "sim" ou "não" é preciso muito [...] eu sinto-me sempre desconfortável a responder a este género de perguntas. Eu podia dizer "sim, senhor" pronto, mas eu não sei se estou a contribuir para o conhecimento, percebe?! Ou seja, quando chegar ao final vai ter 95% das pessoas a dizer que sim a esta, a esta... a essa pergunta. Por exemplo, eu vou dizer que sim, mas o meu problema é até que ponto é que a minha... o meu <i>input</i> está a contribuir para conhecimento. Mas vá diga, mas vá... dizendo "sim".	F

00:37:09.5	00:37:21.0	Conhece algum caso de empresa que faça este tipo de exercício?	Fábio Gomes
00:37:21.0	00:38:54.7	Como eu presumo que... só ponham no balanço as marcas que são comprados, que são adquiridas ah... não sei se haverá F empresas a fazer algo diferente que não seja... por no balanço as marcas que adquirem, portanto, ah... portanto, a minha resposta à partida parece-me ser negativa, não é?	
00:38:54.7	00:39:43.3	Que fatores considera importantes para que a avaliação da marca não seja realizada pela maioria das empresas?	Fábio Gomes
00:39:43.3	00:42:49.7	Que não seja feito? Ó Fábio... eu vou-lhe ser muito sincero, que é a minha honestidade impede-me de mandar "bitaites" se há F uma coisa que eu [...] eu agora entrei no carro, já me está a ouvir? Portanto, eu dou uma certa importância a estes inquéritos e depois... eu acho que deve ser respondido por pessoas que tenham uma opinião válida. Eu detesto o género de coisas de mandar uns "bitaites" e eu ia-lhe começar a mandar "bitaites" e para mandar "bitaites" eu acho que prefiro não o fazer porque acho que iria estar a adicionar dados à sua investigação, não iria estar a adicionar conhecimento. Está a ver o meu problema? O problema é ético, o problema é ético meu e de respeito à investigação, acho que deve falar com pessoas que possam fazer mais do que mandar uns "bitaites". Está a ver o meu problema? [...] Pois, sobretudo... é aquele "bitaite" que até pode ser verdadeiro, mas também pode não ser e eu acho que aí mais vale falar com quem saiba para... e repare, que eventualmente, fez-me uma pergunta "há empresas que estejam envolvidas..." Epá, eu prefiro lhe dizer que não, prefiro lhe dizer que não sei e portanto os fatores que lhe iria agora dizer que depois permitiria chegar ao final e dizer que 30 e tal % das pessoas acham isto ou acham aqueloutro... eu acho que... eu iria pegar numas categorias ou noutras, mas em função de um "bitaite" do que propriamente de algo com mais fundamento, está a ver?	

Entrevista G

A seguinte entrevista foi realizada com um diretor de marketing (G) no passado dia 20 de abril de 2021, às 12h; com uma duração de 9 minutos e 32 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:00.0	00:00:24.3	Reconhece importância na colocação do valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:00:24.3	00:00:29.5	Sim, sem dúvida. Isso, não tenho a menor dúvida.	G
00:00:29.5	00:00:33.2	Conhece alguma empresa que faça este tipo de avaliação?	Fábio Gomes
00:00:34.5	00:00:50.8	Eu acho que as cotadas... as empresas cotadas, eu acho que elas fazem essa valorização. Acho que até são obrigadas a colocar em relatório de contas, tenho um bocado essa ideia posso estar enganado mas tenho essa ideia. As 17 cotadas, ou as 20 cotadas eu acho que elas fazem.	G
00:00:50.8	00:01:28.5	Quais os principais fatores para que o valor da marca não seja calculado?	Fábio Gomes
00:01:28.5	00:03:28.3	Eu acho que as marcas ainda não têm percepção do valor que as próprias marcas têm. E, depois... só há aqui dois fatores que façam com as empresas chegar ao final do ano e ter a resposta "quanto é que vale a minha marca". Ou é para consumo interno, do ponto de vista de gratificação perante todos os seus stakeholders, sejam clientes, sejam colaboradores... chegar ao final do ano e dizer "nós crescemos X%, a nossa marca aumentou X%, isto é trabalho de todos, esta estratégia que foi criada está a ter resultados" portanto, eu acho que só com esta variável é que as empresas de alguma forma consigam ter uma percepção do valor que está ou numa situação de venda. Eu tenho a empresa A ou a empresa B... portanto, eu dou aulas aqui na faculdade de Medicina, dou o exemplo da Coca-Cola e a Coca-Cola, a marca Coca-Cola, vale 230 biliões de € ou uma coisa assim do género... pela InterBrand... eu digo sempre, é o valor da marca independentemente do produto, dos camiões, da distribuição, de tudo, das latas... a marca só, só a marca isolada, por exemplo, se a marca Coca-Cola quisesse vender só a marca não vendia os seus armazéns, não vendia mais nada... vale 230 biliões. Como é que se calcula isto? Se a Coca-Cola quisesse ser vendida, uma coisa era a marca que vale 230 biliões outra coisa é os seus camiões, os seus armazéns, as suas pessoas, as suas fábricas, tudo isso, portanto, é outro valor. Outro valor de cálculo. Portanto, é um bocado por aí.	G
00:03:28.3	00:04:18.2	Se conseguíssemos apurar o valor da marca, qual o valor que deveria ser colocado no balanço: valor atual ou valor que a marca pode ter no futuro?	Fábio Gomes
00:04:18.2	00:05:05.5	As duas coisas, as duas coisas sempre. É o valor que vale até ao dia de hoje, e o valor expectável com a estratégia que... está alocada, normalmente é um cálculo a 10 anos. Mas, isso é como comprar qualquer outro negócio... é sempre, se você quer comprar uma casa de <i>AirBnB</i> , por exemplo, uma casa... um apartamento que de alguma forma está a ter uma receita de <i>AirBnB</i> ou de <i>Booking</i> ... é o cálculo do imóvel e o cálculo de negócio ser <i>AirBnB</i> ou de <i>Booking</i> para os próximos 10 anos. Que é a	G

valorização... portanto, a marca é a mesma situação é o valor que vale até ao momento e o expectável a 1 anos. Pelo menos é assim que eu calculo... é sempre essa a lógica.

Entrevista H

A seguinte entrevista foi realizada com um professor (H) no passado dia 20 de abril de 2021, às 14h; com uma duração de 1 hora 22 minutos e 18 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:04.4	00:03:21.0	Este domínio está balizado por normas e por regras muito específicas relativamente àquilo que se pode ou não se pode fazer... H à momentos falou da questão de introduzir na sua amostra entrevistas com CEO, eu era capaz de dizer que não... em abstrato não esperaria nada de novo de novo no discurso deles, é claro que por eles gostavam de ter lá a marca porque aquilo vale não sei quanto e melhorava o balanço. Eu acho que seria mais interessante no contexto de ver o que é que poderia trazer aqui de novo era em vez de entrevistas os CEO entrevistar pessoas da banca que tem de tomar decisões sobre as empresas e até que ponto... que valor é que elas dariam se amanhã lhe aparecesse um balanço com a marca que não foi adquirida. Esse é o centro da questão. A questão da confiança da informação. [...] Aliás, já agora, essa é mais uma nota que eu faço depois conduz a entrevista. Mas, nomeadamente, a banca uma questão interessante era perceber dado os constrangimentos e o facto do balanço não ter lá as marcas próprias: como é que no fundo eles valorizam isso? Se valorizam ou não valorizam isso que lá está? Se é por uma questão, dizer assim, ok, pronto, esta empresa nem vou contar com as marcas porque ela valerá mais do que aquilo que vale no balanço e as marcas possam realmente fazer algum tipo de dedução do que é que poderá ser o valor das empresas que não tem as marcas nos seus balanços.	
00:01:40.4	00:02:12.3	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:03:24.8	00:04:18.0	Se a marca for um ativo e é um ativo será aquilo que potencialmente num universo, enfim, transparente eu estaria disposto a pagar pela marca se a comprasse. É claro que depois o universo não é transparente e depois negociações, por isso, é que quando se compra uma empresa, também, se lá vai meter x% ou x valores, x milhares de € pela marca e isso depois é fruto de uma negociação. Agora, num universo transparente o valor seria que qualquer potencial comprador estaria disposto a pagar em abstrato por aquela marca.	H
00:04:18.0	00:04:26.1	Acredita que quanto mais valor uma marca tem melhor será o desempenho dos seus colaboradores?	Fábio Gomes
00:04:26.1	00:08:49.4	Eu aqui, acho que separava aqui, separava aquilo que o Fábio estava a referir e esta a minha opinião, portanto, é uma opinião pessoal o Fábio sabe que está a referir questões de cultura organizacional? Que é incutir nos colaboradores uma cultura de empresa em que há um conjunto de princípios, de valores, do qual, possivelmente, faz parte o logótipo da empresa e portanto e é uma cultura em que se procura aquilo que muitas vezes se chama na gíria que "os empregados vistam a camisola". No fundo, quase como os clubes de futebol que eles vão para dentro de campo quase que "comem a relva" para enfim para poderem vencer os jogos. Mas, eu não dizia que isto era questão da marca. Para mim é uma questão diferente, aqui digamos que é uma questão cultural, possivelmente a questão da marca e a notoriedade e o próprio logotipo da marca pode, também, encaixar aqui na questão da cultura. Mas eu acho que isto é mais questão, mais uma questão cultural. A questão da marca,	H

		portanto, eu via aqui mais a questão da marca na relação com o exterior que a marca é distintiva para quem está fora não tem esta questão cultura, quer dizer, não está culturalmente enraizado à empresa a marca é o elemento distintivo. É quando ouvimos falar da marca associamos a qualquer coisa que pode ser, ok, isto é sinal de qualidade, isto é sinal de design, isto é sinal de bom produto, isto é sinal de coisas diferentes e, portanto, para as pessoas que estão dentro da empresa eu não veria tanto a questão da importância da marca, eu veria mais... para eles é uma questão de cultura que possivelmente mistura todo um conjunto de ingredientes... eu veria mais a questão virada para o exterior. Mas já agora, por exemplo, você vê pelas campanhas de publicidade, promoção do país e em determinada altura aparece a marca "<i>Made in Portugal</i>" é claro que para um português, para quem está dentro de casa, isto não diz muito, não sei, não sei se diz ao Fábio, mas não diz muito. No fundo, a maior parte das coisas que compramos são fabricadas em Portugal e pronto depois a gente até às vezes tem uma opinião bastante negativa, aquilo pode dizer muito para quem está fora que não é o nacional e quando se fala no "<i>Made in Portugal</i>" possivelmente depois associa "ah, ok.. aquele país, aqueles fulanos um bocado destrambelhados, mas aquele sol maravilhoso, a praia, o Algarve, aquelas coisas todas" têm e formam uma determinada imagem. Portanto, esta é a minha opinião em relação à marca e eu acho que deveria ser nesse contexto que poderíamos pensar, poderíamos pensar na marca.	
00:08:49.4	00:12:51.9	Qual o método que melhor capta o valor da marca? (Custos, receitas, mercado e fórmulas)	Fábio Gomes
00:12:51.9	00:24:12.5	Eu acho que haveria de haver mais uma hipótese que era para ser nenhum. Aliás, nós não estávamos a ter esta conversa se realmente fácil, enfim, mensurar uma marca e não é e pronto. Neste momento, inclusive, portanto, as normas contabilísticas proibem que as marcas próprias sejam colocadas no balanço e proibem-no não é porque "ok, pronto, isto vai melhorar o balanço das empresas" não. É porque não há um método fiável para, para... mensurar essas marcas. Aliás, o Fábio enumerou as quatro qualquer uma delas são previsões que se constroem e previsões que são... primeiro são subjetivas, uma previsão é sempre, enfim, o raciocínio que depende do sujeito e o sujeito pode ser uma pessoa individual ou pode ser um coletivo mas depende do sujeito e depois são muito dependentes de fatores de atualização como taxas de desconto e etc... ora, se misturarmos esta situação toda dar-se-ia uma espécie de refugado, passo a expressão, que não merece confiança nenhuma. Por isso, é que no início quando lhe sugeria que pensasse o que é que dizem, por exemplo, os gestores financeiros da banca que dão conselhos diretos às empresas, se lá aparecessem marcas. Possivelmente ficariam assustados, possivelmente ficavam assustados. Isto pela razão da dificuldade em mensurar porque falou fez aí uma resenha e eu não tenho nada a argumentar contra aquilo que o Fábio referiu, por exemplo, se for uma empresa, enfim, muito velhinha ou com alguns anos de vida, se nós fôssemos considerar aquilo que fomos gastando para construir a marca, enfim, perdíamos-nos no tempo e não sabíamos o quê. Mas, também, uma empresa recente não é uma situação fácil porquê, porque se nós pensarmos assim "não... apenas vou registar os custos que eu tenho com promoção, tenho... a agência de publicidade manda-me uma fatura todos os meses daquilo que cobra, pronto" e isto é aquilo que eu estou a gastar para promover a marca e eu penso que promover uma marca, vai muito mais além do que propriamente a questão da promoção que aparece na televisão, na rádio, nos outdoors, ou o que quer que seja. O que quer dizer mesmo quando nós pegamos nos custos, por exemplo, da publicidade e promoção... está-nos a faltar qualquer coisa, quer dizer isto é apenas uma parcela de um aspeto mais amplo porque depois tem o passa-boca, portanto, ok, comprei este produto, foi interessante... aqueles fulanos afinal até coisas boas... aquele tipo de comentários que às vezes fazemos com colegas e amigos, etc... e isto, é, também, um contributo para a construção da marca, por exemplo, a forma de	H

como eu fui atendido ao balcão de uma determinada casa pode ser... quer dizer, em termos financeiros não tem nada, nem custos, nem rendimentos nem nada, mas o sorriso que a senhora me deu ou o senhor a forma como me tratou pode ser contributo mais importante do que 10 minutos de publicidade na televisão para a marca. Porque depois eu chego a casa e estou entusiasmado e pá... fui muito bem tratado. Depois um irmão, uma irmã, também, vai... o marido a esposa, não sei quê e estas coisas não dá para mensurar naquelas quatro situações que referiu porque efetivamente... por exemplo, quando fala do mercado, empresas cotadas, muitas vezes, o que é que nós fazemos? Fazemos um exercício que é: vamos ver a capitalização bolsista porque... pronto, o valor de uma ação é a expectativa que o mercado tem do valor daquela ação e em princípio se não estivermos todos errados nessa expectativa tudo aquilo que a empresa, não só aquilo que está nos balanços, mas também aquilo que é a imagem, enfim, tudo aquilo que nós temos da empresa e, portanto, muitas vezes tendemos a fazer o seguinte comparamos a capitalização bolsista com o valor dos capitais próprios. E, numa situação normal a capitalização bolsista é superior aos capitais próprios, isto porquê, porque existem lá expectativas, por exemplo, expectativas de crescimento futuro, etc, etc... e, tendemos ver isto como sendo algo que tem a ver com marcas, que tem a ver com clientelas, que tem a ver com o know-how da empresa, da forma como é reconhecida fora. Só que, também, aqui quando fazemos esta separação nós não podemos dizer que aquilo é só marca, ok?! Caso contrário podemos assumir que é uma marca... que é uma coisa assim... quase que tentacular é um polvo em que tudo cabe lá dentro e nada cabe lá dentro, não é?! Portanto, qualquer uma dessas soluções tem tendência a ter as suas limitações. E, se me deixar fazer aqui, desculpe não se esqueça do que vai dizer, deixe-me só fazer aqui uma nota. Não sei se o Fábio gosta de futebol? Mas, se gosta de futebol, o futebol tem uma questão semelhante que é: quanto é que vale um jogador que foi formado nas escolas do clube? [...] Não, não tem. Eu trago-lhe, exatamente, a questão porque o problema é semelhante. Aliás, eu não o Pinto da Costa, mas eu conheço as contas do FCP, até por usarmos nos casos académicos, etc. E se lá for buscar o relatório, por exemplo, o último relatório disponível e tem lá num anexo a lista de jogadores, dos passes dos jogadores, não está lá um daqueles jogadores que conhecemos, como o caso, enfim, do Sérgio Oliveira... não está lá. E não está lá porque ele nasceu nas escolas do clube, não foi comprado, não há uma base do valor daquele jogador... e, portanto, não tem lá cabimento, o que quer dizer que quando olhamos para as contas do Porto, tal como acontece nas contas de uma empresa, nós não podemos dizer que o capital próprio é o valor da empresa... porque há efetivamente ativos que não estão refletidos no balanço, que é o caso das marcas, que é o caso dos jogadores que são criados na própria escola, na própria escolas do clube, etc. E, portanto, pela mesma razão que as normas proibem que as normas, desculpe... pela mesma razão que as normas proibem que as marcas sejam contabilizadas no balanço, marcas próprios, isto é, construídas internamente, também proíbe os jogadores que são formados internamente de serem colocados no balanço da empresa porque não há uma base, aliás, no caso dos clubes aqui há uns anos ainda se arbitrou uma coisa que era o jogador que é formado, portanto, desde que ele depois passasse da fase... quase que tratavam o jogador como tratavam a I&D. Eu não sei se o Fábio está muito por dentro, quando falamos de Investigação estamos a falar de início do processo inicial em que não sabemos se aquilo vai levar a lado nenhum, ok? Não, contabilisticamente o que é que diz as normas? As despesas, os gastos que tivemos na fase de investigação, isto é, enquanto andamos apalpar a ver se encontramos a molécula ou não, ok, isso é um gasto, não vai originar nenhum ativo quando passamos à fase de desenvolvimento é quando já temos alguma certeza do que o estamos a fazer vai derivar num produto e no caso dos jogadores... aqui há anos havia assim uma... vamos dizer, uma tendência que era para considerar que se poderiam avaliar os jogadores formados internamente, fazendo um coisa do género,

		a partir do momento em que eles passavam da fase de juniores, portanto, quer dizer, deixavam aquela fase em que não sabe se vão dar um jogador ou não. Enfim, quando passavam a ter um contrato com o clube, então, as despesas que depois fossem suportadas na formação, então depois era preciso arbitrar determinados coeficientes, por exemplo, com os gastos com treinadores das camadas jovens, para estágios, para viagens, enfim, para cada jogador ia-se amontoando aquilo que se iria, que se iria gastando com a formação do jogador, portanto, isso depois, supostamente, iria permitir. Mas, também, isso era tão, tão nublado e tão custoso, até para os clubes controlarem, que não me parece que algum clube tenha pegado na ideia, tenha sequer tentado, usar para os jogadores usar a mesma técnica que usa para o desenvolvimento de um produto.
00:25:05.7	00:28:18.0	Ó Fábio... aqui põe-se duas coisas, você está a assumir que a gente colocando no balanço valores que não são fiáveis, que não H precisos, é melhor do que não ter lá nada. Eu não sei se realmente a situação é assim, é preferível que quem olhar para o balanço saber que aquilo que existe e que para além daquilo existe mais algo que não sabe avaliar exatamente com que precisão mas que existe mais alguma coisa do que olhando para o balanço, não confiar nos números que lá estão e por simplesmente não saber o que é que efetivamente existe ou que é que não existe... porque a questão que refere de software, efetivamente, pode-se fazer porque no fundo o que se está a fazer com o software é um trabalho para a própria entidade assim se a empresa construir um edifício para si própria vai conseguir metê-lo no balanço, agora tem aqui um tipo de ativos que é muito fechado, isto é, se tiver uma pessoa a trabalhar 8h por dia durante 30 dias na construção pá, na preparação do software, o Fábio com alguma precisão consegue dizer quanto é que foi o custo daquilo. Agora a marca é um ativo volátil, é um ativo volátil e, portanto, o Fábio não quer dizer, não vai à estrutura dos custos e dizer, portanto, que esta empregada sorriu para o cliente isto estava acrescentar à marca, portanto, tem de contabilizar este sorriso, aquele fulano que ia a casa do cliente, ia maldisposto e deu-lhe uma resposta errada isto está a contribuir para baixar o valor da marca e isto não dá para fazer, portanto, a questão da marca torna esta situação difícil, pronto, depois falou, aliás, no início, falou nas agências que... pronto, arbitram valores para as marcas, quase como nos jogadores de futebol se for aí ao <i>MaisFutebol</i> e não sei quê, não sei quantos sites aí que vai lá mete o nome do jogador e aquilo dá-lhe um estimativa de qual é que seria o valor de mercado daquele jogador mas... que a fiabilidade é que tem esta situação? Aliás, o Fábio já respondeu à pergunta que é "quando vamos a diferentes agências temos diferentes expectativas" que é a mesma coisa que acontece, e o Fábio trabalha, então, na área, que é quando se avalia uma empresa, se puser três pessoas avaliar a mesma empresa no mínimo vai ter três estimativas diferentes de valor... que não depende apenas de um dizer, bem um usou o método dos cashflows, o outro utilizou o método dos múltiplos, o outro utilizou não sei quê... isto pode ter alguma importância, mas vai muito para além disto. É que a empresa em si [...] não são fáceis de apanhar.
00:28:55.4	00:33:52.1	Ó Fábio... desculpe mais uma vez, eu acho que a questão... o problema ainda é maior do que esse. Vocês está a ver o interior H da empresa e a empresa até melhor do que ninguém tem a perceção do que é que a marca lhe traz ou não traz, porque as empresas vão seguir os concorrentes, vão vendo o que é que os clientes dizem de nós, o que é que nós achamos, o que é que se diz por aí, mas o que nós temos de pensar é que a informação financeira, informação que há nos balanços não é prioritariamente para ser lida por quem está dentro da empresa. É prioritariamente para ser lida por quem está fora, e quem está fora tem aqui uma assimetria de informação, isto é, conhece menos a empresa do que quem está dentro, por tanto, quando olha para informação em que tem lá ativos, que são subjetivos em termos de avaliação, porque depende da empresa de como ela fez isto ou aquilo, isto traduz o valor que a informação tem para quem está no exterior e depois a determinada altura não existe

		a confiança na informação. Portanto, já não é uma questão de a empresa atribuir demasiado valor ou pouco valor é a questão da confiança que está do lado do outro, do outro lado porque a empresa até pode fazer uma avaliação, enfim, relativamente conservadora, portanto, pegar por baixo, o importante é o que é que o outro lado pensa daquela situação. Porque, geralmente, pensas sempre o pior porque se a empresa deu 50 a isto é porque isto vale 10. Isto é uma situação... é aquilo que limita, que limita este tipo de exercício, é claro que estes exercícios se fazem, pode fazer uma simulação... depois passar isto, que já não falo sequer na questão, na questão formal de aplicar as normas, portanto, isto vai contra as normas. Mas, estou-me a lembrar que aqui há uma ou duas dezenas de anos, eu penso que vai há duas dezenas de anos a Coca-Cola fez uma coisa que na altura foi um choque imenso que na altura correu rios de tinta sobre isto, o que é que a Coca-Cola fez? A Coca-Cola mandou avaliar a sua marca, pronto, não me pergunte como é que foi, eu estou-lhe a falar disto da informação que veio nos jornais e espetou com ela no balanço. E, portanto, correu montes de tinta o mundo quer dizer... imensa tinta sobre isto porquê? Porque não só a autoridade supervisora dos Estados Unidos, portanto, condenou aquela situação que aquilo não era de acordo com as normas, como, também, todos os investidores. Portanto, uma parte dos investidores começou a achar que aquilo era um atropelo, aquilo que eram as regras contabilísticas, blá, blá, blá... é claro que nestas coisas, quando há proibições há sempre soluções e as soluções não é necessariamente isso, pronto, esses exercícios que estamos a fazer. As soluções que eu já ouvi falar é a empresa tem uma marca e até depois cria uma <i>filialzita</i> qualquer da empresa da fachada, vende-lhe a marca e depois mais tarde volta a comprá-la e portanto já está ao valor que quer que aquilo esteja no balanço, ok? Claro que depois, isto financeiramente tem custos em termos de impostos e essas coisas, mas há empresas que fazem isso, agora não é solução tal como não é solução, metemos lá valores que à partida não... são tão sensíveis que não temos o mínimo de fiabilidade para conseguir fazer vincar esse valor. [...] quando se chegam a este tipo de opções é sintoma que o resto não é exequível, o resto não é exequível.	
00:33:52.1	00:33:52.2	Se houvesse uma boa base, acredito que havia espaço para alteração das normas?	Fábio Gomes
00:33:52.1	00:37:15.6	Não. Repare, isso que estamos aqui a falar, podíamos estar a falar das normas portuguesas, mas estamos a falar... as normas portuguesas são um retrato daquilo que são as normas internacionais e as normas internacionais, aquilo que chamamos as MIC, FR, e isso, de alguma forma, também, são uma espécie de retrato daquilo que são as normas americanas, quer dizer, pronto... há aqui um ou outro aspeto divergente e tal, mas na essência, digamos, a situação é a mesma. E, portanto, estamos a falar genericamente não propriamente das normas de um pequeno o país que decidiu fazer assim uma brincadeira e alterou a norma, o facto de mudar isso, estamos a falar das normas que, enfim, são usadas por mais, nem sei para aí, mais de dois terços do PIB mundial, das empresas que... e, não me parece, que existe. Agora, como exercício académico, como exercício académico eu acho que é de salutar, é de salutar porquê? Porque vamos discutindo as coisas, e, portanto, a discussão... e, depois, vai-se arriscar necessariamente quando chegar ao dia defesa, vai-se arriscar, e quase de certeza que lhe vão dizer, ó Fábio... e entra aqui a questão da subjetividade, e qual é a fiabilidade desta informação que vai parar ao balanço, ok? Mas, isto faz parte de um exercício de discussão de ideias, como me estou a lembrar de um colega, de um doutorando... que eu fui ser membro do júri, discutir o trabalho dele na Universidade de Aveiro que fez uma tese sobre a questão da inscrição de jogadores de formação interna... portanto, se o Fábio quiser ele chama-se Sérgio Ravara que é da Universidade de Aveiro, ele hoje é lá docente que fez sobre... mas existe muita coisa sobre isto, se você meter no browser vai ver que existe muita coisa sobre a	H

		mensuração do valor dos passes dos jogadores que são formados internamente e claro que é questionável aquilo que ele disse, ele também propunha um modelo de fazer isto, usar estes custos, aqueles não sei quê... mas na verdade é um exercício que nos vai ajudar a pensar nas coisas e pode ser que um dia em que nós arranijemos um fórmula, nem que seja automática de dizer "este custos, este e este, mais este" são o valor da marca. Agora? Antes de chegarmos possivelmente a essa situação, possivelmente teríamos de arranjar uma forma de encaixar a marca dentro de uma forma que fosse finita. Isto é, que nós soubéssemos exatamente onde é que termina a marca e onde é que começa a cultura, onde é que começa, portanto, digamos, outros aspetos relacionados, o know-how, enfim, que é no fundo a questão a marca. Por a marca ter tantas ramificações, porque aliás quando começou a falar da marca IKEA... no fundo mistura-se com a questão da cultura.	
00:38:07.7	00:39:50.0	Enquanto não tiver essa, essa.. situação ao discutirmos o valor da marca, estamos a falar de uma coisa que nós não sabemos H onde começa e onde acaba. Portanto, não sabendo onde começa e onde não acaba é difícil de mensurar concretamente quanto é que aquilo vale. E o que é que acontece? Por exemplo, já agora, quando se vende uma empresa ou quando se compra uma empresa... o que acontece... dá-se um valor à marca e eu aqui até seria mais preciso, não se dá um valor à marca, dá-se um preço à marca porque o preço é aquilo que uma parte está disposta a pagar e a outra está disposta a receber por um determinado bem e que já está influenciada, por exemplo, pela relação de forças entre ambas as partes. Se, por exemplo, eu estiver muito pressionado a vender a minha empresa é claro que do outro lado vão aproveitar e o preço que estão dispostos a pagar pelos ativos, nomeadamente, pela marca vai ser inferior a uma situação em que a situação de forças fosse ao contrário "eu não quero vender" e eles querem muito comprar. E, portanto, nem aqui neste caso quando nós atribuímos um preço à marca nós podemos dizer que isto é valor da marca, não! É, digamos, que aquilo que estas duas partes naquele contexto específico, naquele momento único, tendo em conta relação de forças entre elas, acordaram para transacionar aquele ativo.	
00:39:51.0	00:39:51.1	Qual o valor mais correto a incorporar no balanço? Valor atual ou futuro?	Fábio Gomes
00:39:51.0	00:42:18.4	A questão do balanço é sempre a mesma coisa. Os balanços desde sempre, embora, hoje, enfim, mais recentemente, tentou-se H introduzir a questão do justo valor, isto é, tentou-se que o balanço já fosse uma espécie de antecipação daquilo que vai gerar em termos de rendimento. Mas os balanços, tradicionalmente, e, portanto, uma parte considerável, são informação fiável que tem de ser passível de ser, portanto, verificado por quem... por quem pega no balanço. E, portanto, o que faz sentido é aquilo que uma parte paga à outra. Faria sentido é "se eu paguei 500 e estamos aqui numa relação de boa-fé, numa relação entre iguais, portanto, será aquele o valor objetivo que vamos colocar no balanço" mesmo que aquilo possa não ser o valor da marca, até porque depois tem a questão, por exemplo, quando se compra uma marca e se põe no balanço que regularmente se devia fazer avaliação da marca para ver se ela entretanto não perdeu valor. E é aquilo que se faz, portanto, e já agora, eu atrevo-me a falar disso porque o Fábio vem da área que é aquilo que se faz com a goodwill. [...] Os ativos que estavam no balanço? Certo? Pronto. O que é a goodwill? A goodwill é aquilo que depois remanesce, depois de avaliar todos os ativos e passivos. Ou seja, quando, por exemplo, a Microsoft deu vamos imaginar 20 biliões pelo Instagram ou por uma coisa qualquer, e se foi ao balanço e os ativos que estavam lá específicos, os que estavam escritos eram 5 milhões então estamos a pagar 15 milhões a mais. E o que é que depois, no processo de consolidação se vai ter de fazer, vai-se a esses 15 milhões e vai-se tentar individualizar ativos que estejam ali, por exemplo, se for possível individualizar quanto daqueles 15 milhões é que está relacionado com a marca então vai-se autonomizar a marca. O que é que fica no fim, depois de se autonomizar todos os esses	

		ativos intangíveis, o que restar é que é o goodwill que pode ser implantação que é "onde é que nós estamos, o ambiente em que estamos, a natureza da clientela, enfim" imensos aspetos que foram valorados a começar, também, pela questão humana porque, por exemplo, quando se paga 20 milhões, por exemplo, por uma empresa que vale... cujos ativos valham 5, nós também estamos, por exemplo, a pagar pela qualidade dos recursos humanos que lá estão, que também não está no balanço.	
00:43:33.8	00:43:57.5	Acha que podemos ter diferentes variáveis para a mesma coisa no balanço? Dependendo da pessoa que vai ler o balanço?	Fábio Gomes
00:43:57.5	00:46:23.2	Não, quer dizer... a questão é assim... uma coisa é se estiver no balanço a pessoa que vai ler o balanço em princípio não tem condições que aquilo é assim. Portanto, o que é que era suposto era que aquele balanço tivesse confiança, que aquilo que lá está é escrito é o valor ou o preço que foi pago por aquele ativo, quem vai estimar é claro que se pedir a 3 ou 4 ou a 5 pessoas que estimem o valor da marca vai ter igual número, portanto, já para não dizer que algumas até podem fazer dois exercícios diferentes, não é?! Mas pelo menos vai ter tantas estimativas quanto o número de pessoas a quem incumbiu essa tarefa. E, é isto Fábio, que torna difícil o problema que é... não há, portanto, um mínimo de consistência em relação aquilo que vai aparecer no balanço, eu sei que o Fábio pode pensar "bem, mas isto é o mesmo problema quando temos imparidades". Registamos imparidade e, portanto, isto, também, tem uma dose de, enfim, de subjetividade e estamos de acordo. Qual é a vantagem que tem as imparidades? Ou melhor, qual é a... o vício que não têm as imparidades? É que as imparidades são sobre, são constituídas sobre um ativo que é... eu ia dizer palpável, mas não é palpável mas que é mensurável. Isto é, o Fábio se vai registar uma imparidade para um dívida de 500 sabe que a dívida são 500. Depois o que é que pode fazer, consoante esteja mais bem-disposto ou menos bem-disposto pode achar que aquilo vai... que o cliente vai pagar ou não vai pagar, depois, enfim, tem aqui umas nuances. Mas, o ativo de base é um ativo que é finito que está ali enquadrado dentro da tal forma e aqui voltamos à questão da marca, aquilo que eu acho é que hoje ainda nós não conseguimos definir com precisão o que é a marca? Onde é que termina? E o que é que depois der fronteira entre marca e cultura da empresa? Marca e qualidade dos RH da empresa? A marca e sei lá o quê.	H
00:46:26.5	00:46:41.5	Esta avaliação deve ser feita internamente ou recorrendo a uma entidade externa?	Fábio Gomes
00:46:41.5	00:48:39.4	Ó Fábio... isso depende daquilo que pronto... que é o objetivo disto. É claro que neste tipo de situações em geral as empresas não têm recursos para... know-how interno. E, depois, também, estão enviesadas àquilo que são, enfim, os fatores a considerar. O ideal disto, e, sobretudo, se formos pensar que um dia isto pode derivar em qualquer coisa mais substancial que apareça no balanço... teremos aqui de entrar em conta com terceiras entidades... por exemplo, tem muitos exemplos disso, que são obrigatoriedade que se por exemplo, um sócio entrar para o capital de uma empresa e leva bens físicos, a contribuição não é dinheiro mas são outros bens, esses bens para serem aceites e para serem considerados como capital da empresa, tem de ter um atestado de alguém que os avaliou fora da empresa, alguém independente que os avaliou para atestar que aquilo vale este ou aquele montante Quando se fazer a avaliação, por exemplo, do goodwill e as empresas que tem goodwill, as empresas que tem contas consolidadas e que têm lá goodwill tem de fazer essas avaliações regularmente, essas avaliações também são feitas por equipas de especialistas fora da empresa. Mais uma vez para quê? Para dar segurança, credibilidade a situações que são... menos palpáveis, que são... palpáveis aqui não tem de ser físico mas que são menos enquadráveis e menos fáceis de serem	H

		objetivas. Portanto, eu aí, a minha sugestão, era, quer dizer... teria de ser alguém independente para... para criar alguma credibilidade numa estimativa, não é?!	
00:48:39.4	00:49:08.8	Conhece algum método prático de avaliação da marca?	Fábio Gomes
00:49:08.8	00:50:54.5	Não. Eu conheço métodos de avaliação de empresas, é claro que quando avaliamos empresas no fim, também, estamos avaliar, genericamente, aquilo, que são, que são aqueles ativos intangíveis que não estão no balanço da empresa... mas, objetivamente separar a marca, não sei porque... porque no fundo, por exemplo, quando nós avaliamos a empresa e avaliando a empresa, também, intrinsecamente, estamos a juntar a marca porque a empresa é tudo isso, o que é que estamos aqui a fazer, relativamente, a esta situação, por exemplo, se pegarmos nos cashflows admitimos que aquilo que a empresa gera de cashflows ou de resultados ao longo do tempo é fruto não apenas dos ativos físicos, dos ativos intangíveis que estão registados no balanço, mas, também, daquele ativos que não estão no balanço, qualidade dos seus recursos humanos, uma clientela que soube construir ao longo do tempo, uma marca ou marcas que foi construindo, etc, etc... certo?! Ou seja, nós avaliamos aquilo em bloco. Agora, o que eu acho é que se já é difícil avaliar uma empresa, imagine agora ir pegar nestes bocados que são os mais sensíveis, que é, por exemplo, pegar na marca, quanto é que valem os recursos humanos e o know-how daquela empresa, quanto é que vale aquela clientela e na questão da clientela pelos vistos até é mais fácil avaliar do que os outros dois, mas aqui depois entramos num domínio que é escorregadio e pantanoso porque nós não conseguimos, enfim, balizar onde é que começa e onde é que acaba esses ativos.	H
00:50:54.5	00:51:04.5	Reconhece que existe importância nesta avaliação do valor da marca? E colocação do valor no balanço?	Fábio Gomes
00:51:04.5	00:51:58.3	Eu acho que pode existir interesse, sobretudo internamente da empresa, também, ver o que é que está... o que é que não está no seu balanço e perceber, também, o que é que está... e, sobretudo, a evolução, embora eu acho que depois é um exercício que depois é custoso, se recorrer a uma equipa de peritos para de vez quando avaliar a marca ou as marcas é um exercício pesado, em termos financeiros. Que pode ser compensando por aquilo, internamente... pelo conhecimento que temos dessa situação. Porque mais uma vez voltamos à mesma situação, porque depois se a empresa pegasse naquilo e quando vai obter créditos dissesse assim "ok, estou aqui mas a minha marca vale não sei quê, está a ver aqui o relatório" mas isto, sob pena depois de falar com pessoas da banca, isto não vale nada.	H
00:51:58.3	00:52:10.1	Conhece alguma empresa que faça este tipo de avaliação?	Fábio Gomes
00:52:10.1	00:53:27.0	É assim, objetivamente eu não lhe posso dizer agora o nome, mas posso, por exemplo, posso-lhe dizer onde é que pode obter, por exemplo, no relatório de contas da Sonae. A Sonae tem habitualmente nas notas ao anexo, há lá uma parte em que ela fale da avaliação do Goodwill... ela fala da avaliação da goodwill e fala da empresa de quem se socorreu, que são uns peritos, uma empresa que é perita nessa, nessa situação. E, por exemplo, pessoalmente eu acho que mesmo assim avaliar a goodwill em termos metodológicos, deve ser mais fácil do que avaliar uma marca. Porquê? Porque a goodwill sendo um bloco de várias coisas está mais individualizado, portanto, podemos por aquilo num bloco do que propriamente ir dentro deste bloco de coisas, enfim, que são indefinidas que estão ali quase como uma nuvem que nós conseguimos apreender depois de ir a esta nuvem e pegar nos bocados que lá estão que são cor-de-rosa e os outros que são azuis e não sei quê... torna-se ainda mais difícil.	H

00:53:27.0	00:53:40.3	Quais os fatores para que isto não seja uma realidade na maioria das empresas?	Fábio Gomes
00:53:40.3	00:53:44.3	Para já tem que... falou na questão de custo e eu acho que é desde logo. Depois, eu atrever-me-ia a dizer que na maior parte das empresas, enfim, as pessoas nem se quer se lembraram algum dia... de avaliar a marca, não é?! Se é uma coisa assim mais chique dessas novas gerações que estão, enfim, na gestão. Mas aqueles gestores mais, mais... velhos, possivelmente isto nunca sequer passou pela ideia avaliar uma marca. E, depois, eu acho que é questão quando se pensa quanto é que custa avaliar uma marca, tal como quando se pensa quanto é que se paga por avaliar a goodwill regularmente, isto tira a coragem a qualquer um. Porque se dissesse assim "é um certificado" não! Com isto depois vai cair tudo à minha frente e, portanto, isto vai ser um mar de rosas mas aquilo depois na prática por não... na minha opinião, não ter grande utilidade, a não ser para efeitos internos. Na relação com o exterior acaba por não ter essa versatilidade, agora... a questão que se coloca é essa, eu posso-lhe dar um exemplo, eu ainda nas duas ultimas semanas tive a fazer umas horas largas de formação para quadros de um banco, pessoas ligadas, enfim, a meio da estrutura do banco [...] a questão é exatamente essa, aliás estava a falar da formação e, portanto, para pessoas que estão no... e, algumas das histórias que essas pessoas trazem, são rocambolescas, portanto, quando nós pensamos nesta questão da avaliação da marca e não sei quê? Estamos a falar, por exemplo, de empresas quando ultrapassam determinado limite de dimensão são obrigadas a contratar um ROC. E, estamos a falar de casos, eles trazem casos, por exemplo, de empresas que quando chegam a esse limite e passam para o outro lado e precisam do ROC preferem desmembrar a empresa, criar uma outra empresa para a qual passam parte da atividade em vez de contratar o revisor. E, agora, o Fábio pode pensar mas também o que é que o revisor vem fazer, mas é que a questão aqui é... quando se contrata um revisor, isto tem um impacto para as empresas, embora, elas não tenham a perceção disso. É que quando vai a um banco com informação certificada por uma entidade externa isto tem maior credibilidade e ainda que implicitamente tenha um impacto positivo sobre as taxas que depois exigem à empresa e nem isto, nem isto as empresas estão dispostas a fazer. Portanto, e estamos a falar aqui de empresas que podem ter 3, 4 milhões de € de venda. Portanto, são pequenas empresas mas quando vamos ao nível das grandes empresas que já têm o seu revisor, estamos a falar que ela teve de gastar umas centenas de milhares de €, portanto, para avaliar a marca ou isso, se não for milhões, não é?! Custa-me assim a perceber que algumas delas entrem nessa situação.	H
00:58:18.7	00:58:41.8	Quais os principais ingredientes de um potencial modelo?	Fábio Gomes
00:58:41.8	01:01:52.2	A questão aí ó Fábio, a questão é... eu não lhe sei responder a isso pela questão de raiz que é... eu não sei, por exemplo, que percentagem das vendas que a empresa faz ou que margem de lucro que ele tira das vendas é que pode ser atribuída à marca. Começamos logo por, possivelmente, ali na margem de lucro há várias componentes intangíveis para além da marca e, portanto, o que é que separamos ali? Vamos comparar as vendas daquela empresa ou que é que ela consegue obter por unidade de venda? Por exemplo, uma empresa que está a nascer ou que ainda não tem marcas constituídas? Mas, depois também surgem aqui situações que são comparações que não são passíveis de serem efetuadas, quer dizer... depois aquilo, também, joga com a questão da clientela, enfim... com o facto de estar implantada no mercado há muito tempo, será isto parte da marca? E, portanto, possivelmente a questão que devíamos começar por discutir é o que é a marca? Voltamos sempre à mesma coisa. Agora, o que há bocado ia para lhe dizer quando o telefone tocou, portanto, até dar aquele exemplo na banca, era o seguinte, eu não quero, ó Fábio, eu sei que o Fábio deve estar aí rogar-me pragas por causa deste discurso pouco positivo em	H

		relação à situação e eu estou essencialmente a vê-lo na perspectiva de alguém que trabalha na área financeira, na área, portanto, tem um conhecimento mais ou menos das normas contabilísticas e do que determinam essas normas. E, portanto, o que é que eu estou aqui... estou aqui um bocado a servir de advogado do diabo, isto é, em termos práticos, em termos práticos, eu acho que neste momento os custos de avaliar uma marca não compensam face àquilo que a empresa pode obter com isso. Isto porque a empresa vai avaliar a marca e depois não pode meter aquilo no balanço, portanto, é... mais para consumo interno, agora, o que eu acho é que o seu exercício, portanto, como exercício académico parte de uma discussão que nós devemos ter sobre as coisas, mesmo quando, aparentemente, as coisas estão consolidadas. Eu acho que faz sentido. Se faz sentido isto, possivelmente, também, faz sentido uma pequena introdução a este assunto falando daquilo que é... como é que define uma marca? O que é, onde é que termina e onde é que acaba a questão da marca. E, enquanto, não definimos isto, falar de formas de recolher informação para avaliar a marca parece-me assim um bocado um exercício de imaginação.	
01:01:52.2	01:03:17.9	Acredita que o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação da marca poderia trazer maior harmonia entre o departamento financeiro e de marketing?	Fábio Gomes
01:03:17.9	01:05:08.1	Não sei, Fábio. A questão parece-me romântica como disse. Porque é que... eu acho que o problema que está aí falar das empresas, é o problema que têm atualmente... por exemplo, quando olha para o Governo, certo? Em que tem ministros que promovem... que prometem que vão comprar 200 mil computadores para distribuir pelos alunos e depois passam um ano e não se comprou os computadores, porquê? Porque o departamento financeiro que tem um objetivo que é um défice não sei de quanto não assina. E, portanto, aqui a questão que o Fábio está a colocar é as guerras entre os departamento financeiro e o departamento de marketing é dizer "nós precisamos fazer mais promoção e uns... publicidade na televisão, outdoors, não sei quê, precisamos de 1 milhão € para isto" e o departamento financeiro começa a fazer quantas e diz "pois é, eu se vos desse 1 milhão e se isso não se traduzir em 3 ou 4 milhões" e não há certeza que se traduza em 3 ou 4 milhões de vendas... isto ia, enfim... perturbar imenso os resultados do ano, corríamos o risco depois de chegar ao banco aqui com resultados negativos e portanto a resposta é não. Eu não sei se realmente, mas aqui a questão... eu acho que nem era a questão da marca porque se o departamento de marketing conseguir provar quando faz um milhão de publicidade nas redes, enfim, sejam quais elas forem, isso traduz-se em x maior que 1 milhão de vendas, resultados, de vendas do que quer que seja... eu acho que está provado, nós precisaríamos de ir para a questão da marca. A questão muitas vezes desses conflitos, sobretudo, pronto, em empresas que vivem com um orçamento, na maior parte dos casos, um orçamento restrito... a maior parte das vezes de um lado tem alguém que acha que aquilo vai produzir mundos e fundos mas não consegue provar e do outro lado alguém que tem de apresentar resultados no fim do ano e, portanto, na dúvida acaba por ser mais conservador do que expansionista em relação à questão da publicidade e promoção. E já agora, só mesmo para concluir a ideia, por exemplo, falávamos no início a questão das despesas de publicidade e promoção, aliás o Fábio falou nisso como uma hipótese, de dizermos "ok, tudo aquilo que é publicidade e promoção isto acresce ao valor da marca" e eu também aqui tenho as minhas dúvidas, alias como referi no início, eu acho que em muita publicidade e promoção que é feita não para aumentar o valor da marca mas para evitar, digamos, que as quebras das vendas. Por exemplo, quando a NOS faz publicidade e a MEO faz publicidade, isto no fundo está-se a neutralizar uma à outra, o que é que eles estão a tentar fazer? E o Fábio, enfim, que é quem vem da área da marca [...] exatamente, quer dizer... no fundo não está aqui à espera de aumentar as vendas, está à espera é que a publicidade que vai fazer neutralize a do	H

		vizinho e os seus clientes não comecem a migrar para lá. [...] Por exemplo, aqui neste caso será que isto acresce ao valor da marca?
01:07:20.0	01:15:34.2	Enquanto pensa na próxima questão, deixe-me contar-lhe uma história. Aquilo que eu lhe vou dizer, já disse às pessoas que H trabalham no departamento de marketing da NOS. Eu durante muitos anos, muitos anos... mas forma 20 anos ou vinte e tal anos fui cliente da NOS, isto é... das empresas que foram aparecendo e que derivaram na NOS. [...]
01:15:34.2	01:17:59.3	Não, eu, portanto, repare que nós estivemos aqui a falar à volta d marca e de cada vez que falamos de alguma coisa é para H chegar à conclusão da dificuldade de precisar do que é que mexe com a marca. Porque, por exemplo, num modelo tipo Score Card em que tenha estes impactos, em que uns podem ser positivos outros podem ser negativos, em que tenha estes impactos, eu, por exemplo, neste momento sou cliente da Vodafone e no outro dia que fiquei muito sensibilizado porque houve aí um temporal e a rede caiu e eu, enfim, cai por aqui, caiu nas redondezas, estava à espera que viessem resolver, mas ao fim de dois dias pronto, deixei porque o resto podia estar resolvido e não estava... e telefonei para lá, e depois de telefonar o Sr. disse-me "não tem e tal, mas aqui o parâmetro diz-me que efetivamente não tem acesso, nós vamos mandar aí um senhor e daqui por duas horas está aí um senhor" e isto calhou-me bem, porque no fundo há aqui um prazo curto porque se ele me disse daqui por três dias, em principio daqui por três dias nós vamos mandar aí alguém, eu ficava furioso, não é?! E estas questões quando fala num Balance Score Card em que tem este tipo de informação, eu acho que isto é importante, agora como é que colige isto? E, sobretudo colige isto quem? Possivelmente, deveria coligir isto, por exemplo, este tipo de informação e de perceções de pessoas que já forma, por exemplo, clientes e que hoje não são, de clientes atuais e de pessoas que já não foram... que já não são. Agora, isto torna-se difícil de coligir, sobretudo quando está no âmbito de um trabalho académico como o que o Fábio está a fazer. Eu, não duvido que a NOS e que a MEO tenha estas estatísticas, eu não duvido.

Entrevista I

A seguinte entrevista foi realizada com um diretor financeiro (I) no passado dia 18 de maio de 2021, às 11h; com uma duração de 21 minutos e 13 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:00.0	00:00:13.9	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:13.9	00:05:53.1	A marca é por definição... vamos lá ver, a marca é o verdadeiro intangível, não é? Se nós pensarmos em marca, na minha cabeça eu penso em Coca-Cola. Toda a gente vai a um supermercado e diz... não é supermercado, desculpe, é ao restaurante... eu sempre disse na minha vida quero uma Coca-Cola e depois quando oiço "pode ser Pepsi" eu digo logo a seguir pode, pronto, porque é um Cola. No entanto, na nossa cabeça é "aquela" da mesma forma que o hambúrguer é o McDonald's mas, de vez em quando compro no <i>Burger King</i> e não tenho problemas nenhuns em comprar no <i>Burger King</i> e na minha cabeça, também, deve ser mais ao menos a mesma coisa. Mas, aquele... seja por ser o mais conhecido, seja por aquilo que criou o conceito ou o que for é aquele que nos vem à cabeça então, esse para mim é que é o verdadeiro poder da marca. É muito difícil dizer o que é que vende, não é? Vamos pegar no exemplo da Repsol, a Repsol em Portugal... veio para Portugal no final dos anos 90, a Repsol é conhecida porquê? Se calhar pelas motas. Não era, seguramente, pelo combustível. Quando a Repsol compra a Shell em 2004 e estes são dados mais ou menos públicos e, portanto, acho que não estou a revelar nada... até porque eu nem sequer estava na companhia na altura, só comecei funções em 2006... mais ou menos um quarto dos combustíveis que a Shell vendia em Portugal eram combustíveis aditivados ou premium, como lhe quisermos chamar, que era a marca BPower que aparecia na Fórmula 1 e por aí fora. Quando a Repsol compra, compra um cashflow que inclui a BPower e depois de comprar faz a mudança da imagem, do Brand, etc... faz o <i>rebranding</i> todo pelas estações fora, o amarelo da Shell desapareceu veio o azul-escuro Repsol, toda a gente diz que é negro, que é preto, mas realmente aquilo é um azul escuro mas assim parece. E, a venda de produtos aditivados caiu para 4%... no entanto, a Repsol também tinha uma oferta de produtos aditivados... tinha, chama-se a linha FITECH, ainda hoje existe... e, portanto, isso esfumou-se, claramente, já ninguém identificava, digamos, o determinado produto com a marca Repsol. Não sei quantos anos volvidos é ao contrário, a Repsol tem à volta de 40% de venda de produtos aditivados... 30 e muitos vá, em determinados segmentos é que chega a ser 40%. O que é absolutamente incrível, se pensarmos no ano de 2015, quando a legislação voltou a permitir... eu já me vou calar, porque a entrevista é para o Fábio não é para mim, não estou aqui para me ouvir mas... interrompa-me sempre... chegamos a 2015 e a legislação obriga a que tenhamos que vender produtos simples, ou seja, sem aditivo... a Galp, por exemplo, o que disse é "acabou o mercado dos produtos premium" descontinuou a linha de produtos premium que era a... GForce... ou era um "G" ou um "GE" force... acho que era assim, porque no fundo disse "este mercado vai desaparecer" a partir do momento em que somos obrigados a vender o outro e outro custa menos não sei quanto centimos a Repsol o que disse foi "não... se eu digo que tenho os melhores combustíveis do mercado, eu tenho que ter uma gama de produtos premium e não a vou descontinuar" foi uma decisão de risco? Foi! Porque nem todas as estações têm um número suficiente de tanques para poder ter tanques de gasóleo simples,	

		gasóleo aditivado, gasolina 95 simples, 95 aditivada, 98... nem todos tinham! E, portanto, nalguns casos tivemos que tirar o premium para pôr o simples e gastar dinheiro para colocar o premium, não é? Mas, foi uma aposta... foi uma aposta arriscada, mas foi claramente dizer "o ano de 2004 já lá vai, já compramos há muito tempo, já somos uma marca conhecida" depois da compra na soma do 1+1 não é igual a 2, de facto, não foi somamos as quotas da Repsol e as quotas da Shell não eram os 20%, um bocadinho abaixo para aí 19 e agora já vamos em 25. E, portanto, já não somos o mesmo... e, o quê que aconteceu alguns anos mais tarde? Para aí uns três anos mais tarde? A Galp retomou a linha de produtos premium já com um nome diferente, chama-lhe <i>Evologic</i> se a memória não me falha... porque reconheceu que existia... teve que recomeçar devagarinho, teve que começar com uma diferença de 2 cêntimos, nós já íamos em 5, ok? E só agora é que subiu para três, agora, portanto, talvez aí o ano passado... é que subiu para três, mas foi devagarinho. Portanto, o que é que é o poder da marca? É nós podermos ter um consumidor que valoriza algo completamente espetacular que é combustível colocado dentro de um tanque que ele não vê... uma coisa é eu gostar do iogurte da Danone porque aquilo é mesmo bom, os da Continente também são bons, mas os da Danone tem qualquer coisa, se calhar é um químico que põem para lá e não é nada natural... não sei, não importa, mas eu tenho uma experiência com o produto, no caso do combustível não tenho experiência nenhuma, posso até achar "pus aquele produto vosso, o carro até trabalhava de maneira diferente" mas aquilo é tudo psicológico, o carro trabalha mais ou menos da mesma maneira.. o benefício é sempre a longo prazo. Isto para dizer o quê?! Esse é o poder da marca, o poder da marca é o verdadeiro intangível e que permite colocar um valor adicional no meu produto ou no meu serviço... que o consumidor percebe que é mais caro que os outros, percebe que é diferente mas paga-o.	
00:05:53.9	00:06:56.0	Qual o método que melhor capta o valor da marca?	Fábio Gomes
00:06:56.3	00:12:06.2	Vamos ver, nós não compramos a marca Shell. Nós compramos o negócio. O negócio a funcionar, um [...], normalíssimo com I determinadas premissas. Uma dessas premissas, era que um quarto das vendas eram vendas de produto aditivado e, portanto, tinham ali um cashflow superior ao que seria normal. A marca estava metida no modelo de avaliação do negócio e por isso é que pagamos um preço que dissemos "isto é muito bom e a seguir dissemos onde é que está o cashflow?" Desapareceu. O negócio que nós compramos dava 10 milhões ao ano, mas afinal só dá 8. O que é isto? Pronto, isto era, entre outras coisas... mas, vamos ver... o que eu quero dizer é, neste caso concreto como compramos o negócio o método que nós seguimos foi um parecido com o discounted cashflow, mas que no fundo não é muito diferente, mas que no fundo é olhar para o EBITDA de um ano, num ciclo de 12 meses, os últimos 12 meses, normalmente a coincidir com o exercício... ajustá-lo por efeitos chamados não-recorrentes e depois aplicar-lhe um multiplicador. O discounted cashflow, por exemplo, é um modelo que nós usamos hoje... todos os anos no negócio para testar a recuperabilidade do ativo, ou seja, ao abrigo da IFRS... nunca sei as normas de cor, nós temos que saber o ativo líquido que está no balanço, aquele que é recuperável no negócio se não for recuperável temos que lutar uma imparidade nas contas, no fundo antecipar um mau resultado que vamos ter... não é outra coisa senão isso e aí usamos o discounted cashflow. Se quisermos avaliar uma marca, o verdadeiro teste para não estarmos a pagar valores absurdos quando se compra uma marca só pode ser de alguma forma tentar isolar o cashflow dessa marca. Quando nós vemos coisas como, sei lá, o Ebay que foi vendido pelo Elon Musk... não foi vendido pelo Elon Musk, a PayPal é que foi vendida pelo Elon Musk ao Ebay há não sei quantos anos atrás por um preço que a gente até cai para o lado, a Skype foi vendida à Microsoft por um preço que a gente até cai para o lado... hmm, foi a marca? Foi o facto de serem os mais conhecidos? Porque	

		havia muitos, o Zoom acho que já existia na altura. Fornecedores de serviços de voz por computadores, também, já havia muitos. A Skype era a mais conhecida. Foi a marca? Não sei o que é que foi, mas que se pagaram balúrdios por cashflow que não existia? Sim! Portanto, no final nunca nos podemos esquecer que a contabilidade evoluiu... se formos olhar, para a contabilidade do séc. XIV nos mercadores de Veneza ou de Florença, aquilo era muito simples a contabilidade é "comecei o dia com X na caixa e acabei o dia com Y na caixa" pronto "tive lucro" e já na altura havia impostos, já eram preciso pagar um imposto na feira em percentagem da diferença de caixa no final do dia, depois aquilo foi evoluindo com os holandeses, com o método de dupla entrada e por aí fora, para começar a medir existências... "pá, eu se calhar comprei existências, portanto, tenho menos dinheiro na caixa mas não as vendi, não posso dizer que tive resultado" aquilo resulta de uma convenção [...] ou seja, são regras que nos dizem o que é que resultado, o que é balanço e por aí fora. O cashflow tem uma coisa maravilhosa que é ou é caixa ou não é caixa, é um bocadinho mais difícil de criar convenções [...] Portanto, para mim, na minha cabeça, o único método, tem que ser um método que se quisermos pagar o valor de uma marca e não quisermos estar a inventar é tentar isolar algum cashflow que provenha da marca. Caso contrário, estamos a comparar outras coisas que não deve ser marca. Os negócios das estações de serviço, por exemplo, é um negócio de localização é um negócio de ter uma rede espalhada pelo país... não é só um negócio de produto. Portanto, isolar a marca no meio disto tudo pode ser difícil mas se for um bom critério, por exemplo, era esse... a percentagem de compras feitas com produto aditivado em que no fundo o consumidor reconhece e valoriza e paga o preço e paga o diferencial, paga-o, de facto. Não é dizer "a Repsol é muito gira, é muito conhecida, oferece uns bilhetes para as motas e tal, aquilo é giro" isso não é nada, seria uma loucura pagar por isso.	
00:12:06.2	00:12:36.5	Defende o método das receitas, aquilo que o consumidor está disposto a pagar pela marca?	Fábio Gomes
00:12:36.5	00:13:20.1	Tem que ser, porque esse é que é o poder da marca. O poder da marca tem de dar conta do resultado senão é um nada. A I marca TAP é marca? É, mas eu tanto voo na TAP como voo na Ibéria quando vou a Madrid, olhe é o primeiro voo da manhã, normalmente, é a Ibéria, mas se não tiver voo da Ibéria de regresso voo no da TAP que é mais barato. Para mim tanto me faz, tanto faz... é claro que se eu tiver na Venezuela e quiser viajar, sei lá, para Espanha, se calhar, estou a inventar, se calhar tenho que vir na TAP para Lisboa e apanhar um voo de ligação para Madrid. Então, aí o poder da TAP não é a marca é o <i>slot</i> , o <i>slot</i> aéreo. Não é marca.	
00:13:20.1	00:13:20.2	Conhece algum método prático?	Fábio Gomes
00:13:27.8	00:14:22.0	Não, até porque o exemplo que dá da goodwill que é o verdadeiro intangível. Aquilo que eu não consigo alocar a nenhum I bem e um dia hei de descobrir se ele vale alguma coisa. A goodwill é tudo aquilo que não está no balanço e, portanto, a marca por definição será o maior bem da goodwill. O critério que nós temos, que no fundo em termos de discounted cashflow para avaliar a imparidade dos ativos é dizer "os meus ativos são ou comprei ativos no valor de tanto" o discounted cashflow deles é X, quanto é que... o meu X como é que compara? Se estou acima, estou bem... comprei por qualquer coisa intangível, mas que vale dinheiro. Pelo contrário, se não, estou mal devo realmente ter pagado uma goodwill que eu não consigo alocar aos bens. O que é alocar aos bens? É os bens que me tragam dinheiro. Se não, não os tenho para nada.	
00:14:22.9	00:14:48.5	Quais as dimensões a considerar para a criação de um modelo de avaliação?	Fábio Gomes

00:14:48.5	00:14:57.2	O mais difícil de todos, isolar o cashflow. Não há outro. Caso contrário pagamos preços que são frutos da nossa imaginação. I Pode ser um bom negócio, pode vir a ser um negócio catastrófico.	
00:15:03.0	00:15:07.7	Para chegar a esse valor, seria algo fácil de conseguir?	Fábio Gomes
00:15:07.7	00:15:43.4	Não, nada. Como é que se isola o cashflow, o valor da marca Danone nos iogurtes? Não faço ideia. Não sei se elas têm linhas I diferentes, não sei qual é o delta de um iogurte produzido para em linha branca face aos iogurtes deles. Não sei como é que se faria. Não sei como é que consegue isolar um <i>stream de cashflow</i> para... não sei mesmo. É, claramente, o mais difícil.	
00:15:43.4	00:15:49.8	Reconhece importância na colocação do valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:15:49.8	00:16:25.3	Claro que sim. A marca é o que nos diferencia em tudo, não é?! Se, por exemplo, pensar na Kodak que já não existe e a gente I ainda se lembra da Kodak. Lembra-me na fotografia... às vezes brincamos com o momento Kodak e por aí fora, é uma coisa formidável, não é? Se calhar podem comprar a Kodak para outra coisa qualquer que não é a fotografia para tentar capitalizar no facto do nome ser reconhecível ou soar qualquer coisa.	
00:16:25.3	00:16:29.5	Conhece alguma empresa que faz este tipo de análise?	Fábio Gomes
00:16:29.5	00:16:50.5	Não. Ou seja, nunca trabalhei com nenhuma. Não sei, deve haver de certeza. De certeza, que a Accenture, uma série delas I têm esse serviço, não é?! Agora nunca trabalhei com nenhuma.	
00:16:50.6	00:16:52.6	Quais os fatores que considera contribuir para que esta análise não seja feita?	Fábio Gomes
00:16:52.9	00:20:34.5	Eu volto a dizer que... Eu até hoje nunca participei em nenhum negócio, mesmo nos meus tempos de consultor, auditor quando I fiz <i>Due Dillengence</i> e coisas do género onde a marca fosse um elemento, claramente, identificável e pelo qual alguém estivesse disponível para pagar um prémio. E posso pagar um prémio por ser o líder de mercado, pode-se pagar um prémio porque tenho 50 mil sinergias que me vão valer não sei quantos milhões e vou poupar, passo a expressão, uma pipa de massa em reestruturações que vou fazer depois da compra, nunca vi ninguém dizer "vou pagar um prémio pela Galp porque a Galp é uma marca, vou-lhe dizer em inglês, household em Portugal e apoia a relação e não sei o quê ou a EDP que quem pensa em eletricidade... pensa em EDP e se calhar até tem um contrato com a Iberdrola e acha que é a EDP", nunca vi isso, ok? Portanto, o que é que vejo é qual é o cashflow deste negócio num ano recorrente, qual é o multiplicador que eu quero pagar por ele, que sinergias é que eu posso ter daqui para a frente, qual é o meu retorno? Se lá no meio estará uma marca, estará uma posição de mercado, ou estará barreiras à concorrência, estará... pode ser um mercado maduro, que também é uma barreira à concorrência, não pense em barreira naquele sentido, digamos, de práticas desleais... ou um CAPEX muito alto para um novo entrante, isso é claramente uma barreira à concorrência, também, e por aí fora. Nunca vi, um caso onde se diga "um preço estúpido porque incluí uma marca formidável"... isso é a mesma coisa que dizer, se me permite, "compramos a empresa pelas pessoas que lá têm"... isso é giro... é bonito, fica bem, não há dúvidas as empresas são as pessoas, etc... mas, quer dizer, já ouviu "compramos a equipa de direção e todos os colaboradores?" epá... isso é conversa... a marca em muitos casos é a mesma coisa, ela vem por atacado e é muito difícil de ter uma corrente de cashflow identificável para que a possamos medir e saber se estamos a pagar alguma coisa por ela. Nós, normalmente pagamos pelo negócio e o negócio tem a marca metida lá dentro. A Disa comprou	

		agora a Prio e a Disa têm várias opções pode mudar a marca Disa, pode mudar a marca para Shell, porque tem um acordo acho eu com a Shell que lhe permite colocar a marca Shell ou pode manter a marca Prio. Provavelmente, vai manter a marca Prio mas não sei se é pelo facto de a marca ter um poder espetacular. Eu diria que é uma marca conhecida... aquele azulinho que a Prio criou, criou forma e feitio, não é? É isso que vende. Não sei se, provavelmente, não é muito difícil dizer se é isso que vende. Agora, chegar lá e mudar aquilo tudo, mudar o nome e tudo mais, confunde o consumidor. É uma marca que desaparece, a marca representa qualquer coisa, aquele azulinho... que à noite que é bonito... representa essas coisas todas, não é? Representa uma experiência, um conceito, seja o que for.	
00:20:34.5	00:20:44.5	Conhece alguma ISO sobre esta questão?	Fábio Gomes
00:20:44.5	00:20:47.6	Não.	I
00:20:47.6	00:20:56.0	A ser feita esta avaliação: devia ser feito internamente ou por uma consultora externa?	Fábio Gomes
00:20:56.0	00:21:09.8	Acho que é bom ter um segundo par de olhos.	I

Entrevista J

A seguinte entrevista foi realizada com um professor (J) no passado dia 13 de abril de 2021, às 17h15; com uma duração de 27 minutos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:01.2	00:00:11.7	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:10.0	00:03:17.2	Ora bem o que é para si o valor da marca ... pronto se calhar convém antes de responder a qualquer uma das questões que vem J a seguir e esta também ... frisar que eu vou ver isto sempre numa perspetiva que é a minha, que é uma perspetiva financeira e, portanto, o valor da marca numa perspetiva financeira nós não temos a questão da conceptualização: o que é a marca, o que é o valor da marca?! Numa perspetiva financeira nós estaríamos muito mais preocupados em calcular o valor da marca, e não propriamente em discorrer o que é o valor da marca. As finanças não se... quer dizer só se pormos talvez numa perspetiva mais contabilística que está um bocadinho fora do meu âmbito. Mas as finanças não se debruçam propriamente em tentar perceber o que é um ativo... são noções que já estão estabelecidas na verdade e, portanto, a questão seria mais no âmbito das finanças, como calcular o valor da marca, partindo do pressuposto que a marca já existe, percebe?! Agora em relação ao facto do valor da marca, digamos que o procedimento típico, digamos para uma mente financeira seria ter digamos duas realidades alternativas: uma realidade em que a marca não existe e uma outra em que a marca existe. E o que íamos fazer era ver por exemplo parece-me que a variável de interesse seria por exemplo as vendas e ver o impacto da existência de uma determinada marca no acréscimo das vendas face ao cenário base. Portanto depois íamos ter um conjunto de um acréscimo de vendas ao longo do ano ou ao longo dos anos melhor, em vários períodos, e numa perspetiva financeira depois o que é que nós faríamos?! Depois iríamos atualizar para o presente o acréscimo das vendas, iríamos depois calcular também acréscimo em termos de custos, porque uma marca certamente que implicaria custos, portanto depois iríamos ter um cashflow, que nós poderíamos atribuir à marca... o valor atual desse cashflow... e a marca, o valor da marca, seria o valor atual desse cashflow, certo?! Seria o valor atual da diferença do cashflow digamos de acréscimo à tua marca subtraída dos custos, ou valor atual dos custos, melhor dizendo, gerados ou associados à marca. Pronto essa seria a perspetiva financeira. A perspetiva financeira seria muito olhar para uma base de cashflow, de fluxos financeiros. Imagino que deva ser uma perspetiva muito diferente da maioria dos especialistas da área do marketing que se debruçam sobre essa questão, imagino.	J
00:03:17.2	00:04:46.1	Pronto, A questão é eu mais à frente ia colocar a questão “como calcular o valor da marca?”. Por acaso, porque normalmente para as pessoas com um perfil mais de marketing não vão logo para essa vertente, mas assim já fica respondido e agradeço o contributo porque também era isso que eu estava a espera de quem tem uma perspetiva mais financeira e realmente na literatura de marketing o método mais utilizado para se calcular o valor da marca é o discounted cashflow, ou seja é o método mais aplicado e por algum motivo é... e sim, ou seja, penso que essa seja uma boa perspetiva de como calcular o valor da marca, ok?! Se me permitir eu altero aqui um bocadinho a ordem das coisas só para ter mais fluidez na nossa entrevista. Ou seja, uma vez calculado este valor da marca, utilizado este acréscimo de vendas, porque também existem outros modelos, por exemplo:	Fábio Gomes

		existe a comparação, fazer o comparativo entre uma marca que não tem marca, ou uma marca branca e uma marca que pronto tem uma marca e perceber qual é a diferença entre as duas nas vendas e depois chegar aqui a um ponto médio para perceber o verdadeiro impacto da marca para vender determinado produto. Isto seria outro modelo além do discounted cashflow que também se poderia utilizar. Uma vez apontado este valor da marca ou calculado este valor da marca, quais seriam os procedimentos para depois colocarmos o valor no balanço da empresa ao fim de cada exercício fiscal?
00:04:46.2	00:05:24.6	Pois, novamente, embora a parte contabilística não seja de todo a minha especialidade, eu associo o valor da marca a um ativo J intangível e, portanto, seria no quadro dos ativos intangíveis e no quadro daquilo que se denomina normalmente o capital próprio da empresa que eu inscreveria no balanço o valor da marca, numa perspetiva digamos financeira/contabilística essa seria a minha abordagem.
00:05:24.7	00:06:10.4	Ok, voltando só aqui um bocadinho atrás no processo porque normalmente existem os ativos intangíveis gerados internamente, Fábio por exemplo se eu criar um software sei lá de viagens dos meus recursos humanos, dos meus colaboradores, eu sei quais Gomes foram os custos, não é?! E através destes custos consigo saber quanto é vale aquele software e colocá-lo depois no balanço numa perspetiva de valorização do que foi gerado internamente. Para uma marca, do ponto de vista financeiro, quais seriam as dimensões que seriam necessárias, por exemplo se eu fizesse um <i>Score Card</i> de alguns indicadores necessários para atribuir valor à marca, numa perspetiva financeira quais seriam estes indicadores, os indicadores mais importantes?
00:06:11.2	00:08:21.3	Ora bem, assim procurando a conexão entre a marca e os tais fluxos financeiros, seria a perspetiva privilegiada da avaliação J da marca iríamos ver o impacto da marca nas vendas e esse impacto pode ser dividido entre um impacto no efeito preço e no impacto no efeito valor, portanto seria de supor que marca (valor ou quantidade, melhor) se traduzisse na possibilidade de vender um mesmo artigo ou mesmo bem a um preço superior e ou supor que existindo uma marca que a quantidade de produtos vendidos também fosse superior. E, portanto, na parte dos proveitos associados à marca teríamos que os dividir nestas duas componentes, o efeito quantidade associada a um acréscimo do número de bens vendidos e o efeito associado ao preço na possibilidade que a marca confere à empresa de ter um preço superior no mercado. Depois, claro sendo uma perspetiva de fluxo financeiro é preciso atender não apenas aos aspetos, digamos benéficos da existência da marca, mas é preciso também considerar os custos inerentes à existência de uma marca. A marca tem de ser criada, tem que ser mantida e, portanto, esses custos também teriam que ser considerados. Enfim, numa perspetiva financeira, olhando para os custos associados à criação e manutenção de uma marca, eu diria que é preciso contratar especialistas para criar a marca, isso implica custos. Depois é preciso manter a marca, através de campanhas de publicidade, quer dizer, é preciso manter a marca presente no mercado e junto dos consumidores e, portanto, isso também implicaria custos, mesmo numa perspetiva financeira esses custos também teriam que ser considerados.
00:08:21.4	00:09:28.7	Normalmente, na literatura falasse de três grandes abordagens antes de começarmos a mensurar o valor da marca. Uma mais Fábio centrada no consumidor, que também pode ser através da perspetiva do colaborador, ou seja, o consumidor tanto interno como Gomes externo e aqui estão variáveis mais subjetivas como a lealdade à marca e outras questões mais emotivas, dando-nos alguns indicadores que não são de todo financeiros. Depois, temos uma realidade mais financeira e aqui existem algumas abordagens que já deduzo qual será a que me vai indicar, mas vou colocar na mesma a questão. E, depois, temos uma perspetiva mais de mercado quando as marcas estão em bolsa, por exemplo, que é o valor por ação normalmente inerente a cada marca. O que

		lhe ia perguntar era, qual, destas três, acha que é o modelo que mais consegue apurar o valor financeiro da marca ou o valor em € da marca?
00:09:28.0	00:12:51.7	Pois a segunda perspetiva parece-me que está próxima daquilo que disse, pelo que eu conferi, mas também a terceira perspe- J tiva... embora, não seja tão habitual a questão da análise da implicação ou do impacto da marca na valorização bolsista das empresas não é tão habitual no nosso contexto porque o número de empresas que estão cotadas em bolsa, no contexto nacional, é muito reduzido. Mas, se formos olhar para um mercado como os EUA.. sim, é de pressupor que essa componente dos efeitos da marca quer em termos de visibilidade juntos dos consumidores e esses consumidores são alguns deles, também, acionistas ou potenciais acionistas isso também deve ser considerado, é verdade. E, portanto, um dos efeitos que eu menciono nas minhas aulas ou, digamos, um dos motivos para conduzir as empresas a querer ter ações cotadas é, de facto, a publicidade que eles conseguem com isso. Sem dúvida, eu diria que há ligação entre as duas áreas sobretudo em economias onde a percentagem das empresas cotadas é maior. Por exemplo, estou agora a orientar uma colega sua, no caso é do Mestrado em Management, ela está a fazer uma tese em que está a procurar ver um efeito que já foi identificado nos EUA e que na Europa ainda não foi estudado, que é o efeito da publicidade no preço das ações. Portanto, se tomarmos aqui como indicador... nos EUA existe, já existem alguns estudos não muitos, mas já existem alguns que indicam que empresas que investem mais em publicidade beneficiam de um preço das ações mais elevado. Porquê? Porque aumenta a sua visibilidade, a publicidade que empresa contrata aumenta a visibilidade da própria empresa e isso traduz-se num benefício, num acréscimo das próprias ações e, portanto, num benefício de ter as ações mais elevadas. Mas, isso acontece nos EUA nos mercados da Europa isso não está muito estudado e pelos resultados preliminares que essa sua colega já está a obter esse efeito não parece verificar-se nos mercados europeus. Nos mercados europeus, as despesas em publicidade não parecem ter um efeito significativo na valorização bolsista e isso, provavelmente, terá a ver com o facto de nos mercados europeus a capitalização bolsista em relação à própria dimensão da economia não ser tão elevada. Pronto, são características diferentes dos vários espaços económicos.
00:13:43.1	00:15:36.8	Dentro desta abordagem mais financeira ou mais de mercado depois existem também os métodos. Normalmente, existem Fábio quatro apesar da literatura não estar em grande entendimento. Há uns autores que defendem que são três os grandes métodos, Gomes há outros que defendem um quarto que é o com base em fórmulas. Mas, basicamente, estes quatro métodos estão relacionados com os custos, ou seja, na parte dos custos, era que eu estava a dizer há bocado, quando se tem que criar uma empresa, fazer a manutenção da empresa isto são tudo custos e depois através destes custos podemos juntar tudo e perceber quanto é custa recriar uma marca e esse seria o valor dela. Num segundo momento, também temos a parte do mercado, ou seja, quanto é que o mercado está disposto a pagar pela minha marca e aqui tendemos a recorrer a empresas externas para fazer esta avaliação. Depois, temos a parte das receitas onde se pode incluir o tal método dos discounted cashflow, ou seja, com base nas nossas receitas como é que vamos avaliar a marca. E, depois, temos as fórmulas, ou seja, existem empresas como a Interbrand, por exemplo, que divulga... pronto, esta empresa vale X milhões de €, ou as top10 empresas neste mercado ou nesta geografia só que depois o que tendemos a ver é que da Interbrand para a BrandZ, por exemplo, a Apple vale X milhões € e na outra vale uns 10 milhões € a menos, por exemplo, ou seja, não há um consenso também entre... nem há uma abertura sobre qual foi a fórmula totalmente utilizado ou quais foram os fatores totalmente utilizados. Tendo em conta estes quatro métodos, na sua opinião qual seria o mais indicado, apesar de já me ter dito, que descontar os cashflows pode ser o melhor método. Qual seria o mais perfeito?

00:15:36.0	00:15:46.6	Esse seria o método [discounted cashflows] que eu utilizaria. Lá está, o método que um financeiro utilizaria seria esse.	J
00:16:00.0	00:16:16.1	Tendo em consideração aquelas dimensões que me tinha dito, que é... como é que o valor da marca influencia as vendas. Como é que chegaria a esta informação de um ponto de vista financeiro?	Fábio Gomes
00:16:16.1	00:16:20.2	Está-me a dizer assim, de um aspeto mais metodológico. Como é que eu conseguiria é isso?	J
00:16:20.2	00:16:23.9	Exatamente. Ou seja, como é que conseguira chegar a esse valor?	Fábio Gomes
00:16:23.9	00:18:53.8	Pois, ora bem. Vamos começar pela parte das vendas porque a parte dos custos associados à marca é relativamente pacífico não é, quer dizer a empresa tem esses custos, portanto sabe quais são. Agora, no impacto das vendas e continuando com aquela desagregação entre um efeito preço e um efeito quantidade. O efeito preço, uma das formas seria, imagino, através de inquéritos aos próprios consumidores, embora, não seja muito a minha área, imagino, que seja exequível ter um conjunto de consumidores e perguntar-lhes quanto é que estaria disposto a pagar a mais por comprar esta marca em relação a outro bem que é indiferenciado, que não tem marca nenhuma ou que tem uma marca branca. Essa seria talvez uma das possibilidades. Em termos de quantidade, em termos de projeção do efeito da marca ao longo do tempo no que diz respeito à quantidade isso é algo que é muito difícil de estimar, pelo menos na parte financeira é difícil de estimar. Claro que existem referências, claro que existem, por exemplo, estimativas quanto ao crescimento dos setores como um todo e a empresa pode ter como objetivo/estimativa crescer acima... pouco ou muito do, digamos, da média do setor, a média do setor pode ser entendida como uma referência, claro que depois a pergunta que se sucede é: como é que estima o crescimento do setor? Pronto, e aí eu diria, pois, o setor, provavelmente, podemos pensar se vai estar alinhado ou não-alinhado com o crescimento da economia como um todo, portanto, depois a questão seguinte é como é que estima o crescimento da economia com um todo... há estimativas, as organizações internacionais têm estimativas, enfim, seria um ponto de partida, mas seria por aí, seria seguindo estes métodos.	J
00:18:53.8	00:19:14.0	Considera que existe algum impacto do valor da marca no desempenho organizacional?	Fábio Gomes
00:19:14.1	00:19:18.2	No desempenho organizacional eu diria que sim.	J
00:19:18.2	00:19:33.0	Isto mais numa perspetiva dos colaboradores, do género será que na sua opinião os colaboradores estão mais... (o valor da marca) tem impacto no seu desempenho se trabalharem numa marca forte ou que está bem avaliada?	Fábio Gomes
00:19:33.3	00:20:56.6	Pois, vamos lá ver, que dizer, eu diria que sim. Mas, essa minha resposta tem por base um conjunto de pressupostos. Se nós assumirmos que a marca permite à empresa ter maiores vendas, portanto, permite ter mais recursos em teoria permite ter mais recursos e, portanto, mais recursos para investir, mais recursos para qualificar os seus recursos humanos, mais recursos para proporcionar remunerações adequadas, mais recursos para ter tempo para organizar as próprias atividades internamente e, portanto, partindo do princípio que mais recursos para a empresa se traduzem em maiores possibilidades de motivação dos recursos humanos eu diria que sim. Mas, temos aqui um conjunto de pressupostos, a realidade está cheia de exemplos de repartições injustas dos rendimentos gerados pela empresa e, portanto, a resposta inicial à pergunta que me fez tem por base estes pressupostos que eu acabei de enunciar.	J
00:20:56.6	00:21:11.0	Reconhece importância desta valorização da marca no balanço das empresas?	Fábio Gomes

00:21:11.0	00:21:11.1	Parece-me que sim. Partindo do princípio de que a marca tem um impacto no valor das empresas e parece-me plausível admitir J que sim. Acho que faz todo o sentido que esteja incluído no balanço das empresas, acho que sim. É uma questão de coerência, se a contabilidade... diz-se isso logo nas primeiras aulas de contabilidade ou mesmo de finanças quando nós abordamos a questão contabilística, se a contabilidade tem como objetivo principal proporcionar informação aos vários stakeholders da empresa à cerca dessa empresa e se a marca é importante para empresa, então, faz sentido que a marca esteja incluída na contabilidade. Isso, sem dúvida.	
00:22:06.8	00:22:12.6	Conhece algum caso de marca que inclua o valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:22:13.5	00:22:19.3	Especificamente, não.	J
00:22:19.3	00:22:26.3	Sabe quais são os principais fatores para a maioria das empresas não fazer esta avaliação? E, seguidamente colocar o valor no balanço?	Fábio Gomes
00:22:26.3	00:22:52.0	Pois, imagino, quer dizer, como lhe disse, eu não tenho assim muito a ideia da percentagem das empresas que incluam o valor da marca no balanço. Mas, eu diria que no caso das empresas onde isto não é considerado, imagino que deva ser por dificuldades na própria estimativa do valor da marca, quer dizer, de facto, é algo que não deve ser fácil fazer.	J
00:22:52.0	00:24:00.5	Se o departamento de marketing conseguisse apurar este valor, acha que havia espaço para maior harmonia entre os dois departamentos?	Fábio Gomes
00:24:00.5	00:24:47.5	Parece-me, evidente que sim. Só para complementar que não me custa nada acreditar que essa atitude que acho que descreveu J bem das áreas financeiras em relação ao marketing, acho que essa atitude tem muito a ver com a dificuldade na perceção do impacto financeiro das questões associadas ao marketing. Eu diria que sim. Portanto, se esse impacto fosse mais evidente, não me custa nada acreditar que a atitude da área financeira fosse diferente.	

Entrevista K

A seguinte entrevista foi realizada com um professor (K) no passado dia 19 de abril de 2021, às 9h30; com uma duração de 43 minutos e 12 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:05.3	00:00:12.8	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:13.4	00:02:20.7	Ora bem... da minha perspetiva quando pensamos em valor da marca ela pode ser pensada numa lógica de avaliação do que é K que ela significa de uma perspetiva de quanto é que ela vale para o cliente e isso acaba por ser algo bastante imaterial e intangível porque o cliente, tipicamente, não pensa quanto é que ela vale e, nesse sentido, eu diria que a perspetiva externa, a perspetiva de quanto ela vale para o cliente diria que é algo difícil de quantificar porque individualmente ela acaba por ter valores funcionais e emocionais que não estão necessariamente associados a uma valorização material em termos de quanto é que ela custa. Já uma perspetiva mais financeira a forma como eu penso é... seja de uma perspetiva... para uma valorização da empresa enquanto quem detém a marca, como é que eu vejo isto, vejo algo que por variadíssimos motivos é algo que se quer dar um valor financeiro de um ativo que a empresa tem. As empresas desenvolvem marcas, as marcas vão atraindo clientes vão se superando à sua concorrência, vão tendo valores próprios dessas marcas, emocionais e funcionais, e de alguma maneira é uma forma ou será uma forma das empresas identificarem um ativo, neste caso, que é mais intangível mais imaterial, mas dar-lhe um valor que possa ser utilizada para uma... variadíssimas situações possíveis.	
00:02:21.0	00:02:31.1	Acredita que quanto mais valor uma marca tem mais impacto pode ter no desempenho dos colaboradores?	Fábio Gomes
00:02:31.2	00:07:34.3	Ora bem, o que é que eu penso? Eu acho que as marcas vão... têm o seu próprio ADN, um conjunto de valores emocionais e K funcionais, seja proposta de valor para o cliente que pode ser mais racional ou funcional ou uma componente, também, de o que é que acrescenta emocionalmente para os seus clientes e até para os seus colaboradores. Se alguém gosta ou se um colaborador gosta de trabalhar numa marca que tenha maior valor, eu diria que sim... não necessariamente ser uma marca que valha muito financeiramente mas que dá algo humano à empresa no... segmento de mercado onde atua que seja reconhecida e que seja valorizada, se eu considero que uma... pessoa ou um colaborador se sente melhor ou acrescenta muito melhor à sua vida trabalhar numa marca que valha 1 bilião versus uma que vale 50 mil eu acho que depende muito do contexto de mercado onde esta marca está inserida, ok? Não considero que seja necessariamente... o valor da marca que tenha o impacto muito positivo ou muito negativo nas... nos seus colaboradores. Dando um exemplo disso, pensando, nós temos aí grandes marcas... que têm valores incalculáveis que eu acho que não é o valor, pensando numa Google ou pensando numa Apple ou pensando numa <i>Phillip-Morris</i> que tem imensas marcas como a Marlboro, etc... para mim não é óbvio... depende um pouco do que é que é o âmbito da pergunta Fábio em termos de se pode ter um impacto... pode positivo ou negativo não necessariamente pela dimensão ou pelo valor da marca. Por isso Fábio, podia elaborar um pouco mais na pergunta para eu orientar a resposta. [...] Sim, eu olhando para essa pergunta eu diria que eu acho que as há pessoas que realmente gostam e estariam disponíveis para	

		usar a sua marca fora da sua utilização regular, pensado em marcas que tem... muitas vezes, que são chamadas, é um adjetivo que eu acho um pouco estranho, mais magnéticas, ou seja, que realmente aquelas que conseguem despertar não só pelo valor funcional que trazem à pessoa, ou ao seu cliente ou ao seu colaborador, mas com relacionamento emocional. Se nós pensarmos em marcas de desporto são um bom exemplo de marcas em que as pessoas estariam, perfeitamente, disponíveis para utilizar essa marca fora do seu contexto de trabalho. Pensando numa marca que valorizo imenso o FCP ou outra marca qualquer, a marca Portugal que é também uma marca possível as pessoas estão, perfeitamente, disponíveis para usar essa marca fora do seu contexto de trabalho. O exemplo que estava a dar do IKEA, eu acho que é um exemplo interessante, é uma marca que as pessoas, provavelmente, tem um apreço grande não só pelo [...] mas, também, pelo impacto transformacional que tem na vida dos seus clientes eu vejo o IKEA muito mais do móveis mas realmente ajudar a tornar a vida das pessoas mais funcionais com melhor qualidade de vida e as pessoas, provavelmente, podem sentir que muitas vezes os seus uniformes transportam não só a marca, mas também os valores da marca e por isso não terem problema em utilizá-los fora do contexto laboral. Para mim não óbvio isso esteja dependente da dimensão da marca, acho que é um dos eixos que eu considero importante quando nós estamos a avaliar as marcas ou quando uma marca é avaliada é realmente a perspetiva do cliente e do colaborador de como é que vê essa marca por um conjunto de lentes, em que uma delas é até que ponto se identificam com a marca ou com a marca representa os valores dos seus colaboradores e dos seus clientes.	
00:07:34.3	00:08:32.8	Qual a abordagem que melhor capta o valor da marca?	Fábio Gomes
00:08:32.8	00:28:38.1	Normalmente, ou pelo menos a visão que eu tinha de métodos, que hoje em dia, são utilizados para a avaliação de empresas K pelo menos os que eu conheço, não é? Eu vejo que muitas vezes e pensando numa perspetiva financeira o que acontecia, eu vou elaborar um bocadinho só sobre alguns destes métodos que eu conheço, não é? Muitas vezes é utilizado e era muitas vezes utilizada quanto é que cale uma marca muito associado ao custo que é necessário construir uma marca, o que é que isto quer dizer que é muitas vezes a questão e, que eu acho que era errada nesta abordagem, é nós termos um conjunto de gasto que nós temos de fazer para construir uma marca temos de investimentos de marketing e temos um conjunto de despesas muito significativos e que normalmente nós olhamos para uma marca e pensamos "olha quanto é que custaria criar uma marca igual a esta, ok?" Isso seria uma lógica de, perspetiva de custo, que eu acho que, tipicamente, não é a que é utilizada. Depois, o tema da valorização que eu acho que eu era a perspetiva de mercado, que estavas a falar, que é olharmos e compararmos esta marca com outras parecidas e olhar em termos... marcas que tenham um volume de transações próximo, que tenham um número de clientes próximo, isto é muito baseado em, obviamente, em <i>reports</i> de outras empresas e os <i>annual reports</i> que servem um pouco para avaliar as marcas e comparar as marcas. A perspetiva de cliente, a forma como eu a vejo, é um pouco a perspetiva da "ok, como é que um cliente avalia uma determinada marca e... pelo um conjunto de critérios e perguntas que, normalmente, são associadas... relacionadas com esse cliente" e que eu imagino que haja um conjunto de critérios que sejam relativamente sistematizados para avaliar essas marcas, o que é que eu quero dizer com isto? Muitas vezes a forma como eu vejo isto é, quais é que são... como é que é... quanto é que eu estaria disponível para pagar mais por uma determinada marca versus outra, não é?! E que na realidade isto acaba por ser uma comparação na perspetiva do cliente de como é que valorizariam esta marca comparativamente com outras, quanto é que estariam disponíveis a gastar mais por esta marca, quanto é que gostam mais desta marca. Ou seja, é um conjunto de atributos de marca que, muitas vezes, estamos a falar com	

reconhecimento da marca, ou seja, uma coisa mais relacionada com *Brand Awareness* outras que estejam mais relacionadas com quais é que são os premium de preço que as pessoas estão disponíveis a pagar por uma determinada marca versus outras e desta maneira conseguimos ter um conjunto de elementos que permitam avaliar a marca, isto depois pode entrar mais em detalhe a familiaridade... ou seja, se nós pensarmos em termos de valor da marca da perspectiva do cliente, acho que há um conjunto de critérios que ok... preferências, o tema se considera muito aquela marca, se conhecem a marca um bocadinho mais os critérios de *Brand Awareness*... seja induzida, seja espontânea. Depois critérios de satisfação que estão cada vez mais a ser utilizados, ou quanto satisfeito é que está com uma marca e recomendado e isso ser um conjunto de elementos que são considerados para calcular um score de uma marca versus a outra e o que é que, tipicamente, acontece? A visão é que estes atributos tem que ser ligados com outros atributos mais financeiros, mais de comparação com outras marcas de mercado e não serem considerados de forma isolada, por isso, respondendo à tua pergunta Fábio eu acho que há aqui um conjunto e atributos que vão ser utilizados ou que podem ser utilizados, uma parte que nós podemos dizer ok... quanto é que uma marca investe no seu desenvolvimento que tão numa perspectiva mais de custo, tens coisas de cliente, nomeadamente, com um conjunto de fatores de avaliação do cliente dessa marca sempre que seja cliente interno., seja cliente externo em que os próprios colaboradores dão essa perspectiva. E, depois, acho que há um conjunto de outros fatores mais externos do mercado onde opera, de outras marcas que estão nesse setor e depois acho que, também, há outra dimensão que também deve ser utilizada para complementar que é a própria performance financeira que a marca/empresa têm. Ou seja, quando olhamos para como é que esta marca, como é que é vista pelos clientes atualmente mas, também, o desempenho financeiro que essa marca possa estar a ter, ou seja, e neste caso, aqui a empresa que opera a marca para terem um conjunto de atributos que vão construir, digamos, com um *scoring* da marca e desta maneira poderem ter comparativamente eu acho que a dimensão comparativa com outras marcas no mercado acaba por ser um dos fatores que depois permite consolidar e comparar, digamos, que o *scoring* das diferentes marcas, ok? Por isso, respondendo à pergunta Fábio, eu acho que há aqui um conjunto de dimensões que servem para, digamos, fazerem um *scoring* de uma marca e que esses realmente incluem uma parte de desenvolvimento e investimento financeiro de uma marca, a perspectiva do cliente interno e externo e depois, naturalmente, a comparação com outras marcas que operem naquele setor ou em contextos semelhantes. [...] O impacto que uma determinada marca e assumindo nós que uma das dimensões que é importante para nós valorizarmos uma marca, o que é que o cliente pensa dessa marca? Nós replicamos exatamente a mesma marca da mesma maneira, gastando mesmo com as mesmas campanhas o impacto será necessariamente diferente. Porque só o facto de existir uma marca idêntica ou parecida... ou o contexto ter mudado, isso naturalmente cria algumas diferenças, naturalmente, desse impacto... exatamente tudo replicado da mesma maneira, na minha opinião, conduziria a, necessariamente, a marca com valor diferente. Há uma coisa, já agora ó Fábio, algo que eu gostava de partilhar, relativamente aos métodos, a valorização e a definição do como é que uma marca deve ser avaliada há uma ISO que é acho que é a ISO 10 mil e qualquer coisa, seiscentos e sessenta e qualquer coisa já não me lembro de qual é que era e que era uma norma internacional ISO que na realidade mostrava que para determinar o valor monetário de uma marca, claro que isto pode ser altamente disputado tinha também uma dimensão, tínhamos obviamente o tema de comportamental, ou seja, avaliar, naturalmente, os comportamentos dos stakeholders, sejam clientes internos, externos, etc.. relativamente à marca, tínhamos, também, a parte de dados financeiros para trabalhar isso e depois há também uma dimensão legal que é um conjunto de ativos que mostrem ou não evidências que a marca está suficientemente protegida legalmente para... e, por isso, a ISO fala dessas

dimensões relacionadas com a parte de *BrandFinance*. Por isso, queria só dizer isto, relativamente ao ponto anterior, qual era a pergunta para agora? [...] A avaliação de marcas é um negócio, é um negócio por si, não é?! Ou seja, há não sei quantas empresas, até acho que há um ranking qualquer que mostra essa avaliação. E, por isso, na realidade o que é que... um tema importante relativamente a isso é que... e quando revia um pouco até quando me falaste a semana passada que querias falar, um tema que eu acho que em que se avalia a qualidade dos modelos é o momento em que se realizam transações, ou seja, nós podemos ter modelos espetaculares para avaliar marcas e há aquelas marcas mais conhecidas a InterBrand, a *Millward Brown*, etc... que eu diria que devem ser as duas mais conhecidas ao nível da avaliação de marcas e na realidade o que é que se nota relativamente às avaliações que são realizadas pelas marcas, por estas instituições que avaliam marcas e depois no momento da transação, o que se nota é que os métodos que existem atualmente muitas pessoas consideram-nos absolutamente inúteis porque dão valorizações na ordem que podem variar entre os -100 até aos mais 300, mais 400 de que quanto é que uma marca vale. E, por isso, eu acho interessante este caminho que estás agora a percorrer de pensar num método mais detalhado do porquê que... como é que se deve avaliar uma marca. O que é que eu te queria dizer, hoje em dia o que eu sinto é há valorizações muito diferentes da mesma empresa, ok? E, por isso, fatores que são avaliados de forma diferente pelas diferentes empresas, pela InterBrand, BrandFinance, Millward Brown que são tudo grandes consultoras neste registo que avaliam o exemplo há bocado que deste o IKEA de forma completamente diferente por... dependendo do método que é utilizado e que muitas vezes a própria avaliação que é feita ou a mais próxima mesmo assim está muito longe depois da valorização que é feita no momento da transação, ok? Ou seja, há uma disparidade entre as empresas que fazem estas avaliações. Ou seja, a mesma empresa... o exemplo que estavas a dar do IKEA podíamos estar falar de uma marca de carros podíamos dar uma empresa de Telecomunicações porque há muitos casos sobre isto que é... entre elas fazem valorizações muito diferentes da mesma marca, depois parece não existir um padrão consistente de... olha, uma valoriza mais para cima e uma mais para baixo... e, depois os valores que são calculado, tipicamente, são bastante diferentes dos valores depois definidos no momento da transação e eu acho que há alguns *papers* que falam sobre isto, não tenho a certeza que sejam *papers académicos* mas eu acho que há alguns que falam muito sobre o quão certos (*accurate*) são os rankings das empresas, ok? [...] Eu acho que esse é um fator bastante relevante em que, normalmente, quando estamos a analisar seja na perspetiva de valor que tem para o cliente, seja da própria performance da marca, naturalmente, a comparação com outras marcas considero fundamental porque se não existir um *benchmarking* de comparação torna-se, aí sim, ainda mais difícil de termos o valor próximo da realidade porque se nós compararmos com outras marcas vamos saber sempre nas diferentes lentes que falaste que é investimento de marca, um bocadinho o equity que a marca tem na cabeça dos clientes interno e externo e depois a performance da marca que eu considero três grandes blocos que podem ser utilizados e que eu acho que são, também, os blocos principais que são utilizados muito por estas consultoras de *brand valuation* em que todos estes blocos: investimento, equity na... ou capital na cabeça do cliente ou come é que o cliente interno e externo vê, depois, também, a performance da marca todos eles devem ser vistos numa ótica de score comparativo com outras marcas porque se não é difícil darmos um scoring... imagina um scoring de 1 a 5, um Likert ou 1 a 7, ou 1 a 10, ou 1 a 20, tem que haver algum referencial ajude a classificar a marca e o comparativamente com outras marcas ajuda a ter referenciais que permitam mais facilmente avaliar o modelo. [receitas: discounted cashflow] Eu há bocado estava a falar destas três dimensões que eu acho que são importantes, não é?! Que é a dimensão de investimento que a marca faz, o tema do capital ou do equity que tem nos seus clientes internos e externos e até um conjunto de valorizações que possam

ser feitas que é como é que pode ser avaliada não só pelos seus clientes, pelas comunidades, pelas agências de crédito, etc... que, também, muitas vezes, emitem opiniões sobre as marcas e depois há o tema da performance e, obviamente, quando nós estamos olhar, tipicamente, para transações, aquisições, naturalmente, as pessoas associam a dimensão de cashflows, ou seja, receitas as margens operacionais e as margens estruturais que essas marcas/empresas têm, não só agora, mas, também, uma projeção dessas receitas, sejam... receitas e margens e, naturalmente, custos que depois se vão traduzir em cashflows, em resultado líquido, depois cashflows e, naturalmente, fazem uma projeção desse caminho e que depois fazem a valorização, *discounted cashflows*, com um base no mercado para terem uma valorização dessas marcas. Isso é, tipicamente, utilizado e é mais uma dimensão para ser utilizada, se depois há empresas que na aquisição ou quando estão a fazer a valorização das marcas vão valorizar mais um critério ou outro, também, depende muito repara quando nós estamos a fazer uma transação ou uma aquisição é um bocadinho como definir um preço de um produto que vai ser vendido. E, por isso, o que é que acontece? Por um lado, temos o comprador que quer o preço mais barato e temos o vendedor que quer o mais caro possível, também, dependendo da situação financeira que está cada um dos dois... das duas forças que estão aqui a vender, não é?! Vender e a comprar, naturalmente, vão valorizar mais alguns critérios do que outros. O que é que eu quero dizer com isto? Um comprador pode chegar a uma situação em que vê e que está muito interessado e vê que o resultado financeiro da empresa não é muito saudável, apesar que pode ter uma opinião do consumidor que acha que a marca é fantástica e aí tem um potencial gigantesco, mas ele na negociação da transação diz "não, não, não... esta marca não vale muito e por isso vai ter uma..." porquê, porque o desempenho financeiro está lá. E do lado do vendedor sim, o desempenho financeiro não é muito bom, mas tem um potencial gigantesco no futuro, mas que ainda não está demonstrado e por isso, sendo isto uma negociação, inevitavelmente, a definição do preço que é pago pela marca acaba por ser esta negociação de ambas as partes e acaba por não ser um valor 100% racional, ok?

00:28:38.0	00:29:49.9	Se nós conseguirmos chegar a um valor para colocar no balanço qual deveria ser utilizado: o valor atual da marca ou aquele que ela pode valer no futuro?	Fábio Gomes
------------	------------	--	----------------

00:29:49.9	00:32:46.0	Repara, tipicamente, quando fazes uma valorização financeira não só de marcas, mas, genericamente, tu fazes uma projeção K do que é que vai acontecer e depois, provavelmente, fazes o discounted cashflow do que tu prevês que vai acontecer para a realidade presente, não é?! Imaginando, qual é que vai ser... que vai permitir desvalorizar um <i>asset</i> , o <i>asset</i> neste caso é a receita mais para a frente para dia de hoje e por isso parece-me que a visão futura de quanto é que a marca vai valer ou que é que vai poder gerar é uma.... uma, visão mais adequada o que é que quanto é que ela vale atualmente porque não é só quanto é que ela custou a construir até agora, mas quanto é que ela vai valer para frente ou como é que pode evoluir. Claro que, e voltando ao ponto da minha resposta anterior, tudo isto são projeções que depois são concretizáveis ou não no momento da transação em que alguém acredita mais nelas ou menos nelas, por exemplo, pessoas que acham que o mercado, dando um exemplo, produtos orgânicos ou produtos biológicos que vai explodir e que vai crescer 20% ou 30% ao ano ou o mercado da mobilidade das bicicletas que agora anda tudo maluco, não é?! E, que toda a gente acha que vai crescer exponencialmente 20% ao ano, etc... e que não vai parar e, pessoalmente, alguém que vai comprar uma fábrica de bicicletas ou que vá comprar uma marca pode dizer "pá, sim, mas se calhar não crescer tanto, só vai crescer 5 ou só vai crescer 10, ou não vai crescer de todo" e, por isso, respondendo à tua pergunta sem dúvida que acho que deve ser considerado a perspetiva de evolução futura e descontada para a realidade presente... o que é que deve ser e em que dimensão vai depender muito dos intervenientes da
------------	------------	---

		transação. [...] Agora a inclusão em balanço, desculpa Fábio interromper-te, em inclusão em balanço de quanto é que ela vale? Isso sim, eu acho que... devem existir, até para evitar certo tipo de fraudes, não é?! nas organizações, devem existir alguns métodos mais ou menos regulados, por isso a ISO é um desses métodos que permite de alguma maneira dar alguma tranquilidade aos diferentes stakeholders sejam externos, sejam da própria organização que ela tem um critério de avaliação, minimamente objetivo e... opá, minimamente regulado por um conjunto de metodologias. Para não chegarmos lá e alguém dizer "olha, a Coca-Cola é espetacular e vale 400 trilhões" e a pergunta é "mas porquê?". E, por isso, a dimensão de quantos clientes, qual é que é a performance, a avaliação de dados de mercado ou clientes internos e externos nas diferentes dimensões ajuda a criar ali alguma solidez de avaliação.	
00:32:46.4	00:32:57.7	Quais as principais dimensões a considerar num modelo de avaliação da marca?	Fábio Gomes
00:32:57.7	00:34:20.0	Ó Fábio... eu é assim, a minha perspetiva eu acho que inclui: investimentos, ok!? Seja no desenvolvimento de produtos, no desenvolvimento de promoção e comunicação e de canais. Acho que temos o... o equity ou capital da marca para os seus clientes, que é avaliada por um conjunto de dimensões: <i>awareness</i> , satisfação, recomendação. Isto pode ser feito para clientes internos e externos. Acho que ainda dentro do equity diria que a avaliação do que é que... entidades isentas como agências de rating ou outras, também, fazem dessa marca, ok?! Um bocadinho capital, hoje em dia estático dessa marca. E, depois, acho que há um terceiro eixo que é o tema de performance da marca que está associado com o que é que aquela marca entrega atualmente e no futuro. E essa, tipicamente, está relacionada com receitas, com margens, atuais e também previstas para o futuro que nos vão dar ok, o que são os cashflows gerados pela marca. Assim de uma forma resumida eu diria que são... estas. Uma relacionada com impute, outra com o capital atualmente e outra que são os outputs que a marca hoje em dia vai entregar e que vai entregar no futuro.	K
00:34:20.0	00:34:25.5	Conhece algum modelo prático de avaliação da marca?	Fábio Gomes
00:34:25.5	00:37:00.1	Repara, eu o que diria eu para além da ISO que tem recomendações e <i>guidelines</i> , o que... os que conheço de terem sido trabalhados até em algumas empresas que trabalhei no passado são... os que conheço da Interbrand, da BrandFinance e da <i>Millward Brown</i> que são, eu diria, que das três principais que eu conheço e que, tipicamente, lideram esta avaliação e que têm formas de avaliação que podem ser um pouco diferentes para a esquerda ou para a direita mas que, tipicamente, incluem sempre esta lógica de investimentos de marca ou capital da marca e a performance da marca, ok?! E, tipicamente, o que acontece é há alguns que dão mais valor a determinados atributos do que outros dependem um pouco também do setor, mas que essencialmente o que fazem são empresas que desenvolvem os seus serviços à volta de estar a vender a estas marcas serviços de avaliação credíveis e minimamente certificados, eu não sei muito bem como é que funciona o processo de certificação e que tem as variáveis e depois tem pessoa para essas variáveis. Se tu me dizes ou me perguntas o quão certos é que estão? Na realidade, como é que eu vejo isto? Ah... e como eu referia mais da nossa conversa, muitas destas avaliações hoje em dia estão desligadas por 200%, 300% da realidade com o que as transações depois se concretizam. Agora isto é um atestado que os métodos de avaliação estão completamente errados? Diria que não, acho que tem as variáveis certas, agora qual é que é o peso? Ah... nós podemos tentar avaliar as transações, avaliar como é que essas determinadas marcas funcionavam e conseguir de ali extrapolar quais é que são as variáveis certas para medir e prever as transações futuras, utilizando as	K

		transações passadas. O meu argumento que dificultou um pouco este processo e até o caminho que eu acho eu que vais percorrer agora no desenvolvimento desse modelo é que... a negociação em si é alguma dimensão irracional e que tem haver, naturalmente, com as forças naquele ponto específico de negociação. Ok?	
00:37:01.0	00:37:09.0	Esta avaliação deve ser feita por alguém externo à empresa?	Fábio Gomes
00:37:09.0	00:38:17.0	Sim, eu acho que por norma.... Há fatores mais objetivos, ok?! Que podem ser feitos e conduzidos. Eu acho que as marcas K podem ter... repara depende para quê que queremos saber utilizado. Se nós queremos saber como é que de alguma maneira de forma continuada percebermos qual é que é a performance de uma marca, nós podemos ter algumas das dimensões que são utilizadas para avaliar essa marca podem ser avaliadas internamente por... entidades internas, principalmente se tiverem áreas de investigação e de research. Ah... há outras para ouvir os clientes pode ser feito pelos departamentos internos de estudos de mercado, etc...que muitas vezes recorrem a entidades externas para fazer isso, mas o grande problema que eu vejo de utilizar pessoas internas é [...] que não pessoas das equipas de marketing que de alguma maneira podem ter algum <i>bias</i> a diferentes níveis. Ou seja, quando colocam as questões, seja quando avaliam a própria marca, não é?! Que tendem a sobrevalorizar se tiverem contentes com a marca e a subvalorizar.	
00:38:17.0	00:38:58.9	Reconhece importância em colocarmos o valor da marca no balanço das empresas?	Fábio Gomes
00:38:58.9	00:39:02.9	Sim.	K
00:39:02.9	00:39:08.0	Conhece alguma empresa que faça esta avaliação?	Fábio Gomes
00:39:08.0	00:39:47.0	Não tenho a certeza, o que é que eu diria? Eu acho que há várias marcas, a Sonae incluída, já que em determinados momentos K do tempo fez o <i>assessment</i> das suas marcas, em termos de avaliação algumas conheço. O IKEA faz a nível internacional, nunca a nível de uma determinada região mas a marca como um todo. Se as colocam no balanço? Ah... eu acho que há muitas marcas que o fazem a nível internacional, a nível nacional? <i>Pfffff</i> ... não te sei responder.	
00:39:50.2	00:39:50.3	E que fatores considera para tal não acontecer?	Fábio Gomes
00:39:50.9	00:41:20.0	Eu acho que das grandes multinacionais portuguesas ou dos grandes grupos essa avaliação deve ser feita e que está colocada K no balanço. Ah... e, acho que é feita precisamente numa lógica de valorização dos ativos e, obviamente, aparece como go-odwill, como marca e como ativos intangíveis. Por isso, eu acho que muitas vezes a razão é por desconhecimento, não perceberem, provavelmente, qual é que é a mais-valia, nem sequer sabem muito bem por onde começar e porque esse foco nas marcas não é uma coisa muito grande. Eu se tivesse que dizer grandes empresas com grandes marcas em Portugal, não há grande razão para não o fazerem porque vão estar a valorizar os seus ativos e, portavelmente, como tu referiste no início da conversa, permite, provavelmente, uma valorização maior da empresa seja numa perspetiva de crédito financeiro, nas avaliações que sejam feitas pelas empresas de crédito, etc... Por isso, eu acho que esse aspeto a grande razão é que, eventualmente, algumas destas avaliações por estas grandes marcas não são baratas, envolvem um processo que possa ser um pouco demorado e como tem de ser feito por entidades externas é um custo que muitas vezes as empresas não reconhecem propriamente grande mais-valia para ser feito.	

Entrevista L

A seguinte entrevista foi realizada com uma diretora de auditoria (L) no passado dia 18 de maio de 2021, às 18h; com uma duração de 33 minutos e 47 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:04.3	00:00:23.6	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:23.6	00:01:01.0	Bem, o valor da marca é algo que... como intangíveis das empresas será um dos principais intangíveis e um ativo onde as empresas investem cada vez mais. A marca é que é a principal driver digamos assim de tudo o que é a fonte de rendimento e a colocação é a posição em termos do mercado. Portanto, julgo que a marca é um dos principais ativos das empresas.	L
00:01:01.0	00:01:59.1	Qual o método que melhor capta o valor da marca (custos, receitas, mercado ou fórmulas)?	Fábio Gomes
00:01:59.1	00:03:12.3	Ora bem, talvez um pouco influenciada pelo aquilo que é o nosso trabalho ao nível de auditoria na revisão das imparidades das marcas em que utilizamos os fluxos de caixa descontados eu diria que por desconhecimento dos outros três, julgo que me falou em quatro, e... eu não sei muito bem como é que os restantes são apurados. E, portanto, não consigo julgar se os outros são melhores. Do ponto de vista, de relato financeiro é esse que é o mais utilizado em termos de método e esses rendimentos são os <i>royalties</i> , portanto, há um modelo em que o <i>cashflow</i> principal projetado para o futuro são <i>royalties</i> , naturalmente com despesas associadas à manutenção da marca. E, é esse que eu conheço. Como digo, mas provavelmente por ser aqueles modelos que do ponto de vista de imparidades às respetivas marcas, do ponto de vista contabilista e de relato financeiro é o mais utilizado. Provavelmente, os restantes são modelos, provavelmente, mais... subjetivos e não serão tão utilizados ao nosso nível e, portanto, desconheço os restantes.	L
00:03:12.3	00:03:17.5	A apuração do cashflow de uma marca é algo simples de fazer?	Fábio Gomes
00:03:17.5	00:05:15.8	As despesas inerentes à manutenção, conservação de uma marca eu julgo que essas despesas incorridas ou aquelas que devem ser incorridas são relativamente simples. A maior dificuldade é em projetar os <i>royalties</i> . Primeiro apurar qual é a melhor taxa de royalty que se adapta àquela marca, àquele mercado em concreto, àquele tipo de produto que está associado àquela marca. E, depois, é apurar as vendas que se conseguem através daquela marca. Portanto, há aqui duas incógnitas que é taxa e as próprias vendas têm que ser projetadas de acordo com aquilo que é a sensibilidade da empresa em saber que valores das vendas é que vão poder ser atingida no futuro. E, o royalty seria, digamos assim, o rendimento dessas marcas. Tanto usando essa marca internamente, portanto, projetar as vendas que a empresa acha que pode fazer ou no caso de... de, digamos assim, alocar essa marca a um terceiro aquilo que é o rendimento que pode obter através de <i>royalties</i> . Portanto, o modelo da utilização dos <i>royalties</i> é utilizado não só para a empresa testar a sua própria marca quando é ela que a utiliza, como, também, no caso em que a marca é franchising para o exterior. Portanto, o modelo é o mesmo. E as incógnitas são essas: vendas e taxas. Claro que há alguma, há algum benchmarking em termos de mercado, saber qual é a taxa mais apropriada. Depende, também, do	L

		produto. Produto customizado pode não ser tão fácil chegarmos à taxa teórica, em especial quando a marca está a ser utilizada pela própria empresa e não em regime de franchising para o exterior. Portanto, há sempre aí uma incógnita porque a marca tem embutida daquilo que é a atividade de uma determinada empresa.	
00:05:15.8	00:05:15.9	Na ótica dos serviços, acredito que se o serviço for personalizável a lógica é a mesma?	Fábio Gomes
00:05:23.5	00:05:23.6	É, exatamente igual. Sim!	L
00:05:23.5	00:05:41.4	Conhece algum método prático, além dos discounted cashflows, para avaliar o valor da marca?	Fábio Gomes
00:05:41.4	00:06:15.7	Método mais prático? Hmm... não. E já considero que esse bastante prático. Ele em termos de modelo, é um modelo simples L tem é duas incógnitas básicas ou importantes que são difíceis de operar. Mas o modelo em si não é... é fácil. Eu a pouco não falei da taxa de desconto, a taxa de desconto é outra incógnita que é preciso adaptar ao segmento onde está... onde está a marca.	
00:06:15.7	00:06:45.2	Quais as dimensões que deveriam ser incluídas num potencial BSC de avaliação da marca?	Fábio Gomes
00:06:45.2	00:09:27.6	Numa perspetiva de <i>Score Card</i> ? Como assim? Mas pretende chegar a um valor? Da marca? [...] Eu aqui teria um comentário... eu sou mais quantitativa. E, portanto... e de números. Ok... tem valor, mas como é que eu atribuo um valor a esse valor. Não sei se me estou a fazer entender? Quer dizer... [...] Portanto, tem uma espécie de escala de quantificação de... de qualidade para o consumidor, imaginemos de 1 a 5. Mas, isso significa que todos os produtos com... com uma pontuação de 5 tem o mesmo valor? Não?! [...]	L
00:09:27.6	00:09:27.7	Reconhece importância na colocação do valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:09:29.7	00:12:13.7	Do ponto de vista de relato financeiro diria que sim, é um ativo e... e, sendo o relato financeiro, tendo o relato financeiro o L objetivo de ter ou de demonstrar qual é o património das empresas eu diria que sim. Agora, atenta àquilo que é os riscos associados a colocar no balanço ativos que não sejam devidamente mensurados isso é outro assunto. Eu reconheço a importância de lá colocar a marca sim, mas, também, reconheço a grande dificuldade em mensurar essa marca. E ser um ativo... seria um ativo envolto em muita subjetividade, o que poderia dar uma imagem errada daquilo que é o património efetivo da empresa em termos contabilísticos. E num... e ser difícil haver aqui uma compatibilidade em tudo que seja relato financeiro porque cada uma das empresas iria apresentar um valor atribuído a uma marca apurado de uma forma que lhe desse... eu não vou dizer que lhe desse mais jeito, mas que a própria empresa, eventualmente, iria considerar mais adequado, mas não estava assente em nenhuma, nenhuma transação, digamos assim, portanto, teríamos ali uma estimativa demasiado perigosa diria eu. Os próprios utilizadores, em informação financeira, teriam alguma dificuldade em fazer comparações entre empresas e o que se pretende através das normas de relatos financeiros é que elas sejam aplicadas uniformemente de modo que os diversos relatos sejam minimamente comparáveis. Quando existe uma marca no balanço de uma empresa significa que ela foi adquirida e aí é diferente já temos aí um valor transacionado entre duas partes em que cada uma das partes fez a sua apreciação daquele... do valor de determinado ativo e, portanto, temos ali uma mensuração que tem algum grau de objetividade. É, claro, que a	

		seguir temos de fazer testes para garantir que, como qualquer outro ativo, a seguir num teste de valores. Mas essa situação é diferente, ter ali um ativo que foi transacionado, digamos assim.	
00:12:14.9	00:12:46.6	Receio na análise de quem vai consumir o balanço, o valor pode estar sob ou sobrevalorizado...	Fábio Gomes
00:12:46.6	00:13:27.5	Independentemente disso, mesmo que as empresas considerassem ou se disséssemos que as empresas teriam de avaliar numa perspectiva de prudência é demasiado subjetivo para que seja possível fazer comparações... em termos desse relato financeiro. E... isso retira-lhe, digamos assim, aquilo que é o objetivo principal do relato financeiro contabilístico. Isso é um pouco a problemática dos jogadores de futebol... dos passes, é igual, é exatamente a mesma coisa.	L
00:14:05.7	00:14:53.8	Eu acho que... ainda assim, eu acho que é mais fácil... mais fácil? É menos subjetivo, seria menos subjetivo avaliar uma marca do que um jogador de futebol. Um jogador para encontrar comparativos num mercado idêntico, não é?! Um jogador é muito difícil, enquanto, eventualmente, pode ser fácil conseguirmos algum tipo de comparáveis de mercado de uma determinada marca. Relativamente, não é simples mas pode haver. Nos jogadores? É muito difícil porque cada jogador é um jogador. E... lá pelo Messi e o Ronaldo estarem ao mesmo nível, não significa que eles tenham o mesmo valor. E, portanto... [...]	L
00:14:53.8	00:14:58.9	Conhece alguma empresa que faça este tipo de exercício?	Fábio Gomes
00:14:58.9	00:17:01.4	É assim, eu julgo que as empresas. Mas que fazem? Para que efeitos? Para efeitos de relato financeiro ou para... Eu acredito que as empresas tenham uma noção daquilo que vale a sua marca. É claro que se a empresa estiver disposta, tiver disposta, tentar alienar um determinado segmento que tem uma marca, claro que estará interessada em saber ou ter uma aproximação desse valor ainda que não seja refletido no balanço. O que eu conheço, do que eu conheço, conheço uma realidade porque eu trabalho em auditoria, conheço a realidade das empresas efetuarem avaliações das suas marcas para testar as marcas que têm no seu balanço adquiridas no âmbito de... convenções de negócio e que vêm com marcas. Não tenho conhecimento de empresas que façam avaliação só para saber quanto é que vale a marca, para saber ou para reportar para o exterior porque é impossível, mesmo divulgar não é possível no âmbito do relato financeiro. E, julgo que mesmo para os analistas eu nunca vi, pelo menos naquela informação que é pública, nunca vi nenhuma empresa dizer aos analistas "este é o meu património líquido contabilístico e estes são os meus ativos que não estão no meu balanço que valem X ou valem Y" não vi fazer. Não sei se algum colega na parte das avaliações terá mais alguma informação a esse nível, mas se a informação não é publicada de alguma forma julgo que fazer para si próprio pode ter como objetivo, eventualmente, definir estratégias, mas isso já não... Não contacto com as empresas nesse sentido, sim.	L
00:17:01.4	00:18:14.0	Conhece as ISO?	Fábio Gomes
00:18:14.0	00:21:25.5	Mas isso está onde numa ISO? Qual é o organismo que publica essas normas de avaliação? São ISO? Tinha percebida ISA. Tinha percebido ISO porque não estava a perceber, ISO standard, ok!	L
00:21:25.5	00:21:25.6	A fazer-se este exercício, dever-se-ia fazer internamente ou recorrendo a uma empresa externa? Quais as principais razões para que isto não seja prática habitual das empresas portuguesas?	Fábio Gomes
00:21:25.5	00:22:49.3	Ora bem, a resposta à primeira, se é interno se é através de uma consultora? Eu aí diria que depende da estrutura que estiver na empresa internamente. Naturalmente, as consultoras têm sempre mais informação, mais <i>benchmarking</i> , conseguem	L

		comparar. Podem ter mais experiência. Eu diria que se usa ou utiliza-se mais consultores numa perspectiva de ter um valor de uma entidade externa, em vez de ser a própria entidade a fazer a avaliação. Dá maior credibilidade no caso de ser feito por uma entidade externa e, eventualmente, por questões da identidade interna não ter capacidade ou experiência suficiente para o fazer. Utilizar estas formas alternativas?! Do ponto de vista de avaliação, provavelmente do ponto de vista de avaliação faz todo sentido. Do ponto de vista... de relato financeiro não é aquilo que é mais preconizado pelas normas de relato financeiro, provavelmente, porque é mais difícil determinar o seu valor a partir destes critérios que me parecem mais subjetivos. Julgo que será essa a explicação.	
00:22:49.3	00:23:18.2	É difícil saber até onde a marca vai...	Fábio Gomes
00:23:18.2	00:23:23.4	São pressupostos muito subjetivos, sem dúvida nenhuma! Sem dúvida, nenhuma.	L
00:23:23.4	00:23:34.1	Quais seriam os passos através de normas contabilísticas para colocar o valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:23:34.1	00:26:12.5	Eu penso que estas ISO não vêm resolver esse problema. O problema base, o problema base não está na metodologia para determinar o seu valor, mas sim no facto de qualquer uma dessas metodologias ser demasiado subjetivas para ter uma relevância contabilística. [...] Nem complementar porque... quando eu refiro relato financeiro é relatório de contas, é a informação toda que está abrangido por normas específicas de relato financeiro e que as empresas devem seguir. Como disse há pouco com o objetivo de ter algum grau de comparabilidade entre as diversas empresas. E a normativa é nesse sentido, o objetivo principal é precisamente esse. Primeiro foi ao nível dos países, depois foi ao nível internacional e isso vai contra esses... a própria determinação do justo valor em alguns ativos que estão relevados no balanço porque são ativos que estão mensurados pela aquisição, portanto houve uma transação na base e não se coloca mesma questão das marcas, nomeadamente, nas balanças geradas internamente, já o justo valor que significa que o meu ativo terá que ser constantemente substituído pelo valor... que são valores que hipoteticamente se consideram que são os valores do mercado depois da aquisição de um determinado ativo já esses valores são bastantes subjetivos. E, portanto, o passo que se deu em direção a esse justo valor já é algo que é difícil, digamos... as empresas que têm o mesmo tipo de ativos podem ter formas diferentes de apurar o seu justo valor e portanto... o justo valor veio tirar algum tipo de comparabilidade entre as empresas, mas isso já foi um passo em frente porque os investidores queriam ter um património líquido no relato financeiro que fosse mais próximo daquilo que é o justo valor no mercado. Dai a colocar lá ativos mensurados internamente com base pura e simplesmente em valores hipotéticos de transação, que é isso que significaria... o valor da minha marca, qualquer ativo que eu tenha no meu balanço tenho no meu Balanço é um ativo que eu posso vender a qualquer momento, portanto é isso que eu estaria a fazer a relevar também um ativo que se considera que é vendável naquele montante... não é simples, é muito subjetivo. [...] É isso mesmo é o justo valor dessa marca... é isso que se está a tentar, como é que se chegue ao justo valor de uma marca e se é possível esse justo valor ser envolto no menor grau de subjetividade que lhe permita sem qualquer tipo de transação na base ser colocado no Balanço e é ISTO que que em termos contabilísticos ou de relato financeiro continua a não ser permitido. Embora o justo valor seja utilizado para mensurar alguns ativos que já estavam no balanço, mas não na sua base ou seja o justo valor determinado sem qualquer tipo de transação determinado pelas duas partes.	L

00:27:37.6	00:28:30.8	Acha que deva incluir outras questões para futuras entrevistas?	Fábio Gomes
00:28:30.8	00:33:47.2	Já entrevistou avaliadores? e não faz parte do seu... [...] Do lado da banca, eu acho que é importante, efetivamente, tentar perceber que importância eles dão ou se quantificam eles próprios o valor de uma marca, de uma empresa que eles sabem que tem uma marca. Porque se a empresa tiver uma marca já internamente... os bancos não vão encontrar no relato financeiro da empresa qualquer referência ao valor da marca... não sei se eles internamente têm formas de apurar ou em termos do seu <i>checklist</i> avaliação de risco associada àquele empréstimo, no caso de ser um empréstimo se eles têm formas de avaliar isso... não sei... ah... mas, parece-me uma boa... mas, parece-me interessante estar a questionar quem concede crédito o que é que eles fazem relativamente a esses ativos que não se encontram no balanço, sendo que o principal deles é a marca. Os avaliadores, eu julgo que os avaliadores podem explicar melhor as dificuldades que têm na mensuração. [...] Avaliadores? Consultores na área de avaliação, sim. Capital marca... nesse sentido. Qualquer consultor que trabalhe na área de avaliações consegue, julgo eu, responder porque certamente já terá passado por necessidade de avaliar marcas. [...]	L

Entrevista M

A seguinte entrevista foi realizada com um diretor de marketing (M) no passado dia 21 de abril de 2021, às 15h; com uma duração de 25 minutos e 53 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:05.0	00:00:14.8	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:14.8	00:00:53.8	Para mim o valor da marca e como é óbvio, o que já tivemos a falar, de ser algo intangível é sempre difícil de conseguirmos medir mas o valor da marca vai muito da perceção que as pessoas têm sobre a marca em questão, seja aqui a marca... no meu caso, o clube em que além dessa perceção existem todos os outros conjuntos... eu aqui tenho a minha história, tem muita coisa que vai certamente mexer no que é o valor da marca.	M
00:00:53.8	00:00:53.9	Acredita que o valor da marca tem impacto na cultura organizacional?	Fábio Gomes
00:01:02.3	00:01:34.8	Sim, acredito que sim. Acredito que é sempre, é sempre mais entusiasmate ou o que se queira chamar, trabalhar numa marca forte ou numa marca que não se reconheça grande mérito ou trabalho ou que se trabalhe no desenvolvimento e gestão da própria marca. Acho que isso é fundamental para... seja em que departamento for quanto mais profissional e quanto melhor forem as coisas e mais se lutar para a valorização de tudo, acho que é sempre uma mais-valia.	M
00:01:34.8	00:04:48.3	Qual o método que melhor capta o valor da marca?	Fábio Gomes
00:04:48.3	00:06:01.7	Aqui vou nada um bocadinho fora de pé porque pessoalmente... sempre que fiz algo relacionado com isso, foi sempre por terceiros mas, a minha opinião é que... e eu sendo, o meu background é em engenharia, então, eu tenho muito apreço pelos números e pelos dados estatísticos, por isso, acho que... acho que no fundo, o modelo híbrido acaba por ser não digo o melhor, o mais correto, o quer que seja mas a abordagem com que, talvez, mais simpatizo... existir... claro que essas empresas nunca partilham as fórmulas e nós trabalhamos em algumas coisas com a SIGEN para retornos e afins e eles também utilizam as suas fórmulas, mas acho que só ver os custos, acho um bocado redutor para medir o valor da marca, não é? Acho um bocado redutor, no nosso caso, também, vamos fazer 82 anos... não vamos estar a medir os custos de 82 anos do que fizemos pela marca, não dá... por isso, eu acho que esse modelo híbrido, na minha perspetiva, poderá ser a melhor maneira de encontrar o valor da marca.	M
00:06:01.7	00:06:11.1	Considera que este tipo de análise deve ser feito de forma interna ou recorrendo a uma entidade externa?	Fábio Gomes
00:06:11.1	00:06:54.9	Sim, no meu caso aqui seria sempre feita externamente e acredito que grande parte das marcas tenha que ser feito externamente e acho que é mais fácil, mais fácil ou mais... imparcial ser alguém de fora... pá, uma pessoa contrata um serviço, sabe como é que trabalha com a empresa... se concordarmos acho mais fidedigno e imparcial ser alguém de fora do que alguém de dentro	M

		a dizer o que é que a marca vale porque tem logo uma vertente subjetiva do nosso gosto ou não pela marca, logo associar que estamos inclinados à partida parece-me a mim.	
00:06:54.9	00:07:40.8	Consideras que esta avaliação poderia criar mais harmonia entre o departamento de marketing e financeiro?	Fábio Gomes
00:07:40.8	00:09:32.8	Eu acho que a harmonia entre os dois departamentos depende muito do que for sendo feito, acho que... e, acreditando que todos os departamentos de marketing, como eu tenho aqui, que tenho um orçamento, digamos assim, e tenho objetivos definidos que tenho de atingir no final do ano e aí é facilmente... não tenho qualquer problema com o departamento financeiro desde que eu cumpra o que eu estipulei com o meu orçamento e que desde depois eu cumpra com os objetivos, os objetivos definidos... se gastar tudo e depois não atingir os objetivos ou se precisar... ou se de repente gastar muito mais dinheiro que não foi o combinado, aí de certeza que vamos ter problemas com o departamento financeiro, mas acho que isso é mais uma base de cultura da organização entender o marketing como investimento e quando se fala em futebol falamos sempre em investimento a 5, 10 anos para começar a ver alguns resultados mais sustentáveis, por exemplo, eu não consigo fazer nenhum investimento... muito dificilmente eu faria um investimento agora que me iria trazer ótimos resultados imediatos... acho que o valor da marca e a própria perceção até pode ser importante para internamente as pessoas entenderem a dimensão do que estão... da própria organização em que estão... muita gente possa não compreender... nem seja não compreender... mas não ter a noção da grandeza da organização e da marca que defendem todos os dias e mesmo para... no nosso caso no futebol a própria valorização da marca é muito importante para novos parceiros e patrocínios, por exemplo, é fundamental... eu, quanto melhor for minha marca e quanto mais cotada esteja mais eu posso pedir de patrocínios e de apoio e esse tipo de associações.	M
00:09:32.8	00:09:38.1	Já alguma vez utilizou algum modelo de valorização da marca?	Fábio Gomes
00:09:38.1	00:09:40.5	Não.	M
00:09:40.5	00:09:43.1	Conhece algum modelo prático?	Fábio Gomes
00:09:43.1	00:10:01.9	Em nomes teóricos não. Tenho alguns orçamentos e isso, mas... e, por isso mesmo é que seria sempre algo feito externamente... não íamos ser nós aqui que não somos especialistas nessa área a fazer essa avaliação.	M
00:10:01.9	00:10:14.8	Se criássemos um modelo que dimensões deveriam ser consideradas?	Fábio Gomes
00:10:14.8	00:11:37.8	É assim... essa é difícil porque eu... enquanto os outros precisam de clientes... isso eu já os tenho, mas analisando muito o meu lado, aqui de marca desportiva acho que para a dimensão da marca é muito importante a moldura humana que a marca traz, não é? A parte... ou número de adeptos no fundo... ou pelo menos que simpatizam, não precisam de ser o número de adeptos ferrenhos mas pelo menos os que simpatizam com a marca, é sem dúvida muito importante depois marca neste meio... as conquistas acabam por ser, os feitos e as conquistas, ao longo do tempo acabam por ser, também, muito importantes para a valorização da marca e depois, também, acho que é muito importante os ativos e os ativos refletem, também, mais ou menos os orçamentos e... os ativos que se tenham são importantes porque quanto mais valorizada está a marca mais caro vão ser os ativos e eu aqui até estou a falar de ativos físicos, infraestruturais que nem é aqui o nosso caso, nem é por aí mas, de ativos humanos que nosso caso é o que temos mais, que não somos nós é o pessoal aqui do gabinete... que são os ativos dos jogadores.	M

00:11:37.8	00:11:52.2	Esta informação seria fácil de conseguir?	Fábio Gomes
00:11:52.2	00:12:47.3	Sim, não me parece que seja nada muito complicado. Os feitos são tangíveis e fáceis... e a nossa história está escrita e aquilo M são os feitos, do passado recente que vai sempre valorizar mais do que é mais antigo. A nossa moldura humana é questão de... além do que são os sócios e esses sim estão todos identificados, existem n maneiras de encontrar o que se queira chamar como simpatizantes e afins. Em relação aos ativos humanos todos têm uma valorização mesmo que seja uma coisa teórica, lá está se formos a um TransferMarket desta vida e conseguimos ver quanto é que está avaliado o plantel numa base de... também, de uma fórmula meia teórica que podemos concordar ou não com o que lá está.	
00:12:47.5	00:14:33.2	A conseguirmos identificar o valor da marca, qual o valor que deve ser considerado no balanço? O que a marca vale ou que Fábio pode valer no futuro? Gomes	
00:14:33.2	00:15:05.3	Aqui é como se viesse um jogador da nossa formação fosse o software criado. Nós aqui não criamos o software, mas criamos M os jogadores. Exatamente, acho que os zeros € são meramente contabilísticos e nada mais do que isso... acho que para usar essa variável numa dimensão de marca, acho que tinha de usar o valor de mercado, digamos assim, e não o valor que é contabilístico para o clube, o facto de ele ser um atleta da formação e, entretanto, ter a sua valorização.	
00:15:05.9	00:16:14.0	Reconhece a importância da colocação do valor na marca no balanço?	Fábio Gomes
00:16:14.0	00:18:04.8	Eu nunca pensei muito, nunca pensei muito sobre isso, mas, mas, mas... creio que... no balanço contabilístico, não é? É assim, M para depois uma entidade financeira não sei se isso vai ter grande valor eu colocar lá "ah, mas a minha marca vale tanto" e ele "hmm, está bem". Não sei se isso será mas, sim no fundo poderia entrar porque da mesma maneira que nós num empréstimo hipotecamos uma casa, por exemplo, não é?! Aqui podemos hipotecar os passes dos jogadores, por exemplo. Assim, isso é muito do que está... lá está, é uma das variáveis que está na nossa proposta, na proposta não, no que falamos das três dimensões para avaliar a marca porque é muito difícil se formos pelas conquistas e afins em termos práticos, digamos assim, sendo muito prático ninguém vai estar num balanço dizer "ah, mas o valor da marca" não. Acho que em termos práticos eu diria que não, mas é sempre importante... acho que é muito importante e aqui não fazemos porque ainda não há essa visão e tenho dificul- dades, no meu orçamento não consigo partir para esse tipo de estudos, mas acho... acharia importante irmos acompanhando numa base anual ou, pelo menos, bianual a evolução do valor da maca, também.	
00:18:04.8	00:19:42.0	Conhece algum caso de empresa que faça este tipo de análise?	Fábio Gomes
00:19:42.0	00:20:35.3	A SIGEN consegue-me fazer e [...] Tirando aqueles estudos das grandes companhias mundiais, não acompanho tão de perto M o tema para saber quem tem, quem não tem, só tirando a Apple, a Google... aqueles estudos todos que surgem do valor dessas grandes marcas... assim de marcas, de repente, fora da caixa que eu saiba que façam não. Só essas mais... as que participam, normalmente, nesses estudos grandes.	
00:20:35.3	00:20:54.8	Quais os principais fatores para que esta avaliação não seja habitual na maioria das empresas?	Fábio Gomes
00:20:54.8	00:23:14.2	Em primeiro acho que todas estas ciências ainda são recentes, digamos assim, por isso, ainda não é... nunca é visto como M prioridade, digamos assim, pelo capital social ou qualquer coisa assim as pequenas empresas lá devem conseguir ter uma	

		ideia. Depois, além de ser muito recente, numa fase inicial acho que para fazer um estudo deste é preciso estar já numa fase de maturidade na empresa já bom, não precisa de ser uma empresa muito madura mas, pelo menos, estar já num ponto... não estou a ver ninguém, a não ser que seja um investimento brutal de um investidor ou qualquer coisa assim mais diferente do que é usual, mas não estou a ver nenhuma empresa a não ser que seja uma empresa madura a conseguir fazer esse tipo de investimentos... depois acho que quem faz estes investimentos é muito de quem quer ou vender a parte ou vender tudo para ter alguma ideia... ou recebe uma proposta e quer fazer um estudo para ver se aquela proposta faz sentido ou se não faz sentido, não é?! E, acho que é muito a partir daí que as empresas fazem esse estudo de valor da marca. E, lá está, porque não é um estudo barato, não é?! Não é algo que se diga "epá pronto, vamos fazer" não é?! [...] Existem outras prioridades do que o estudo do valor da marca. Para mim, por exemplo, até pode ser importante, lá está porque é quase como se quisesse vender para arranjar patrocínios e para mostrar a marca que está e os valores da marca e tudo associado a isso, acho que pode ser importante para uma PME normal que não queira ser vendida, nem precise de... nem que seja acionistas pequenos, acho que é algo que pode ser interessante a um certo ponto mas não estou a ver para a grande maioria das nossas PME a ser necessário fazer um estudo destes a não ser já numa fase muito madura da empresa. Lá está, aí já podemos estar a falar de outras coisas.	
00:23:14.2	00:23:38.1	Se existisse uma ferramenta, mesmo que não se pudesse colocar no balanço, utilizaria?	Fábio Gomes
00:23:38.1	00:23:59.3	Sim, isso eu acho que nós como marketeers íamos ter sempre a curiosidade de explorar e ver os campos que se mexêssemos M mais aqui ou ali, como está a dizer, o que é que ia influenciar mais o valor da marca, isso tenho a certeza de que se tivéssemos uma ferramenta dessas... pelo menos, iríamos lá ver como é que funcionava.	

Entrevista N

A seguinte entrevista foi realizada com um diretor de marketing no passado dia 13 de abril de 2021, às 15h; com uma duração de 19 minutos e 27 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:05.4	00:00:07.9	O que é para ti o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:07.9	00:00:08.0	É assim, o valor da marca pressupõe o resultado final que vem de um trabalho de branding que vais fazendo no dia através da tua política comercial ou da tua política de comunicação ou até mesmo a junção das duas. Eu acho que o valor da marca é força que nós temos, é o <i>leverage</i> que nós temos para com os clientes, principalmente, no modelo de negócios como é o nosso (consumidor final) o cliente tem várias escolhas, tem um negócio para sustentar com as compras que nos faz a nós e onde o preço é altamente mandatório. Por isso, se tu, numa lógica de mercado onde o preço dita as regras consegues atrair vendas aí está o grande valor da marca.	N
00:01:01.0	00:01:01.1	Consideras que este valor da marca ou Brand Equity tem um grande impacto no que diz respeito ao desempenho organizacional?	Fábio Gomes
00:01:11.7	00:02:10.5	Sim, é assim eu acho que é mais do que o Brand Equity para o cliente, esse BE é traduzido como uma filosofia para a organização. Ou seja, se as pessoas encararem essa filosofia, isso transparece para o mercado e a maneira como somos vistos no mercado acaba por influenciar diretamente também a organização como um todo. Acho que são coisas diferentes porque o BE é o input e o outro é o output. Nós temos que trabalhar para um resultado final, mas eu acho que tanto a visão de um lado como a do outro acaba por influenciar as duas extremidades. Se nós vírmos a nossa empresa como um portento no mercado nós vamos transmitir isso ao mercado e se o mercado vir a nossa empresa como um portento no mercado, nós vamos acabar por sentir a responsabilidade de trabalhar para chegar a essa meta.	N
00:02:10.5	00:03:26.8	Qual a perspetiva que melhor capta o valor da marca? (CBBE, FBBE e MBBE)	Fábio Gomes
00:03:26.8	00:04:38.4	É assim, eu acho que elas acabam por se complementar... umas delas são do ponto de vista puramente financeiro e só que partem de pressupostos da primeira, do ponto de vista também emocional. O valor da marca para os stakeholders, tanto os clientes externos como internos... parte de um ponto de vista de serviço ou qualidade do produto, que no nosso caso a nível de serviço nós não temos produto próprio... e isso traduz-se em números depois nas outras duas vertentes que se utilizam para mensurar também o valor da marca. Agora, eu enquadro-me mais na primeira, é mais a minha área de atuação... se bem, que eu acho as três são um pouco complementares como é óbvio... mas, eu acho que todas elas, é assim... todas elas dependem da primeira se nós partirmos do princípio de que o orçamento é ilimitado mas se o orçamento da primeira for construído com base nos pressupostos da segunda e terceira vertentes, todas elas dependem umas das outras.	N
00:04:38.4	00:07:12.2	Uma vez escolhida a perspetiva, qual a abordagem mais correta (custos, mercado, receitas ou formulários)?	Fábio Gomes

00:07:12.6	00:08:30.7	Eu acho que a mais importante, acaba por ser a de mercado. Isto, porque, é assim... eu percebo o conceito de avaliação por N parte das receitas e da avaliação por parte das fórmulas mas, o mercado dá-te um feedback direto e se for uma empresa com 20 anos consegues ter um histórico, um <i>trackrecord</i> daquilo que é a tua atuação do mercado perante os clientes, qual é a tua oscilação nas receitas face aos investimentos que fazes e o feedback é mais direto do que... pelos custos é complicado porque os custos serão mais numa gestão corriqueira da empresa, serão mais para construir o orçamento do que propriamente para avaliar o valor da empresa em si... pelo menos no meu caso prático. Agora, o mercado dá-te sempre um feedback mais imediato e uma perceção mais imediata também face à concorrência, principalmente num mercado como é aquele em que atua a minha empresa que é altamente concorrencial.	
00:08:31.1	00:08:58.2	Conheces algum modelo prático que permita realizar esta avaliação?	Fábio Gomes
00:08:58.2	00:09:03.4	Não conheço nenhum modelo prático.	N
00:09:03.4	00:09:19.6	Que dimensões devem ser consideradas no cálculo do valor da marca?	Fábio Gomes
00:09:19.6	00:09:19.7	As dimensões dentro daquilo que é o desempenho da empresa? Por exemplo, tipo receita e... aí aquilo que eu gostaria... se eu N pudesse ter uma fórmula, aquilo que eu gostaria que ela me dissesse? A lealdade dos consumidores, o nível de receita face ao investimento, principalmente na minha área e na área operacional também e... se calhar, os custos com inovação porque nós fazemos, também, algum desenvolvimento interno de softwares direcionados ao mercado em específico e... se calhar a avaliação desses softwares numa fase zero não estão implementados e não estão a ser comercializados mas que tem potencial de... por um lado servir como produto para vender ao mercado, à concorrência e outros <i>players</i> e por outro lado para aumentar os níveis de serviço da empresa.	
00:10:48.4	00:11:44.4	Através das dimensões sugeridas como é que procederias à obtenção da informação?	Fábio Gomes
00:11:45.0	00:12:17.3	Questionários, questionários externos... é geralmente o método de preferencial, é também o método mais fácil para já. O N feedback que nós temos diário dos consumidores, mas isso é não é credível porque geralmente trata de problemas imediatos e negociações imediatas de imagem, do produto, etc... por isso, isso acaba por ser tendencioso, mas acho que o questionário seria a melhor forma.	
00:12:17.3	00:12:24.4	Seria mais uma microgestão da lealdade?	Fábio Gomes
00:12:24.4	00:12:33.2	Sim, porque a lealdade no dia-a-dia prende-se com quem faz mais barato por isso se nós fizermos mais barato temos sempre N os clientes leais a nós, mas se amanhã não fizermos já deixam de ser leais.	
00:12:35.3	00:12:45.7	Reconheces importância na colocação do valor da marca no balanço das organizações?	Fábio Gomes
00:12:45.6	00:13:30.0	É assim, não reconheço... esse ponto de vista foge-me um bocado porque é uma questão mais macro, mais da administração N da empresa e da gestão global da empresa. Eu, não reconheço valor, tanto não reconheço valor em comprarem uma carrinha nova para... e a logística reconhece esse valor. Agora, acho que se for mais um instrumento de valorização da empresa em si	

		e se for um instrumento que serve de alavanca para recorrer a créditos ou para valorizar a empresa quando tiver a ser cotada ou qualquer coisa assim do género sim. Do ponto de vista geral, sim.	
00:13:30.0	00:14:46.1	Conheces alguma empresa que faça este tipo de avaliação?	Fábio Gomes
00:14:46.7	00:15:01.3	Do meu conhecimento não. A avaliação da marca, assim não.	N
00:15:01.3	00:15:03.7	Quais os principais fatores para tal não se verificar?	Fábio Gomes
00:15:03.7	00:16:37.2	Eu penso que por ser... tão intangível acaba por não ser nem prioritário, nem muito tido em conta por parte de quem gere a empresa porque na verdade e apesar de ser útil na aproximação de departamentos como falaste ou como visões como falaste, ou de ser útil na aquisição de empréstimos de recorrer à banca ou na valorização da empresa quando esta tiver a ser cotada, ou tudo isso. Esta avaliação não é algo maleável no dia-a-dia das empresas, no orçamento ou etc, Ela serve como teto, ou serve como baliza se calhar a partir do momento que é feita essa avaliação para a criação de um orçamento de marketing mais robusto... aumentar ou até mesmo diminuir porque também há empresas que gastam demasiado em marketing para o <i>Brand Equity</i> que têm... serve para balizar sim, mas não serve como indicador da saúde do negócio no dia-a-dia e isso... acho que é mais o tipo de indicadores de quem está na gestão e administração das empresas que gosta de ver e que gosta de seguir para medir o pulso ao negócio e para saber que atitudes tomar a seguir.	N
00:16:37.2	00:16:59.5	Na tua opinião, quais seriam os procedimentos necessários para se incluir o valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:17:00.9	00:18:17.7	Os procedimentos necessários? É assim primeiro e mais importante é conseguir efetivamente encontrar o valor da marca da empresa e depois é colocar, assim, por exemplo, numa ótica de grupo como a que eu estou inserido nós temos uma marca que é a MCoutinho que é o grupo e depois temos uma série de marcas dentro do grupo, cada uma há de ter o seu valor e há de ter valores diferentes pronto... e acho que a seguir era departamentalizar devidamente o que é que é cada marca e que mercado serve cada uma dessas marcas porque no meu caso, MCoutinho Peças, serve um mercado diferente, clientes diferentes, clientes profissionais... oficinas e retalhistas de peças automóveis, mas temos outra diferenciação no retalho automóvel que é o mercado é diferenciado a nível geográfico, ou seja, há geografias diferentes, marcas diferentes que atuam em geografias diferentes e como tal numa configuração e numa demografia diferente e os seus clientes sendo diferentes tem de ser abordados de maneira diferente por isso acho que o passo seguinte seria colocar o valor ajustado ao mercado em que cada marca está inserida.	N

Entrevista O

A seguinte entrevista foi realizada com um diretor de marketing (O) no passado dia 17 de abril de 2021, às 11h30; com uma duração de 39 minutos e 1 segundo.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:03.9	00:00:14.2	O que é para ti o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:14.2	00:01:02.4	O que é que é para mim o valor da marca?! É todo o conjunto de tangíveis e intangíveis que nós conseguimos associar a um O ... à marca em si. Opá desde aquilo que representam todas ... principalmente as questões intangíveis como a reputação que a marca tem, a identidade que a marca tem, a força que a marca tem, o posicionamento que a marca tem, algumas questões, algumas questões um bocadinho mais tangíveis como a questão do design dos produtos em que é aplicado ... portanto todo este conjunto de situações que confere valor à marca.	
00:01:02.4	00:01:19.6	Acreditas que o valor da marca pode ter impacto na produtividade?	Fábio Gomes
00:01:19.6	00:03:10.7	Olha eu quero acreditar que sim porque eu acho que ... pelo conhecimento... pelos diversos feedbacks que fui recolhendo ao longo da minha carreira percebia que quando as pessoas trabalhavam pá posso dar ... para ser uma coisa mais concreta, quando eu trabalhava numa confeção via que as pessoas por exemplo quando estavam a trabalhar para uma determinada marca que se sabia que era uma marca de topo, uma marca de luxo, elas até de forma um bocadinho inconsciente trabalhavam de forma diferente, ou seja, quando lhes era dada indicação que aquilo era tipo “marca da feira” vamos passar esta denominação o trabalho era tipo dar gás, dar gás, dar gás, enquanto que quando é uma marca um bocadinho mais forte as pessoas tinham mais cuidado naquilo que faziam. Obviamente que quando se tratam de funcionários que trabalham para a própria marca, aqui estaríamos a falar de situações de <i>outsourcing</i> neste exemplo que eu te estava a dar, mas quando as pessoas trabalham para a própria marca eu acho que o facto de tu teres uma marca forte, de um colaborador se sentir de alguma forma ligado a essa marca e de sentir brio de trabalhar para essa marca e de querer continuar ligado aquela marca vai fazer com que a sua performance o seu desempenho, mesmo que de forma inconsciente, acabe por ser diferente e com diferente não quer dizer que seja necessariamente melhor mas que a pessoa vai procurar .. tem uma predisposição diferente para trabalhar na minha opinião.	O
00:03:10.7	00:03:10.8	Os colaboradores quando utilizam a marca na lapela, é o perpetuar desta força da marca...	Fábio Gomes
00:03:30.9	00:04:04.5	Eu lembro-me por exemplo de quando eu trabalhava na IKEA ...Opa tipo tu na IKEA tens balneários, não é?! Tu chegas à fábrica vestes a farda com que trabalhas e no final do turno vestes a tua roupa normal e venho-me embora. Mas havia muito aqui na comunidade aquele sentido de “eu trabalho na IKEA” percebes?! O poder da marca. Muitos nem tiravam a T-shirt para irem as compras e demonstrar que trabalhavam na IKEA percebes?! A marca tinha um peso significativo.	O
00:04:04.5	00:05:45.5	Qual a perspetiva que melhor capta o valor da marca?	Fábio Gomes

00:05:45.5	00:07:36.0	Eu... pá... Não é uma pergunta muito fácil. Eu penso ... eu penso que obviamente tu terás uma conjugação de todas, mas se eu O tivesse que optar por uma, penso que iria sempre para o valor dado pelo consumidor porque... desculpa... porque o consumidor no fundo é que vai definir qual é o valor que a marca tem. Tipo, tu podes, tu podes fazer uma estimativa de um valor de uma marca... que pá... valorizá-la imenso teres múltiplos aspetos que tu consideras que são... pá... que são muito valiosos, principalmente estas questões intangíveis. E o que é certo é que depois se o consumidor não reconhecer nada disso na marca ela não tem, ela na realidade não tem valor nenhum. Isto é um bocadinho como... pá... aquelas questões de... pá...tu tens um produto a venda que pode ser o melhor produto do mundo mas se ninguém lhe pega pá alguma coisa, alguma coisa ali ... e portanto eu acho que o fator, se eu tiver que escolher só uma, eu se calhar, e sem ter estudado isto, eu consideraria a questão do consumidor porque em ultima análise é ele que define o real valor da marca, é um bocadinho como o posicionamento, oh pá não adianta eu posso trabalhar para tentar colocar a marca num determinado posicionamento... pá... tentar que as pessoas a percebam duma determinada maneira se ninguém percebe aquilo daquela forma eu obviamente que estou a falhar e o posicionamento não é nada aquele que eu defini. Eu acho que o valor da marca é um bocadinho também por aí, portanto a escolher um será essa questão do consumidor.	
00:07:36.0	00:11:12.4	Qual a abordagem que melhor capta o valor da marca? (Custos, receitas, mercado ou fórmulas)	Fábio Gomes
00:11:12.4	00:11:48.1	Não é uma pergunta fácil. Não me consigo a ver a utilizar só um método. Ok. Eu acho impossível só por um método, só por O um método... definir o valor da marca, acho... é pá não dá, pelo menos da maneira que eu estou tipo a pensar que possa ser o valor da marca do Paços por exemplo. Eu não ir posso só pelos custos, não posso ir só pelas receitas, desculpa relembra-me a segunda?	
00:11:48.1	00:11:54.7	Valor do mercado.	Fábio Gomes
00:11:54.7	00:15:52.4	Não posso ser só por aí e também não acho que me possa guiar apenas por uma valorização exterior. Eu aqui, eu pá... eu acho O que tu tens, tens que englobar um bocadinho, um bocadinho de todos. Obviamente tu tens que perceber o que é que investiste na marca, tens que perceber que tipo de retorno é que estás a ter com a marca, tens que perceber no fundo o que é ... de que maneira o teu publico alvo perceciona a marca e de que forma o mercado olha para a tua marca. Ó pá eu estou a atravessar um processo agora que... pá que.... eu não estou a valorizar a marca é um facto mas por exemplo eu estou neste momento a negociar o patrocínio, o <i>main sponsor</i> ..., a frente da camisola e obviamente pá fui tentar perceber os valores que estão a ser praticados no mercado, fui tentar perceber o que é que as empresas entendem como um valor adequado para a realidade do Paços, fui perceber quanto é que elas estão dispostas a pagar, fui perceber onde é, até onde é que eu estou disposto a investir para criar aqui uma sinergia para receber uma determinada marca, ou seja todo este valor, que pronto aqui não estamos a falar exclusivo, não é o valor da marca como um todo, estamos a falar de uma situação muito específica, mas podemos extrapolar para tudo o resto, e como vês eu não posso simplesmente olhar para o mercado e dizer oh pá, o fulano pela 50 mil aquele pede 1 milhão, eu vou pedir 500mil porque estou aqui no meio percebes?! Eu não posso pensar nisto porque eu depois também tenho que ver... pá... quais ... todas as condicionantes que eu tenho, quanto é que aquela marca esta disposta a pagar, quanto é que a outra está disposta a pagar para estar associada a mim e nós estamos a fazer um estudo de por exemplo, uma das marcas, uma das empresas que nos quis patrocinar ... pá... esta com ideias muito de determinadas ativações no fundo mudar	

		aqui o paradigma que e feito na <i>sponsorship</i> em Portugal, eles querem mudar um bocadinho, isto é só um aparte, não tem muito que ver com o que estamos aqui a falar, mas imagina geralmente um sponsor tipo patrocina-te tu metes ali a publicidade na camisola fazes uma outra ação mas coisas paupérrimas, estamos a falar de um sponsor que quer trazer um bocadinho aquele <i>show-off</i> da NBA e da NFL percebes?! Começar a trabalhar esse tipo de situações isto obviamente obriga-nos também a algum tipo de investimento mas isto vai valorizar ainda mais a minha marca, percebes?! Mas depois será que os meus espectadores vão ter interesse neste tipo de coisas? Percebes há aqui todo um conjunto eu não posso olhar para isto por um prima só, na minha opinião, eu tenho que ... isto tens que olhar por todos os prismas, obviamente que valorizar mais uns do que outros, lá está eu darei sempre mais atenção ao que o mercado ou ao que as empresas me querem pagar a mim, ou seja, o que é que eles percebem que é o nosso valor do que... pá ... a liga Portugal por exemplo dizer que a marca paços vale 5 ou 6 milhões, uma maneira de falar percebes?! Pá não me interessa nada ter a liga a dizer que o Paços vale 5 ou 6 milhões, se eu depois tenho um patrocinador que diz não ó pá eu patrocinar vocês valem 50 mil euros e se quiserem 50 mil euros eu alinho senão não alinho percebes?! Portanto é um bocadinho isto.	
00:15:52.4	00:17:11.4	Este Score Card permitira analisar diferentes variáveis...	Fábio Gomes
00:17:11.4	00:18:06.6	Isso é uma discussão que nós tivemos porque por exemplo nós estando na classificação que estamos atualmente temos mais exposição nos jornais temos mais exposição na televisão enquanto que se estiveres mais abaixo oh pá tens menos exposição tens menos ... os próprios seguidores ... imagina se eu tiver ... por exemplo imagina a tua empresa patrocina este ano o Paços pela primeira vez e nós descemos de divisão, na cabeça de quem é adepto do paços a tua marca vai ser uma merda porque tu foste uma marca que vai estar associada a um mau momento do clube portanto no nosso caso não é uma coisa pá é há aqui muitas variáveis muitos intangíveis na definição [...]	O
00:18:06.6	00:18:06.7	Este tipo de Score Card permite estimar diferentes cenários...	Fábio Gomes
00:18:24.3	00:18:46.2	A própria negociação dos contratos passa muito por aí percebes?! Imagina, eu posso-te dizer do contrato que nós temos com a JOM se fica entre o 15º se ficar entre 10º eu tenho um <i>prize money</i> de x, se ficar entre 10º e 8º y, entre 7º e 4º ... percebes? Ou seja, esse tipo de situações só não está contemplado porque lá está é valorizada de maneira diferente... pá... eu quanto mais acima tiver mais exposição eu vou ter dos meus patrocinadores, percebes?	O
00:18:56.4	00:19:27.2	O número de notícias publicadas sobre a marca, também, contribui para o valor...	Fábio Gomes
00:19:27.2	00:20:37.8	Vocês o <i>clipping</i> fazem-no internamente ou...? [não, externamente] exatamente.	O
00:20:37.8	00:20:53.9	Conheces algum método prático de avaliação da marca?	Fábio Gomes
00:20:53.9	00:21:05.9	Não. E, nunca utilizei nenhum.	O
00:21:05.9	00:21:27.7	Quais os ingredientes que achas que não deveriam faltar numa potencial fórmula?	Fábio Gomes
00:21:27.7	00:22:49.4	Opá... no nosso caso tu tens de ter... opá... tens de ter classificação, tens de ter... conotação, tens que ter... sei lá... tempo de exposição, tens que ter... número de patrocinadores, vendas e compras de atletas por que isso também influencia imenso aquilo	O

		que é o valor, por exemplo, o Vitória de Guimarães a marca ganhou muito valor com a vinda do Quaresma, por exemplo, percebes? Portanto, no futebol isso, também, é, também, é, extremamente relevante... o teres uma academia ou não teres... pá... há tanta coisa, são imensas variáveis para definir aquilo que é o valor de uma marca de um clube... pá... número de adeptos, número de sócios, sei lá... mais o quê... pá... as competições em que participa... sei lá, são tantas...	
00:22:49.4	00:22:55.8	E do ponto de vista do adepto?	Fábio Gomes
00:22:55.8	00:24:38.2	Eu acho que o adepto, o adepto valoriza imenso aquele sentido de... o marketing personalizado, percebes? Eu acho que acrescenta imenso valor ao que é o... à percepção de valor dá à marca... aquela coisa que "eu faço anos e recebi uma mensagem do meu clube" opá... isso tem muito valor para eles, abertura que o clube tem para os receber, sei lá... imagina o facto de seres um clube que tens os treinos todos à porta fechada ou seres um clube até abre os treinos e que te permite teres ali alguma proximidade com os teus ídolos... pá... obviamente, que o nível, o custo do lugar anual tem muita implicação na percepção de valor que o adepto tem, a divisão em que o clube vai jogar ou a competição que vai disputar se vai às competições europeias se não vai, se é um clube que todos os anos luta para ir à final da taça de Portugal, se é um clube que é sempre eliminado na primeira eliminatória... pá... sei lá, se tem uma ação ao nível de responsabilidade social que vá de encontro aqueles que são... as ideologias da pessoa, ou seja, "sou uma pessoa preocupada com o ambiente" se o clube também reflete isso ou não. "Se sou uma pessoa que tem preocupações sociais" se o clube tem, tem essas preocupações ou não, portanto, tudo isso é algo que vai acrescentar valor... do ponto de vista do adepto.	O
00:24:38.3	00:24:38.4	A criação da loja online do FCPF também contribui para esta valorização da marca?	Fábio Gomes
00:25:09.3	00:26:28.2	Apesar da nossa loja online ser uma porcaria... opá... porque foi a possível de ter, foi algo que para nós foi muito importante, até mesmo, porque depois com este atravessar da pandemia é... tem sido fundamental para conseguirmos escoar produto, mas tem sido importante porque muitos adeptos, por exemplo, nós trabalhamos num horário, nós estamos incluídos aqui numa zona que opá... o pessoal dá muitas horas e, então, não consegue ir à loja no tempo em que ela está aberta, então eles valorizam imenso isso. Por exemplo, nós recentemente começamos a recolher... a permitir o pagamento de cotas por MBWay, foi uma iniciativa muito bem aceite porque lá está as pessoas não tinham disponibilidade para ir à secretaria do clube regularizar as cotas e agora com o MBWay conseguem fazê-lo... foi uma medida muito bem aceite, acreditamos, lá está... que acrescenta valor... disponibilizámos situações como o débito direto que muitos adeptos gostam porque assim sabem que nunca... chega aquele dia saí o dinheiro e eles sabem que tem sempre em dia, portanto, este tipo de alternativas e de soluções que apresentamos, lá está... e que facilitam a vida ao adepto, também, acrescentam valor.	O
00:26:28.2	00:26:52.5	Destas variáveis todas que falamos acreditas que o departamento de marketing consegue controlar todas?	Fábio Gomes
00:26:52.5	00:29:45.7	Eu não vou dizer todas, todas, todas... porque é como eu costumo dizer à minha equipa, nós ao domingo não marcamos golos... e, isso, tem muita importância, mas, por exemplo, posso te dar o exemplo... que temos feito para valorizar o nosso cartão de sócio... pá... que, até à minha entrada o cartão de sócio do Paços era um cartão que dava para tu ires ver futebol e para votar nas eleições, era para o que ele servia e ires às assembleias gerais. Neste momento, hoje já estamos com cerca de 60 parceiros, a maioria deles locais e regionais, como é obvio, nós ainda não temos uma dimensão que justifique uma abordagem ao nível	O

		nacional... mas, pá... nós conseguimos parcerias em médicos dentistas, conseguimos parcerias no McDonald's local, parcerias com Repsol local, parcerias com escolas de condução, com restaurantes, com lojas de roupa, tudo aqui da zona que, ou seja, tu ao ser sócio do Paços, tu consegues.. pá.. consegues, poupar imenso dinheiro se fores cliente assíduo deste tipo de instituições, pá... olha, dou-te por exemplo, um exemplo nós pagamos de cotas... 7,5€ por mês e eu no mês passado comprei um prenda para a minha namorada numa loja cá em Paços e por ser sócio do Paços tive um desconto de 20€, ou seja, tipo... percebes? Esse tipo de situações... acrescentam muito valor. Temos algumas pessoas, não muitas mas temos algumas que se tornaram sócias do Paços porque este cartão lhes conferes vários descontos em lojas em que eles são clientes regulares e, portanto, isto, também, acrescenta, acrescenta valor. Este tipo de coisas, nós conseguimos controlar porque é fruto do nosso trabalho, percebes? Agora, se vamos a uma Liga Europa ou se descemos de divisão, pá... o marketing não tem influencia aqui porque não somos nós que vamos lá para dentro jogar, nós tentamos é trabalhar de forma, de forma a que... o que seja possível para que cheguemos à Liga Europa ou que evitemos a descida aconteça... pá... levar mais adeptos ao estádio... ações de apoio, etc, etc, etc... aí tudo bem, mas depois o que é facto é que naquele 90 minutos não há nada que tu possas fazer para que a coisa, para que a coisa... percebes?	
00:29:45.7	00:29:57.7	Seria fácil recolher toda essa informação?	Fábio Gomes
00:29:57.7	00:30:21.3	Opá... não vou dizer que toda seria fácil, mas grande parte dela não é difícil de recolher. Mas... através... pá... através daquilo que são os nossos registos é fácil recolher grande parte desta informação.	O
00:30:21.3	00:30:34.4	Reconheces importância de colocarmos o valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:30:34.4	00:31:29.6	Sim... eu acho que... isso pode ser, pode ser importante, por exemplo, numa questão, por exemplo... tu no futebol tens muito isso de, por exemplo, clubes que passam para SAD que andam sempre atrás de investidores e que pode ser um dado muito importante para um investidor analisar e perceber na realidade o que é que está acontecer com aquele clube e até perceber, por exemplo, se ele acha que tem capacidade para aumentar o valor da marca ou não... imagina, eu posso olhar para o Salgueiros e pensar isto vale 10 milhões e depois vou ao balanço e vejo lá a valorização que eles têm da marca e eles vêm... pá... isto vale 5 milhões, mas eu consigo por esta marca a valer 10 milhões, percebes? Isto, pode ser importante desse ponto de vista.	O
00:31:29.6	00:31:38.5	Conheces alguma empresa que faça este tipo de avaliação?	Fábio Gomes
00:31:38.5	00:31:40.5	Não.	O
00:31:40.5	00:31:45.3	Quais consideras serem os principais fatores para tal não se verificar?	Fábio Gomes
00:31:45.3	00:31:55.4	O investimento necessário e a falta de percepção da importância disto.	O
00:31:55.4	00:34:35.0	Ao colocar este valor no balanço qual deveria ser utilizado: valor atual ou potencial da marca?	Fábio Gomes
00:34:35.0	00:37:15.5	Eu se calhar, também não sou propriamente a melhor pessoa para te falar do ponto de vista financeira, como é obvio, mas eu se calhar a minha aposta seria sempre naquilo que é e atendendo que o balanço é algo com um período bem definido... eu se	O

calhar apostaria naquilo que ele... que a marca vale hoje porque lá está, não me adianta nada estar a incluir no balanço que a marca vai valer 300 milhões se eu nunca lá chegar, percebes? Por isso, acho mais importante que o balanço mostre aquilo que a marca vale hoje do que ela potencialmente poderá, poderá valer. Isso é uma análise que tem de ser feita por investidores, é uma análise que tem de ser feita pelos gestores para perceber... que, ok nós precisamos de definir aqueles valores aquele objetivo e o que é que temos de fazer para chegar lá, agora afirmar num balanço que aquilo, que esse é o valor que nós atribuímos à marca... pá... acho que não. [...] Uma que nós fazemos no nosso... pá... imagina nós quando fazemos um balanço e quando fazemos as demonstrações financeiras e... temos la relatório de gestão, o que nós fazemos na SDUQ do Paços é, à data a que este documento é feito, nós temos este, este e este ativo que acreditamos que valem x, y, z que poderão ou não potenciar ainda mais... mas, obviamente, que esses valores... por exemplo, eu não posso por no balanço em que eu tenho... pá... que acabo por ter um saldo negativo de 1 milhão eu não posso estar a dizer que tenho o... sei lá... o Stephen Eustáquio, que se se calhar eu vou vender por 5 milhões e eu passo a ter balanço positivo e 4 milhões, percebes? Não posso fazer este tipo de projeção porque o Stephen Eustáquio pode partir uma perna e nunca mais jogar futebol e eu fico sem nada, por exemplo, percebes?! Portanto... eu acho que o balanço deve demonstrar a realidade atual.

Entrevista P

A seguinte entrevista foi realizada com uma professora (P) no passado dia 26 de abril de 2021, às 14h; com uma duração de 22 minutos e 19 segundos.

Início	Fim	Transcrição	Emissor
00:00:00.0	00:00:51.8	O que é para si o valor da marca?	Fábio Gomes
00:00:51.8	00:02:30.4	Ó Fábio o valor da marca a meu ver, e a minha perspetiva é um bocadinho a perspetiva contabilista que é aquela que esta P prevista nas normas. A marca, nós todos sabemos que a marca se calhar é um dos ativos ou poderia ser um dos ativos mais valiosos de muitas empresas, mas o problema está e acho que é isso que o Fábio quer determinar ou saber é determinar o valor da marca. Porque pensamos, quando pensamos em marca nós pensamos em tudo o resto que está associado à marca, não é?! E, portanto, quando pensamos na marca estamos a pensar na unidade de negócio. É difícil muitas vezes nós conseguirmos, e é por isso que a dificuldade está aí na questão da mensuração do valor da marca. É nós conseguirmos separá-la do resto da unidade de negócio, não é?! E, portanto, quando eu digo, quando me pergunta o que é para mim a marca ... a marca ... e devido à sua, ao seu enquadramento e a tudo aquilo que ela engloba, eu quando penso em marca, penso em tudo o que esta à volta associado à marca, não é?! E, portanto, penso na dificuldade de facto que existe na determinação do valor da marca. Porque associa marca à unidade de negócio. Como um todo, não é?! E, portanto, como muitos ativos intangíveis, o saber é também um P ativo intangível muito importante e que é de difícil mensuração, portanto ... e há muitas empresas como o Fábio sabe que a marca é o ativo mais importante que as empresas têm e que não aparece inscrito nem aparece mensurado no balanço ... claramente que é ... seria bom arranjarmos aqui um modelo de mensuração da marca para podermos ter esse ativo registado no balanço das entidades.	
00:02:30.4	00:02:35.7	Reconhece importância na colocação do valor da marca no balanço?	Fábio Gomes
00:02:35.7	00:03:12.1	Qual o método que melhor capta o valor da marca?	Fábio Gomes
00:03:12.1	00:06:01.4	Desses que me referiu, aquele que eu ... sei lá, preferia, no meio de todos os que me referiu, talvez fosse o valor do mercado P que a marca pudesse assumir, não é?! Mas eu acho que há uma questão importante é em primeiro lugar é essa definição de marca, ou seja, saber, no fundo, o que é que compreende a marca, não é?! Até qual é o âmbito desse conceito de marca, não é?! o que é que abrange?! Para podermos perceber também um bocadinho a forma como podemos determinar o seu valor, não é?! Que dimensões consideraria para um modelo de avaliação da marca?	Fábio Gomes
00:06:01.4	00:06:41.6		
00:06:41.6	00:07:03.7		Fábio Gomes

00:07:03.7	00:08:37.9	Sim. É difícil, é difícil dizer porque ... para mim, como eu já referi anteriormente, o grande problema é todas as ... quando nós P estamos, e num processo de aquisição, se a marca é adquirida, ela a partir desse momento passa a ter um valor foi o custo de aquisição e está feito e ela pode ser registada, porque eu consigo separar de tudo o resto que está na empresa não é?! E portanto posso, ela é separável, na medida em que a posso vender, posso transferir para outra entidade, enfim ... E portanto, relativamente a marcas que sejam pronto, que sejam construídas de raiz e para poder vender isso é relativamente fácil não é?! determinar o valor da marca até porque quem a adquirir vai registá-la pelo custo, pelo valor que pagou pela marca. Agora marcas já implementadas em entidades a determinação do valor ... eu acho que teria que ser ... embora não haja ativos mensurados assim desta dimensão, mas eu acho que teria que ser o valor do mercado. Até porque o valor delas de custo foi muito pequeno e, portanto, a imagem que ... se eu fosse registá-la, por todos os custos que tive com o desenvolvimento das marcas isso iria distorcer um bocadinho o valor e além de estar seguramente subvalorizada, não é?! Subavaliada e, portanto ...	
00:08:59.2	00:10:51.0	O que é o valor do negócio?	Fábio Gomes
00:10:51.0	00:11:14.3	Pois, mas eu quando penso na coca-cola, eu penso na marca coca-cola como o valor do negócio, ou seja, a coca-cola é todo o P valor de negócio que ela tem à volta dela, não é?! E, portanto, isso é o valor da marca ... a partir do momento em que a marca seja vendida a outro qualquer aquele negócio perde valor, não é?! Deixa de ter valor e, portanto, para mim a marca aí é o valor do negócio.	
00:11:14.3	00:11:20.5	Conhece alguma empresa que faça este tipo de avaliação	Fábio Gomes
00:11:20.5	00:11:27.1	Não, determinar valor de marcas não.	P
00:11:27.1	00:12:56.2	E estava-me a lembrar Fábio, agora porque falávamos em marcas, mas por exemplo há outros ativos intangíveis que são P igualmente difíceis de mensurar em valores, ou que podem assumir valores incríveis e que tem havido muita polémica também que é o caso dos jogadores de futebol não é?! Pronto, que acabam por ficar registados contabilisticamente por custas da transação dos passes, não é?! E todos aqueles que forem gerados internamente, não é?! Os jogadores de formação não aparecem mensurados no balanço. [...] Inclusivamente eles baseiam-se até no mercado das transferências e vêm qual é o valor que os jogadores podem ter não é?! Porque mesmo que seja o valor do passe há algumas contestações relacionadas com isso, não é?! Mas isso foi o custo da aquisição do passe? Mas o valor real do jogador é até aquele que está no mercado das transferências. Só que o jogador também não é transacionado a qualquer momento e, portanto, não pode ter valor de mercado. Portanto são sempre essas questões que são polémicas a nível da contabilidade e que tem dificultado este processo de mensuração.	
00:12:56.2	00:12:59.5	Quais as principais razões para que a maioria das empresas não faça este tipo de análise?	Fábio Gomes
00:12:59.5	00:13:55.0	Porque sinceramente, porque acho que ... na maioria das empresas? Porque há uma questão de um custo benefício, não é?! O P benefício que poderiam retirar dessa análise se calhar ia ser menor ... o benefício ia ser menor do que o custo que iriam suportar para obter essa análise, não é?! E, portanto, eu acho que é muito por aí. [...] Acho que é uma questão muito importante, não é?! E que é para refletir. Que deve ser refletida porque de facto é ... e já tem sido, não é?! A polémica de um desses ativos serem a mais-valia das empresas, e o ativo mais valioso das empresas e não aparecer evidenciado no balanço das empresas, mas é uma questão que é difícil ultrapassar.	

00:13:55.0	00:14:01.7	Conhece algum método prática que permita este tipo de avaliação?	Fábio Gomes
00:14:01.7	00:14:08.6	Não.	P
00:14:08.6	00:15:27.1	Acredita que esta tipo de análise poderia trazer harmonia entre os departamentos financeiro e de marketing?	Fábio Gomes
00:15:27.1	00:16:47.2	Sim, acho que sim. Acho que sim, até era bastante positivo até e que podia resultar num bom casamento para obter esse valor, P não é?! Acho que sim. Inclusivamente, eu não sei, eu acho que talvez fosse importante, e isso teria que ser com a colaboração do marketing também, e acho que poderia também ajudar a determinar o valor da marca, que seria difícil, mas obter uma avaliação por parte dos concorrentes, não é?! Do valor da marca. Porque, por exemplo nós quando falamos numa cola e na rivalidade da coca cola com a pepsi, porque nós sabemos que a pepsi atribuí um grande valor à coca-cola e porque a coca-cola tem elevado valor de mercado assim como a pepsi e, portanto, eu acho que aí podia haver um interesse em avaliar mesmo essas opiniões não só do mercado, não só do departamento de marketing, que ajuda muito a construir as marcas como até dos próprios concorrentes.	P
00:16:47.2	00:17:07.4	Este tipo de avaliação deveria ser feito de forma recorrente?	Fábio Gomes
00:17:07.4	00:17:35.2	Sim, acho que sim, tal como qualquer outro ativo porque pode ter, pode sofrer valorizações ou o contrário, não é?! Pode sofrer P perdas de valor e, portanto, como qualquer outro ativo pode estar ... poderia haver a necessidade de o revalorizar ou de estar sujeito a uma imparidade não é?!	P
00:17:35.2	00:17:41.7	Este tipo de análise deveria ser feito internamente ou recorrendo a uma entidade externa?	Fábio Gomes
00:17:41.7	00:17:53.2	Acho que sim, que deveria ser com recurso a empresas especialistas externos independentes completamente e evidentemente P com competências para poder determinar esse valor.	P
00:17:53.2	00:17:57.5	Como no caso dos inquéritos de satisfação?	Fábio Gomes
00:17:57.5	00:17:59.9	Exatamente.	P
00:17:59.9	00:18:14.3	Considera que deva incluir alguma questão para futuras entrevistas?	Fábio Gomes
00:18:14.3	00:18:46.0	Não, eu acho que assim de repente não me lembro de mais nada. Acho que é uma entrevista muito completa, difícil como lhe P disse, tem perguntas muito difíceis, mas assim de repente não me lembro de mais nada que possa contribuir para acrescentar valor à tua entrevista.	P
00:18:47.1	00:19:15.7	Se existisse um modelo de avaliação da marca, seria possível alterar as normas contabilísticas?	Fábio Gomes
00:19:15.7	00:21:14.9	Era complicado. Era um processo complicado. Porque inclusivamente, em termos de normativo contabilístico nós estamos a P seguir a tendência internacional, não é?! E, portanto, eu acho que isso seria uma ... e acho que é importante uma chamada de atenção para os reguladores da contabilidade, nós temos o nosso nacional, a nossa contabilidade tem acompanhado a evolução	P

a nível internacional, mas também existem diferenças, não é?! Mas eu acho que esse problema é um problema que ultrapassa o nosso espaço geográfico, não é?! E portanto, eu acho que aqui ... e mesmo a contabilidade internacional poderia seguir um bocadinho a tendência dos EUA, não é?! E, portanto, se no EUA de repente se passasse a fazer de outra forma, e acho que é preciso sensibilizar os reguladores à necessidade disso, não é?! que nós depois seguiríamos essa tendência. A nível nacional acho que seria muito difícil nós conseguirmos alterar o procedimento de registo contabilístico. De qualquer maneira, acho que independentemente do registo contabilístico, não é?! E porque aqui as empresas têm ... nós sabemos que o valor da empresa não é o valor contabilístico é muito diferente, não é?! E, portanto, eu considero muito válido encontrar aqui o valor para a marca como qualquer outro ativo que não apareça registado no balanço das entidades, como a marca não aparece, não é?! A não ser que seja adquirida, obviamente, e que consideramos ser um elemento que é de elevado valor patrimonial, não é?! E, portanto, de elevado valor de qualquer empresa. E, portanto, em termos de valor contabilístico isto nem interessa tanto, interessa mais saber o valor da empresa, não é?!

Anexos

Comparação de valor da marca pela BrandFinance e Interbrand

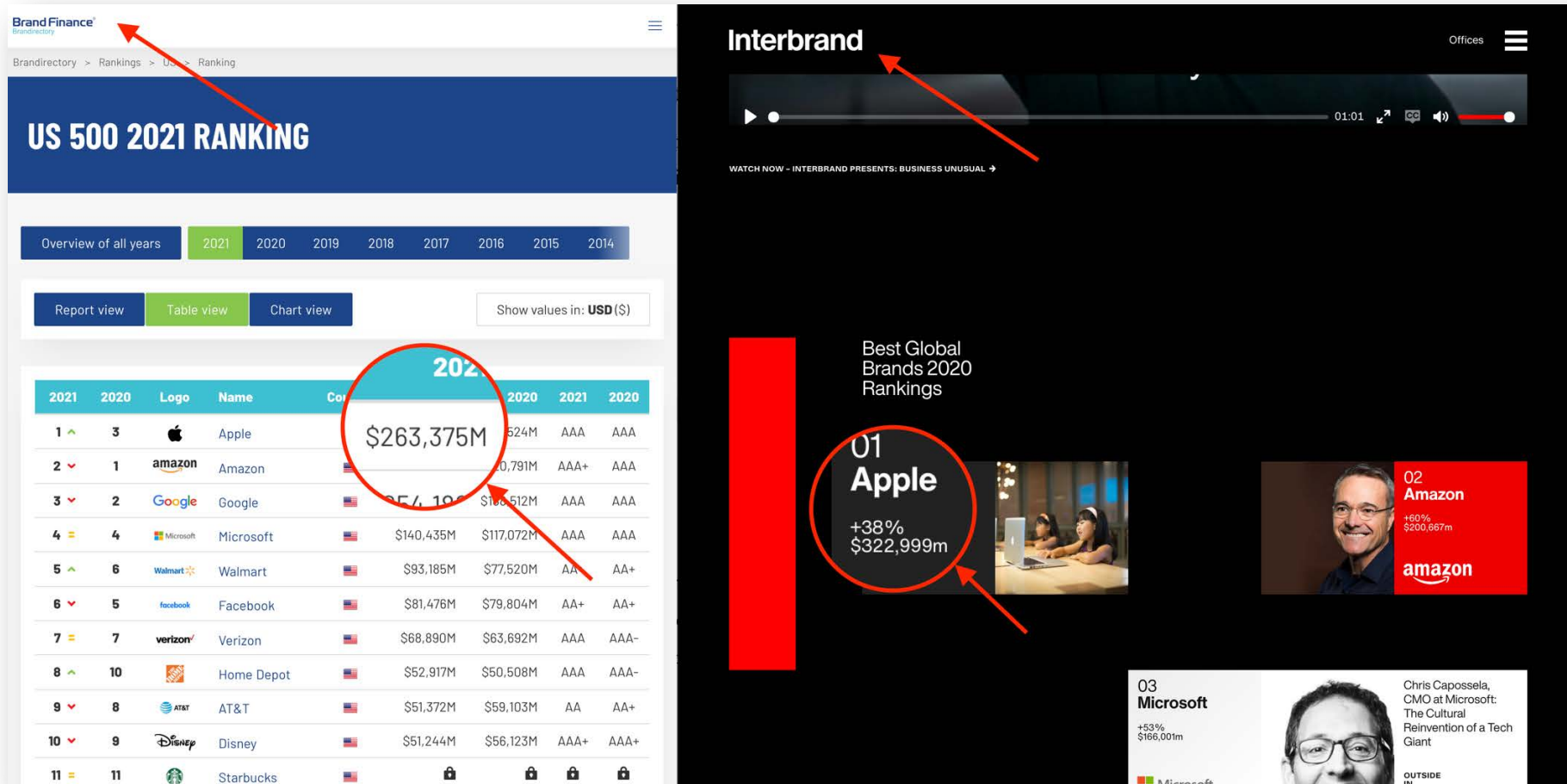


Figura 21 - Comparação de valor da marca Apple