

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

António Trigueiros de Aragão

Relatório de Plano de Negócio Inovador  
Mestrado em Marketing

Orientador:

Professor Doutor José Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Ciências de Gestão

Lisboa, Maio 2011



## Abreviaturas

ABC® – ABC – Serviços de Propriedade Industrial, S.A.

AMA – American Marketing Association

B2B – Business to Business

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

EVA – Economic Value Added

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

I&D – Investigação & Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

ISO – International Organization for Standardization

MBE – Escala Multidimensional de *Brand Equity* baseada no Consumidor

NAM – Núcleo de Avaliação de Marcas

NCRF – Norma de Contabilidade e Relato Financeiro

NPV – Net Present Value

OMPI – Organização Mundial de Propriedade Industrial

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

SNC – Sistema de Normalização Contabilístico

SWOT – Strengths/ Weaknesses/ Opportunities/ Threats

TAEB – Taxa Anual Equivalente Bruta

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

VAL – Valor Actual Líquido

WACC – Weighted Average Cost of Capital

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

1. Índice	
2. Sumário .....	1
3. Sumário Executivo .....	3
4. Identificação do Promotor .....	6
5. Revisão da Literatura .....	7
5.1. Marca.....	7
5.1.1. Definição .....	7
5.1.1.1. Identidade e Imagem .....	12
5.1.1.2. Avaliação de Marcas .....	15
5.2. Abordagem a <i>Brand Equity</i> e <i>Brand Valuation</i> .....	15
5.2.1 <i>Conceito de Brand Equity</i> .....	15
5.2.1.1. David Aaker .....	17
5.2.1.2. Srivastava e Shocker .....	18
5.2.1.3. Kevin Lane Keller .....	22
5.2.1.4. Yoo e Donthu – MBE (Escala Multidimensional de <i>Brand Equity</i> baseada no consumidor).....	23
5.2.1.5. Jonathan Knowles .....	24
5.2.1.6. Feldwick .....	25
5.2.1.7. Jean-Nöel Kapferer .....	25
5.2.2. <i>Conceito de Brand Valuation</i> .....	28
6. Revisão da Norma e dos Modelos de Referência do Mercado .....	29
6.1. NORMA ISO 10668:2010(E) .....	29
6.1.1. Estrutura da ISO 10668:2010(E).....	29
1. Âmbito – Requisitos básicos para métodos de avaliação monetária de uma marca .....	30
6.2. INTERBRAND .....	32
6.2.1. Top Brands .....	32
6.3. MYBRAND .....	34
6.3.1. MYBRAND Valuation® .....	34
6.4. MILLWARD BROWN .....	35
6.4.1. Metodologia Millward Brown Optimor .....	35
6.5. AC Nielsen .....	38
6.5.1. Winning Brands™.....	38
6.6. Research International.....	39

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

6.6.1. Equity Engine™ .....	39
6.7. Brand Finance .....	41
6.7.1. Metodologia .....	41
7. Quadro de Referência.....	44
7.1. Determinantes da necessidade de avaliação de uma marca .....	44
7.2. Modelo ABC® – <i>Brand Equity</i> .....	45
8. Análise Externa .....	51
8.1. Análise do Meio Envolvente .....	51
8.1.1. Contexto Económico no primeiro trimestre de 2011 .....	51
8.1.2. Contexto Legal .....	53
8.1.2.1. Direito de Propriedade Industrial .....	54
8.1.2.2. As Marcas e o Sistema de Normalização Contabilístico.....	55
8.1.3. Contexto Tecnológico .....	56
8.1.4. Contexto Internacional .....	57
8.2. Análise do Mercado .....	58
8.2.1. Análise da Concorrência Nacional .....	58
8.2.1.1. MyBrand.....	58
8.2.1.2. Brandia Central .....	60
8.2.1.3. Clarke, Modet & Co. Portugal .....	60
8.2.1.4. KPMG in Portugal.....	61
8.2.1.5. Deloitte & Associados.....	62
8.2.1.6. PwC em Portugal.....	63
8.2.1.7. Outros concorrentes.....	63
9. Análise Interna .....	64
9.1. Caracterização da Empresa .....	64
9.2. Análise SWOT .....	66
10. Análise Competitiva.....	68
10.1 Análise SWOT Qualificada.....	68
11. Objectivos do Plano .....	69
12. Estratégia de Desenvolvimento .....	70
13. Definição de políticas de implementação.....	74
13.1. Estrutura Organizacional.....	74
13.1.1. Local de Actividade .....	74

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

13.1.2. Tipo de Estrutura – RH .....	75
13.2. Comunicação Integrada de Marketing .....	76
14. Requisitos para a implementação .....	80
15. Avaliação Financeira.....	81
15.1. Gastos .....	81
15.1.1. Gastos de investimento.....	81
15.1.2. Gastos correntes anuais .....	82
15.2. Rendimentos.....	85
15.3. Conta de Exploração e Cash Flow Previsionais.....	86
15.4. Demonstrações financeiras e indicadores de rentabilidade.....	87
15.4.1. Demonstração Previsional de Resultados por Natureza.....	87
15.4.2. Balanço Previsional.....	88
15.4.3. Indicadores Financeiros.....	91
16. Conclusão .....	92
17. Bibliografia.....	94
18. Anexos.....	101
ANEXO A – Validação do Modelo .....	101
ANEXO B – Escala Original de Yoo e Donthu .....	113

## Índice de Tabelas

Tabela I – Denominação – Quadro Resumo .....	3
Tabela II – Adaptação de Ruão, 2006. Apresentação sintética das dimensões da marca. ....	10
Tabela III – Os três conceitos de <i>Brand Equity</i> de Jonathan Knowles (2008).....	25
Tabela IV – Componentes das Variáveis Críticas.....	49
Tabela V – Cálculo do Consumption Determinants.....	50
Tabela VI – Indicadores Económicos da Área Euro – Comportamentos .....	51
Tabela VII – Indicadores Económicos da Conjuntura Nacional – Comportamentos .....	52
Tabela VIII – Rankings (TOP 10 Brands - 2010 - \$M) .....	57
Tabela IX – Concorrência Nacional Directa da ABC®.....	58
Tabela X – Análise SWOT.....	66
Tabela XI – Análise SWOT Qualificada.....	68
Tabela XII – Tabela de Honorários.....	70
Tabela XIII – Vencimentos Mensais.....	76

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

Tabela XIV – Plano de Comunicação Integrada de Marketing .....	77
Tabela XV – Actividades a desenvolver de Comunicação Integrada de Marketing.....	79
Tabela XVI – Equipamentos de Escritório .....	81
Tabela XVII – Quadro de Amortizações.....	82
Tabela XVIII – Despesas com Pessoal .....	82
Tabela XIX – Gastos Diversos.....	83
Tabela XX – Orçamento de Comunicação Integrada em Marketing.....	83
Tabela XXI – Mapa de Pagamentos e Recebimentos .....	84
Tabela XXII – Impostos.....	85
Tabela XXIII – Serviços prestados v/s recebimentos .....	85
Tabela XXIV – Conta de Exploração e Cash Flow Previsional .....	86
Tabela XXV – Demonstração Previsional de Resultados por Natureza do NAM.....	87
Tabela XXVI – Indicadores Económicos.....	88
Tabela XXVII – Balanço Previsional do NAM (activo).....	89
Tabela XXVIII – Balanço Previsional do NAM (capital próprio e passivo).....	90
Tabela XXIX – Indicadores Financeiros.....	91
Tabela XXX – PAYBACK .....	91
Tabela XXXI – Vendas .....	103
Tabela XXXII – Variação das quantidades vendidas em % .....	104
Tabela XXXIII – Variação dos Preços Médios por Kilo .....	105
Tabela XXXIV – Dados para o cálculo do r .....	106
Tabela XXXV - Dados do cálculo do coeficiente g.....	106
Tabela XXXVI – Cálculo do VAL dos Cash Flow's .....	107
Tabela XXXVII – Conta de Exploração Previsional Marca A .....	108
Tabela XXXVIII – Conta de Resultados Imputáveis à Marca.....	110
Tabela XXXIX – Cálculo do Brand Value Added.....	111
Tabela XL – VAL Ponderado .....	111
Tabela XLI – Cálculo do Consumption Determinants.....	112

## Índice de Figuras

Figura I – Prisma de Identidade de Jean-Nöel Kapferer, 2003 .....	12
Figura II – Esquema proposto por Jean-Nöel Kapferer, 2003 (p.171). Os Estágios da Marca	14
Figura III – Modelo de Equity de Aaker .....	18

Figura IV – Estrutura de <i>Brand Equity</i> segundo Srivastava e Shocker (1991).....	19
Figura V – Relações de <i>Brand Equity</i> segundo Srivastava e Shocker (1991) .....	20
Figura VI – Adaptação de Riezebos, 2003. Overview of the components of Brand-added Value and Brand Equity. ....	21
Figura VII – Dimensões de <i>Brand Equity</i> segundo Keller (1993).....	22
Figura VIII – Dimensões da escala MBE de Yoo e Donthu .....	24
Figura IX – Esquema Top Brands da Interbrand .....	33
Figura X – MYBRAND Valuation® .....	35
Figura XI – Esquema do Millward Brown Brand Optimor .....	37
Figura XII - Equity Engine™ da Research International.....	41
Figura XIII – Etapas de um processo de Estudo de Mercado segundo Kotler.....	46
Figura XIV – Organograma .....	75

## Índice de Gráficos

Gráfico I – Variação das quantidades vendidas em % .....	104
Gráfico II – Variação dos Preços Médios por Kilo.....	105

## 2. Sumário

Desde meados do século passado que a empresa ABC<sup>®</sup> opera no mercado nacional na área da prestação de serviços de Propriedade Industrial. É reconhecida como uma das empresas de referência do mercado, conseguindo também quotas de penetração a nível internacional. Fruto da visão e trabalho de um homem, o seu fundador, a organização soube acompanhar a evolução e as necessidades do mercado, continuando a dar resposta a desafios cada vez mais exigentes. A par de uma política de qualidade e de uma grande aposta em Investigação & Desenvolvimento (I&D), socorreu-se de profissionais altamente especializados e com visão alargada da área.

Considerando o passado, olhando para o futuro, a empresa sente a necessidade de poder dar resposta a uma nova solicitação dos seus clientes e do mercado – A Avaliação de Marcas.

Optou por estudar o tema e analisar o mercado nas suas dimensões: mercado potencial e concorrência. Desenvolveu assim uma metodologia alicerçada numa nova secção técnica orientada para o cliente e para o mercado. É esse levantamento, desenvolvimento e implementação que se retrata no presente trabalho.

Palavras-chave: Marca; *Brand Equity*; *Brand Valuation*; Avaliação de Marca; Valor de Marca.

## Abstract

The company ABC<sup>®</sup> operates in the domestic market in the provision of services of Industrial Property since the middle of last century. It is recognized as one of the leading companies in the market, also achieving penetration quotas internationally. Due to the vision and work of one man, its founder, the organization knew it was essential to monitor developments and market needs continuously to meet the increasingly demanding challenges. Alongside with a policy of quality and a large investment in Research & Development (R&D), the organization resorted to highly specialized professionals with broad vision of the field.

Considering the past, looking to the future, the company feels a need to be able to respond to a new solicitation from its customers and the market – Valuation of Brands.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

The organization opted to study this subject and analyze the market in its dimensions: market potential and competition. A new methodology based on a technical section focused on the customer and the market was developed. That survey, development and implementation is what is portrayed in the present work.

Key-words: Brand; Brand Equity; Brand Valuation; Evaluation of a Brand; Brand Value.

## 3. Sumário Executivo

A ABC – Serviços de Propriedade Industrial, S.A. vai constituir um Núcleo de Avaliação de Marcas dentro da sua estrutura actual, motivada pela necessidade e oportunidades detectadas no mercado. A implementação do Núcleo terá início em Janeiro do ano de 2012.

### Denominação Quadro Resumo

<i>Denominação Social</i>	ABC – Serviços de Propriedade Industrial, S.A.
<i>Caracterização Jurídica</i>	Sociedade Anónima
<i>Marca Registada</i>	<b>ABC<sup>®</sup></b>
<i>Data de Constituição</i>	1947
<i>Capital Social</i>	78.000€

Tabela I – Denominação – Quadro Resumo

O Núcleo de Avaliação de Marcas denominado por “NAM” subordinar-se-á aos valores de referência da empresa: Confiança, Solidez e Inovação. Surge, como já referido, devido às solicitações detectadas pela empresa por parte do mercado em que opera, tirando partido da oportunidade.

Para responder à necessidade de avaliar marcas, decidiu analisar como a concorrência faz essa mesma avaliação, através da pesquisa indirecta dos dados disponibilizados ao público em geral por esta mesma concorrência.

Recorreu-se à pesquisa documental e bibliográfica de modo a recolher os conhecimentos desenvolvidos por teóricos e especialistas sobre *Brand Equity*, importância de avaliar e manter uma marca forte e vantagens conferidas pelo conhecimento do valor da marca.

Neste processo foi também tida em consideração a ISO 10668:2010(E), sobre avaliação monetária de uma marca.

Após esta recolha de fundamentos teóricos e de modelos práticos aplicados por empresas presentes no mercado, procedeu à criação de um modelo próprio e exclusivo para avaliar marcas, o qual denominou “**ABC – BRAND VALUATED<sup>®</sup>**”, no qual se reuniram

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

características relevantes quer do mercado quer dos especialistas e teóricos através de um estudo exploratório.

A **ABC**<sup>®</sup> é independente uma vez que não está envolvida na construção das Marcas, logo tem o distanciamento necessário para atingir a objectividade necessária para elaborar uma avaliação, o que lhe confere uma vantagem competitiva no mercado em que se vai lançar.

Os objectivos da **ABC**<sup>®</sup> com o lançamento do NAM são:

- Aumentar os serviços disponibilizados pela **ABC**<sup>®</sup>, prestando um serviço acrescentado aos clientes da **ABC**<sup>®</sup>, colmatando assim uma lacuna existente no mercado. O alargamento da gama de serviços oferecidos permite também a captação de novos clientes.
- Conseguir a implementação, certificação e manutenção do Sistema de Gestão e Qualidade, em conformidade com a norma NP ISO 9001:2008.
- Consolidação do NAM a nível de RH e capacidade técnica do serviço de avaliação de marcas. Divulgar e posicionar a **ABC**<sup>®</sup> nesta nova área de intervenção, tendo como objectivo o aumento do volume de facturação da **ABC**<sup>®</sup>, em 10% no final do 5º ano.
- Satisfação dos clientes.

A estratégia a desenvolver para a implementação do “NAM” passa em primeiro lugar pela criação do espaço físico onde vai funcionar. De seguida, pela criação do espaço virtual através do desenvolvimento de um website profissional, funcional e dinâmico.

Após a criação das estruturas de trabalho em sinergia com os demais departamentos da **ABC**<sup>®</sup>, o NAM será divulgado ao mercado usando uma estratégia de Comunicação Integrada da Marketing.

A notoriedade da **ABC**<sup>®</sup> no mercado de Propriedade Industrial é uma mais-valia para a implementação do Núcleo com sucesso.

Foi efectuada uma análise financeira previsionial à viabilidade económica deste projecto, da qual se conclui que o projecto é viável conforme os seguintes indicadores:

- Valor Actual Líquido (VAL) de 81.683,19€ referente à actividade dos cinco primeiros anos;

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

- Índice de Liquidez Geral positivo e crescente ao longo do projecto;
- Aumento exponencial do Activo Líquido e do Capital Próprio em contrapartida da diminuição do Passivo;
- Aumento gradual do Fundo de Maneio Líquido;
- Solvabilidade e Autonomia Financeira com evolução positiva;
- Margem de Negócio e Taxa de Retorno com indicadores muito acima da média.

Tomando todos estes pontos como referencia é de encarar a implementação do NAM dentro da actual estrutura, consistindo isso numa mais-valia para a mesma e numa garantia de continuidade do NAM.

## 4. Identificação do Promotor

A ABC<sup>®</sup> é uma empresa líder em Portugal na prestação de serviços de Propriedade Industrial.

O Núcleo de Avaliação de Marcas irá nascer, dentro da ABC<sup>®</sup>, como resultado de várias solicitações dos seus clientes, que, sendo detentores de “Marcas”, estão interessados em avaliar estes seus activos intangíveis.

Aproveitando as sinergias existentes com o seu actual negócio, a ABC<sup>®</sup> está empenhada em poder prestar mais um serviço de qualidade aos seus clientes, dentro de uma área tão própria, como é a da Propriedade Industrial.

Sem alterações estruturais e organizacionais significativas, a ABC<sup>®</sup> pretende conseguir aumentar a sua gama de serviços, potenciando o interesse de novos clientes e incrementando o seu volume de facturação.

Para além disso, este tipo de serviço ainda não está presente nas actividades da maioria dos seus mais directos concorrentes, sendo assim, inovador.

**“ABC – BRAND VALUATED<sup>®</sup>,”**

É a denominação da marca que vai ser usada para identificar o serviço e o Modelo de Avaliação de Marcas que a ABC<sup>®</sup> vai disponibilizar, através do Núcleo a ser criado.

## 5. Revisão da Literatura

### 5.1. Marca

#### 5.1.1. Definição

O INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – e a OMPI – Organização Mundial de Propriedade Industrial – definem a marca como um *“sinal que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos outros de outras empresas”*.

A definição da American Marketing Association, ainda adoptada em edições clássicas de marketing, acrescenta a definição jurídica: *“A marca é um nome, um termo, um sinal, ou um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos concorrentes”*.

Para David Aaker (1991) *“Uma marca é um nome e/ou um símbolo (tal como um logótipo, marca registada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto protegendo, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.”*

David Aaker acrescenta ainda a visão de Stephen King (WPP Group, London) *“Um produto é uma coisa fabricada numa fábrica; uma marca é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única. Um produto pode desaparecer (perder o seu valor) muito rapidamente; uma marca é eterna”*.

Jean-Nöel Kapferer (2000) dá a seguinte definição *“A marca identifica, garante, estrutura e estabiliza a oferta: reduzindo o risco e a incerteza, tira daí o seu valor. Num mundo onde tudo muda, as marcas são um dos raros elementos de estabilidade. (...) As marcas constituem de facto a única linguagem verdadeiramente internacional.”*

Segundo Philip Kotler *“talvez a habilidade mais característica dos profissionais de marketing seja a capacidade de criar, manter, proteger e melhorar uma marca. Para os profissionais de marketing, o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing.”*

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

Pode-se considerar as marcas como o elemento visível da relação de confiança estabelecida entre o consumidor e o produto ou serviço. Enquanto representação/percepção mental e pessoal, a marca cria uma imagem simplificadora e estável que é gerada e desenvolvida pelos atributos dos produtos ou serviços, benefícios ou inconvenientes percebidos pelo consumidor, personalidade (física e moral) da marca e características dos clientes das marcas. Neste contexto, a marca não é o produto ou serviço, é o seu sentido, define a sua identidade no tempo e no espaço. Assim, para o consumidor, as marcas constituem uma lógica e um valor, ao nível ético-espiritual, racional e emocional atribuído por este a cada uma das dimensões da marca.

Na designação das dimensões do conceito Marca e para uma análise mais profunda, é apresentado o quadro abaixo (Tabela II), que sistematiza as dimensões da Marca.

<b>FUNÇÃO DA MARCA</b>	<b>AUTORES DE REFERÊNCIA</b>
<b>IDENTIFICAÇÃO</b> Ao mercado	Há consenso teórico na consideração de que a marca é um nome e/ou símbolo distintivo que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os distanciar da sua concorrência (AMA, 1960).
<b>DIFERENCIAÇÃO</b> Da concorrência	É também unânime entre os teóricos que, num universo caracterizado pela semelhança de produtos, pela globalização dos mercados e da comunicação, a marca serve para singularizar a oferta (Berry e Parasuraman, 1993).
<b>POSICIONAMENTO</b> Dos produtos ou serviços	A marca é igualmente um elemento posicionador dos produtos ou serviços, o que lhe dá um papel basilar no desenvolvimento dos negócios da empresa. Até porque uma marca bem posicionada parece desenvolver situações competitivas muito atractivas (Aaker, 1991, 1996; Rubenstein, 1996).
<b>PROMESSA</b> Aos consumidores	A marca é também citada como uma promessa, de performance ou de estabilidade. Os produtos ou serviços podem mudar, mas a promessa é a mesma (Kapferer, 1991; De Chernatony, 1993).

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

(continuação)

<b>FUNÇÃO DA MARCA</b>	<b>AUTORES DE REFERÊNCIA</b>
<b>VALOR</b> Para a empresa e para o consumidor	A marca representa valor para uma empresa: (1) estabelece oferta diferenciada, (2) incrementa eficiência do esforço de marketing, (3) facilita acesso ao mercado, (4) representa esforço de inovação permanente, (5) garante <i>cash flow</i> adicional, (6) funciona como barreira à entrada de concorrentes e (7) permite a coordenação de sinergias na afirmação de uma cultura da empresa (Serra e Gonzalez, 1998). É também valor para o consumidor, pois segundo Bahn (1986), Kapferer (2003) e Frost e Cooke (1999), a marca é um concentrado de informação que funciona como orientador das trocas comerciais.
<b>ESTRATÉGIA</b> De defesa, para a empresa e para o consumidor	A literatura diz, também, que a marca é uma estratégia defensiva ao conferir ao produto ou serviço um sentido único, que vai evitar a cópia, a substituição. O produto ou serviço pode ser copiado, mas a marca não, já que o seu núcleo inclui elementos intangíveis, como valores, personalidade ou reflexos, impossíveis de reconstruir por imitação (Egan e Guilding, 1994; Pinho, 1996).
<b>MEMÓRIA</b> Da marca	A marca é igualmente um longo e persistente esforço de memorização junto dos potenciais clientes, que se espera venha a manter-se até ao momento da acção ou compra (Kapferer, 2003; Berry e Parasuraman, 1993).
<b>FUTURO</b> Dos produtos	Mas a marca é, ainda assim, o futuro dos produtos ou serviços. Os produtos ou serviços devem evoluir, têm de evoluir, ajustar-se ao tempo, e a marca funcionará como um fio condutor de futuras alterações (Kapferer, 2003; Bassat, 1999).

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

(continuação)

<b>FUNÇÃO DA MARCA</b>	<b>AUTORES DE REFERÊNCIA</b>
<b>IMAGEM</b> Da empresa e dos seus produtos	A marca é, ainda, fonte da imagem da empresa e/ou dos seus produtos. Ao identificarem a oferta de uma dada forma, as marcas dão aos consumidores um leque de informações a partir das quais eles criam a sua própria percepção, que dará por sua vez origem a uma imagem positiva ou negativa (Egan e Guilding, 1994). Esta posição é, aliás, consensual entre os teóricos que, como Cabat (1991), Schoker <i>et al.</i> (1994), Semprini (1995), e Frost e Cooke (1999), vêem a marca como “unidade informativa” fonte de imagem.

Tabela II – Adaptação de Ruão, 2006. Apresentação sintética das dimensões da marca.

É possível identificar três categorias principais de marcas:

1º – Marca Institucional, em que a marca designa a razão social da empresa, e que se pode subdividir em:

- Institucional pura - não aparece nos produtos da empresa o que faz com que, muitas vezes, os consumidores não tenham consciência da empresa produtora das marcas. Funcionam para públicos não consumidores, como fornecedores, distribuidores e potenciais consumidores. (Ex. Unicer e Johnson Wax).
- Institucional umbrella - tipo de marca que identifica simultaneamente as actividades institucionais (corporate) e uma parte dos produtos, tendo os outros produtos marcas próprias (Ex. a Knorr, é titular em Portugal, de outras marcas, como a Casa Mateus, a Colgate Palmolive e Fabuloso ou Super Pop).

2º – A Marca – Produto ou Serviço

- A Marca – Produto, em que a cada produto corresponde um posicionamento e uma marca específica. Esta estratégia de marcas é também utilizada por empresas portuguesas como a Unicer ou a Centralcer, no mercado das bebidas.

*“Segundo Kotler e Armstrong, produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade.”* Fonte Wikipédia

- A Marca – Serviço, em que a cada serviço corresponde um posicionamento e uma marca específica. *“Os serviços são actividades económicas que criam valor e benefícios para os clientes em tempo e locais específicos, na sequência da criação de alterações desejadas no/pelo cliente do serviço, ou em/para outrem, em seu nome.”* Brito e Lencastre (2000)

3º – Marca Umbrella, identifica várias categorias de produtos muito diferentes. É habitualmente utilizada, por exemplo, pelos grandes conglomerados japoneses e coreanos, como a Mitsubishi e a Daewoo, e compreende gamas de produtos que vão desde os automóveis, aos computadores e às telecomunicações.

A criação de uma marca, se é indispensável, é a fase terminal de um processo. Implica e focaliza os recursos da empresa e de todas as suas funções, ao serviço de uma intenção estratégica: criar uma diferença. É uma forma importante da empresa se demarcar dos seus concorrentes, mobilizando todas as suas fontes internas de valor acrescentado.

“A marca deve ser diferenciadora, logo singular, deve ser una e permanente.” (autor desconhecido)

## 5.1.1.1. Identidade e Imagem

“O prisma de identidade representa a identidade da marca através de 6 facetas:

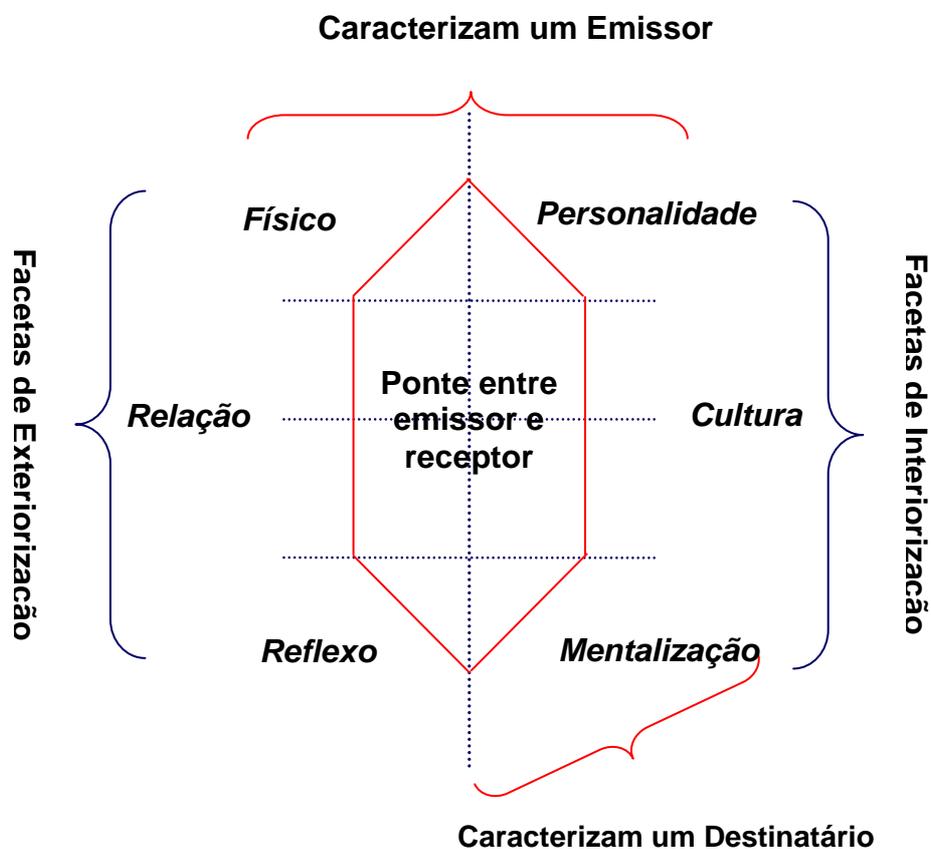


Figura I – Prisma de Identidade de Jean-Noël Kapferer, 2003

São estas as seis facetas que definem a identidade da marca, o seu território de potencialidades. O prisma de identidade da marca, que estas facetas formam, é um todo estruturado. O conteúdo de uma ecoa para outra. A estrutura do prisma nasce de uma construção de base: a marca é um discurso que pode ser analisado como uma comunicação. A Semiologia<sup>1</sup> ensina-nos que toda a comunicação constrói um emissor. Trata-se de uma estrutura na qual o emissor não possui uma existência física. É o caso da marca. As facetas física e de personalidade focalizam esse emissor construído.

<sup>1</sup> “O termo Semiologia, criado a partir do grego "sêmeion" (sinal) e "logos" (estudo, ciência), designa a ciência dos sinais, isto é, a ciência que estuda a organização dos sistemas significantes. Ferdinand Saussure, fundador da linguística independente da filosofia, defende que a língua é um sistema organizado de sinais arbitrários dos quais podemos estudar as relações, então é possível estudar todos os sistemas de sinais que regem a vida social (regras de educação, vestuário,...). Desta forma, a linguística é apenas uma parte da Semiologia, embora uma parte que é exemplar e lhe serve de modelo.”  
(Fonte: <http://www.knoow.net/ciencsocioishuman/filosofia/semiologia.htm>)

Tal comunicação constrói igualmente um destinatário. As facetas do reflexo e da mentalização focalizam esse destinatário construído, que faz parte da identidade da marca. As duas últimas facetas, a relação e a cultura, são o elo de ligação entre o emissor e o destinatário.

O prisma de identidade também dá lugar a um intervalo vertical. À esquerda ficam as facetas física, relação e reflexo. São as facetas sociais da marca, aquelas que a exteriorizam. À direita estão as facetas da personalidade, da cultura e da mentalização. São as facetas de interiorização da marca.

### **Relação entre Identidade e Imagem**

O nome da marca é muitas vezes depositário das intenções da marca. Isso é uma decorrência natural, uma vez que, no momento da sua criação, o nome foi escolhido precisamente por vincular certas características objectivas ou subjectivas da marca. O nome é uma das fontes mais fortes de identidade. Quando a marca se questiona sobre a sua identidade, é conveniente analisar o seu nome, como fim de reencontrar a lógica que teria presidido à sua selecção. Reencontra-se então a intenção da marca, o seu programa. "*nomen est omen*" diz o adágio: o nome é o presságio. Questionar o nome é procurar identificar esse presságio, ou seja, o programa da marca, o seu campo de legitimidade, de conhecimento, o seu território de competência. A marca, recordemo-nos, é um contracto. Ele envolve a campanha para estar à altura das características subentendidas pelo nome da marca. Nessas campanhas, muitas marcas comunicam de uma forma em que se esquecem do seu nome. A tentação de desprezar o nome está ligada a uma interpretação apressada do princípio de autonomia da marca.

De facto, a experiência mostra que a marca adquire uma autonomia: ela dá outro sentido às palavras. É possível fazer evoluir o programa da marca, modificando o seu nome, sem o mudar completamente. Sempre que possível, é preciso seguir o sentido da marca, a sua identidade.

### **Os Estágios da Marca (Intemporalidade – Temporalidade)**

A marca deve evoluir tendo um fio condutor que a mantenha singular, una e permanente.

Para isso Kapferer sugere um modelo piramidal de três estágios onde agrupa os conceitos essenciais: fonte de inspiração, ponto de vista, códigos e temas de comunicação.

"1º- O pico é o núcleo identitário da marca, a fonte da identidade. Invisível, ele deve, entretanto, ser conhecido, pois organiza a coerência e a continuidade.

2º - A base é o estágio temático: é aquele dos conceitos de comunicação e dos posicionamentos dos produtos e dos serviços, das promessas relacionadas com estes.

3º - O nível intermédio é aquele do código estilístico, da maneira de falar e de utilizar as imagens da marca. É através do estilo que o redactor publicitário (a marca) escreve o tema e o descreve enquanto marca. O estilo é que marca. Etimologicamente, ele é o estilete, a ponta com a qual se escreve e se deixa um registo.”

O prisma de Identidade e a pirâmide dos Estágios da Marca estão ligados. Se olharmos para a figura II podemos concluir que as facetas de identidade do prisma estão ligadas à Intemporalidade da pirâmide, ao passo que as de exteriorização estão ligadas à Temporalidade, ou seja, são estas que se modificam com o passar do tempo.

“(…)O código estilístico, expressão da personalidade e da cultura da marca, deve ser mais estável: ele permite gerir as transições de um tema para outro. O código genético é intangível. Mudar é construir uma outra marca, homónima da primeira, mas diferente.” Kapferer (2003)

## Os Estágios da Marca

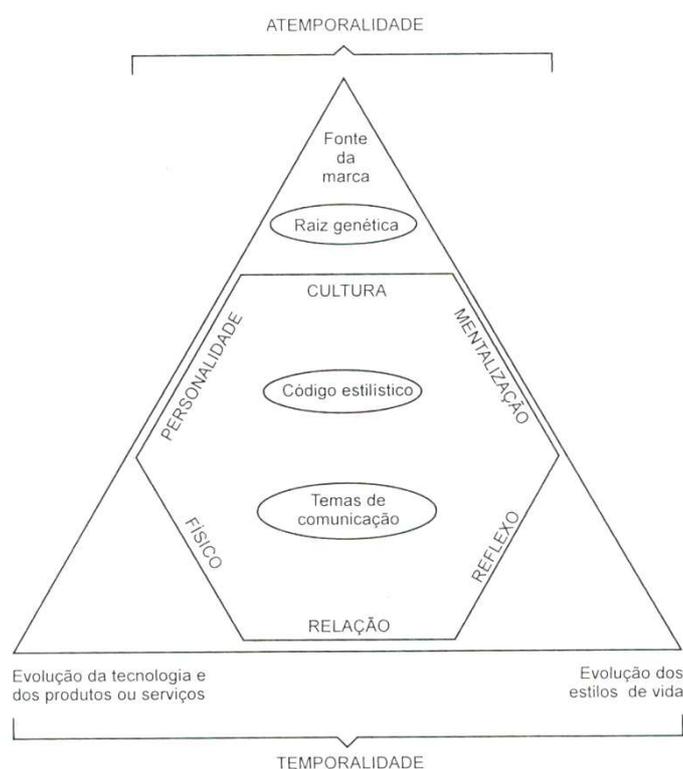


Figura II – Esquema proposto por Jean-Noël Kapferer, 2003 (p.171). Os Estágios da Marca

## 5.1.1.2. Avaliação de Marcas

As empresas estão conscientes de que as suas marcas são a essência do seu capital. Por serem bens intangíveis não aparecem, regra geral, reflectidas no balanço.

Considerar a marca como um capital, tem grandes implicações para o negócio. A linha directriz aponta no sentido de capitalizar as marcas. São elas que devem ser mantidas, alimentadas e levadas a prosperar pela inovação permanente. Capitalizar significa, neste caso, concentrar os seus esforços sobre as marcas viáveis a longo prazo e aumentar o seu potencial e valor.

O futuro é das empresas que têm o sentido da sua marca e que sabem transpô-lo para dentro da sua organização. O sentido da marca evoca as prioridades competitivas e a preocupação em transpor permanentemente limites, ao serviço do mercado, pela criação de novos produtos ou serviços.

Ter sentido de Marca é, acima de tudo, ser um verdadeiro profissional da sua marca: conhecê-la em profundidade, absorver as suas facetas, riqueza, dinâmica e vivência intimamente.

O sentido da marca é, também, da responsabilidade dos accionistas e gestores de topo, responsável, a longo prazo, pela gestão e enriquecimento permanente do capital da empresa.

A avaliação de Marcas é feita através da medição do seu valor de modo a determinar o *Brand Equity*.

## 5.2. Abordagem a *Brand Equity* e *Brand Valuation*

“O conceito de *Brand Equity* é amplamente aceite mas a sua definição é frustrantemente elusiva.” Jonathan Knowles (2008)

### 5.2.1 *Conceito de Brand Equity*

O conceito de *Brand Equity* surgiu da necessidade de atribuir um valor aos bens intangíveis de uma empresa.

Nos anos 60, as marcas começaram a ser encaradas como fonte de valor para as empresas. Na literatura americana e inglesa, deixaram de ser vistas como meras identificadoras de produtos ou serviços e começaram a ser vistas como factor essencial para a decisão de compra desses mesmos produtos e serviços. Apesar disso foi-lhes negada a expressão financeira nas contas das empresas.

Na década de 1980, com o surgimento de um elevado volume de fusões e aquisições, as empresas sentiram a necessidade de se valorizar através das marcas que detinham. Começaram a valorizar as marcas que representavam, para que os valores que lhes eram atribuídos, nestas operações, fossem mais elevados. A primeira fase na determinação do *Brand Equity* foi meramente financeira, analisando-se cash flows e *goodwill*. De seguida, foi-se dando mais importância à perspectiva do consumidor, uma vez que é este que realmente confere valor à marca quando a adquire. A dimensão de *Brand Equity*, para o consumidor, relaciona-se com o valor que uma Marca confere a um produto ou serviço para que este consiga satisfazer as suas necessidades, sejam elas de auto-realização, reconhecimento ou de segurança.

**Conceitos chave de *Brand Equity***, segundo Elliot & Percy (2007):

- *Brand Equity* pode ser vista em duas vertentes a perspectiva financeira e a do consumidor:
  - *Brand Equity*, na perspectiva financeira, considera a importância das marcas em termos de valor acrescentado para a empresa;
  - *Brand Equity*, na perspectiva do consumidor, resulta da consciência de uma marca, o que leva ao reconhecimento da marca e a uma atitude positiva perante esta, resultando em lealdade à marca;
- A atitude face à marca é o aspecto mais importante para construir *Brand Equity*.

Definir o conceito de *Brand Equity* é uma tarefa algo complicada, uma vez que este pode ser entendido consoante o intento a que se propõe uma teoria.

Existem inúmeras definições para *Brand Equity* e praticamente todas podem ser consideradas correctas. A maioria aborda *Brand Equity* pela perspectiva do consumidor, outras pelo ponto de vista financeiro. Daqui surge a necessidade de quantificar objectivamente qual a contribuição de uma marca para gerar cash flow à empresa.

Genericamente, é definido como o valor gerado entre uma marca e os seus consumidores, ou seja, o valor que é acrescentado a uma marca pela percepção que os consumidores têm desta e o que estão dispostos a pagar por essa mesma marca.

Podemos dividir as definições de *Brand Equity* em duas correntes conceptuais:

- Abordagem directa, que define que a marca adiciona valor ao produto e da qual fazem parte por exemplo autores como Aaker (1991) e Srivastava e Shocker (1991);
- Abordagem indirecta, que procura avaliar as diferentes e possíveis fontes de capital da marca para a empresa, em que se incluem Keller (1993) e Yoo e Donthu (2001).

*Brand Equity* é o valor atribuído a um bem intangível que depende das percepções e das associações feitas pelo consumidor.

### 5.2.1.1. David Aaker

*Brand Equity* é “um conjunto de activos e passivos ligados a uma marca, ao nome e ao símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”. (Aaker, 1991)

Aaker defendia que os activos e passivos em que o *Brand Equity* se baseia podem diferir de contexto para contexto. No entanto, podem ser agrupados em cinco categorias:

- Lealdade à marca;
- Notoriedade da marca;
- Qualidade percebida;
- Associações à marca (em adição à qualidade percebida);
- Outros activos da marca (patentes, marcas registadas, etc.).

O modelo proposto por David Aaker para entender *Brand Equity* (fig.III) esquematiza as dimensões destas cinco categorias.

Aaker (1991) considera “a marca um componente estratégico tão fundamental, que para ela ter sucesso é necessário uma *Brand Equity* consistente e diferenciada, concebida através de elementos que vão desde a sua consciencialização ao campo das associações exclusivas e singulares”.

Aaker (1991) ainda acrescenta: “O modelo de liderança de marca baseia-se na premissa de que a construção da marca não apenas cria activos, mas também é necessária para o sucesso (e, frequentemente, para a sobrevivência) do negócio”.

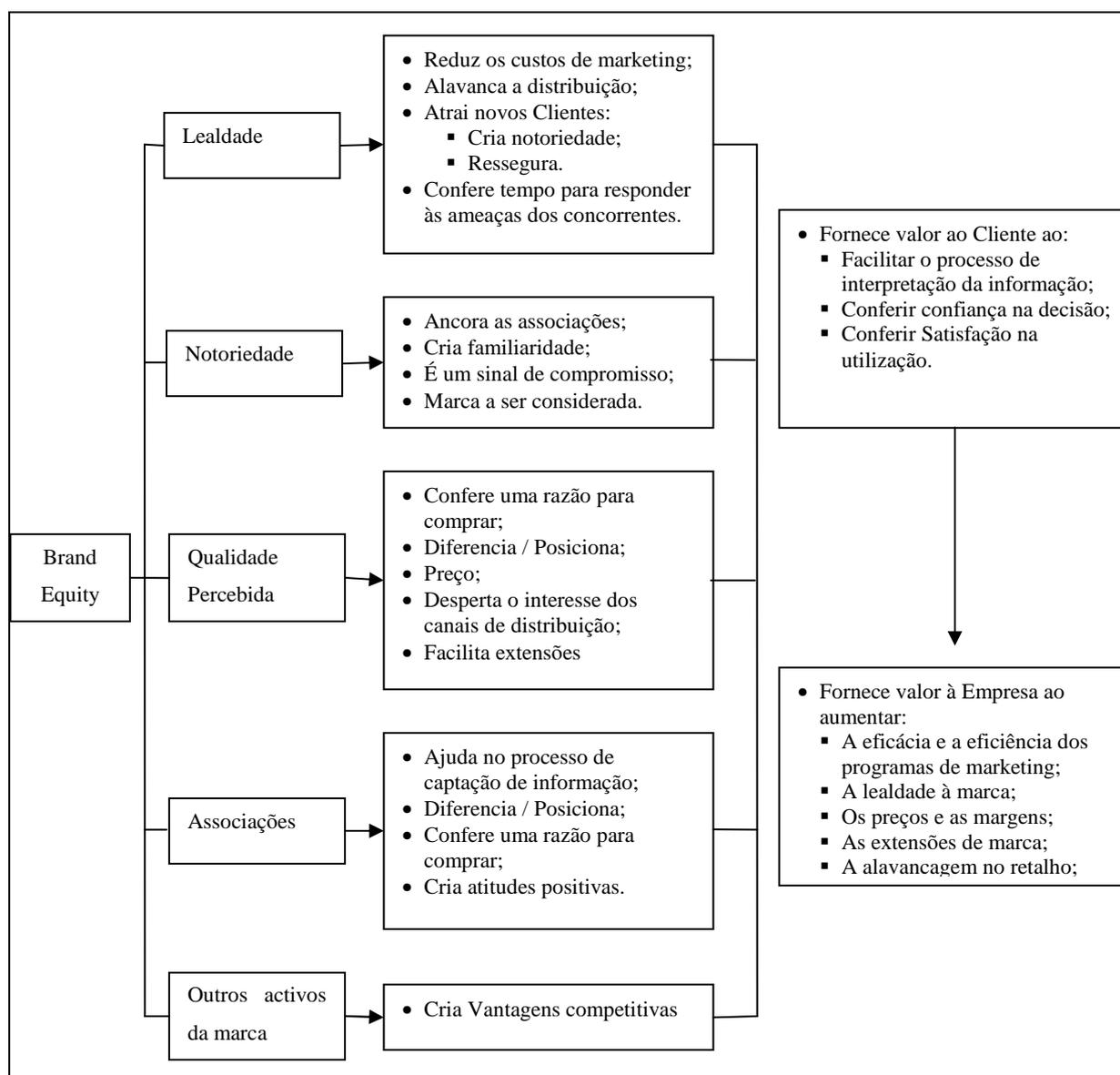


Figura III – Modelo de Equity de Aaker

## 5.2.1.2. Srivastava e Shocker

A definição de Srivastava e Shocker (1991) coloca *Brand Equity* como “*um conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes, distribuidores e empresa-mãe de uma marca, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentada vantagem diferencial*”.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

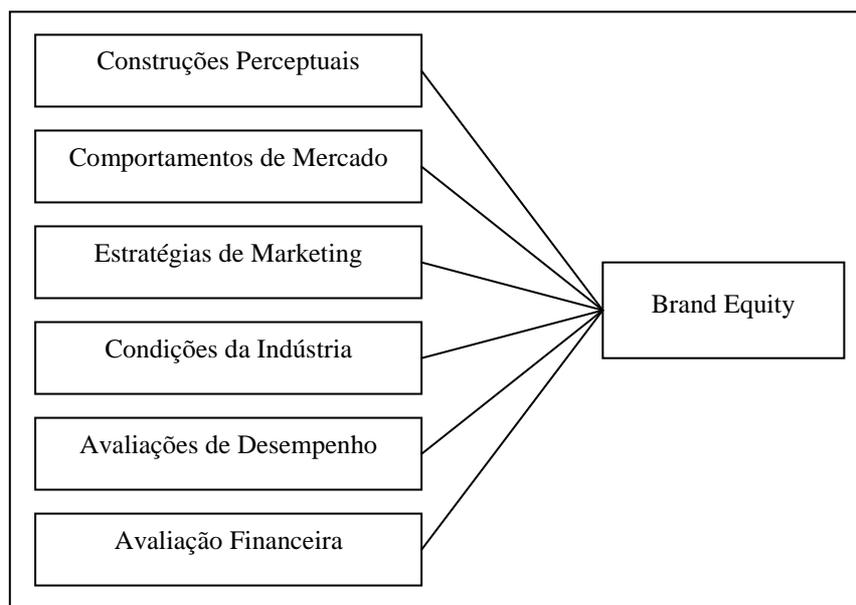


Figura IV – Estrutura de *Brand Equity* segundo Srivastava e Shocker (1991)

Srivastava e Shocker (1991) desenvolvem uma definição de *Brand Equity* assente em dois conceitos multidimensionais: *força da marca* e *valor da marca*. A força da marca é definida pelos comportamentos e associações do meio envolvente perante a marca. O valor de marca é o resultado visível financeiro, que se obtém através da adequação das estratégias da marca ao mercado tendo em consideração a força da marca.

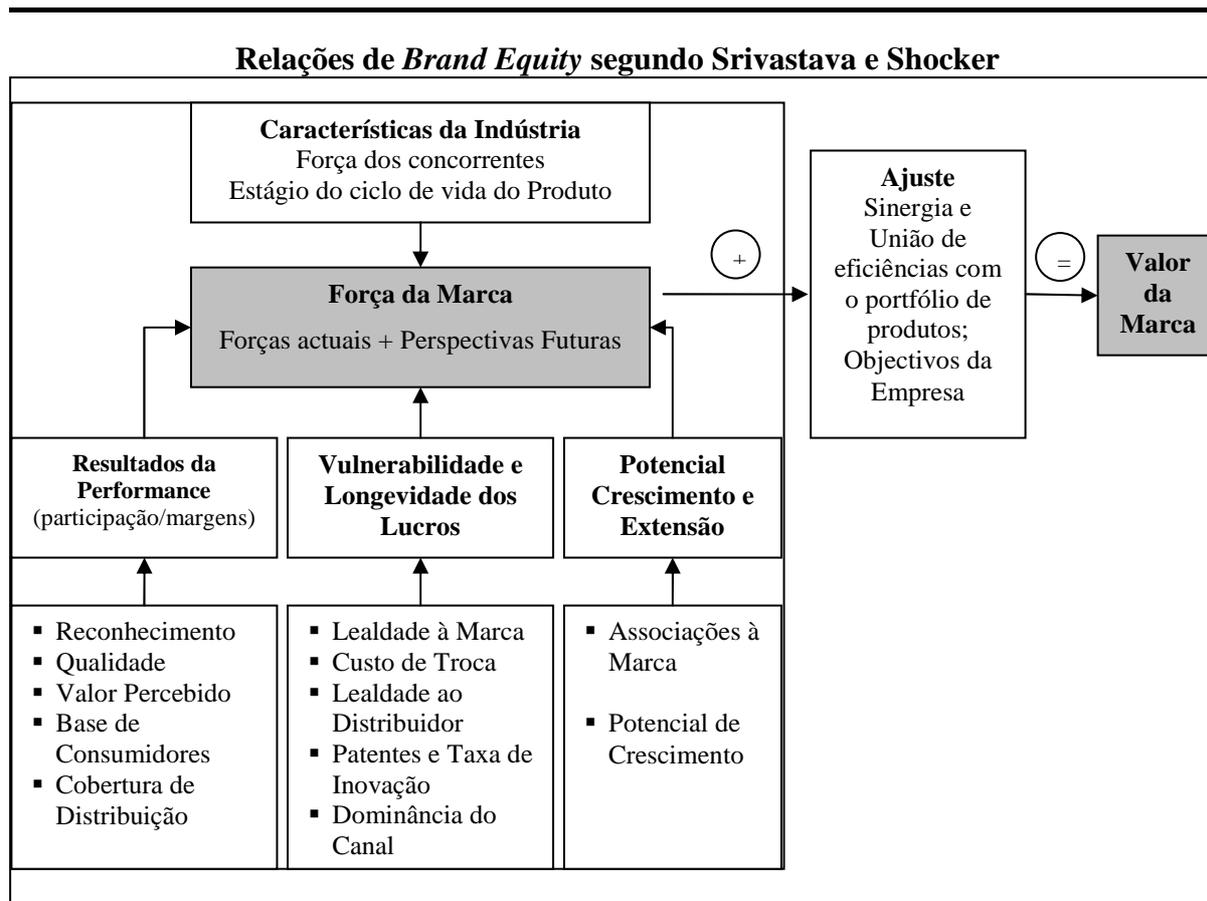


Figura V – Relações de *Brand Equity* segundo Srivastava e Shocker (1991)

Rik Riezebos (2003) desenvolve com base na teoria de Srivastava e Shocker (1991), um modelo para *Brand Equity* com a dualidade de valor para o consumidor e para a empresa, tal como é apresentado pela figura abaixo. (fig.VI)

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

## Visão geral dos componentes de *Brand Added Value (BAV)* e de *Brand Equity*

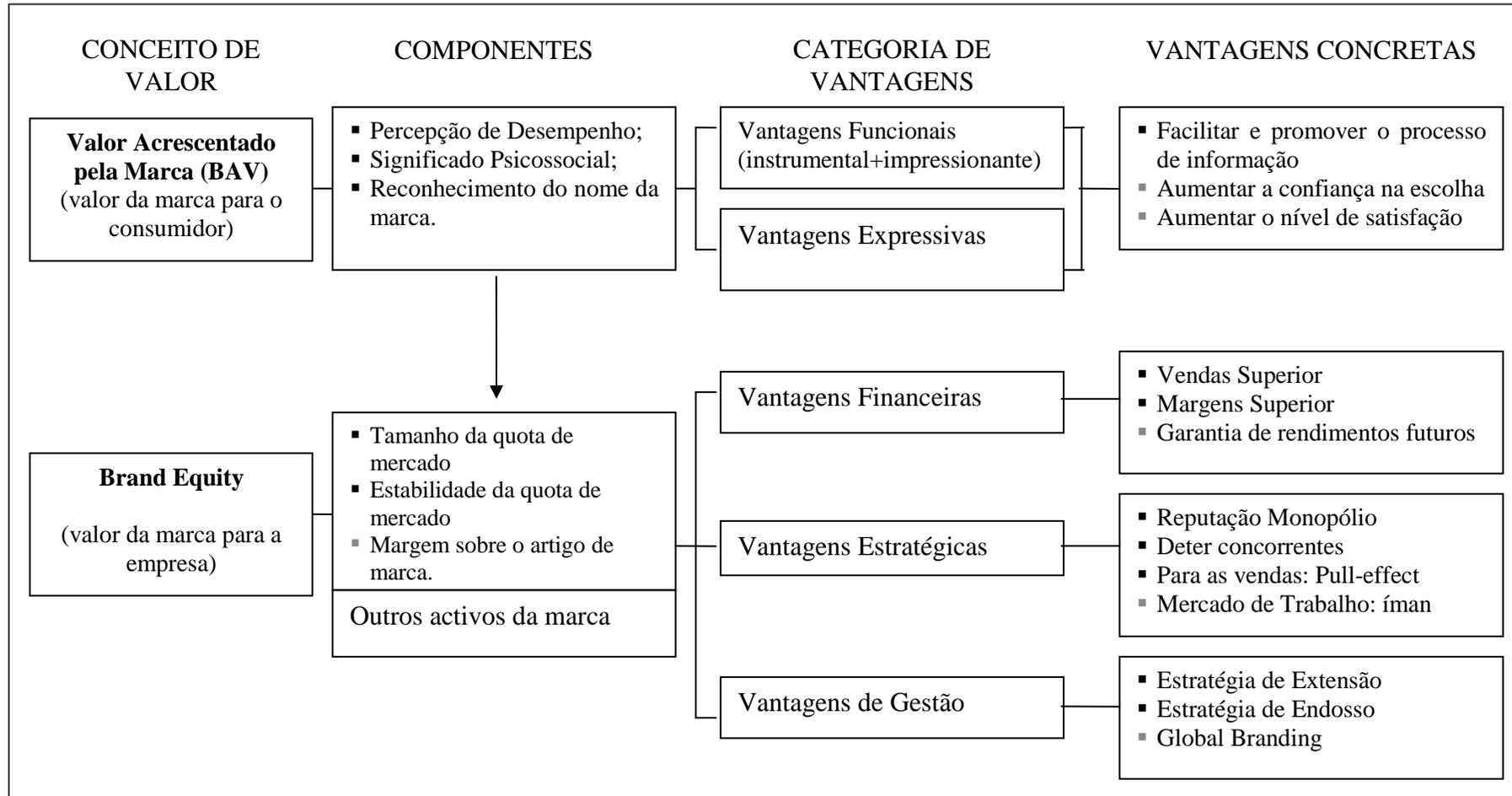


Figura VI – Adaptação de Riezebos, 2003. Overview of the components of Brand-added Value and Brand Equity.

## 5.2.1.3. Kevin Lane Keller

Keller (1993) define *Brand Equity* baseada no consumidor como o “efeito diferenciador que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor ao marketing da marca”.

A este conceito o autor dá o nome de *Consumer based Brand Equity* e é no consumidor que apoia a sua definição embora reconheça o impacto do mercado no conceito.

Keller divide o conhecimento da marca em dois pontos fundamentais: a *Notoriedade da Marca* e a *Imagem da Marca*.

Dimensões de *Brand Equity* segundo Keller

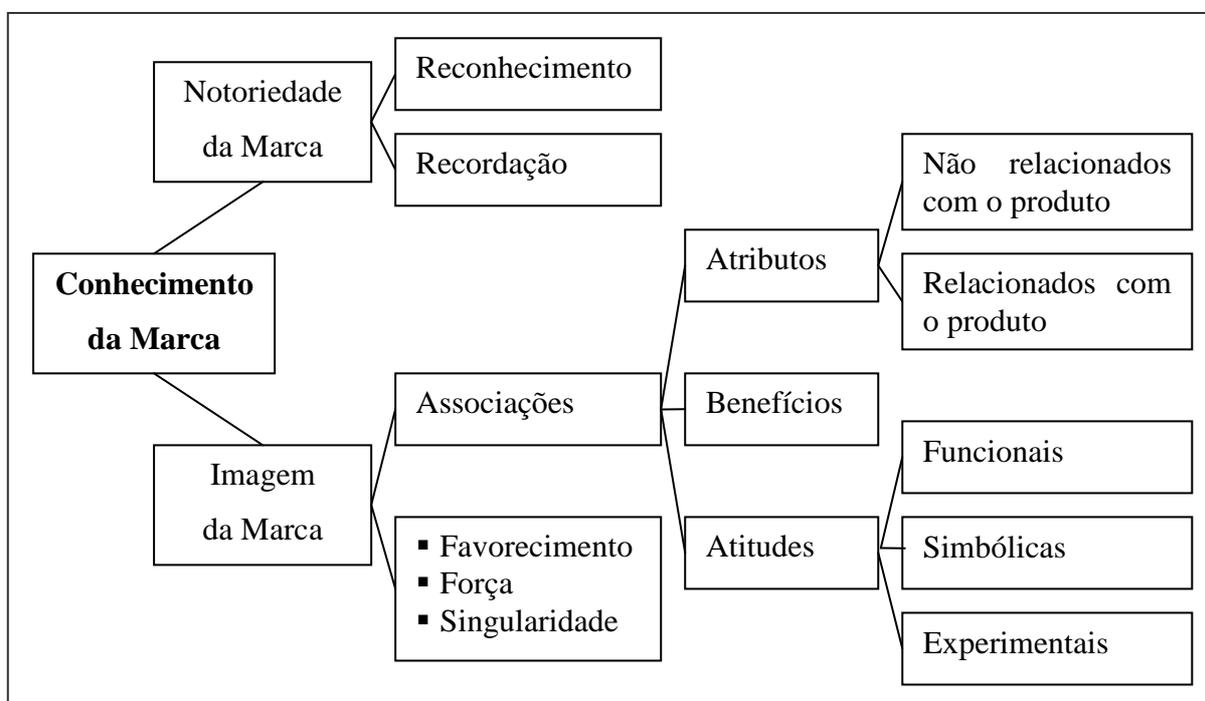


Figura VII – Dimensões de *Brand Equity* segundo Keller (1993)

Segundo o *Marketing Science Institute* (KELLER, 1998), *Brand Equity* é o conjunto de associações e comportamentos, por parte dos clientes da marca, membros do canal de distribuição e da empresa proprietária da mesma. Permite à empresa obter volumes e margens maiores que o possível sem o uso da marca dando-lhe força, sustentabilidade e vantagem competitiva diferencial em relação à concorrência.

### **5.2.1.4. Yoo e Donthu – MBE (Escala Multidimensional de *Brand Equity* baseada no consumidor)**

Yoo e Donthu (2001) basearam-se nas definições de Aaker (1991) e Keller (1993) para elaborarem a sua escala de medição multidimensional de *Brand Equity* baseada no consumidor (MBE).

Começaram por definir quatro dimensões iniciais de *Brand Equity*: lealdade à marca, lembrança da marca, qualidade percebida da marca e associações da marca.

Em seguida elaboraram um estudo para testar a MBE com três categorias de produto distintas entre si: rolos fotográficos, ténis e televisores. A escolha recaiu sobre estas categorias devido às diferenças que apresentam relativamente ao envolvimento necessário do consumidor com a compra, indo do básico ao elevado.

A sua pesquisa foi realizada em simultâneo em dois países, na Coreia do Sul e nos EUA. Recolheram os dados nos idiomas nativos de cada país (coreano e inglês). O seu objectivo era validar o uso da MBE em culturas e categorias de produto.

Utilizaram no seu estudo três amostras (633 sul-coreanos, 320 americanos de descendência sul-coreana e 577 norte-americanos), para validar a escala num ambiente multicultural.

Após um teste piloto, Yoo e Donthu (2001), passaram dos quarenta e oito itens iniciais para os finais dez itens de mensuração.

Quando terminaram o seu estudo não identificaram as quatro dimensões a que se propunham inicialmente, mas sim três, uma vez que as últimas duas (lembrança da marca e associações da marca) se apresentavam como sendo uma única dimensão.

A Figura VIII apresenta as dimensões identificadas no estudo de Yoo e Donthu (2001).

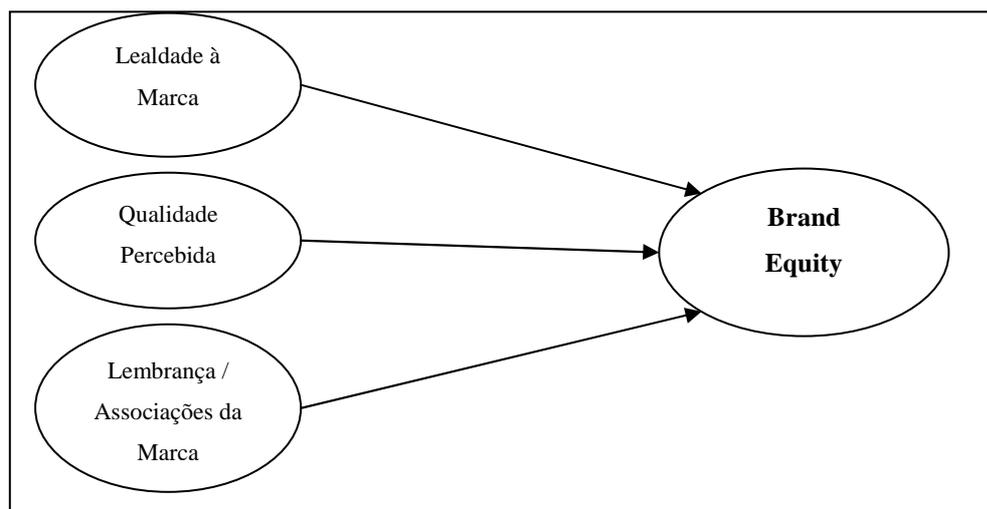


Figura VIII – Dimensões da escala MBE de Yoo e Donthu

Em 2002 Washburn e Plank (*in* Neto (2003)) fizeram uma avaliação da MBE de Yoo e Donthu. Utilizaram uma escala ampliada de 15 itens, desenvolvida inicialmente em 1997 e uma escala de 10 itens publicada em 2001.

Washburn e Plank chegaram às mesmas conclusões que Yoo e Donthu identificando as mesmas dimensões de *Brand Equity*, mas o seu estudo obteve melhores resultados com a escala de 15 itens desenvolvida em 1997 (Anexo B).

### 5.2.1.5. Jonathan Knowles

Jonathan Knowles (2008) define *Brand Equity* através de três conceitos que considera essenciais para a sua compreensão. O conceito de *Brand Equity* do ponto de vista do Marketing, Financeiro e da Contabilidade. Knowles afirma que é impossível definir *Brand Equity* de forma coerente se não olharmos para os três como partes de um todo, uma vez que todos os conceitos são importantes para cada uma das disciplinas que contemplam. Não são incompatíveis, apenas representam pontos de vista diferentes.

## Os três conceitos de *Brand Equity*

	<b>Marketing</b>	<b>Financeiro</b>	<b>Contabilidade</b>
<b>Focus</b>	Aquisição/retenção de Clientes	Evolução dos negócios	Relatórios financeiros
<b>Definido em termos de</b>	Conquistar mente e coração do consumidor	Cash flow	Marca registada
<b>Demonstrado por</b>	Preferência	Comportamento do consumidor	“Fees” de licença
<b>Métrica</b>	Propensão à compra	Compra actual	Custo histórico

Tabela III – Os três conceitos de *Brand Equity* de Jonathan Knowles (2008)

### 5.2.1.6. Feldwick

Feldwick (1996) sistematizou as diferentes interpretações de *Brand Equity* para que houvesse uma maior clareza sobre este assunto.

De acordo com Feldwick pode-se dividir *Brand Equity* em três pontos:

- “a) o valor total da marca como um activo independente – quando é vendido ou incluído no balanço, sendo este conceito frequentemente designado por “Brand value”;
- b) uma medida da força da ligação do consumidor à marca, identificada com o conceito de “força da marca” – que inclui dimensões como a notoriedade, estima, qualidade percebida e a lealdade;
- c) uma descrição de associações e crenças detidas pelo consumidor em face da marca, integrada no conceito da imagem da marca.” in Louro (2000)

O primeiro ponto está relacionado com *Brand Valuation*, enquanto os últimos dois se relacionam com *Consumer Brand Equity*.

### 5.2.1.7. Jean-Nöel Kapferer

Para Kapferer (2003) a noção de “valor” é ambígua e a fonte de muitas incompreensões. É preciso entender que não existe um único Valor de Marca, mas sim valores de Marca consoante o objectivo a que se propõem as avaliações:

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

- “valor de liquidação em caso de venda forçada;
- valor contabilístico para as contas sociais;
- valor para incentivar os bancos a emprestar dinheiro à empresa;
- valor para avaliar os prejuízos, os ataques ao valor da marca;
- valor para estimar os preços das licenças;
- valor para o controle de gestão, ele mesmo dependente dos comportamentos que se quer encorajar junto aos administradores;
- valor para cessões parciais de activos;
- valor em caso de *raids*, de fusões e aquisições.” (Kapferer (2003), pp. 407)

Kapferer refere que existem três formas de avaliar Marcas: a avaliação da marca pelos custos, pelo preço de mercado e/ou pelos ganhos potenciais.

“Os retornos marginais decorrentes de uma política de marca têm, então, três fontes possíveis:

- uma procura QM superior àquela (Q) de um produto idêntico de marca desconhecida;
- um preço PM eventualmente superior ao preço (P) de um produto equivalente de marca desconhecida;
- um custo de produção e de distribuição CM inferiores (devido a economias de escala) àqueles C de um produto de marca desconhecida.

É preciso subtrair disso o custo da política de marca (MKTG – marketing, publicidade, etc.), o custo de Investigação & Desenvolvimento (I&D), os impostos (IMP) sobre o excedente de receita e a remuneração do capital investido (INV). Enquanto o Retorno Marginal (RM) é superior a Retorno (R) a política de marca justifica-se. O diferencial  $RM - R$  é a medida do lucro líquido atribuível à marca.” (Kapferer (2003), pp. 422).

$$\begin{array}{c} \text{O lucro adicional atribuível à Marca} \\ \text{RM} - \text{R} = \text{QM} (\text{PM} - \text{CM}) - \text{Q} (\text{P} - \text{C}) - \text{MKTG} - \text{P\&D} - \text{IMP} - \text{INV} \end{array} \quad (1)$$

### O cálculo do valor financeiro da marca

“A análise estabelece a previsão das receitas atribuíveis à marca, ano a ano, sobre um período de cinco a dez anos. A taxa de actualização escolhida é o custo médio ponderado do capital,

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

aumentado se necessário para levar em conta o risco, se a marca for fraca (para reduzir o peso das receitas distantes do valor actual). Além desse período, o valor residual é estimado como o resultado de uma renda perpétua, supondo que a receita é constante ou cresce à taxa constante (Nussenbaum, 1990). A fórmula apresenta-se assim:

$$\text{Valor da Marca} = \sum_{t=1}^N \frac{RM_t}{(1+r)^t} + \frac{\text{valor residual}}{(1+r)^N}$$

$RM_t$  = Receita futura prevista no ano t, atribuível à marca

r = taxa de actualização

$$\text{Valor Residual além do ano N} = \frac{RM_N}{r} \text{ ou } \frac{RM_N}{r-g}$$

g = Taxa de crescimento das receitas

(2)''

(Kapferer (2003), p. 430)

A taxa de crescimento das receitas poderá ser calculada aplicando a fórmula

$$g = \frac{R_t - R_{t-1}}{R_{t-1}} \text{ quando } t \rightarrow \infty$$

(3)

Retirado do modelo de Ohlson e Gao (2008) in Azevedo & Gutierrez (2009).

## 5.2.2. Conceito de *Brand Valuation*

Valor da Marca é a forma como a marca é valorizada por quem a analisa.

São três os principais factores a ter em atenção:

- A capacidade de gerar lucros/receitas (free cash flow);
- O desempenho (aumento ou diminuição do cash flow);
- O risco (volatilidade do cash flow).

Podem valorizar-se os factores económicos (tangíveis) ou os factores ligados à percepção do consumidor (intangíveis) de diferentes formas, dependendo essa valorização das opções do analista. O mesmo poderá também optar por uma valorização baseada em atributos mais técnicos ou comerciais. Regra geral denomina-se a Valorização Técnica como uma análise de valor com base em cash flows (financeira).

Valorização Técnica:

- Relatórios financeiros;
- Situação legal;
- Fusões e Aquisições.

Valorização Comercial:

- Modelos dinâmicos;
- Portfolios;
- Estratégias de mercado.

A *Branded Business Valuation* dá-nos um melhor contexto da marca e da sua envolvente, devendo ser o primeiro passo numa análise de valor seja ela técnica ou comercial.

Consiste numa análise de mercado para saber o universo da Marca e qual o seu posicionamento.

## 6. Revisão da Norma e dos Modelos de Referência do Mercado

### 6.1. NORMA ISO 10668:2010(E)

A International Organization for Standardization (ISO) publicou em Setembro de 2010 uma norma que estabelece um standard internacional para avaliação de marcas – ISO 10668:2010(E)<sup>2</sup>, Avaliação de Marcas – Requisitos básicos para métodos de avaliação monetária de uma marca.

“Os activos intangíveis são reconhecidos como propriedades altamente valorizadas. Provavelmente os mais valiosos mas menos entendidos dos activos intangíveis são marcas. Contudo, valores confiáveis devem de ser atribuídos às marcas. Esta Norma Internacional fornece uma abordagem consistente e fidedigna para avaliação de marcas, incluindo aspectos financeiros, legais e comportamentais.” Tradução livre da ISO 10668:2010(E) pág.v

A norma 10668:2010(E) contém um procedimento fiável para determinar o valor de uma marca. Tem em consideração os aspectos económicos, legais e de marketing relativos à marca.

A ISO 10668:2010(E) não certifica empresas que avaliem marcas nem as conclusões retiradas dessas mesmas avaliações. O que a ISO faz é reunir os aspectos essenciais a ter em consideração, as melhores práticas e trabalho que necessita de ser desenvolvido, para avaliar uma marca.

Conjuga três níveis de análise para assegurar a credibilidade da avaliação de uma marca. Para fazer a avaliação de uma marca de acordo com a ISO é necessário fazer uma análise legal, de marketing e financeira, recorrendo a especialistas na área de marketing e financeira e a um advogado especializado na área de propriedade intelectual.

#### **6.1.1. Estrutura da ISO 10668:2010(E)**

(Tradução livre de excertos da ISO 10668:2010(E))

Avaliação de Marcas – Requisitos básicos para métodos de avaliação monetária de uma marca.

---

<sup>2</sup> Devido às imposições legais da International Organization for Standardization quanto à reprodução da ISO 10668:2010(E), esta não será reproduzida na íntegra nem colocada em anexo.

## 1. Âmbito – Requisitos básicos para métodos de avaliação monetária de uma marca

2. Termos e definições – A ISO define os termos mais usados em avaliação de marcas

3. Requisitos gerais

3.1 Transparência;

Os processos de avaliação monetária da marca devem de ser transparentes. Isso também inclui a divulgação e a quantificação dos inputs avaliação, pressupostos e riscos, bem como, quando aplicável, a análise sensitiva do valor da marca para os principais parâmetros utilizados nos modelos de avaliação.

3.2 Validade;

A avaliação será baseada em inputs válidos e relevantes e pressupostos a partir da data-valor.

3.3 Confiança;

Se a avaliação é repetida, deve dar um resultado confiável, comparável e conciliável.

3.4 “Suficiência” / Eficiência (suficiência de meios, recursos adequados);

As Valorizações de Marca devem ser baseadas em dados suficientes e de análise para formar uma conclusão confiável.

3.5 Objectividade;

O avaliador procede à avaliação livre de qualquer tipo de julgamento preconceituoso.

3.6 Parâmetros financeiros, de comportamentais e legais;

Ao realizar uma avaliação monetária da marca, devem ser tidos em conta parâmetros financeiros comportamentais e legais. Estes parâmetros fazem parte da avaliação global. A valorização monetária da marca deve de ser conduzida com base nos resultados dos módulos financeiro, comportamental e jurídico.

4. Requisitos específicos

4.1. Declaração de propósitos;

Objectivos mais comuns:

- a) Informação de gestão;
- b) Planeamento estratégico;
- c) Valor para informação;
- d) Contabilização;
- e) Liquidação;
- f) Transacções legais;

- g) Licenciamentos;
- h) Suporte para litigância;
- i) Resolução de disputas;
- j) Planeamento fiscal e conformidades;
- k) Empréstimos e financiamento de capital.

## 4.2. Conceito de valor;

O valor monetário de uma marca deve representar o benefício económico conferido por uma marca durante a sua vida útil previsível. Geralmente, o valor monetário deve ser calculado por referência aos cash flows, determinados pelo rácio dos ganhos, pelo lucro económico ou pela redução de custos.

## 4.3. Identificação da marca;

## 5. Abordagem de avaliação e métodos

### 5.1. Considerações gerais;

As marcas devem ser valorizadas através da aplicação da abordagem do cálculo segundo o rendimento, o mercado ou o custo. O objectivo da avaliação, o conceito de valor e as características da marca deverão ditar qual a abordagem (ou abordagens) que é (são) utilizada(s) para calcular o valor de uma marca.

### 5.2. Abordagem segundo o rendimento;

### 5.3. Abordagem de mercado;

## 6. Inputs necessários à avaliação

### 6.1. Dados do mercado;

### 6.2. Aspectos de comportamento;

### 6.3. Aspectos legais;

### 6.4. Fornecimento de dados de qualidade e premissas;

## 7. Relatório

## 8. Independência

O avaliador deverá utilizar o julgamento profissional e ter cuidado para manter a independência e a objectividade para alcançar o parecer de avaliação.

## 6.2. INTERBRAND

A metodologia “Top Brands” da Interbrand assenta em três aspectos essenciais que contribuem para a avaliação:

- Desempenho Financeiro, os resultados financeiros dos produtos ou serviços da marca;
- Papel da marca no processo de decisão de compra;
- Força da marca.

### 6.2.1. Top Brands

#### **Desempenho Financeiro**

O desempenho financeiro é o retorno bruto para os investidores. Por esta razão, é identificado como lucro económico, um conceito semelhante ao Economic Value Added (EVA).

Para determinar o lucro económico, descontam-se os impostos ao resultado operacional líquido obtendo-se o resultado operacional líquido após impostos (NOPAT). Ao NOPAT, descontam-se a remuneração do capital utilizado para gerar as receitas da marca.

Para fins de ranking, a taxa a aplicar é definida como a taxa média ponderada de capital utilizada (Weighted Average Cost of Capital – WACC). O desempenho financeiro é analisado para uma previsão de cinco anos e para um valor terminal.

O valor final representa o desempenho esperado da marca para além do período de previsão. O lucro económico que é calculado é então multiplicado pelo papel da marca para determinar os resultados da marca, que contribuem para o total de valorização como observado anteriormente.

#### **Papel da Marca**

O Papel da marca mede a parte da decisão de compra que é atribuível à marca – este é independente de outros aspectos da oferta, como preço ou características. Conceitualmente, o papel da marca reflecte a parcela da procura por um produto ou serviço de marca que excede a procura para o mesmo produto ou serviço se estivesse sem marca.

As determinações para o Papel da marca neste estudo derivam, dependendo da marca, de um dos três métodos:

- Investigação preliminar;
- Análise dos papéis históricos da marca para as empresas nessa indústria;
- Avaliação do painel de peritos.

O valor atribuído ao papel da marca é multiplicado pelo resultado económico dos produtos ou serviços da marca, para determinar o montante dos rendimentos marca que contribuem para o total da avaliação.

## Força da Marca

A força da Marca mede a capacidade da marca para assegurar a prestação de expectativa de rentabilidade futura. A força da marca é relatada numa escala de 0 a 100, onde 100 é perfeito, com base numa avaliação ao longo de 10 dimensões de activação de marca (Compromisso, Protecção, Clareza, Resposta, Autenticidade, Relevância, Entendimento, Coerência, Presença, Diferencial de Acção). O desempenho nessas dimensões é julgado em relação a outras marcas do sector, e, no caso de marcas excepcionais, em relação a outras marcas de classe mundial.

A força da marca determina, através de um algoritmo proprietário, uma taxa de desconto maior ou menor, consoante a sua intensidade. Essa taxa é utilizada para descontar no valor da marca, quando actualizado à data presente, com base na probabilidade de que a marca será capaz de enfrentar desafios e realizar os resultados esperados.



Figura IX – Esquema Top Brands da Interbrand

Fonte: Interbrand

## 6.3. MYBRAND

A ferramenta de avaliação de Marca da MYBRAND permite detectar o valor financeiro da Marca e em que medida as marcas geram valor ao longo da cadeia de negócio.

### 6.3.1. MYBRAND Valuation<sup>®</sup>

#### **Análise Financeira e EVA**

O EVA (Economic Value Added) determina o valor total da marca criado por cada segmento considerado. É definido como o nível de ganhos do negócio deduzido de uma taxa aceitável que reflecte o custo do capital empregue para suportar o negócio (WACC). A análise financeira parte da análise das contas de exploração, volume de negócios e custos operacionais; a previsão de vendas e ganhos futuros num cenário de cinco anos, tendo em conta o plano estratégico da empresa e o desempenho financeiro histórico da marca em cada segmento. Este processo conduzirá numa fase seguinte ao cálculo dos ganhos intangíveis, ou seja, os lucros associados à marca na geração de negócio.

#### **Análise da Procura e MYBRAND IMPACT<sup>®</sup>**

O MYBRAND IMPACT<sup>®</sup> determina a porção de ganhos intangíveis que podem ser atribuídos à marca em cada segmento; determina o grau e o papel que a marca tem para gerar e fidelizar a procura em cada segmento de negócio. Este cálculo parte da identificação dos vários drivers de procura do negócio, sendo de seguida determinado o grau de influência que a marca exerce em cada um. O MYBRAND IMPACT<sup>®</sup> é aplicado em cada segmento aos ganhos do negócio para determinar os ganhos da marca. Este índice representa a percentagem de ganhos intangíveis gerados pela marca.

#### **Análise da Posição Competitiva da Marca e MYBRAND POTENTIAL<sup>®</sup>**

O MYBRAND POTENTIAL<sup>®</sup> detecta a força da marca no mercado, avaliada de acordo com um conjunto de atributos, como por exemplo, estabilidade do mercado, estabilidade da marca, liderança, suporte de comunicação, tendências de crescimento, distribuição geográfica, passando pela protecção legal da marca e sustentabilidade económica e financeira. Os factores de competitividade da marca são ajustados às particularidades dos negócios e mercados onde a marca opera.

A ferramenta de avaliação pode ser esquematizada da seguinte forma:

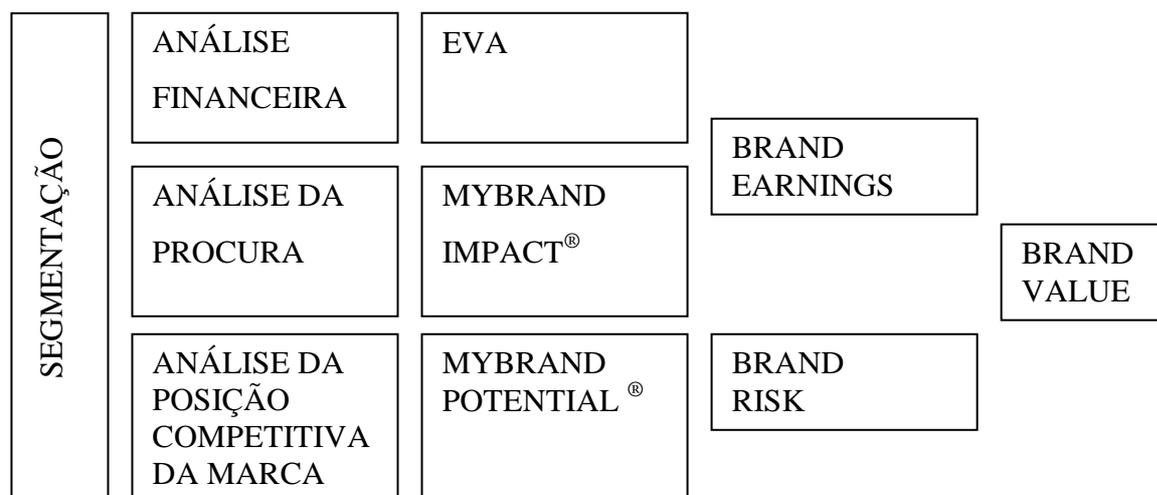


Figura X – MYBRAND Valuation®

Fonte: MYBRAND

## Brand Value

Tendo sido apurados cada um dos elementos que compõem a avaliação da marca, apresentados anteriormente, o Brand Value é definido como o NPV – Net Present Value dos ganhos futuros previstos da marca, descontados a uma taxa de risco específica da marca. O cálculo do NPV é condicionado pelo período de previsão realizada, reflectindo a capacidade que a marca tem em continuar a gerar ganhos futuros.

## 6.4. MILLWARD BROWN

### 6.4.1. Metodologia Millward Brown Optimor

#### *Brand Equity*

Insight sobre o comportamento do cliente e percepção da marca vem da BrandZ WPP, um estudo quantitativo anual de *Brand Equity* em que os consumidores e clientes das empresas familiarizados com uma categoria de marca a avaliam. Desde o início da BrandZ, há 12 anos, um milhão de consumidores e clientes B2B (business to business) em mais de 30 países compartilharam as suas opiniões sobre milhares de marcas. É o estudo mais abrangente, global e coerente de *Brand Equity*.

## **Desempenho Financeiro**

Os dados financeiros são provenientes da Bloomberg, relatórios de analistas, relatórios da indústria Datamonitor<sup>TM</sup>, e documentos da empresa arquivados em órgãos reguladores. Uma equipa de analistas da Millward Brown Optimor, prepara de seguida modelos financeiros para cada marca que liga a uma percepção da marca à facturação da empresa, lucro e, finalmente, aos accionistas e valor da marca.

## **Branded Earnings (Lucro da Marca)**

Qual a proporção dos ganhos de uma empresa que é gerada "sob a bandeira da marca"? Em primeiro lugar, é identificada a parcela dos lucros totais da empresa gerada por cada negócio ligado à marca. A partir destes resultados da marca, são subtraídos os encargos de capital. Isto garante apenas a assumpção do valor que a marca acrescenta ao negócio, lucro.

## **Contribuição da Marca**

Apenas uma parte desses lucros podem ser considerados como sendo originados por *Brand Equity*. Esta é a "Contribuição da Marca," a medida que descreve o grau em que a marca desempenha um papel na criação de lucros. Esta é estabelecida através da análise do país, do mercado e da busca do cliente específico da marca no banco de dados BrandZ. Isto garante que a Contribuição da Marca está enraizada na percepção e comportamento do cliente real, e não na falsa "opinião de especialista." A Contribuição da marca permite identificar as diferenças na importância das marcas, por categoria e por país, o papel da marca versus outros factores como preço e localização, e as prioridades dos clientes.

A Contribuição da marca é calculada como uma percentagem, mas apresentada como um index de 1-5 (sendo 5 o mais alto).

## **Brand Multiple**

Na etapa final, o potencial de crescimento dessas receitas de marca é levado em conta. Ambas as projecções financeiras e os dados do consumidor são utilizados. Isto proporciona um múltiplo de ganhos alinhado com os métodos utilizados pela comunidade de analistas. Também tem em conta as oportunidades específicas de crescimento e barreiras da marca.

A métrica Brand Momentum<sup>TM</sup> que indica o crescimento de cada marca baseia-se nesta avaliação. É apresentado como uma figura indexada que varia de 1 a 10 (sendo 10 o mais alto).



Figura XI – Esquema do Millward Brown Brand Optimor

Fonte: Milward Brown

O que se calcula é o valor económico que se espera que a marca venha a gerar no futuro.

A Millward Brown introduziu uma nova ferramenta ao seu estudo, a **Value-D**.

A Value-D mede o intervalo entre o desejo de um consumidor pela Marca e a percepção que este tem do seu preço.

Ambos, Desejo e Preço, são precisos, mas o desejo é primário; o preço depende do desejo.

O desejo do consumidor por uma marca necessita geralmente de tempo e investimento para surgir. Da mesma forma, a percepção do consumidor do preço de uma marca também evolui ao longo do tempo, mas, por norma os consumidores desejam primeiro uma marca e só depois avaliam o seu preço. O Desejo permite maior flexibilidade de preços, crescimento a curto prazo e motiva a lealdade e a consideração pela Marca, e a TrustR.

## Principais Resultados do Estudo Value-D

- As marcas que têm uma *Brand Equity* forte, normalmente têm uma pontuação alta de desejo;
- As marcas mais valiosas conseguem alterar eficazmente a fraca rentabilidade para extraordinária através do Desejo;
- As marcas líderes não ignoraram o Preço. Elas ajustam o Preço com base no Desejo.

## 6.5. AC Nielsen

O poder das Marcas é imenso – marcas fortes levam à lealdade do cliente e a um aumento dos lucros da empresa. Elas fazem isto através da construção de uma base de conhecimentos sobre os seus consumidores/clientes. Marcas com o maior património são as mais rentáveis, pois os seus clientes estão dispostos a pagar preços mais elevados pelo produto ou serviço, e tem uma relação mais estreita com a Marca.

Desenvolver uma Marca forte não é fácil. Uma Marca precisa ser desenvolvida e nutrida para que se torne duradoura e poderosa. O esforço vale a pena.

Forte *Brand Equity* significa:

- Clientes fiéis;
- As vantagens de preço;
- Maior cooperação comercial;
- O potencial de extensão de marca;
- Oportunidades de licenciamento;
- Comunicação mais eficaz;
- Rentabilidade do ciclo de vida;
- Capitalização/Valorização de mercado superior.

### 6.5.1. Winning Brands™

O modelo de avaliação de *Brand Equity* da AC Nielsen foi desenvolvido por Kevin Keller em parceria com a empresa, com base no seu conceito de *Brand Equity*. Foi lançado há aproximadamente 12 anos. O seu conceito chave é que os clientes leais à Marca estão dispostos a pagar pela força da Marca.

O Winning Brands™ fornece um índice de Valor de Marca.

O Winning Brand Equity Index é construído a partir dos resultados vitais de *Brand Equity* nomeadamente as medidas de fidelidade à marca e capacidade de cobrar um preço premium. As marcas com forte *Brand Equity* têm clientes mais fiéis, que estão dispostos a pagar preços premium maiores, levando a alta rentabilidade. *Brand Equity* é baseada nas respostas a:

- 1) Marca favorita;
- 2) Marca que recomendo;
- 3) Disponibilidade para pagar um preço Premium.

O processo usado pela AC Nielsen para avaliar *Brand Equity* passa por três ferramentas de avaliação:

- 1) **Winning Brands™** define os factores críticos para a construção da marca:
  - Quantificando o valor da marca (Brand Equity Index);
  - Identificando os Drivers do valor da marca (Brand Equity Model);
  - Priorizando acções de marketing de modo a elevar o valor da marca (Brand Leverage).
  
- 2) **DeltaQual™** define que medidas implementar para o consumidor escolher a marca:
  - Ómega Rules – Regras subjacentes aos hábitos de escolha de uma marca;
  - Delta Moments – Momentos em que os hábitos são reavaliados. Agindo sobre os Delta Moments podemos levar os consumidores a escolherem uma dada marca.
  
- 3) **Estudos de Posicionamento e Imagem** investigam o que pensam os consumidores, de modo a que se possa compreender melhor porque agem e se comportam de determinada maneira e permitindo à marca posicionar-se no mercado de uma forma eficaz.

Pode ser investigado e delineado numa óptica de:

- Vertente Externa, em que englobamos os Consumidores, os Canais de Distribuição, e os Fornecedores;
- Vertente Interna. As Atitudes do ser humano são determinadas pelas seguintes componentes: "Cognitiva", "Afectiva" e "Comportamental".

## 6.6. Research International

### 6.6.1. Equity Engine™

O Equity Engine™ apoia todas as fases do processo de gestão da marca, permitindo tomar melhores decisões sobre como maximizar o valor da marca.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

O Equity Engine™ fornece uma medida abrangente de *Brand Equity*, em conjunto com uma avaliação precisa do que motiva “Equity” numa categoria específica. Para medir a força actual da marca, de modo a planear as acções necessárias para aumentar ou proteger e controlar a sua evolução ao longo do tempo.

O que motiva *Brand Equity*?

Para cada consumidor, a *Brand Equity* de uma marca é uma síntese de todas as experiências, interacções e emoções que se associam à marca. O Equity Engine™ desvenda esta relação complexa, fornecendo uma ferramenta prática à gestão.

Com base num modelo próprio de como a marca funciona, o Equity Engine™ mede e avalia *Brand Equity* no contexto dos três aspectos que motivam o valor da marca para cada consumidor:

- Afinidade: o benefício emocional e intangível que representa;
- Percepção do desempenho funcional;
- A interacção entre a *Brand Equity* e o seu preço.

O que nos pode dizer o Equity Engine™?

O Equity Engine™ dá-nos conhecimento básico sobre a marca – e os seus concorrentes – criando a base para a estratégia de negócio e marketing.

Ao fazer a ligação entre uma medida quantificada de *Brand Equity* e o conhecimento de como essa *Brand Equity* é criada, com o Equity Engine™ pode:

- Monitorizar a força e a saúde da marca, para compreender como diferentes elementos se conjugam para criar valor e a sua importância relativa para o consumidor;
- Encontrar oportunidades para fortalecer a marca ou antecipar-se a ameaças competitivas;
- Controlar a eficácia da estratégia de marca e actividade de marketing ao longo do tempo.

A base de análise do Equity Engine™ debruça-se sobre:

- *Brand Equity* absoluto de cada marca abrangida pelo estudo;
- *Brand Equity* relativo de cada marca em relação à categoria de produto em que se insere;
- A posição da marca em relação ao ponto de equilíbrio, expressando a relação entre *Brand Equity* e preço;

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

- Os valores dos atributos base definindo a dimensão emocional de cada marca. Os valores de classificação dos atributos nas categorias de autoridade, identificação e aceitação da marca, e também a avaliação global da dimensão emocional (afinidade) por cada marca;
- A classificação combinada para a dimensão funcional de cada marca;
- Coeficientes que exprimem cada parte que as dimensões têm bem como os elementos específicos dessas dimensões na formação de *Brand Equity*;
- Indicadores para definir a consciência assistida de marcas e o nível dessa consciência;
- Avaliação da fidelidade dos consumidores às marcas, dividindo-os em três segmentos por grau de lealdade.

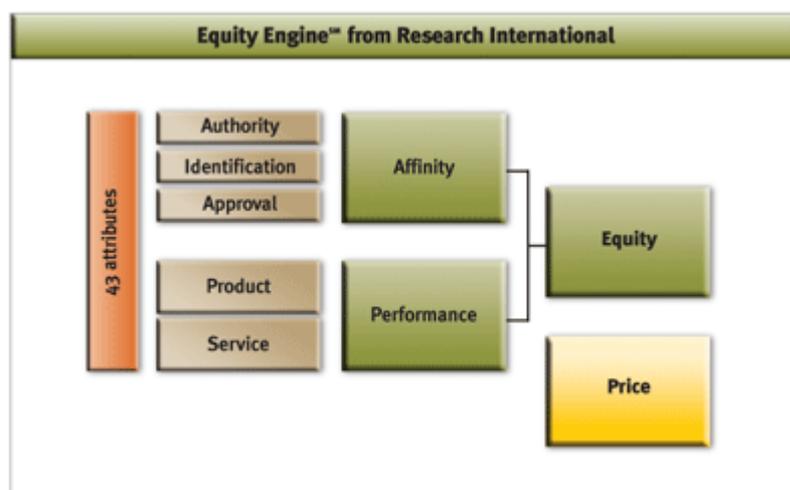


Figura XII - Equity Engine™ da Research International

### 6.7. Brand Finance

“BRANDFINANCE™ é uma consultora independente, líder mundial em avaliação e gestão de marcas e intangíveis. Os seus serviços ajudam empresas detentoras de marcas, sejam elas grandes ou pequenas organizações, a maximizarem o valor para seu accionista através de uma administração eficaz dos activos intangíveis.” <http://www.brandfinance.com.pt/>

#### 6.7.1. Metodologia

##### **BVA® (Brand Value Added) – Definição**

Brand Value Added (BVA®) é o método desenvolvido pela Brand Finance que consiste na determinação da parcela do lucro residual económico a atribuir à marca. Esta análise é

baseada numa avaliação global da pesquisa de mercado correlacionada com a unidade de negócios.

## **brandbeta<sup>®</sup>** – Definição

brandbeta<sup>®</sup> é o método desenvolvido pela Brand Finance para ajustar o custo médio ponderado de capital (WACC) de modo a chegar a uma taxa de desconto para cada marca (baseada no Rating de cada Marca).

## **Brand Rating – Definição**

Com referência à literatura Brand Finance, o termo "Brand Rating" é uma caracterização e posicionamento sumários, semelhante ao Rating de Crédito, referente a uma marca com base na sua força, medida pela Brand Finance.

## **“Brand Strength Index” (BSI) – Definição**

Com referência às avaliações Brand Finance, a taxa de royalties é calculada por referência a um “Brand Strength Index” (BSI) – que é uma ferramenta de benchmarking competitivo que identifica a força de cada marca em questão. Esta taxa é apoiada por uma análise de margem de lucro de empresas comparáveis. As margens de lucro demonstraram estar directamente correlacionados com as taxas de royalty que as marcas são capazes de controlar. A Brand Finance utiliza a metodologia Royalty Relief.

A Força da Marca é dividida em três partes iguais:

→ Financeira (33%):

- Quota de mercado (%);
- Crescimento da quota de mercado (%);
- Receita;
- Margem (%).

→ Segurança / Risco (33%):

- Identidade Visual;
- Distribuição;
- Rating de crédito.

→ *Brand Equity* (33%):

- Desempenho funcional;
- Ligação emocional;
- Conduta;
- Lealdade.

O “Brand Strength Index” é especialmente relevante em todas as avaliações da Marca abrangidas pelas suas pesquisas, “Global Brand Surveys” e “Top Brand League Tables”.

## 7. Quadro de Referência

Após rever a literatura, a norma e os modelos de referência do mercado constatou-se que todos os modelos existentes seguem duas grandes linhas de pensamento:

- 1) A actualização de Cash Flows provisionais libertados pela venda do produto ou serviço detentor da marca, através de um método de cálculo do rendimento;
- 2) A aplicação de coeficientes correctores baseados no valor da diferenciação do produto ou serviço com marca que implica uma maior ou menor lealdade e deferência por parte do consumidor justificando assim o valor acrescentado da marca.

Com base nas teorias estudadas criou-se um modelo e uma metodologia a aplicar pela empresa ABC® ao mercado.

### 7.1. Determinantes da necessidade de avaliação de uma marca

- Monitorização do valor da marca;
- Gestão do portfolio de marcas e optimização de investimentos;
- Contabilização da marca como activo (no balanço);
- Planeamento fiscal e conformidades;
- Empréstimos e financiamento de capital;
- Licenciamento;
- Royalties;
- Avaliação do desempenho;
- Planeamento estratégico;
- Política de Marketing;
- Informação aos stakeholders;
- Transacções legais;
- Co-branding/Joint-ventures;
- Fusões e Aquisições;
- Liquidação;
- Suporte para litigância.

## 7.2. Modelo ABC<sup>®</sup> – *Brand Equity*

“**ABC – BRAND VALUATED<sup>®</sup>**” – Método de Cálculo do Valor de uma Marca

O método de cálculo que será usado na avaliação de uma Marca foi desenvolvido na óptica do rendimento e consiste em quatro passos: VAL (Valor Actual Líquido), BVA (Brand Value Added), VAL ponderado e Consumption Determinants.

Os cálculos a executar serão somente referentes aos valores associados à Marca a ser avaliada dentro do universo da empresa. No caso de uma empresa detentora de várias marcas, terão que se isolar todos os valores referentes à Marca em estudo.

**Estrutura do modelo “ABC – BRAND VALUATED<sup>®</sup>”:**

1. Propósito da avaliação
2. Identificação da Marca
3. Situação administrativa da marca
4. Estudo de Mercado
5. VAL – Valor Actual Líquido
6. BVA – Brand Value Added
7. VAL ponderado
8. Consumption Determinants
9. *Brand Equity* – Valor da Marca
10. Ficha Técnica
11. Condições gerais

Desenvolvimento do modelo:

1. Propósito da avaliação  
Identificação do proponente e da necessidade e objectivos da avaliação.
2. Identificação da Marca  
Identificação e reprodução da marca.
3. Situação administrativa da marca  
Análise situacional da marca a nível legal e de mercado, nomeadamente:

- Informação quanto a registos em organismos públicos nacionais e internacionais como INPI, RNPC (Registo Nacional de Pessoas Colectivas), FCCN (Fundação para a Computação Científica Nacional), OHIM (Office of Harmonization for the Internal Market), entre outros;
- Situações de abuso do uso da marca.

#### 4. Estudo de Mercado

Considerando que todos os cálculos para definição de *Brand Equity* se baseiam maioritariamente em projecções futuras, é imprescindível ter conhecimento do mercado e de qual o posicionamento actual e futuro da marca. Esse conhecimento só poderá ser revelado através de um estudo de mercado.

Não será da responsabilidade da **ABC®** a elaboração desse estudo. O mesmo será adjudicado a uma empresa especializada na área. Importa porém saber qual o método de trabalho e quais os pontos a que esse estudo deverá dar resposta.

Método proposto por Philip Kotler:



Figura XIII – Etapas de um processo de Estudo de Mercado segundo Kotler

Objectivos<sup>3</sup>:

- a. Determinar Características do Mercado;
- b. Identificar o Consumidor;
- c. Medir a procura;
- d. Analisar a quota de Mercado;
- e. Analisar e prever as vendas da empresa, a curto e médio prazo;

---

<sup>3</sup> Adaptado de “Preparar e Realizar Estudos de Mercado – Conhecimento e Análise de Mercado” de João Rodrigo dos Reis Marreiros

- f. Analisar a actuação da concorrência;
- g. Identificar Oportunidades e Ameaças;
- h. Analisar produtos, preços, publicidade;
- i. Identificar características da imagem da empresa.

## 5. VAL – Valor Actual Líquido<sup>4</sup>

O VAL será afectado/influenciado por quatro grandes variáveis:

$$\boxed{VAL = \{CF, g, \beta, r\}} \quad (4)$$

onde

CF – cash flow,

g – taxa de crescimento das receitas a longo prazo,

$\beta$  – co-variância do mercado (mede o risco). É a comparação dos activos da empresa face ao mercado,

r – custo de oportunidade do capital.

Todas as abordagens a que se teve acesso apontam para um cálculo do VAL em períodos compreendidos entre 5 e 10 anos.

Como se está a fazer uma análise ao longo de um período de tempo (n anos), o VAL é o somatório dos cash flows actualizados desse período.

$$\boxed{VAL = \sum CF_n} \quad (5)$$

Concretizando

$$\boxed{VAL_{CF} = \frac{CF_1}{(1+r)} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{CF_n/(r-g)}{(1+r)^{n-1}}} \quad (6)$$

---

<sup>4</sup> O método de desenvolvimento e cálculo do VAL é baseado nas aulas e apontamentos da cadeira de Avaliação de Marcas do curso de Pós-Graduação em Marketing, especialização em Gestão de Marcas ministrado no ISCTE – Business School, leccionado pelo Dr. Manuel Ho no ano lectivo de 2007/2008.

r é definido por

$$r = Rf + \beta \times (Rm - Rf) \quad (7)$$

Rf – Taxa de juro sem risco, como sejam os certificados de aforro

Rm – Taxa de juro do mercado

Pode definir-se o r como

$$r = \text{taxa de juro sem risco} + \beta \times \text{prémio de risco} \quad (8)$$

Da análise da equação do  $VAL_{CF}$  pode-se concluir que uma Marca forte permite:

- Margens mais elevadas;
- Crescimentos mais acelerados.

A marca influencia o  $\beta$ ; em tempos de crise, a marca pode sustentar a variância do mercado.

O  $\beta$  de uma marca forte implica menor volatilidade dos cash flows, transmitindo maior segurança.

## 6. BVA - Brand Value Added

Conforme Kapferer enuncia, o Brand Value Added (Valor Acrescentado pela Marca) não é mais do que o ganho que uma empresa tem ao vender o seu produto com uma marca, comparado com o mesmo produto, mas sem marca. Para o seu cálculo devem ser descontados ao valor acrescentado pela marca os custos inerentes à própria marca (marketing, publicidade, custos de desenvolvimento, impostos sobre o excedentes de receitas e remuneração do capital investido), cujo resultado será multiplicado pelas unidades vendidas, ou seja,

$$\Delta_n = (Pm - Pi - Cpm) \times Qt \quad (9)$$

Pm – Preço do produto com marca

Pi – Preço do produto indiferenciado

Cpm – Custos inerentes à própria marca

Qt – Quantidade total vendida no período n

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

O valor do  $\Delta$  tem que ser calculado para cada ano seguindo-se o cálculo do  $VAL_{\Delta n}$ .

$$VAL_{\Delta n} = \frac{\Delta 1}{(1+r)} + \frac{\Delta 2}{(1+r)^2} + \frac{\Delta 3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{\Delta n / (r-g)}{(1+r)^{n-1}} \quad (10)$$

## 7. $VAL_{Pond}$ – VAL ponderado

Após os cálculos dos itens 5 e 6, o VAL da marca deve ser ponderado com base na seguinte fórmula:

$$VAL_{Pond} = \frac{VAL_{CF} + VAL_{\Delta}}{2} \quad (11)$$

## 8. CD – Consumption Determinants

No cálculo do Consumption Determinants (CD) vamos entrar em linha de conta com as variáveis críticas e determinantes para o consumo de uma marca por parte do consumidor e que são o valor atribuído a nível:

- o Emocional;
- o Técnico;
- o Preço.

### Componentes das Variáveis Críticas

<b>Emocional</b>	<b>Técnico</b>	<b>Preço</b>
“Fashionable”	Design	“Value for Money”
“Cool”	Alta performance	Acessível
Atractivo	Avançado tecnologicamente	
Prestígio	Alta qualidade	
Estilo de Vida	Fácil de usar	
Inovador	Confiável	
Vanguarda		
“Used by friends”		
Reputação		

Tabela IV – Componentes das Variáveis Críticas

Fonte: Wolff Olins/Goldman Sachs – Proprietary Survey Feb 2007

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Admitindo um painel composto por três especialistas na área, incumbir-lhes-á premiar ou penalizar o valor atribuído à marca com base nos critérios atrás referidos e com um intervalo de ponderação que varia entre os -5% a +5%.

O cálculo do CD permite introduzir controladamente no sistema a sensibilidade dos especialistas na área que, apesar de não ser um dado científico, parece ser de indiscutível importância. Retira-se esta opinião da análise da concorrência que utiliza como factor diferenciador da sua comunicação os termos: larga experiência e conhecimento na área.

## Cálculo do Consumption Determinants

	<b>Especialista A</b>	<b>Especialista B</b>	<b>Especialista C</b>
<b>Emocional</b>	-5% a +5%	-5% a +5%	-5% a +5%
<b>Técnico</b>	-5% a +5%	-5% a +5%	-5% a +5%
<b>Preço</b>	-5% a +5%	-5% a +5%	-5% a +5%
$\Sigma$	-15% a + 15%	-15% a + 15%	-15% a + 15%
Consumption Determinants (CD)	$\frac{\Sigma(A+B+C)}{3}$		

Tabela V – Cálculo do Consumption Determinants

## 9. BE – Brand Equity

Sendo assim, o *Brand Equity* (BE) é dado pela equação:

$$BE = (1 + CD) \times VAL_{Pond} \quad (12)$$

Este será o valor final atribuído à marca.

## 10. Ficha Técnica

Da ficha técnica constará a identificação da sociedade e dos técnicos responsáveis pela realização do trabalho.

## 11. Condições gerais

Condições gerais para a prestação do serviço e que incluem o respectivo termo de confidencialidade aplicável a ambas as partes, de modo a garantir a não divulgação das informações sobre o modelo aplicado e sobre os dados da empresa e da marca do cliente.

## 8. Análise Externa

### 8.1. Análise do Meio Envolverte

#### 8.1.1. Contexto Económico no primeiro trimestre de 2011

De uma forma muito simplista, apresentam-se as tendências de alguns valores e rácios referentes aos indicadores económicos da Área Euro e Nacionais. Quis-se com isto observar a tendência dos mercados sem entrar no pormenor, situação que não se justificava no presente trabalho.

Os valores e rácios apresentados dizem respeito ao final do primeiro trimestre de 2011 face aos valores homólogos correspondentes a 2010.

<b>Indicadores Económicos da Área Euro – Comportamentos</b>	Tendência
Taxa de Câmbio do Euro face ao Dólar	↑
Taxa de Inflação Homologa da Área Euro	↑
Taxa de Desemprego	↓
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor	↑
Indicador de Sentimento Económico (Confiança dos Empresários)	↑
Produção Industrial	↑
Vendas a Retalho	↓
Preço spot do Petróleo Brent	↑
Preço das Matérias-primas Não Energéticas	↑
Taxa de Juros a Curto Prazo	↑
Taxa de Juros de Longo Prazo	↑

Tabela VI – Indicadores Económicos da Área Euro – Comportamentos

Fonte: GPEARI; Banco de Portugal; INE; QREN

<b>Indicadores Económicos da Conjuntura Nacional – Comportamentos</b>	Tendência
Taxa de Inflação	↑
Taxa de Desemprego	↑
Indicador de Clima Económico	↓
Indicador de Actividade Económica	↓
Indicador do Consumo Privado	↓
Indicadores de Confiança para a Indústria e Comércio	↑

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Volume de Negócios da Industria	↑
Indicadores de Confiança para os Serviços e Construção	↓
Indicador de Confiança dos Consumidores	↓
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC)	↑
Índice de Produção na Industria Transformadora	↓
Índice de Produção e Construção nas Obras Publicas	↓
Índice de Volume de Negócios nos Serviços	↓
Índice de Volume de Negócios no Comércio a Retalho	↓
Comércio a Retalho	↓
Vendas de Automóveis Ligeiros de Passageiros	↓
Vendas de Cimento	↓
Vendas de Veículos Comerciais Ligeiros	↓
Emissão de Licenças de Construção de Fogos	↓
Taxa de Variação do Preço dos Bens	↑
Taxa de Variação do Preço dos Serviços	↑
Índices Bolsistas Internacionais	↑
Índice PSI – 20	↓
Taxas de Juros das Operações de Crédito	↑
Taxa de Juro EURIBOR	↑
Taxa de Juro implícita no Crédito à Habitação	↑
Défice Orçamental Provisório da Administração Central	↓
Valor Provisório para o Défice Global do Estado	↓
Importações de Bens de Capital	↓
Importações	↑
Exportações	↑
Défice Acumulado da Balança Corrente	↓
Défice da Balança Corrente e de Capital	↓

Tabela VII – Indicadores Económicos da Conjuntura Nacional – Comportamentos

Fonte: GPEARI; Banco de Portugal; INE; QREN

Os Indicadores Económicos escolhidos para retratar “grosso modo” a evolução da actividade económica no primeiro trimestre de 2011 espelham uma evolução menos favorável da economia, associada a um clima de retracção a nível do investimento na actividade económica

e no consumo. A tudo isto se soma um aumento generalizado do preço das matérias-primas e dos custos dos factores de produção associados à estagnação generalizada do consumo. O flagelo do desemprego, a contracção do investimento e do consumo e o aumento das taxas de juro de referência, a par do endividamento público e privado, não podem augurar nada de bom do ponto de vista económico e social para os próximos anos. Prevêem-se assim anos de fraquíssimo crescimento económico, se não nulo ou negativo.

A situação económica em que se vive terá certamente influência na implementação do presente projecto. Prevêem-se ameaças mas certamente apareceram oportunidades. Como ameaças perfila-se, sem dúvida, uma conjuntura empresarial baseada na contenção de custos e em que as empresas não investirão em áreas que não considerarem à partida imprescindíveis. Está assim criada uma barreira à avaliação de marcas excepto em casos em que essa avaliação seja considerada essencial. Esta situação já se nota actualmente em termos de contenção de gastos a nível de políticas de marketing. Apesar disso há que “Transformar a crise em oportunidade”, situação que se pode aplicar à época em que vivemos. Essa crise implica e implicará grandes dificuldades às empresas que operam no mercado forçando assim a um grande movimento de fusões e aquisições perpetradas por agentes nacionais e internacionais com vista ao aumento de volume e das economias de escala. Este é um dos universos por excelência da Avaliação de Marcas. Está assim identificada uma oportunidade alicerçada em consequência da crise.

### **8.1.2. Contexto Legal**

No que diz respeito ao contexto legal da actividade de marcas temos que distinguir dois universos distintos: A actividade que consiste na forma e no acto de avaliar e a situação jurídica da marca a ser avaliada. No primeiro caso a legislação é omissa, conhecendo-se apenas a Norma ISO 10668:2010(E), que se limita a estabelecer directrizes para a uniformização do acto da avaliação. Não existe porém previsão legal quanto aos requisitos mínimos exigíveis que o avaliador deve possuir, bem como quanto à responsabilização do mesmo.

## **8.1.2.1. Direito de Propriedade Industrial**

Em Portugal, a atribuição e protecção de direitos privativos de propriedade industrial, nos quais se inclui o direito de marca, rege-se em primeira linha pelas disposições estatuídas no Código da Propriedade Industrial (CPI), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36/03, de 5 de Março, e alterado pelos Decretos – Leis n.º 318/2007, de 26 de Setembro, n.º 360/2007, 2 de Novembro, 143/2008, de 25 de Julho, e pela lei n.º 16/2008, de 1 de Abril.

Ao nível comunitário e internacional, a protecção da propriedade industrial é ainda regida por diversas Convenções, Tratados e Acordos Internacionais, para além da protecção conferida por Directivas e Regulamentos Comunitários, cujo conteúdo pode ser conhecido, nomeadamente, no site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (doravante designado por INPI) foi criado no âmbito do Ministério do Comércio Externo em 28 de Julho de 1976, através do Decreto-Lei n.º 632, por reforma da antiga Repartição da Propriedade Industrial, e assume actualmente a forma de Instituto Público Autónomo, dotado de personalidade jurídica com autonomia administrativa, financeira e património próprio, executando a sua actividade sob a superintendência e tutela do Ministro da Justiça, no que se refere à definição das políticas específicas da propriedade industrial bem como do acompanhamento da sua execução.

A actividade do INPI centra-se na atribuição e protecção de direitos de Propriedade Industrial, a nível interno e externo, em colaboração com as organizações internacionais de que Portugal é membro; na difusão da informação técnica e científica patenteada e, na promoção da utilização do Sistema de Propriedade Industrial, visando o reforço da capacidade inovadora e competitiva do país, a lealdade da concorrência e o combate à contrafacção.

O INPI é o organismo a quem compete a aplicação da legislação nacional, nomeadamente o CPI, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36/2003, de 5 de Março, e alterado pelos Decretos-Leis n.º 318/2007, de 26 de Setembro, n.º 360/2007, de 2 de Novembro, n.º 143/2008, de 25 de Julho, e pela Lei n.º 16/2008, de 1 de Abril, que contêm disposições fundamentais ao nível dos Direitos de Propriedade Industrial e, ainda, das Convenções, Tratados e Acordos internacionais que Portugal ratificou.

O registo e a protecção obtida em Portugal – junto do INPI – apenas produz efeitos no território nacional. Não protege a marca, a patente, ou o design em nenhum outro país. Os direitos de propriedade industrial (as marcas, as patentes, os desenhos ou modelos, entre outros) são direitos territoriais, sendo o exclusivo apenas garantido no país que lhes conferiu protecção.

Por exemplo, se uma marca apenas estiver registada em Portugal, o seu titular só poderá fazer valer os seus direitos em território nacional, não podendo impedir que alguém em Espanha utilize sinal igual ou semelhante.

Se a estratégia de uma empresa passar por exportar produtos ou alcançar novos mercados, o Sistema de Propriedade Industrial oferece múltiplas vias que permitem assegurar a protecção das várias modalidades de propriedade industrial noutros países.

### **8.1.2.2. As Marcas e o Sistema de Normalização Contabilístico**

Com a entrada em vigor no exercício de contabilístico de 2010, do SNC (Sistema de Normalização Contabilístico), a contabilização ou reconhecimento nas contas da sociedade dos activos intangíveis nas contas da sociedade passou a estar devidamente regulado.

A NCRF (Norma de Contabilidade e Relato Financeiro) 6 – Activos Intangíveis, define o que são os activos intangíveis e quais os seus critérios. No parágrafo nº 63 (versão 070618) lê-se *“As marcas, cabeçalhos, títulos de publicações, listas de clientes e outros itens semelhantes gerados internamente não devem ser reconhecidos com activos intangíveis”*. Uma vez que são activos não monetários, identificáveis, sem substância física. Cravo (2009) acrescenta *“dado que em substância não se consegue distinguir dos custos de desenvolver a empresa no seu todo”*.

Define o SNC que *“O goodwill gerado internamente não deve ser reconhecido, pois este confunde-se com o valor da própria Empresa, não sendo possível atribuir-lhe um valor específico”*. E acrescenta *“O valor de mercado de uma empresa é muitas vezes superior à quantia líquida dos seus activos e esta diferença não pode ser reconhecida (excepção feita às aquisições de entidades empresariais tratadas pela NCRF 14)”*.

Por sua vez uma marca que resulte de uma aquisição isolada pode ser incluída no activo.

A NCRF 14 trata da concentração das actividades empresariais. O parágrafo 1 da NCRF 14 (versão 070618) define que “a norma estabelece que todas as concentrações de actividade empresarial devem ser contabilizadas pela aplicação do método da compra” e que “o seu justo valor puder ser mensurado com fiabilidade” parágrafo 27 da referida Norma.

*“Um activo satisfaz o critério da identificabilidade na definição de um activo intangível quando:*

*a) for separável, i.e. capaz de ser separado ou dividido da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, seja individualmente ou em conjunto com um contrato, activo ou passivo relacionado; ou*

*b) resultar de direitos contratuais ou de outros direitos legais, quer esses direitos sejam transferíveis quer sejam separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações” (NCRF 6, paragrafo 11).*

O contexto SNC justifica o interesse crescente na avaliação de marcas aquando das fusões e aquisições.

### **8.1.3. Contexto Tecnológico**

*“A integração de computadores e telecomunicações tem vindo a permitir a construção de redes de distribuição completamente novas, particularmente relevantes no caso de serviços baseados na informação. A existência de redes electrónicas nacionais e globais permite o repensar de muitos negócios na área dos serviços e a criação de outros completamente inovadores” Brito e Lencastre (2000).*

O acesso generalizado à Internet e às Redes Sociais (ex. LinkedIn, Facebook) provocaram alterações tecnológicas do mercado, nomeadamente a criação de Marcas Virtuais, abrindo caminho para um novo campo de especialização na avaliação de marcas no e do universo Web. Importa ter a percepção da dimensão e dificuldade deste universo de modo a penetrar e encontrar mecanismos para aí investigar e desenvolver novas áreas de futuro.

## 8.1.4. Contexto Internacional

Constata-se que a grande importância a nível internacional é dada ao tema da propriedade industrial nomeadamente às marcas e à protecção e valorização das mesmas. Num universo saturado de produtos e serviços a diferenciação da marca é trabalhada de modo a criar promessas e expectativas, experiências e confiança ao consumidor. A internacionalização de algumas empresas e marcas com a consequente penetração de novos mercados, nomeadamente mercados de países emergentes, universalizou a imagem de algumas marcas. A avaliação das marcas de referência e sua publicação nos media consolida a imagem de poder e liderança das mesmas, tornando uma referência financeira numa ferramenta de marketing.

Como exemplo apresenta-se o quadro abaixo reproduzido (Tab. VIII), que além de informação aparentemente financeira contribui em grande parte para o posicionamento e divulgação das marcas, fazendo parte dos seus projectos de expansão.

**Rankings (TOP 10 Brands - 2010 - \$M)**

	INTERBRAND		BRAND FINANCE		MILLWARD BROWN	
1º		70,452		41,365		114,260
2º		64,727		36,191		86,383
3º		60,895		34,844		93,153
4º		43,557		33,706		76,344
5º		42,808		33,604		67,983
6º		33,578		31,909		66,005
7º		32,015		28,995		57,047
8º		29,495		28,472		52,616
9º		28,731		27,383		45,054
10º		26,867		27,319		44,404

Tabela VIII – Rankings (TOP 10 Brands - 2010 - \$M)

Fonte: [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com); [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com); [www.millwardbrown.com](http://www.millwardbrown.com)

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Não se considera que o NAM da ABC® se vá posicionar no mercado internacional das avaliações ao nível atrás exposto. Considera-se sim que o contexto atrás mencionado contribui para a apetência sempre crescente da temática das Marcas. Poderá o NAM contribuir dentro da sua especialização nacional e com os contactos internacionais que possui para a avaliação de marcas nacionais a serem incorporadas noutras internacionais.

## 8.2. Análise do Mercado

### 8.2.1. Análise da Concorrência Nacional

Como concorrência nacional directa foram seleccionadas a MyBrand, a Brandia Central e a Clarke, Modet & Co. Portugal, por serem as empresas que têm um serviço semelhante à proposta a desenvolver.

Como concorrência nacional indirecta foram seleccionadas a KPMG, a Deloitte & Associados e a PwC. Embora desenvolvam a actividade de avaliação de marcas, esta não é o seu “core business”, dedicando-se primordialmente às actividades de auditoria e consultadoria.

#### Concorrência Nacional Directa

Empresas	N.º Empreg.	Vendas (em €)			Ramo Actividade	Localização
		2007	2008	2009		
MyBrand	42	3.086.150,00	2.867.586,00	3.290.710,00	Consultoria	Rua Rodrigues de Faria, 7 – 7A – Lisboa
Brandia Central	155	14.642.106,08	15.388.760,45	12.078.636,35	Actividades de Design	Doca Alcântara – Edifício Gonçalves Zarco – Lisboa
Brandia Central Design e Comunicação	155	14.642.106,00	15.388.760,00	12.078.636,00	Actividades de Design	Doca Alcântara – Edifício Gonçalves Zarco – Lisboa
Clarke, Modet & Cª, Sociedade Unipessoal, Lda	39	5.123.513,00	5.242.872,00	4.581.670,00	Actividades Jurídicas	Rua Castilho, 50 – 9º – Lisboa

Tabela IX – Concorrência Nacional Directa da ABC®

#### 8.2.1.1. MyBrand

“A MYBRAND é uma empresa especialista em marcas contando com uma vasta experiência em diferentes sectores e mercados.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

Das Telecomunicações, à Banca, da Distribuição aos Transportes, dos Serviços Profissionais aos Bens de Grande Consumo (FMCG), das Utilities à Media e ao Sector do Turismo, existe trabalho feito em praticamente todos os sectores da economia.

Do Brasil à Polónia, passando por Angola, Espanha, Reino Unido, Noruega, Estados Unidos da América, e naturalmente Portugal, desenvolveram projectos nestes quatro continentes.

O impacto do nosso trabalho nos nossos clientes resulta da combinação da compreensão das suas estratégias de negócio e do nosso trabalho de análise e implementação que permite criar, organizar ou activar as suas marcas, recorrendo a metodologias próprias e a um conjunto de instrumentos de medição e avaliação desse impacto.

As suas equipas lideradas por consultores experientes na gestão de marcas, incluem profissionais com diferentes perfis, competências e áreas de especialização, que desenvolvem projectos focados nos objectivos a atingir satisfazendo as necessidades específicas de cada cliente, sempre orientados pela necessidade de provocar um impacto positivo no seu negócio.

Estão organizados em unidades de negócio autónomas mas complementares, especializadas nas diferentes disciplinas da gestão das marcas: estratégia, criação, organização, activação, publicidade e avaliação.

As suas unidades:

- Mybrand Strategy and Identity Unit;
- Mybrand Advertising Unit;
- Mybrand Activation Unit;
- Mybrand Intelligence Unit;
- Mybrand Valuation Unit.

A MYBRAND VALUATION® é uma ferramenta versátil, baseada em informação financeira e de mercado, que permite não só a determinação do valor financeiro da marca, mas também a análise dos componentes do *Brand Equity* que contribuem para esse valor e de como se pode agir de forma a aumentar o valor da marca.” Site MyBrand

### **8.2.1.2. Brandia Central**

“Historial da Empresa – nasceu no final de 2005 pela fusão dos dois mais importantes Grupos portugueses do sector – a Brandia Network e a Central de Comunicação.

Herdeira de um vasto capital de experiência acumulado por cada uma das empresas de origem ao longo das duas décadas de actividade. Fiel depositária e continuadora de um reconhecido património de inovação, criatividade e qualidade de serviço ao Cliente.

Os valores que a inspiram são os Grandes feitos motivados pela vontade, a atracção pelo desconhecido, o gosto pela aventura.

A capacidade empreendedora e o engenho de abrir novas rotas, trilhar caminhos nunca antes percorridos.

A versatilidade e a ambição para encontrar novas combinatórias, construir outros mundos e ir cada vez mais longe.

A resistência de não ceder às dificuldades e continuar a acreditar, sempre.

A abertura ao mundo, a facilidade de estabelecer relações, a afabilidade e as emoções à flor da pele.

As marcas sem sonhos são marcas sem asas.

Fight Gravity é: A guerra à indiferenciação e ao " déjà vu "; O entusiasmo pelo que é novo, pelas tendências emergentes; O gosto pela mudança; a ousadia de querer e fazer sempre mais e melhor.” Site da APPM

### **8.2.1.3. Clarke, Modet & Co. Portugal**

“A Clarke, Modet & Co. Portugal, é uma empresa que integra o grupo Clarke, Modet & Co, multinacional com 130 anos de experiência na prestação de serviços na área de Propriedade Intelectual. Conta com mais de 550 profissionais especializados nas diversas áreas que compreendem a Propriedade Intelectual, o Grupo Clarke, Modet & Co é líder nos Países de Língua Oficial Portuguesa e Espanhola

Em Portugal desde 1965, a Clarke, Modet & Co. conta com 39 colaboradores distribuídos pelos escritórios do Porto e Lisboa, onde tem a sua sede, a partir dos quais realiza o acompanhamento dos seus clientes ao longo de todo o processo de inovação. Através dos nossos escritórios, proporciona um serviço personalizado e próximo do cliente

que permite também desenvolver novos serviços adaptados às suas necessidades. Com um profundo conhecimento da legislação Portuguesa e internacional, em particular na América Latina e África, assessora sobre qual a modalidade de protecção mais adequada de acordo com a estratégia de negócio da empresa, bem como sobre a gestão e exploração dos activos de Propriedade Intelectual.

A partir de Portugal, e aproveitando a ligação histórica, cultural e social aos PALOP – Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau, Macau e Timor, a Clarke, Modet & Cº Portugal assume uma posição de parceiro privilegiado em todas as áreas da Propriedade Intelectual, acompanhando *in loco* as empresas interessadas nessas economias emergentes.

Segundo Laura Azevedo, subdirectora da Clarke Modet Portugal, “A avaliação de marcas é fundamental para o desenvolvimento e gestão eficiente de um portfolio de marcas e para o benchmarking do retorno sobre o investimento, subentendendo na maioria dos casos, uma actividade comercial, nomeadamente fusões e aquisições e processos de licenciamento ou de identificação de oportunidades”, acrescentou a responsável.

A Clarke Modet & Co. Portugal disponibiliza serviços dirigidos a empresas com uma vasta carteira de marcas, criações intelectuais e invenções; empresas com produtos e/ou serviços de marcas notórias e com elevado reconhecimento; empresas em processo de fusões e aquisições; instituições financeiras para análise de oportunidades de compra e venda ou fusões; pequenas empresas e spin-offs de base tecnológicos.” Site da Clarke Modet & Co. Portugal

#### **8.2.1.4. KPMG in Portugal**

“Presta serviços de Auditoria, Tax e Advisory para ajudar as empresas nacionais e internacionais e organizações a negociar riscos e prosperar nos ambientes variados em que fazem negócios.

Com presença em todo o mundo, a KPMG continua a construir o sucesso das empresas com que trabalha graças a uma visão clara, tendo em conta os seus valores e, sobretudo, os seus colaboradores.”

“KPMG em Portugal foi criada em 1989. Hoje, com mais de 700 profissionais através de 29 parceiros, a KPMG é uma das principais empresas de serviços profissionais. Em Portugal, opera a nível nacional em três escritórios (Lisboa, Porto e Funchal).

A sua visão é simples – transformar conhecimento em valor para o benefício dos seus clientes e dos mercados de capitais.

Estabelece a sua presença entre os líderes de mercado na região, proporciona aos seus clientes Auditoria, Tax e Advisory para identificar e gerir riscos e maximizar as oportunidades.”  
Traduzido do site KPMG

### **8.2.1.5. Deloitte & Associados**

“A Rede da Deloitte em Portugal tem escritórios em Lisboa (sede) e no Porto e conta com cerca de 1.650 profissionais que assumem diariamente um compromisso com a excelência. As sociedades da Rede da Deloitte em Portugal e os seus profissionais encontram-se obrigados a cumprir com padrões profissionais, valores e princípios éticos, metodologias e sistemas de controlo de qualidade e de gestão de risco estabelecidos pela DTTL, sem prejuízo de adoptarem no mercado Português regras mais exigentes sempre que requeridas pelos reguladores da sua actividade. As Sociedades são entidades separadas e com estruturas autónomas embora partilhem instalações e, por vezes, recursos. As sociedades da rede partilham os sistemas de controlo de qualidade interno e de garantia de independência.”

“Como organização de referência em serviços profissionais de auditoria, consultoria e consultoria fiscal, a Deloitte consolida a sua liderança em Portugal integrando a sua oferta para melhor servir o cliente e as suas necessidades.”

De entre a oferta destaca-se:

“Consultoria de valor:

- Avaliações de empresas e negócios;
- Estratégia de criação de valor.” Site da Deloitte

## **8.2.1.6. PwC em Portugal**

“A PwC está presente em Portugal há mais de 50 anos. (...) A PwC em Portugal conta com 28 Partners, dos quais 22 no escritório de Lisboa e 6 no do Porto, e cerca de 800 colaboradores permanentes. (...) A PwC desenvolve soluções através de um vasto conjunto de serviços orientados para cada indústria, com o objectivo de construir confiança pública e acrescentar valor ao cliente. (...) Sempre se distinguiu pela alta qualidade dos serviços que presta a um grande número de clientes, nos quais se incluem os principais grupos económicos nacionais, instituições do sector financeiro e empresas industriais e de serviços, bem como entidades da administração pública, para além de vários clientes internacionais. (...) Presta, por isso, um vasto conjunto de serviços dentro das suas principais áreas de actuação: Assurance, Consulting, Deals, Tax.” Site PwC

## **8.2.1.7. Outros concorrentes**

Detectou-se a existência de várias empresas de consultadoria na área da gestão e do marketing que oferecem serviços de avaliação de marcas. Não se conseguiu perceber quais os modelos que aplicam no processo de avaliação, chegando-se à conclusão de que não existe uma política coerente na área, nem esses modelos parecem ser relevantes, nomeadamente para o presente trabalho.

## 9. Análise Interna

### 9.1. Caracterização da Empresa

1. Denominação Social: ABC – Serviços de Propriedade Industrial, S.A.
2. Marca Comunitária concedida: **ABC**<sup>®</sup>
3. Tipo de Sociedade: Sociedade Anónima
4. Capital Social: 78.000€
5. Início de Actividade: 1947
6. Sociedade familiar alicerçada numa gestão 100% profissional.
7. Sede em Lisboa e escritórios em Lisboa e Porto.
8. Delegações em Angola e Moçambique tirando partido das sinergias da língua portuguesa.
9. Volume de prestação de serviços em 2010: 9.500.000€, dos quais 65% facturados no exterior.
10. Número de colaboradores: 48
11. Nível de formação:
  - Ensino Superior – 23
  - Ensino Secundário – 19
  - Ensino Básico – 6
12. Tipo de Instalações: Instalações próprias.

### 13. Descrição dos serviços:

- Serviços Especializados em Marcas
- Serviços Especializados em Patentes
- Serviços Especializados em Desenhos
- Serviços Especializados em Modelos de Utilidade
- Outros Serviços:
  - Análise de validade de Direitos
  - Análise de infracção de Direitos
  - Apoio técnico a litígios
  - Procura de elementos de prova a infracção
  - Pesquisa ao estado da técnica
  - Elaboração de textos de pedidos
  - Vigilância especializada
  - Avaliação de Marcas, Patentes e outros Direitos
  - Traduções Técnicas

A ABC – Serviços de Propriedade Industrial, S.A. é um dos escritórios líder em Portugal na prestação de serviços de Propriedade Industrial, desde 1947, tendo representantes em Angola, Moçambique, Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe, Timor e Macau.

Entre os seus clientes, encontram-se algumas das empresas nacionais mais representativas, bem como, as mais importantes empresas estrangeiras, oriundas de diferentes sectores e origens (Europa, América e Ásia).

Os seus quadros têm uma larga experiência e prática na área e são membros, eles e o escritório, das mais importantes associações do sector (nacionais e internacionais).

## 9.2. Análise SWOT

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiência de mais de 64 anos na área da Propriedade Industrial;</li> <li>✓ Estrutura Consolidada;</li> <li>✓ Independência;</li> <li>✓ Base de dados de Direitos Geral e de Clientes;</li> <li>✓ Profundo conhecimento da legislação Portuguesa e internacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empresa de âmbito nacional;</li> <li>✓ Falta de indicadores de mercado por área de actividade;</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grandes alterações de mercado;</li> <li>✓ Fusões e Aquisições;</li> <li>✓ Clientes fidelizados;</li> <li>✓ Maior sensibilidade para a valorização dos intangíveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de poder de investimento dos clientes;</li> <li>✓ Notoriedade Nacional e Internacional dos concorrentes;</li> <li>✓ Limitação à contabilização do valor da marca;</li> </ul>

Tabela X – Análise SWOT

### Pontos fortes

A **ABC**<sup>®</sup> está presente no mercado da área da Propriedade Industrial há mais de 64 anos. Tem uma estrutura consolidada, com uma boa base de dados de direitos e clientes. É independente pois não está envolvida com a construção das Marcas, tem o distanciamento necessário para ser objectiva na análise, o que lhe confere uma vantagem em relação à maioria dos concorrentes no mercado em que se quer inserir.

Tem um profundo conhecimento da legislação Portuguesa e internacional.

### Pontos fracos

A **ABC**<sup>®</sup> é uma empresa de âmbito nacional, operando também internacionalmente mas cuja imagem está intimamente ligada ao registo e manutenção de marcas. Não se posiciona assim ao nível das grandes consultoras internacionais na área da avaliação.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

A falta de indicadores de mercado por área de actividade é um ponto fraco, partindo do pressuposto que muitos modelos internacionais, por exemplo o da Interbrand, recorrem à informação acumulada que dizem ter das várias áreas do mercado.

### Oportunidades

Os clientes estão fidelizados à **ABC**<sup>®</sup>, confiam nela, o que lhe confere uma vantagem sobre os concorrentes.

As grandes alterações a nível dos mercados tiveram como consequência uma aposta e valorização das marcas. Nasceram inclusive novas áreas de interesse como sejam a “Defesa do Planeta”, a Biodiversidade, a Responsabilidade Social que, pela primeira vez na história, aparecem intimamente ligadas à imagem da marca tentando interagir com o consumidor. Todos estes vectores de reforço de imagem e actuação interferem com o valor intangível da marca.

### Ameaças

Devido ao clima económico actual há falta de poder de investimento por parte dos clientes.

Existe uma limitação legal (SNC) que impede a contabilização do valor da marca, desenvolvida internamente, no balanço da empresa.

Os concorrentes têm grande notoriedade Nacional e Internacional, o que lhes dá uma vantagem sobre a **ABC**<sup>®</sup>.

## 10. Análise Competitiva

### 10.1 Análise SWOT Qualificada

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiência de mais de 64 anos na área da Propriedade Industrial;</li> <li>✓ Estrutura Consolidada;</li> <li>✓ Independência;</li> <li>✓ Base de dados de Direitos Geral e Clientes;</li> <li>✓ Profundo conhecimento da legislação Portuguesa e internacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empresa de âmbito nacional;</li> <li>✓ Falta de indicadores de mercado por área de actividade;</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grandes alterações de mercado;</li> <li>✓ Fusões e Aquisições;</li> <li>✓ Clientes fidelizados;</li> <li>✓ Maior sensibilidade para a valorização dos intangíveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de poder de investimento dos clientes;</li> <li>✓ Notoriedade Nacional e Internacional dos concorrentes;</li> <li>✓ Limitação à contabilização do valor da marca;</li> </ul>
<b>Oportunidades X Pontos Fortes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A ABC<sup>®</sup> tem uma base de clientes fidelizados à empresa, devido à sua experiência na área de Propriedade Industrial;</li> <li>✓ Experiência esta que lhe dá isenção para fazer estudos de valor da marca;</li> <li>✓ Esta isenção é apreciada pelos clientes, para saber o valor da marca no caso de ser necessário para uma aquisição ou fusão.</li> </ul>	
<b>Ameaças X Pontos Fortes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A notoriedade da concorrência pode ser contornada pela base de clientes da ABC<sup>®</sup> e pela relação de confiança actual e estrutura consolidada da ABC<sup>®</sup>;</li> <li>✓ A independência da ABC<sup>®</sup> em relação aos clientes é uma mais-valia.</li> </ul>	
<b>Oportunidades X Pontos Fracos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apesar de ser uma empresa de âmbito nacional, a ABC<sup>®</sup> tem notoriedade junto dos seus clientes estrangeiros;</li> <li>✓ A falta de indicadores de mercado pode ser contornada recorrendo a serviços de terceiros.</li> </ul>	
<b>Ameaças X Pontos Fracos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A limitação do SNC aliada ao ambiente económico actual pode ser prejudicial à ABC<sup>®</sup>, devido à falta de poder de investimento dos futuros clientes;</li> <li>✓ A notoriedade dos concorrentes aliado ao factor da ABC<sup>®</sup> ser uma empresa de âmbito nacional pode criar um obstáculo à entrada no mercado.</li> </ul>	

Tabela XI – Análise SWOT Qualificada

## 11. Objectivos do Plano

### Objectivos Qualitativos

- Prestar um serviço acrescentado aos clientes da **ABC<sup>®</sup>**, colmatando assim uma lacuna existente no mercado;
- Aumentar os serviços disponibilizados pela **ABC<sup>®</sup>**;
- Alargamento da gama de serviços oferecidos permite também a captação de novos clientes;
- Conseguir a implementação, certificação e manutenção do Sistema de Gestão e Qualidade, em conformidade com a norma NP ISO 9001:2008.

### Objectivos a Curto e Médio/Longo Prazo

- Consolidação do Núcleo a nível de RH e técnica do serviço de avaliação de marca;
- Satisfação dos clientes;
- Aumentar o volume de facturação da **ABC<sup>®</sup>**, S.A., em 10% no final do 5º ano;
- Divulgar e posicionar a marca nesta nova área de intervenção.

## 12. Estratégia de Desenvolvimento

### Missão do Núcleo de Avaliação de Marcas

#### *Declaração de Missão:*

Analisar e avaliar de forma independente e profissional os activos intangíveis dos nossos clientes.

### Marketing Mix

#### Serviço

Avaliação de Marcas → Modelo **ABC**<sup>®</sup> – *Brand Equity*

Os serviços de Avaliação de Marcas serão desenvolvidos sob a marca “**ABC – BRAND VALUATED**<sup>®</sup>”, aplicando o modelo **ABC**<sup>®</sup> – *Brand Equity* referido no Quadro de Referência, capítulo 7.2, página 45 do presente trabalho.

Após ser dado o acordo à proposta de trabalho, por parte do cliente, desenvolve-se todo um projecto que visa calcular o valor da Marca solicitada.

No final, será apresentado um relatório com todos os elementos necessários à caracterização do resultado obtido.

Dependendo da “complexidade” da Marca e da existência de elementos necessários à sua caracterização, em média, cada projecto necessitará de cerca de 3 semanas de trabalho para se alcançar a sua conclusão.

#### Honorários (Preço)

Os Honorários cobrados serão em função do “valor” da marca, de acordo com a tabela abaixo descrita.

TABELA DE HONORÁRIOS (€)			
		VALOR DA MARCA	HONORÁRIOS
0,050%	>=	30.000.000,00	15.000,00
0,090%	>=	15.000.000,00	13.500,00
0,110%	>=	10.000.000,00	11.000,00
0,150%	>=	5.000.000,00	7.500,00
Min.			7.500,00

Tabela XII – Tabela de Honorários

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

O valor mínimo de honorários a aplicar é de 7.500€, de modo a cobrir os custos fixos da operação. Independentemente do valor da marca, o trabalho base para cumprimento do programa expresso no Quadro de Referência será sempre realizado.

A realização de outro tipo de trabalhos técnicos, como sejam os estudos de mercado, será debitada directamente pela entidade que preste esse serviço de modo a potenciar a transparência do processo.

## Distribuição

A normal actividade será desenvolvida no escritório da empresa **ABC**<sup>®</sup>, em Lisboa. A localização do escritório não invalida a cobertura nacional, uma vez que a equipa poderá deslocar-se às instalações dos clientes para a recolha de dados essenciais à avaliação.

Tendo em linha de conta as novas tecnologias e a era digital actual o problema da distribuição neste tipo de serviço não se coloca, recorrendo-se ao online.

## Comunicação

O enfoque da comunicação deverá incidir na transmissão da mensagem identificadora do novo serviço posto à disposição do mercado. O “**ABC – BRAND VALUATED**<sup>®</sup>”. Importa transmitir os atributos subjacentes à nova Marca: Confiança, Inovação e Solidez.

## **Comunicação Integrada de Marketing (CIM)**

### Visão de CIM

#### *Declaração de Visão:*

Dar a conhecer ao mercado que a **ABC**<sup>®</sup> é capaz de analisar e avaliar de forma independente e profissional os seus activos intangíveis.

### Análise Situacional

Empresa líder de mercado no sector da Propriedade Industrial, com uma sólida base técnica e de clientes, que pretende lançar um novo serviço. Conta com a elevada notoriedade que tem no seu mercado actual para facilitar a entrada numa nova área do mercado.

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

## Objectivos Gerais de CIM

- Dar a conhecer os novos serviços aos actuais clientes e ao mercado em geral;
- Reforçar a imagem da **ABC**<sup>®</sup> com base na confiança, inovação e solidez;
- Criar apetência à experimentação, ou seja, solicitação de informação e orçamentos.

## Mercado Alvo

- Clientes actuais da **ABC**<sup>®</sup> com os quais trabalha na área da Propriedade Industrial;
- Mercado em geral com apetência ou necessidade de conhecer o valor de uma marca, nomeadamente empresas cujo objectivo seja a determinação de *Brand Equity* conforme referido no Quadro de Referência, capítulo 7.1, página 44 do presente trabalho.

## Orçamento

O valor orçamentado para investimento em CIM nos primeiros dois anos é de 13 610€, conforme consta da Tabela XIV – Plano de Comunicação Integrada de Marketing, do presente trabalho.

## *Desenvolvimento da Estratégia de CIM*

### Táctica de CIM

Para implementar a estratégia de CIM vai recorrer-se a técnicas Below the Line, uma vez que são técnicas menos dispendiosas e com um retorno imediato mais elevado.

### Marketing Directo

- Envio de correspondência com apresentação do novo serviço (carta + flyer);
- Reuniões de apresentação do “ABC – BRAND VALUATED<sup>®</sup>” com clientes seleccionados.

### Marketing Digital

- Criação do website;
- Envio de e-mailing com apresentação do serviço;
- Actualização da Newsletter.

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

## Relações Públicas e Publicidade

- Sessão Solene de apresentação do “ABC – BRAND VALUATED®”, seguida de seminário;
- Seminários com workshop em avaliação de marcas;
- Acções nas Universidades com workshop em avaliação de marcas;
- Press Release de divulgação de actividades desenvolvidas;
- Inserção de Publicidade em publicações da especialidade, nacionais e internacionais.

## Métodos de Avaliação e Controle

- Monitorização das respostas à correspondência enviada (carta e e-mailing);
- Monitorização do número de cliques e acessos ao website;
- Tratamento estatístico das solicitações recebidas na sequência das acções implantadas.

## 13. Definição de políticas de implementação

### 13.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional foi pensada de acordo com a satisfação das necessidades, dos objectivos e estratégias delineadas.

O Núcleo de Avaliação de Marcas dependerá hierarquicamente de um Administrador da sociedade **ABC**<sup>®</sup>.

A actividade operacional ficará a cargo de um Gestor de Negócios, o qual terá que ter formação na área e experiência em avaliação de marcas, bem como de um elemento para apoio administrativo.

Este Núcleo utilizará a estrutura actual da **ABC**<sup>®</sup> ao nível da contabilidade, facturação, serviços gerais, serviços administrativos e outros. Comparticipará activamente na cobertura percentual dos custos de estrutura a ele imputados.

Quando necessário, recorrerá aos serviços externos de outros profissionais.

#### 13.1.1. Local de Actividade

A actividade será desenvolvida na sede em área para isso criada com cerca de 20 m<sup>2</sup>. Será necessário dota-la de equipamento essencial à actividade, como sejam o mobiliário de escritório, equipamentos informáticos, de comunicação e outros (listagem a apresentar no capítulo 15 Avaliação Financeira (Investimento)).

A opção por este local teve em conta, fundamentalmente, as economias de escala resultantes das sinergias estabelecidas com os outros departamentos da empresa.

## 13.1.2. Tipo de Estrutura – RH

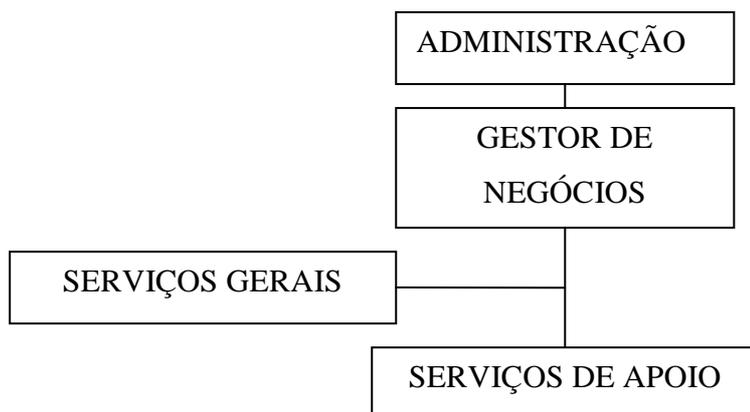


Figura XIV – Organograma

As funções serão as seguintes:

- Administrador:

O Administrador terá uma função não executiva no negócio, sendo a ele a quem o Núcleo reporta;

Cabe-lhe o papel de avaliar o desempenho do negócio e dos seus colaboradores, tendo uma palavra final em toda a sua actividade.

- Gestor de Negócios:

Deverá ser um elemento que tenha uma experiência específica nesta área de avaliação de Marcas (mínimo 3 anos), cabe a ele o regular funcionamento do Núcleo (contacto com os clientes e fornecedores, elaboração de propostas, desenvolvimento dos projectos e comunicação).

- Serviços de Apoio:

Para esta função deverá ser escolhido um elemento que tenha alguma experiência neste tipo de serviços, tendo a capacidade de responder a diferentes solicitações.

Estes dois elementos passarão por um processo de selecção e recrutamento solicitado a uma entidade externa. Caso se descortine, dentro da organização, algum elemento com perfil e vontade para as novas funções, deve ser, também, objecto da avaliação.

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

Os vencimentos mensais propostos são os que são apresentados no quadro abaixo.

	Vencimentos Mensal
Gestor de Negócios	1.500,00
Serviço de Apoio	600,00
Total	2.100,00

*valores em €*

Tabela XIII – Vencimentos Mensais

É importante ponderar a hipótese de ter que ser ministrada algum tipo de formação específica para o desenvolvimento destas tarefas.

## 13.2. Comunicação Integrada de Marketing

A notoriedade da **ABC**<sup>®</sup> no mercado da Propriedade Industrial não invalida a apresentação do novo serviço através de acções de comunicação usando técnicas below the line (BTL) que requerem um investimento menor que a Publicidade tradicional.

Objectivo: Dar a conhecer ao mercado a existência do núcleo e da metodologia, reforçando a imagem da **ABC**<sup>®</sup>. Criar apetência à experimentação.

Público-alvo: Clientes Actuais da **ABC**<sup>®</sup>; Professores e Estudantes Universitários; Mercado em geral.

Calendarização: As acções a desenvolver serão implementadas nos dois primeiros anos de actividade do novo serviço.

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Área de Negócio	Público-alvo	Serviço	Suporte	Plano de Acção	Orçamento
Avaliação de Marcas	Clientes Actuais da <b>ABC</b> <sup>®</sup>	Modelo <b>ABC</b> <sup>®</sup> – <i>Brand Equity</i>	Marketing Directo	Envio de mailing; Reuniões com clientes actuais.	1 000€ – €
	Clientes Actuais da <b>ABC</b> <sup>®</sup> ; Mercado em geral		Marketing Digital	Criação de website; Envio de e-mailing (x2); Newsletter.	600€ 110€
	Clientes Actuais da <b>ABC</b> <sup>®</sup> ; Estudantes e Professores		Relações Públicas	Sessão Solene; Seminário (x2); Workshop em avaliação de marcas (x4).	10 500€
	Meios de Comunicação Social; Mercado em geral		Relações Públicas e Publicidade	Press Release; Inserção de Publicidade.	– € – €
	-		Outros	Outras actividades	1 400€
					<i>Total</i>

Tabela XIV – Plano de Comunicação Integrada de Marketing

## *Desenvolvimento da Estratégia de CIM*

### Marketing Directo

- Envio de correspondência com apresentação do novo serviço (carta + flyer).

Para esta acção é necessário desenvolver um Folheto Tríptico, com as informações sobre a nova área de negócio.

O folheto (flyer) será enviado em conjunto com uma comunicação aos actuais clientes, via correio, assim que o serviço estiver disponível para iniciar a sua actividade.

- Reuniões de apresentação do “ABC – BRAND VALUATED<sup>®</sup>” com clientes seleccionados (acções comerciais).

Após acção de Follow-up à correspondência enviada serão agendadas reuniões com os actuais clientes da empresa para que o serviço seja apresentado de forma mais personalizada aos decisores dos clientes, com vista a prestar alguns esclarecimentos complementares e avaliar o interesse no desenvolvimento de um processo de avaliação de marca.

## Marketing Digital

- Criação do website.

A primeira acção será a criação do website para o novo serviço, que na realidade será inserido dentro da homepage da **ABC**<sup>®</sup>. O website terá que ser dinâmico e inovador de modo a criar expectativa e confiança ao utilizador.

- Envio de e-mailing com apresentação do serviço.

A segunda acção é o envio digital da apresentação do serviço de avaliação de marcas aos actuais clientes da **ABC**<sup>®</sup>, mantendo a linha de comunicação do marketing directo, o flyer desenvolvido anteriormente será enviado ao público-alvo.

- Actualização da Newsletter.

## Relações Públicas e Publicidade

- Sessão Solene de apresentação do “ABC – BRAND VALUATED<sup>®</sup>”, seguida de seminário.

Sessão solene e seminário para 120 pessoas. A selecção dos convidados será feita dentre os principais clientes efectivos e potenciais. Dar-se-á especial atenção aos que apesar de não serem clientes poderão vir a ser uma fonte de divulgação e influência. Dentre este universo poder-se-á dar como exemplo os elementos das instituições bancárias, técnicos na área da gestão e contabilidade e advogados. Serão realizadas duas sessões em Lisboa e outra no Porto, cobrindo geograficamente as zonas onde estão sedeados os principais clientes.

Reforçar-se-ão as sinergias com as demais áreas da empresa ao nível técnico e comercial.

- Seminários com workshop em avaliação de marcas.

Do seminário constará um workshop com um esclarecimento geral acerca de Propriedade Industrial, das vantagens de avaliação dos activos intangíveis e da eficiência do modelo da **ABC**<sup>®</sup>.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

- Acções nas Universidades com workshop em avaliação de marcas.

O objectivo desta acção é sensibilizar os futuros profissionais nas áreas de Gestão, Comunicação, Publicidade e Marketing para a importância da Propriedade Industrial em geral e do valor dos activos em particular. Estas acções têm também como objectivo a afirmação da **ABC**<sup>®</sup> no mundo académico, tanto a nível de imagem como de intercâmbio de conhecimento.

- Press Release.

Comunicado de Imprensa com a divulgação de actividades desenvolvidas no âmbito do novo serviço, que deverá ser enviado para os media especializados.

- Publicidade.

Inserção de Publicidade em publicações da especialidade, nacionais e internacionais.

Utilizando as sinergias com a **ABC**<sup>®</sup>, que já tem o seu budget de publicidade planeado e acordado com várias publicações especializadas e utilizando os espaços comprados pela **ABC**<sup>®</sup>, far-se-á uma actualização do layout da Publicidade e acrescentando-se o novo serviço agora disponibilizado. Esta acção não tem custos adicionais para a estratégia de comunicação aqui apresentada.

### Actividades a serem desenvolvidas na Comunicação Integrada Marketing

<b>1º ANO</b>	Unidades
1. Correspondência de apresentação do novo serviço via Correio	1.000
2. Criação de Website	1
2. e-Mail de apresentação do novo serviço	5.000
3. Workshops de apresentação do novo serviço (120 pessoas por evento)	3
4. Press Release	-
5. Inserção de Publicidade	-
6. Outros	-
<b>2º ANO</b>	Unidades
1. e-Mail de reforço do novo serviço	6.000
2. Workshops de apresentação do serviço (50 pessoas por evento)	3
3. Outros	-

Tabela XV – Actividades a desenvolver de Comunicação Integrada de Marketing

## 14. Requisitos para a implementação

Para a implementação do NAM há que definir e garantir os seguintes objectivos:

1. Plano de acção para os próximos 5 anos;
2. Organigrama do NAM com correspondentes funções e responsabilidades;
3. Equipamento das instalações incluindo os sistemas de comunicação;
4. Ligação do NAM à estrutura da ABC<sup>®</sup>;
5. Contratação dos recursos humanos;
6. Formação dos recursos humanos;
7. Selecção de parcerias especializadas ao nível dos estudos de mercado;
8. Teste ao modelo sugerido pelo NAM;
9. Divulgação do serviço junto dos actuais e potenciais clientes;
10. Monitorização do trabalho ao longo dos períodos.

## 15. Avaliação Financeira

Ao elaborar o presente estudo foi avaliada a viabilidade económica do projecto desenvolvendo-se uma conta de resultados previsional de onde constam os gastos, rendimentos e resultados. Optou-se pela criação do NAM integrado na própria empresa ABC<sup>®</sup>, criando-se para o efeito um centro de resultados.

### 15.1. Gastos

#### 15.1.1. Gastos de investimento

Pressupostos:

- Compra de equipamento de escritório para o NAM;
- Utilização de capitais próprios;
- Critério dos preços correntes;
- Taxas de Amortização aplicadas: 20% ou 33,33% consoante os activos;
- Valores sem IVA incluído (IVA dedutível).

QUANT.	EQUIPAMENTOS	MARCA e REF. <sup>a</sup>	PREÇOS S/IVA INCLUÍDO
1	CONJUNTO DE ESCRITÓRIO	Staples Linha Escritório Pronto WG c/: Secretária 160 cm Secretária 80 cm Canto 90 ° Bloco de 3 gavetas Armário Baixo Armário Médio	568,29
1	CONJUNTO DE ESCRITÓRIO	Staples Linha Escritório OFY c/: Secretária 160 cm Secretária 80 cm Canto 90 ° Bloco de 3 gavetas Estante Alta Armário Alto	730,08
2	CADEIRA DE SECRETÁRIA	Staples Cadeira Operativa Atomik Preta	105,52
2	CANDEEIRO DE SECRETÁRIA	Mod. Aço	33,98
2	COMPUTADOR	HP All-In-One 200-5120PT	1055,28
1	IMPRESSORA	HP Laserjet Pro P1102	64,22
1	SOFTWARE	Office Home & Business 2010 Port.	324,39
2	TELEFONES REDE FIXA	Daewoo DTC-250	22,74
	<b>TOTAL</b>		2.904,50

valores em €

Tabela XVI – Equipamentos de Escritório

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Os valores referenciados no quadro foram obtidos no site da empresa “Staples Office Center” consultado em 27/04/2011.

## Quadro de Amortizações

QUANT.	EQUIPAMENTOS	PREÇOS S/IVA INCLUÍDO	AMORTIZAÇÕES						
			Tx.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
1	CONJUNTO ESCRITÓRIO	568,29	20,00%	113,66	113,66	113,66	113,66	113,66	568,29
1	CONJUNTO ESCRITÓRIO	730,08	20,00%	146,02	146,02	146,02	146,02	146,02	730,08
2	CADEIRA SECRETÁRIA	105,52	20,00%	21,10	21,10	21,10	21,10	21,10	105,52
2	CANDEEIRO SECRETÁRIA	33,98	20,00%	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	33,98
2	COMPUTADOR	1.055,28	33,33%	351,76	351,76	351,76	0	0	1.055,28
1	IMPRESSORA	64,22	33,33%	21,41	21,41	21,41	0	0	64,22
1	SOFTWARE	324,39	33,33%	108,13	108,13	108,13	0	0	324,39
2	TELEFONES REDE FIXA	22,74	33,33%	7,58	7,58	7,58	0	0	22,74
	<b>TOTAL</b>	<b>2.904,50</b>		<b>776,45</b>	<b>776,45</b>	<b>776,45</b>	<b>287,57</b>	<b>287,57</b>	<b>2.904,50</b>

valores em €

Tabela XVII – Quadro de Amortizações

## 15.1.2. Gastos correntes anuais

### Gastos com pessoal.

Pressupostos:

- 1 Licenciado (Gestor de Negócios);
- 1 Assistente Administrativo de 2ª (Apoio Administrativo);
- TSU = 23,75% a suportar pela entidade empregadora;
- Subsídio de Alimentação = 6,41€/dia;
- Seguro de acidentes de trabalho = 0.92% (taxa total);
- Taxa de crescimento anual dos gastos com pessoal = 3%;
- Valores sem IVA incluído (IVA dedutível).

GASTOS COM PESSOAL		Vencimento		TSU	Seguro	Sub. Aliment.	Total
		Mensal	Anual				
1	Gestor de Negócios	1.500,00	21.000,00	4.987,50	193,20	1.551,22	29.231,92
1	Serviço de Apoio	600,00	8.400,00	1.995,00	77,28	1.551,22	12.623,50
		<b>2.100,00</b>	<b>29.400,00</b>	<b>6.982,50</b>	<b>270,48</b>	<b>3.102,44</b>	
1	Formação						5.000,00
							<b>Total</b>
							<b>46.855,42</b>

valores em €

Tabela XVIII – Despesas com Pessoal

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

## Gastos diversos.

Pressupostos:

- Renda inicial =  $20 \text{ m}^2 \times 19 \text{ €/m}^2/\text{mês}$ ;
- Gastos de estrutura anuais a imputar pela ABC<sup>®</sup> ao NAM = 15.600€ (1ºano);
- Gastos com selecção dos colaboradores;
- Taxa de actualização anual dos gastos fixos diversos = 3%;
- Valores sem IVA incluído (IVA dedutível).

Gastos Diversos	2012	2013	2014	2015	2016
Telefone	960,00	2.100,00	2.900,00	3.200,00	3.500,00
Deslocações e Estadias	2.000,00	5.000,00	7.500,00	8.500,00	9.300,00
Despesas de Representação	1.000,00	2.500,00	3.750,00	4.250,00	4.600,00
Renda	4.560,00	4.696,80	4.837,70	4.982,84	5.132,32
Electricidade	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18
Telefone	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12
Correios	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Internet	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06
Material de Escritório	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Serviços Especializados	10.000,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00
Estrutura ABC	15.600,00	16.068,00	16.550,04	17.046,54	17.557,94

valores em €

Tabela XIX – Gastos Diversos

## Gastos com Comunicação

GASTOS COM COMUNICAÇÃO	Custos		
	Unidades	Unitário	Total
<b>1º ANO</b>			
1. Mailing de apresentação do novo serviço pelo Correio	1.000	1,00	1.000,00
2. Criação de Website	1	600,00	600,00
2. e-Mailing de apresentação do novo serviço	5.000	0,01	50,00
3. Workshops de apresentação do novo serviço (120 pessoas por evento)	3	2.500,00	7.500,00
4. Press Release	-	-	-
5. Inserção de Publicidade	-	-	-
6. Outros	-	-	400,00
<b>Total</b>	-	-	<b>9.550,00</b>
<b>2º ANO</b>			
1. e-Mailing de reforço do novo serviço	6.000	0,01	60,00
2. Workshops de apresentação do serviço (50 pessoas por evento)	3	1.000,00	3.000,00
3. Outros	-	-	1.000,00
<b>Total</b>	-	-	<b>4.060,00</b>

valores em €

Tabela XX – Orçamento de Comunicação Integrada em Marketing

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

## Gastos Financeiros

Pressupostos:

- Utilização de capitais próprios;
- Cobertura das necessidades de tesouraria através de empréstimos dos accionistas, TAEB = 5%;
- Existência de um empréstimo accionista de 120.000€ posto à disposição do NAM no primeiro ano, incluindo um ano de carência e a liquidar nos 3 anos subsequentes em prestações constantes.

## Mapa de Tesouraria

Mapa de Tesouraria	2012	2013	2014	2015	2016
SALDO INICIAL DE TESOURARIA	120.000,00	49.175,08	11.592,70	24.803,91	42.251,49
RECEBIMENTOS					
Prestação de Serviços	30.525,00	95.081,10	146.994,80	171.613,20	187.167,90
PAGAMENTOS					
Aquisição de Bens Tangíveis	2.904,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefone	960,00	2.100,00	2.900,00	3.200,00	3.500,00
Deslocações e Estadias	2.000,00	5.000,00	7.500,00	8.500,00	9.300,00
Despesas de Representação	1.000,00	2.500,00	3.750,00	4.250,00	4.600,00
TOTAL GASTOS VARIÁVEIS	3.960,00	9.600,00	14.150,00	15.950,00	17.400,00
Renda	4.560,00	4.696,80	4.837,70	4.982,84	5.132,32
Electricidade	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18
Telefone	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12
Correios	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Internet	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06
Material de Escritório	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Serviços Especializados	10.000,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00
Estrutura ABC	15.600,00	16.068,00	16.550,04	17.046,54	17.557,94
Comunicação	9.550,00	4.060,00	0,00	0,00	0,00
Pessoal	46.855,42	48.261,08	49.708,92	51.200,18	52.736,19
TOTAL GASTOS FIXOS	88.485,42	77.063,48	75.633,59	78.327,59	81.087,42
Resultados Financeiros	-6.000,00	-6.000,00	-4.000,00	-2.000,00	0,00
Amortizações de capital	0,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	0,00
Impostos	0	0	0	17.888,03	23.480,33
SALDO FINAL DE TESOURARIA	49.175,08	11.592,70	24.803,91	42.251,49	107.451,63

valores em €

Tabela XXI – Mapa de Pagamentos e Recebimentos

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Constata-se que não existem necessidades de Tesouraria, o resultado da variação de Tesouraria é positivo.

## Impostos

Pressupostos:

- O cálculo dos impostos sobre o rendimento (IRC e Derrama) teve como base os nºs 3 e 9 do Artigo 81 do Código do IRC;
- Não se entra em linha de conta com a tributação autónoma por não ser aplicável.

IMPOSTOS		2012	2013	2014	2015	2016
Matéria Colectável		0,00	0,00	0,00	67.502,00	88.605,01
IRC	25,00%	0,00	0,00	0,00	16.875,50	22.151,25
Derrama	1,50%	0,00	0,00	0,00	1.012,53	1.329,08
Total Impostos		0,00	0,00	0,00	17.888,03	23.480,33

valores em €

Tabela XXII – Impostos

## 15.2. Rendimentos

### Rendimentos

Pressupostos:

- Os rendimentos do NAM provirão exclusivamente das Prestações de Serviços aos clientes, no âmbito da avaliação de marcas;
- Honorários de acordo com Tabela IX anteriormente apresentada;
- Facturação de trabalhos extra, fora do orçamento, só após aprovação do cliente.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Serviços Prestados	4	10	15	17	18	
Valor unitário	9.250,00	9.527,00	9.813,00	10.107,00	10.410,00	
Valor Total	37.000,00	95.275,00	147.195,00	171.819,00	187.380,00	
Valor a transitar*	6.475,00	6.668,90	6.869,10	7.074,90	7.287,00	
Recebido no ano	30.525,00	95.081,10	146.994,80	171.613,20	187.167,90	7.287,00

\*70% de um serviço a transitar para o ano seguinte

valores em €

Tabela XXIII – Serviços prestados v/s recebimentos

A Tabela anterior reflecte um aumento do valor médio cobrado por projecto de 9.250€ para 10.410€, o que está em linha com as previsões de venda do serviço.

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

## 15.3. Conta de Exploração e Cash Flow Previsionais

	2012	2013	2014	2015	2016
INVESTIMENTO	-2.904,50				
EXPLORAÇÃO					
RENDIMENTOS					
Prestação Serviços	37.000,00	95.275,00	147.195,00	171.819,00	187.380,00
TOTAL RENDIMENTOS	37.000,00	95.275,00	147.195,00	171.819,00	187.380,00
GASTOS					
Variáveis					
Telefone	960,00	2.100,00	2.900,00	3.200,00	3.500,00
Deslocações e Estadias	2.000,00	5.000,00	7.500,00	8.500,00	9.300,00
Despesas de Representação	1.000,00	2.500,00	3.750,00	4.250,00	4.600,00
TOTAL GASTOS VARIÁVEIS	3.960,00	9.600,00	14.150,00	15.950,00	17.400,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	33.040,00	85.675,00	133.045,00	155.869,00	169.980,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %	89,3%	89,9%	90,4%	90,7%	90,7%
Fixos					
Renda	4.560,00	4.696,80	4.837,70	4.982,84	5.132,32
Electricidade	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18
Telefone	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12
Correios	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Internet	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06
Material de Escritório	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Serviços Especializados	10.000,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00
Estrutura ABC	15.600,00	16.068,00	16.550,04	17.046,54	17.557,94
Comunicação	9.550,00	4.060,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE	45.590,00	38.402,40	40.074,67	43.077,41	45.751,23
Pessoal	46.855,42	48.261,08	49.708,92	51.200,18	52.736,19
Amortizações	776,45	776,45	776,45	287,57	287,57
TOTAL GASTOS FIXOS	89.261,87	77.839,93	76.410,04	78.615,16	81.374,99
RESULTADO OPERACIONAL	-56.221,87	7.835,07	56.634,96	77.253,84	88.605,01
Resultados Financeiros	-6.000,00	-6.000,00	-4.000,00	-2.000,00	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-62.221,87	1.835,07	52.634,96	75.253,84	88.605,01
Impostos	0,00	0,00	0,00	17.888,03	23.480,33
RESULTADO LÍQUIDO	-62.221,87	1.835,07	52.634,96	57.365,81	65.124,68
Investimento e Amortizações	-2.128,05	776,45	776,45	287,57	287,57
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO	-64.349,92	2.611,52	53.411,41	57.653,38	65.412,25

valores em €

Tabela XXIV – Conta de Exploração e Cash Flow Previsional

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

## 15.4. Demonstrações financeiras e indicadores de rentabilidade

Pressupostos:

- Período considerado = 5 anos;
- O projecto terá que assegurar a sua rentabilidade económica e financeira, caso contrário será abandonado.

### 15.4.1. Demonstração Previsional de Resultados por Natureza

Pressupostos:

- FSE calculados com base nos Gastos diversos;
- Taxa de crescimento anual dos FSE fixos = 3%;
- FSE integra nos dois primeiros anos os Gastos de CIM (1º ano = 9.550€, 2º ano = 4.060€);
- Taxa de crescimento anual dos Gastos com pessoal = 3%.

Demonstração Previsional de Resultados por Natureza do NAM

<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Vendas e serviços prestados	37.000,00	95.275,00	147.195,00	171.819,00	187.380,00
Subsídios á exploração					
Ganhos / perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos					
Variação nos inventários da produção					
Trabalhos para a própria entidade					
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas					
Fornecimentos e serviços externos	-45.590,00	-38.402,40	-40.074,67	-43.077,41	-45.751,23
Gastos com pessoal	-46.855,42	-48.261,08	-49.708,92	-51.200,18	-52.736,19
Imparidade de inventários (perdas / reversões)					
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)					
Provisões (aumentos / reduções)					
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)					
Aumentos / reduções de justo valor					
Outros rendimentos e ganhos					
Outros gastos e perdas					
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	-55.445,42	8.611,52	57.411,41	77.541,41	88.892,58
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	-776,45	-776,45	-776,45	-287,57	-287,57
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	-56.221,87	7.835,07	56.634,96	77.253,84	88.605,01
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados	-6.000,00	-6.000,00	-4.000,00	-2.000,00	0,00
Resultado antes de impostos	-62.221,87	1.835,07	52.634,96	75.253,84	88.605,01
Imposto sobre o rendimento do período	0,00	0,00	0,00	17.888,03	23.480,33
Resultado líquido do período	-62.221,87	1.835,07	52.634,96	57.365,81	65.124,68

valores em €

Tabela XXV – Demonstração Previsional de Resultados por Natureza do NAM

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Da Demonstração de Resultados resultam os indicadores económicos apresentados no quadro abaixo.

<b>Indicadores Económicos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Serviços Prestados	37.000,00	95.275,00	147.195,00	171.819,00	187.380,00
EBITDA	-55.445,42	8.611,52	57.411,41	77.541,41	88.892,58
Margem de Contribuição	33.040,00	85.675,00	133.045,00	155.869,00	169.980,00
Margem de Contribuição %	89,3%	89,9%	90,4%	90,7%	90,7%
RAI	-62.221,87	1.835,07	52.634,96	75.253,84	88.605,01
Resultado Líquido depois de impostos	-62.221,87	1.835,07	52.634,96	57.365,81	65.124,68
Ponto Crítico Operacional (€)	99.957,30	86.585,02	84.524,38	86.676,03	89.718,84

*valores em €*

Tabela XXVI – Indicadores Económicos

## 15.4.2. Balanço Previsional

Pressupostos:

- O NAM irá fazer parte da **ABC<sup>®</sup>**, que já se encontra em actividade. Por isso, não faz qualquer tipo de sentido aumentar o Capital realizado;
- As necessidades financeiras decorrentes do arranque deste negócio serão garantidas recorrendo a suprimentos dos accionistas a reembolsar no prazo de 3 anos;
- Uma vez que não houve qualquer realização de capital, os Capitais Próprios são negativos, durante os seus três primeiros anos, (situação teórica);
- Os prazos médios de recebimentos serão de 60 dias.
- Os prazos médios de pagamento serão a pronto pagamento (0 dias).

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

## Balço Previsional Núcleo de Avaliações de Marcas da ABC<sup>®</sup>

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo não corrente</b>					
Activos fixos tangíveis	2.128,05	1.351,60	575,15	287,58	0,00
Propriedades de investimento					
Goodwill					
Activos intangíveis					
Activos biológicos					
Participações financeiras – método da equivalência patrimonial					
Participações financeiras – outros métodos					
Accionistas / sócios					
Outros activos financeiros					
Activos por impostos diferidos					
	2.128,05	1.351,60	575,15	287,58	0,00
<b>Activo corrente</b>					
Inventários					
Activos biológicos					
Activo corrente					
Clientes	6.475,00	6.668,90	6.869,10	7.074,90	7.287,00
Adiantamento a fornecedores					
Estado e outros entes públicos					
Accionista / sócios					
Outras contas a receber					
Diferimentos					
Activos financeiros detidos para negociação					
Outros activos financeiros					
Activos não correntes detidos para venda					
Caixa e depósitos bancários	49.175,08	11.592,70	24.803,90	42.251,49	107.451,63
	55.650,08	18.261,60	31.673,00	47.326,39	114.738,63
<b>Total do activo</b>	57.778,13	19.613,20	32.248,15	49.613,97	114.738,63

*valores em €*

Tabela XXVII – Balço Previsional do NAM (activo)

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>					
<b>Capital próprio</b>					
Capital realizado					
Acções (quotas) próprias					
Outros instrumentos de capital próprio					
Prémios de emissão					
Reservas legais					
Outras reservas					
Resultados transitados	0,00	-62.221,87	-60.386,80	-7.751,84	49.613,97
Ajustamento em activos financeiros					
Excedentes de revalorização					
Outras variações no capital próprio					
	0,00	-62.221,87	-60.386,80	-7.751,84	49.613,97
Resultado líquido do período	-62.221,87	1.835,07	52.634,96	57.365,81	65.124,68
	-62.221,87	-60.386,80	-7.751,84	49.613,97	114.738,65
Interesses minoritários					
<b>Total do capital próprio</b>	-62.221,87	-60.386,80	-7.751,84	49.613,97	114.738,65
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não corrente</b>					
Provisões					
Financiamentos obtidos					
Responsabilidades por benefícios pós-emprego					
Passivos por impostos diferidos					
Outras contas a pagar					
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Passivo corrente</b>					
Fornecedores					
Adiantamento de clientes					
Estado e outros entes públicos					
Accionistas / sócios	120.000,00	80.000,00	40.000,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos					
Outras contas a pagar					
Diferimentos					
Passivos financeiros detidos para negociação					
Outros passivos financeiros					
Passivos não correntes detidos para venda					
	120.000,00	80.000,00	40.000,00	0,00	0,00
<b>Total do passivo</b>	120.000,00	80.000,00	40.000,00	0,00	0,00
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	57.778,13	19.613,20	32.248,15	49.613,97	114.738,63

*valores em €*

Tabela XXVIII – Balanço Previsional do NAM (capital próprio e passivo)

## 15.4.3. Indicadores Financeiros

Indicadores Financeiros	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Geral	5,39%	8,33%	17,17%	1	1
Fundo de Maneio Líquido (€)	-64.349,92	-61.738,40	-8327,00	47.326,39	114.738,63
Solvabilidade Financeira	-51%	-75%	-19%	1	1
Autonomia Financeira	-107%	-307%	-24%	1	1

Tabela XXIX – Indicadores Financeiros

### VAL

$$VAL = -2.904,50 + \sum_1^5 CF \quad (13), \text{ assumindo uma TAEB} = 5\%.$$

$$VAL = 81.683,19€$$

### TIR

$$INV.INICIAL = \sum_1^5 CF, TAEB = ? \quad (14)$$

$$TIR = 41\%$$

### PAYBACK

	INV. INICIAL	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Cash Flow	-2904,5	-61.445,42	2.611,52	53.411,41	57.653,38	65.412,25
		-64.349,92	-61.738,4	-8326,99		
					157,95/dia	
					52,72/dias	
					0,145/Ano	

*valores em €*

Tabela XXX – PAYBACK

$$PAYBACK = 3,15 \text{ Anos}$$

Aproximadamente 3 anos e 2 meses.

Todos os rácios independentemente da sua natureza económica ou financeira indiciam um bom desempenho a partir do terceiro ano.

O resultado do VAL e da TIR demonstram que se trata de um projecto rentável com uma alta taxa de retorno.

## 16. Conclusão

Revista que foi a literatura, a norma e os modelos de referência do mercado, confirmou-se que a actualização dos Cash Flow's futuros, com base no método do rendimento, foi e continua a ser um dos pilares da avaliação de marcas. De Aaker (1991) a Kapferer (2003), da Norma ISO 10668:2010(E) ao modelo da Brand Finance, nenhum deles abdica da actualização do valor da extrapolação previsionial dos rendimentos futuros. Só esse rendimento atribui valor à marca, partindo do pressuposto que o objectivo final é o resultado financeiro, custe o que custar a alguns admitir.

Na sequência do exposto, compreende-se o papel fundamental do consumidor ao validar ou invalidar o sucesso da marca, comprando o produto ou contratando o serviço, baseado numa alargada panóplia de factores. Dentro destes, emergem aqueles que impõem a diferenciação ao tema, os intangíveis. É consensual a importância que o factor intangível detém no valor de uma marca. Todos o admitem, autores e modelos. Constatou-se que a diferenciação entre os diversos autores e modelos se pratica ao nível das teorias, modelos e detenção de informação. Os mesmos tentam quantificar o intangível de modo a conseguir estabelecer parâmetros valorimétricos para o comportamento do consumidor.

Com base nesta informação estabeleceu-se um modelo próprio que servirá como base de estudo e aplicação futura numa empresa a operar no mercado. Estabeleceram-se também as políticas de implementação e marketing a seguir bem como uma análise financeira da viabilidade do projecto.

Conclui-se que há oportunidade para entrar no mercado, tirar algum partido das consequências da crise económica em que se vive, que o modelo a aplicar tem consistência para um período inicial e que o projecto é rentável do ponto de vista financeiro.

Convém realçar, as ameaças que se prendem com a dimensão dos concorrentes internacionais e o conjunto de informação que os mesmos detêm sobre os mercados e que lhes confere uma vantagem competitiva.

Considera-se que o tema da valorização dos intangíveis é um tema vasto e inesgotável e que interage com a maioria dos ramos da ciência, caracterizando-se assim pela sua transversalidade.

## 17. Bibliografia

### *Livros*

- AAKER, D. (1991) “*Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*”, The Free Press, New York
- BARAÑANO, Ana Maria (2004) “*Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*”, Lisboa: Edições Sílabo
- BRITO, Carlos Melo; Lencastre, Paulo (2000) “*Os Horizontes do Marketing*”, Lisboa: Editorial Verbo
- CRAVO, Domingos [et al]. (2009) “*SNC Comentado*”, 2ª ed. [S.l.]: Texto Editores
- DIONÍSIO, Pedro (2009) “*b-Mercator, Blended Marketing*” Publicações Dom Quixote, Lda.
- ELLIOT, Richard; Percy, Larry (2007) “*Strategic Brand Management*”, New York: Oxford University Press
- FELDWICK, Paul (2002) “*What is brand equity, anyway?*” Henley-on-Thames/UK: World Advertising Research Center
- KAPFERER, Jean-Noël (2003) “*As Marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*”, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman
- KAPFERER, Jean-Noël (2008) “*New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*” 4ª ed. Londres: Kogan Page
- KELLER, Kevin (1998) “*Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*” Upper Saddle River-NJ: Prentice-Hall Inc.
- KOTLER, Philip (2001) “*Marketing para o Século XXI*” 2ª ed. Lisboa Editorial Presença
- LENCASTRE, Paulo [et al]. (2007) “*O Livro da Marca*” Lisboa: Publicações Dom Quixote
- LINDON, Denis [et al]. (2000) “*Mercator 2000, Teoria e Prática do Marketing*”, 9ª ed. [S.l.]: Publicações Dom Quixote, Lda.
- LINDON, Denis [et al]. (1999) “*Publicitor*”, [S.l.]: Publicações Dom Quixote, Lda.
- MILLER, Jon; Muir, David (2009) “*O negócio das Marcas, Construir marcas fortes para valorizar as empresas*”, Lisboa: Edições Tinta da China
- NUNES, Gilson; Haigh, David (2003) “*Marca: Valor do Intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico*”, São Paulo: Editora Atlas
- NUNES, João Coelho; Cavique, Luís (2001) “*Plano de Marketing – Estratégia em Acção*”, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- OGDEN, James R. (2002) “*Comunicação Integrada de Marketing, modelo prático para um plano criativo e inovador*”, São Paulo – Brasil: Prentice Hall
- OLLINS, Wally (2003) “*A Ma®ca*”, [S.l.]: Editorial Verbo
- RIEZEBOS, Rik [et al]. (2003) “*Brand Management – A Theoretical and Practical Approach*”, Harlow: Prentice Hall
- ROBALO, António (2004) “*Gestão Comparada*”, Lisboa: Edições Sílabo

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

RUÃO, Teresa (2007) *“Marcas e Identidades, Guia da concepção e gestão das marcas comerciais”*, [S.l.]: Campo das Letras

SCHIFFMAN, Leon G.; Kanunk, Leslie Lazar (2004) *“Consumer Behaviour”*, 8ª ed. [S.l.]: Pearson Prentice Hall

SERRA, Elisabete M.; Gonzalez, José A. V. (1998) *“A Marca, Avaliação e Gestão Estratégica”*, [S.l.]: Editorial Verbo

## *Conferências*

BRAND Valuation Forum (2000) *“Relatório - Ten Principles of monetary brand valuation”*, uma iniciativa da German Society of Brand Research e da German Brands Association Markenverband e.V.

BRUNI, A. L.; Paixão, Roberto Brasileiro; Ladeira, Rodrigo; Famá, R. (2004) *“Avaliação Econômico-Financeira de Marcas: Uma Abordagem Conceitual in: XXXIX Assembleia Anual CLADEA 2004”*, Anais da XXXIX Assembleia Anual CLADEA 2004.

McDONALD, Susan Schwartz *“Brand Equity: Working Toward a Disciplined Methodology for Measurement”*, This is the text of a presentation delivered at the 2nd Annual Advertising Research Foundation Advertising and Promotion Workshop (February 1990 u NY, NY).

SINCLAIR, Roger (2003) *“Brand Equity as the Agent for Customer Renewal and Retention in Professional Services”* presented at the June 2003 American Marketing Association (AMA) Research in Services Conference in Reims, France

## *Imprensa*

AAKER, David (2002) *“O ABC® do valor da marca”*, HSM Management vol.31 – Dossiê, Março-Abril

CRESPO, Lúcia (2008) *“CGD é a marca financeira que mais atrai”*, Jornal de Negócios, 21 de Outubro

CRESPO, Lúcia (2010a) *“Afiml quanto valem as marcas?”*, Jornal de Negócios, 8 de Março

CRESPO, Lúcia (2010b) *“Caixa e Benfica contrataram OnStrategy para avaliar imagem”*, Jornal de Negócios, 4 de Março

PACHECO, Filipe (2011) *“A criação de uma cultura de marca é uma missão de todos”*, Jornal de Negócios, 23 de Março

PEREIRA, Ana Torres (2009) *“100 Maiores marcas do mundo perdem valor”*, Jornal de Negócios, 21 de Setembro

ROMEIRA, Almerinda (2010) *“A influência da avaliação das marcas no rating das empresas”*, Oje, 11 de Fevereiro

SÁ, Elisabete (2009) *“A marca EDP já vale 15,5% do valor da empresa em bolsa”*, Jornal de Negócios, 16 de Fevereiro

## *Periódicos Científicos*

AAKER, J. (1997), “*Dimensions of Brand Personality*”, *Journal of Marketing Research*, vol.34, p. 347-356

AZEVEDO, Fabrício Nunes; Gutierrez, Carlos Enrique Carrasco (2009) “*A Relação dos gastos com P&D na taxa de crescimento de longo prazo das empresas listadas na NYSE*”, in: International Association for Accounting Education and Research (IAAER) – Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT), 3., 2009, São Paulo (SP). Anais, São Paulo: ANPCONT

BEERY, Leonard L (2000) “*Cultivating service brand equity*”, *Academy of Marketing Science. Journal*; Winter 2000; 28, 1; ABI/INFORM Global p. 128-137

CHIENG, Fayrene Y.L.; Goi, Chai Lee (2011) “*Customer-Based Brand Equity: A Literature Review*” *International Refereed Research Journal*, Vol.– II, Issue –1, January 2011

CHRISTODOULIDES, George; Chernatony, Leslie de (2009) “*Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement*”, *International Journal of Market Research* Vol.52 nº1

KELLER, Kevin (1993) “*Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*”, *Journal of Marketing*, v.57, January, p. 1-22.

KNAPP, D. (1999), “*Brand Equility*”, *Risk Management*, vol.46, Setembro, p. 71-74

KNOWLES, Jonathan; Haigh, David (2004) “*Brand Valuation: What it Means and Why it Matters*”, *Intellectual Asset Management*, May 2004

KNOWLES, Jonathan; Haigh, David (2004) “*Don’t Waste Time With Brand Valuation*”, *MarketingNPV*, October 2004

KNOWLES, Jonathan; Olins, Wolff (2005) “*In search of reliable measure of Brand Equity*” *Marketing NVP Journal* vol.2, issue 3, p. 16-19

KNOWLES, Jonathan (2005) “*Emotion is Not the Opposite of Reason*”, *M50 Vista* magazine, Outono 2005

KNOWLES, Jonathan (2008) “*Varying Perspectives on Brand Equity*”, *Marketing Management*, July/August 2008

LANNON, J. (1993), “*Asking the right questions: what do people do with advertising?*” in David A. Aaker (eds.) “*Brand Equility and Advertising, advertising’s role in building strong brands*” (1993), Hillsdale, N.J: Lawrwnce Erlbaum Associates, p.125-139

LOURO, Maria João Soares (2000), “*Modelos de Avaliação de Marca*”, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Abr./Jun., p. 26-37

SRIRAM, S.; Balachander, Subramanian; Kalwani, Manohar U. (2007) “*Monitoring the Dynamics of Brand Equity Using Store-Level Data*” *Journal of Marketing* Vol. 71 (April 2007), 61–78

TOMIYA, Eduardo (2009) “*Um processo para gestão do Valor de Marca*”, *Revista RI* nº137, Outubro de 2009

YOO, Boonghee; Donthu, Naveen (2001), “*Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale*”, *Journal of Business Research*, Vol. 52, Nº 1, p. 1-14.

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

## *Teses*

CALDAS, Alexandre; Godinho, Luiz Antônio de Carvalho (2007) “*A percepção quanto ao valor da Marca*”, Curso de Especialização “*Latu Sensu*” de Marketing e Comunicação, Centro Universitário de Belo Horizonte UNI-BH

CUNHA, Alexandra Lopes da (1997) “*O Valor da Marca para o Consumidor Final a partir do Conceito de Brand Equity no Mercado de Iogurtes*” Dissertação de Mestrado, Programa De Pós-Graduação em Administração, Escola De Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

NETO, Alcívio Vargas (2003) “*Mensuração de Brand Equity Baseada no Consumidor: Avaliação de Escala Multidimensional*” Dissertação de Mestrado, Programa De Pós-Graduação em Administração, Escola De Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

OLIVEIRA, Nancy Ramos (2007) “*Extensões de Marca e Diferentes Comportamentos de Compra: Modelo Econométrico de Avaliação*” Tese de Mestrado em Ciências Empresariais – Área de Especialização em Marketing, Universidade do Porto – Faculdade de Economia

RAGGIO, Randle D. (2006) “*Three Essays Exploring Consumers’ Relationships with Brands and the Implications for Brand Equity*”, Tese de Doutorado em Filosofia, The Ohio State University

RODRIGUES, Paula Cristina Lopes (2008) “*Capital de marca Baseado no Consumidor: Mensuração e Modelos de Equações Estruturais para Marcas de Vestuário*”, Tese de Doutorado em Ciências Empresariais, Universidade do Porto – Faculdade de Economia

## *Working Papers*

BURLAMAQUI, Paulo; Barbosa, Egon (2006) “*A Sensibilidade ao Preço de Venda Versus Brand Equity em Mercados de Produtos de Alto Giro*”, Programa de Mestrado em Administração e Negócios/Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia/Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – AN/FACE/PUCRS)

SPÍNOLA, Susana C. (2002), “*Identidade e Imagem*”, INP, Lisboa

SRIVASTAVA, Rajendra K. & Shocker, Allan D. (1991) “*Brand equity: a perspective on its meaning and measurement*” Technical Working Paper, Report N. 91-124, Cambridge: Marketing Science Institute, p.35

VELOSO, André Rodriguez (2003) “*Como medir a produtividade de Marketing na Empresa através dos conceitos de Valor de Marca e Lealdade à Marca*”, Ensaio – VI SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP

## *Documentos Legislativos, Judiciais e Normas*

PORTUGAL. (2008) Instituto Português de Qualidade. “*NP EN ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos (ISO 9001:2008)*”, 2ªed. Instituto Português de Qualidade

PORTUGAL. (2009) Ministério das Finanças. “*Norma Contabilística e de Relato Financeiro 6 - Activos Intangíveis (NCRF6 Versão 070618)*”, Comissão de Normalização Contabilística

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

PORTUGAL. (2009) Ministério das Finanças. “Norma Contabilística e de Relato Financeiro 14 - Concentrações de Actividades Empresariais (NCRF14 Versão 070618)”, Comissão de Normalização Contabilística

SUIÇA. (2010) International Organization for Standardization “ISO 10668 – Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation (ISO 10668:2010(E))” International Organization for Standardization

## *Referências não publicadas retiradas da Internet*

Abreu Advogados <http://www.abreuadvogados.com> consultado em 05-05-2011

AcNielsen <http://www.acnielsen.pt/site/index.shtml> consultado em 02-05-2011

AICEP – Potugal Global “Marcas e Patentes”

<http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/GuidoInvestidor/EnquadramentoLegal/Paginas/QualoenquadramentolegaldoregistodemarcasemPortugal.aspx> consultado em 17-05-2011

ANDRADE, Carlos (2007) ““Brand Equity” não é nenhum novo astro de Lost”

<http://www.bichodegoiaba.com.br/artigos/%E2%80%9Cbrand-equity%E2%80%9D-nao-e-nenhum-novo-astro-de-lost> consultado em 29-04-2011

Associação Portuguesa de Profissionais de Marketing (APPM) <http://www.appm.pt/empresas-associadas/brandia-central> consultado em 27-04-2011

Banco de Portugal <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Paginas/IndicadoresdeConjuntura.aspx> consultado em 18-05-2011

Banco de Portugal <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx> consultado em 24-05-2011

Brand Finance <http://brandfinance.dda.co.uk/> consultado em 16-05-2011

Brand Finance <http://www.brandfinance.com/> consultado em 16-05-2011

Brand Finance <http://www.brandfinance.com/> consultado em 28-04-2011

Clarke Modet <http://www.clarkemodet.com/contenidos/prensa/1781317680.doc> consultado em 17-05-2011

CTT <http://www.ctt.pt/> consultado em 27-04-2011

GODINHO, António “Brand Equity”

<http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/BrandEquity/tabid/287/Default.aspx> consultado em 27-04-2011

GPEARI (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais) – Ministério das Finanças e da Administração Pública (2011) “Boletim Mensal de Economia Portuguesa Abril de 2011” <http://www.gpeari.min-financas.pt/analise-economica/publicacoes/ficheiros-do-bmep/2011/abril/BMEP-abril2011.pdf> consultado em 26-05-2011

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Paginas/BoletimEconomico.aspx>

consultado em 18-05-2011

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

<http://www.clarkemodet.com.pt/whoweare.aspx> consultado em 17-05-2011

IAPMEI <http://www.iapmei.pt/> consultado em 27-04-2011

INPI “Marcas” <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=129> consultado em 28-04-2011

Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público <http://www.igcp.pt/> consultado em 27-04-2011

Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu

<http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/Notas%20de%20Conjuntura%202011-01.pdf> consultado em 18-05-2011

Instituto Nacional de Estatística

<http://www.ine.cv/actualise%5Cdestaques%5CFiles%5CIndicador%20de%20clima%2020111.pdf> consultado em 18-05-2011

Interbrand “Best Global Brands Methodology” <http://www.interbrand.com/pt/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx> consultado em 28-04-2011

KAPFERER, Jean-Nöel (2003) “*Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*”, Kogan Page

[http://www.google.com/books?id=g6m\\_L8PYaLYC&lpq=PA13&ots=A\\_kFqkqQVC&dq=brand%20equity&lr&hl=pt-PT&pg=PA4#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?id=g6m_L8PYaLYC&lpq=PA13&ots=A_kFqkqQVC&dq=brand%20equity&lr&hl=pt-PT&pg=PA4#v=onepage&q&f=false) consultado em 27-04-2011

KPMG <http://www.kpmg.com/PT/en/WhoWeAre/Pages/default.aspx> consultado em 17-05-2011

Landor <http://www.landor.com/index.cfm?do=brandexpertise.valuation> consultado em 09-02-2009

MAIALLI, Gabriel Saul (2009) “O valor de marca é tangível ou intangível?”

<http://webinsider.uol.com.br/2009/09/30/o-valor-de-marca-e-tangivel-ou-intangivel/> consultado em 28-04-2011

Millward Brown “Brand Z”

<http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Default/Methodology.aspx> consultado em 06-05-2011

Morar <http://www.morarconsulting.com/BrandValuation.aspx> consultado em 08-02-2009

My Brand <http://www.mybrandconsultants.com/> consultado em 16-05-2011

PINHEIRO, Vinícius (2009) “*Brand Equity*” <http://www.ABC@domarketing.com.br/?p=12> consultado em 27-04-2011

Price Water House Coopers

<http://www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/DA7288C02A3BEA285257014006> consultado em 08-02-2009

RASQUILHA, Luís (2008) “*O Brand Equity de Aaker*”

<http://comunicacaomarketing.blogspot.com/2008/08/o-brand-equity-de-aaker.html> consultado em 27-04-2011

SALVADO, Teresa (2011) “Brand Valuation Forum 2011”, *Imagens de Marca*, 22 de Março

<http://imagensdemarca.sapo.pt/dossier/detalhes.php?id=2699> consultado em 28-04-2011

STAPLES <http://staples.pt/> consultado em 27-04-2011

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

TNS Pentor “Equity Engine” <http://www.pentor.pl/eng/36613.xml> consultado em 17-05-2011

TOBÓN, Natalia (2009) “Valoración de Marcas para Principiantes”

[http://www.marcasur.com/es/novedades\\_imprimir.asp?NoNoId=1139](http://www.marcasur.com/es/novedades_imprimir.asp?NoNoId=1139) consultado em 16-04-2009

TOMIYA, Eduardo (2011) “Atitudes como geradoras de valor para marca”

<http://www.mundodomarketing.com.br/4,18163,atitudes-como-geradoras-de-valor-para-marca.htm> consultado em 28-04-2011

Type 2 Consulting (2008) “Brand Equity” <http://brandequitymeasurement.com/> consultado em 28-04-2011

United States Patent and Trademark Office

<http://tdr.uspto.gov/jsp/DocumentViewPage.jsp?75369994/SPE20060519161840/Specimen/2/18-May-2006/sn/false#p=1> consultado em 17-05-2011

Wikipédia “Brand Equity” [http://pt.wikipedia.org/wiki/Brand\\_equity](http://pt.wikipedia.org/wiki/Brand_equity) consultado em 27-04-2011

YATES, Jane (2009) “Brand Valuation and its Applications”

<http://www.poolonline.com/archive/iss6fea5.html> consultado em 08-02-2009

## 18. Anexos

### ANEXO A – Validação do Modelo

#### 1. Propósito da avaliação

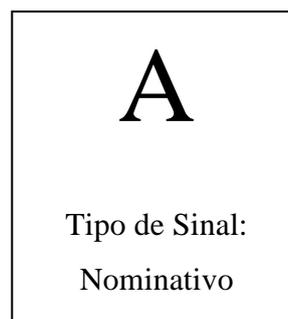
A presente avaliação tem como objectivo a validação do modelo **ABC – BRAND VALUATED®**.

Foi seleccionada uma marca de um produto da gama dos produtos alimentares de grande consumo, com presença nos lineares da grande distribuição, ou seja, hipers, supers e cash&carry.

As referências e dados utilizados neste exercício são fictícios, podendo só mesmo corresponder a algumas tendências de mercado que, essas sim, estão de acordo com a actualidade.

#### 2. Identificação da Marca

Denominação da Marca	A
Titular da Marca	XPTO, S.A.
Morada	Rua dos Lírios nº 30, 1º esq. Braga, Portugal
Tipo de Marca	Nacional
Classes	29 e 30 da classificação de Nice
Data do pedido	01/08/1988
Outros Direitos	Domínio A.pt Domínio A.com



### **3. Situação Administrativa da Marca**

Concedida em 14/09/2004, pelo INPI.

Tratando-se de uma Marca Nacional, a protecção que a mesma confere é válida exclusivamente em território nacional.

Tendo tomado conta, aquando do início dos trabalhos, que a administração da XPTO, S.A. ambiciona expandir a sua marca para outros países, nomeadamente Espanha, Angola, e Moçambique, aconselha-se que sejam efectuados pedidos de marcas nacionais nesses países. Poderão porventura seguir outros caminhos para os quais devem consultar um especialista na área.

Junta-se a ficha correspondente à situação administrativa da marca, em anexo.

### **4. Estudo de Mercado**

Dados relevantes do estudo de mercado:

- No mercado estão presentes produtos com marca do produtor e outros sem marca;
- As marcas do produtor têm geralmente preços mais elevados que os produtos sem marca;
- O estudo de mercado aponta para um aumento de vendas em quantidade dos produtos sem marca, vulgo “1º Preço”.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

### Estudo de Mercado

#### Dados de referência retirados do Estudo de Mercado

VENDAS		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mercado – Quantidade	Kg	63.331.420,49	62.762.230,84	53.976.827,99	48.088.646,51	47.790.499,45	51.368.822,32	56.551.754,61
Mercado – Valor	€	39.729.066,70	40.206.112,70	34.353.552,17	31.644.252,95	37.398.455,35	40.565.958,98	43.897.168,48
Marca A – Quantidade	Kg	31.349.053,14	27.301.570,41	22.346.406,79	20.389.586,12	19.211.780,78	19.006.464,26	21.037.252,72
Marca A – % de Mercado	%	49,5%	43,5%	41,4%	42,4%	40,2%	37,0%	37,2%
Marca A – Valor	€	21.944.337,20	20.476.177,81	16.759.805,09	15.292.189,59	17.482.720,51	18.436.270,33	19.985.390,08
Marca A – Preço Médio	€/Kg	0,70	0,75	0,75	0,75	0,91	0,97	0,95
Outras Marcas – Quantidade	Kg	12.856.278,36	13.368.355,17	10.417.527,80	7.982.715,32	7.025.203,42	7.705.323,35	7.521.383,36
Outras Marcas – % de Mercado	%	20,3%	21,3%	19,3%	16,6%	14,7%	15,0%	13,3%
Outras Marcas – Valor	€	7.456.641,45	8.021.013,10	6.563.042,51	5.508.073,57	5.690.414,77	5.856.045,74	5.716.251,36
Outras Marcas – Preço Médio	€/Kg	0,58	0,60	0,63	0,69	0,81	0,76	0,76
Sem Marca – Quantidade	Kg	19.126.088,99	22.092.305,25	21.212.893,40	19.716.345,07	21.553.515,25	24.657.034,71	27.993.118,53
Sem Marca – % de Mercado	%	30,2%	35,2%	39,3%	41,0%	45,1%	48,0%	49,5%
Sem Marca – Valor	€	10.328.088,05	11.708.921,78	11.030.704,57	10.843.989,79	14.225.320,07	16.273.642,91	18.195.527,05
Sem Marca – Preço Médio	€/Kg	0,54	0,53	0,52	0,55	0,66	0,66	0,65

Tabela XXXI – Vendas

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Varição das quantidades vendidas em %.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Marca A	49,50	43,50	41,40	42,40	40,20	37,00	37,20
Outras Marcas	20,30	21,30	19,30	16,60	14,70	15,00	13,30
Sem Marca	30,20	35,20	39,30	41,00	45,10	48,00	49,50

Tabela XXXII – Variação das quantidades vendidas em %

Representação gráfica.

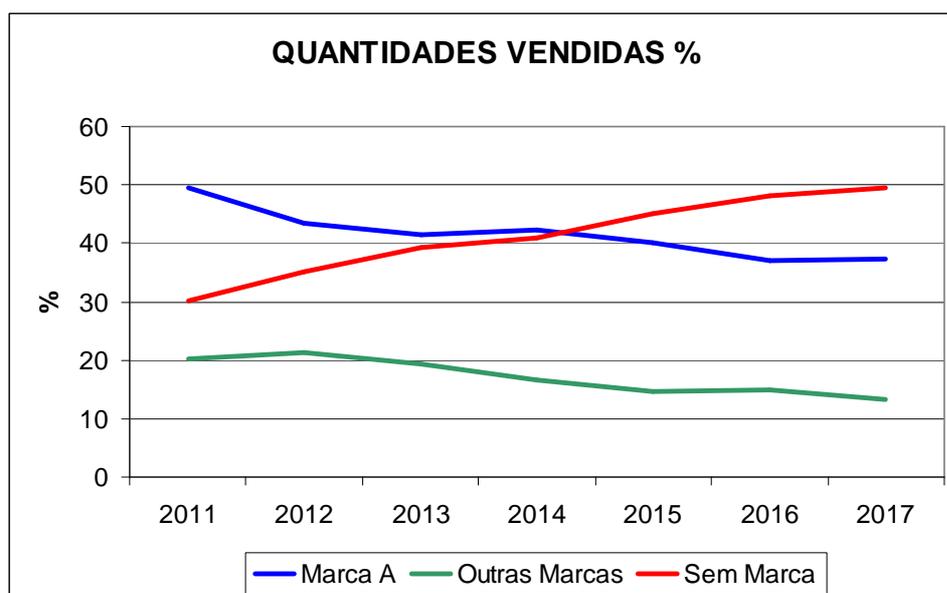


Gráfico I – Variação das quantidades vendidas em %

Conclui-se de imediato pela análise dos dados que os produtos com Marca sofrerão uma contracção das quantidades vendidas, ao longo dos anos, face aos produtos sem Marca. Esta tendência é genérica em quase todos os tipos de mercados e é consequência da política de preços praticada por alguns operadores e pelo investimento que esses mesmos operadores têm feito ao nível da imagem dos produtos sem marca, entrando inclusive na fase da atribuição de marca a esses produtos e da aplicação de políticas de marketing agressivas.

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

## Variação dos Preços Médios por Kilo

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Marca A	0,70	0,75	0,75	0,75	0,91	0,97	0,95
Outras Marcas	0,58	0,60	0,63	0,69	0,81	0,76	0,76
Sem Marca	0,54	0,53	0,52	0,55	0,66	0,66	0,65

valores em €

Tabela XXXIII – Variação dos Preços Médios por Kilo

## Representação gráfica

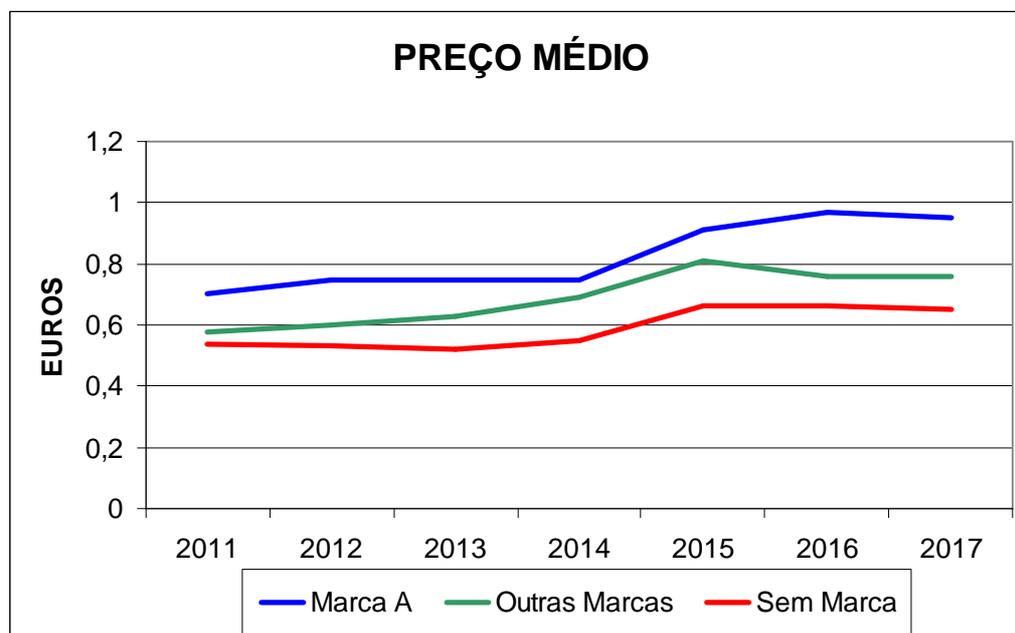


Gráfico II – Variação dos Preços Médios por Kilo

Pode-se verificar que todos os preços médios aumentam e que o diferencial entre o preço da Marca A e o do produto Sem Marca cresce na mesma proporção.

## 5. VAL – Valor Actual Líquido

Seguindo o quadro de referência procede-se ao cálculo do VAL.

$$\text{VAL}_{CF} = \frac{CF1}{(1+r)} + \frac{CF2}{(1+r)^2} + \frac{CF3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{CFn/(r-g)}{(1+r)^{n-1}} \quad (6)$$

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Na determinação do  $r$  usou-se a taxa de juro previsional dos empréstimos bancários às empresas ( $R_m$ ), e como taxa de juros sem risco ( $R_f$ ) a taxa previsional dos Certificados de Aforro.

Considerou-se o  $\beta = 1$  pelo facto deste exercício ser teórico e não se estar na posse de dados suficientes para atribuir um correcto valor ao  $\beta$ .

$$r = R_f + \beta \times (R_m - R_f) \quad (7)$$

	$R_m$	$R_f$	$\beta$	$r$	$1+r$	$n$	$(1+r)^n$	$(1+r)^{n-1}$
2011	6,50%	3,50%	1	0,065	1,065	1	1,065000	
2012	6,50%	3,50%	1	0,065	1,065	2	1,134225	
2013	6,50%	3,50%	1	0,065	1,065	3	1,207950	
2014	6,50%	3,50%	1	0,065	1,065	4	1,286466	
2015	6,50%	3,50%	1	0,065	1,065	5	1,370087	
2016	6,50%	3,50%	1	0,065	1,065	6	1,459142	
2017	6,50%	3,50%	1	0,065	1,065	7	1,553987	1,459142

$\beta$  - co-variância do mercado (mede o risco)

$g$  - taxa de crescimento das receitas ao longo do período

Tabela XXXIV – Dados para o cálculo do  $r$

		$g$	$r-g$
Total das Vendas 2011	21.944.337,20	0,91	-0,846
Total das Vendas 2017	19.985.390,08		

Tabela XXXV - Dados do cálculo do coeficiente  $g$

No que diz respeito ao cálculo do coeficiente  $g$ , os valores do Total das Vendas utilizados são os apresentados na Conta de Exploração Previsional.

Utilizando a fórmula atrás apresentada, o valor da Marca A é de 6.545.662,03 euros, vd. Tabela XXXVI.

Optou-se por equiparar os Resultados Operacionais ao Cash Flow sabendo de antemão que se deveria entrar em conta com as Amortizações e os Impostos. Desconhecendo o universo da empresa e não conhecendo a sua política de investimento e fiscal, deu-se elevada importância

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

---

aos Resultados Operacionais que espelham o desempenho da marca independentemente dos factores atrás expostos.

### CÁLCULO DO VAL DOS CASH FLOWS

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RESULTADOS OPERACIONAIS	1.216.536,61	1.606.220,50	2.553.160,85	1.749,94	1.579.215,83	2.440.080,94	1.176.004,33
ACTUALIZAÇÃO	1.142.287,90	1.416.139,21	2.113.631,23	1.360,27	1.152.639,09	1.672.271,06	-952.666,73
VAL <sub>CF</sub> =	6.545.662,03						

valores em €

Tabela XXXVI – Cálculo do VAL dos Cash Flow's

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

### Conta de Exploração Previsional da Marca A

CONTA DE EXPLORAÇÃO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VENDAS							
TOTAL das VENDAS	21.944.337,20	20.476.177,81	16.759.805,09	15.292.189,59	17.482.720,51	18.436.270,33	19.985.390,08
CUSTOS							
VALORIZAÇÃO PRODUÇÃO	0,00	0,00	120.204,91	-455.902,74	0,00	-66.341,21	0,00
CUSTO M.P. + M.EMBAL.	5.679.374,92	4.543.890,33	4.410.132,21	6.182.382,36	5.800.450,79	4.884.135,21	5.895.167,44
CUSTOS MERCADORIAS	4.748.005,28	3.956.659,85	194.479,86	113.802,61	146.553,25	55.983,33	140.131,22
RAPPEL NA FACTURA	1.062.073,79	1.253.163,04	1.038.860,10	1.231.323,02	1.415.149,13	1.452.114,56	1.644.965,96
RAPPEL NA FACTURA IMPUTÁVEL À MARCA	747.251,23	1.147.532,44	962.797,12	1.150.346,26	1.343.426,17	1.406.378,67	1.599.542,84
DESCONTO P.P	362.690,89	406.941,33	254.335,89	265.839,65	288.378,98	311.999,95	315.769,51
PRODUÇÃO	1.356.437,79	1.337.243,69	1.321.668,45	1.309.968,76	1.181.141,90	1.342.309,99	1.346.179,56
DISTRIBUIÇÃO	1.263.768,99	1.248.540,39	1.226.951,86	1.110.434,61	1.036.030,48	1.048.687,35	1.143.401,15
VENDAS	1.118.477,99	1.103.872,80	997.827,35	946.337,29	1.095.379,52	1.281.359,88	1.817.629,53
VENDAS IMPUTAVEIS À MARCA	1.118.477,99	1.103.872,80	997.827,35	946.337,29	1.095.379,52	1.281.359,88	1.817.629,53
MARKETING	588.255,85	596.484,04	571.152,14	468.305,01	422.641,50	667.070,95	693.806,45
INVESTIMENTO PROMORCIONAL	1.516.875,98	1.078.410,52	1.081.499,78	928.762,72	1.071.915,45	1.404.002,23	1.512.411,14
ADMIN.FINANCEIROS	874.022,44	822.785,23	745.258,17	783.838,10	807.082,27	694.186,72	578.546,89
ADMINISTRAÇÃO	278.526,60	282.354,20	279.421,30	291.255,50	199.975,73	221.742,62	267.937,74
PROVISÕES	13.560,85	-11.793,34	4.227,76	17.409,22	0,00	11.199,26	36.266,80
TOTAL DOS CUSTOS	20.727.800,59	18.869.957,31	14.206.644,24	15.290.439,65	15.903.504,68	15.996.189,39	18.809.385,75
<b>RESULTADOS OPERACIONAIS</b>	1.216.536,61	1.606.220,50	2.553.160,85	1.749,94	1.579.215,83	2.440.080,94	1.176.004,33
RESULTADOS FINANCEIROS	215.509,05	138.005,14	121.667,91	166.345,57	215.403,91	66.938,43	31.767,88
RESULT. ANTES RES.EXTR.	1.001.027,56	1.468.215,36	2.431.492,94	-164.595,63	1.363.811,92	2.373.142,51	1.144.236,45
RESULT. EXTRAORD.	263.105,48	303.319,90	519.655,09	29.036,35	527.187,64	107.502,16	202.255,60
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	737.922,08	1.164.895,46	1.911.837,85	-193.631,98	836.624,28	2.265.640,35	941.980,85
IRC	175.000,00	317.500,00	40.665,00	0,00	0,00	428.645,00	0,00
RESULTADOS DEPOIS IMPOSTOS	562.922,08	847.395,46	1.871.172,85	-193.631,98	836.624,28	1.836.995,35	941.980,85

Todos os cálculos foram efectuados para um período de 7 anos, entre 2011 e 2017.

valores em €

Tabela XXXVII – Conta de Exploração Previsional Marca A

## 6. BVA – Brand Value Added

Este método de cálculo baseia-se na seguinte equação, conforme referido na parte teórica e explicativa deste método de avaliação.

$$\Delta_n = (Pm - Pi - Cpm) \times Qt \quad (9)$$

Pm – Preço do produto com marca

Pi – Preço do produto indiferenciado

Cpm – Custos inerentes à própria marca

Qt – Quantidade total vendida no período n

O  $\Delta_n$  tem ser calculado anualmente e o seu valor actualizado.

Daqui podemos retirar o  $VAL_{\Delta n}$ , expresso na equação

$$VAL_{\Delta n} = \frac{\Delta 1}{(1+r)} + \frac{\Delta 2}{(1+r)^2} + \frac{\Delta 3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{\Delta n / (r-g)}{(1+r)^{n-1}} \quad (10)$$

Para o cálculo do  $\Delta_n$  utilizou-se o valor do Total de Custos Imputáveis ao Factor Marca da Conta de Resultados Previsionais e representados na Tabela XXXVIII.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

Conta de Resultados Imputáveis à Marca	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>VENDAS</b>							
TOTAL das VENDAS	21.944.337,20	20.476.177,81	16.759.805,09	15.292.189,59	17.482.720,51	21.944.337,20	20.476.177,81
<b>CUSTOS</b>							
RAPPEL NA FACTURA IMPUTÁVEL À MARCA	747.251,23	1.147.532,44	962.797,12	1.150.346,26	1.343.426,17	747.251,23	1.147.532,44
VENDAS IMPUTÁVEIS À MARCA	1.118.477,99	1.103.872,80	997.827,35	946.337,29	1.095.379,52	1.118.477,99	1.103.872,80
MARKETING	588.255,85	596.484,04	571.152,14	468.305,01	422.641,50	588.255,85	596.484,04
INVESTIMENTO PROMOCIONAL	1.516.875,98	1.078.410,52	1.081.499,78	928.762,72	1.071.915,45	1.516.875,98	1.078.410,52
TOTAL DOS CUSTOS IMPUTÁVEIS. AO FACTOR MARCA	3.970.861,05	3.926.299,79	3.613.276,39	3.493.751,28	3.933.362,64	3.970.861,05	3.926.299,79
TOTAL DOS CUSTOS	20.727.800,59	18.869.957,31	14.206.644,24	15.290.439,65	15.903.504,68	20.727.800,59	18.869.957,31

*valores em €*

Tabela XXXVIII – Conta de Resultados Imputáveis à Marca

Neste estudo, não se considerou materialmente relevante os valores referentes a impostos sobre os excedentes de receitas e remuneração do capital investido.

Utilizando os mesmos valores para o  $r$  e  $g$  usados no método anterior, resulta que, aplicando a fórmula atrás mencionada, o valor da Marca A é de 5.386.952,36 euros, conforme a Tabela XXXIX, apresentada de seguida.

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MARCAS

## CÁLCULO DO BRAND VALUE ADDED

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Marca A – Quantidade	Kg	31.349.053,14	27.301.570,41	22.346.406,79	20.389.586,12	19.211.780,78	19.006.464,26	21.037.252,72
Custos Imputáveis ao factor Marca	€/Kg	0,13	0,14	0,16	0,17	0,20	0,25	0,27
Marca A – Preço Médio	€/Kg	0,70	0,75	0,75	0,75	0,91	0,97	0,95
Sem Marca – Preço Médio	€/Kg	0,54	0,53	0,52	0,55	0,66	0,66	0,65
$\Delta$	€/Kg	0,03	0,08	0,07	0,03	0,05	0,06	0,03
$\Delta n$	€	1.044.987,45	2.080.045,70	1.526.397,17	584.165,95	869.582,56	1.133.192,19	687.785,86
VAL $\Delta n$		5.386.952,39	981.208,87	1.833.891,60	1.263.626,12	454.085,80	634.691,49	776.615,43

valores em €

Tabela XXXIX – Cálculo do Brand Value Added

## 7. VAL<sub>Pond</sub> – VAL ponderado

Utilizando os valores obtidos para a Marca A, através dos métodos VAL<sub>CF</sub> e VAL <sub>$\Delta$</sub> , calcula-se o VAL ponderado, de acordo com

$$VAL_{Pond} = \frac{VAL_{CF} + VAL_{\Delta}}{2} \quad (11)$$

Neste caso o VAL Ponderado da Marca A é de 5.966.302,21€.

VAL <sub>CF</sub>	6.545.662,03
VAL <sub><math>\Delta</math></sub>	5.386.952,36
VAL <sub>Pond</sub>	5.966.307,20

valores em €

Tabela XL – VAL Ponderado

## 8. CD – Consumption Determinants

Cálculo do Consumption Determinants

	<b>Especialista A</b>	<b>Especialista B</b>	<b>Especialista C</b>
<b>Emocional</b>	4%	2%	2%
<b>Técnico</b>	0%	-1%	-1%
<b>Preço</b>	-1%	0%	1%
$\Sigma$	3%	1%	2%
Consumption Determinants (CD)	$\frac{\Sigma (3+1+2)}{3} = 2\%$		

Tabela XLI – Cálculo do Consumption Determinants

## 9. BE – Brand Equity

O *Brand Equity* (BE) é dado pela equação:

$$BE = (1 + CD) \times VAL_{Pond} \quad (11)$$

$$BE = (1+2\%) \times 5.966.302,21\text{€} = 6.085.628,25\text{€}$$

O valor final atribuído à marca é de 6.100.000€.

## 10. Ficha Técnica

## 11. Condições gerais

Data

Assinaturas

ANEXO B – Escala Original de Yoo e Donthu

**Product category purchase experience**

Have you ever bought any brand of product category X?

Yes .....

No .....

**Brand purchase experience**

Have you ever bought brand X?

Yes .....

No .....

**Purchase and ownership**

Do you currently use/own any brand of product category X?

Yes .....

No .....

**MBE Scale – Multidimensional Brand Equity**

Brand Loyalty

I consider myself to be loyal to X.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

X would be my first choice.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

I will not buy other brands if X is available at the store.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

Perceived quality

X is of high quality. \*

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

The likely quality of X is extremely high.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

The likelihood that X would be functional is very high.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

The likelihood that X is reliable is very high. \*

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

X must be of very good quality. \*

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

X appears to be of very poor quality. (r) \*

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

Brand awareness/associations

I know what X looks like. \*

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

I can recognize X among other competing brands.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

I am aware of X.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

Some characteristics of X come to my mind quickly.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

I can quickly recall the symbol or logo of X.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

I have difficulty in imagining X in my mind. (reversed scoring)

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

## **OBE Scale – Overall Brand Equity**

It makes sense to buy X instead of any other brand, even if they are the same.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

Even if another brand has the same features as X, I would prefer to buy X.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

If there is another brand as good as X, I prefer to buy X.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

If another brand is not different from X in any way, it seems smarter to purchase X.

strongly disagree 1 – 2 – 3 – 4 – 5 strongly agree

**\* ‘d items were deleted from the 15-iten to the 10-iten model**