



“ORGANIZAÇÕES DEVEM DESENVOLVER PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO TRANSVERSAL, INTEGRADA E DINÂMICA DE MARCA DE FORMA A VALORIZAR FINANCEIRAMENTE O SEU MAIOR ATIVO”

Muitas empresas têm os seus gestores de demasiado focados apenas nas métricas de reputação das suas marcas, descurando uma análise integrada das componentes de relação emocional, reputação, experiência, atuação no mercado, equipa e saúde financeira. Pedro Tavares, CEO da ONSTRATEGY, alerta que só com a integração destas ferramentas será possível avaliar a força das marcas, fontes de força e de riscos, e afetar orçamentos a objetivos cientificamente definidos.

A integração destas dimensões conjugada com a sua gestão transversal interdepartamental e dinâmica é a receita para uma abordagem consolidada de uma marca, com claros benefícios para o negócio. “O maior objetivo de qualquer organização deveria ser valorizar financeiramente o seu ativo marca”, diz Pedro Tavares, CEO da ONSTRATE-

GY, consultora especializada em análise, estratégia e avaliação financeira. Para o responsável, muitas empresas estão ainda demasiado orientadas para a disciplina da reputação, estando as outras dimensões fora de uma análise integrada. Esse facto, alerta, “pode conduzir a que, muitas vezes, uma estratégia que contemple isoladamente a reputação gere um ganho de curto prazo nes-

ta dimensão, mas acabe por agravar debilidades noutras dimensões, provocando um efeito boomerang negativo na reputação; basta para isso que os indicadores de experiência (realidade) sejam inferiores aos de reputação (percepções)”. Este modelo integrado, defendido pelo CEO da ONSTRATEGY, é aplicado pela consultora desde 2009, através de metodologias e ferramentas

certificadas, “que conjugam indicadores externos (ambiente económico, político e social) e indicadores internos (de marketing, comunicação, operações, pessoas e finanças) que impactam o desempenho de negócios e marcas”, salienta Pedro Tavares, reforçando que a ONSTRATEGY faz parte de um grupo restrito de consultoras certificadas a nível mundial, que atuam em conformi-

dade com as normas ISO10668 (avaliação financeira de marca) e ISO20671 (avaliação de estratégia e força de marca).

O VALOR FINANCEIRO COMO PONTO DE PARTIDA

Coerência e compromisso com a transição energética são, na opinião de EDP e Galp, as marcas que ocupam os dois lugares de topo no ranking do valor financeiro das marcas, divulgado pela ONSTRATEGY, as principais razões que contribuem para a valorização das respetivas marcas. As duas energéticas repetem, em 2021, a posição que ocupavam, em 2020, neste ranking, reforçando mais ainda o seu valor financeiro. No caso da EDP, e como refere Catarina Barradas, a posição de liderança deste ranking “reflete os resultados financeiros obtidos e esperados da empresa, assim como a força da marca”. Já no caso da EDP Renováveis, acrescenta a Diretora de Marca, “é destacada a relação fortalecida da marca com os principais stakeholders”.

João Pedro Machado, Brand & Client Solutions Diretor da Galp, destaca a coerência da estratégia que a empresa vem desenvolvendo ao longo dos anos, como a principal explicação para o segundo lugar que ocupa no ranking de valor financeiro das marcas, elaborado pela ONSTRATEGY. Esta estratégia, reforça, “assenta num equilíbrio financeiro resiliente, e num portefólio energético robusto, em crescente diversificação e já reconhecido internacionalmente como uma referência na transição energética”. O compromisso com a sustentabilidade e com as energias renováveis é partilhado pela EDP, que apoia a sua nova narrativa global de marca nestes temas.

“EDP, Changing Tomorrow Now – A mudar, já hoje, o amanhã”, a assinatura adotada pelo Grupo, espelha a materialização do plano estratégico para 2021-2025. A empresa pretende abandonar a produção a carvão até 2025, e ser totalmente verde já em 2030, antecipando em 20 anos as suas metas de ser neutra em carbono. Para alcançar estas metas ambiciosas, explica Catarina Barradas, “a EDP quer ter mais 50 GW em energia limpa no final desta década, passando de uma produção renovável atual de 74% para 100%, em 2030”. São também prioridades, como revela a diretora de marca, o desenvolvimento de cada vez mais soluções inovadoras e sustentáveis para os clientes, o investimento em projetos de ação social, como o acesso a energia por populações desfavorecidas, o apoio à educação e à cultura.

A posicionar-se como um player de referência em toda a cadeia de valor da energia, a Galp quer crescer a partir de um portefólio de upstream eficiente e resiliente, ao mesmo tempo que acelera a sua estratégia de descarbonização. “Somos hoje um player integrado de energia, com uma marca forte e confiável, e com uma presença crescente nos principais índices globais que medem o desempenho financeiro e as melhores práticas e a sustentabilidade desta indústria”, afirma João Pedro Machado que, acrescenta “temos já um caminho feito que nos permite continuar a ambicionar ser uma referência na transição energética, partindo dos nossos negócios ‘tradicionais’ para transformar progressivamente as nossas atividades, em alinhamento com esse

movimento que está a ocorrer à escala global”.

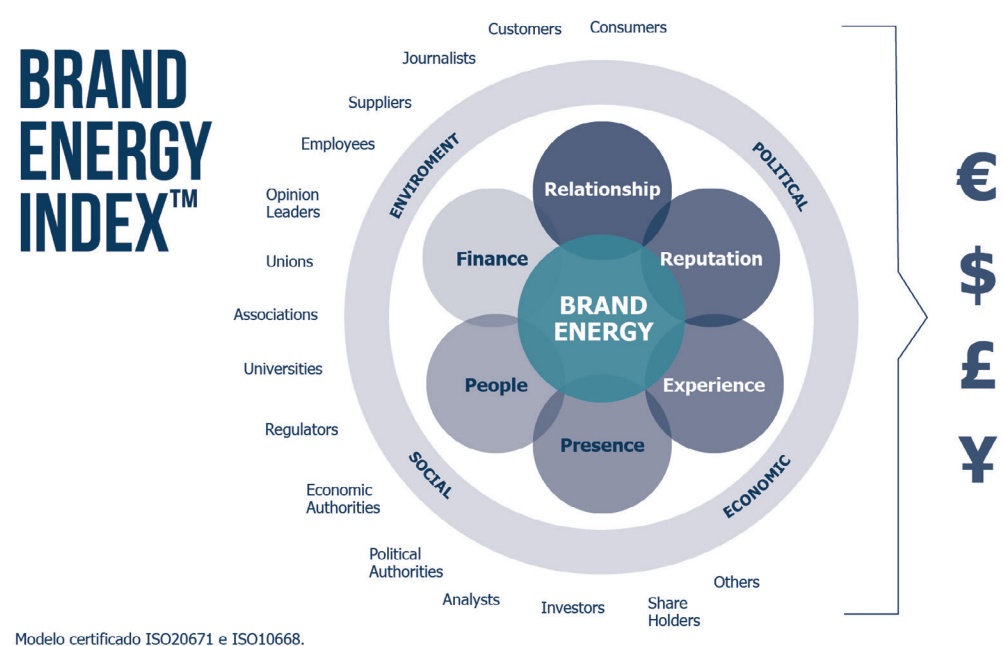
Nesse sentido, ao longo da atual década, a Galp pretende acelerar o seu negócio de energias renováveis, expandir a sua posição na cadeia de valor da eletricidade, e desenvolver novas energias para acelerar o caminho da descarbonização, com a ambição de se tornar neutro em carbono até 2050. “Já somos um player líder nos mercados em que atuamos e a mudança já está, de facto, a ocorrer: somos hoje, por exemplo, um dos principais produtores de energia solar na Península Ibérica, e estamos a posicionar-nos para potenciar todas as oportunidades na venda de eletricidade renovável, nos combustíveis renováveis, ou nas cadeias de valor do hidrogénio e das baterias para veículos elétricos”, salienta o responsável da energética.

MARCAS FORTES E LÍDERES REFORÇAM VALOR FINANCEIRO

Mesmo em tempo de pandemia, e de entre as 25 marcas (das 200 avaliadas) com maior valor financeiro, são várias as que cresceram e reforçaram o seu valor. Segundo Pedro Tavares, este crescimento acontece maioritariamente em marcas fortes e que são, em geral, líderes nos seus setores de atividade. Veja-se, por exemplo, no topo da tabela, a valorização de 10,9% da EDP face a 2020 (na edição anterior do ranking já tinha valorizado 23,8% face a 2019), ou da Galp que cresceu 22,6% em valor financeiro nos últimos doze meses. Para ambas, a explicação reside, essencialmente, no facto de serem marcas que fazem parte do dia-a-dia dos portugueses. “Mesmo com o aparecimento da pandemia, e ao longo do último ano e meio, a EDP foi uma

empresa que nunca deixou de prestar à comunidade um serviço essencial para o nosso dia-a-dia”, afirma Catarina Barradas. João Pedro Machado manifesta opinião semelhante. “A Galp é uma marca que faz parte do dia-a-dia dos portugueses e na qual os cidadãos e consumidores se habituaram a confiar, associando-a a atributos como a capacidade de liderança e de inovação, performance sustentável e de confiança, ou capacidade de entrega de produtos e serviços que endereçam as suas necessidades”. O responsável salienta ainda a vertente emocional, muito presente na relação da marca com os clientes.

O estudo de avaliação financeira das marcas, realizado anualmente pela ONSTRATEGY, agrega todas as vertentes e dimensões que validam a força e saúde das marcas e constroem o seu real valor, incluindo indicadores como: força de marca (relação emocional com os stakeholders, reputação, experiência, presença e atividade no mercado, força da equipa e saúde financeira), estimativas de volume de negócio com base em tendências (estimativas de crescimento de mercado, forças competitivas e projeções de analistas), taxas de royalty (revisão de acordos de licenciamento comparáveis, análise de margens e fontes de valor nas diferentes indústrias, definição do intervalo da taxa de royalty para o setor de atividade), taxas de desconto (taxa de atualização para calcular o valor atual líquido dos rendimentos futuros associados à marca, calculando o valor temporal e o risco associado), e valor económico da marca (valor atual líquido dos royalties após estimativa de imposto).



Modelo certificado ISO20671 e ISO10668.

ENERGIA E FORÇA DE MARCA REFORÇAM VALOR CORPORATIVO

Relação emocional com os stakeholders, reputação, experiência, presença e atividade no mercado, equipa e saúde financeira são as dimensões que determinam a força e energia das marcas. Trabalhadas em conjunto contribuem para aumentar o seu valor corporativo, para reduzir riscos de perdas, e para garantir a sua existência sustentável.

É “realmente necessário ter uma estratégia integrada e bem orquestrada para que tenhamos sucesso em todos os indicadores”. As palavras são de Teresa Virgínia, que acredita que, no caso da Microsoft Portugal, os bons resultados que colocam a empresa no primeiro lugar do ranking BrandEnergy (Força e Energia de Marca), da ONSTRATEGY, se devem, à cultura empresarial. Segundo a diretora de marketing, “promovemos um ambiente onde somos incentivados a inovar, a correr riscos, a fazer mais e melhor, mesmo que nem sempre com sucesso, a aprender e evoluir

verdadeiro ambiente de ‘growth mindset’ que nos leva a ter sucesso de forma abrangente e com resultados reconhecidos em áreas diversas”. Desenvolvido pela ONSTRATEGY desde 2009, o trabalho que avalia anualmente a energia e a força de mais de 200 marcas em Portugal tem por base uma metodologia certificada, em conformidade as normas ISO10668 (avaliação financeira de marca) e ISO20671 (avaliação de estratégia e força de marca), e conjuga e consolida a análise quantitativa de 6 dimensões: Relação Emocional com os stakeholders (notoriedade, admiração, relevância, con-

fiança, preferência, intenção de compra, recomendação e defesa), Reputação (qualidade de produto, qualidade de serviço, inovação, ambiente de trabalho, cidadania, governo e liderança), Experiência (satisfação com produto, satisfação com serviço (loja, digital, telefone) e relação preço valor), Presença e Atividade no Mercado (proteção legal, quota de mercado, quota de comunicação, cobertura e eficiência geográfica, referência de preço e eficiência da comunicação), Equipa (alinhamento, compromisso e resultados) e Saúde Financeira (receitas, margem, perspectivas de crescimento e avaliação de crédito).

Na edição de 2021, e à semelhança das edições anteriores, o pódio destaca marcas como Microsoft, Multibanco e Nestlé. “Estamos em Portugal há mais de 30 anos e temos contribuído para o desenvolvimento do país, das organizações e as pessoas, e essa é a força da nossa marca”, destaca Teresa Virgínia. Já para Joaquim Nunes Correia, diretor de marca e comunicação da SIBS, o segredo do sucesso da marca MULTIBANCO é a própria rede e as funcionalidades que oferece a particulares e empresas, facilitando o seu dia a dia. “É a constante inovação que na Rede, novas funcionalidades, oferecendo mais comodidade

aos utilizadores com a máxima segurança e fiabilidade do sistema”, salienta. A verdade é que Portugal é hoje um dos países com maior número de operações oferecidas através da rede ATM. E é também por isso que, diz o responsável da marca, “todos, sem exceção, devemos ter orgulho do que foi feito e do que continua a ser alcançado pelo sistema MULTIBANCO, uma marca 100% nacional, posicionada ao nível do que melhor se fez em termos de economia digital, quando esse conceito ainda não estava na ordem do dia”. Na terceira posição deste ranking, a Nestlé destaca o compromisso e a partilha de valor com as comunidades como um fator determinante para o reconhecimento da força da marca pelos seus stakeholders. “Hoje, a confiança na Nestlé Portugal está reforçada pela forma consistente como cumprimos o nosso propósito – desenvolver o poder da alimentação para melhorar a qualidade de vida de todos, afirma Gonçalo Granado, diretor de comunicação da Nestlé Portugal.

MAIS FORÇA EM TEMPO DE PANDEMIA

Em áreas tão diversas como tecnologia, financeira ou alimentar, as empresas que dominam o ranking que avalia a força e a energia, viram as suas marcas reforçadas entre 2020 e 2021. Fatores como a necessidade do apoio da tecnologia para o trabalho, o estudo ou, a vida social explicam, na opinião de Teresa Virgínia, o reforço da marca Microsoft. A responsável recorda o momento, em março de 2020, quando milhões de pessoas tiveram que ir para casa e conseguiram

continuar com as suas vidas, e as organizações com os seus negócios, através do digital, e acredita que o reforço na força e energia da marca esteja relacionada com esse contexto. “Sentimos a responsabilidade de estar ao lado dos portugueses para ajudá-los na adoção urgente das ferramentas e de competências digitais para que esta mudança fosse possível, e sentimo-nos gratos por ver que há esse reconhecimento”. Já para Gonçalo Granado, a confiança gerada pela Nestlé, que lhe permitiu reforçar a força e a energia da marca, deve-se a um conjunto de ações com impacto nas diferentes comunidades de stakeholders. O diretor de marca destaca o esforço de produção, num momento difícil, para que bens alimentares e bebidas continuassem a chegar ao mercado garantindo, em simultâneo, a total proteção e segurança das suas pessoas. “Gerámos também confiança pela forma como partilhámos valor com a sociedade, dando apoio aos mais carenciados, através da ação de diversas instituições de solidariedade social”. Ao longo do ano, a Nestlé Portugal doou 685 mil produtos do seu portefólio, que foram entregues ao Banco Alimentar Contra a Fome e a 70 hospitais públicos e outras instituições de saúde em todo o país. A marca apoiou também os seus parceiros de negócio mais afetados, principalmente no canal HORECA, para o qual desenvolveu várias campanhas de apoio. A segurança financeira e o acesso democrático aos canais digitais foi, para a SIBS, uma das preocupações em tempo de pandemia. “Temos como missão promover a crescente transformação da economia

rumo a uma sociedade mais digital, como também aumentar e promover a literacia digital dos cidadãos”, refere Joaquim Nunes Correia. Atualmente, a empresa disponibiliza serviços a mais de 300 milhões de utilizadores e processa cerca de 6 mil milhões de transações por ano.

CONSEGUIR UMA BOA PERCEÇÃO PELOS STAKEHOLDERS

A relação com os stakeholders (e em particular a confiança) é um elemento fundamental para reforçar a energia e a força de uma marca, sendo uma das seis dimensões analisadas e avaliadas pelo estudo BrandEnergy da ONSTRATEGY. Entre as três empresas que lideram o ranking, esta é uma das vertentes trabalhada através de iniciativas internas, com os colaboradores, e externas, com clientes ou parceiros. “Queremos contribuir para o desenvolvimento do país e estamos a fazê-lo construindo um forte ecossistema de Parceiros e Startups, suportando a Transformação Digital e inovação dos nossos clientes, desenvolvendo competências digitais e talento, de forma diversa e inclusiva, na nossa comunidade e na nossa equipa”, afirma Teresa Virgínia. Com maior visibilidade, a responsável da marca destaca a iniciativa ‘Ativar Portugal’, cujo principal evento – Building The Future –, lançado em 2019, visa dinamizar a transformação digital, juntando o ecossistema Microsoft – clientes, parceiros, governo, pessoas, professores, alunos. Para a SIBS, o principal compromisso com os seus stakeholders passa por “continuar a contribuir para a digitalização

dos pagamentos em Portugal e nos mais de 20 mercados onde estamos presentes”, como refere Joaquim Nunes Correia. O responsável destaca ainda a reinvenção de formas de pagamento já existentes, a criação do MB WAY e a multiplicidade de funcionalidades das caixas MULTIBANCO como fatores diferenciadores da marca e apreciados pelos seus stakeholders. Já na Nestlé, a aposta nas pessoas é um dos elementos que, para Gonçalo Granado, diferenciam a marca e a sua atuação perante o ecossistema que criou. O orgulho de trabalhar na Nestlé é, para o responsável de comunicação, transversal a 95% dos colaboradores, o que espelha o alinhamento com a estratégia e a forma de estar da marca nos negócios. A relação da Nestlé com os seus clientes saiu também reforçada durante 2020, como revela o estudo Advantage Group Survey, citado por Gonçalo Granado. “A melhoria da performance da Nestlé em 7 das 8 áreas de negócio relacionadas com a parte comercial analisada, tendo a Nestlé sido considerada como número um no mercado relativamente ao seu Customer Service, são claros motivos de orgulho”. As três marcas que ocupam o pódio do estudo BrandEnergy apresentam pontuações entre 80,8 (marca de excelência) e 76,2 (marca robusta) o que, para Pedro Tavares, CEO da ONSTRATEGY, reflete a aposta e o trabalho desenvolvido nas seis dimensões que determinam a força e a energia das marcas. É, por isso, evidente, “a correlação com o seu valor corporativo, reforçado pela abordagem integrada de todas estas dimensões”, conclui.



REPUTAÇÃO, A DIMENSÃO QUE TRABALHA A CONFIANÇA

Disponibilizar os melhores produtos ou serviços não é suficiente se a empresa ou marca não tiver uma imagem empresarial distintiva, que inspire e transmita confiança. A reputação, nas suas vertentes de percepção emocional, racional, determinam a forma como é entendida pelo mercado.

Mais do que ter notoriedade, uma marca deve ambicionar ser relevante para as pessoas, fazer a diferença no seu dia-a-dia e no das suas famílias, criar e partilhar valor com as comunidades onde está inserida e com o planeta, protegendo os recursos para as gerações futuras. A opinião é de Gonçalo Granado que acrescenta: “Só desta forma qualquer marca pode ambicionar o longo prazo”. Para o diretor de comunicação da Nestlé Portugal, marca que lidera a mais recente edição do

estudo RepScore, que analisa e avalia a reputação das marcas, desenvolvido pela ONSTRATEGY, “os resultados que obtivemos em 2020 são consequência direta da confiança que a Nestlé tem vindo a ganhar, nos últimos anos, junto da sociedade portuguesa”, e confirmaram a Nestlé como marca corporativa número um em reputação no país, com uma pontuação de 84,7 em 100, segundo o estudo da ONSTRATEGY, em janeiro de 2021. “Este resultado traduz o valor partilhado durante um ano difícil e desafiador, com cara-

terísticas trágicas e dinâmicas únicas, onde a Nestlé Portugal confirmou o seu papel como empresa líder em alimentos e bebidas no conjunto dos segmentos onde concorre”, revela o responsável da marca. Ao longo de 2020, e dadas as condicionantes impostas pela pandemia em Portugal e no mundo, a Nestlé abraçou três prioridades, que procurou cumprir e que agora, acredita Gonçalo Granado, contribuíram ainda mais para reforçar o índice de confiança e de notoriedade positiva da marca. Por um lado, revela, a proteção dos

colaboradores e das suas famílias, o apoio à sociedade, às comunidades e aos parceiros de negócio. Por outro, ao fazê-lo, a marca garantiu a continuidade dos negócios e da cadeia alimentar durante os meses de confinamento. Por último, completa o diretor de comunicação, “apostámos em promover a sustentabilidade ambiental das nossas operações e em liderar a transformação da nossa cadeia de valor no sistema alimentar, promovendo um sistema alimentar regenerativo”. O resultado foi, segundo garante, “um reforço

inequívoco dos níveis de confiança na marca, percecionados por todos os públicos”.

A IMPORTÂNCIA DE SER UMA ‘LOVE BRAND’

“A marca é um dos ativos mais importantes que uma empresa pode ter”, assegura Joaquim Nunes Correia, diretor de comunicação e marca da SIBS, que gere a marca MULTIBANCO. Aqui, salienta, “temos o prazer de conseguir estar na origem de marcas relevantes, que são hoje ‘love brands’ como o MULTIBANCO e o MB WAY, mas trabalhamos diariamente para continuar e inovar essas ofertas e a levar mais longe o sistema de pagamentos”. E a realidade é que, para chegar até aqui, foi necessário trabalhar muito, antecipar tendências, e satisfazer as necessidades dos utilizadores através de soluções cómodas, seguras e fiáveis.

Apesar de não se encontrar no topo do ranking RepScore, MULTIBANCO é uma das marcas mais conhecidas e valorizadas pelos portugueses. E, para que se mantenha no ‘top of mind’ dos consumidores, a sua estratégia assenta, como revela Joaquim Nunes Correia, em três fatores estratégicos: crescimento, internacionalização e inovação. “E como a nossa missão é contribuir para a sociedade e o seu futuro, regemo-nos por uma política de sustentabilidade forte, afirmando-nos como um parceiro de confiança, que cria valor em toda a sua cadeia, através de uma estratégia ativa, envolvendo os nossos stakeholders num processo evolutivo que contribua para uma sociedade ambiental e socialmente mais sustentável”, reforça o responsável.

A Delta, que na última edição do RepScore mantém o

“AS PESSOAS QUEREM TRABALHAR NAS EMPRESAS QUE ADMIRAM”

Microsoft e Nestlé lideram o ranking de empresas com maior employer branding, segundo a análise da ONSTRATEGY. Para Teresa Virgínia, diretora de marketing e de comunicação da Microsoft Portugal, a apetência que as pessoas têm em trabalhar nas empresas que mais admiram é natural, e uma consequência de uma boa reputação das marcas. “As pessoas acham que podem também ter um contributo com propósito”, explica. Já Gonçalo Granado destaca o orgulho que os colaboradores da Nestlé têm da empresa. “As nossas pessoas têm orgulho dos nossos produtos e marcas e anseiam por serem parte de algo maior, que impacte positivamente o mundo”. Para o diretor de comunicação, confiança e respeito são os pilares na construção e consolidação de uma organização inclusiva e centrada nas pessoas. “O facto de querermos, cada vez mais, que os nossos principais embaixadores (colaboradores) sejam promotores da marca empregadora Nestlé faz com que o forte posicionamento interno da nossa estratégia de employer branding seja essencial”.

Na Microsoft, reforça Teresa Virgínia, “temos conseguido passar a mensagem de propósito, pela força da nossa marca, pelo impacto positivo que a nossa tecnologia tem no nosso país e no mundo, e também porque somos uma empresa que valoriza a diversidade e inclusão, em que se pode confiar e que se preocupa em construir um futuro mais sustentável”. A responsável acredita que esta estratégia resulta num ambiente empresarial onde os colaboradores sabem que podem ser eles próprios, podem assumir as suas escolhas e experiências. “E isso faz com que se sintam autênticos, realizados e mais felizes”, conclui.

segundo lugar, depois de, em 2020, ter perdido a liderança para a Olá, é outro exemplo de uma ‘love brand’. “Somos uma marca portuguesa em que os consumidores confiam diariamente. E este é o maior compromisso que podemos levar a todos os nossos parceiros, reforçando esta nossa forte ligação e constante preocupação em acrescentar valor ao seu dia a dia”, referia na altura Rui Miguel Nabeiro à Exame. O CEO destacava ainda a importância do investimento na sustentabilidade ambiental e na responsabilidade social junto das comunidades onde a marca está inserida, para manter uma percepção e uma reputação muito positivas. E isto é muito importante pois, como salienta Pedro Tavares, CEO da ONSTRATEGY, “todos os stakeholders são embaixadores e detratores de uma marca”. A ONSTRATEGY é a consultora que assina o Global RepSco-

re™, e que avalia, desde 2009, o posicionamento e os níveis emocional e racional de reputação associados a mais de 2000 marcas em Portugal. Este trabalho é elaborado tendo por base uma pesquisa de campo que decorre em contínuo durante as 52 semanas do ano, junto de mais de 40.000 cidadãos online e mais de 10.000 cidadãos presencialmente ou por telefone, representativos da sociedade portuguesa no que respeita à distribuição geográfica, género, idade e grau de formação. Esta metodologia, como explica Pedro Tavares, assenta numa abordagem qualitativa no que se refere ao posicionamento da marca, identificando e explorando todos os valores e atributos referidos espontaneamente, e uma abordagem quantitativa para a reputação de marca, indicando e explorando de uma forma induzida a notoriedade, a reputação emocional (admiração, relevância, confiança,

preferência, recomendação), a reputação racional (produtos e serviços, inovação e diferenciação, ambiente de trabalho e bem estar, cidadania e responsabilidade social, governo e ética, liderança e visão, performance de negócio e financeira) e os comportamentos consequentes à percepção reputacional. “Defendemos que o desafio da gestão de marca aponta para uma abordagem multi-stakeholder, auditando de forma contínua os atributos reputacionais, mas também a correta identificação de touchpoints de comunicação que permitem construir percepções e comportamentos (posicionamento, reputação, notoriedade, confiança e compra)”, explica o partner da consultora. Feito isso, acrescenta: “é necessário ter sempre presente o contributo que as diferentes dimensões e atributos reputacionais têm nos resultados financeiros, no valor dos negócios e das marcas”.