

RESUMO

Palavras-Chave: Gestão de Marcas; Distribuição; Retalho

Esta dissertação teve por objetivo responder à questão de investigação “Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?”. Para o efeito foi efetuada uma revisão bibliográfica aos corpos teóricos: (A) fatores que permitem a representação com sucesso. (B) sucesso e performance e (C) marcas internacionais/globais, distribuição e retalho. De seguida foi desenvolvido um modelo conceptual que aplicado ao estudo de caso do Grupo Brodheim identificou 16 fatores de sucesso, agregados em 6 categorias: (1) gestão estratégica formalizada e com foco na satisfação dos *stakeholders*, (2) história da empresa, solidez financeira e rigor na gestão dos recursos, (3) ênfase no capital humano e sistemas de informação, (4) elevadas competências de marketing e de gestão de marcas, (5) elevadas competências na gestão de redes de contactos e parcerias e (6) competências e capacidades para decisões imobiliárias inerentes à localização, gestão e manutenção das lojas monomarca próprias.

ABSTRACT

Keywords: Brand Management; Distribution; Retail

This thesis aimed to answer the research question "What factors allow the successfully representation of international brand of clothing and accessories?". For this purpose a literature review was conducted on theoretical approaches: (A) factors that allow the representation successfully. (B) success and performance and (C) international/global brands, distribution and retail. Then was developed a framework that applied to the case study of Brodheim Group identified 16 success factors, aggregated into 6 categories: (1) strategic and formalized management with a focus on stakeholder satisfaction, (2) the company's history, financial strength and rigor in the management of resources, (3) emphasis on human capital and information systems, (4) high skills on marketing and brand management, (5) high competencies in managing networks of contacts and partnerships and (6) skills and capabilities for real estate decisions inherent to the location, management and maintenance of single-brand owned stores.

Índice

I.	Introdução.....	3
A.	O Problema de Investigação	7
B.	Objetivo da Dissertação	7
II.	Revisão de Literatura.....	8
A.	Fatores que Permitem a Representação com Sucesso.....	9
B.	Sucesso e Performance	13
C.	Marcas Internacionais / Globais, Distribuição e Retalho.....	17
D.	Conclusão	29
III.	Modelo Conceptual ou <i>Framework</i>	30
A.	Síntese de Partida.....	30
B.	Grelha Final dos Elementos de Análise.....	32
1.	Fatores de Sucesso	32
2.	Sucesso e Performance	33
3.	Marcas Internacionais/Globais, Distribuição e Retalho.....	33
IV.	Metodologia	34
V.	Trabalho de Campo	39
A.	Análise dos Mercados	39
1.	Internacional	39
2.	Nacional	40
B.	O Grupo Brodheim – Estudo de Caso	40
1.	Breve História da Empresa.....	41
2.	Missão, Visão e Valores.....	43
3.	Recursos.....	46
4.	Competências Nucleares	49
5.	Gestão Dinâmica das Competências Nucleares.....	49
6.	Fatores Externos.....	50
7.	Stakeholders: Satisfação e Gestão	51
VI.	Análise do Trabalho de Campo.....	65
VII.	Conclusões	67
	Lista de Figuras	69
	Bibliografia.....	71

Número de palavras: 19.550

I. Introdução

Este estudo de caso sobre o Grupo Brodheim desenvolve-se no âmbito do Mestrado (*Msc*) em Marketing, e tem por objetivo responder à questão de investigação **“Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?”**.

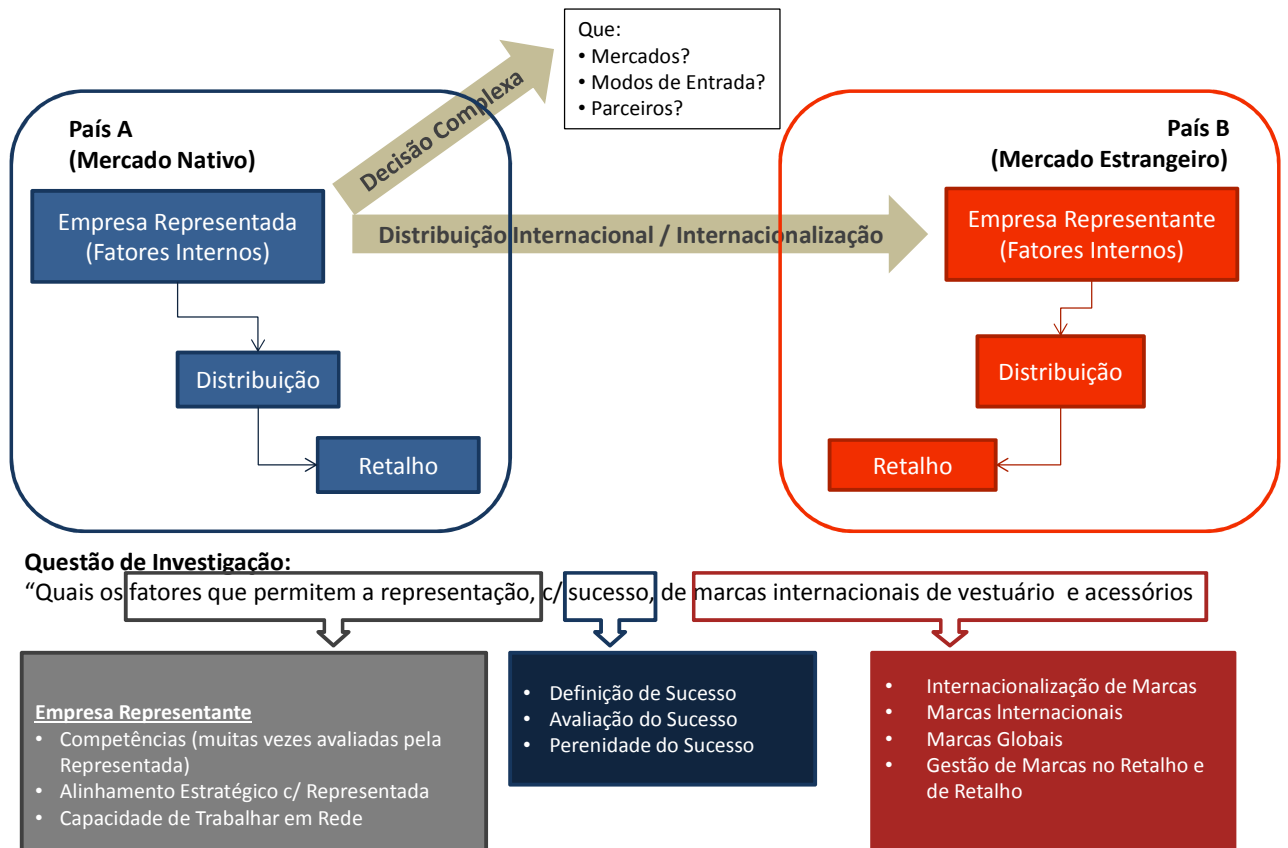
A escolha do Grupo Brodheim prende-se com facto de esta empresa ser, reconhecidamente, um caso de sucesso: o Grupo Brodheim está no mercado do vestuário e acessórios para Homem, Senhora e Criança desde meados da década de 50, representa quinze marcas internacionais com posicionamentos médio-alto/alto e elevada notoriedade. O Grupo apresenta uma considerável solidez financeira¹, comercializando os produtos das marcas representadas através de retalhistas independentes e, de cinquenta e quatro lojas próprias monomarca.

O tema desta dissertação enquadra-se no domínio da gestão e da gestão de marcas; mormente na variável distribuição, com especial enfoque para o retalho, uma vez que estas são as principais atividades do Grupo Brodheim com as marcas que representa. Deve-se, no entanto, atender ao enquadramento necessário para que este negócio se desenvolva; isto é, só se podem representar marcas internacionais se os proprietários dessas marcas tiverem efetuado um processo de internacionalização/globalização das mesmas. No caso dos acessórios e do vestuário, este processo inicia-se com a decisão de exportar ou internacionalizar e vai até à gestão das marcas no retalho no país estrangeiro Keller (2003), razão que reforça o especial enfoque no retalho e a seleção do Grupo Brodheim para o estudo de caso. Segundo Keller (2003), a relação interpessoal conseguida pelos retalhistas nas suas lojas tem um efeito de grande impacto na notoriedade, valores e associações percebidas para as marcas dos produtores.

Para melhor compreender o enquadramento e o objeto de estudo, apresenta-se na figura seguinte (ver figura 1) o modelo de negócio de marcas internacionais e a decomposição dos corpos teóricos de investigação. Fica claro que o objeto de estudo é, só e unicamente, a empresa representante no país estrangeiro e não a

¹ Segundo o relatório Einforma, o Grupo apresenta um risco comercial baixo, apresentando uma pontuação de 16 em 20, uma rentabilidade dos ativos alta e uma solvabilidade alta.

empresa proprietária da insígnia; bem como a condição sem a qual esta não existe, ou seja a decisão prévia de internacionalizar por parte da empresa representada. É certo que a decisão de internacionalizar implica a avaliação e o cumprimento de certos fatores/especificidades por parte da empresa representante, contudo assume-se essa decisão como já tomada (o Grupo Brodheim já representa marcas) antes e assume-se que esses fatores são intrínsecos ao objeto de estudo, isto é, ao Grupo Brodheim.



Fonte: Sistematização Própria

FIGURA 1
Modelo de Negócio de Marcas Internacionais e Corpos Teóricos da Questão de Investigação

Para justificar a pertinência da questão de investigação “Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?”, importa compreender a importância dos fatores conducentes ao sucesso, a definição do mesmo, a importância das marcas para as empresas, o carácter estratégico da distribuição e do retalho na gestão de marcas, e por fim, como a resposta à questão de investigação poderá contribuir para a economia

como um todo, para o conhecimento acadêmico e para o desenvolvimento pessoal e individual do mestrando.

A **marca** é considerada um ativo intangível com significativo fator diferenciador e difícil de imitar Kapferer (2011). Dentro das estratégias de posicionamento, a estratégia de diferenciação, é a que apresenta maiores probabilidades de sucesso no longo prazo Porter (1980). A referida estratégia de diferenciação pode ser alicerçada numa marca. Assim as decisões que se tomarem relativamente a uma marca influenciam grandemente o seu valor, o desempenho da empresa e, por conseguinte, o seu sucesso. Pode-se, pelo exposto, validar a relevância do estudo das marcas no universo do marketing e da gestão.

A variável **distribuição** é uma das variáveis do marketing mix (McCarthy 1996), citado por Kotler (2000), a partir da qual a empresa pode operacionalizar o posicionamento desejado e, por conseguinte, atingir os objetivos a que se propõe. Esta variável de marketing reveste-se de uma importância estratégica crucial para uma empresa porquanto a maioria das suas decisões acarretam efeitos de longo prazo, isto é, uma vez tomadas, os efeitos consequentes tendem a prolongar-se no tempo ou, no caso de se vir a reverter essas decisões, as mesmas têm, habitualmente, um custo elevado.

A identificação dos **fatores de sucesso** de uma organização, é há muito perseguida pelos académicos e gestores; uma vez que esses fatores são normalmente o garante da competitividade e diferenciação da empresa e/ou das suas marcas Galbraith e Kates (2007)². No que respeita à definição de sucesso em sentido lato; ou seja, entendido como a satisfação dos *stakeholders* (Susniené e Vanaga, 2007)³, esta é uma abordagem que apresenta uma tendência crescente de utilização; pois é mais completa que as abordagens de orientação ao mercado, em que o sucesso se conquista por via da satisfação dos consumidores; ou a abordagem em que sucesso é ter lucro, isto é, por via da

² Galbraith e Kates (2007) apresentam a definição de capacidades organizacionais (fatores), enquanto capacidades que diferenciam a organização e a auxiliam a executar a sua estratégia.

³ Susniené e Vanaga (2007) efetuaram uma pesquisa em torno dos stakeholders, seus interesses e necessidades; onde concluíram que “entender as necessidades dos clientes é importante, mas não é o único fator que estimula o sucesso das organizações” (Ackermnan, 2001; Steger, 1998 e Conti, 2003), citados por Susniené (2007), afirmam ser vital integrar as necessidades dos principais stakeholders.

satisfação dos acionistas. Na abordagem de satisfação dos *stakeholders* estão, obviamente, englobados consumidores e acionistas, mas também, por exemplo colaboradores e fornecedores.

Para além do justificado interesse académico do tema, numa época em que a internacionalização das empresas parece ser o vetor mais importante para a dinamização da economia portuguesa, também, através do conhecimento vertido nesta dissertação pensa-se poder acrescentar valor ao mundo empresarial, designadamente no que diz respeito às estratégias de desenvolvimento de marca, sua distribuição e internacionalização. A pesquisa conduzida parece levar em crer que não foram desenvolvidos quaisquer estudos com problemática semelhante a esta, pelo que, mais uma vez, se atesta a relevância do tema.

A estrutura deste documento segue a tradicional estrutura de uma dissertação de mestrado; isto é, depois desta introdução apresenta-se a revisão de literatura, seguindo-se o modelo conceptual ou *framework*, a metodologia, o trabalho de campo, a análise do trabalho de campo e, por fim, as conclusões.

A **Revisão de Literatura**, será efetuada em torno dos três corpos teóricos, identificados na questão de investigação conjugada com a especificidade das marcas representadas pela empresa em estudo; são eles:

1. Marcas internacionais/globais, distribuição e retalho
2. Fatores que permitem a representação de marcas com sucesso;
3. Medidas de Sucesso e performance;

O conhecimento derivado da revisão de literatura permitirá, no capítulo do **Modelo Conceptual ou Framework**, identificar o *state of the art* quer desta tipologia de negócio (representação de marcas internacionais), quer dos conceitos inerentes ao problema de investigação: (1) fatores que permitem a representação com sucesso, (2) sucesso e performance e (3) marcas internacionais/globais, distribuição e retalho.

Permitirá ainda o desenvolvimento de um modelo conceptual, integrador de todo o conhecimento de uma metodologia capaz de, uma vez aplicada, responder à questão de investigação.

Uma vez definido o modelo conceptual, desenvolver-se-á uma **Metodologia** para a abordagem ao estudo de caso, onde se justificará, à luz de Yin (2009), a pertinência da opção pelo estudo de caso, classificar-se-á a tipologia do estudo e definir-se-á uma metodologia de abordagem ao mesmo, tendo em atenção o modelo conceptual anteriormente desenvolvido.

O **Trabalho de Campo** constituirá um ordenado repositório da informação recolhida com base na metodologia anteriormente definida. Essa informação será analisada no capítulo de **Análise do Trabalho de Campo** e por fim, no último capítulo, serão tiradas as **Conclusões**.

A. O Problema de Investigação

A questão de investigação definida é “**Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?**”

B. Objetivo da Dissertação

Com esta dissertação pretende-se responder à questão de investigação anterior, contribuindo assim para o enriquecimento do conhecimento académico nesta temática, bem como proporcionar ao mundo empresarial conhecimentos práticos que permitam aos gestores e empresários a resolução de questões semelhantes. Do ponto de vista pessoal, este trabalho permitirá ao mestrando, continuar a desenvolver os seus conhecimentos sobre matérias que lhe são familiares e que lhe têm merecido estudo e aplicação profissional enquanto gestor, consultor, formador e docente universitário.

II. Revisão de Literatura

Segundo Sousa e Batista, (2011, p. 33), “a revisão de literatura tem como objetivo a consulta e recolha de informação pertinente relativa à área de investigação em particular”. Sousa e Batista (2011), referem ainda a importância desta etapa da investigação para: avaliar se já foram publicadas investigações sobre o tema, efetuar um ponto de situação quanto ao *state of the art* de maneira a compreender de que forma determinada investigação pode contribuir para a criação de novo conhecimento, decidir qual o tipo de investigação, metodologias e técnicas mais adequadas.

A pesquisa bibliográfica é, segundo as mesmas autoras, significativamente influenciada pelo conhecimento prévio da área científica em que se insere a problemática. Assim a pesquisa será efetuada tendo por base dois pilares, o 1º a bibliografia conhecida pelo mestrando e inerente ao seu percurso profissional e académico e o 2º recorrendo aos motores de pesquisa eletrónica, considerados fiáveis e recomendados para pesquisa de publicações, livros e artigos científicos⁴. Sendo o inglês, a língua oficial para a publicação académica, as pesquisas serão efetuadas em inglês.

Como já foi referido, a questão de Investigação “Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?” decompõe-se em três corpos teóricos: (1) fatores que permitem a representação com sucesso, (2) sucesso e performance e (3) marcas internacionais/globais, distribuição e retalho.

A revisão de literatura dos corpos teóricos, organiza-se segundo uma perspetiva histórica, isto é, encontrando os autores e os contributos que estiveram na génese de cada corpo teórico/tema e fazendo o percurso do mesmo até à atualidade. Neste percurso, selecionam-se para esta dissertação, apenas os contributos relevantes para a resolução da questão de investigação, realçando diferentes pontos de vista (se existirem), bem como lacunas de investigação, eventualmente, identificadas.

⁴ Os motores de busca a utilizar serão: a biblioteca virtual B-On e os motores de busca google scholar, google scholar advanced, google books, sciencedirect, proquest e atoz.ebsco os quais acedem a bases de dados com um volume e qualidade de informação que conferem aos resultados a fiabilidade e consistência inerentes.

No corpo teórico (1) o objetivo é a obtenção de conhecimento que permita identificar a existência de fatores empresariais que alavancam o sucesso; no corpo teórico (2) procurar-se-á conhecimento em torno do sucesso e da performance e no (3) aprofundar-se-á o conhecimento relativo a marcas internacionais/globais, bem como, ao contributo da distribuição para a sua internacionalização/globalização e presença no retalho.

A. Fatores que Permitem a Representação com Sucesso

As palavras-chave adotadas foram: *competencies, nuclear competencies, skills, resource-based view of the firm, Barnes*.

A pesquisa bibliográfica sobre este tema visa a compreensão e identificação de fatores empresariais que permitam potenciar o sucesso de uma empresa com o objetivo de os incorporar no modelo conceptual, para que os mesmos sejam identificados na empresa objeto de estudo, na fase de estudo de campo.

Os fatores potenciadores de sucesso de uma empresa dividem-se em dois grandes grupos, os fatores internos e os fatores externos.

Os fatores internos foram os primeiros a ser objeto de estudo (Pierson, 1959 e Gordon, 1959), citados por Barney et. al (2001a), são os pioneiros, identificando como competência distintiva de uma empresa, as capacidades do gestor geral da mesma. Contudo é nos anos oitenta com o desenvolvimento da teoria denominada de *Resource-Based View* (RBV), que se constrói uma teoria de superioridade de performance persistente de uma empresa, baseada nos seus recursos como unidades de análise. Esta teoria decorre da conjugação de três artigos: (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1986a), citados por Barney et. al (2001a). A teoria afirma que a performance distintiva deriva das competências distintivas, entendidas como atributos da empresa que lhe permitem prosseguir uma estratégia mais eficiente e de forma mais efetiva que as outras empresas (Barney et. al 2001a). Uma vez validado que os fatores decorrentes dos recursos internos contribuem para uma boa e sustentada performance da empresa, importa obter a sua definição precisa. Assim segundo Barney (2001b). “recursos são ativos da empresa, tangíveis ou intangíveis, utilizados para escolher e implementar a estratégia”.

Hamel e Prahalad (1990) identificam um conjunto de características de certos recursos internos que permitem identificar com mais rigor os que mais contribuem para uma performance distintiva e designam-nos por competências nucleares. Estas são resultado da aprendizagem coletiva da organização especialmente no que respeita à capacidade de coordenação de diversas competências produtivas (quer de produtos, quer de serviços) e de integração de múltiplas tecnologias. Para identificar as competências nucleares, sugerem a verificação de três características:

1. Uma competência nuclear fornece acesso a uma larga variedade de mercados;
2. Uma competência nuclear deve efetuar uma significativa contribuição para a perceção do consumidor relativamente aos benefícios do produto/serviço final;
3. Uma competência nuclear deverá ser difícil de imitar pelos concorrentes

Esta conclusão é relevante para a questão de investigação, uma vez que permitirá identificar com mais precisão quais os recursos que podem contribuir para uma boa e sustentada performance.

Mascarenhas et. al ⁵ (1998) acrescentam ao conceito de competências nucleares, a sua gestão dinâmica. Isto é, uma vez identificadas as competências nucleares não haverá apenas que protegê-las e reforçá-las para garantir uma boa performance, é necessário gerir as mesmas de forma dinâmica procurando identificar quais as competências nucleares que respondam ou antecipem necessidades resultantes de condições emergentes

⁵ Mascarenhas et. al (1998) referem que conhecendo as competências nucleares das suas empresas, os gestores podem concentrar-se em reforçar as mesmas, fazendo o outsourcing do restante; alavancando assim os recursos da empresa de quatro formas: (1) aumentando o resultado pelo foco no que fazem melhor, aumentando significativamente as barreiras à entrada de novos concorrentes, (2) utilizando as fortalezas e o investimento dos seus fornecedores, evitando a duplicação de investimento e de recursos e reduzindo investimento e risco; (3) bem com aumentando a resposta ao consumidor e (4) reduzindo os ciclos. Conclui, à época, ainda existir uma alteração de foco da procura de desenvolvimento de competências ligadas às tecnologias para competências ligadas a relacionamentos com o ambiente externo, como por exemplo o estreitamento de relações com parceiros internacionais.

do negócio. Num estudo desenvolvido em doze multinacionais⁶. Mascarenhas utiliza uma classificação de competências nucleares, útil para a identificação dos fatores de boa performance. A tipologia utilizada foi: (1) o conhecimento superior ao nível da tecnologia; (2) os processos fiáveis e (3) as relações de proximidade com as áreas externas. O contributo deste estudo para a questão de investigação é a classificação das competências nucleares e a sua gestão dinâmica.

No que respeita aos fatores externos, Porter (1980), apresenta a sua teoria das vantagens competitivas onde afirma que uma empresa só pode ter uma performance melhor que as restantes se escolher entrar e operar em indústrias e/ou mercados que sejam imperfeitos do ponto de vista competitivo; isto é, onde as empresas consigam ter vantagens competitivas. Porter (1980) sustenta esta afirmação na análise da indústria através das denominadas cinco forças: (1) fornecedores e o seu poder de negociação, (2) potenciais novos concorrentes que podem entrar na indústria, (3) compradores ou clientes e seu poder de negociação, (4) ameaça de produtos substitutos e (5) os concorrentes na indústria e o nível de rivalidade entre estes. Assim um mercado será tanto mais lucrativo para uma empresa quanto maior for a possibilidade de obter uma correlação das cinco forças, diferente dos restantes *players* de mercado. Com as cinco forças de Porter, fica provado que a boa performance pode também advir de fatores externos à empresa e são identificados os elementos que permitem a sua avaliação para resposta á questão de investigação

Para reforçar esta ideia da pertinência de identificação dos fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais, de vestuário e acessórios, advirem dos recursos internos e/ou externos, identificou-se um estudo Fleury e Fleury (2003) aplicado sob o tema: “Estratégias competitivas e competências essenciais: perspetivas para a internacionalização da indústria no Brasil”, onde a abordagem foi a de identificação de fatores. Na revisão de literatura do estudo Fleury e Fleury (2003) são analisadas as RBV e a análise das cinco forças de Porter, concluída

⁶ O estudo sob o tema “A dinâmica das competências nucleares nas empresas multinacionais líderes”, foi desenvolvido em 12 multinacionais líderes nos seus setores, no mercado global; caracterizadas por um longo e alto nível de rentabilidade ou baixo nível de rotação dos seus gestores de topo, baseadas nos Estados Unidos, Alemanha, Japão e Índia, (Mascarenhas et Al., 1998).

a sua complementaridade. O estudo acaba apenas por utilizar a RBV como modelo de análise, pois considera que uma análise de fora para dentro é resultado de capacidades e competências internas da empresa em analisar o exterior; sugerindo assim a análise de cinco forças como uma ferramenta para a utilizar por quem tem competência para tal. O referido estudo desenvolve-se já num contexto de indústrias globais e, por isso, contém ainda uma ideia importante para o objeto desta dissertação; as redes entre organizações internacionais (interorganizacionais). O conceito é introduzido por se considerar que a atuação empresarial necessita de procurar eficiência coletiva através de sistemas de empresas. As redes interorganizacionais estarão, por inerência da questão de investigação, presentes enquanto um dos fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais, de vestuário e acessórios, internacionais.

De salientar ainda que sobre a temática das competências nucleares persiste uma lacuna de conhecimento e/ou uma divergência significativa relativamente à relação entre a inimitabilidade e ambiguidade causal de recursos críticos ou competências King et. al (2001)⁷. Este conhecimento permite ter a consciência desta realidade quando se for avaliar os fatores de boa performance.

Em síntese, identificou-se como relevante para a resposta à questão de investigação, mormente no que aos fatores para a representação com sucesso diz respeito, que:

- Os fatores de sucesso podem ser externos ou internos;
- Os fatores internos serão avaliados à luz de: RBV, competências nucleares, gestão dinâmica das competências nucleares e classificação das competências nucleares;
- Os fatores externos serão avaliados à luz das cinco Forças de Porter;

⁷ King et. Al (2001), provaram que a ambiguidade contribui para a inimitabilidade das competências nucleares; ficando assim reconhecido, empiricamente, uma relação positiva entre a ambiguidade causal (causalidade) e a inimitabilidade; contudo o contributo da ambiguidade causal para a geração e sustentação de competências permanece por provar. Existem, a este respeito, duas perspetivas argumentativas que justificam a inexistência de prova e a divergência de opiniões que carece de futuros estudos científicos sobre a matéria; a primeira afirmando que a causalidade é essencial para a existência de competências nucleares e a segunda afirmando que essa causalidade dificulta quer a transferência das competências para outros negócios (elemento essencial da definição de competências nucleares), quer a sua alavancagem.

- Deve ter-se em atenção as divergências científicas relativas à relação entre inimitabilidade e ambiguidade causal dos recursos.

B. Sucesso e Performance

Sendo a pergunta chave desta dissertação “Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?”, importa efetuar uma revisão bibliográfica sobre a definição de sucesso e performance empresarial; bem como as variáveis a ter em atenção para a medição do sucesso.

As palavras-chave para a referida pesquisa foram: *success management, performance, satisfaction, measures*.

O sucesso empresarial é, como todos os fenómenos resultantes da ação humana, de natureza subjetiva e, por consequência, passível de múltiplas análises e definições, como por exemplo as abordagens de orientação ao Mercado, em que o sucesso se conquista por via da satisfação dos consumidores; ou a abordagem em que o sucesso é ter lucro, isto é, satisfazer os acionistas. Não sendo todavia a temática desta dissertação focada na procura do melhor modelo para a avaliação do sucesso, optou-se pelo modelo de satisfação dos *stakeholders*, por ser considerado o mais atual, o mais completo e o mais ajustado à questão de investigação e ao estudo de caso em apreço. Demonstrar-se-á, ao longo desta revisão bibliográfica a pertinência desta opção.

A génese do conceito de *stakeholder* data de 1960 e foi desenvolvido no seio do Stanford Institute, contudo só na década de 80 começam a surgir *frameworks* de gestão de *stakeholders* na Wharton School, University of Pennsylvania, Freeman (2001). O artigo de Freeman (2001) “*A stakeholder approach to strategic management*”, apresenta a génese do conceito de *stakeholder* e a sua teoria de gestão.

Para efeitos de resposta à questão de investigação importa, antes de mais, definir *stakeholder*, segundo Susniené e Vanaga (2007) “são importantes grupos ou pessoas que por vínculo natural ou legal estão intimamente ligados a uma organização, seus processos e/ou contributo para a sua capacidade de criar riqueza/desenvolvimento e, por essa razão, são os potenciais

beneficiários e/ou tomadores do risco. Cada organização tem um grupo único de *stakeholders* que envolverá pessoas e grupos internos e externos”.

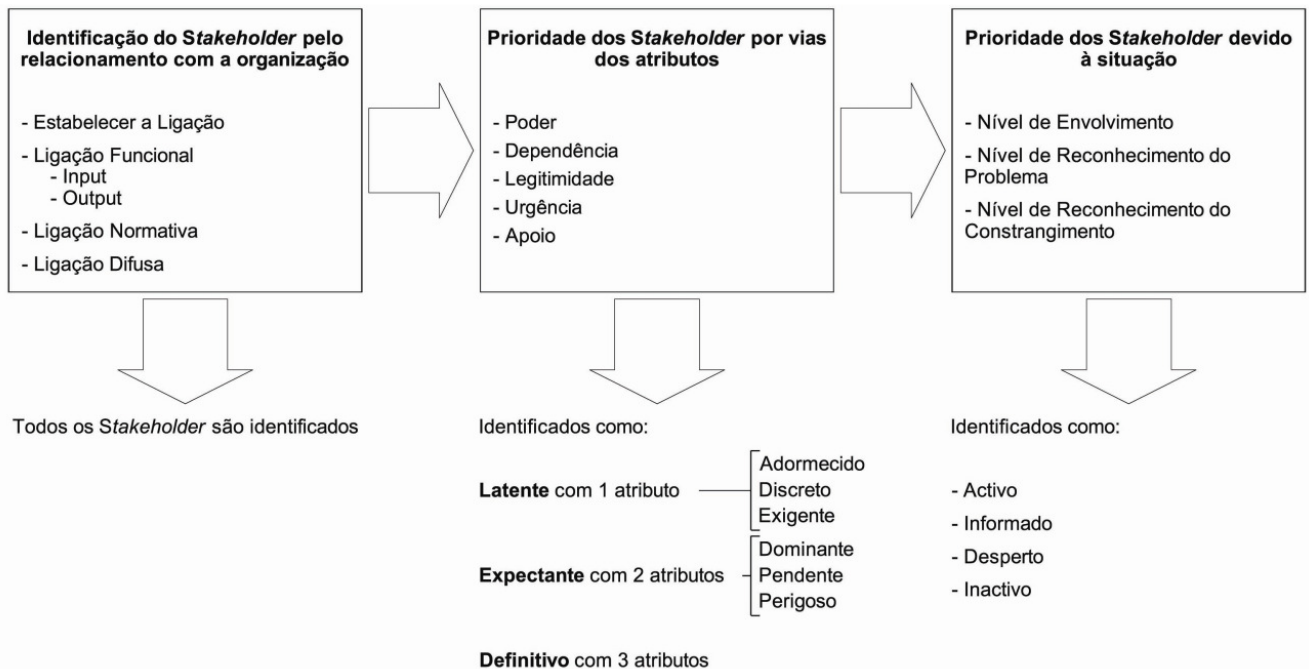
Definido *stakeholder*, evolui-se para a definição de sucesso empresarial, afirmando que o mesmo se atinge com a satisfação dos *stakeholders* de uma determinada organização. Com este conceito de sucesso, o grau de liberdade para definir sucesso empresarial torna-se assim infinito uma vez que cada investigador, empresário, organização, pode definir sucesso empresarial como a satisfação de um conjunto de entidades (Susniené e Vanaga 2007). Para a resposta à questão de investigação será necessário identificar os *stakeholders* do Grupo Brodheim, à luz da definição apresentada.

Os *stakeholders* podem ser identificados e classificados segundo diferentes critérios, consoante os autores:

- Relativamente à sua importância (Freeman, 1984; Freeman, 1987; Gilbert, 1987);
- Relativamente ao fornecimento de recursos que são críticos para o sucesso da organização (Kochan e Rubenstein, 2002);
- Relativamente ao facto de colocarem em risco, de forma direta, o seu bem-estar com o destino da organização (Grimble, 1996; Wellard, 1996; Sveiby, 1997);
- Relativamente ao carácter e intensidade do relacionamento (Freeman, 1999; Bryson, 2002);

Deve ainda ser referido o facto da importância dos *stakeholders* poder variar com a relevância para estes do problema ou assunto que a organização está a tratar. Por exemplo, se falarmos de segurança no trabalho, os trabalhadores são os mais importantes, já se falarmos de qualidade do produto, esse lugar será ocupado pelos consumidores. Por outro lado dada a atual dinâmica do meio envolvente, a lista de *stakeholders* e suas prioridades será sempre muito dinâmica. A relevância deste conhecimento prende-se com a análise que será efetuada para a resposta à questão de investigação, uma vez que a mesma configura um contexto específico diferenciado de outras questões, os seus resultados poderão não ser diretamente aplicados a diferentes questões de investigação ou à mesma questão em outro momento do tempo.

Na figura seguinte (ver figura 2) é apresentada uma metodologia para identificação, atribuição de importância por via dos atributos e por situação dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado de Susnienè e Vanaga (2007)

FIGURA 2
Metodologia para análise e identificação de *stakeholders* função das necessidades e interesses

A mudança de paradigma, do foco absoluto no acionista e/ou no consumidor, para o foco nos *stakeholders*, que demonstra a pertinência da seleção da abordagem de sucesso com base no modelo de satisfação dos *stakeholders*, esta bem patente no estudo que (Agle et. al., 2007), citado por Agle et. al (2008), efetuaram através de uma análise aleatória a cem empresas da *Fortune 500* e em que concluíram ser muito frequente a menção aos *stakeholders* na sua missão, visão e valores. Neste estudo foram analisadas declarações acerca da missão, visão e valores, entre outras. Os resultados revelaram que dez empresas defendiam o foco puro, 64 adotavam uma abordagem de maximização do bem-estar dos *stakeholders* e duas procuravam resolver problemas sociais e obter um lucro justo. Agle et. al (2008) demonstram, citando (Bartkus, 2006), que declarações de missões empresariais que contenham menções às preocupações com os *stakeholders* têm uma relação positiva com a performance financeira.

Outro exemplo relevante da pertinência desta abordagem de sucesso na ótica dos *stakeholders* é o estudo de caso sobre a Nike (Locke et. al, 2007) que revela a necessidade de aplicação de códigos de conduta aos fornecedores, devido ao impacto da atuação dos mesmos na imagem da marca e da conduta dos seus gestores. Mais uma vez se prova a relevância desta abordagem, pois o caso demonstra ser crucial gerir os *stakeholders* (no caso: fornecedores e consumidores) e enquadra-se na questão de investigação onde está inserida a temática de marcas internacionais. O estudo de Locke et. al (2007) vem ainda reforçar a ideia de que é de facto por via da ética e dos valores que uma verdadeira gestão de *stakeholders* se efetivará; pois conclui ainda que os códigos de conduta ajudam a resolver os problemas mas não na totalidade, uma vez que os mesmos dependem de externalidades como a legislação do país onde estão instalados os fornecedores.

Na procura de pontos críticos acerca da temática dos *stakeholders* e sua satisfação, Agle et al. (2008) apresenta uma dificuldade para a implementação do modelo de satisfação dos *stakeholders* que se prende com o *governance*. Este estudo enuncia a dificuldade de avaliação e responsabilização dos gestores, uma vez que as formas de medição e o *governance* são muito mais difíceis de definir. Esta parece ser uma das debilidades do modelo. O estudo de Brown e Caylor (2004) demonstra que empresas com um fraco/deficiente *corporate governance*, apresentam uma performance pior (menor lucro, maior risco e dividendos inferiores) quando comparadas com empresas com um bom *corporate governance*. A consciência desta questão em aberto é relevante, porquanto a questão de investigação pode contribuir, eventualmente, para este esclarecimento.

Por outro lado Kottler et. al (2010) apresentam o conceito de marketing 3.0, chamando a atenção para a fase na qual as empresas deixam de se centrar nos consumidores para se centrarem na humanidade, a fase em que a rendibilidade está a par da responsabilidade social. Referem ainda que os consumidores procuram, no mundo globalizado de hoje, soluções para o tornar melhor, considerando que as empresas têm um papel nessas soluções, abordando necessidades mais profundas de justiça social, económica e ambiental, na sua missão, visão e valores. Neste conceito (marketing 3.0) as empresas diferenciam-se entre si pelos seus valores ou pelos valores

enaltecidos pelos seus *stakeholders*. Mais uma vez surge reforçada então a pertinência e atualidade da satisfação dos *stakeholders*.

Em síntese, neste corpo teórico foi identificado como relevante para a questão de investigação:

- Definição de *stakeholder*;
- Definição de sucesso na ótica do modelo de satisfação dos *stakeholders*;
- Metodologia de identificação e classificação de *stakeholders*;
- Eventual vulnerabilidade da abordagem na ótica da satisfação dos *stakeholders* ao nível do *governance* das organizações;
- Justificada, através de múltiplos exemplos, a pertinência da opção pela a abordagem de sucesso na ótica da satisfação dos *stakeholders*.

C. Marcas Internacionais / Globais, Distribuição e Retalho

As palavras-chave foram: *International Brands, Global Brands, Retail Brands, Internationalization*.

O objetivo deste tema será o de compreender as definições de marcas internacionais / globais, *premium* e de luxo, bem como a sua gestão, com especial enfoque para a sua distribuição e retalho num âmbito internacional.

Para compreender os conceitos de marcas internacionais/globais importa analisar previamente o fenómeno de globalização atual⁸, uma vez que estas marcas surgem devido a esse fenómeno. O conceito de globalização surge nos anos 80 como consequência do desenvolvimento tecnológico das comunicações e dos transportes que permitiram o aparecimento de mercados globais estandardizados, ou seja a globalização. O fenómeno da globalização é uma realidade comercial que possibilita às empresas, essencialmente por via da estandardização, significativas economias de escala ao nível da produção, distribuição, marketing e gestão. Segundo o conceito, esta realidade comercial reduziria a gestão à maximização da eficiência e eficácia (Levitt, 1983). A análise social e cultural do autor, afirma ainda que o cosmopolitismo deixaria de ser um monopólio das classes intelectuais e altas, pois a estandardização “democratizaria” os mercados, referindo ainda que a adaptação/ajustamento de

⁸ A primeira fase de globalização foi desenvolvida pelos Portugueses, no séc. XV que, com os Descobrimientos, criaram uma rede comercial verdadeiramente global, Rodrigues e Devezas (2007).

produtos e marcas globais será efetuada, pontualmente e sempre como último recurso, Levitt (1983).

Na verdade a estandardização dos mercados não atinge a profundidade prevista, pois as empresas transnacionais deveriam estandardizar produtos, embalagem e comunicação, por forma a obter o mínimo denominador comum em termos de um posicionamento que fosse efetivo em várias culturas. Deste ponto de vista uma marca global teria apenas sinergias de custos e comunicação consistente. Do ponto de vista do consumidor surgiram problemas de percepção do posicionamento em relação a esta comunicação “mínimo denominador comum” (Holt, 2004a). Face a esta realidade, os gestores podem adotar uma estratégia híbrida; tentando atuar globalmente em atividades relacionadas com a tecnologia, a produção e a organização, assegurando no entanto que as características dos produtos, a comunicação, a distribuição e as técnicas de vendas sejam adaptadas localmente tendo em conta as preferências do consumidor. Esta abordagem denominada de “Glocal – Think Global, Act Local”, tem regulado o marketing em ambiente global/internacional. Outras das implicações da adoção da estratégia global foi um certo cerco virtual às marcas que as protagonizaram; uma vez que eram a face mais visível do fenómeno de globalização que teve e tem alguns impactos socioeconómicos laterais como exploração de salários, poluição e imperialismo cultural. Este facto originou uma percepção das empresas e marcas globais, distinta das restantes Holt (2004a).

Assim podemos dizer que a globalização não produziu um mercado homogéneo mas sim uma cultura global suportada maioritariamente na comunicação, cultura essa que não implica a partilha das mesmas preferências ou valores por parte dos consumidores Holt (2004a).

Através de um estudo efetuado a marcas globais eminentemente consideradas, identificou-se três fatores que caracterizam as mesmas: (1) Referencial de Qualidade, (2) Mito Global e (3) Responsabilidade Social. Identificou-se ainda 3 segmentos de consumidores globais: (1) Cidadãos Globais, (2) Sonhadores Globais e (3) Anti Globais, Holt (2004a).

Do exposto surge como relevante para a questão de investigação que as marcas globais, podem não o ser verdadeiramente, uma vez que o seu

marketing mix sofre, na maioria das vezes, algumas adaptações. É ainda relevante averiguar os três fatores que caracterizam as marcas globais e os 3 segmentos de consumidores.

No seguimento da ideia de cultura global, Holt (2004b) apresenta a definição de marca ícone, e de ícone cultural⁹. As marcas desta realidade, tornam-se assim ícones culturais e, por consequência criam valor de forma diferente das restantes marcas sendo, por isso, geridas também de forma diferente; através da metodologia *cultural branding*¹⁰. Esta metodologia aplica-se especialmente a marcas de categorias em que os consumidores tendem a valorizar os produtos como uma forma de auto expressão, como por exemplo o vestuário, a decoração da casa, o lazer, o entretenimento e os automóveis. Esta derivação ou evolução de marca global é relevante para a questão de investigação, porquanto a mesma se aplica a vestuário, Holt (2004b).

Como muitos outros conceitos nas Ciências Humanas, também o de “marca global” não tem uma única definição. Assim para uma melhor compreensão do conceito apresentam-se mais definições de marca global, para depois coligir uma definição que contribua para a resolução da questão de investigação e se adapte ao estudo do caso da empresa Grupo Brodheim.

Para Lopes e Casson (2007), marca global é uma marca vendida em múltiplos mercados através de estratégias similares, ainda que apenas poucos desses mercados tenham uma grande contribuição para as vendas da marca. Para

⁹ Holt (2004b) refere que as pessoas se identificam fortemente com ícones culturais e frequentemente confiam nestes ícones no seu dia-a-dia. Os ícones servem como pontos cardeais fundacionais de uma cultura, ou seja, âncoras de significado continuamente referidas no entretenimento, no jornalismo, na política e na publicidade; constituindo assim uma “taquigrafia” para representar ideias importantes. Os consumidores valorizam alguns produtos não só por aquilo que eles simbolizam, mas também por aquilo que as suas marcas fazem, isto é, que contêm na sua identidade, ideias que admiram ou prescrevem. As mais famosas destas marcas tornam-se marcas ícone, que é muito mais que utilizar uma marca por razões de *status* ou para granjear a consideração dos seus pares, (Holt, 2004b)

¹⁰ Os axiomas do *cultural branding* são: (1) as marcas ícone refletem agudas contradições da sociedade, (2) as marcas ícone representam mitos identitários (*identity myths*) que significam desejos e ansiedades, (3) os mitos identitários residem na marca que os consumidores experienciam e partilham via de um ritual, (4) os mitos identitários são estabelecidos num mundo populista, (5) as marcas ícone tem um desempenho ativista e de liderança cultural, (6) as marcas ícones dependem de *breakthroughs* mais do que de uma comunicação consciente, (7) as marcas ícones beneficiam um efeito de halo cultural, (Holt, 2004b).

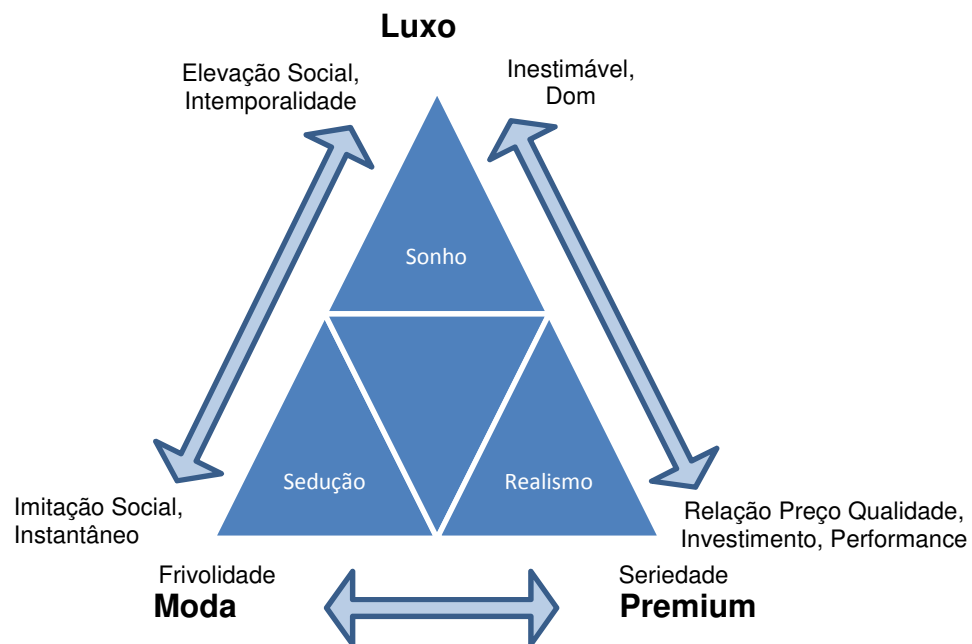
Kapferer (2011) marca global é definida em oito tipos (sendo que o tipo 1, já não é utilizado):

Tipo 1	Modelo de globalização total, são efetuadas poucas adaptações aos mercados, apenas detalhes; isto é, uma marca utilizará praticamente o mesmo marketing mix, alterando muito pouco. Por exemplo, uma marca de automóveis, altera o preço, por via dos impostos do país.
Tipo 2	Reconhece a necessidade de diferentes posicionamentos. Fruto de uma estrutura socioeconómica de um determinado país, o posicionamento do produto ou serviço é alterado tendo em atenção o target possível nesse contexto.
Tipo 3	Reconhece a necessidade de alterações importantes ao produto. Por exemplo, num amaciador de roupa, os aromas globalmente adotados, devem ser alterados num determinado país por estes não serem da preferência dos seus consumidores, ou serem mesmo considerados desagradáveis.
Tipo 4	Resulta do facto da mesma marca ser gerida por empresas diferentes. Muitas vezes a legislação protetora do tecido empresarial de um país (ex: Angola), implicam que a presença de uma marca só possa conseguir-se através de uma empresa terceira, implicando uma gestão de marca efetuada por várias empresas.
Tipo 5	Resulta do facto de a empresa, por razões legais, não poder usar o mesmo nome em todos os mercados. Um exemplo são os sabonetes Rexina e Rexona.
Tipo 6	Quando a maioria dos produtos similares, é comercializada em todo o mundo sob duas marcas diferentes com posicionamentos de preços diferentes. Neste caso a empresa não tem uma efetiva gestão do valor das marcas, ajustando-se às oportunidades de negócio pensando mais nesta e no cliente (curto prazo) do que na criação de valor de marca (longo prazo). Como exemplo temos algumas das dinâmicas comerciais das marcas de Vinho do Porto.
Tipo 7	A empresa adquire marcas locais para obter alto reconhecimento e proximidade e procura standardizar o produto por segmentos de Países. Um caso paradigmático é a Vodafone.
Tipo 8	Trata-se da marca completamente local. Como exemplo temos as massas Milaneza.

Para Hollis (2010), marca global é uma marca que transcende as suas origens culturais para desenvolver fortes relações com os consumidores de diferentes países e culturas. A realidade do conceito de “marca global”, cruza-se, em Keller (2008), citando (Thomas, 1995), com as marcas de luxo, pois afirma que as marcas de luxo para categorias como, por exemplo, joalharia, relógios e malas, em que o mercado potencial é relativamente pequeno em comparação

com o mercado global, têm imprescindivelmente de adotar uma estratégia de marca global como pré-requisito para o sucesso. Não pode, todavia, desta afirmação inferir-se que uma marca global é uma marca de luxo; mas apenas que uma marca de luxo tem de ser global. Algumas das marcas representadas pelo Grupo Brodheim, são marcas de luxo e outras, *premium*, realidade que justifica, não só toda a obtenção de conhecimento acerca das marcas globais mas também algum aprofundamento no que respeita às marcas de luxo.

Nesse sentido, luxo é um conceito socialmente não neutro, antes pelo contrário, uma vez que é um elemento de afirmação, materialização e visualização do estrato/segmento social que o utiliza. O conceito não é constante em todas as sociedades e é definido, a cada momento, por esta. Kapferer e Batiem (2009) apresentam ainda um triângulo que permite distinguir as diferenças de posicionamento entre marcas de luxo, *premium* e moda (ver figura 3), o qual será útil para classificar as marcas comercializadas pelo Grupo Brodheim.



Fonte: Adaptado de Kapferer e Batiem (2009)

FIGURA 3
Triângulo de Posicionamento do Luxo, Premium e Moda

Em síntese, no que respeita às definições em torno das marcas, concluiu-se, para efeitos de resposta à questão de avaliação:

- **Marca Global** – É uma marca amplamente distribuída, com um marketing mix praticamente constante em todos os mercados, embora com ligeiras adaptações. Segundo a classificação de Kapferer (2008) é uma marca do tipo 2.

É uma marca que simultaneamente constrói e faz parte da cultura global, sendo frequentemente ícone dessa cultura e, também por isso, transversal a várias culturas.

Existem três fatores que permitem a caracterização e identificação de marca global:

1. É um referencial de qualidade;
2. Faz parte e constitui o mito global;
3. Têm preocupações ao nível da responsabilidade social.

- **Posicionamento de Luxo** – Sinónimo de elevação social, de intemporalidade, com um valor inestimável e produzido por alguém que tem um “dom” especial para o efeito, tem adjacente, uma certa ideia de sonho.

- **Posicionamento Premium** – Apresenta uma excelente relação preço vs. qualidade, representa um investimento, tem boa performance e uma proposta de valor séria. É percebida como uma marca realista.

- **Posicionamento de Moda** – Sinónimo de imitação social, prazer/satisfação instantânea e frivolidade. Está associada à sedução.

É também relevante para a questão da investigação, compreender quais os modelos comumente usados para a gestão de marcas. Assim Holt (2004b) apresenta uma tabela (ver figura 4) onde é possível obter uma melhor compreensão das diferenças entre os vários modelos/métodos de abordagem à gestão marcas.

	<i>Cultural Branding</i>	<i>Mind-Share Branding</i>	<i>Emotional Branding</i>	<i>Viral Branding</i>
Palavras-	Ícones Culturais,	DNA, essência da	Personalidade da	Marketing furtivo,

Chave	Marcas Icone	marca, código genético, benefícios da USP, modelo cebola	marca, gestão experiencial da marca, religião da marca, experiência económica	<i>coolhunt, meme, grass roots, infecções, contagion, buzz</i>
Definição de Marca	Agente do, e suporte para, um mito de identidade	Conjunto de associações abstratas	Parceira de relação	Unidade de comunicação
Definição de Gestão de Marca	Desenvolve e cria mitos	Possui associações	Interage e constrói relacionamentos como os consumidores	Espalha viroses por via dos consumidores líderes de opinião
Requisitos para uma Marca de Sucesso	Desenvolve e cria mitos para endossar contradições muito precisas da Sociedade	Expressão consistente de associações	Profunda relação interpessoal	Alargada circulação do vírus
Aplicações mais Apropriadas	Categorias de identidade	Categorias funcionais, categorias de baixo envolvimento, produtos complicados	Serviços, retalhistas, bens de especialidade	Nova moda, nova tecnologia
Papel da Empresa	Autor	<i>Steward</i> , expressão consistente do DNA ao longo do tempo	Bom amigo	Mestre de marionetas escondido, motivador dos consumidores certos para recomendar e defender a marca
Fonte de Valor para o Consumidor	Justaposição de identidade	Simplifica as decisões	Relacionamento com a marca	Ser <i>cool</i> , moderno
Papéis do Consumidor	- Personaliza o mito da marca para se ajustar à sua biografia pessoal - Ação de ritual para experienciar o mito quando utiliza o produto	- Assegura que os benefícios se tornam relevantes através da repetição - Perceção dos benefícios quando compra e usa o produto	- Interação com a marca - Constrói uma relação pessoal	- Descobre a marca como o seu DIY - Passa palavra

Fonte: adaptado de Holt (2004b)

FIGURA 4
Tabela Comparativa dos Axiomas entre Modelos de Gestão de Marcas

Nesta tabela Holt (2004b) apresenta os axiomas entre modelos de marcas, ou seja, o autor considera que os modelos de gestão das marcas podem classificar-se em 4 tipos (em coluna na tabela): (1) *Cultural Branding*, (2) *Mind-Share Branding*, (3) *Emotional Branding* e (4) *Viral Branding*. Esta classificação influencia a forma como a marca deve ser gerida, fato fácil de perceber pelos axiomas que a caracterizam (em linha na tabela) e que são: (1) palavras-chave da tipologia e das marcas e ferramentas que se utilizam para a sua definição, como por exemplo, o DNA da marca ou a personalidade da marca, (2) definição de marca ou seja qual o papel da marca na relação e/ou mente do

consumidor, (3) definição de gestão de marca ou seja como se define uma marca em função dos modelos de gestão enumerados, (4) requisitos para uma marca de sucesso, isto é que ativações deve fazer a marca, (5) aplicações mais apropriadas para cada tipologia de marca, ou seja, existem umas tipologias mais recomendáveis para umas marcas do que para outras, por exemplo a tipologia *Emotional Branding* revela-se mais apropriada para marcas serviços retalhistas, (6) Qual deve ser o papel, percebido pelo consumidor, da empresa proprietária da marca, (7) qual a fonte de valor proposta ao cliente/consumidor e (8) quais os papeis que o consumidor assume perante a marca.

Importa agora, como referido no início deste tema, compilar o conhecimento necessário para responder à questão de investigação no que concerne a distribuição e retalho com carácter internacional.

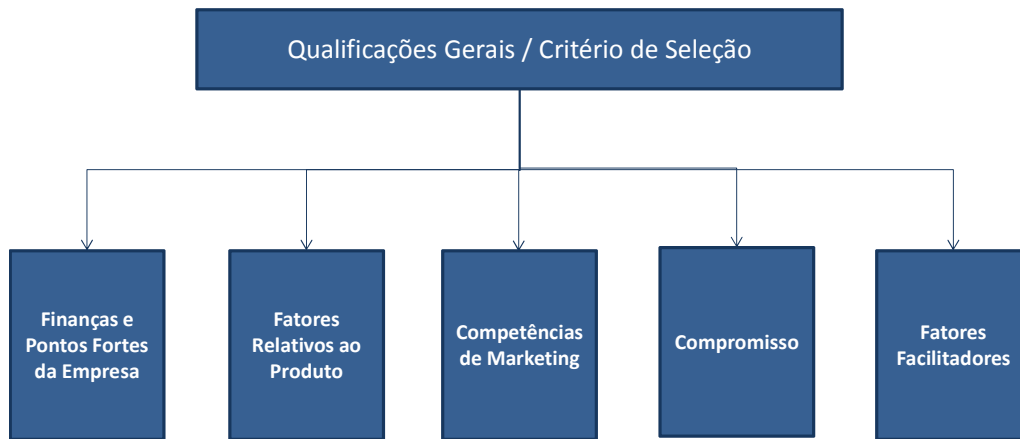
Distribuição, mais uma vez, como muitos dos conceitos das ciências sociais, mormente do marketing e da gestão, tem múltiplas definições. Assim, optou-se pela definição apresentada por Costa e Crescitelli (2003), por se considerar a mais ajustada aos objetivos a atingir. Assim, distribuição é definida como o conjunto de atividades estratégicas e de planeamento desenvolvidas pela empresa para tornar um produto disponível à aquisição, uso e consumo dos diversos públicos. Esta definição *latu sensu* de distribuição, habitualmente utilizada pelo marketing, diz respeito a toda a cadeia de valor e aos correspondentes canais usados.

A complexidade crescente dos vários canais de distribuição, bem como da gestão dos seus agentes, permite hoje a autonomização do conhecimento necessário para a gestão dos vários elos da cadeia em disciplinas autónomas. Tem-se assistido à importância crescente do retalho enquanto atividade que se prende com os passos necessários para colocar a mercadoria ou o serviço nas mãos do consumidor, isto é, as últimas atividades da cadeia de valor, usando qualquer método, loja, email, internet, telefone, venda porta a porta ou *vending*. Esta atividade está intimamente ligada com a necessidade que as empresas tiveram de criar marcas cada vez mais fortes e impactantes, à medida que a oferta ia sendo maior do que a procura Dunne e Lusch (2008).

Arnold (2000) num artigo estruturante sobre as regras da distribuição internacional, refere que as estratégias de distribuição das empresas que se expandem para outros países têm um ciclo padrão que normalmente começa pela seleção de um parceiro, as vendas crescem, numa primeira fase, e depois estagnam; fase em que montam uma subsidiária; o que, segundo o autor, está errado, uma vez que normalmente é efetuado de uma forma disruptiva. Afigurando-se necessário este movimento para garantir crescimento de vendas e qualidade, o mesmo não pode ser efetuado de início pois o conhecimento da realidade local e suas redes é detido essencialmente pelos distribuidores. O autor apresenta sete regras para uma boa gestão da distribuição internacional: (1) selecione os distribuidores, não deixe eles seleciona-lo a si, (2) procure distribuidores capazes de desenvolverem mercado em vez de distribuidores que possuem alguns contactos óbvios, (3) relacione-se com os distribuidores como parceiros de longo prazo, não como veículos temporários para entrar no mercado, (4) suporte a entrada no mercado comprometendo recursos financeiros, gestores e ideias de marketing já testadas, (5) mantenha, desde o início, o controlo sobre a estratégia de marketing, (6) garanta que os distribuidores lhe fornecem informação financeira e de mercado detalhada e (7) construa, na primeira oportunidade, ligações entre distribuidores.

Em síntese, Arnold (2000) recomenda uma atitude proativa e empenhada por parte dos proprietários de marca; embora não desenvolva muito os critérios que devem ser atendidos para a seleção de distribuidores, ou empresas representantes.

Assim, para um desenvolvimento detalhado dos critérios a ter em atenção na seleção de distribuidores / empresas representantes, apresentamos na figura seguinte (ver figura 5) os critérios de (Cavusgil, 1995), adaptados por Hollensen (2007). Sendo este um modelo genérico; isto é, adaptável a toda a tipologia de negócios, é por natureza generalista, dando no entanto uma ideia muito precisa sobre o que uma empresa exportadora / representada, procura no distribuidor / representante, facto que nos permitirá identificar na empresa objeto de estudo os referidos critérios.



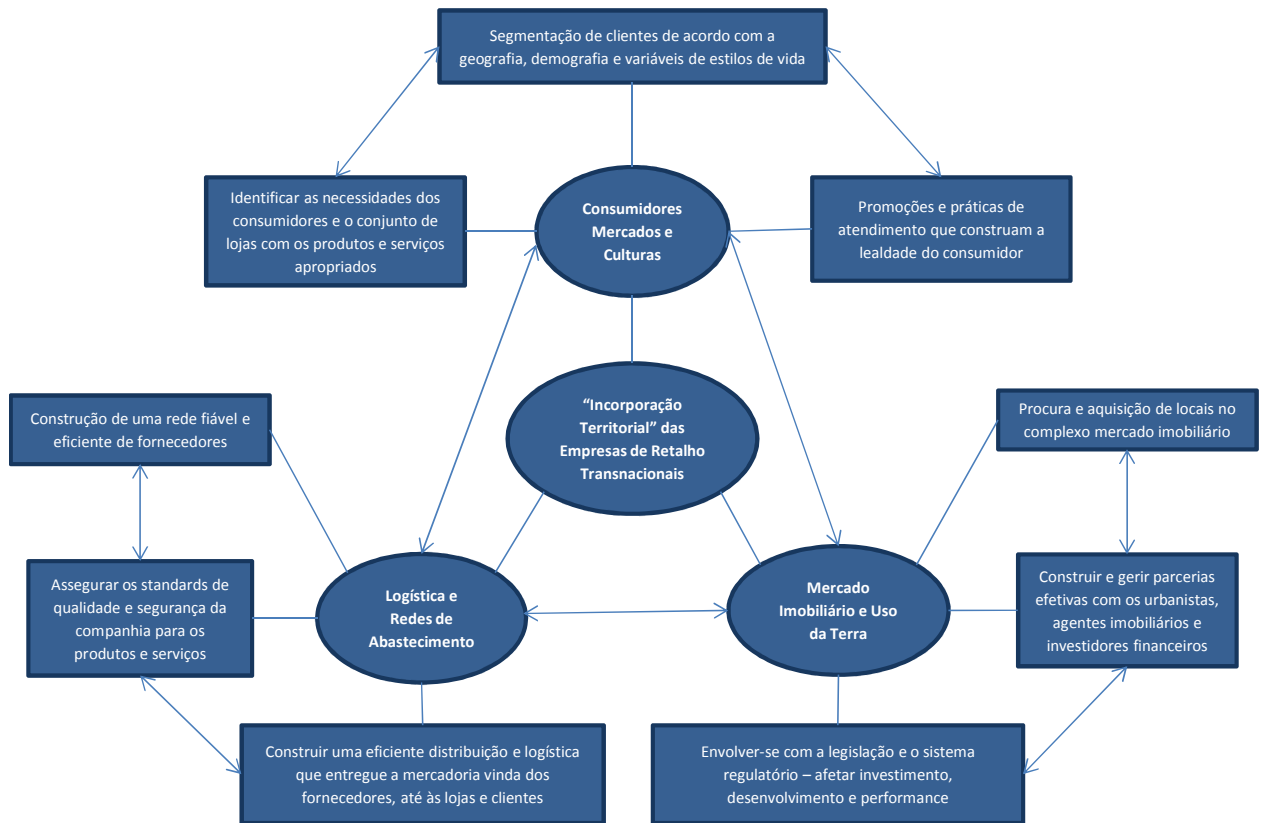
Fonte: Adaptado de Hollensen (2007)

FIGURA 5¹¹
Critérios de Seleção de Distribuidores / Representantes Estrangeiros adaptados de Cavusgil (1995)

Procurando critérios mais específicos do retalho, encontra-se Wrigley (2010) que num estudo para a OCDE sobre a internacionalização dos serviços de comércio, corrobora a importância do setor da distribuição para a economia e como interface entre as marcas e o consumidor. Afirma que os cientistas sociais têm referido como de importância crítica para a competitividade no mercado das empresas de retalho transnacionais, a sua capacidade de “se incorporarem no território” (*territorial embeddedness*), através das dimensões constantes na figura abaixo (ver figura 6). Esta figura e os conceitos nela apresentados permite compreender os fatores/competências considerados pelas representadas, como determinantes para o estabelecimento de uma

¹¹ Ao nível das **Finanças e Pontos Fortes da Empresa** são analisadas e avaliadas: Robustez financeira, capacidade para financiar vendas iniciais e conseqüente crescimento, capacidade para obter fundos adicionais, capacidade para fornecer os fundos adequados para promoções e publicidade, competências ao nível do produto e do mercado, capacidade para manter inventário, qualidade da equipa de gestão, reputação entre os atuais e antigos clientes, capacidade para formular planos de marketing a dois ou três anos. No que respeita **Fatores Relativos ao Produto** são analisados e avaliados: Qualidade e sofisticação da linha de produtos, sinergias e conflitos de linhas de produtos, familiaridade com o produto, competências técnicas ao nível do *staff*, condições das instalações físicas. Relativamente às **Competências de Marketing**, são avaliados e analisados: Competências e sofisticação ao nível da gestão de marketing, capacidade para aportar a adequada cobertura geográfica do mercado, experiência com os clientes alvo, serviço ao cliente, entregas atempadas, força de vendas, quota de mercado, participação em feiras de negócios, membro de associações de negócios. Em relação ao **Compromisso**, são avaliados e analisados: Predisposição para investir na formação da força de vendas, compromisso para atingir os níveis mínimos de vendas, atitude positiva relativamente aos programas de produto do representado, inquestionável atenção ao produto, vontade e comprometimento para afetar os recursos publicitários, volatilidade do mix de produtos, percentagem de negócio afeta a um só fornecedor. Por último em relação aos **Fatores Facilitadores**, serão avaliados e analisados: Ligações a pessoas influentes, experiência de relacionamento com outros produtores / exportadores, registo passado com fornecedores passados, conhecimento específico do negócio, relações com o estado, fluência em inglês.

parceria para representação de uma marca e assim contribuir para a resposta á questão de investigação.



Fonte: Adaptado de Wrigley (2010)

FIGURA 6 Dimensões de “Incorporação Territorial” (*Territorial Embeddedness*) para Empresas Transnacionais com Retalho

Ao focar ainda mais a pesquisa para o negócio do vestuário, Guercini e Runfola (2010) apresentam um estudo de caso com o objetivo de investigar em que extensão, as relações de negócios representam oportunidades/ constrangimentos no processo de internacionalização, em particular no subsetor de vestuário. É referido que em termos de modelos de negócios neste subsetor a tendência tem sido a de desenvolver competências que permitam uma resposta rápida ao mercado; isto é, poder lançar dezenas de coleções numa mesma estação e, normalmente associadas a uma marca com identidade forte; esta tendência está ligada com a necessidade crescente de estar próximo dos mercados finais e da abertura de lojas próprias; mas ao mesmo tempo, com a preocupação de manter as competências industriais (design e aprovisionamento/produção). As redes de relacionamentos/contactos

fazem parte destes modelos de negócio; são aliás absolutamente determinantes para o sucesso da internacionalização.

Procurando aprofundar conhecimento sobre o retalho de vestuário, Giaccio (2009), citando (Moore, 2004) distingue três tipos de retalhistas internacionais de vestuário: (1) Especialista de Produto, (2) Design, (3) Generalistas e (4) Generalistas de Moda. As cadeias de distribuição são: Líderes Continentais, Especialistas Mundiais; os Players Quasi-globais e os Players Globais.

Ainda sobre o retalho de vestuário, compreende-se que o mesmo tem influência em duas dimensões, a força da marca e o papel das lojas da marca como canal de vendas. O foco na marca parece ser a abordagem mais importante, pois a relação interpessoal conseguida pelos retalhistas nas suas lojas tem um efeito de grande impacto na notoriedade, valores e associações percebidas para as marcas dos produtores, (Keller, 2008). Corroborando esta importância da presença das marcas no retalho, Llonen et. al (2011)¹² referem a valorização crescente no consumidor da experiência de compra; concorrendo com as características e benefícios do produto. Citando (Ponsonby-McCabe, 2006), o autor caracteriza estes ambientes de marca (loja) como *Brandscapes* e refere o seu positivo contributo para a fidelização consumidor/cliente. Também Mollá-Descals et. al (2010), afirma que o retalho é hoje entendido como um ponto de contacto com o consumidor "*Touchpoint*" muito importante para as marcas globais.

Em síntese, sobre distribuição e retalho, obtém-se os seguintes contributos para a resolução da questão de investigação:

- Definição de Distribuição;
- Definição de Retalho;
- Identificação de Estratégias de Distribuição Internacional;
- Critérios de Seleção de Distribuidores / Representantes:

¹² Llonen et. al (2011) estudam qual o papel e implicações da presença de marcas (de fabricante) no retalho, na sua estratégia internacional. O estudo analisa os casos da Lego, Nokia, Litala e H&M e conclui que existem, pelo menos duas abordagens na estratégia de implementação de lojas de marca: (1) reforço da imagem de marca e (2) canal de vendas, sendo as duas, muitas vezes, sobrepostas. Embora a abordagem ao retalho das empresas em estudo, muitas vezes difira, o mesmo demonstra a importância do papel das lojas de marca, quer do ponto de vista das vendas quer da gestão de marca.

- Genéricos;
- Específicos para uma Presença de Marca no Retalho;
- Tipos de Retalhistas de Vestuário;
- Demonstração da Importância do Retalho para as Vendas e para o Valor da Marca, neste particular, através de:
 - Relação Interpessoal com o Retalhista;
 - Ambiente de Loja;
 - Experiência vivida na Loja e com o Ato de Compra.

D. Conclusão

Depois de revista a literatura sobre: fatores que permitem a representação com sucesso, marcas internacionais /globais, distribuição e retalho e, sucesso e performance, conclui-se ter encontrado as definições, conceitos e modelos (sintetizados no final da revisão de cada área de conhecimento supra citada) necessários para responder à questão de investigação “**Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?**”, por isso avança-se de seguida para o ponto III, o modelo conceptual ou *framework*.

III. Modelo Conceptual ou *Framework*

A. Síntese de Partida

O conhecimento derivado da revisão bibliográfica permitirá, nesta fase, identificar o *state of the art*, quer desta tipologia de negócio (representação e retalho de marcas internacionais de vestuário e acessórios), quer dos conceitos inerentes à questão de investigação (como fazê-lo com sucesso). Sobre o modelo de análise, Sousa e Batista (2011) referem ser fundamental desenvolver um processo de seleção do enquadramento teórico relevante para a investigação em curso, o qual servirá de base a todo o processo analítico subsequente. A mesma autora, citando (Miles, 1994) explicita que um modelo de análise conceptual explica, de uma forma gráfica ou narrativa, as dimensões essenciais a serem estudadas – os fatores chave, conceitos ou variáveis – e as presumíveis relações que se estabelecem entre elas. Afirma ainda que as dimensões e conceitos devem ter sido previstos pelos autores que foram revistos e devidamente descritos na revisão bibliográfica e, os conceitos são selecionados devido à sua adequação à problemática e questões em investigação.

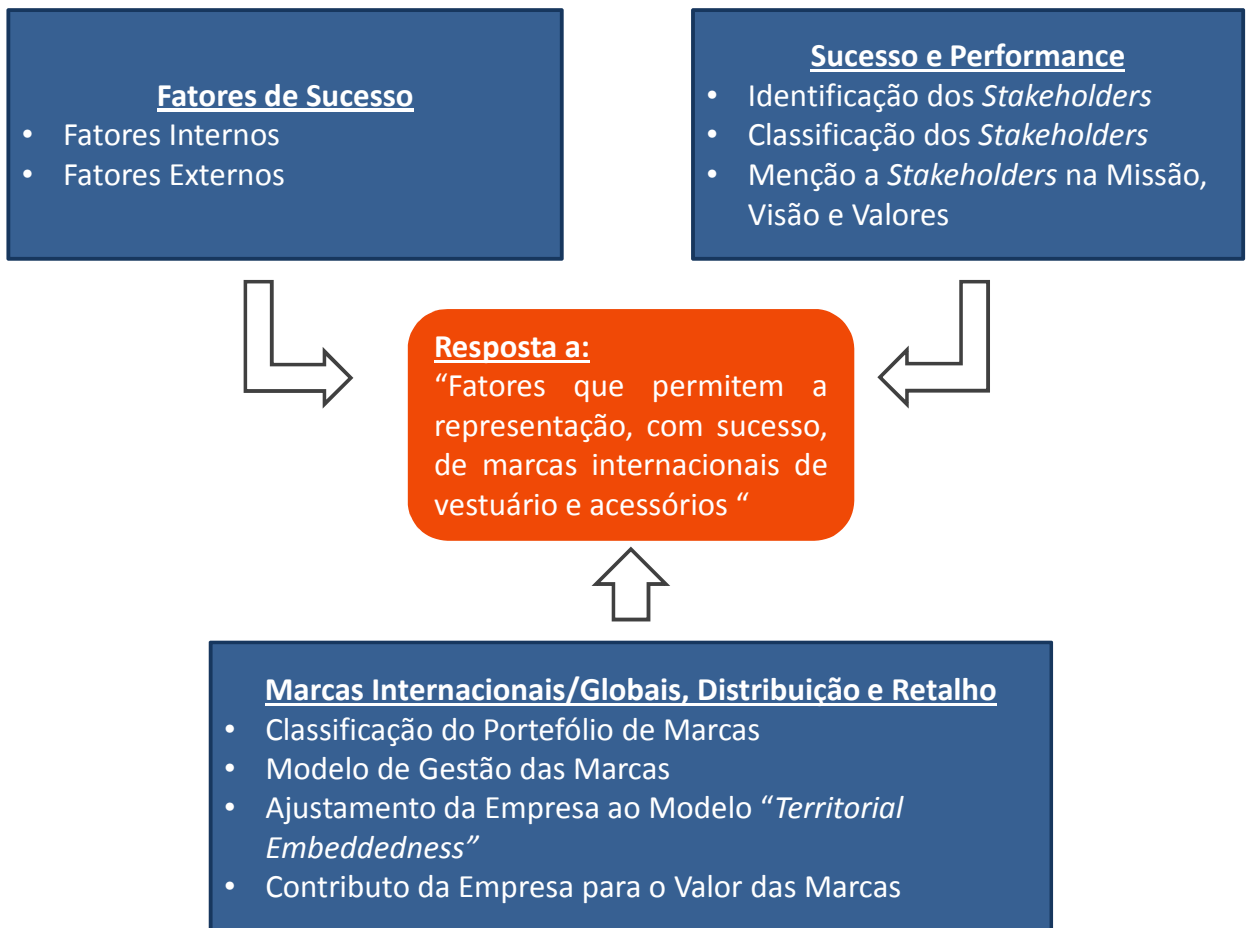
Assim importa desenvolver um modelo conceptual que incorpore o conhecimento sintetizado nos corpos teóricos objeto da revisão da literatura e permita o desenvolvimento de uma metodologia capaz de responder à questão de investigação “Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?”.

O modelo será aplicado à empresa objeto do estudo de caso, o Grupo Brodheim, incorporando, como já foi referido, uma componente relativa às expectativas que uma empresa representada tem em relação à empresa representante, nomeadamente ao nível do conhecimento de consumidores, mercados e culturas; logística e redes de abastecimento e mercados imobiliários e uso da terra (Cavusgil, 1995; Wrigley, 2010). Relativamente ao Grupo Brodheim serão avaliados os fatores internos (Barney, 2001b; Hamel e Prahalad, 1990; Mascarenhas et. al, 1998; King et. al, 2001) e externos (Porter, 1980) que permitem a representação com sucesso de marcas internacionais.

A avaliação do sucesso do Grupo Brodheim, será efetuada após a identificação e classificação dos *stakeholders* e, por via da satisfação destes (Susniené e Vanaga, 2007). Será ainda avaliada a menção a *stakeholders* na missão, visão e valores da empresa (Agle, 2007 e Bartkus, 2006). Será ainda validado se a empresa tem dificuldades de *corporate governance* por adotar uma gestão de *stakeholders* (Agle et. Al, 2008) e (Brown, 2004).

Relativamente às marcas representadas, cada marca do portefólio será classificada numa ótica de distribuição e notoriedade (global vs. Internacional, segundo definição desenvolvida com base na síntese efetuada na revisão de literatura) e numa ótica de posicionamento (moda, *premium* ou luxo) (Kapferer e Batién, 2009). Será ainda avaliado o modelo de gestão das marcas (*cultural branding, mind-share branding, emotional branding ou viral branding*) (Holt, 2004b). Será avaliado o ajustamento da empresa ao modelo de *territorial embeddedness* (Wrigley, 2010), como forma de avaliar a perenidade do sucesso; isto é, se a empresa apresentar um ajustamento aos elementos considerados cruciais e estratégicos para a representação de marcas, então estará em condições de fidelizar os seus representados e de ser um elemento de “elevada gravidade”, atraindo assim novas marcas. Complementarmente ao modelo de Wrigley (2010) será ainda avaliado o contributo da empresa para o valor das marcas que representa, ao nível da relação interpessoal com o retalhista, do ambiente de loja e da experiência vivida na loja e no ato de compra Keller (2003); Llonen et. al (2011) e Mollá-Descals et. al (2010).

Para uma melhor compreensão do modelo conceptual descrito, apresenta-se o mesmo na figura seguinte (ver figura 7).



Fonte: Sistematização Própria

FIGURA 7
Mapa Conceitual do Modelo de Análise

B. Grelha Final dos Elementos de Análise

Do esquema da figura anterior (ver figura 7) e da síntese da revisão bibliográfica surge a grelha final dos elementos a analisar para responder à questão de investigação; a qual se encontra listada abaixo.

1. Fatores de Sucesso

Fatores Internos

- Recursos Tangíveis
- Recursos Intangíveis
- Competências Nucleares

Fatores Externos

- Fornecedores e o seu Poder Negocial
- Potenciais Novos Concorrentes
- Poder de Negociação de Clientes e Compradores
- Ameaça de Produtos Substitutos
- Nível de Rivalidade da Concorrência

2. Sucesso e Performance

Identificação dos Stakeholders

Identificação do *Stakeholder* pelo Relacionamento com a Organização

Prioridade do *Stakeholder* por Via dos Atributos

Prioridade do Stakeholder Devido à Situação

Classificação dos Stakeholders

Relativamente à sua Importância

Relativamente ao Fornecimento de Recursos Críticos

Relativamente ao facto de Colocarem em Risco o seu Bem-estar com o Destino da Organização

Relativamente ao Carácter e Intensidade do Relacionamento

Menção a Stakeholders na Missão, Visão e Valores da Empresa

Identificação de Problemas de Governance

3. Marcas Internacionais/Globais, Distribuição e Retalho

Classificação do Portefólio de Marcas do Grupo Brodheim

Ótica da Distribuição e Notoriedade

Ótica do Posicionamento

Modelo de Gestão das Marcas do Grupo Brodheim

Cultural Branding

Mind-Share Branding

Emotional Branding

Viral Branding

Ajustamento ao Modelo "Territorial Embeddedness"

Consumidores, Mercados e Culturas

Logística e Redes de Abastecimento

Mercado Imobiliário e Uso da Terra

Contributo da Empresa para o Valor das Marcas

Relação Interpessoal com o Retalhista

Ambiente de Loja

Experiências Vividas na Loja e com o Ato de Compra

IV. Metodologia

Como já foi referido, pretende-se na metodologia, justificar a opção pelo estudo de caso, classificá-lo tecnicamente e definir uma metodologia de abordagem, com base no modelo conceptual, que permita responder à questão de investigação; pelo que se afigura necessário pesquisar sobre os mais recentes métodos e design deste tipo de estudos.

Assim, Yin (2009) demonstra que a utilização do estudo de caso tem a ver com a capacidade desta metodologia para abordar e compreender fenómenos sociais (*latu sensu*) complexos; ou seja fenómenos, como por exemplo as empresas, onde as relações sociais são inúmeras, não lineares e multicanal. Numa empresa as ligações entre os vários colaboradores efetuam-se num registo formal e num registo informal, do ponto de vista individual e/ou interdepartamental.

A abordagem sistémica segundo Rosnay (1975) afirma que uma empresa pode ser compreendida como um conjunto de sistemas e que as ligações entre estes são basicamente asseguradas pelas pessoas, entidades vivas que estabelecem as ligações. Assim uma abordagem empresarial sistémica depende das atitudes e comportamentos dos colaboradores; tornando-a desta forma um fenómeno social complexo.

O estudo de caso permite aos investigadores apreender as características holísticas e significantes de eventos da vida real das organizações, como por exemplo: (1) ciclos de vida, (2) comportamentos de pequenos grupos, (3) processos organizacionais e de gestão, (4) relações internacionais e (5) maturidade das indústrias. Para a obtenção de resultados cientificamente relevantes, o investigador tem de começar por decidir em que tipo, dos três existentes: exploratório, descritivo e explicativo, se enquadra o seu caso. A metodologia recomendada para a decisão sobre qual deles adotar é através da apreciação de três condições: (1) que tipo de questão objetiva ou de investigação é colocada, (2) que intensidade de controlo tem o investigador sobre os eventos objeto de estudo; (3) que gradação existe no estudo, entre acontecimentos contemporâneos *versus* acontecimentos históricos Yin (2009).

As respostas às condições que permitem a tomada de decisão encontram-se sintetizadas na figura abaixo (ver figura 8). De salientar que as definições apresentadas não refletem fronteiras bem definidas, isto é, em alguns casos

podem surgir sobreposições; principalmente quando a questão em investigação é muito ampla. Recomenda-se assim que a questão de investigação seja simples e objetiva e que sobreposições bem justificadas não apresentarão qualquer problema científico.

Método	Questão de Investigação	Controlo do Investigador sobre os Eventos	Foco em Eventos Contemporâneos
Exploratório	O quê?	Não	Sim
Descritivo	Quem?, Onde?	Não	Não
Explicativo	Como?, Porquê?	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin (2009)

FIGURA 8
Condições relevantes para a decisão sobre os diferentes métodos científicos

Assim face ao exposto, e sendo a questão de investigação “Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?”, verifica-se que estamos perante uma questão que procura identificar quais os fatores que possibilitam representar marcas internacionais de vestuário e acessórios com sucesso. Está-se assim perante uma questão de investigação de “O Quê?” e, por consequência na presença de um estudo de caso de carácter exploratório. De salientar que a mesma questão de investigação poderia ter como propósito procurar uma relação causal entre os fatores e o sucesso, explicando porque são aqueles os fatores e como, com estes, se atinge o sucesso. Não é este o propósito mas sim o anteriormente apresentado. Apenas se refere esta ultima possibilidade, porque se assim fosse, o estudo seria um estudo explicativo e não exploratório.

A qualidade científica do estudo está intimamente relacionada com a resposta positiva a quatro testes¹³: (1) validade do constructo, (2) à validade interna, (3) à

¹³ As definições de cada um dos testes são: **Validade do Constructo** – Identificar medidas operacionais corretas para os conceitos a ser estudados. **Validade Interna** - Procura estabelecer uma relação causal, uma vez verificadas determinadas condições, acredita-se que podem levar o investigador a outras condições, assim como distância de outras condições que serão falsas (deve

validade externa e (4) à robustez. As táticas que devem ser ponderadas no momento do desenho do estudo, a fim de garantir a sua qualidade científica apresentam-se na figura 9. De salientar, no entanto que, pelo facto de o estudo ser exploratório, não se aplica o teste (2) Yin (2009).

Testes à Qualidade Científica	Tática para o Case Study	Fase do Estudo em que a Tática Ocorre
Validade do Constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar múltiplas fontes de evidência • Estabelecer uma cadeia de evidências • Ter informadores chave que revejam o <i>draft</i> do relatório do caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha de Informação • Recolha de Informação • Composição
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar ligação entre padrões • Construir explicações • Ter hipóteses rivais exploradas • Utilizar modelos lógicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha de Informação
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar teoria em casos únicos • Utilizar a replicação lógica em casos múltiplos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho do Caso
Robustez	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar um protocolo de caso • Desenvolver uma base de dados de informação para o caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha de Informação

Fonte: Adaptado de Yin (2009)

FIGURA 9 **Táticas para garantir a qualidade científica do caso**

Outra decisão que é necessário tomar relativamente ao estudo de caso é se este vai ser múltiplo ou singular. Yin (2009) recomenda que a decisão seja desenvolvida, através da resposta às seguintes questões:

- Estamos na presença de um caso crítico capaz de servir de teste a uma teoria bem formulada?
- É um caso único?
- É um caso representativo ou típico?

ser utilizada apenas para estudos explicativos ou causais e não para estudos descritivos ou exploratórios). **Validade Externa** – define o domínio para onde as conclusões/ descobertas podem ser generalizadas. **Robustez** – Demonstração que as operações do estudo, tal como a recolha de informação podem ser repetidas e os mesmos resultados serão obtidos.

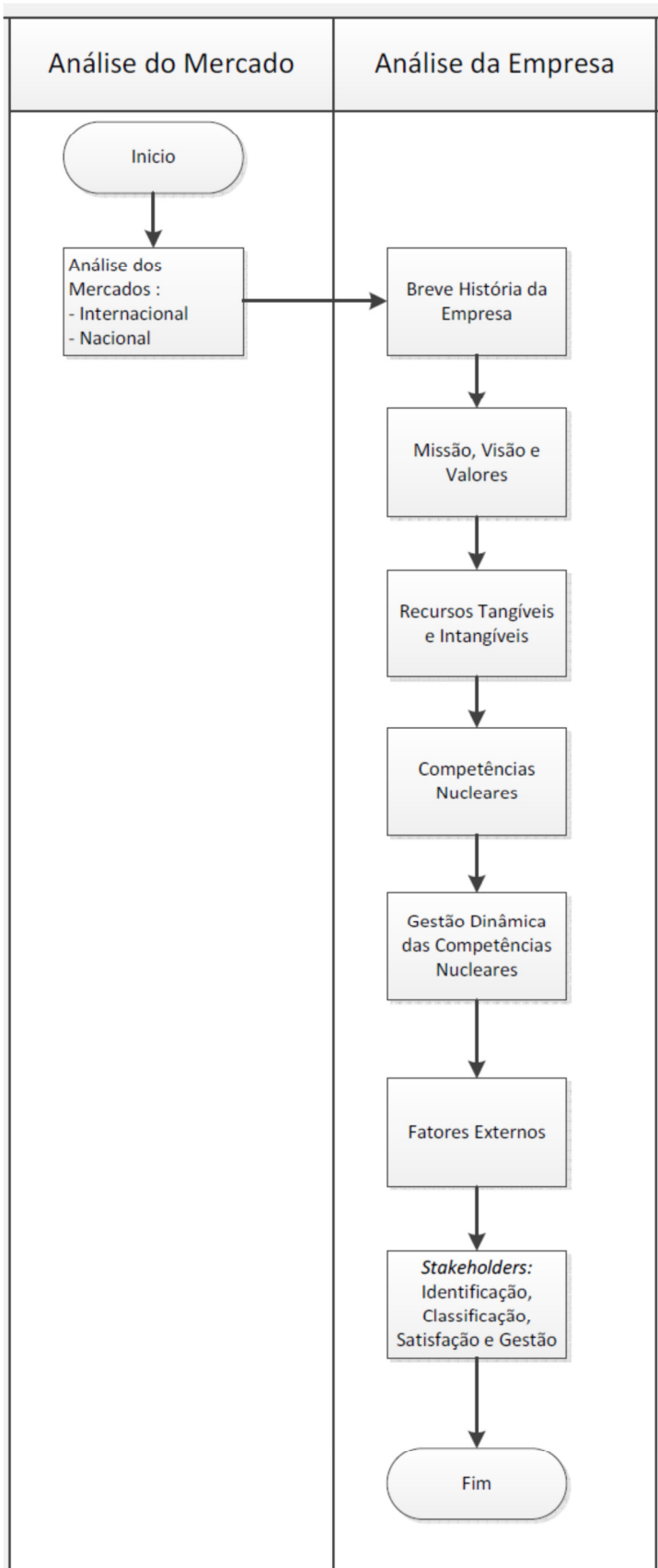
- É um caso revelador de conhecimento ou realidade anteriormente inacessível?
- É um caso longitudinal?

Analisada a realidade do Grupo Brodheim, pode-se afirmar que o mesmo responde positivamente às cinco questões, pois estamos na presença de um caso crítico capaz de servir de teste a uma teoria bem formulada, dada a sua história, peso e dimensão relativa no setor, portfólio de marcas representadas e resultados financeiros; é também, pelas mesmas razões um caso único e representativo do setor, revelador de conhecimento que, como se referiu não havia sido antes estudado. O caso é ainda longitudinal pelas temáticas abrangidas.

Estando assim justificada a opção pelo estudo de caso único, classificada a tipologia do estudo e identificadas as sensibilidades e medidas a ter em atenção para garantir a qualidade científica do estudo, importa agora desenvolver a metodologia que responda à questão de investigação e garanta a qualidade científica, a qual é apresentada na figura seguinte (ver figura 10).

Importa relevar que no percurso das várias ações contempladas no fluxograma de metodologia apresentado (ver figura 10, página seguinte), serão avaliados todos os elementos constantes da lista de elementos finais para análise, listada no modelo conceptual (ver figura 7, na página 32 e 33). A organização da fase de trabalho de campo, seguirá as ações contempladas no fluxograma.

Do ponto de vista metodológico importa ainda referenciar as fontes de informação que serão utilizadas ao longo do processo, mormente no que concerne à empresa objeto de estudo. Foram avaliadas as publicações do grupo, foram analisados os resultados do cliente mistério e do inquérito de liderança circunstancial, foi ainda consultado o relatório completo das empresas do Grupo Brodheim e sua comparação/*benchmark* com o setor, emitido pela Einforma e foram ainda efetuadas entrevistas ao CEO, a um gerente de loja e a um cliente; para além de consultados os sites da empresa e das marcas representadas e efetuado um *desk research* sobre a empresa.



Fonte: Sistematização Própria

Figura 10
Metodologia para o Caso Brodheim

V. Trabalho de Campo

A. Análise dos Mercados

Importa, antes da análise da empresa, compreender o enquadramento de mercado em que a mesma atua, quer do ponto de vista internacional, uma vez que representa marcas internacionais, quer nacional por ser, obviamente, o mercado onde atua. Assim estes mercados serão analisados nos pontos 1 e 2.

1. Internacional

O estudo da Delloite (2012) sobre o poder global do retalho, foca-se no universo das 250 marcas/empresas mais importantes, a nível mundial, no negócio do retalho no ano de 2010; caracteriza o setor em quatro subsectores: (1) *Fast Moving Consumer Goods*, (2) *Moda/Fashion* (vestuário), (3) *Linha Dura e Lazer* e (4) *Diversificados*.

No mercado mundial a categoria *fashion* (vestuário) representa 15.2% no top 250 (38 marcas), contudo em termos de vendas vale apenas 8%. Ainda assim apresenta o melhor crescimento de rentabilidade, da ordem dos 7,7% e é a categoria que está, em média, em mais países (19,3), quando as restantes categorias estão em torno dos oito a nove países, isto é, a categoria mais internacionalizada.

Em linha com a informação obtida na revisão de literatura, o estudo Delloite (2012) refere ainda que as tendências de crescimento nos mercados com desenvolvimento, se efetivarão com recurso a alguma customização local; estratégias multicanal, mobile e análise de dados. Relativamente à estratégia multicanal, a mesma deve ser coerente e abrangente e integrada, entre os canais (loja, net, catálogo, redes sociais, displays digitais e telemóveis), proporcionando uma multiplicidade de *touchpoints* a utilizar função da conveniência do cliente. O estudo Delloite (2012) dá especial destaque ao canal móvel por ser o mais recente. Por último, dada a complexidade introduzida pelo multicanal e o cenário competitivo, afigura-se necessário tratar informação capaz de alavancar a experiência do cliente, muitas vezes por via de ofertas personalizadas.

O estudo sobre as cem marcas mais valiosas do mundo (MillwardBrown, 2012), refere que o valor global das mesmas cresceu apenas 0,4%;

significando uma certa estabilização do mercado destas marcas; contudo salienta-se que nestas cem marcas apenas seis marcas (6%) são de retalho de vestuário e uma das marcas é de luxo. O estudo apresenta também algumas análises segmentadas onde é possível verificar que no segmento de luxo é referido que estas marcas alargaram o seu mercado quer por via do aumento de lojas, quer por via do *e-commerce* e da publicidade, tendo o valor do top 10 destas marcas crescido 15%, crescimento este que se deveu, essencialmente aos mercados em desenvolvimento ou rápido crescimento.

2. Nacional

Segundo o INE (2012), em 2010, de acordo com os resultados preliminares do SCIE (Sistema de Contas Integradas das Empresas), o setor do comércio empregou 808.527 trabalhadores e gerou um volume de negócios de 133.166 milhões de euros, valores que representam contributos respetivos de 21,7% e 37,8% para o total do setor empresarial. O setor possuía 253.588 empresas de comércio, divididas por três subsectores: comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis e motociclos (30.592 empresas, 12,1%); comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos (68.260 empresas, 26,9%); e comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos (154.736 empresas, 61%).

Em termos de volume de negócios do setor do comércio, cerca de metade teve origem no comércio grossista, cabendo ao comércio a retalho 35,6% e o restante ao comércio, manutenção e reparação automóvel.

No comércio a retalho os produtos alimentares, bebidas e tabaco agregaram a maior parcela de volume de negócios (30,5%), seguindo-se o conjunto de bens de uso pessoal, tais como o vestuário, produtos médicos e farmacêuticos, artigos de higiene (23%) e os combustíveis para veículos e outros produtos novos n.e. (22,7%).

B. O Grupo Brodheim – Estudo de Caso

No cumprimento da metodologia definida, o estudo de caso seguirá as ações especificadas nas mesmas, cobrindo a análise dos elementos da grelha

elencados no modelo conceptual. Estas ações serão efetuadas com recurso às fontes de informação referidas e garantindo a qualidade científica referida na metodologia.

Assim a informação será organizada por pontos, existindo um para cada uma das ações previstas na metodologia.

1. Breve História da Empresa

Pode-se afirmar que o Grupo Brodheim surge como consequência de uma decisão pessoal forçada pelos horrores da 2ª Grande Guerra, **Erich Brodheim**, na altura com 26 anos, refugia-se em Portugal, decidindo, aqui, por “mãos ao trabalho e abraçar o mundo”.

O fundador do Grupo Brodheim era homem conhecedor de dois idiomas estrangeiros (inglês e alemão) e com o apoio incondicional da sua mulher, Miriam Brodheim, decidiu estabelecer a ligação entre o pequeno comércio tradicional português e o mundo, através da representação de artigos de “quinquilharia” de alta qualidade e prestígio. Sempre fundado numa atitude conservadora nos negócios, que lhe permitisse ir consolidando o negócio e conquistar a confiança dos seus clientes, dos seus fornecedores e da Banca.

Acompanhando sempre de perto toda a informação internacional relativa ao aparecimento constante no mercado de novos produtos e, com a visão de antecipação que o caracterizava, consegue detetar o lançamento no mercado francês, logo seguido pelo mercado americano, do fecho éclair. Detetada a oportunidade, o fundador reage e, através de alguns contactos internacionais, consegue, em meados da década de 50, a importação de alguns “kms” desse produto revolucionário para a indústria têxtil. É nessa altura que se pode, efetivamente, considerar a verdadeira entrada da E.B., Lda. no mundo do a vestuário.

Por via da comercialização deste produto, Erich Brodheim, efetua três grandes realizações que marcarão definitivamente a sua carreira profissional:

- A autoria pessoal do lançamento do “fecho éclair” no mercado português;
- A realização do seu primeiro grande negócio;
- A sua entrada no mercado de retalho de pronto-a-vestir.

Vendo no mundo do vestuário e acessórios, que vivia na altura um momento áureo, um negócio de futuro e um ritmo que, de imediato, o fascinou, Eric Brodheim, passa a canalizar as suas energias empresariais para a conquista de representações de produtos que, pelo seu prestígio, qualidade e inovação, pudessem responder aos anseios do consumidor português. Casas francesas como a *Leonard-Paris* e a *Rodier*, entre outros grandes nomes, fizeram parte das representações obtidas nessa época. Com a dedicação a este novo mundo, o setor da “quinquilharia” foi perdendo importância no contexto empresarial da Erich Brodheim, com exceção da ótica; que entretanto se transformou de um artigo de quinquilharia num acessório.

Nos anos 70, a empresa apresentava-se como Erich Brodheim, Lda. – Modas e Óptica. As enormes dificuldades de importação no período pós-revolução, em confronto com a teimosia e a vontade de vencer de Erich Brodheim, criaram um “cocktail” explosivo relativamente à imagem da empresa no mercado, já que na altura o lema era: “Se queremos produtos de prestígio internacional na moda de pronto-a-vestir, apesar das enormes restrições, só existe um fornecedor, já que todos os outros abandonaram o mercado: a E.B.”.

A morte de Erich Brodheim, em 1980, apanhou a empresa num período muito conturbado. Apesar da ausência de concorrência neste setor, o volume de negócios possível era significativamente reduzido, em virtude das dificuldades de importação e da grave crise económica e financeira do mercado português.

A entrada de Portugal no Mercado Comum, em 1986, vem devolver à empresa a dinâmica, criatividade e visão de antecipação, entretanto adormecidas pelas circunstâncias da década. É aqui que tem início uma segunda fase do Grupo Brodheim protagonizado pela 2ª geração da família.

No respeito intrínseco pelos valores morais e princípios comerciais de seu pai e fundador, Ronald Brodheim, com o apoio de sua irmã Valerie Brodheim, da sua mãe Miriam Brodheim e dos seus mais diretos colaboradores, diversifica a atividade comercial e reorganiza a empresa. Cria unidades de negócio (un) comerciais independentes, efetua uma

aproximação ao retalho próprio e aos negócios relacionados com cadeias de monomarca e, em simultâneo cria novas empresas com o objetivo de suportar de forma organizada e sólida o crescimento significativo dos últimos anos.

O Grupo Brodheim de hoje representa, com o vigor e competências adquiridas, de mais de 50 anos de história, os valores morais e os princípios comerciais que o “génio” e a estatura humana do seu fundador lhe conferiu, desde o primeiro dia da sua existência. O Grupo representa atualmente as seguintes marcas: Furla, Burberry, Timberland, Trussardi, Fuego, Betty Barclay, DKNY, Hugo Boss, Elle, Tod’s, Longchamp, Guess, Under Colors of Benetton, Adidas e Silhouette.

2. Missão, Visão e Valores

Considerando como Missão “o Sonho” que a empresa pretende atingir, ou seja o caminho que pretende desenvolver para chegar a um estágio diferente do que tem hoje, o Grupo Brodheim tem como **Missão** ser reconhecido como a referência do retalho do mundo do vestuário e acessórios em Portugal e a nível internacional.

Se se entender Visão como a forma de chegar ao “sonho”, ou seja a estratégia a seguir para percorrer o caminho que levará ao sonho, o CEO do Grupo, Ronald Brodheim começa por afirmar que “Os ventos só sopram a favor das entidades que sabem para onde querem ir”, explicando assim que não basta ter um sonho mas é necessário saber como atingi-lo. Considera, por isso mesmo, que as empresas precisam de definir objetivos claros e de os comunicar com a máxima eficácia a toda a organização – e, claro, aos próprios clientes que desta forma se relacionam de uma forma mais eficaz com a empresa. O Grupo definiu para o período 2009 – 2014 cinco eixos estratégicos que determinam e definem o caminho para realizar a Visão: (1) organização e processos, (2) competências e valores, (3) tecnologias, (4) comunicação e (5) negócios; definiu ainda um sexto eixo transversal e, de certa forma agregador dos restantes, o da responsabilidade social.

Uma das faces mais visíveis da concretização da Visão está no lançamento do portal “betrend.pt”¹⁴ que adota uma linha editorial não corporativa, isto é, vai para além das marcas e dos interesses do Grupo Brodheim, agregando notícias sobre a atualidade relevante para os seus colaboradores e consumidores. A criação da organização EB (Eric Brodheim) Solidária, responsável por ações de relacionamento com a comunidade, como o apoio à vela adaptada, o plantio de árvores e o apoio à associação de jovens diabéticos. Neste particular da relação com a comunidade e, assumindo uma **Visão Ética Sobre os Negócios**, Ronald Brodheim garante que, além de criar valor para os acionistas, é obrigação das empresas criarem mais valor para a sociedade, desde logo criando empregos e abrindo às pessoas carreiras de futuro. Para além disso, é importante a criação de laços com a comunidade, participando e estimulando a participação de outros em projetos de solidariedade, nas mais variadas vertentes. A inovação e a visão de futuro são capacidades fundamentais para o sucesso, mas é importante que esse espírito inovador e essa visão sejam postos ao serviço dos outros, numa ótica de responsabilidade social. É aí, garante Ronald Brodheim, que está a verdadeira riqueza.

Do exposto sobre a missão e visão do Grupo Brodheim é já possível identificar como relevante para a questão de investigação uma preocupação com a satisfação dos *stakeholders* e identificar como tal, acionistas, colaboradores, consumidores e comunidade envolvente. Relativamente aos eixos estratégicos, a sua existência revela uma preocupação com os recursos internos, no sentido de desenvolver competências nucleares e até geri-las e forma dinâmica.

O eixo estratégico **Valores**, tem uma significativa relevância na empresa, sendo formalizado num código de valores¹⁵ distribuído a todos os

¹⁴ O portal www.betrend.pt é um fiável e atual repositório das tendências da vida moderna, urbana e cosmopolita, versando temas como a moda, o *lifestyle*, a atualidade, a agenda, fotos e vídeos, design, arquitetura, automóveis e fotografia.

¹⁵ Do código de valores do Grupo Brodheim destaca-se o mais relevante para a questão de investigação. Os colaboradores Brodheim acreditam que: a razão de existência de uma empresa é gerar os resultados líquidos que satisfaçam os acionistas, o serviço ao cliente e à comunidade é um “desafio” permanente para o Grupo, lutar continuamente para maximizar a lealdade do cliente, que devem fazer todo o esforço possível para compreender e satisfazer a necessidade dos clientes,

colaboradores, sob a forma de um cartão plastificado que deve andar sempre com o colaborador. Esta prática revela a importância dos valores na organização e, da leitura dos mesmos é possível extrair como relevante para a questão de investigação, a consistência da referência aos *stakeholders* um foco num comportamento capaz de gerar uma atitude positiva geradora de resultados de vendas e de experiência diferenciada por parte do cliente na loja, uma preocupação permanente com a excelência e a melhoria contínua que originará aprendizagem e mais não é que uma gestão dinâmica das competências nucleares. De salientar ainda o realce dado a uma atitude cooperativa.

Ainda ao nível dos valores, a empresa tem formalizado os Princípios de Liderança¹⁶ que se subdividem em competências pessoais e competências sociais e apresenta o esquema da figura seguinte (ver figura 11), como a fórmula de sucesso para o trabalho em equipa.



Fonte: Grupo Brodheim

FIGURA 11
Esquema para o Sucesso do Trabalho em Equipa – Grupo Brodheim

devem procurar a excelência em tudo o que fazem, o sucesso é o resultado do pensamento positivo, claro e cooperante, como valores de referência têm: Integridade, Respeito, Serviço ao Cliente.

¹⁶ Princípios de Liderança: Competências Pessoais – Autodomínio, Inspirar Confiança, Ser Consciente, Adaptabilidade, Empenho, Otimismo e Autoconfiança; Competências Sociais – Desenvolver os Outros, Orientação para o Cliente/Serviço, Potenciar a Diversidade, Comunicação, Liderança, Colaboração e Cooperação e ser Catalisador da Mudança.

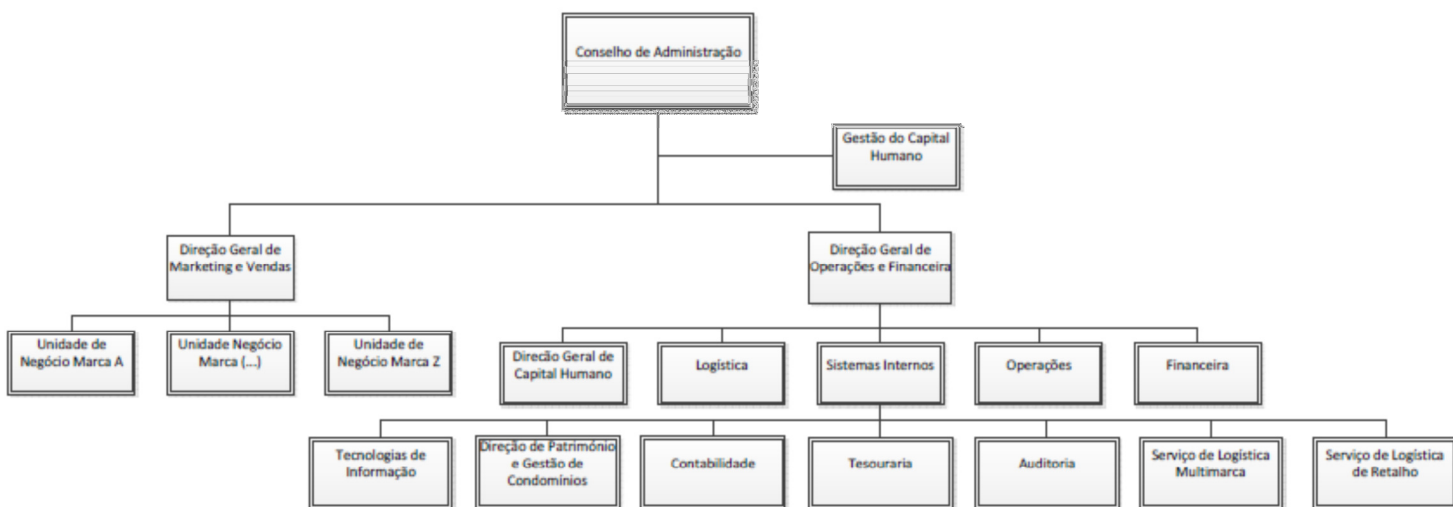
3. Recursos

Do ponto de vista dos recursos importa, por um lado dar uma ideia dos recursos internos globais da empresa mas por outro, talvez o mais importante, identificar os recursos que permitem uma performance superior e persistente do negócio que, por consequência são apreciados pelas empresas com marcas com interesse de representação (representadas).

Do ponto de vista financeiro o Grupo Brodheim apresenta, no ano de 2010, um ativo total de 20,3 M€, 97,5% superior à média do setor (Num Universo Einforma de 3.528 empresas) que é de 0.5 M€, apresentando assim o Grupo Brodheim uma dimensão que valida financeiramente a expressividade do mesmo e a relevância de estudo. Do total do ativo 62% são ativo corrente e os restantes 38% não corrente; separando-se este ultimo em fixos tangíveis (17%) e intangíveis (21%). No que respeita aos capitais próprios o valor é 4.1 M€, 45% superiores à média do setor que se cifra no 1 M€. A empresa apresenta uma autonomia financeira de 21.72%.

a) Recursos Tangíveis

Com 346 trabalhadores e 54 lojas próprias, O grupo Brodheim apresenta uma estrutura organizacional apresentada no organigrama abaixo (ver figura 12) em conformidade com o nível de desempenho pretendido e a realização da visão já referida.



Fonte: Entrevista com Ronald Brodheim

FIGURA 12
Estrutura Orgânica do Grupo Brodheim

Para a questão de investigação é relevante salientar o órgão de *staff* de gestão do capital humano, na dependência da administração, embora surja uma direção geral com o mesmo nome, na dependência das operações. Esta configuração deve-se ao caráter estratégico atribuído ao desenvolvimento dos recursos humanos, ficando assim sob a alçada da administração, enquanto as questões operacionais estão integradas na estrutura. Esta lógica de direção de gestão do capital humano retira a esta direção toda a carga administrativa inerente á gestão de recursos humanos, como por exemplo o processamento salarial, e foca-a apenas no desenvolvimento e gestão do capital humano.

É ainda relevante a organização do marketing e das vendas (produzem imagem e resultados) em unidades de negócio. Cada unidade de negócio corresponde a uma marca e o critério para autonomizar uma marca em unidade de negócio é o da sua capacidade para realizar resultados que permitam sustentar uma estrutura autónoma. Marcas que ainda não tenham atingido essa massa crítica são geridas, numa lógica de portefólio, numa unidade de negócio que gere as marcas nestas condições.

Esta orgânica, ao nível do marketing e das vendas, permite um foco nos resultados de vendas e marketing por marca, facilita a ligação ao representado (proprietário da marca); bem como alguma adaptação aos modelos de gestão dos mesmos e a resposta em termos de marketing, completamente alinhada. Da análise pode-se inferir que com esta estrutura o Grupo Brodheim tem uma organização que lhe permite responder com eficácia à área de “consumidor, marketing e culturas”, prevista no modelo da figura 6 (ver página 27) Wrigley (2010).

É ainda de relevar a existência de uma direção do património e de gestão de condomínios, dada a importância da localização, conservação e atualização das lojas, bem como da relação com a gestão dos centros comerciais onde muitas lojas estão localizadas. Esta unidade orgânica dota a empresa de recursos para responder ao tema “mercados

imobiliários e uso da terra”, também previsto na figura 6 (ver página 27) Wrigley, (2010)

Por último de referir a separação das operações de logística para servir as lojas próprias (retalho) e para servir os clientes multimarca. Tal deve-se a especificidades diferentes ao nível da operação, mas também à capacidade de resposta e nível de eficiência e eficácia (serviço de excelência) que tem de existir quando a loja é a imagem de uma marca. Mais uma vez, esta unidade orgânica permite responder à terceira e última área prevista na figura 6 (ver página 27) Wrigley (2010), designada de “logística e redes de abastecimento”.

Digno de realce, também ao nível dos recursos tangíveis é a ferramenta de *business intelligence* (BI), transversal à estrutura, incorporando RH, área financeira e marketing (informação sobre compras do cliente final). O sistema O Qlikview apresentou-se, segundo declarações de Ana Pinho, COO do Grupo Brodheim, ao portal CPI Retail, “como uma solução rápida e ágil, uma ferramenta na vanguarda do BI em ambiente Web. Na base estão a qualidade da informação e o tempo reduzido de disponibilização de informação da venda, permitindo uma grande rapidez de análise. “

Este recurso contribui significativamente, pela sua transversalidade, para a satisfação dos *Stakeholders*, para a performance de vendas e financeira; bem como para um contributo de valor acrescentado para as marcas representadas.

b) Intangíveis

Relativamente aos recursos intangíveis identifica-se como relevante para a questão de investigação, a marca Brodheim pela sua história e credibilidade que transmite, indiscutivelmente, confiança a clientes/consumidores, colaboradores, comunidade envolvente e fornecedores; constituindo mesmo para estes “um polo gravitacional” de obtenção de novas representações.

Também a rede de contactos do líder e restante administração é muito relevante para a longevidade de sucesso da empresa. A este nível o CEO, estabelece uma agenda anual muito precisa para estar presente

nos grandes eventos nacionais e internacionais relacionados com o seu negócio e as marcas inerentes, bem como contempla encontros de negócios e de cortesia com os mais altos responsáveis das marcas que representa. Atento a novas oportunidades, nos referidos eventos o líder procura identificar novas marcas que possam vir a incorporar o seu portefólio.

Os Anos de experiência, a sua orgânica, os processos de gestão, o contacto com marcas internacionais e a correspondente gestão cooperativa do seu marketing, bem como o permanente investimento em sistemas de informação e desenvolvimento dos colaboradores, resultou num conhecimento do mercado único e diferenciado que mais uma vez potencia todas as áreas da figura 6 (ver página 27) Wrigley (2010), bem como o contributo da empresa para o valor da sua marca corporativa e das marcas representadas.

Outros dos recursos intangíveis do Grupo Brodheim é o seu portefólio de marcas, uma vez que o mesmo não resulta do acaso, mas sim de critérios bem definidos (explicitados mais à frente). Este facto permite que o valor intangível do portefólio não seja a soma das marcas que o constituem mas sim, por via das sinergias e complementaridades de marcas, mais do que esse valor; sendo assim o portefólio um recurso intangível.

4. Competências Nucleares

Da análise de recursos efetuada e tendo em atenção a definição de Hamel e Prahalad (1990), identificam-se como competências nucleares:

- A liderança e a sua rede contactos;
- As competências de marketing ao nível de consumidor, mercados e culturas e capacidade de adaptação a estágios e modelos de gestão de marca;
- A importância e foco dado à gestão do capital humano.

5. Gestão Dinâmica das Competências Nucleares

A evidência de que as competências nucleares referidas no ponto 4, são geridas de uma forma dinâmica está no facto de o CEO ter, muito recentemente alterado a gestão dos recursos humanos, mudando-lhe a

designação gestão de capital humano e fazendo depender o seu desenvolvimento diretamente da administração. Esta alteração funda-se na importância das pessoas no negócio do retalho (cruciais para a experiência vivida em loja e no ato de compra), a necessidade do seu contínuo desenvolvimento e a especificidade da sua gestão dadas as características pessoais e circunstanciais de cada ser humano.

A alteração referida, não só vem demonstrar a gestão dinâmica das competências nucleares, mas também demonstrar que o Grupo Brodheim cumpre o elemento da figura 7 (páginas 32 e 33, grelha final dos elementos de análise), designado por “contributo da empresa para o valor das marcas”; mormente no que respeita à relação interpessoal com o retalhista e à experiência vivida na loja e com o ato de compra.

6. Fatores Externos

a) Fornecedores e seu Poder Negocial

Os fornecedores das marcas comercializadas pelo Grupo Brodheim têm um forte poder negocial, uma vez que essas marcas são cruciais para a sobrevivência da empresa. Contudo trata-se de um poder latente que muito raramente é exercido, uma vez que a relação de representação não é meramente transacional, mas sim uma relação de parceria onde as partes buscam sinergias, posições “*win-win*” e alinhamentos estratégicos. Tal facto leva a que os fornecedores/proprietários das marcas, venham a ser analisados com mais detalhe quando se tratar dos *stakeholders*.

b) Potenciais Novos Concorrentes

Como já se referiu, a posição/dimensão face à média do setor é incomparavelmente superior, facto que leva a que muito poucas empresas do setor possam vir a conseguir representação de marcas internacionais com oportunidades em Portugal; por outro lado a dinâmica do CEO no âmbito do setor ao nível global e as “credenciais” que a história e a credibilidade da sua marca/empresa apresentam, leva a que as marcas com interesses a entrar no mercado português, na maioria das vezes procurem o Grupo Brodheim para seu parceiro.

c) Poder de Negociação de Clientes e Compradores

Tendo uma grande fatia do seu negócio a ser efetuada em lojas próprias monomarca, o Grupo Brodheim reduz significativamente o poder de negociação de clientes e compradores. Por um lado, porque não depende muito deles; e por outro, porque um aumento desadequado da força de um cliente ou comprador pode sempre levar a que a empresa, como tem estrutura própria de retalho, opte pela substituição do cliente através de uma loja sua.

d) Ameaça de Produtos Substitutos

A ameaça dos produtos substitutos devem ser analisada ao nível do mercado global, uma vez que esta ameaça surge no mesmo segmento de mercado (preço e imagem) e, por consequência, só outras marcas com as mesmas premissas podem efetivamente ser substitutas, uma vez que a indústria portuguesa de vestuário e acessórios não possui marcas com este perfil.

Ao nível do mercado global, como se referiu na alínea b), a atuação da empresa no setor permite evitar ou antever com tempo de reação as ameaças que daí advierem.

e) Nível de Rivalidade da Concorrência

Não existindo, como se referiu, muitas empresas concorrentes, a maior rivalidade é imposta pelo novo canal de retalho, a internet, onde as marcas representadas estão, na maioria das vezes, presentes de forma direta e global.

7. Stakeholders: Satisfação e Gestão

Conforme apresentado na revisão de bibliografia, o sucesso do Grupo Brodheim será medido pela satisfação dos seus stakeholders. Para o efeito é necessário identificar e classificar os stakeholders à luz da revisão bibliográfica efetuada. Seguidamente procurar-se-á provar a satisfação dos stakeholders considerados ativos, segundo o modelo adotado.

Os *stakeholders* identificados para o caso em estudo foram: (1) Clientes, são os clientes que compram por grosso e tem lojas de retalho multimarca, (2) os Consumidores que compram nas lojas do Grupo, (3) os Colaboradores que

trabalham na empresa, (4) os Representados ou proprietários das marcas, (5) os outros fornecedores, ou seja, de artigos e serviços necessários à operação mas que não são objeto de revenda (6) os Acionistas e (7) a Comunidade Envolvente.

	Clientes	Consumidores	Colaboradores	Proprietários das Marcas	Outros Fornecedores	Acionistas	Comunidade Envolvente
1) Importância da Relação com a Organização	4	5	4	5	3	5	3
1) Fornecedor de Recursos Críticos para a Organização	5	5	5	5	3	3	0
1) Bem Estar Pessoal é afetado pelas decisões efetuadas na organização	0	0	4	0	0	5	0
	9	10	13	10	6	13	3
Relacionamento com a Organização	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Difusa
Prioridade dos Stakeholders por via dos Atributos	Poder Legitimidade Urgência	Poder Legitimidade Urgência	Poder Dependência Legitimidade	Poder Legitimidade Apoio	Legitimidade	Poder Legitimidade Dependência	Apoio
2) Identificação / Classificação	Definitivo	Definitivo	Definitivo	Definitivo	Latente	Definitivo	Latente
3) Prioridade dos Stakeholders Relat. a Fatores de Sucesso da Organização	Activo	Activo	Activo	Activo	Informado	Activo	Desperto

Notas:

- 1) Escala Crescente de 0 a 5
- 2) Latente (1 atributo), Expectante (2 atributos), Definitivo (+ de 3 atributos)
- 3) Activo, Informado, Desperto, Inactivo

Fonte: Sistematização Própria

FIGURA 13
Classificação dos Stakeholders do Grupo Brodheim

Aplicada a metodologia é possível identificar na figura anterior (ver figura 13) os *stakeholders* para os quais é necessário medir a sua satisfação para assim contribuir para a resposta à questão de investigação; são eles: os clientes, os consumidores, os colaboradores, os proprietários das marcas e os acionistas. Praticando uma gestão focada na satisfação dos *stakeholders*, o CEO do Grupo Brodheim reconhece os ora designados de *stakeholders* ativos como aqueles que são objeto de maior atenção da empresa, como aliás também demonstra a análise, a missão, a visão e os valores.

Assim, antes de se analisar detalhadamente a satisfação de cada um dos *stakeholders* ativos, importa avaliar, dado o caráter transversal da comunicação, o que a empresa faz nesta matéria para comunicar com os referidos *targets*. Para o efeito foram analisadas as publicações da empresa que se destinam a comunicar com os vários *stakeholders* (ver figura 14). Como se pode verificar a cobertura dos *stakeholders* ativos é praticamente total, ficando a faltar os acionistas que, pela inerência das suas características, tem canais e informação privilegiada, os consumidores que são cobertos, pela internet, redes sociais e programas de fidelização e os donos das marcas que, pela especificidade e importância, tem canais e informação privilegiada. De salientar que a publicação que se destina aos *stakeholders* externos está também disponível para download no site; ficando assim disponível para o consumidor final.

Designação	Periodicidade	Target
Coffee Break	Mensal	Colaboradores
Brodheim - LifeWork & Pleasure	Mensal	Clientes Multimarca, Fianquiados e outros <i>stakeholders</i> nacionais
EB.Com Express	Mensal	Colaboradores
Eb.Com Solidária	Mensal	Colaboradores
Noticias Moda Visão	Não Regular	<i>stakeholders</i> do Negócio da Ótica

Fonte: Sistematização Própria

FIGURA 14
Lista de Publicações e *Target* do Grupo Brodheim

Para efeitos desta investigação, a utilidade destas publicações reside na possibilidade de verificar as mensagens e os valores transmitidos; bem como a tipologia de assuntos relevantes para cada grupo.

Designação	Conteúdos / Temas	Valores / Evidências
Coffee Break	<p>Notícias do Grupo (actividade interna e de relacionamento com a comunidade)</p> <p>Clipping</p> <p>Curiosidades</p> <p>Patrocínios</p> <p>Partilha de experiência de colaboradores</p> <p>Notícias das Marcas</p> <p>Actividades de lazer organizadas espontâneamente pelos colaboradores</p> <p>Apresentação dos membros e função dos vários departamentos da empresa</p>	<p>Boa comunicação interna</p> <p>Partilha para melhorar coesão e trabalho em equipa</p> <p>Espaço para subgrupos informais</p> <p>Fomenta ligação interdepartamental</p> <p>Lazer e "edutainment"</p>
Brodheim - LifeWork & Pleasure	<p>Marcas (posicionamento, História e Valores)</p> <p>Agenda Cultural ao Nível Mundial</p> <p>Notícias da Empresa (inaugurações, actividades relacionadas com a Comunidade)</p> <p>Apresentação de Novos Colaboradores</p> <p>Recomendações de lazer (hotéis, etc) em conformidade com o posicionamento da empresa</p> <p>Encontros com Clientes</p>	<p>Ecologia e Sustentabilidade</p> <p>Preocupação com as Marcas</p> <p>Atenção ao consumidor numa óptica Mundial</p> <p>Preocupação com os Colaboradores</p> <p>Lazer</p> <p>Humanismo (Clientes, Comunidade, Colaboradores)</p>
Eb.Com Express	<p>Mensagens motivacionais e informativas do Líder</p> <p>Prémios a colaboradores</p> <p>Notícias das marcas</p> <p>Relação com a comunidade</p>	<p>Publicação assinada pelo Ceo (comprometimento)</p> <p>Evidenciar que quem executa é premiado</p> <p>Importância das Marcas</p> <p>Importância do relacionamento com a comunidade</p>
Eb.Com Solidária	<p>Comunica internamente os eventos organizados ou dinamizados pelo grupo de colaboradores que se organiza solidariamente para acções sociais na comunidade</p>	<p>Espirito de equipa e alinhamento de valores</p> <p>Relação com a Comunidade</p>
Notícias Moda Visão	<p>Publicação destinada ao negócio de óptica</p> <p>Marcas (posicionamento, História e Valores)</p> <p>Lançamentos</p> <p>Campanhas</p> <p>Clientes</p>	<p>Newsletter de dinamização do negócio de óptica</p>

Fonte: Sistematização Própria decorrente da leitura das publicações

FIGURA 15 **Lista de Publicações, Conteúdos e Valores Comunicados GB**

Assim na figura anterior (ver figura 15) podemos verificar que as referidas publicações apresentam conteúdos, valores e evidências de uma comunicação relevante para o *target* e na linha da identificação de elementos pertinentes para a questão de investigação, nomeadamente ao nível da gestão do capital humano, das marcas e da importância da satisfação dos *stakeholders*.

Não se tratando de um estudo quantitativo, mas sim de um estudo exploratório de caso, é todavia possível encontrar alguns elementos de medida da satisfação para cada uma das categorias de *stakeholders*. Assim na figura abaixo (ver figura 16), apresenta-se uma tabela com os indicadores possíveis e passíveis de ilustrar a satisfação dos *stakeholders*, a par com as outras fontes de informação já anteriormente referidas. Estes indicadores serão avaliados na área em que se avaliará toda a informação inerente à categoria de *stakeholder*.

Stakeholders	Indicadores de Satisfação
Clientes	Não Disponível
Consumidores	Estudo Cliente Mistério
Colaboradores	Inquérito de Satisfação
Representados (Donos das Marcas)	Volume de Vendas Alinhamento Estratégico Experiência de Marketing
Acionistas	EBITDA / Lucro

Fonte: Sistematização Própria

FIGURA 16

Mapa de Variáveis Dependentes de Medida do Sucesso dos Stakeholders

a) Acionistas

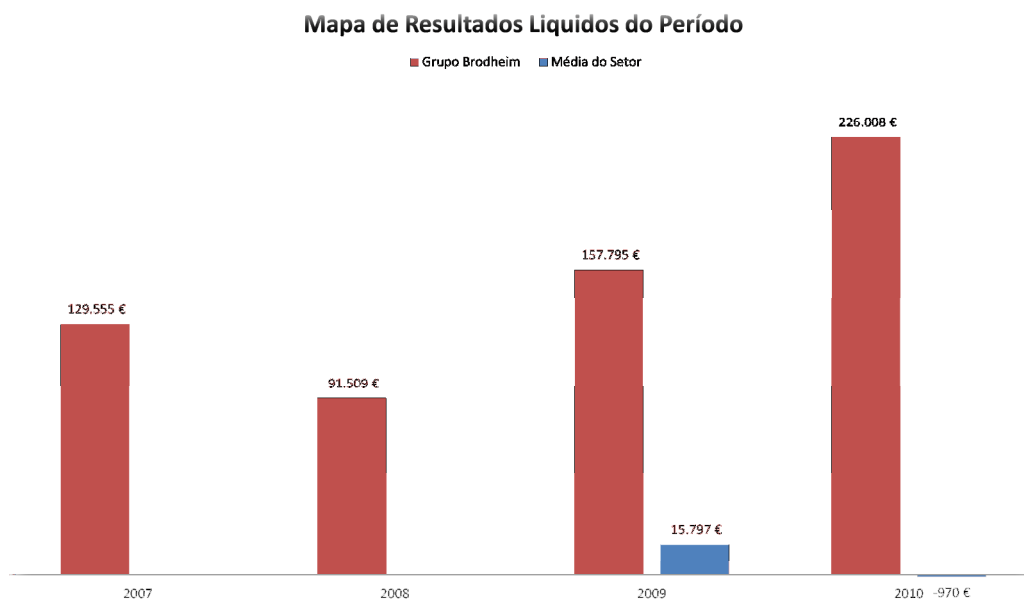
Segundo o CEO do Grupo Brodheim “Independentemente da índole cultural dos acionistas, a empresa tem de demonstrar lucros. Cada acionista tem a sua própria visão sobre o que é lucro e satisfação; como mínimo denominador comum temos a satisfação pessoal e a libertação de *cash-flow* para reinvestimento. Quando uma empresa está na bolsa existe a possibilidade de efetuar *benchmark*, e surge a lógica de gestão que é a de manter a empresa sempre com uma atratividade financeira que incentive a sua compra. Esta filosofia de gestão é mandatária nos EUA, enquanto na Europa do Norte existe a visão de que a empresa é um

legado que se deixa para as gerações vindouras e, enquanto organização, deve ter preocupações sociais.”

Ronald Brodheim, disse ainda “Os acionistas da Brodheim consideram que devem satisfazer todos os *stakeholders* mas primeiro satisfazer os acionistas, contudo o facto de não estarem em bolsa permite, pelas razões já explicadas, uma equidade maior. A Brodheim não satisfaz os acionistas de uma forma agressiva sem ter em conta os outros *stakeholders*. Esta atitude é intrínseca aos, já referidos, código de valores e código de liderança (já com quinze anos) conjugada com uma avaliação de 360°. Na época estes conceitos não estavam na moda ou massivamente em uso; fizemo-lo por convicção. Hoje, os consumidores e restantes *stakeholders*, reconhecem-nos como uma mais-valia.”

Pelo exposto conclui-se que a satisfação dos acionistas decorre de dois elementos: o lucro e a satisfação dos *stakeholders*. A figura seguinte (ver figura 17) ilustra de forma clara que os acionistas estarão satisfeitos relativamente ao lucro, uma vez que nos últimos quatro anos o mesmo tem apresentado uma tendência de crescimento e, embora não seja essa a sua perspetiva, mesmo quando comparados com a média do setor, estes apresentam uma tendência oposta e um resultado médio muito inferior.

Relativamente à satisfação dos restantes *stakeholders* a mesma será analisada mais à frente.



Nota: Não foi possível obter os resultados médios do setor para os anos 2007 e 2008

Fonte: Relatório Completo Einforma

FIGURA 17
Mapa de Resultados Líquidos do Período

b) Colaboradores

No Grupo Brodheim, a satisfação dos colaboradores é vista segundo duas óticas, a geral e a particular; correspondendo a primeira ao clima organizacional e a segunda à satisfação de cada um. Por outro lado, sob o pressuposto de que as empresas não vivem sem talentos, a empresa adotou a filosofia de gestão do capital humano (como já explicitado na estrutura organizacional), e uma especial atenção a estes (talentos) e à sua satisfação pessoal.

O Grupo Brodheim considera que a satisfação dos colaboradores começa no recrutamento, que pode ser direto ou através de empresa especializada, com uma precisa definição do recurso que se quer e do preço que se pode pagar por ele. Depois existe aquela tarefa difícil que é, em uma hora compreender se os candidatos têm o “fit” à organização, perceber se tem a atitude correta e relacionada com a sua função e os *skills*. Recrutando a pessoa com um bom ajustamento à cultura da organização e ajustada à função está construída a base para a satisfação dos colaboradores.

Depois segue-se uma outra etapa também muito importante, a **integração**; uma má integração pode originar uma má performance. A integração, dependendo da função pode durar de quinze dias a três meses. Esta fase é muito monitorizada pelo CEO. Quanto aos talentos, o CEO efetua um acompanhamento ainda mais próximo e, relativamente aos restantes, efetua uns almoços e jantares, juntamente com o diretor de capital humano, para conhecer melhor as pessoas e compreender como se estão a integrar na organização; estes ocorrem seis a sete vezes por ano onde se fala da pessoa e do trabalho.

No que respeita à gestão de carreiras, o CEO afirma “a empresa não trata da gestão de carreira de ninguém, contudo tem projetos e desafios aliciantes para os seus colaboradores; mormente os talentos”.

Relativamente à identificação de talentos e sua avaliação de desempenho, são efetuadas as seguintes ações:

- Avaliação dos vinte seis quadros mais importantes da empresa com o objetivo de compreender se o seu grau de satisfação está nos níveis pretendidos ou se, entretanto de deram desadequações;
- Avaliação de desempenho efetuada duas vezes por ano e tem por base:
 - Objetivos Quantitativos
 - Objetivos Qualitativos
 - Avaliação 360°

De três em três anos efetua-se um inquérito de clima organizacional. Todos os anos é efetuado um inquérito de liderança em que a total confidencialidade é garantida pela contração externa do serviço.

Não sendo possível, por razões de política da empresa disponibilizar os dados relativos aos inquéritos relatados, é pelo menos possível concluir pela análise dos processos e metodologias de gestão do capital humano (do recrutamento, à avaliação de satisfação e gestão do talento), que o

Grupo Brodheim está organizado e possui as práticas conducentes a uma elevada probabilidade de satisfação dos seus colaboradores.

Com o objetivo de aumentar a qualidade das conclusões foi efetuado um inquérito não estruturado a dois gerentes e três operadores de loja; sendo que o mesmo validou que efetivamente os colaboradores estão satisfeitos com a empresa, conhecem bem o que a empresa espera deles, têm um bom ambiente de trabalho, reveem-se nas ações que a empresa faz à comunidade e consideram-se justamente pagos, embora considerem que talvez pudessem ganhar mais.

c) Fornecedores / Proprietários das Marcas

Segundo Ronald Brodheim, existe uma maior e compreensível preocupação com os fornecedores de produtos (marcas representadas) do que com os produtores de serviços; contudo ambos são importantes. Ronald Brodheim afirma “Os relacionamentos com os representados são (proprietários das marcas), costumam dizer, ‘obsessivos’ quer do ponto de vista do detalhe, quer do relacionamento e transparência”.

Esta atitude tem, demonstrando excelentes resultados no longo prazo; pois uma presença tão longa em termos internacionais origina um “passa palavra” positivo e faz o sucesso devido ao tratamento de excelência aliado à capacidade técnica e à atitude. Hoje no Grupo Brodheim existem muitos pedidos de representação e mesmo que não interessem, todos são respondidos com um bom tratamento.

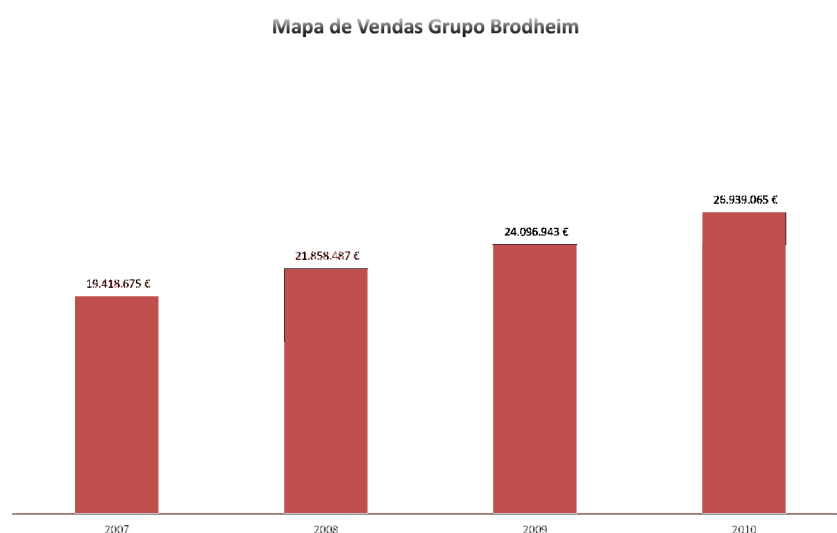
Relativamente à contratualização e relacionamento, a relação é a de representantes exclusivos de marcas em Portugal na área do vestuário e acessórios para o segmento médio-alto e alto, afirma Ronald Brodheim.

O Grupo Brodheim, sempre foi importador desde há 20 anos, contudo existiu um movimento no comércio em que as marcas passaram a preferir as lojas monomarca por oposição às lojas multimarca; assim hoje tudo se passa de forma diferente e a empresa teve de avançar para o elo seguinte da cadeia de valor, o retalho, afirma o CEO.

Do ponto de vista das estratégias, gestão, procedimentos e relacionamento, a empresa tem a capacidade de se adaptar ao pretendido pelo fornecedor (proprietário das marcas); quer do ponto de vista contratual, quer relacional, isto é, capacidade para cumprir as suas especificações relativamente à estratégia, objetivos, marketing *mix* e *retail mix*.

Focado no mundo do vestuário e acessórios, o grupo Brodheim procura marcas com altos índices de universalidade e de transversalidade; ou seja marcas com presença em todo o mundo e com uma extensão de gama alta; pois só estas marcas têm a possibilidade de estabelecer uma relação afetiva imediata com o consumidor. Além destes dois requisitos a marca tem ainda que se ajustar ao posicionamento de preço pretendido.

Como evidência de que estes procedimentos e atitude têm como consequências a satisfação dos proprietários das marcas temos; por um lado a longevidade das relações e da empresa e por outro o crescimento das vendas (no caso tratado em acumulado, por não ter sido possível a faturação detalhada por marca) apresentado na figura abaixo (ver figura 18).



Fonte: Relatório Completo Einforma

FIGURA 18
Mapa de Vendas do Grupo Brodheim

É possível avaliar ainda outro elemento que contribui para a satisfação dos proprietários das marcas; esta tem a ver com o alinhamento estratégico entre as marcas representadas e as atividades corporativas do Grupo Brodheim; para o efeito efetuou-se uma avaliação à comunicação online das marcas representadas pelo Grupo Brodheim (Furla, Burberry, Timberland, Trussardi, Fuego, Betty Barclay, DKNY, Hugo Boss, Elle, Tod's, Longchamp, Guess, Under Colors of Benetton, Adidas e Silhouette), a fim de identificar quais os seus principais eixos de comunicação. Esta comunicação foi tratada numa nuvem de palavras agregando a comunicação de todas as marcas e da qual resulta a figura abaixo (ver figura 19).



Fonte: Sistematização Própria

FIGURA 19
Nuvem de Eixos de Comunicação das Marcas Representadas pelo Grupo Brodheim

Como palavras-chave identificam-se, da figura 19:

- Responsabilidade Social e Sustentabilidade, tratadas no Grupo Brodheim através da organização EB Solidária;
- Alta Qualidade, Design, Exclusivo, Inovação e Luxo demonstradas pelos critérios de seleção de entrada no portefólio de marcas do Grupo Brodheim e pela relação contratual estabelecida;

- Integridade, justificada como um valor da empresa desde a sua génese.

Fica assim demonstrada a compreensão global do Grupo Brodheim em relação aos eixos de comunicação das marcas globais; bem como o ajustamento do seu posicionamento enquanto empresa; gerando assim confiança entre os parceiros e alavancando o seu valor e o das marcas representadas.

Para resposta à questão de investigação, importa ainda classificar as marcas representadas quanto à distribuição e notoriedade, posicionamento e modelo de gestão; para o efeito apresenta-se a síntese na figura seguinte (ver figura 20).

Marca	Distribuição e Notoriedade	Posicionamento	Modelo de Gestão
Adidas Glasses	Global	Premium	Emotional Branding
Betty Barclay	Global	Luxo	Emotional Branding
Burberry	Global	Premium	Cultural Branding
DKNY	Global	Premium	Emotional Branding
Elle	Global	Luxo	Emotional Branding
Fuego	Internacional	Premium	Emotional Branding
Furla	Global	Luxo	Cultural Branding
Guess	Global	Premium	Emotional Branding
Hugo Boss	Global	Premium	Cultural Branding
Longchamp	Global	Luxo	Cultural Branding
Silhouette Glasses	Global	Premium	Cultural Branding
Timberland	Global	Premium	Cultural Branding
Tod's	Global	Luxo	Cultural Branding
Trussardi	Global	Luxo	Cultural Branding
Under Colors of Benetton	Global	Premium	Emotional Branding

Fonte: Sistematização Própria

Figura 20
Mapa de Análise das Marcas Representadas pelo Grupo Brodheim

A análise é qualificativa e decorre das fontes anteriormente referidas.

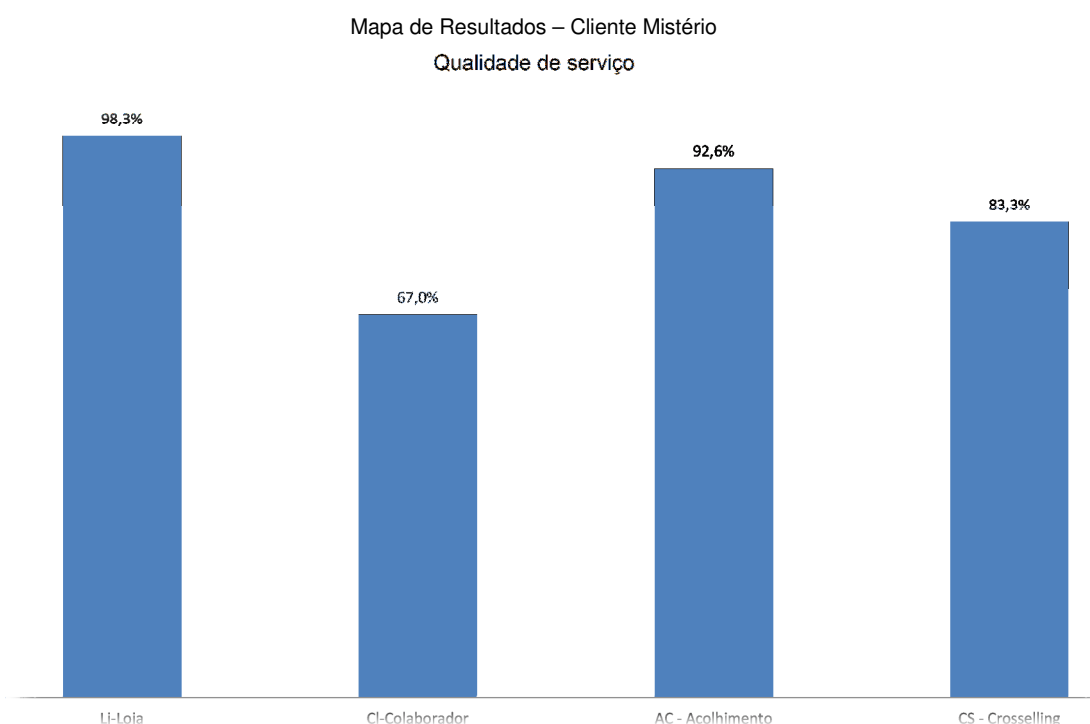
Da análise do mapa verifica-se alguma diversidade de entre as marcas; o que, por consequência, origina flexibilidade e adaptação do Grupo Brodheim na gestão de marketing e marcas.

d) Consumidores

A análise da satisfação dos consumidores pode ser avaliada de uma forma direta, ou seja com um inquérito direto aos consumidores, ou de uma forma indireta, através do cliente mistério, o qual efetuado por uma empresa profissional nos informa da qualidade do serviço prestado. Um bom nível de qualidade de serviço, indicará uma elevada probabilidade de clientes muito satisfeitos.

A opção cliente mistério é a opção adotada pelo Grupo Brodheim e cujos resultados globais se apresentam na figura seguinte (ver figura 21).

Na figura 21 são apresentados os resultados da qualidade do serviço por loja, a média por colaborador, o nível de qualidade do acolhimento; bem como o nível de cross-selling (este ultimo constitui um indicador de negócio – capacidade de venda e não um indicador de satisfação do cliente. Da análise da mesma pode-se concluir que os níveis de qualidade por lojas e na fase de acolhimento são muito bons mas já a média por colaborador é mais baixa, indiciando, necessidade de formação de alguns colaboradores, ou mesmo desajustamento ao desempenho das funções.



Fonte: Cliente Mistério – Grupo Brodheim

FIGURA 21
Mapa de Resultados Globais do Cliente Mistério do Grupo Brodheim

e) Clientes

Ao nível dos clientes (proprietários de lojas multimarca) não foi possível obter informação, contudo o resultado global positivo e crescente do Grupo Brodheim, indicia, ainda que de forma indireta, uma provável satisfação dos mesmos.

VI. Análise do Trabalho de Campo

A análise do trabalho de campo permitiu identificar as evidências e factos que possibilitam a resposta à questão de investigação “Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?”.

Tendo em atenção a grelha final dos elementos de análise (ver pág. 32 e 33), identificaram-se como fatores de sucesso:

1. A história da empresa e a consistências dos seus valores;
2. A existência de uma estratégia bem definida e focada na satisfação dos *stakeholders*;
3. Missão, Visão e Valores com menção clara aos *stakeholders*;
4. *Stakeholders* bem identificados e definidos;
5. Solidez financeira;
6. Foco na gestão do capital humano;
7. Competências elevadas de marketing e gestão de marcas;
8. Foco e competências ao nível da gestão do imobiliário, permitindo otimização de custos, boas localizações e manutenção de boa imagem de loja;
9. Logística ajustada às várias tipologias de clientes, quer externos, quer internos;
10. Bom sistema de informação;
11. Gestão estratégica e técnica do portefólio de marcas da empresa;
12. Gestão criteriosa da agenda e *networking* do líder, quer a nível local (interno e externo), quer a nível global;
13. Gestão dinâmica das competências nucleares que mantêm a empresa sempre viva e atual;
14. Gestão dos fornecedores (proprietários das marcas) numa ótica de parceria e com elevada capacidade de adaptação aos mesmos;
15. Existências e desenvolvimento de lojas próprias, bem como capacidade para a sua gestão;
16. Efetiva gestão e satisfação dos *stakeholders*;
17. Não se identificaram evidências relativamente a problemas de *governance* por via de uma gestão na ótica dos *stakeholders*.

Apesar das referidas evidências, não foi possível obter, de uma forma clara o grau de satisfação dos clientes, nem dados quantitativos sobre a satisfação dos colaboradores, ou que suportem o mapa de análise de marcas representadas pelo Grupo Brodheim.

VII. Conclusões

Uma objetiva e clara questão de investigação **“Quais os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios?”** permitiu uma identificação bem definida dos corpos teóricos sob os quais a mesma seria respondida.

A revisão de literatura veio possibilitar a fundamentação dos corpos teóricos, através de conceitos, definições, modelos e metodologias atuais e adequadas à questão em análise. A conjugação de todo esse conhecimento veio permitir o desenvolvimento de um modelo conceptual que aplicado ao caso prático do Grupo Brodheim veio a responder à questão de investigação identificando os fatores que permitem a representação, com sucesso, de marcas internacionais de vestuário e acessórios (ver pág. 32).

Tendo sido identificados dezasseis fatores, uma possível agregação em grandes áreas será: (1) gestão estratégica formalizada e com foco na satisfação dos *stakeholders*, (2) história da empresa, solidez financeira e rigor na gestão dos recursos, (3) ênfase nos recursos do capital humano e sistemas de informação, (4) elevadas competências de marketing e de gestão de marcas, (5) elevadas competências na gestão de redes de contactos e parcerias e (6) competências e capacidades para decisões imobiliárias inerentes à localização, gestão e manutenção das lojas monomarca próprias.

O modelo revelou-se eficaz e eficiente neste estudo de caso o qual, dado seu carácter de referência no setor, leva em crer que funcionará em outros casos. Contudo o modelo desenvolvido carece de aplicação a outros casos para que se possa inferir a sua generalização. Da mesma forma, os fatores identificados indiciam a possibilidade de generalização principalmente nos grandes agregados apresentados nestas conclusões. Contudo só o estudo de mais casos do setor pode permitir uma generalização científica amplamente validada.

Verificou-se uma impossibilidade de obtenção de informação relativa aos *stakeholders* – clientes, mas tal facto não resultou em dificuldades na resposta à questão de investigação, bem como de informação quantitativa relativa à gestão das marcas.

A resposta à questão de investigação e o modelo conceptual desenvolvido para atingir esses resultados permitem o cumprimento do objetivo de dissertação quer do ponto de vista académico, uma vez que gerou uma síntese dos corpos teóricos identificados que poderá servir de partida para outras investigações ou atualizações; bem como gerou um modelo conceptual passível de futuras aplicações; numa primeira fase, para a sua generalização científica e, numa segunda fase, como modelo a utilizar pela sua validade.

Do ponto de vista do mundo empresarial o modelo conceptual permitirá desenvolver análises em outras empresas; bem como conhecer o conjunto de fatores de sucesso para a representação de marca internacionais de vestuário e acessórios (setor de referência em Portugal), que embora ainda careçam de confirmação científica, são uma excelente base para a deteção de *gap's* ou lacunas em empresas deste setor.

Do ponto de vista pessoal o objetivo foi plenamente atingido, tendo permitido ao mestrando um aumento do seu conhecimento científico, bem como a confirmação científica de algum conhecimento empírico resultante da atividade profissional.

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Negócio de Marcas Internacionais e Corpos Teóricos da Questão de Investigação.

Figura 2 - Metodologia para análise e identificação de stakeholders função das necessidades e interesses.

Figura 3 - Triângulo de Posicionamento do Luxo, *Premium* e Moda.

Figura 4 - Tabela Comparativa dos Axiomas entre Modelos de Gestão de Marcas.

Figura 5 - Critérios de Seleção de Distribuidores / Representantes Estrangeiros adaptados de Cavusgil (1995).

Figura 6 - Dimensões de “Incorporação Territorial” para Empresas Transnacionais de Retalho.

Figura 7 - Mapa Conceptual do Modelo de Análise.

Figura 8 - Condições Relevantes para a decisão sobre os diferentes métodos científicos.

Figura 9 - Táticas para garantir a qualidade científica do caso.

Figura 10 – Metodologia para o Caso Brodheim.

Figura 11 – Esquema para o Sucesso do Trabalho em Equipa – Grupo Brodheim.

Figura 12 – Estrutura Orgânica do Grupo Brodheim.

Figura 13 – Classificação dos *Stakeholders* do Grupo Brodheim.

Figura 14 – Lista de Publicações e *Target* do Grupo Brodheim.

Figura 15 – Lista de Publicações, Conteúdos e Valores Comunicados GB.

Figura 16 - Mapa de Variáveis Dependentes de Medida do Sucesso dos *Stakeholders*.

Figura 17 – Mapa de Resultados Líquidos do Período.

Figura 18 – Mapa de Vendas do Grupo Brodheim.

Figura 19 – Nuvem de Eixos de Comunicação das Marcas Representadas pelo Grupo Brodheim.

Figura 20 – Mapa de Análise das Marcas Representadas pelo Grupo Brodheim.

Figura 21 – Mapa de Resultados Globais do Cliente Mistério do Grupo Brodheim.

Bibliografia

- Agle, Bradeley R.; Donaldson, Thomas; Freeman, R. Edward; Jensen, Michael C.; Mitchell, Ronald K.; Wood, Fonna J. 2008. Dialogue: Toward superior stakeholder theory. ***Business Ethics Quarterly***, Vol.18, Nº2: 153-190.
- Amaeshi, K.; Osuji, O.; Nnodim, P. 2008. Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A boundaryless responsibility? clarifications, exceptions and implications; ***Journal of Business Ethics***, Vol. 81, Nº1: 223-234.
- Arnold, David. 2000. Seven Rules of International Distribution; ***Harvard Business Review***; Nov-Dec: 131-137.
- Barney, Jay B.; Arian, Asli M. 2001a. The resource-based view: Origins and implications, in Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison (Ed.), ***The blackwell handbook of strategic management***: 124-188. Blackwell Publishers Ltd.
- Barney, J. B. 2001b. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. ***Academy of Management Review***, Vol. 26, Nº1: 41-56.
- Brown, Lawrence D.; Caylor, Marcus L. 2004. Corporate governance study: the correlation between corporate governance and company performance. ***Institutional Shareholder Services***.
- Churchill/Ford/Walker's. 2009. ***Sales force management***. Ninth Edition, Irwin: McGraw-Hill.
- Costa, António R., Crescitelli, Edson. 2003. ***Marketing promocional para mercados competitivos***. São Paulo: Atlas.
- Coutinho, Clara Pereira. 2011. ***Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática***. Coimbra: Edições Almedina.
- de Rosnay, Joël. 1975. ***Macroscope***. Editions du Seuil.
- Delloite. 2012. ***Retail perspectives***.
- Dunne, Patrick M. & Lusch, Robert F. 2008. ***Retailing***. South-Western: Gengage Learning.
- Einforma. 2012. ***Relatório completo do Grupo Brodheim***.

- Evans, Jody, Bridson, Kerrie, Byrom, John and Medway, Dominic. 2008. Revisiting retail internationalization drivers, impediments and business strategy, ***International Journal of Retail and Distribution Management***. Vol. 36, N°4: 260-280.
- Fleury, Afonso C.C.; Fleury, Maria Teresa Leme. 2003. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. ***Gestão & Produção***. Vol. 10, N°2: 129-144.
- Freeman, R. Edward and McVea, John. 2001. ***A stakeholder approach to strategic management***. Working Paper N°01-02, Darden Business School.
- Galbraith, Jay R.;Kates, Amy. 2007. ***Designing your organization***. Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- Giaccio, Mario. 2009. The internationalization of retail businesses: the emblematic fashion clothing sector; ***Global & Local Economic Review***; N° 2: 49-90.
- Guercini, Simone; Runfola, Andrea. 2010. Business networks and retail internationalization: a case analysis in the fashion industry; ***Industrial Marketing Management***; Vol. 39, N°6: 908–916.
- Hamel, Gary. 2012– ***What matters now***. Jossey Bass.
- Hollensen, Svend. 2007. ***Global marketing*** (4th Edition). Prentice Hall.
- Hollis, Nigel. 2010. ***The global brand***. Palgrave Macmillan.
- Holt, Douglas B. 2004b. ***How brands become icons: the principles of cultural brands***. Harvard Business Press.
- Holt, Douglas B.; Quelch, John A.; Taylor, Earl L. 2004a. How Global Brands Compete. ***Harvard Business Review***, September.
- Instituto Nacional de Estatística. 2012. Estatísticas do comércio 2010.
- Ilonen, Laura; Wren, Jody; Gabrielsson, Mika; Salima, Markku. 2011. The role of branded retail in manufacturers' international strategy. ***International Journal of Retail & Distribution Management***. Vol. 39 N°6: 414-433.
- Kapferer, Jean-Noël. 2011. ***The New Strategic Brand Management***. Kogan Page.
- Kapferer, Jean-Noël; Batiem, Vincent. 2009. ***The Luxury Strategy***. Kogan Page.
- Keller, Kevin Lane. 2008. ***Strategic Brand Management***. Pearson Education.

- King, Adelaide Wilcox; Zeithaml, Carl P. 2001. Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. ***Strategic Management Journal***. Nº22:75-99.
- Kotler, Philip. 2000. ***Marketing Management***. Prentice Hall.
- Kotler, Philip; Kartajaya, Hermanwan; Setiawan, Iwan. 2010. ***Marketing 3.0***. Actual Editora.
- Levitt, Theodore. 1983. The globalization of markets; ***Harvard Business Review***. May/June: 92-102
- Locke, Richard; Kochan, Thomas; Romis, Monica and Qin, Fei. 2007. Beyond corporate codes of conduct: work organization and labour standards at Nike's suppliers. ***International Labour Review***. Vol. 146, Nº1: 2-4
- Lopes, Teresa Silva; Casson, Mark. 2007. Entrepreneurship and the development of global brands. ***Business History Review***. Nº81:651-680
- Lorga, Susana Costa e Silva. 2003. ***Internacionalização e Redes de Empresas***. Verbo.
- Mascarenhas, Briance; Baveja, Alok; Jamil, Mammoon. 1998. Dynamics of core competencies in leading multinational companies. ***California Management Review***. Vol 40, Nº 4; Summer.
- MillwardBrown. 2012. ***Top 100 most valuable global brands***.
- Mollá-Descals, Alejandro; Gómez-Borja, Miguel-Ángel; Lorenzo-Romero, Carlota; Mondéjar-Jiménez, Juan-Antonio. 2010. Application of social web tools to the internationalization of retail companies. ***Journal of Business Case Studies***. Spanish Edition; Vol. 6.
- Porter, Michael E. 1980. ***Competitive Strategy***. Free Press.
- Prahalad, C.K.; Hamel, Gary. 1990. The core competence of corporation. ***Harvard Business Review***, May-June.
- Rodrigues, Jorge Nascimento; Devezas, Tessaleno. 2007. ***Portugal: O Pioneiro da Globalização***. Centro Atlântico.
- Simões, Vítor Corado.1997. ***Cooperação e alianças estratégicas nos processos de internacionalização***. AIP.
- Sousa, Maria José; Batista, Cristina Sales. 2011. ***Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha***. (2ª ed.), Pactor.
- Susnienè, Dalia; Vanaga, Povilas. 2007. Comprehensive stakeholder analysis as a tool for satisfaction of stakeholders needs and interests. ***Engineering Economics***. No 5 (55):24-28.

Thomas, Michael J.; Bureau, Jack R.; Saxena, Narsingh. 1995. The relevance of global branding. *Journal of Brand Management* Vol.2; N°5: 299-307.

Wrigley, Neil. 2010. The globalization of trade in retail services. **Report commissioned by the OECD Trade Policy Linkages and Services Division for the OECD Experts Meeting on Distribution Services**, Paris.

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. (4^a Ed.) Sage.

www.adidas.com/Eyewear/hw07/content/homesite/index.asp?strcountry_adidascom=pt&strlanguage_adidascom=pt

<http://bbuk.bettybarclay.com/>

http://www.benetton.com/portal/web/guest/fw09/wp/undercolors_of_benetton

<http://www.betrend.pt/>

<http://uk.burberry.com/>

<http://cpiretail.pt/news-detail.php?id=152>

<http://www.elle.com/>

<http://www.fuego.fr/>

<http://www.furla.com/pt/>

<http://www.groupecdf.com/home.php>

http://www.guess.eu/Guess/EN?id_link=472b038d718437ddd9fdf1edd5474132&gclid=CPOy1_n1qLICFcYKfAodbn8AqQ

<http://www.longchamp.com/fr/accueil-3.html>

<http://www.silhouette.com/pt/en/home/#selectcountrylanguage>

<http://www.timberland.com/corp/index.jsp?page=workingHere>

<http://www.tods.com/>

<http://www.trussardi.com/>