

HF5415.13. M33

2004

1686600

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**A MARCA NA CRIAÇÃO DE VALOR EM  
CONTEXTO INTERNACIONAL**

Autor: Manuel Francisco Fontes Macedo

Orientação: Professor Vítor Duarte Corado Simões

Constituição do Júri:

Professor Doutor Vítor Gonçalves  
Professor Doutor Miguel Pina e Cunha  
Professor Vítor Duarte Corado Simões

**Setembro / 2004**

# A CRIAÇÃO DE VALOR DA MARCA EM CONTEXTO INTERNACIONAL

Manuel Francisco Fontes Macedo

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Orientador: Professor Vítor Duarte Corado Simões



## RESUMO

A Marca enquanto fenómeno intangível assume distintas valorizações consoante a perspectiva, ou ângulo, a partir do qual é analisada. Os pontos de referência podem ser infinitos, consoante a complexidade do meio ambiente onde a análise se efectua; num contexto de economia de mercado teremos então uma multiplicidade de perspectivas da Marca, não existindo uma forma única de estabelecer a sua valorização. No entanto, podemos sem grande controvérsia, atribuir a uma entidade a capacidade de, a qualquer momento, atribuir um valor à Marca. Esse valor será transversal a várias possíveis perspectivas de valorização da Marca. A entidade que permanentemente atribui um dado valor à Marca, denominamo-la de consumidor ou cliente.

Consideramos que o consumidor constitui uma entidade autónoma do próprio *marketing*, defendemos o poder de valorização da Marca pelo consumidor, como transversal a outras formas enunciadas de valorização, embora sujeito a influências e em permanente interacção com os demais elementos da sociedade em que esse consumidor está inserido.

A Marca é um fenómeno contemporâneo e de grande actualidade. No entanto, a sua conceptualização, e o entendimento do que pode representar em economia de mercado para os vários agentes económicos, não é uma matéria pacífica. A relação da Marca com os demais elementos que compõem a empresa, em contexto nacional ou internacional é outro dos campos de análise fundamental a ter em consideração dada a controvérsia que gera.

É no contexto desta reflexão que surge o interesse e a pertinência do presente trabalho, propondo-nos analisar e investigar o papel da Marca na criação de valor. Com esse objectivo, construímos e utilizamos duas ferramentas de análise que são posteriormente aplicadas a três empresas e respectivas Marcas, utilizando a metodologia de estudo de caso.

Palavras-chave: marca, marketing, internacionalização, estratégia, valor, custos de transacção.

# THE BRAND VALUE CREATION IN INTERNATIONAL CONTEXT

Manuel Francisco Fontes Macedo

Master in Business Administration and Industrial Strategy

Professor: Dr. Vítor Duarte Corado Simões



## RESUME

The Brand is an intangible phenomenon that can be evaluated in several ways according to any different perspective. The possible references to the Brand can be as many as the complex environment where the analyses are performed. In a competitive free market there will be several different Brand perspectives, without existing a unique way of evaluating or defining the Brand value. However it is possible to identify an entity that is capable of at any given time to value the brand, without much controversy. This value will be transversal to all possible other ways of valuing a Brand. The entity that permanently is able to value a Brand is the consumer/client. Therefore we sustain that the consumer is an entity with autonomy in relation to marketing. We argue consumer ability and power to value the Brand and we consider it transversal to other ways of valuing a Brand. However this is achieved in close interaction with the other society elements that make up the Brand context.

Into the same degree of controversy is actually the Brand relation with the firm composing elements. This is so in both national and international arena.

It has been from the above thinking that emerged the present work dedicated to analyse and research the Brand role in value creation.

In this sense, two analytical tools have been developed. These tools are then applied to three firms and their Brands using the case study methodology.

Key words: brand, marketing, internationalization, strategy, value, transaction costs.

## Índice

ÍNDICE .....	3
ÍNDICE DE QUADROS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
A MARCA NA CRIAÇÃO DE VALOR EM CONTEXTO INTERNACIONAL .....	8
PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	8
1.1 - JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	8
1.2 - ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	12
CAPÍTULO 2 – A MARCA NA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL .....	15
2.1 – A IMPORTÂNCIA DA ECONOMIA INDUSTRIAL .....	15
2.2 - A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO. ....	17
2.3 - A PATENTE E A APROPRIABILIDADE.....	21
2.4 - Os CUSTOS DE TRANSACÇÃO .....	24
CAPÍTULO 3 – A MARCA COMO REFERENTE CONCEPTUAL .....	27
3.1 – A MARCA NO MEIO AMBIENTE. A ENVOLVENTE .....	27
3.2. A MARCA E A ESTRATÉGIA .....	28
3.3 – A MARCA COMO INVÓLUCRO .....	30
3.4 – A MARCA COMO ELEMENTO TRANSVERSAL À EMPRESA .....	33
3.5 – A MARCA E A CRIAÇÃO DE VALOR .....	34
CAPÍTULO 4 – A MARCA NA GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO .....	41
4.1 - INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	41
4.2 – PROCESSO GRADUALISTA DE INTERNACIONALIZAÇÃO POR FASES .....	44
4.3 – A MARCA, A EMPRESA E A GLOBALIZAÇÃO .....	45
4.4 - GESTÃO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS .....	51
4.5 - INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA.....	55
4.6 – TRÊS IDEIAS CHAVE .....	63
4.7 - SÍNTESE DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	65
CAPÍTULO 5 – QUADRO DE ANÁLISE E QUESTÕES CENTRAIS DE INVESTIGAÇÃO. ..	67



7.4.3 – Grupo Oettinger-Davidoff e Agendavi: O quadro brand MEMO	132
7.4.4 – Análise Comparativa .....	136
7.5 – SÍNTESE DA DISCUSSÃO.....	139
CAPITULO 8 – CONCLUSÃO .....	142
BIBLIOGRAFIA.....	145

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Exemplo de Brand-MEMO.....	68
Quadro 2 – Medidas Métricas da Marca.....	69
Quadro 3a – Internacionalização da Compal.....	87
Quadro 3b – Internacionalização da Compal.....	87
Quadro 4a – Internacionalização da Henkel.....	94
Quadro 4b – Internacionalização da Henkel.....	96
Quadro 5a – Internacionalização do Grupo Oettinger-Davidoff.....	101
Quadro 5b – Internacionalização do Grupo Oettinger-Davidoff.....	103
Quadro 6 – Resumo Comparativo da Hierarquia Marca/Empresa.....	119
Quadro 7 – A Aplicação do Modelo Brand-MEMO a Compal .....	122
Quadro 8 – Métrica da Marca Adaptada a Compal.....	126
Quadro 9 – A Aplicação do Modelo Brand-MEMO a Henkel Portuguesa, Divisão de Detergentes.....	128
Quadro 10 – Métrica da Marca Adaptada a Henkel.....	130
Quadro 11 – A Aplicação do Modelo Brand-MEMO a Agendavi SA.....	133
Quadro 12 – Métrica da Marca Adaptada a Agendavi SA.....	135
Quadro 13 – Comparativo das Últimas Questões de Investigação.....	136
Quadro 14 – Comparativo das Últimas Questões de Investigação.....	139

## Índice de Figuras

Figura 1 – Inovação e Marca.....	24
Figura 2 – Marca, Empresa, Cadeia de Valor.....	32
Figura 3 – Valor da Marca em Economia de Mercado. Desagregação....	35
Figura 4 – Valor da Empresa em Concorrência Perfeita. Desagregação..	36
Figura 5 – Benefícios da Marca.....	40
Figura 6 – Tipos de Estratégia Internacional.....	53
Figura 7 – Grelha de Integração-Capacidade de Resposta.....	54
Figura 8 – O Método de Estudo.....	76
Figura 9 – A Nova Estrutura Internacional da Compal.....	85
Figura 10 – Modelo de Negócio e Cadeia de Valor Oettinger-Davidoff...	100

## PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### Capítulo 1 – Introdução

#### 1.1 - Justificação do Tema

A Marca enquanto fenómeno intangível assume distintas valorizações consoante a perspectiva, ou ângulo, a partir do qual é avaliada. Os pontos de referência podem ser infinitos consoante a complexidade do meio ambiente onde a análise se efectua. Num contexto de economia de mercado teremos então uma multiplicidade de perspectivas da Marca. Desde o nome comercial ou de identificação, passando pela vertente económica ou de valor acrescentado. Pode ser patrimonialmente traduzida no balanço como imobilizado e determinar dessa forma o *goodwill* de uma empresa. Pode ser vista através da lente estratégica da vantagem competitiva da Marca-produto ou Marca-país, ou na perspectiva do direito de propriedade. A Marca pode ser ainda considerada como um elemento sócio cultural, distintivo, representativo da cultura de um grupo ou sociedade.

Consequentemente, não existe uma forma única de valorização da Marca, a não ser que queiramos entrincheirarmo-nos numa única de entre as várias perspectivas existentes, das quais apenas exemplificámos uma ínfima parte.

A característica de camaleão da Marca, multifacetada e em constante evolução torna difícil o consenso em redor do valor da Marca. No entanto, podemos sem grande controvérsia, atribuir a uma entidade a capacidade de, a qualquer momento, atribuir um valor à Marca; valor esse que será transversal às várias perspectivas de valorização da Marca anteriormente assinaladas. À entidade que permanentemente atribui um dado valor à Marca, denominámo-la de consumidor ou cliente. Este papel de avaliador exhibe-se no acto de consumo, que repetido ou não, infinitas vezes em inúmeros lugares, permite determinar o valor das Marcas em contenda, no seu palco de actuação que é o mercado, hierarquizando e relativizando o valor que lhe é atribuído. Refira-se que definimos o consumidor amplamente. Nele cabem um conjunto de actores relacionados com o acto/processo de compra, ou seja, os influenciadores, decisores, prescritores, compradores, utilizadores finais e transformadores, isto é, todos aqueles que directa ou indirectamente se deparam com a Marca na maximização das respectivas curvas de utilidade.

A esta última perspectiva de valorização da Marca centrada no consumidor, alguns poderiam situá-la no âmbito do *marketing* e, consequentemente, considerá-la tão específica e discutível quanto qualquer outra perspectiva de entre as referidas ou até mesmo outras. Concordaremos com esse argumento até ao ponto em que se considera o *marketing* e dentro dele o *branding* como a capacidade de criação duma Marca. Capacidade essa que tem paradigmas,

teorias, instrumentos e técnicas próprias. No entanto, pese embora tenha o *marketing*, o consumidor como alvo, o posicionamento de uma Marca embora delineado pela empresa como função de uma estratégia, a sua configuração final será sempre definida pelo consumidor. Em limite é a percepção do consumidor que conta.

Deste modo defendemos que o consumidor constitui uma entidade autónoma do próprio *marketing*. Defendemos o poder de valorização da Marca pelo consumidor como transversal a outras formas enunciadas de valorização, embora sujeito a influências e em permanente interacção com os demais elementos da sociedade em que esse consumidor está inserido.

Uma simples comparação da capitalização bolsista das empresas com o seu balanço demonstra que o valor de uma empresa está mais além do que a soma dos seus activos, desde os bens de equipamento, às instalações e patentes. Quando esses activos operam concertada e sinergeticamente debaixo de uma Marca, o seu valor, isto é, o valor da Marca que os aglutina tende a ser maior que a soma das partes tangíveis. O balanço da generalidade das empresas não identifica a Marca como um activo.

A capitalização bolsista permite-nos, num dado momento, aferir o valor de uma Marca. São exemplos do valor intangível da Marca, o facto da capitalização bolsista da Microsoft ser superior à da IBM, pese embora, o seu activo seja inferior; o de uma GM, com capitalização inferior a uma Dell. Uma Marca é mais do que os activos que a produzem.

Numa economia globalizada e financiarizada instantaneamente se cria e transfere valor. A Marca enquanto equação de valor, torna-se ela também volátil. São várias as componentes que contribuem para a criação de valor de uma Marca. A nível interno na empresa, verificamos que as várias actividades que constituem a cadeia de valor, determinam em larga escala o produto final. A estratégia genérica delineada, a estratégia tecnológica e o património tecnológico, o controlo dos activos complementares como explanado por Teece (1987), a envolvente socio-económica, ou de forma resumida, o sistema integrado de *marketing* como definido por Kottler (1988), são todos elementos com maior ou menor grau de tangibilidade que constituem as peças que formam a Marca.

Evidentemente que a Marca enquanto proposta de valor é também o reflexo de um determinado saber. Um saber valorizado pelo consumidor quando descodificado e na medida dessa descodificação. Nesta perspectiva, o valor da Marca é a quantidade de conhecimento/saber intrínseco a um produto ou serviço descodificáveis pelo consumidor como utilidade. A Marca entendida desta forma ampla é também o reflexo da sociedade enquanto amálgama de valores.

A Marca é um fenómeno contemporâneo e de grande actualidade, no entanto, a sua conceptualização, e um correcto entendimento do que representa em economia de mercado para os vários agentes económicos não é matéria pacífica. Controversa é ainda a relação da Marca com os demais elementos que compõem a empresa, tanto a nível nacional como internacional.

É, no contexto desta reflexão, que identificámos a pertinência e o interesse em analisar e investigar o papel da Marca na criação de valor.

## **1.2 - Estrutura da Dissertação**

O presente trabalho, tem como objectivo de estudo, o papel da Marca para a empresa, numa perspectiva do seu crescimento e conseqüentemente da sua internacionalização. Iremos trabalhar o conceito de Marca, não procurando a sua oposição e contraste, mas antes como fonte de informação para quadros de análise que os vários agentes do mercado, empresários e gestores utilizam no desenvolvimento de um negócio. Procurámos enriquecer a análise alargando a teoria dos custos de transacção, da empresa para a Marca. (Coase, 1937 e Williamson, 1983)

Neste sentido, procuraremos no segundo capítulo analisar a Marca no domínio da economia industrial, identificando a diferenciação e os custos de transacção como elementos da sua génese.

No terceiro capítulo estudaremos a Marca na perspectiva da sua formulação estratégica como referente conceptual. Analisaremos a função do *marketing* bem como a relação e hierarquia Marca/empresa.

No capítulo quatro, propomo-nos situar e contextualizar a Marca no processo de globalização e caracterizar as distintas formas com que as empresas podem encarar a internacionalização das suas marcas.

No capítulo cinco procuraremos, com base na informação apresentada nos capítulos dois, três e quatro, construir um referente conceptual e analítico possível de ser aplicado na criação e análise de uma Marca num contexto de negócio internacional. Propomos a criação de uma ferramenta, a Brand-MEMO, que permitirá identificar o valor criado pela Marca, local ou internacionalmente de forma consistente. Procuraremos distinguir o valor criado pela Marca, na ambivalência de valor adicional criado e minimização de custos de transacção de acesso a activos complementares (AAC).

Para o desenvolvimento deste trabalho, identificámos três questões centrais de investigação para as quais procuraremos encontrar respostas, a saber:

*1 - Estará a estruturação da operação de internacionalização das empresas de acordo com a lógica da hierarquia Marca/empresa?*

*2 – É a Marca um elemento explícito nas estratégias empresariais de criação de valor adicional e minimização de custos de transacção de AAC, por parte das empresas estudadas na sua internacionalização?*

*3 – Será a mensuração do valor criado e de minimização de custos de transacção de AAC uma prática habitual nas empresas estudadas, como ferramenta avaliadora do sucesso da internacionalização da Marca?*

Dedicaremos o capítulo seis à definição da metodologia da investigação. A hipótese de partida -A Marca na criação de valor em contexto internacional- será verificada através da apresentação e análise do estudo de caso de

marcas, procurando-se responder às três questões centrais de investigação propostas e acima enunciadas.

O capítulo sete será dedicado ao estudo de casos, nomeadamente:

- Compal em Espanha;
- Henkel em Portugal;
- Oettinger-Davidoff em Portugal.

Procurar-se-á fazer a análise comparativa dos casos e daí extrair conclusões, proceder-se-á à síntese do valor criado, concluindo sobre a verificação ou não da hipótese de partida.

O último capítulo desta dissertação, o oitavo, reservar-se-á às conclusões finais.

## **Capítulo 2 – A Marca na Organização Industrial**

### **2.1 – A Importância da Economia Industrial**

Ao analisarmos a Marca no seio da organização industrial, fazemo-lo por três ordens de razão:

a) A economia industrial, à luz do paradigma ECR – estrutura, comportamento e resultados, procura estudar qual a estrutura da indústria que sujeita a determinados comportamentos dos seus agentes, irá provocar determinados resultados. Evidentemente que esta lógica causal poderá ser bidireccional. Importa então entender qual ou quais os comportamentos dos agentes económicos que irão incidir a montante e a jusante, na lógica de sequência do paradigma. A existência de comportamentos diferenciados conduz-nos a situações ou estruturas de mercado distintas da concorrência perfeita neoclássica. São esses comportamentos e estruturas concorrenciais imperfeitas que são o contexto onde as empresas e marcas se desenvolvem em economia de mercado e que são objecto de análise no presente trabalho.

b) Na lógica de sequência do paradigma ECR, o comportamento da empresa assume grande importância na definição dos resultados. Entre os vários possíveis comportamentos da empresa e da sua caracterização, destacamos o conceito de diferenciação de produto. Como sabemos e analisaremos mais tarde, ao diferenciar-se dos demais, um produto ou serviço assume personalidade e identidade própria, assim, é dado o primeiro passo para ser considerado uma Marca. Sendo a Marca a forma como a empresa explícita o valor criado, é o seu ponto de contacto privilegiado com o exterior. Através da

Marca a empresa determina a quantidade de valor transmitido aos seus clientes e consumidores. A quantidade de valor retida na empresa dependerá da eficiência e estrutura da sua cadeia de valor assim como do relacionamento com os vários *stakeholders* e evidentemente do valor efectivamente criado. Porter (1986). No entanto torna-se evidente que o valor retido será sempre em função do valor criado, enaltecendo a importância da Marca.

A Marca é o invólucro da inovação e do conhecimento produzido na empresa. No entanto, o conhecimento contido na Marca gera um conjunto de externalidades, que ao não serem totalmente endogeneizadas pelo seu produtor, funcionam como desincentivo à produção da inovação e conhecimento, conseqüentemente, minimizam o elemento endógeno que é o progresso técnico na equação de crescimento (da economia) e analogamente da empresa. Há que salvaguardar a defesa da inovação (de produto e de processo) e da produção de conhecimento. A propriedade intelectual, especificamente as patentes representam um incentivo à diferenciação –não preço–, pela defesa da apropriabilidade, logo funcionando como um *booster* à criação de conhecimento e conseqüentemente de Marcas.

Importa analisar, conseqüentemente, a diferenciação como comportamento determinante na lógica do paradigma ECR e a patente como auxiliar à endogeneização do conhecimento contido na Marca.

c) A organização industrial enquanto ramo da Economia preocupada com o estudo e compreensão da empresa desenvolveu-se maioritariamente ao longo do séc.XX, sofrendo influência de diferentes teorias. Tal como referido por

Chandler (1992), as teorias da firma podem ser catalogadas em quatro, sendo por ordem cronológica, a teoria neoclássica; a teoria da agência; a teoria dos custos de transacção e as teorias evolucionistas.

A teoria dos custos de transacção de Coase (1937) e posteriormente desenvolvida por Williamson (1975,1983) assume um papel determinante na justificação da existência da empresa. O alcance prático desta teoria observa-se numa certa obsessão na orientação da empresa para a produção, economias de escala e eficiência. O *marketing* surge como desenvolvimento subsequente desta orientação no momento em que a oferta se torna superior à procura e a minimização de custos de transacção, embora condição necessária e explicativa já não é suficiente para a existência da empresa. Vert (1989).

A Marca, defendemos nós, minimiza ulteriormente determinados custos de transacção para além de criar valor adicional, que quando retido na empresa garante a sua existência e continuidade como verificaremos nos próximos capítulos.

## **2.2 - A Diferenciação de Produto.**

A diferenciação consiste na parte da estratégia/comportamento empresarial que não encerra no factor preço a sua forma de distinção da concorrência. O conjunto de factores não-preço seria bastante extensiva, incluindo aspectos desde as características de cor, tamanho, embalagem até por exemplo o serviço pós-venda. A estratégia de diferenciação não-preço consistirá no esforço (comportamento) levado a cabo por uma empresa, de forma a produzir

diferenças nos seus produtos, sem as quais tornariam esse produto idêntico aos demais. Para Bain (1968 p. 223) seria: " (...) *a medida em que os compradores, diferenciam, distinguem, ou têm preferências específicas relativamente aos outputs concorrenciais (oferta) de vários vendedores*". Esta perspectiva é consistente com a de Chamberlin (1933) onde a diferenciação de produto é uma questão de percepção em vez de realidade.

Torna-se assim evidente que os economistas têm expressado a importância da diferenciação como a explicitação de um comportamento conducente à conquista de poder de mercado.

A economia industrial tem estudado esta questão, distinguindo vários aspectos da diferenciação, nomeadamente:

- Diferenciação real versus percebida*
- Diferenciação horizontal e vertical*
- Medida de diferenciação*

No momento em que é empreendida uma acção de diferenciação, a empresa procura criar um espaço próprio na mente do seu cliente ou consumidor que o predisponha à fidelização. A diferenciação tem como objectivo a aquisição de lealdade junto de um alvo, como garantia da continuidade das fontes de proveitos e receitas (Kotler, 1988). Esse espaço é preenchido por um produto ou serviço que o consumidor identifica com uma Marca. Considera-se que as marcas contêm então elementos de diferenciação reais e apercebidos. Teóricos do *marketing*, (Carpenter, Glazer e Nakamoto, 1994), demonstraram como uma aparentemente insignificante diferenciação pode ser utilizada como

estratégia de Marca, produzindo debaixo de certas condições uma precisa identidade de Marca, face à qual os consumidores a considerarão relevante e significativamente diferente de outras marcas concorrentes. A esta diferenciação, chamamos de posicionamento da Marca, ou seja, como ela é factualmente descrita (*real*) e sentida (*apercebida*) pelo consumidor.

Por exemplo, actualmente, a utilização de embutidos em madeira, no interior de viaturas, consubstancia uma pequena diferenciação, que confere distinção à viatura e conseqüentemente ao seu proprietário. Posicionando a viatura como *premium* face a modelo idêntico sem essa diferenciação.

A diferenciação horizontal e vertical, encerra a preocupação da economia industrial em separar os produtos que se diferenciam pela percepção, assim: diferença de cor, embalagem etc. – diferenciação horizontal –; dos produtos que se diferenciam pelas diferenças reais – diferenciação vertical –, como a dimensão, o conforto, a durabilidade em que todos os consumidores são unânimes na seriação das várias marcas. Em nossa opinião, esta tentativa de separação entre percepção e realidade é dúbia, tanto mais quanto, o que conta *in extremis* é como globalmente o consumidor posiciona a Marca. Considerámos dúbia, porquanto, as diferenças reais (verticais) poderão resultar bem menos importantes que as diferenças percebidas (horizontais). De facto os trabalhos teóricos desenvolvidos por Hotelling (1929), d'Aspremont, Gabszewicz e Thisse (1979) e mais recentemente Bockem (1994), baseados no modelo de concorrência de Bertrand, revelaram-se contraditórios na sua conclusão relativamente ao grau de diferenciação horizontal que as empresas adoptam para conquistar consumidores e ganhar quota de mercado.

Por outro lado, num trabalho teórico efectuado por Shaked e Sutton (1987) sobre diferenciação vertical, tentando relacionar diferenciação e concentração da indústria, demonstraram a importância da diferenciação vertical na determinação da estrutura de mercado. De facto conclui-se que a diferenciação vertical conduz à escalada de custos fixos (melhoria de produto), erigindo barreiras à entrada que provocam um elevado nível de concentração. Mas seria sobretudo a natureza da concorrência entre empresas, através de diferenciação vertical que determinaria o aumento dos custos fixos e elevados níveis de concentração. Inversamente, uma diferenciação horizontal conduziria a uma entrada continuada de novas empresas até ao limite da manutenção da rentabilidade da indústria. A diferenciação horizontal *de per se* estimula a concorrência pelo preço (Bockem, 1994).

Na realidade, os vários tipos de diferenciação coexistem e dificilmente se conseguem isolar, sem o recurso ao laboratorial *ceteris paribus*. A medição da diferenciação, ou da magnitude do seu impacto, efectua-se pela análise das elasticidades cruzadas da procura. A medição do índice de entropia, Bernhardt e Mackenzie (1968), relaciona o número de escolhas efectuadas pelo consumidor, que recaem sobre o mesmo produto. Com entropia máxima, o consumidor escolhe sempre o mesmo produto, logo evidenciando grande diferenciação. Inversamente, com entropia nula, existe homogeneidade de preferência, pois os produtos são escolhidos de forma equilibrada.

Por último, refira-se que a diferenciação de produto, como demonstrado por Krugman (1987a,1989), deve ser adicionada às vantagens comparativas<sup>1</sup> de um país como factores determinantes do perfil de comércio internacional (exportações) que esse país terá. Verifica-se que o papel da Marca é transversal à economia industrial, sendo expresso por este ramo da economia em termos de diferenciação de produto.

A diferenciação enquanto comportamento, permite obter maior poder de mercado por parte da empresa. A diferenciação da empresa é reconhecida pelo consumidor através da Marca ou marcas dessa empresa as quais são o invólucro da sua oferta de produtos e serviços. No entanto, a Marca pode ser copiada, replicada por outrem, retirando ao inovador e proprietário da Marca todos ou parte dos benefícios. A patente é, em certa medida, um garante da apropriabilidade do conhecimento contido na Marca.

### **2.3 - A Patente e a Apropriabilidade**

Mansfield sustenta que a inovação é a aplicação de uma invenção em novos, melhorados, ou simplesmente diferentes produtos ou processos (Mansfield *et al*, 1977). Este autor decompõe o processo de inovação na trilogia ideia-inovação-difusão. Sendo a difusão o processo pelo qual a inovação se espalha e cresce disseminando o conhecimento a outras entidades que assim a poderão copiar. Quando a invenção é patenteada a difusão diminui. Conferindo a sua apropriabilidade à entidade que a regista sob a forma de patente.

---

<sup>1</sup> Sobre este assunto ter presente a Teoria da Vantagem Comparativa: Heckscher-Ohlin-Samuelson

De acordo com Teece (1987), o regime de apropriabilidade deriva de factores do meio ambiente onde se insere a empresa, excluindo a própria empresa e a estrutura de mercado, mas que determinam a capacidade do inovador em capturar os benefícios gerados pela inovação. Ainda de acordo com este autor, as dimensões mais importantes deste regime de apropriabilidade são a natureza da tecnologia e a eficácia dos mecanismos legais de protecção da inovação. No entanto, na prática, a patente protege bem menos do que em teoria. De facto, muitas patentes podem ser *invented around* a custos reduzidos.

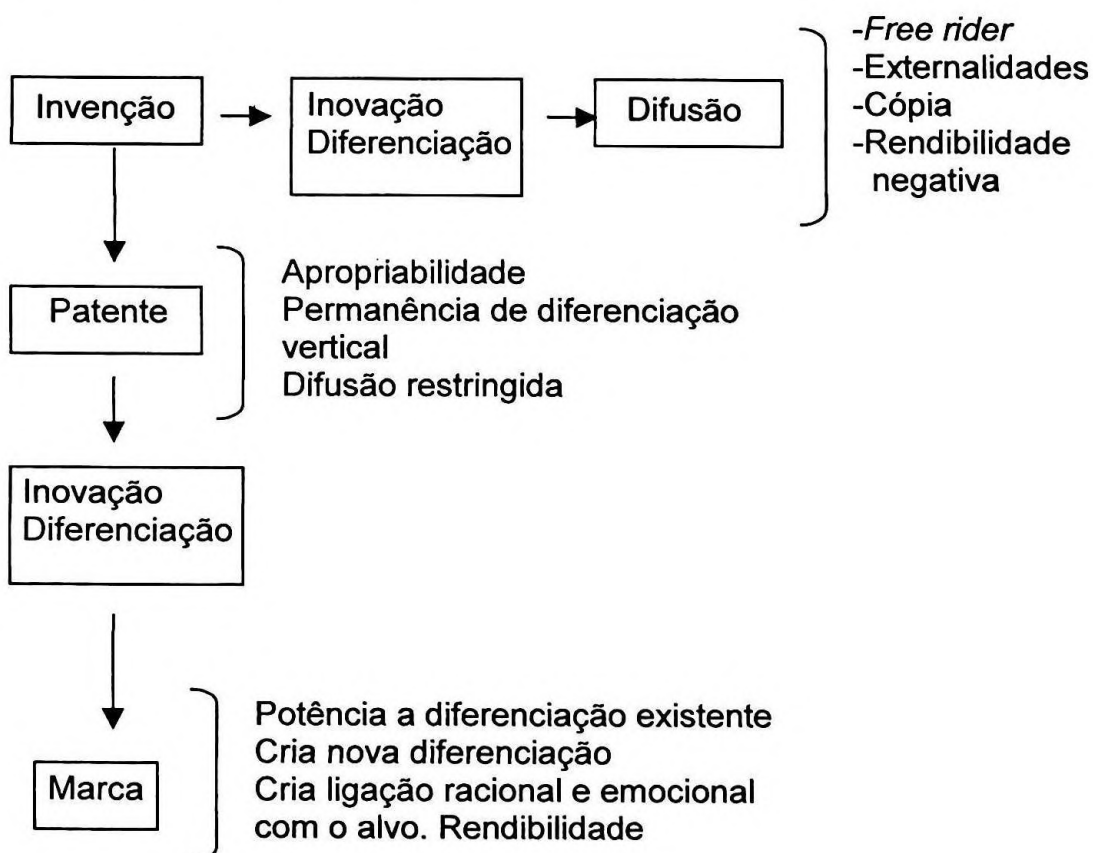
Colocando-nos agora do lado do potencial consumidor, a inovação, vestida coerentemente de toda as suas formas de diferenciação, pode constituir uma Marca. Do lado da empresa a Marca necessita de ser difundida/comercializada para se tornar rentável. A patente defende os interesses do inovador, salvaguardando a difusão do conhecimento contido na Marca, garantido a sua apropriabilidade, sem prejudicar a difusão da Marca e a sua acessibilidade por parte do consumidor. A invenção ao ser patenteada protege a inovação que dela pode decorrer, apresentada sob a forma de uma Marca. A ausência de patente impede uma maior endogeneização por parte da empresa, isto é, uma não apropriação.

No entanto, temos que ter em atenção que o regime de apropriabilidade da tecnologia pode variar entre “apertado” e “laço” como proposto por Teece (1981). Por exemplo, a fórmula da Coca-Cola caberia no primeiro grupo, enquanto por exemplo o método de *simplex* em programação linear caberia no segundo.

Como afirmámos, a inovação, vestida de um conjunto de elementos coerentes que se consubstanciam numa diferenciação vertical e horizontal, assume o papel de Marca. A Marca penetra no universo do consumidor, criando laços racionais e emocionais que se traduzem numa proposta de valor. Se por um lado a patente funciona como auxiliar da endogeneização do conhecimento contido numa inovação, a Marca funciona como o invólucro desse conhecimento, construído de forma a potenciar a rendibilidade comercial da inovação. Em síntese, a patente promove a apropriabilidade do conhecimento ao não permitir um esvaziamento do conhecimento contido, por exemplo numa Marca, durante a sua difusão.

Na figura 1 tentámos apresentar, de forma esquemática, o quanto acabámos de afirmar.

**Figura 1 – Inovação e Marca**



## 2.4 - Os Custos de Transacção

A teoria dos custos de transacção proposta por Coase (1937) e posteriormente desenvolvida por Williamson (1975,1985) defende que o direito de propriedade de um produto ou serviço terão que ser estabelecidos antes que o mercado para esse produto ou serviço exista. Os custos de transacção são: “ (...) *aqueles em que se incorre no garantir direitos de propriedade, identificar parceiros de negócio, e na realidade prosseguir com a transacção.*” (Hyman, 1992, p.134). Por outro lado, Coase (1937) no seu artigo, *The nature if the firm* defende que é devido à existência de custos de transacção que as empresas existem. As empresas minimizam os custos de transacção que os indivíduos como oposição às empresas teriam, de uma forma mais eficiente, isto é, a um custo menor. De uma forma bastante explicativa Coase defende que: “...*se os custos de trocar algo, excedessem os benefícios dessa troca comercial, então essa troca não teria lugar, e a maior produção que resultaria da especialização não teria lugar...*”. Posteriormente Williamson (1975), conclui existirem factores inerentes às características do ser humano, nomeadamente a racionalidade limitada e o oportunismo, que devido a certas características da transacção geram dificuldades em estabelecer contratos completos.

No mundo actual em que as empresas incessantemente procuram a minimização de custos de transacção, em concorrência directa, encontram na criação da Marca uma forma de estenderem a minimização de alguns desses custos e por outro lado como forma de criar valor adicional. Como? Diferenciando-se das demais empresas perante os seus consumidores e justificando assim a sua existência. No entanto, fazem-no, não tanto pela especialização da produção como defendeu Coase (a qual se considera como

um dado adquirido), mas numa perspectiva emergente, que identifica determinados custos de transacção, como sendo os custos de acesso a activos complementares. Estes activos complementares são os canais de distribuição, a difusão do posicionamento e imagem da Marca nos *media* e o *outsourcing* de actividades da cadeia de valor. O custo de acesso a estes activos complementares pode ser minimizado se a empresa estiver organizada como Marca. De uma forma geral a Marca tenderá a minimizar os custos de transacção através da redução do risco de oportunismo de clientes e consumidores. A Marca implica uma maior lealdade de clientes e consumidores comparativamente à sua não existência.

Consequentemente, e embora defendamos, tal como fez Coase que “*as empresas existem porque minimizam os custos de transacção*”, sustentamos, por outro lado, que as marcas minimizam os custos de transacção de acesso a activos complementares pela empresa.

Sem Marcas fortes não há empresas fortes, tanto num plano nacional como internacional (em economia de mercado, evidentemente).

Criar Marca(s) é o garante da existencial futura de empresas. Empresas que deverão assegurar a sua competitividade a uma escala internacional, tendo presente que o mercado é global ou tendencialmente cada vez mais aberto.

Esta perspectiva da Marca, como extensão da teoria dos custos de transacção, não encerra o poder da Marca. As Marcas são poderosas e o poder que conferem muitas vezes não conhece escrúpulos, como defende Naomi Klein

(2001) na sua obra "*No Logo*". A Marca sobrepõe-se à empresa pois é na Marca que encontramos o valor criado pela empresa. No capítulo seguinte desenvolvemos o conceito de Marca e de criação de valor, procurando desenvolver a relação e hierarquia Marca/empresa e o conceito de Marca enquanto invólucro.

## Capítulo 3 – A Marca como Referente Conceptual

### 3.1 – A Marca no Meio Ambiente. A Envolvente

A forma como a Marca se expressa junto do seu alvo, não sendo uma ciência oculta, é no entanto em nosso entender um processo complexo, dependente do contexto geográfico de actuação, da dimensão espacial e temporal da envolvente e claro está, dependente da formulação e implementação estratégica, do *marketing* e da própria metodologia de criação de Marca(s) desenvolvida na empresa.

As empresas encontram hoje um também complexo contexto de actuação – sistema integrado de Marketing – como definido por Kottler (1984), na prossecução dos seus vários objectivos. A maximização do lucro, num mercado cujas fronteiras estão em constante mutação é uma equação de inúmeras variáveis. Como Porter (1986) definiu no seu modelo das cinco forças, a organização moderna, está continuamente a exercer e a sofrer pressão de um conjunto de forças, que o autor identifica como sendo: o poder negocial de fornecedores; o poder negocial de clientes; a concorrência de produtos substitutos; os potenciais concorrentes na industria e os concorrentes do sector.

Das cinco forças presentes, é notório que as ultimas três refiram a concorrência, isto é, manifestam-se no domínio da concorrência imperfeita, onde o poder de mercado, à luz da teoria microeconómica é uma condição *sine qua non* para a empresa sobreviver.

Decorre do modelo apresentado que são necessários meios ou formas de a cada momento a empresa garantir a sua continuidade no mercado. Formas que tanto possível antecedam os problemas e ameaças que visam ultrapassar, ou as oportunidades que visam aproveitar. A estas formas denominamos estratégias.

### **3.2. A Marca e a Estratégia**

As estratégias podem ser deliberadas, espontâneas ou mesmo emergentes, e segundo Mintzberg (1986) resultam ou desaguam em estratégias realizadas. Por outro lado as estratégias empresariais devem obedecer a um padrão, ou elemento de coerência que as torne sinérgicas entre si. Seja este de liderança pelos custos ou de diferenciação. Utilizando a terminologia de Porter (1986), elas devem assentar em elementos distintivos que forneçam vantagens competitivas, isto é, serem defensáveis e duráveis. Facilmente se compreende, embora mais esporadicamente a realidade nos confirme a sua efectivação, as vantagens competitivas nascem da leitura das cinco forças com o cruzamento das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa. A forma como estes elementos interagem, especificamente como a empresa constrói a sua cadeia de valor. Isto é, qual o valor criado em cada momento em cada uma dessas actividades, irá determinar o posicionamento estratégico da empresa. Por outro lado, a capacidade de execução e implementação dessas estratégias, assim como os mecanismos de regeneração e actualização das estratégias consistem na eficácia operacional da empresa. Estudos empíricos, Shepherd (1997), demonstram que as empresas, sobretudo as que tem um poder considerável de mercado, tendem a ter níveis de ineficiência,

denominada *X-inefficiency* elevados como definida por Leibenstein (1966). Entende-se este facto como a falta de flexibilidade associada à burocracia elevada que não acompanha as exigências de flexibilidade do mercado. Do ponto de vista interno, a empresa perde rendibilidade, que a seu tempo implicará menos recursos para manter a(s) sua(s) vantagem(s) competitiva(s) .

De facto, a gestão moderna, desenrola-se hoje num ambiente complexo. Quer ao nível dos mercados, com um número crescente de empresas e produtos substitutos, quer culturalmente com uma maior diversidade e conseqüente customização, impondo limites claros aos benefícios de escala económica da estandardização. A entrega de valor ao consumidor ou cliente, não depende apenas de factores a montante do cliente final, mas também de novos factores que agora surgem inadvertidamente como as tecnologias disruptivas, os centros de competência e a capacidade das empresas de integrarem bolsas de conhecimento que se encontram desordenadamente dispersas pelo mundo como nos retrata Doz, Santos e Williamson (2002).

A investigação fundamental e aplicada, a inovação de produto ou processo e os ciclos de Utterback, são elementos que cada vez mais estão presentes de forma determinante na competitividade da oferta de bens ou serviços de uma empresa, ou que influenciam aprioristicamente o seu alcance.

Todos os elementos referidos, contribuem para a transmissão de valor ao consumidor, expressos através do *marketing-mix* na terminologia de Kotler (1986). Aos conhecidos elementos do *marketing-mix*: produto; preço; distribuição e comunicação (os quatro "p"), alguns autores consideram a existência de mais um "p", - a Marca -. Contudo a nossa preferência vai no

sentido de considerá-la pelas razões já enumeradas, como um elemento transversal à empresa; do *marketing-mix* ao posicionamento estratégico e cadeia de valor.

### 3.3 – A Marca como Invólucro

Em economia de mercado pode considerar-se que existem quatro eixos onde a empresa ou firma actua. Recorrendo à terminologia de Porter (1990), mais concretamente ao conhecido modelo do diamante, salientamos, o lado da oferta, com as suas determinantes e estruturas de apoio e, do lado da procura, as suas determinantes e a concorrência. A competitividade da empresa, por analogia à competitividade dos países, resulta da interacção com estes quatro eixos. Uma leitura alternativa seria a de considerar o lado da oferta como *inputs* e o lado da procura *outputs*. Evidentemente, para que os *outputs* sejam os adequados, os *inputs* devem ser optimizados em função dos *outputs* pretendidos. Ora a preocupação de adequar *inputs* aos *outputs* pretendidos constituiu uma forma alternativa de definir o que é o *marketing*. Os elementos comuns à tradicional definição de Kotler “adequar os produtos às necessidades dos consumidores”, de uma forma mais lata, não seria mais do que adequar os *inputs* em função do *output* pretendido, sendo que o *output* é uma função da procura (consumidores/clientes) e concorrência (oferta de produtos substitutos).

A Marca definida numa perspectiva transversal à empresa, tal como abordado no primeiro capítulo, é o invólucro deste *output*. Que, como se analisou, é função dos *inputs* (objectivos, estratégias, cadeia de valor etc.)

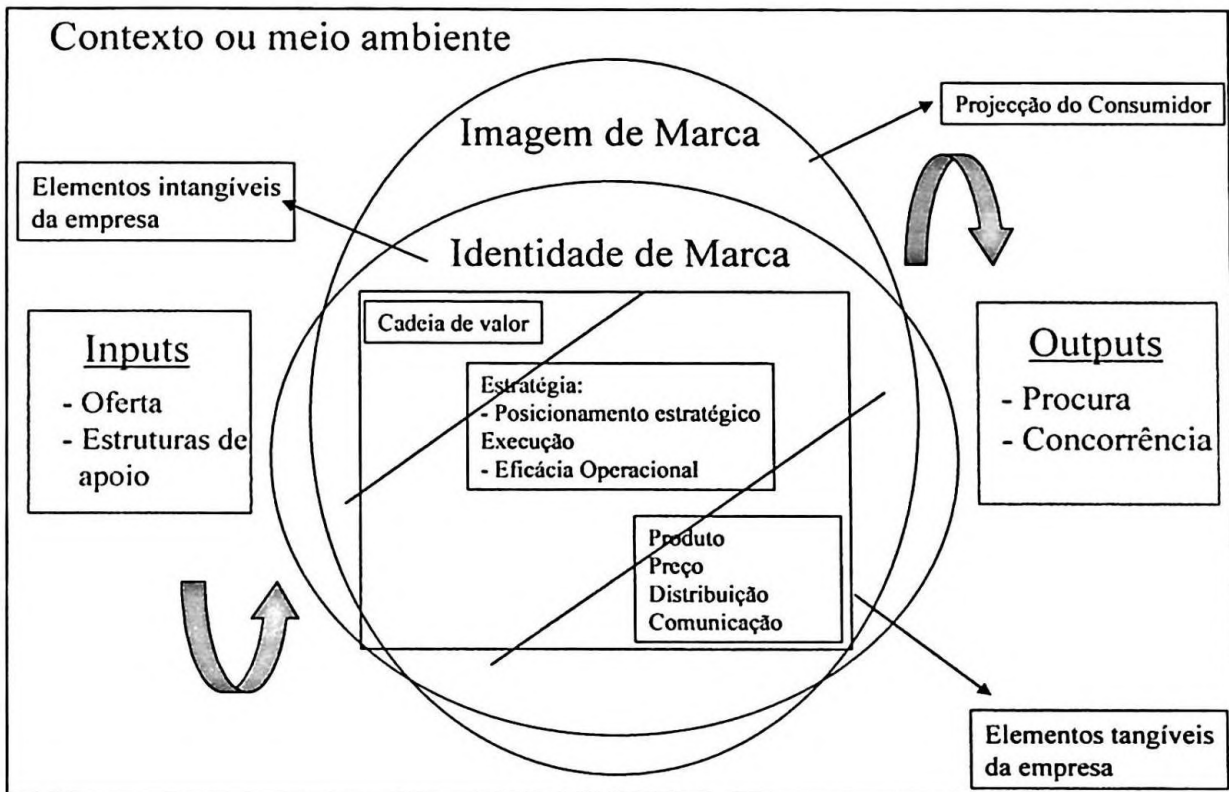
Na realidade, embora qualquer Marca seja um invólucro, nem todos os invólucros podem ser marcas. Uma Marca, como anteriormente definida, é formada por elementos tangíveis e intangíveis. O elemento intangível da Marca é dominante na medida em que assenta a sua existência no elemento tangível. Logo tornando a própria Marca num valor intangível. No entanto, a Marca é permanentemente avaliada, não só através das inúmeras e possíveis perspectivas que estabelecemos no capítulo 1, mas sobretudo, pela entidade que é transversal a todas – o consumidor/cliente. Os elementos, - quem - e - quando -, isto é, quem avalia a Marca e quando o faz, são dois elementos infinitos. O consumidor não deixa de ser um conjunto hipoteticamente alargado de elementos que podem repetir o acto de avaliação da Marca (acto de compra) infinitas vezes. O quando, é também infinito, pois repetir-se-á infinitas vezes (actos precedentes ao acto de compra) enquanto existir a Marca. Por sua vez a Marca existirá enquanto for o invólucro do valor criado.

Estes actos individuais de avaliação descrevem um padrão quando analisados numa série temporal – evolução das vendas -, na perspectiva interna da empresa, e notoriedade de Marca na perspectiva do consumidor. Os elementos tangíveis da Marca como o produto físico, suas funcionalidades, preço, distribuição, alicerçados na cadeia de valor da empresa são fruto de uma estratégia (deliberada ou emergente). Estratégia essa também exposta através da comunicação da empresa veiculada pela promoção, publicidade, *marketing* directo, relações públicas, força de vendas e apoio ao consumidor que constituem a identidade da Marca. Essa identidade é então “a pele” da Marca. Como verificámos a componente intangível é criada pela empresa, alicerçada na componente tangível e projectada através da identidade da Marca, a qual

por sua vez, é projectada ou esvaziada pelo consumidor na imagem da Marca. O valor da Marca é obviamente definido pela imagem da Marca. É este valor da Marca que vai definir o valor retido na empresa.

Graficamente poderíamos expressar este raciocínio, como o fazemos na Figura 2.

**Figura 2 – Marca, Empresa, Cadeia de Valor**



Legenda:

- O valor da Marca num dado momento seria a área da circunferência vermelha (Imagem da Marca)
- A componente tangível é-nos dada pela área do rectângulo castanho (Elementos tangíveis da empresa)
- A componente intangível é o resultado líquido da subtracção da componente tangível à Imagem da Marca.
- A identidade da Marca identificada pela área da circunferência azul, corresponde, a totalidade do valor criado pela Marca, na perspectiva da empresa.
- A imagem da Marca identificada pela área da circunferência vermelha corresponde, a totalidade do valor criado pela Marca, na perspectiva do consumidor/cliente-a perspectiva que conta.

### 3.4 – A Marca como Elemento Transversal à Empresa

O *marketing* e a Marca, a estratégia e as operações, o contexto, a concorrência, os clientes e os fornecedores, os produtos substitutos, a tecnologia e a cultura são elementos determinantes do sucesso ou insucesso das empresas. Muitos destes elementos são exógenos à própria empresa. Quase todos evoluem de forma imprevisível. Este é o pano de fundo onde a empresa aprioristicamente toma decisões determinantes da sua continuidade, tais como: quais os mercados mais favoráveis; qual a segmentação mais correcta; qual a sua oferta de produtos mais desejável.

Numa empresa que actue em economia de mercado, entenda-se em regime concorrencial, as variáveis estratégia e *marketing* são indissociáveis. Embora apenas uma componente da estratégia possa ser o *marketing*, entendido como operacionalização da estratégia, encontramos a componente Marca omnipresente em todas as estratégias: nas estratégias da distribuição, da logística, da investigação e desenvolvimento (I&D), dos recursos humanos, tecnológicas, de inovação. Isto é, mesmo em sentido restrito o *marketing* através da Marca, está presente em toda a organização, ainda que verbalizado ou explicitado utilizando códigos linguísticos diferentes e de acordo com a especificidade da área em causa. No domínio da Marca, expressões como *brand identity*, *brand equity*, *brand personality*, posicionamento, não são mais do que uma nomenclatura específica ao *marketing* mas que dizem respeito a varias áreas da empresa. Traduzindo este jargão como propõem Davis e Dunn (2002) na sua obra "*Building the brand driven business*", quando se fala com o director financeiro acerca da Marca, deve-se utilizar os termos investimento e

retorno. Com o director de I&D deve-se falar da simplificação do novo processo de desenvolvimento de produto através da utilização dum novo quadro estratégico (a Marca).



A preocupação com a gestão da Marca é essencialmente estratégica. Como demonstra o estudo Prophet's Best Practices, San Francisco Prophet (2002), os três objectivos de topo numa estratégia de Marca são:

- Aumentar a fidelização dos clientes;
- Obter diferenciação relativamente aos concorrentes;
- Estabelecer uma liderança de mercado.

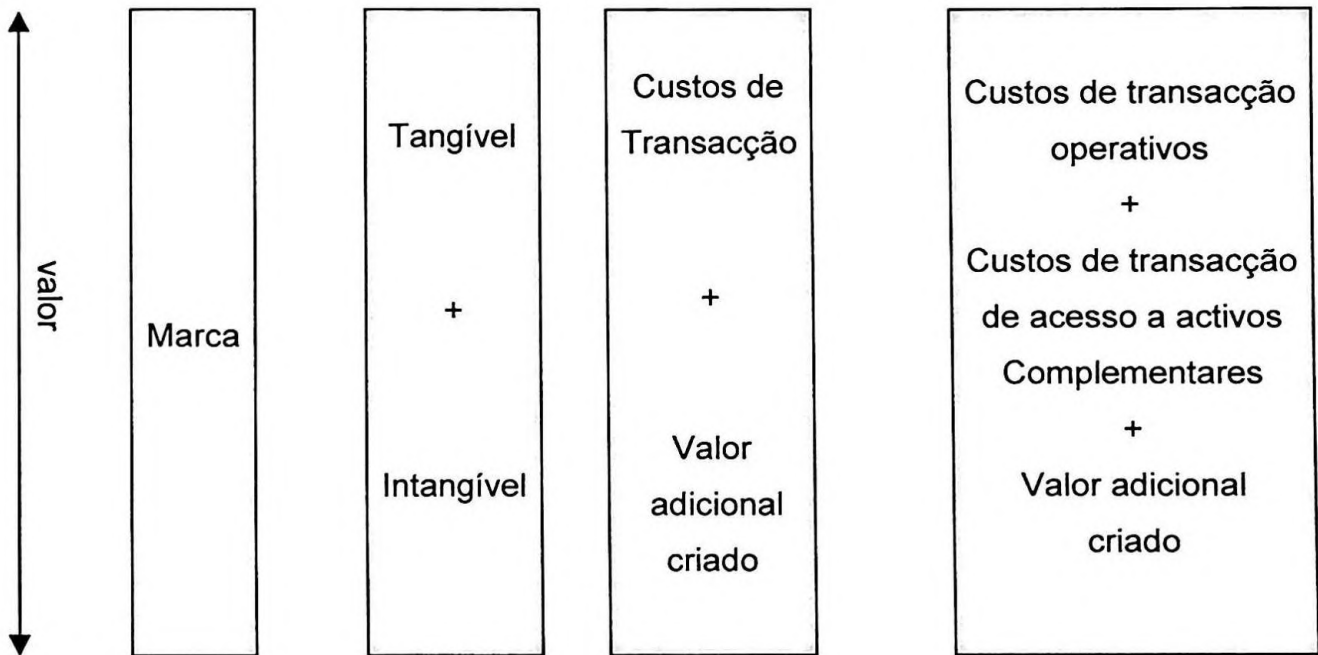
Trata-se, claramente, de objectivos estratégicos, que apoiam a ideia de que a Marca é a razão pela qual as empresas existem. Trata-se de uma aplicação da teoria dos custos de transacção de Coase. Na sua teoria, Coase justifica a existência do fenómeno empresa pela sua capacidade de minimizar os custos de transacção. Ora a Marca é a personificação da empresa na actual economia de mercado virada para a procura e extremamente concorrencial.

### **3.5 – A Marca e a Criação de Valor**

A Marca, sobrepondo-se à empresa como somatório de duas componentes, a tangível e a intangível, sob a forma de um invólucro, tal como já dito, é função da minimização dos custos de transacção das operações tangíveis e da criação de valor adicional através da componente intangível. No entanto, o fenómeno Marca, contribui como defendemos, também para a minimização dos custos de transacção de acesso a activos complementares. Vejamos graficamente na

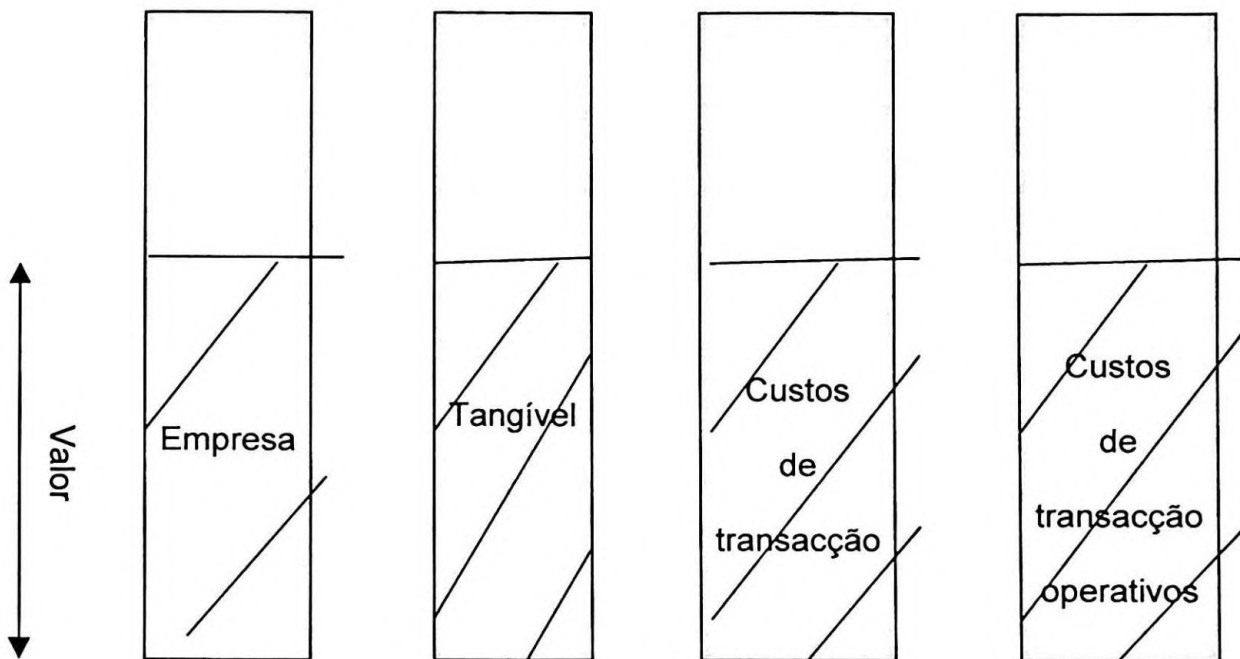
figura 3, a decomposição do valor da Marca identificando custos de transacção e criação de valor

**Figura 3 – Valor da Marca em Economia de Mercado. Desagregação**



Abaixo, na Figura 4, procuramos decompor o valor da Marca no caso de estarmos em concorrência perfeita. Isto é, apenas os factores de produção são remunerados e o custo de transacção iguala o preço de mercado, pelo que não há lugar à criação de valor adicional. Em bom rigor não há, então, Marca. Consequentemente, não há componente intangível. Esta análise pretende enfatizar a contribuição da Marca para criação de valor adicional.

Figura 4 – Valor da Empresa em Concorrência Perfeita. Desagregação



Este entendimento de que a Marca é um activo, senão mesmo “o activo”, tem levado as empresas a deixar que a Marca conduza as decisões estratégicas e de desenvolvimento. Como activo que é, deve ser medido e gerido em termos quantificáveis e não apenas holísticos. Esta mudança de mentalidade encontra vários apoiantes. O Professor Baruch Lev da Universidade de Nova York recomendou à comissão de Securities e Exchange dos EUA que adoptasse praticas contabilísticas que forçassem as empresas a: “ (...) *institute an asset mentality and recognize that intangibles are assets just like inventory and machines*”. Davis e Dunn (2002). Jack Welch contribuiu para a criação de uma mentalidade de activo na GE ao afirmar “*Our most valuable assets are our intangible assets*”. Davis e Dunn (2002).

Pese embora esta mentalidade de valorização do intangível, incorpóreo e imaterial, a criação de valor, esteja ainda relativamente distante em Portugal, onde, pode dizer-se em tom jocoso ligeiro, que alguns consideram que “estas coisas do marketing são música”, ou mesmo meras técnicas de “vender gato por lebre”, torna-se por demais evidente que os benefícios da construção da Marca se tornam mais explícitos do que nunca.

De acordo com estudos empíricos realizados por Davis (1995), este autor demonstra existirem 10 benefícios chave relacionados ou intrínsecos a uma melhor alavancagem da Marca, a saber:

- Marcas fortes permitem preços *premium versus* produtos concorrentes
- Marcas fortes protegem a empresa da guerra de preços
- Marcas fortes permitem um maior sucesso de novos produtos devido ao *endorsement* implícito
- Marcas fortes proporcionam maior poder negocial no canal de distribuição
- Marcas fortes são mais atractivas para potências parceiros de *co-branding*
- Marcas fortes tornam a empresa mais atractiva ao licenciamento
- Marcas fortes ajudam a mitigar uma crise pois os clientes são mais flexíveis.
- Marcas fortes são um íman para recrutar os melhores colaboradores e promovem elevados padrões de orgulho nos mesmos
- Marcas fortes potenciam a fidelização o que promove a rendibilidade
- Marcas fortes criam um mandato em clareza do *focus* e de execução

Facilmente se percebe que a Marca influencia a *performance* da empresa. As vendas crescem com a aplicação de *premium price* e licenciamento de marcas, assim como os resultados crescem quando o poder negocial implica menores

recursos investidos em *marketing* (promocional) e vendas (descontos comerciais).

Neste contexto da contribuição da Marca para a criação de valor adicional, evidencia empírica proporcionada por Passikoff (2001) em "*My Brand is here to stay*" permite obter as seguintes conclusões, que podemos considerar válidas para algumas indústrias/sectores, embora não generalizáveis;

-Um aumento da fidelização de clientes de 2% é equivalente em benefício a uma redução de 10% via programa de redução de custos

-Um aumento de 5% de consumidores fidelizados, produz uma rentabilidade de mais 95% durante a vida útil desse cliente.

-Mais de 50% dos clientes pagariam um prémio de mais 20-25% em preço relativamente à Marca a que estão fidelizados, antes de experimentarem uma Marca concorrente.

-50% dos clientes estão dispostos a experimentar um novo produto de uma Marca preferida devida ao *endorsement*, credibilidade e confiança na Marca.

-É 7 a 10 vezes mais dispendioso ganhar um novo cliente do que manter um cliente existente.

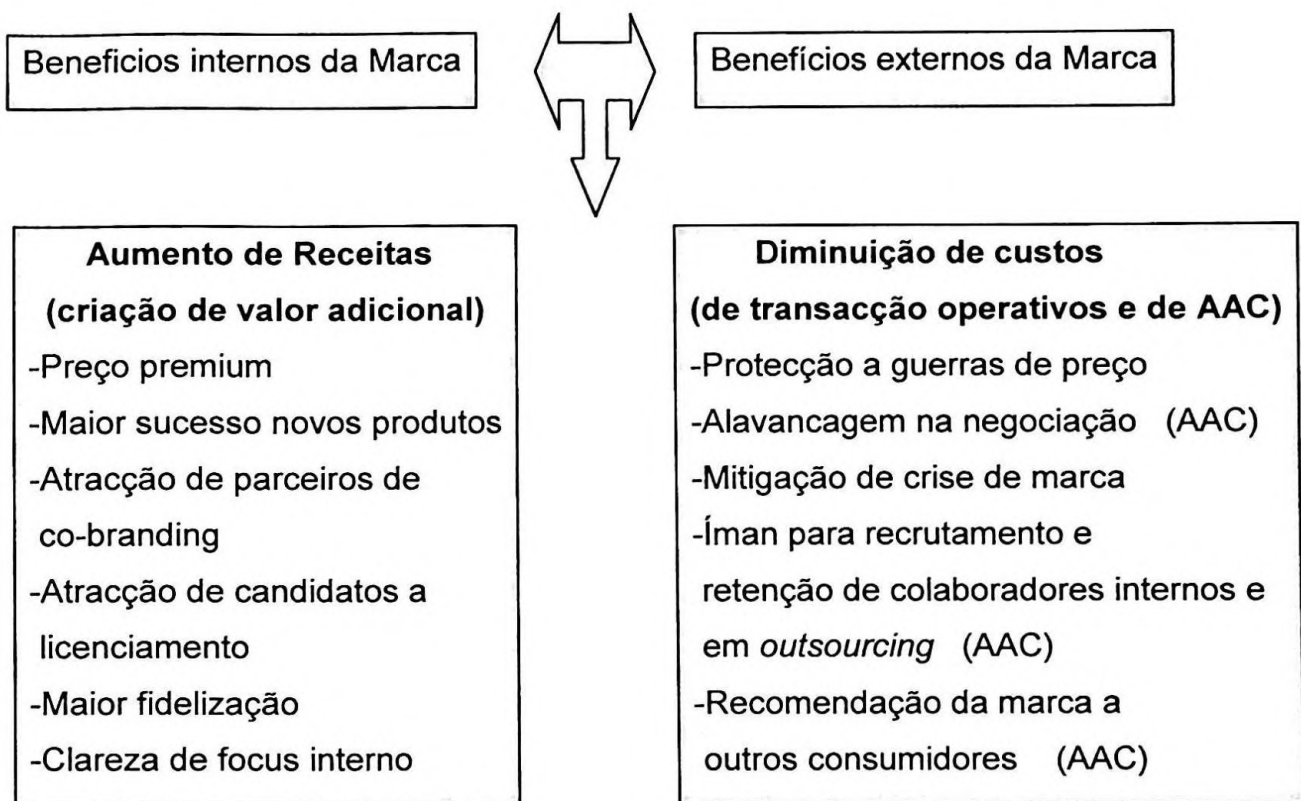
A prova mais irrefutável de que a construção da Marca tem um retorno positivo é-nos dada pelo estudo EquiTrend referido por Davis e Dunn (2002). Este estudo mede o impacto da *brand equity* de uma empresa no seu ROI (*return on investment*). Ao definir-se *brand equity* como a combinação de conhecimento espontâneo, qualidade percebida, grau de associação e lealdade à Marca demonstrou-se que grandes aumentos em *brand equity* proporcionam um ROI

de 30% enquanto que uma grande erosão da *brand equity* conduz o ROI a menos 10% em média.

Em síntese, podemos afirmar que o investimento na Marca produz efeitos positivos e quantificáveis para a empresa. No entanto este investimento tem que ser transversal à empresa e às suas áreas e actividades da cadeia de valor e não apenas confinado aos evangelistas do *marketing*. A estratégia de negócio torna-se indissociável da estratégia da Marca. O marketing estratégico deixa de ser uma actividade da cadeia de valor para ser o denominador comum de todas as actividades da cadeia de valor. Só assim a marca é Marca. Só assim a Marca minimiza os custos de transacção de acesso a activos complementares. Só assim a Marca cria valor adicional.

Esta visão torna-se mais facilmente visível a partir da leitura da Figura 5 onde pretendemos explicitar os principais benefícios da Marca.

**Figura 5 – Benefícios da Marca**



Fonte: Adaptado de Davis e Dunn (2002)

Como verificamos, os principais benefícios da Marca subdividem-se na criação de valor adicional, diminuição de custos de transacção operativos e diminuição de custos de transacção de AAC. A Marca como um todo, representa o valor criado.

## **Capítulo 4 – A Marca na Globalização e Internacionalização**

### **4.1 - Internacionalização da Empresa**

O fenómeno de internacionalização é tão antigo como a própria existência do Homem. Para ser crível essa afirmação, torna-se necessário aceitar que o conceito de internacionalização é evolutivo e intrinsecamente relacionado com a evolução socio-económica do Homem. Uma breve perspectiva histórica permite-nos constatar as mais variadas formas e intensidades da internacionalização.

O Homem pré-histórico procurava caçar fora do seu perímetro de domínio, satisfazendo assim as suas necessidades básicas de sobrevivência (mesmo no período de economia recolectora) e fortalecendo a sua posição competitiva no seio da hierarquia do grupo onde se inseria.

Há evidência de mercadores da Mesopotâmia, Gregos e Fenícios, que em 2.000 a.C. navegavam ao longo do mediterrâneo e das suas costas promovendo relações comerciais e fundando entrepostos comerciais.

Os Romanos fortaleceram e aumentaram o seu império através de sucessivas conquistas, aumentando o seu domínio geográfico, económico, político e cultural, controlando o comércio internacional. Roma tornou-se no centro do comércio internacional apoiada numa hegemonia cultural e bélica.

Os Portugueses, Espanhóis e mais tarde Holandeses, internacionalizaram as suas Economias, via “Descobrimientos”, estabelecendo rotas comerciais com o

Oriente, assim como desenvolvendo portos, mercados e empresas de troca de mercadorias várias, especialmente especiarias, onde se destaca a importante Companhia das Índias.



Os EUA internacionalizaram-se pós 2ª guerra Mundial, através do Plano Marshall, alargando e adicionando a um já vasto mercado interno, um mercado potencial em reconstrução – O mercado europeu.

Estas rápidas referências, que se poderiam desmultiplicar em muitas outras, ajudam a compreender que o espírito de conquista de “por mares nunca antes navegados” é uma característica Humana com uma influência fulcral no desenvolvimento do Homem moderno<sup>2</sup>. A internacionalização aparece assim geralmente associada à actividade comercial.

Existem múltiplas definições de internacionalização que, na generalidade, gravitam em redor de duas dicotomias:

-A oposição macro-micro

-A polarização *inward-outward*<sup>3</sup>

Alguns autores, como Meyer (1996), definem internacionalização como o processo pelo qual uma empresa aumenta o nível das suas actividades de valor acrescentado fora do país de origem. Ainda nesta perspectiva e segundo Simões (1997a), a internacionalização é encarada como um processo gradual orientado por fases como:

---

<sup>2</sup> Sobre este tema ver Taggart&McDermott (1993:1-16), PrenticeHall

<sup>3</sup> Analise mais exaustiva em Simões (1998), Root (1994)

- Evolução do investimento em activos no estrangeiro.
- Posicionamento multi-mercados.
- Processo de preservação, reforço, extensão e reconfiguração de redes.
- Processo de ampliação e/ou aprofundamento da base de recursos e de competências da empresa

Ainda segundo este autor, as configurações do perfil de internacionalização enquanto processo evoluem, contribuindo para diversas formas de operação as quais obedecem a determinadas etapas ou trajectórias. Naturalmente que a definição de indústria, as características do meio-ambiente envolvente à empresa, entre outros, podem influir na sequencia lógica proposta.

Sem prejuízo do exposto, segundo Jarillo Martinez (1991) as etapas mais comuns seriam as seguintes:

- Exportação Ocasional
- Exportação Experimental
- Exportação Regular
- Estabelecimento de filial comercial
- Estabelecimento de filial produtiva.

Ainda segundo F.R. Root (1994) a evolução das formas de operação num processo de internacionalização seriam:

- Exportação Indirecta
- Licenciamento
- Exportação para Agentes/Distribuidores
- Filial Comercial

-Joint Venture

-Filial produtiva.

Estas perspectivas gradualistas encerram um culminar na “deslocalização da produção” como etapa última, ou como objectivo último, a cumprir no processo de internacionalização. No ponto seguinte, procuraremos enquadrar os principais modelos de processo de internacionalização por fases.

#### **4.2 – Processo Gradualista de Internacionalização por Fases**

A internacionalização por fases também conhecida por Modelo de Uppsala, foi primeiramente desenvolvida por Johnanson e Wiedersheim-Paul (1975) e seguidamente por Johnanson e Vahlne (1977,1990). Este modelo encontra-se sustentado na teoria do comércio internacional, e defende a internacionalização como um processo incremental, de envolvimento de recursos crescente. Trata-se de um processo evolutivo em que as empresas vão acumulando experiência, em estádios prévios, para posteriormente ascenderem a patamares superiores de compromisso internacional. De acordo com o modelo, quando uma empresa desconhece os mercados externos, ou o seu conhecimento é insuficiente, deve inicialmente procurar desenvolver-se nesses mercados. Adoptando uma postura incremental apenas no estágio seguinte, quando adquire mais conhecimentos e experiência.

A teoria comportamentalista do IDE, como o próprio nome indica, relaciona o IDE com o comportamento das empresas, que não é uniforme. Esta teoria foi inicialmente desenvolvida nos anos 60 por Aharoni (1966), que destaca

nomeadamente o papel do processo de decisão e a sua influência sobre o IDE. Nesta mesma direcção, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) preconizaram uma abordagem da internacionalização como processo incremental e dependente do comportamento organizacional das empresas, como já explicitado. Estes autores introduziram o conceito de distância psicológica que, relacionado com a distância geográfica, procura explicar as fases do processo de internacionalização como sendo o produto de uma série de decisões incrementais que, tomadas num determinado momento cronológico afectarão os passos sucessivos ao longo do processo de internacionalização.

Por sua vez, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), distinguiram cinco níveis de entrada nos mercados externos, nomeadamente a exportação inexistente, exportação ocasional, exportação sistemática, filial comercial e filial produtiva. A empresa aumenta gradualmente o seu nível de envolvimento internacional, comprometendo mais recursos, há medida que avança neste processo incremental.

### **4.3 – A Marca, a Empresa e a Globalização**

Paradoxalmente, a internacionalização é entendida como sendo de empresas e não de marcas ou Marca. Subentende-se que a Marca está também presente, mas claramente secundarizada relativamente à empresa. Defendemos uma hierarquia oposta, na qual a Marca é um todo maior que a empresa. Contudo, dificilmente encontramos na vasta literatura existente sobre internacionalização um tratamento adequado ao fenómeno da Internacionalização de Marcas que não se cinja à sua componente mais tangível que pode ser, de facto, a

empresa. Uma ressalva especial para os trabalhos de Hofstede (1989,1994) que, centrados na análise de variáveis e valores culturais, são extremamente ricos na sua contribuição para o entendimento da importância da Marca na cena Internacional.

No entanto, a lacuna existente no tratamento específico da Marca em internacionalização, assume ainda maior perplexidade porquanto o fenómeno de globalização assenta no princípio da circulação de informação, e a Marca é também informação codificada para um determinado alvo. O entendimento do fenómeno de globalização é necessário para o entendimento do papel da Marca na internacionalização.

Em nossa opinião, o processo actual de globalização e mundialização dos negócios e financiarização da economia, encontra-se sustentado num novo paradigma técnico económico, tal como o caracteriza Carlota Perez (2003) em “Technological Revolutions and Financial Capital”. Assistimos a uma viragem da oferta para a procura, implicando resposta rápida ao mercado, com custos mínimos e eficácia máxima, articulação de economias de escala e gama, na criação de economias de rede, diminuição de ciclo de vida dos produtos, ritmo crescente de mudança tecnológica, reorganizações profundas do trabalho e da produção, cooperação, redução de custos de comunicação e processamento da informação.

A 5ª revolução tecnológica, das TIC (tecnologias de informação e comunicação), como define Carlota Perez (2003), ou melhor, o seu potencial sistémico expresso na crescente difusão tecnológica, promove a adjudicação

de novo valor intangível a esse activo imaterial que é o conhecimento/saber. Sem entrar na discussão se estamos perante uma Nova Economia ou Economia do Conhecimento entre várias definições, importa sim compreender que a lógica da internacionalização enquanto “gradualismo”, pode não mais ser eficiente num mundo, que funciona em tempo real, onde o acesso ao consumidor é cada vez mais um activo determinante de sucesso, para além da cada vez maior importância em compreender e decodificar as suas preferências e motivações. Nesta óptica o consumidor e a Marca quando se cruzam dão origem a uma potencial transacção comercial. Sendo então os expoentes máximos da procura e da oferta respectivamente. Se por um lado o consumidor maximiza a utilidade, a existência de racionalidade limitada, explicada por Williamson (1975), torna ainda mais árdua a tarefa do lado da oferta que cada vez menos pode sustentar a sua competitividade na exploração de economias de escala e/ou variedade – a competitividade custo-.

São as economias de rede, a velocidade de informação e o acesso a novos e privilegiados canais de distribuição e comunicação com o consumidor que permitem determinar o valor criado pelo lado da oferta. Valor esse que se encontra organizado, sistematizado na Marca. Porém, a informação não constitui fonte, nem factor de diferenciação ou mesmo vantagem competitiva. O seu acesso é relativamente simétrico dentro da tríade. A informação juntamente ao conhecimento codificado, à experiência e à capacidade, transformam-se em “saber”, esse sim capaz de fazer a diferença, criando vantagens competitivas - isto é, a presença de factores dinâmicos, na génese da competitividade não custo.

Por outro lado, os mercados tornam-se mais pequenos e integrados, a informação invade as relações comerciais e quem melhor a souber converter em “saber”, mais facilmente cria valor.

A globalização tem um efeito determinante na redefinição dos mercados e suas fronteiras, na transição de economias nacionais, para economia de blocos, onde se destaca a tríade. Neste sentido, a lógica subjacente à internacionalização tem que ser dimensionada de acordo com essa realidade.

Os dados disponíveis ratificam as afirmações que acabamos de fazer, pois durante os últimos 40 anos, a produção Mundial cresceu 6 vezes, o comércio 18 vezes e os movimentos de capital 27 vezes. Mateus (2000). Estes dados representam um esforço muito para além do que seria permitido pela economia da oferta na sua lógica de maximização de receitas face ao investimento realizado, condicionada pelas (des) economias de escala. A actual lógica de competitividade passa por saber mais, melhor, e mais rápido, a mais baixo custo, isto é, minimizar os recursos com que se satisfazem as necessidades, num conjunto de economias de gama e de especialização, articuladas em economias de rede que promovem um efeito multiplicador.

No actual contexto de globalização, de certa forma perde importância o ser detentor de “filial produtiva” como etapa última, ou mesmo como etapa obrigatória do processo de internacionalização. Um bom exemplo do efeito das TIC na reformulação das vantagens competitivas duma empresa é-nos dado pelas *instant multinationals* onde o acesso à informação (fontes de inovação) condiciona e fomenta a rápida internacionalização. Neste sentido apontamos

os recentes trabalhos de Doz, Santos e Willianson (2001) no desenvolvimento conceptual das metanacionais, cuja sustentação assenta, entre outros, na capacidade de captar bolsas de conhecimento que estão distribuídas pelo mundo; o saber.

Nesta mesma linha podemos questionar, não apenas a lógica gradualista do fenómeno de internacionalização tradicional mas, inclusive, apontar formas alternativas de encarar a internacionalização.

O aparecimento e desenvolvimento dos fenómenos das multinacionais, durante o Sec XX, responsáveis actualmente por 2/3 do comércio mundial, assentou no princípio da projecção replicada. McDermott (2001). Os países mais competitivos (EUA, Alemanha, Japão), cujos modelos de crescimento assentavam na eficiente utilização dos factores mas também na endogeneização do progresso técnico, cientes do seu "*diamante de Porter*", apostaram com sucesso, na projecção das competências desenvolvidas internamente, a nível macro – competitividade do país de origem e a nível micro – valor acrescentado da sua oferta de produtos e serviços- como modelo de internacionalização.

O *modus operandi* caracterizado pela "projecção", actualmente já não representa a única forma possível de internacionalização. De facto, como demonstra a experiência empírica mais recente, no estudo de casos como a Nokia e a Zara, representando empresas oriundas de pequenas economias ou periféricas, que assentam a sua estratégia de internacionalização na capacidade de integração ou mesmo orquestração, tal como proposto por Doz,

Santos e Willianson (2001). Na sua essência, estas novas formas de encarar o processo de internacionalização, assentam mais na capacidade de conjugar os pontos fortes da empresa com o saber local, constituindo novas propostas de valor mais próximas do consumidor e cliente. Utilizando o potencial dos países de destino como parte da oferta de valor, muito para além da sua dimensão populacional ou propensão marginal a consumir. Naturalmente, sem enjeitar o argumento que a geografia, e particularmente os elementos psicográficos do país de destino influenciam a criação de mercados líderes e economias competitivas.

O peso do sucesso na cena internacional e também na cena nacional, gradualmente assume novas configurações. Sem deixar de ser factor de competitividade a existência de diamantes que permitam a projecção, torna-se possível também encarar a internacionalização, quando se sabe cruzar as necessidades de consumidores com a oferta de valor numa lógica glocalizada.

No entanto, a dimensão, à partida, é determinante na configuração da capacidade financeira do candidato a internacionalizar. Certas empresas oriundas de países com diamantes de Porter têm também a vantagem da dimensão do mercado de origem, razão pela qual nos modelos de internacionalização a adoptar por empresas oriundas de pequenas e menos competitivas economias têm que *ex-ante* colmatar essa lacuna, através do sistema financeiro que lhes dê acesso e disponibilize os recursos financeiros necessários ao processo de internacionalização. Este é o caso de Portugal.

#### **4.4 - Gestão Internacional de Negócios**

A abordagem da internacionalização não se encerra num conjunto de decisões *ex-ante*, quanto ao modelo de internacionalização a seguir, a forma de gestão internacional e o conjunto de recursos financeiros e humanos a mobilizar. A internacionalização implica, necessariamente, uma reflexão permanente quanto à estratégia internacional do negócio em internacionalização. Como sabemos, e Mintzberg (1986), claramente nos explica, na sua abordagem sobre as estratégias deliberadas e emergentes, os dados de partida alteram-se em função da própria evolução imprevisível do comportamento dos vários *stakeholders* da empresa. Perante esta imprevisibilidade comportamental, é fundamental definir a direcção estratégica que a empresa segue, assim como, sustentadamente, atingir o nível de resultados implícito e explícito à estratégia seguida. O processo de planeamento estratégico de uma empresa internacional ou em processo de internacionalização é similar ao de uma empresa não internacional. A nova variável no contexto internacional comparativamente à realidade local, não é mais do que a especificidade do novo país ou região e o seu contexto económico, cultural e social que deve ser tida em conta, isto é, analisada e percebida, antes de se considerarem as diferentes opções estratégicas, Taggart e Mcdermott (1993).

Porter (1980,1985), criou um modelo de planeamento doméstico que facilmente pode ser internacionalizável. Na sua visão, há cinco forças que determinam a natureza e o nível da competitividade, nomeadamente o poder negocial de fornecedores, o poder negocial de clientes, a concorrência de produtos substitutos, os potenciais concorrentes na indústria e os concorrentes do sector. Esta análise pode ser complementada com a conhecida matriz de

estratégias genéricas (diferenciação e liderança pelos custos) e com a análise da cadeia de valor como ferramentas complementares na definição da estratégia do negócio. Por seu lado, a matriz de estratégias genéricas pode facilmente ser adaptada ao contexto internacional como propõe Porter (1986). Esta matriz de alternativas estratégicas em contexto internacional procura enriquecer a análise de alternativas estratégicas, considerando a dimensão e expressividade dos segmentos alvo relacionando-os com a dimensão de aplicação da estratégia, que pode variar entre a estratégia global e a estratégia focalizada no país. Foi contudo no desenvolvimento de um modelo aplicável aos negócios internacionais que Porter, baseado nos modelos de cadeia de valor e matriz de estratégias genéricas internacionais desenvolveu o conhecido modelo de estratégia internacional abaixo reproduzido:

**Figura 6 – Tipos de Estratégia Internacional**

Elevada	Elevado investimento estrangeiro com co-ordenação extensiva entre subsidiárias	Estratégia global pura	Actividades de valor
Actividades de Co-ordenação			
Reduzida	Estratégia multi-doméstica	Estratégia de exportação com marketing descentralizado	
	Geograficamente dispersas	Geograficamente concentradas	
	Configuração das actividades		

Fonte: adaptado de M. Porter (1986)

Também Prahalad e Doz (1987) desenvolveram um modelo de análise estratégica, conhecido como *integration-responsiveness grid*, a seguir reproduzido.

**Figura 7 – Grelha de Integração-Capacidade de Resposta**



Fonte: Adaptado de Prahalad e Doz (1987)

O modelo de coordenação-configuração de Porter é útil na avaliação das estratégias internacionais das empresas mas, sobretudo, na determinação das vantagens competitivas que são necessárias para a efectivação de uma determinada estratégia e como poderão ser produzidas. A aplicação do modelo ajuda-nos, igualmente, na determinação do que se torna necessário fazer para a movimentação entre estratégias.

Por seu lado, a grelha de integração-capacidade de resposta desenvolvida por Prahalad e Doz deriva do entendimento das diferentes pressões que as

empresas internacionalizadas enfrentam no estabelecimento de vantagens competitivas sustentadas numa determinada industria.

Ambos os modelos são extremamente úteis na identificação do que se torna necessário fazer para alterar a estratégia internacional.



#### **4.5 - Internacionalização da Marca**

Constatámos que a abordagem do processo de internacionalização, desenvolvida no ponto 4.2 não explicita o fenómeno da Marca. A história do pensamento económico e em particular a história recente da economia ou organização industrial, bem como as principais teorias do IDE, de Hymer-Kindleberg, a teoria de ciclo de vida do produto de Vernon, a teoria da internalização de Buckley e Casson, o paradigma eclético de Dunning gravitam em volta do fenómeno empresa, baseadas na existência de imperfeições de mercado, associadas à detenção de vantagens competitivas, como factor determinante do IDE e da produção internacional. Subentende-se que a Marca existe enquanto elemento, entre outros, que constituem a empresa ou determinam o seu comportamento como verificámos no capítulo 2. Consequentemente, as teorias de internacionalização que referimos nos pontos anteriores e aqui mencionamos, analisam a empresa e não a Marca. Ora, de acordo com a nossa visão, explicitada nos capítulos anteriores, a Marca sobrepõe-se à empresa, formando o agregado entre tangível e intangível, uma nova pele ou invólucro; a identidade de Marca, do ponto de vista da empresa; a imagem da Marca na perspectiva externa à empresa; a perspectiva do consumidor/cliente.

Ao aceitar esta nova formulação conceptual e a hierarquia Marca/empresa, não podemos deixar de abordar a internacionalização no actual processo de globalização sem abordar o principal elemento da própria internacionalização, ou seja, a Marca.

O cruzamento entre os conceitos de internacionalização e Marca, encontra-se desenvolvido no âmbito do chamado *marketing* internacional, o qual apenas circunscreve o âmbito de actuação de uma empresa e respectiva(s) Marca(s), como sendo em mais de um país, Van Mesdag (1999).

Uma empresa pode ser definida como internacional, multinacional ou transnacional entre várias concepções possíveis da forma orgânica de internacionalização. No entanto, no *marketing* internacional, o que realmente importa é que cada estratégia de *marketing*, afecta a um determinado país, possa ser assumida como sendo deliberada, Van Mesdag (1999). No entanto, embora as estratégias delineadas sejam deliberadas, podem variar entre ser completamente distintas entre países ou rigidamente estandardizadas. Os mecanismos de globalização actualmente em acção, especialmente na tríade, estão na génese de uma particular forma de *marketing internacional*, o *marketing global*. Consideramos que este não existe na sua forma mais pura, e estamos em crer que dificilmente existirá, ou seja, o *marketing* da estandardização completa de todas as estratégias de *marketing* e *marketing-mix* correspondentes, transversalmente a todos os países ou regiões. Marcas tidas como globais como a Nike, IBM, Coca-Cola, não deixam de ter algumas estratégias diferenciadas consoante os países de actuação e em função das idiosincrasias do consumidor local. Exemplo de tentativa de não diferenciação

de estratégias de *marketing*, num movimento, que diríamos suicida, de evangelização da estandardização é-nos facultado pelos exemplos apontados no texto de Clark Jr. (2000, Cap.5 ), quando refere:

*“Uma marca com muito êxito nos EUA foi lançada na China. A empresa local Chinesa recebeu instruções para traduzir o nome para Mandarin. O nome foi traduzido de forma a manter o significado do nome original. Contudo, ao não ser foneticamente idêntico a empresa Chinesa foi novamente instruída no sentido de mudar o nome em Mandarin de forma a ter a mesma fonética do que em inglês. O resultado foi desastroso. Quer do ponto de vista linguístico, quer do ponto de vista do negócio”.*

*“Antecedendo um novo lançamento de produto na Europa, uma multinacional Americana procedeu a estudos de mercado de atitude e utilização por parte do consumidor. Os estudos abrangeram a França e o Reino Unido e os resultados foram dados como válidos para toda a Europa, uma vez que nos EUA não é necessário testar em cada um dos seus 50 estados”.*

Também como nos retrata Jones (2000), a Procter&Gamble falhou rotundamente a sua entrada no Japão, ao utilizar nomes de Marcas Americanas e metodologias de *marketing* desajustadas ao país.

As tentativas de generalização de estratégias de *marketing* na “tríade”, ao abrigo do padrão de consumo conhecido como *californization*, tal como desenvolvido por Kenichi Ohmae, (pai dos dois conceitos assinalados) em Jones (2000), são regra geral mal sucedidas. Mesmo marcas como a Levi’s que estão presentes com o mesmo nome, em grande número de países, têm

posicionamentos e conseqüentemente imagens muito distintas entre países. Por exemplo, variando do popular e massificado nos EUA, a *price-premium* na Europa. A Pepsi, eterna segunda marca, depois da Coca-Cola, não utilizou o famoso Pepsi-challenge nos países ou regiões onde era número um (poucos, mas existentes).

Não obstante o termo globalização seja cada vez mais utilizado, não se pode afirmar que, em termos de *marketing*, seja uma novidade. De facto no pós-segunda guerra mundial (década de 50 e 60) assistiu-se a uma marcada influência no sentido de concentração e centralização das estratégias de *marketing* com o claro intuito de maior controlo e redução de custos.

A crise petrolífera de 73, refreou os ânimos globalizantes, já que a globalização não deixa de ser um objectivo a médio prazo (ou com retorno a médio e longo prazo) e em época de crise, é imperioso obter resultados palpáveis. Mesmo hoje em dia, em plena nova onda de globalização, são inúmeras as empresas, que adoptaram a máxima do "smart standardization/harmonization" em prejuízo do castrante "blind standardization". Pela mesma ordem de razões, possivelmente, a pressão dos números a curto prazo não se compadece com perdas de quota de mercado e vendas por via de uniformização de *marketing-mix* e estratégias.

Grandes teóricos da globalização como Theodore Levitt (1983) afirmaram: "*Uma força poderosa move o mundo para uma única e convergente identidade. Essa força é a tecnologia. Ela proletarizou a comunicação, transportes, ...homogeneizando os mercados por todo o mundo*". Facilmente verificamos

que esta profecia pura e simplesmente omite o elemento *Consumidor* que, como justificámos, nos capítulos anteriores, é quem poderia carimbar como verdadeira ou não essa realidade. Estamos pois em condições de perceber que a globalização e os seus mecanismos de convergência são em elevadíssimo grau orientados para a produção, *product oriented*, em vez de *consumer oriented*, ou seja, orientados para o consumidor tal como é considerado elementar nas regras de *marketing*. Outra ideia defendida e apresentada por T.Levitt enquanto justificação para a globalização de estratégias de negócio, é a ideia da Pluralização. Esta ideia consiste na aceitação do facto evidente de que existe uma fragmentação de mercados, embora, de forma bastante engenhosa, sugira que esta fragmentação obedeça a padrões uniformes entre países.

Desta forma, o somatório resultante da fragmentação de mercados existentes em cada país produziria um novo mercado a nível mundial. Infelizmente T.Levitt não produziu evidência empírica relevante que sustente inequivocamente esta tese.

Concordamos com Levitt, quando retrata a tecnologia como o motor da globalização. Concordamos com a inclusão da tecnologia/progresso técnico como variável endógena da fórmula de crescimento sustentado. Concordamos com Carlotta Perez, entre outros, ao considerar que estamos perante uma nova revolução tecnológica. Concordamos com o efeito globalizador da tecnologia, nomeadamente no que se refere ao acesso mais rápido à informação e porventura, nalguns casos, às fontes de saber. Consideramos igualmente que a tecnologia, conduz à ulterior redução ou minimização dos custos de

transacção da empresa, na acepção de Coase e Williamson, materializáveis através de inovações de produto e de processo. Contudo, quando entramos no domínio do consumidor (aliás dos 5.2 mil milhões de consumidores), e saímos da visão da empresa e da sua cadeia de valor, para num âmbito mais alargado, e considerarmos a Marca como invólucro ou pele, que engloba os valores tangíveis e intangíveis então torna-se necessário, para entender o comportamento da empresa, entender como a Marca contribui para a criação de valor, e como advogamos, também, para a minimização de custos de transacção de acesso a activos complementares.

A nossa visão, importa referirmo-lo, assenta no pressuposto de que a Marca se sobrepõe à empresa, representando um todo que inclui aspectos tangíveis e intangíveis como descrito em anteriores capítulos. Deste modo, registamos a falta na extensa literatura existente de um tratamento adequado ao fenómeno da Marca, devidamente integrado ou, como propomos, a integrar o conceito de empresa. Os teóricos do *marketing* tendem a tratar a Marca como componente duma estratégia de *marketing* que, por sua vez, nas empresas *market oriented* se fundiria com a estratégia global da empresa. Os teóricos da internacionalização e da economia industrial (inclusive Porter) tendem a encarar a empresa como a unidade de valor onde importa analisar comportamentos devidamente enquadrados na estrutura de mercado existente que necessariamente produzirão resultados. A lógica microeconómica é o denominador comum.

Embora, concordemos com esta posição, no entanto, consideramos limitativo na sua abrangência, e talvez pior, causador de graves erros de gestão.

A teoria dos custos de transacção de Coase e Williamson funcionou e continua a funcionar como fundamento teórico, para os conceitos de economia de escala e orientação para a produção: quanto maior a escala económica menor o custo médio e marginal. O advento da globalização, movido pelo combustível tecnológico, veio colocar novos desafios na capacidade de funcionamento das empresas a uma escala ainda maior, cujo limite, seria o mundo inteiro, de forma perfeitamente harmonizada e indiferenciada.

Na lógica, meramente de empresa, seria legítimo considerar tal possível, e académica e teoricamente suportado por escolas de pensamento. Na lógica da Marca, e do seu agregado de carácter e valores tangíveis e intangíveis o limite para a globalização/standardização economicamente rentável é muito menos apetecível.

De facto, a empresa na lógica micro económica, tende para a situação de concorrência perfeita onde o lucro tende para o zero e só os factores produtivos são remunerados. Na lógica da Marca, esta produz um conjunto de valores que determinam, por sua vez, um determinado valor acrescentado, sendo que a parte retida na empresa implica a retenção de um lucro. Para que se produza esse valor acrescentado a Marca tem que ser relevante para o seu *target*, pelo que não sendo os *targets* indiferenciados, existe consequentemente um limite à standardização inteligente. Inteligente na medida em que uma ulterior standardização e consequente ganhos de escala económica implique uma não menor diminuição na criação de valor pela Marca.

A procura da minimização de custos, numa óptica de eficiência operacional, por parte da empresa, reflecte-se negativamente na eficácia dos posicionamentos estratégicos das marcas (Porter desenvolve brilhantemente estes dois conceitos na HBR de 1996). Isto é, desvirtua a proposta de valor, com um *trade-off* negativo entre minimização de custos e valor retido na empresa.

A virtude da lógica da Marca face à lógica da empresa reside, em nosso entender, no facto de que a Marca contempla todos os aspectos e conhecimento acumulado existente em redor da empresa, potenciando e valorizando as diferenças existentes nos *targets* como forma de criar valor.

Referimos também os trabalhos de Mooij (1998), em "Global Marketing and Advertising" que demonstram a evidência empírica de que o comportamento do consumidor varia de acordo com padrões culturais, e ainda que esta variância é estável ao longo do tempo e se manifesta de forma crescente. A mesma autora propõe uma forma de criar estratégias de marketing globais, com segmentação de mercado de acordo com o modelo de Hofstede, e acrescentamos nós, respeitando o conceito de Marca e a sua propensão para criar valor.

Para a sustentação desta posição, concorrem, em particular, os trabalhos de Hofstede (1990) em "Cultures and Organizations" e "Cultures Consequences", sobre as cinco dimensões de culturas nacionais, nomeadamente:

*-Power distance*

*-Individualism/collectivism*

*-Masculinity/femininity*

*-Uncertainty avoidance*

*-Long-term orientation*

relativamente às reais diferenças entre culturas, de grande ajuda a iluminar e facilitar o entendimento que diferentes culturas fazem da mesma Marca e permite compreender porque uma Marca não é entendida de igual forma em todo o mundo.

#### **4.6 – Três Ideias Chave**

Apresentamos três ideias chave sobre internacionalização, que adiante apresentamos, numa lógica evolutiva e mesmo “Darwiniana”, onde consideramos que as empresas que a não souberem abordar estão condenadas ao desaparecimento, por incapacidade de desenvolver mecanismos (estratégias) de sobrevivência sustentados.

- A primeira ideia fundamental, prende-se com o facto do processo de internacionalização exigir competências nucleares *ex-ante*, nomeadamente, capacidade de relacionamento e interacção com a envolvente durante o processo, capacidade de plasmar em inovação a aprendizagem adquirida, nas vertentes de produto/serviço e processos e, por último, capacidade financeira - a internacionalização é um processo contínuo e estruturado de diagnóstico, formulação (de alternativas estratégicas), acção e controlo.

- Como segunda ideia, consideramos que a extensa literatura dos últimos 50 anos, sobre internacionalização, nomeadamente as teorias do IDE<sup>4</sup>, assim como a generalidade dos modelos de internacionalização referidos, se encontram datados no confronto com a actual dinâmica de mercado. Sem intenção de retirar o mérito que indubitavelmente têm na estruturação de um raciocínio lógico e sequencial, elas versam sobre uma análise descritiva de processo na óptica da oferta, isto é, da entidade, que pretende internacionalizar, a empresa, relegando para lugar secundário, o lado da procura (consumidores, clientes, marcas, necessidades, preferências, padrões de consumo) que actualmente têm papel determinante na formulação de qualquer estratégia.

Paradoxalmente, levando ao extremo o conceito de globalização, como se numa “aldeia global” vivêssemos, não faria sentido falar sobre internacionalização no seu sentido tradicional, pois apenas existiriam empresas grandes, médias e pequenas que actuariam num único mercado; o mercado global, grandes segmentos do mercado global e pequenos segmentos desse mercado respectivamente. Assim sendo, as questões inerentes ao processo de internacionalização deixariam de se colocar. No entanto, continuariam a colocar-se no domínio da economia e gestão e respectivas especialidades, as questões fundamentais sobre a forma de abordar mercados de forma competitiva por parte das empresas. Isto deve-se, em nossa opinião, porque a resposta no domínio das ciências sociais está mais do lado da procura e é nesse domínio que devemos encontrar modelos que de acordo com a escala

---

<sup>4</sup> Sobre este tema ver Dunning (1993)

ou âmbito de acção pretendida possam revelar-se válidos. Inversamente, ou seja, na antítese da “aldeia global”, mas seguindo a mesma lógica conceptual o Sr. Flores dos Açores poderia encontrar nas teorias do IDE e nos modelos gradualistas de internacionalização, dicas como exportar ou licenciar o seu queijo do Corvo no Continente. Apostamos que teria mais sucesso, se tentasse compreender o comportamento da procura, e como tornar-se relevante para esta, qualquer que fosse o mercado alvo que escolhesse.

- Como última ideia, apenas salientamos a importância dos valores culturais na definição de estratégias internacionais, como variável omnipresente, quer no desenvolvimento, quer na validação de estratégias internacionais de Marcas que criam valor.

#### **4.7 - Síntese do Enquadramento Teórico**

Existem empresas porque estas minimizam os custos de transacção tal como apresentado por Coase e desenvolvido por Williamson. No entanto a Marca como invólucro de valor é formada por elementos tangíveis e intangíveis. A Marca sobrepõe-se à empresa, funcionando como invólucro, local e internacionalmente. A Marca entendida desta forma determina o (in)sucesso, a (in)existência de razão para a continuidade da empresa. A Marca representa o valor criado.

Como acabamos de referir, a(s) Marca(s) sobrepõe-se à empresa provocando um efeito multiplicador ou redutor no valor da empresa. Este efeito quando

positivo deve-se a duas acções que, embora sinergicamente, actuam em áreas distintas: A área tangível e intangível.

A parte intangível do valor da Marca encontra-se no valor criado que é proporcionado ao consumidor/cliente na satisfação da sua necessidade. O seu acréscimo ou decréscimo resulta na diferença do valor adicional criado proporcionado comparativamente a uma situação de inexistência de Marca. Tanto mais importante se torna a criação de valor, porquanto apenas se for criado valor pode este ser também retido na empresa. Sem valor retido torna-se difícil o investimento sustentado na criação de mais valor.

A parte tangível do valor da marca encontra-se no conjunto de actividades da cadeia de valor, valorizáveis a preço de mercado. A empresa, via minimização dos custos de transacção obtém no diferencial para preços de mercado um ganho que na realidade corresponde a uma parte de valor criado que é retido na empresa. Existe uma minimização de custos de transacção que deve ser decomposta em duas partes:

-A tradicional correspondente a ganhos de escala e eficiência por existir uma empresa. (decorrente da teoria dos custos de transacção existente e não aqui aprofundada, tão somente referida)

-A emergente, que identifica determinados custos de transacção, como sendo os custos de acesso a activos complementares como; o controlo de distribuição, a difusão de posicionamento e imagem nos *media*, o *outsourcing* de fases da cadeia de valor.

## **Capítulo 5 – Quadro de Análise e Questões Centrais de Investigação.**

### **5.1 - O Quadro de Análise**

Explicámos como a Marca pode influenciar e potenciar o desenvolvimento do negócio ou mal gerida tornar-se irrelevante ou mesmo contra produtor. Propomo-nos pois criar uma ferramenta de quadros de análise que explicita o papel da Marca como factor crítico de criação de valor, num contexto local e internacional. A ferramenta poderá servir como diagnóstico estratégico genérico para qualquer empresa ou unidade de negócio.

A ferramenta é composta por dois quadros de análise. O Brand MEMO e as medidas métricas da Marca (3M):

#### **>Brand MEMO**

Trata-se de um quadro de análise que define os objectivos, as metas, as estratégias e as medidas métricas que permitem sintetizar num quadro único o papel da Marca na gestão do negócio.

Este quadro de elaboração anual, poderá ter o seguinte alcance temporal;

Objectivos da Marca: a 5 anos

Metas da Marca: a 3 anos

Estratégias da Marca: de aplicação imediata e até 2 anos de implementação

Medidas Métricas da Marca: mensuração da correcta implementação das estratégias em causa com uma periodicidade pré-definida. O Brand MEMO deverá ser resumido a único quadro, tal como propomos no Quadro 1.

### Quadro 1 - Exemplo de Brand-MEMO

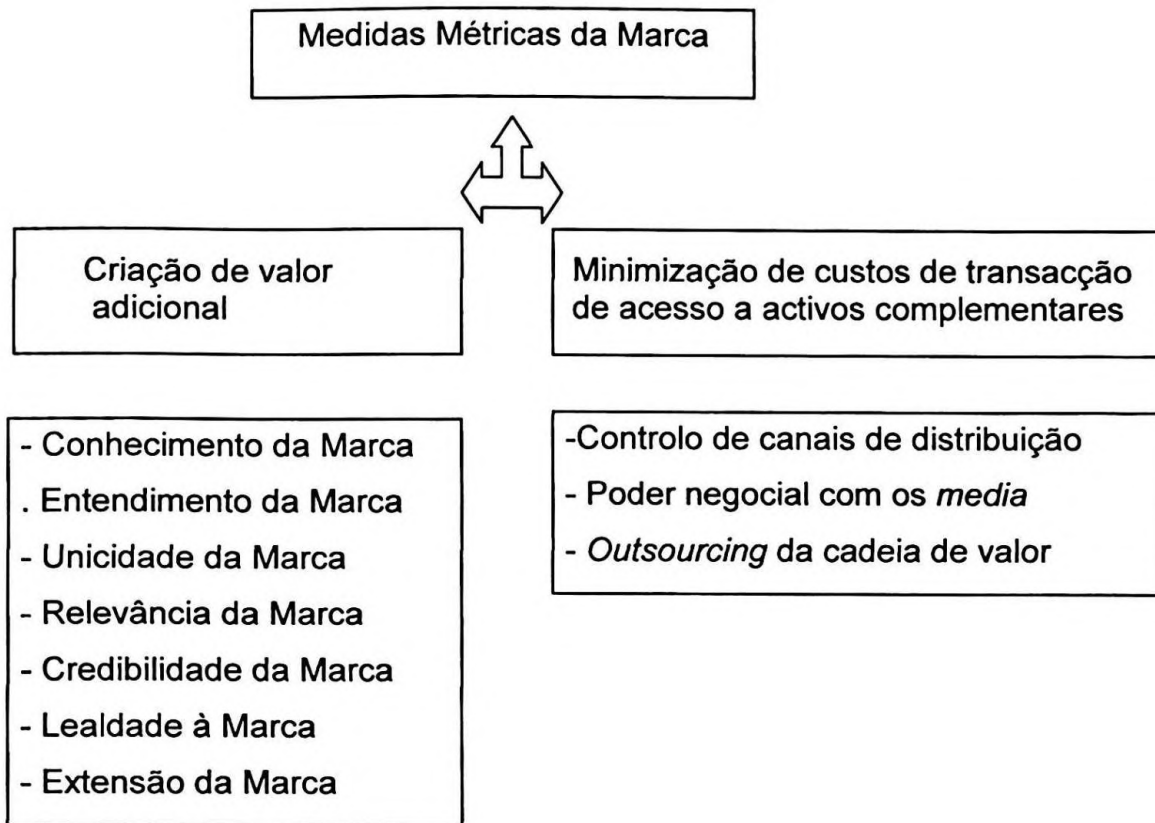
<b>Objectivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Medidas Métricas</b>

#### > Medidas Métricas da Marca

Este último ponto, identificado na última coluna, as medidas métricas da Marca, resulta de um princípio fundamental, segundo o qual só o que é medido pode ser contextualmente gerido. No domínio da Marca e da sua contribuição para a criação de valor torna-se imperioso encontrar uma métrica que permita identificar a criação de valor pela Marca, sob pena de, ao não o fazermos, deixarmos a avaliação das estratégias de Marca no domínio do intangível e consequentemente pouco úteis para a tomada de decisão.

Desta forma, seguindo a lógica inerente ao desenvolvimento desta dissertação, em que distinguimos a contribuição da Marca para a criação de valor adicional por um lado, e para a minimização dos custos de transacção de acesso a activos complementares, por outro, explicitamos esta ambivalência da Marca de forma clara e estruturada de acordo com o seguinte modelo que denominamos de Medidas Métricas da Marca (3M).

## Quadro 2 – Medidas Métricas da Marca



Este quadro de análise identifica as principais medidas que permitem aferir e medir a criação de valor adicional (7 medidas) e de minimização de custos de transacção de acesso a activos complementares (3 medidas).

### 5.2 - As Hipóteses em Teste – Questões Centrais de Investigação.

Ao avaliarmos os processos de gestão desenvolvidos por marcas pertencentes a empresas distintas no que se refere à criação de valor e minimização de custos de transacção da Marca de acesso a activos complementares (AAC) em contexto de internacionalização, pretendemos responder a três questões centrais:

1 - Estará a estruturação da operação de internacionalização das empresas de acordo com a lógica da hierarquia Marca/Empresa?

2 – É a Marca um elemento explícito nas estratégias de criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC, por parte das empresas no processo de internacionalização?

3 – Será a mensuração do valor criado e da minimização de custos de transacção de AAC uma prática habitual nas empresas, como ferramenta avaliadora do sucesso da internacionalização da Marca?

Importa sublinhar que a hipótese de trabalho assenta no pilar – Marca – como denominador comum. De referir-se, desde já, que a terceira questão de investigação decorre da segunda, na medida em que apenas no caso afirmativo da Marca ser um elemento explícito nas estratégias de criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC, por parte das empresas no processo de internacionalização é que interessa verificar se há lugar à mensuração do valor criado e a uma efectiva minimização de custos de transacção de AAC. Isto é, se se trata de uma prática habitual nas empresas, como ferramenta avaliadora do sucesso da internacionalização da Marca.

## PARTE 2 – TRABALHO EMPÍRICO

### Capítulo 6 - Metodologia

#### 6.1 – Justificação da Metodologia e Enquadramento Teórico

Como síntese do trabalho desenvolvido e aplicação empírica do quadro teórico apresentado na Parte 1, desenvolveremos o tema central desta dissertação - A Marca na criação de valor em contexto internacional - procurando responder às três questões centrais de investigação identificadas no capítulo 5:

O estudo de caso, utiliza-se para retratar organizações ou comunidades, White (1955), para descrever fenómenos tão díspares, como descobertas sobre a saúde mental utilizando estudo de casos longitudinais conduzidos por Vailant (1977), ou mesmo para descrever indivíduos, como por exemplo, criando a base para o modelo de desenvolvimento de exame a adultos, Levinson (1978).

A aceitação desta metodologia de investigação, deve-se à sua adequação na captação de momentos e contextos que constituem uma unidade de análise.

Vários autores, citando entre alguns, Abramsom (1992), Bassey (1999), Merrian (1988) e Yin (1994) desenvolveram metodologias próprias de condução de estudo de caso.

Yin, salienta na sua metodologia de estudo de caso a importância em garantir que as questões de investigação e objectivos de investigação estejam

alinhados e que esta correspondência esteja definida antes da condução da investigação.

Sendo este um elemento crucial na nossa investigação, optámos por utilizar e seguir a metodologia proposta por Yin (1994).

A metodologia chamada de estudo de caso é uma de entre cinco possíveis estratégias de investigação segundo Yin (1994), para além dos estudos experimentais, os *surveys*, a análise de arquivos e a história, adoptamo-la por a consideramos a mais adequada ao nosso trabalho de investigação. É a metodologia preferencial para responder a questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem um reduzido controlo sobre os acontecimentos, a matéria em análise focaliza-se em fenómenos contemporâneos no seu contexto real e não é necessário deter controlo sobre o comportamento desse fenómeno, Yin (1994).

Escolhemos o estudo de casos múltiplos, nomeadamente, três casos correspondentes a três marcas. Procuraremos caracterizar as empresas em estudo, à luz da ambivalência marca/internacionalização, sendo que a internacionalização actuará como o contexto onde a Marca se desenvolve. O quadro de análise da Marca será aplicado a cada um dos casos estudados com o duplo objectivo de identificação e sistematização da informação existente na empresa relativa ao valor da Marca.

Pretendemos, igualmente, avaliar de que forma e em que grau ou extensão a utilização do conceito de Marca contribui para a dupla finalidade de criação de

valor e minimização dos custos de transacção de AAC, sendo consequentemente, benéficas às empresas nas suas distintas concepções.

As respostas a estas questões encontram-se organizadas em torno das três questões centrais de investigação. Seguimos, por isso, uma lógica de replicação da análise individual dos vários casos, conducente a uma síntese final comparativa dos resultados obtidos. No caso dos resultados obtidos serem semelhantes estaremos então perante uma replicação literal. No caso dos resultados serem diferentes, mas com diferenças previsíveis, e efectivamente previstas pelo investigador, teremos então uma replicação teórica dos resultados (Yin,1994).

Desta forma, validaremos ou não as afirmações contidas nas três questões centrais, procurando, em qualquer dos casos, proceder à compreensão efectiva dos fenómenos estudados.

## **6.2 – Selecção das Empresas**

Para o efeito, optámos por cobrir três realidades distintas de internacionalização de Marcas: a entrada em novos mercados de maior proximidade geográfica – Compal em Espanha, a entrada da Henkel em Portugal no mercado de detergentes com a marca – Persil e, por último, a utilização da marca – Davidoff, via acordo de distribuição para Portugal com a empresa local Agendavi SA. Assim temos:

- a) Compal – A replicação do sucesso português em Espanha
- b) Henkel - A extensão da liderança europeia em Portugal.

### c) Oettinger-Davidoff – Uma empresa global

A escolha das marcas a) e b) em estudo procurou tornar representativas e tipificar duas perspectivas: 1) A internacionalização de uma empresa portuguesa, 2) O IDE em Portugal de uma multinacional alemã. Ambas a actuar no mercado do grande consumo.

Esta escolha procurou intencionalmente o contraste entre duas realidades distantes. A Portuguesa face à Alemã. Uma empresa de um pequeno país sem grandes história de internacionalização na era pós-industrial. E a do grande colosso europeu do pós 2ª guerra mundial, com larga experiência em internacionalização das suas empresas, e claro está, bem ciente do seu estruturado diamante de Porter, como elemento fundamental da replicação das vantagens competitivas internas no exterior. Com a actual globalização em curso, como pano de fundo, torna-se enriquecedor comparar estes dois processos contemporâneos de internacionalização.

O terceiro caso, c), remete-nos para uma Marca global, apátrida mas com uma penetração mundial claramente superior à sua dimensão financeira. Esta escolha permite-nos analisar as três questões centrais de investigação tentando perceber a influência das características do país de origem na internacionalização.

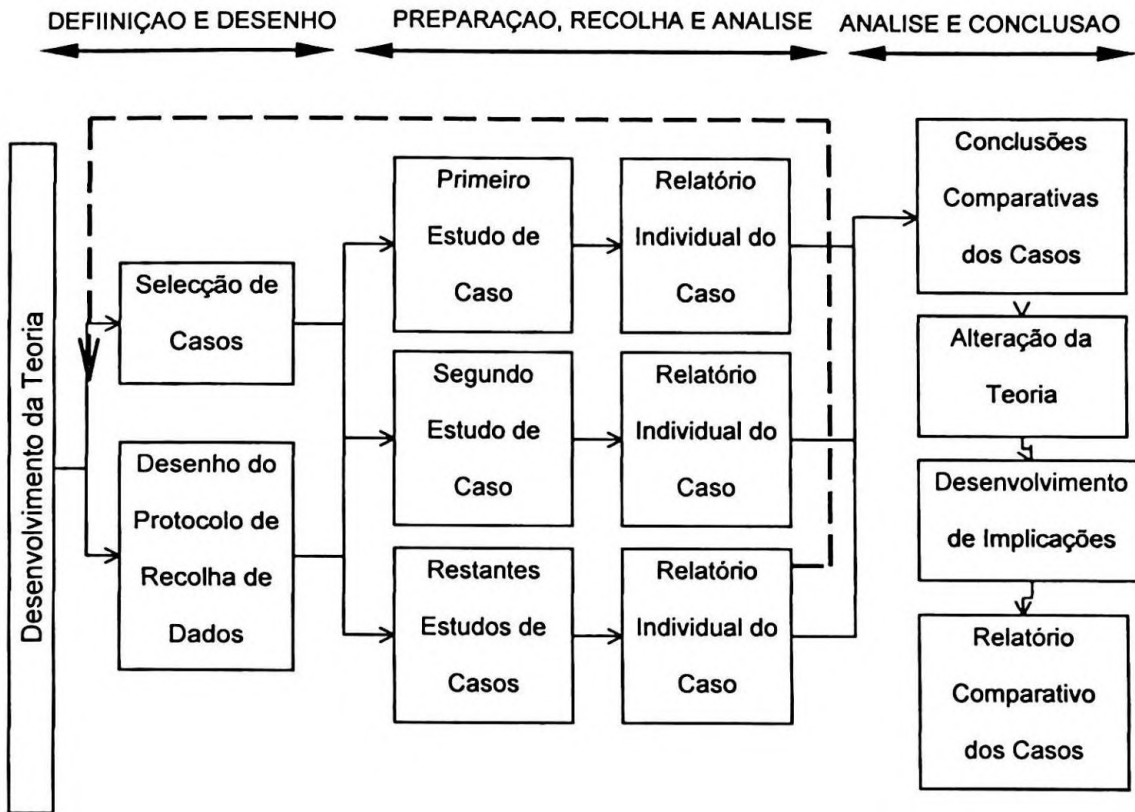
### 6.3 – Recolha de Informação

De forma a determinar *ex-ante* um fio condutor que nos permitisse conduzir a nossa pesquisa de forma coerente nos três casos estudados, elaborámos um guião para o estudo de casos. Este guião, ou estrutura comum visaram dotar a investigação da necessária uniformidade e consistência, permitindo uma maior comparabilidade dos resultados individuais obtidos, nomeadamente:

- Caracterização da empresa-mãe e mercado de actuação;
- Caracterização da internacionalização e estratégia internacional;
- Caracterização da empresa e mercado local alvo de internacionalização. O processo de internacionalização;
- Caracterização dos objectivos e estratégias da Marca utilizando o quadro de Brand MEMO;
- Análise à criação de valor adicional e minimização de custos de transacção de activos complementares recorrendo às medidas métricas da marca - 3M.

Esta estrutura, foi aplicada aos três casos em estudo devidamente inseridos no método de estudo de caso apresentado por Yin (1994), como se explicita na figura 8.

**Figura 8 – O Método de Estudo**



Fonte: Adaptado de Yin (1994)

As reuniões com as empresas decorreram durante os meses de Junho, Julho e Agosto de 2003. Para o efeito mantivemos reuniões com os responsáveis das empresas em Portugal, e no caso da Compal, deslocámo-nos igualmente a Espanha, à sede da operação em Madrid. Cada empresa foi visitada em dois momentos diferentes de forma a proceder a permitir uma análise mais detalhada de elementos importantes, identificados no primeiro relatório. As reuniões de trabalho tiveram uma duração entre duas a quatro horas.

Na Compal tivemos uma sessão de trabalho de uma manhã com o director geral de Espanha, Dr. Carlos Barroso; em Portugal, a reunião realizou-se com o Dr. Pires de Lima, vice-presidente da comissão executiva da Compal.

A Henkel, com sede em Alverca, foi representada pelo seu director de marketing Dr. Luís Negrão com quem mantivemos três sessões de trabalho de três horas cada.

A Agendavi, agente Português do grupo Oettinger-Davidoff, com sede em Lisboa, foi representada pelo seu administrador delegado, Dr. Mário Duarte com quem estivemos cerca de cinco horas.

O modelo de entrevista semi-estruturada foi utilizado nos três casos.

Assim, as sessões de trabalho foram organizadas de acordo com o guião definido, embora suficientemente flexível de modo a poder integrar mudanças assinaláveis de rumo, resultantes das intervenções verificadas ao longo das sessões de trabalho, por parte do responsável de cada empresa com quem contactámos.

## **Capítulo 7 – Resultados do Trabalho Empírico**

### **7.1 – Introdução**

Neste capítulo iremos analisar e discutir os resultados obtidos com o trabalho empírico realizado. Responderemos às questões centrais de investigação enunciadas no capítulo 5, inerentes ao tema central: a Marca na criação de valor em contexto internacional.

Procederemos, primeiramente, no ponto 7.2, a uma apresentação genérica individual das empresas procurando caracterizar a empresa mãe e o seu mercado de actuação. Caracterizaremos igualmente o modelo genérico de estratégia internacional da casa mãe.

No ponto 7.3 caracterizaremos a empresa e mercado local alvo de internacionalização. Estaremos então, em condições de responder à primeira questão central de investigação, procurando extrair conclusões da análise comparativa dos casos.

No ponto 7.4. recorrendo ao quadro Brand MEMO e às medidas métricas da Marca (3M) procederemos à caracterização dos objectivos e estratégias de Marca e à análise da criação de valor e minimização de custos de transacção de acesso a activos complementares. A partir daí, poderemos responder às duas últimas questões de investigação. Procuraremos igualmente extrair conclusões da análise comparativa dos casos.

## 7.2 - Apresentação Genérica das Empresas



### 7.2.1 – Compal

#### 7.2.1.1 - Compal: Perspectiva histórica

Quando abordamos a Compal, remetemo-nos automaticamente para uma primeira questão: a empresa Compal e a Marca Compal serão a mesma coisa? Trata-se, sem dúvida, de um caso exemplar onde a Marca e a empresa têm o mesmo nome. No entanto, é devido à notoriedade da Marca Compal que a nível nacional a empresa é também conhecida do grande público. Questão esta que não é de menos importância, pois é devido ao sucesso da Marca Compal em Portugal que a empresa Compal – Companhia Produtora de Conservas Alimentares, SA se internacionalizou, dando origem a um processo de internacionalização de Marca, nomeadamente para Espanha, como nos referiu o Dr. Pires de Lima. Para melhor compreender o papel da Marca na internacionalização, na ambivalência de valor adicional criado e minimização de custos de transacção de AAC, atente-se à evolução da Marca em Portugal. A empresa Compal surgiu em 1952, liderada por um grupo de pessoas ligados à lavoura e à indústria. Portugal tinha então, uma estrutura económica predominantemente assente na agricultura, com 49% da população activa aí ocupada. O projecto Compal representou a criação de um modelo de desenvolvimento industrial, valorizando o potencial agrícola do mundo rural.

É contudo nos anos 60 que a empresa é integrada num grande grupo industrial -o grupo Cuf. Orientado para a produção industrial de alimentos enlatados, nomeadamente na indústria do tomate, é na segunda metade dos anos 60 que a empresa, envereda por uma orientação para o consumidor como contra

ponto à até então focalização na produção ao abrigo da lei de condicionamento industrial. Como define o actual vice-presidente da comissão executiva Dr. António Pires de Lima, “....a Compal da segunda metade dos anos 60 é o verdadeiro embrião de uma cultura de *marketing*, formando quadros e investindo decididamente num esforço de valorização daquele que se tornaria um activo de referência para o crescimento da companhia, a marca Compal. É nessa década que o feliz *slogan*, que permanece até aos dias de hoje -Compal é mesmo natural-é criado.”.

Talvez seja devido ao facto de ter criado a Marca Compal, que a empresa sobreviveu aos primeiros anos pós 25 de Abril e à instabilidade na gestão. De facto, quando na década de 90 a empresa se reencontra com o accionista Mello, via Nutrinveste, mais do que uma empresa, restava o seu primeiro e último alicerce – A Marca Compal. A revitalização da marca Compal, passou pela racionalização industrial da empresa Compal, de forma a permitir a criação de valor, articulados num projecto eficiente que permitisse ser competitivo no mercado alimentar de consumo.

O sucesso, a nível do mercado interno da Compal, conduziu a empresa para um processo de internacionalização, que tem Espanha como mercado prioritário.

#### *7.2.1.2 - Compal: Estrutura do Grupo*

A Compal encontra-se actualmente inserida no maior grupo agro-alimentar português, a Nutrinveste SGPS SA, com uma facturação anual, em 2002, de aproximadamente 500 milhões de Euros, distribuídos por 4 operações ou

empresas: a Alco no mercado de óleos e gorduras vegetais; a Nutricafés no mercado de cafés, com a Marca Nicola; a Triunfo no mercado de cereais alimentares e, evidentemente, a Compal Portugal SA com a Marca Compal líder no mercado nacional de sumos e néctares, com cerca de 150 milhões de euros de facturação, dos quais cerca de 70% respeitantes a sumos e néctares e 30% em concentrado de tomate e outros vegetais alimentares.

#### *7.2.1.3 - Compal: O Mercado*

O mercado português de sumos e refrigerantes, está numa fase de maturidade com crescimentos próximos do zero em valor e volume após 8 anos de crescimento contínuo. Pese embora não se verifique o aumento do número de litros consumidos, tem-se assistido a uma segmentação por parte dos operadores/produtores apoiada numa constante inovação, configurada na criatividade da combinação de sabores e na integração de novas funcionalidades nos produtos comercializados.

O sector alimentar é dos negócios menos globalizáveis a nível mundial dadas as especificidades locais que determinam a grande variedade de gostos. Nos sumos em particular, encontramos diferentes segmentações de mercado de país para país. Portugal tem neste aspecto um mercado bastante segmentado, com cerca de oito segmentos sem que nenhum valha mais do que 20% do total.

Neste mercado operam gigantes mundiais como a Coca-Cola e a Pepsi-Cola, a Procter&Gamble e a UniLever, juntamente a grandes empresas nacionais, como a Unicer e a Compal, embora muito pequenas no contexto internacional.

Não existe uma marca que esteja presente na generalidade dos segmentos, uma *mega brand*, mas sim um conjunto de marcas que lideram ou disputam a liderança de segmento concorrendo directamente com a Marca Compal.

Este é o caso da Compal que, com uma quota de mercado de 65% no segmento de sumos e néctares, lidera o segmento.

#### *7.2.1.4 - Compal: Caracterização de Modelo de Estratégia Internacional*

A Compal é uma empresa marcadamente nacional, como a sua história de 50 anos testemunha. Os vários momentos de elevada conturbação interna na vida da empresa, associados ao contexto económico-social de Portugal, conduziram a que, só muito recentemente, a empresa tivesse uma estabilidade accionista, uma definição estratégica, e uma estruturada presença no mercado, que lhe permitisse olhar para fora de Portugal em busca de novos mercados.

A empresa iniciou o seu processo de internacionalização através da exportação directa, para os PALOP africanos, nomeadamente Angola e Cabo Verde. Actualmente tem uma pequena estrutura nesses países (escritório local) que agiliza e controla directamente o contacto com os distribuidores locais. Estes primeiros passos na internacionalização, tiveram um papel sobretudo motivador naquilo que é considerada a verdadeira internacionalização da empresa, a operação em Espanha. Os referidos países africanos não constituem uma atracção para a Compal, ou pela dimensão do mercado no caso de Cabo Verde, ou pela instabilidade social e económica no caso angolano. Funcionam como uma extensão da estrutura existente em Portugal, e são exíguos em investimento e retorno. Como referiu o Dr. Pires de Lima, a grande motivação da internacionalização da Compal partiu do facto de existir consciência do

estado de claustrofobia interna no que se refere à dimensão do mercado português: *“Em 1998 e 1999 começamos a ponderar e a dar os primeiros passos no alargamento a outros mercados. Estudámos várias alternativas e concluímos que Espanha deveria ser a prioridade. A proximidade geográfica, o facto de o mercado funcionar cada vez mais como um mercado comum e as múltiplas sinergias fizeram com que Espanha surgisse como a opção estrategicamente mais acertada”*.

O mercado Espanhol apresenta-se como sendo quatro vezes maior do que o português em número de consumidores, e corresponde a cerca de 900 milhões de litros anuais de sumo. Talvez por esta dimensão ser claramente superior à realidade Portuguesa, a Compal não confundiu dois pontos importantes: o de, por um lado, querer replicar o sucesso português e o de, por outro, não o fazer pela imposição em Espanha de modelos bem sucedidos em Portugal.

Utilizando os conhecidos modelos de Porter e de Prahalad e Doz, para tipificarmos a estratégia internacional podemos concluir que a Compal presente em quatro países (Portugal, Espanha, Cabo Verde e Angola), apostou inicialmente num modelo de gestão internacional caracterizado por uma concentração total das actividades da sua cadeia de valor em Portugal, e uma reduzida coordenação das actividades, por via destas se encontrarem concentradas numa só localização. Esta estratégia configura a forma mais simples de estratégia internacional.

A aplicação directa à Compal da grelha de Integração-Capacidade de Resposta de Prahalad e Doz, caracteriza a sua estratégia internacional como sendo

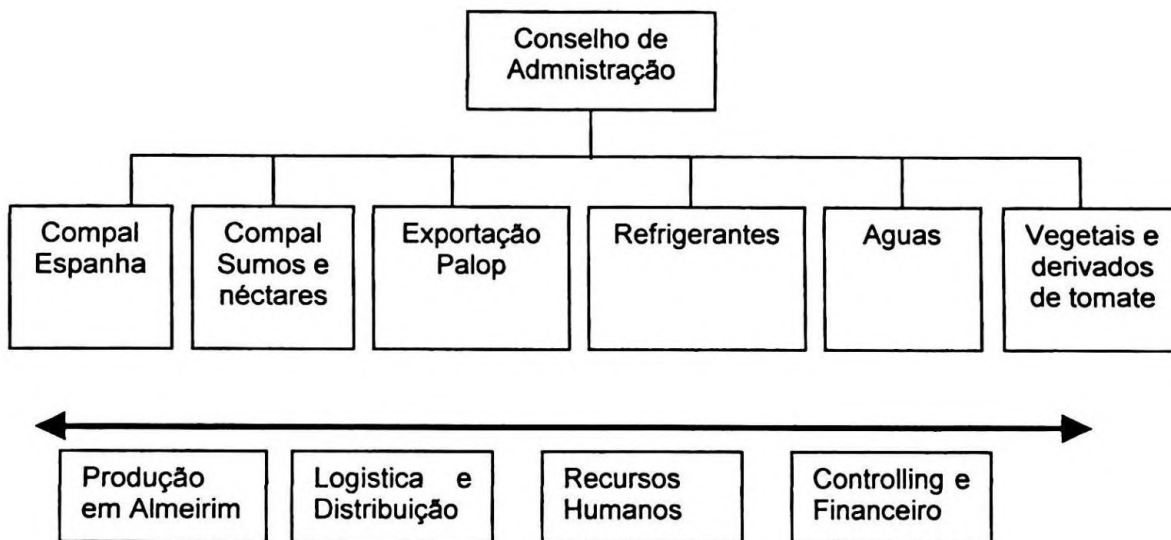
desde o início, ou seja, com a exportação directa para Angola e Cabo Verde, de reduzida necessidade de capacidade de resposta/adequação, pois as características do mercado de destino e o seu potencial actual não justificaram a existência de uma adequação à realidade local. Embora existissem diferenças nas necessidades dos clientes, nos canais de distribuição, e mesmo na estrutura de mercado, exigindo uma adequação local, o baixo grau de envolvimento decorrente da estratégia de internacionalização baseada na exportação conduziu à quase nula adequação local.

É, contudo, a partir de 1999 com o arranque da operação Espanha de elevado envolvimento, que caracteriza o início de facto do IDE, que a Compal se deparou com a necessidade de reorientar a sua estratégia internacional. Uma primeira grande decisão decorre do modelo escolhido para configuração das actividades da cadeia de valor quanto à sua dispersão ou concentração.

Como foi referido, a operação Espanha, foi entendida, desde o início, como sendo distinta da portuguesa na abordagem do mercado. De acordo com as características do mercado Espanhol, onde a Marca Compal não é conhecida há 50 anos como acontece em Portugal. Neste sentido, as actividades da cadeia de valor da Compal, nomeadamente o *marketing*, as vendas e a distribuição passaram a decorrer autonomamente em Espanha, geograficamente dispersas das mesmas actividades do negócio português. Esta configuração, obrigou a Compal a ter de optar por uma coordenação elevada das actividades da cadeia de valor situadas em Espanha, como forma de integrar o processo de internacionalização para Espanha no modelo empresarial existente em Portugal. Verificamos que o modelo organizativo

funcional existente em Portugal, colocou a operação Espanha ao mesmo nível hierárquico que as demais direcções funcionais como se verifica na figura abaixo, num misto de geografia e produto:

**Figura 9 – A Nova Estrutura Internacional da Compal**



Constata-se que cada área funcional detém autonomia nas actividades de *marketing* e vendas. Inicialmente a internacionalização, para Espanha criou uma elevada necessidade de capacidade de resposta e adequação locais. Esta situação resulta do facto de, por um lado, não obedecer ao modelo de replicação do modelo adoptado no negócio português. As diferenças entre os dois mercados e em particular a nível de consumidor e respectivos hábitos de consumo e, por outro lado também, devido à diferente estrutura e peso dos

canais de distribuição, a grande proliferação de marcas concorrentes (mais de 80) e existência de competidores locais e internacionais, como a Granini, altamente competitivos e concentrados nos segmentos mais atractivos. Toda a estrutura é fortemente integrada por um mesmo conselho de administração e unidade de decisão. A respeito deste *modus operandi* o Dr. Pires de Lima ressaltou a necessidade de, no futuro, se evoluir para uma coordenação internacional dos negócios com a criação desta nova direcção ou órgão de staff. O objectivo será o de claramente dotar a empresa de uma efectiva elevada coordenação de actividades da cadeia de valor que estão geograficamente dispersas.

Nos quadros abaixo, adaptamos os modelos de Porter e Prahalad e Doz de configuração de estratégias internacionais, ao caso da Compal, identificando as estratégias adoptadas e descritas até aqui.

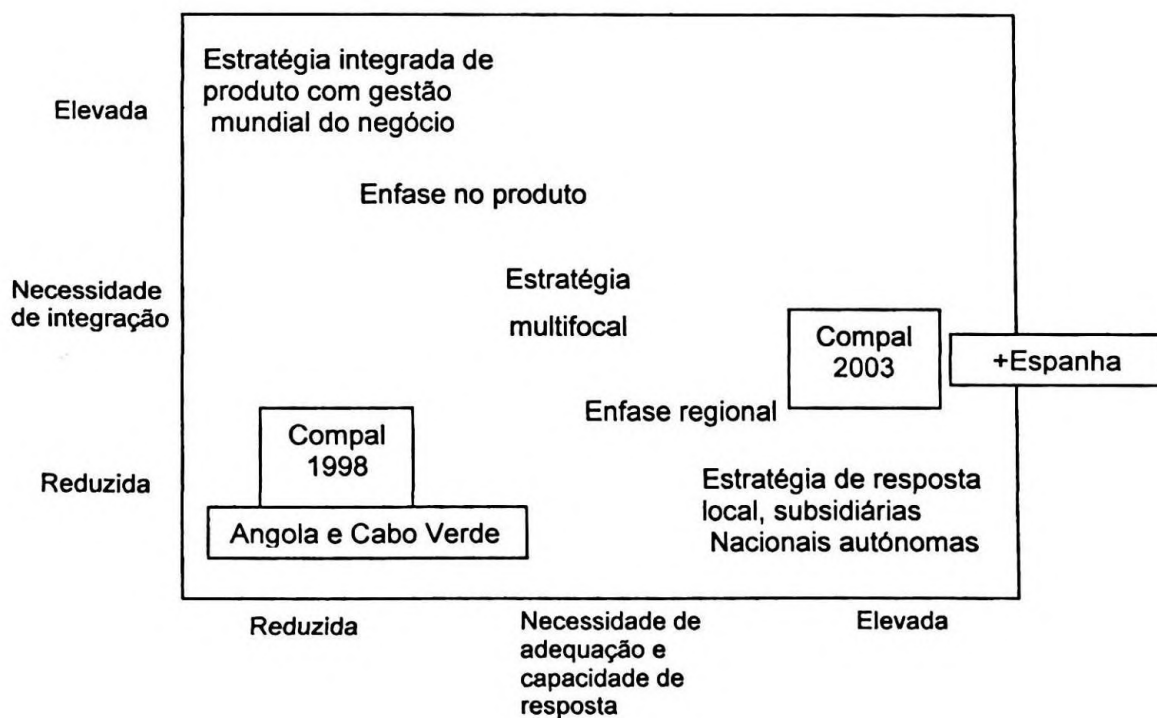
Como é evidente, a aplicação de ambos os modelos não pretende caracterizar exaustiva e unilateralmente a estratégia de internacionalização da Compal, mas somente ajudar a entender qual a configuração escolhida e a sua coerência em função dos objectivos pretendidos. Como o Dr. Pires de Lima afirma, “ *...se quiser ser visionário, direi que a meta da Compal em Espanha é ser uma empresa líder no mercado de sumos e ter, entre esta década e a próxima, uma empresa maior do que a de Portugal...*”.

**Quadro 3 a) – Internacionalização da Compal**



Fonte: adaptado de Porter (1986)

**Quadro 3 b) – Internacionalização da Compal**



Fonte: Adaptado de Prahalad e Doz (1987)

Esta opção estratégica implica, como se viu, uma grande adequação local, face a diferenças assinaláveis entre países e respectivos mercados, o que não deixa de envolver um número de custos de transacção associados às actividades de coordenação. Perante esta situação, como veremos mais adiante, a Compal prefere incorrer nestes custos de transacção adicionais em prol da criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC – as duas vertentes da criação de uma Marca como defendemos no quadro teórico apresentado na 1ª parte.

## 7.2.2 – Henkel

### 7.2.2.1 - Henkel: Perspectiva histórica

O início da Henkel conduz-nos a um comerciante de 28 anos de idade com uma inclinação especial para matérias do âmbito das ciências. A 28 de Setembro de 1876, Fritz Henkel, juntamente a dois sócios fundou a Henkel&Clein Aachen, comercializando o seu primeiro produto, *Universalwaschmittel* um detergente universal à base de silicato.

Deu-se então início ao que actualmente são 126 anos de história de uma empresa impulsionada por uma família alemã de empreendedores e milhares de colaboradores.

Desde cedo, a Henkel adoptou uma estratégia que tinha como impulsionador a inovação tecnológica. A forte componente de investigação aplicada e desenvolvimento experimental estão na origem do aparecimento dos primeiros produtos inovadores no domínio dos detergentes, cosmética, colas e

tratamento de superfícies. Uma vocação para captar as “bolsas de conhecimento” em países geográfica e culturalmente longínquos como os EUA, ou mais próximos como França e Inglaterra.

De facto, desde cedo, a Henkel foi tomando participações em empresas desses países, adquirindo-as mais tarde, ou vendendo consoante o seu interesse estratégico-tecnológico. O cruzamento do conhecimento com os objectivos comerciais, constituía a alma empreendedora que caracterizou o desenvolvimento da Henkel até ao seu actual estado de multinacional. Em bom rigor, actualmente encaixa melhor na definição de empresa global. Procurando agilidade, flexibilidade e resposta rápida ao mercado. no entanto pode considerar-se culturalmente transnacional, situação inerente ao crescimento quer orgânico quer não orgânico, que a colocam disseminada por todos os continentes.

A sua origem familiar e o carácter empreendedor dos seus fundadores alimentaram e conduziram a trajectória de internacionalização da empresa, em perfeita contraste com a visão contemporânea em que o virtuosismo da herança familiar se dilui até à terceira geração. Desde 1985 que a Henkel se encontra cotada em bolsa, embora 51% do seu capital social permaneça nas mãos da família, que entretanto prosperaram ao ritmo da empresa. Consta que existe um acordo de alienação da maioria do capital já delineado, facto que em nada alterara a actual não interferência na gestão executiva, numa conduta semelhante às monarquias parlamentares.

A entrada da Henkel em Portugal no mercado de grande consumo, fez-se segundo a abordagem normal que a empresa tinha no seu processo de internacionalização. Isto é, implementar de raiz as marcas líderes do seu portfolio, neste caso, sendo o promotor Espanha, primeiramente as suas marcas (WIPP Express e Mistol) a que juntaram as marcas líderes do portfolio internacional (Persil, Vernel, FA, Diadermine, Theramed). A esse modelo de internacionalização que assentou na replicação das vantagens competitivas da casa mãe, que abordaremos no ponto seguinte, juntou-se também o crescimento inorgânico através da compra das marcas da conhecida SNS – Sociedade Nacional de Sabões, nomeadamente as suas marcas Sonasol, Magic, Fiero e Banzé. Foi, aliás nessa altura, início dos anos 90 que as grandes multinacionais, P&G, Henkel e Colgate, adquiriram posições relevantes no mercado, através da aquisição de marcas nacionais, tais como a compra de Neoblanc pela P&G e de Super Pop pela Colgate.

Juntamente com a marca Persil, a marca Sonasol é actualmente um dos bastiões da empresa em Portugal. O negócio português no que respeita a abordagem do mercado está estruturado como *mirror image* da Henkel KgaA. Isto é, por divisões independentes (Detergentes, Cosmética, Adesivos, "surface technologies"). Vejamos no ponto seguinte a estrutura do grupo Henkel.

#### 7.2.2.2.- Henkel: Estrutura do Grupo

Actualmente a Henkel pode ser descrita como uma multinacional de origem alemã especializada em química aplicada, presente em mais de 60 países e em todos os continentes. Tem um percurso de 126 anos de êxitos, com mais de 10.000 produtos e 56.000 colaboradores, distribuídos por 6 áreas de

negócio, a saber; Detergentes, Cosmética, Adesivos, Higiene, Superfícies e Química. A sua sede é na Alemanha, em Dusseldorf, e tem uma facturação anual na ordem dos 13 mil milhões de Euros.

Actualmente, encontra-se num processo de reorganização interna e reestruturação de negócio, de forma a orientar a sua actividade mais para os mercados de consumo. A sua nova configuração estará orientada por 4 áreas de negócio, nomeadamente: detergentes de consumo; cosmética de consumo; adesivos de consumo - concentrando nestas 3 áreas a sua vocação para o grande consumo. A 4ª divisão, "Surface Technologies", agrupa as anteriores divisões de química aplicada a operar no mercado industrial devidamente desnatadas das actividades não "core", que não se inserem na nova visão de "Brands and Technologies" que tem como slogan "A brand like a friend". A Henkel é uma empresa de marcas, debaixo da grande Marca *umbrella*, "*Henkel like a friend*".

#### 7.2.2.3 – Henkel: Estratégia Internacional

O desenvolvimento, da economia alemã, colhendo os frutos da Pax britânica e à semelhança dos franceses, capitalizando os frutos tecnológicos da 2ª revolução industrial, que amadureciam, em Inglaterra sem que os súbditos de sua majestade os colhessem, foi criando o seu "diamante de Porter". No entanto o seu tecido empresarial, bem como, as políticas públicas, focadas nas condicionantes da procura e na concorrência, nos condicionastes da oferta, para além das economias de escala e gama, criaram uma industria e respectivas actividades de suporte altamente competitivas.

Remonta a 1886 o primeiro *sales office* na Áustria, a 1889 as primeiras relações comerciais com a Holanda e Suíça e a 1893 com a Inglaterra e Itália. Em 1907, licencia a sua marca Persil em França e Inglaterra. A aventura nesta forma de internacionalizar, foi mal sucedida, com uma guerra mundial pelo meio, conduziu a que a Henkel e a Lever dividissem o mundo em territórios Persil, cabendo à última a França e Inglaterra com respectivas colónias, e o resto do mundo à Henkel. A replicação das vantagens competitivas da Henkel no exterior, datam de 1913 com a primeira subsidiária na Suíça, sendo a única até 1923 com fábrica.

A partir desse momento, estava dado o mote para um processo de internacionalização, com a abertura de subsidiárias (*wholly owned subsidiaries*) e a constituição de joint-ventures nos mercados mais competitivos e de maior inovação tecnológica. Esta multiplicidade de empresas marcadamente locais, deram origem a milhares de marcas que constituem hoje o mais valioso activo desta multinacional.

De salientar a presença de marcas líderes mundiais e outras locais, como, Persil, Vernel, FA, Diadermine, Theramed Pritt, Pattex, Pelikan, Loctite, Sonasol, Neutrex, Wipp Express, Scorpio entre as mais conhecidas em Portugal. A Henkel até meados da década de 90, era uma multinacional na verdadeira concepção de Bartlett & Ghoshal, aliás como já tivemos oportunidade de descrever.

A Henkel KgaA, percebeu que o contexto estava em mutação. Sem necessitar ser um *expert*, no domínio do modelo de 5 forças de Porter, a palavra global

estava disseminada: os fornecedores concentravam-se via fusões, ganhando poder de mercado, os clientes alinhavam pela mesma tônica, com o Carrefour a adquirir a Promódes e a Wall-mart a espreitar a Europa. Os concorrentes centralizavam as componentes estratégicas da cadeia de valor (P&G e Lever), os produtos substitutos (marcas brancas) rapidamente atingiam 40% do mercado em volume, isto é em número de usos, numa clara ameaça de produtos substitutos.

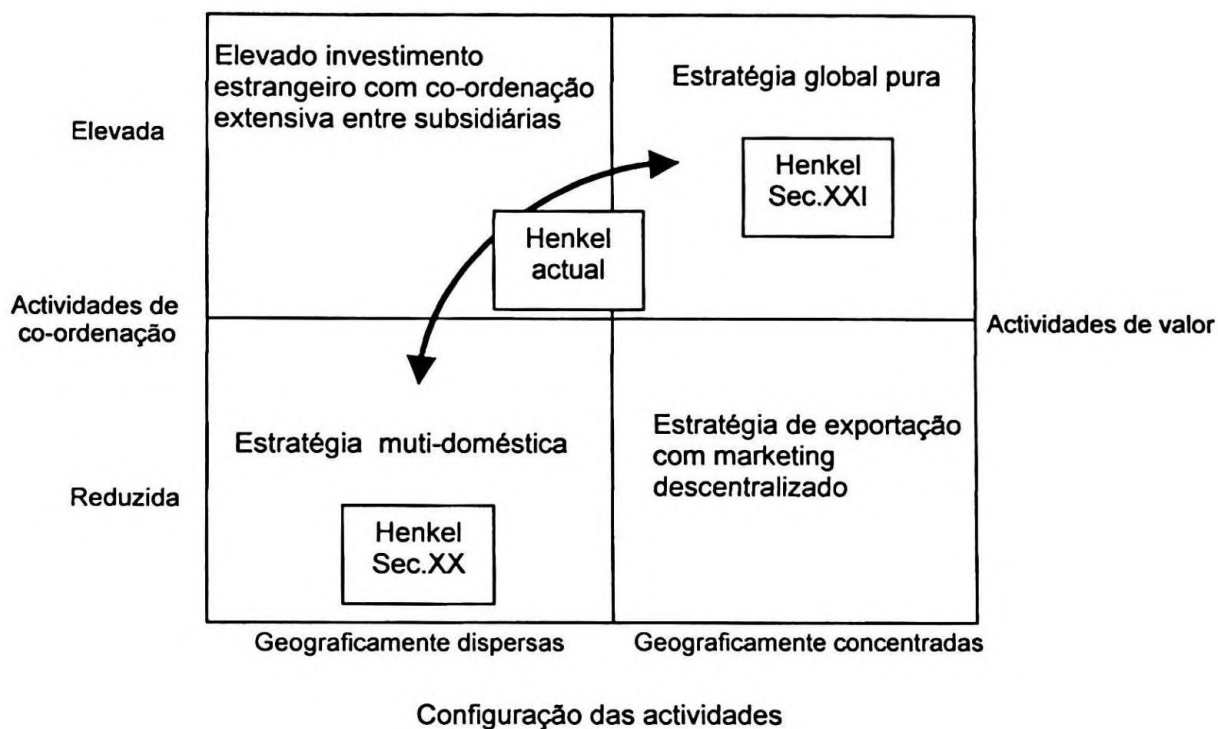
Havia que globalizar as actividades estratégicas da cadeia de valor para defender e crescer com maior rentabilidade. A Alemanha assumia o comando das operações criando os *centre of competence* em Dusseldorf e um *reporting* apertado com todos os países, mesmo com Portugal.

Recorrendo aos modelos de Porter e Prahalad e Doz, de configuração de estratégias internacionais, aplicados ao caso da Henkel, podemos verificar que dado tratar-se de uma grande multinacional com um percurso longo de internacionalização devemos separar em três momentos diferentes a caracterização da estratégia de internacionalização adoptada. Durante o século XX, transição entre séculos e século XXI, À luz dos modelos referidos, a Henkel tem evoluído de uma estratégia de reduzida coordenação das actividades da cadeia de valor que se encontravam geograficamente dispersas, fruto de um acentuado crescimento inorgânico, para uma nova configuração das actividades geograficamente concentradas e com uma elevada coordenação. A veia globalizante da Henkel, conduz a empresa a uma reduzida vontade de adequação a necessidades locais (embora defendamos

que a necessidade sempre existirá) e a um sério esforço de integração para uma mais virtuosa, entenda-se, centralizada e mais barata, coordenação.

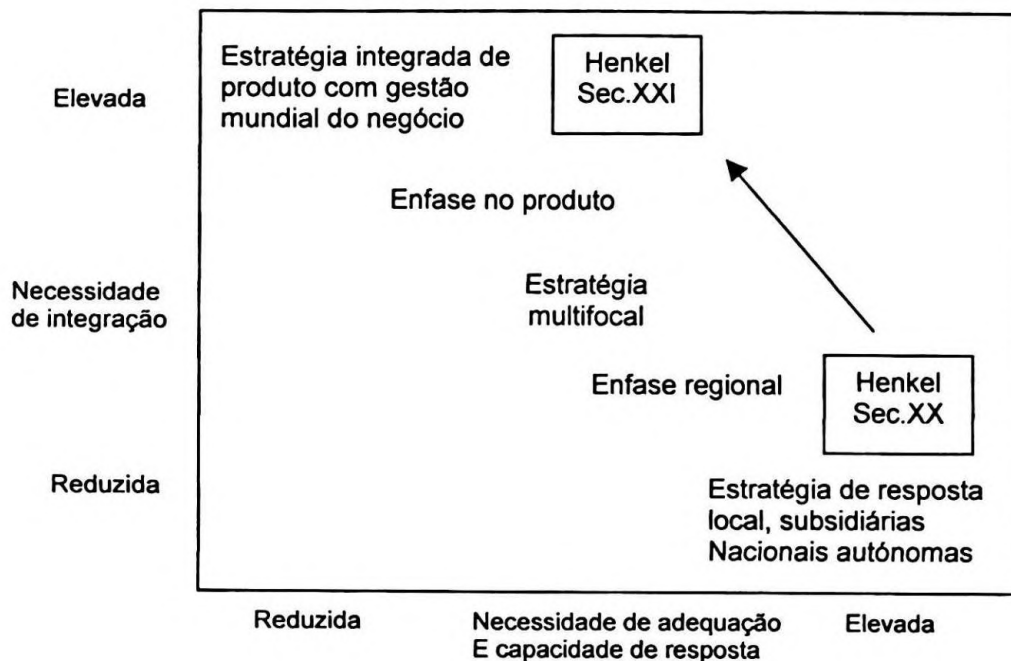
Podemos avaliar esta transição nos quadros abaixo:

**Quadro 4 a) – Internacionalização da Henkel**



Fonte: adaptado de Porter (1986)

#### Quadro 4 b) – Internacionalização da Henkel



Fonte: Adaptado de Prahalad e Doz (1987)

Evidentemente que a estratégia de internacionalização, ou mais propriamente, o modo de condução dos negócios internacionais, influencia a resposta às três questões centrais de investigação. Duma forma geral, acreditamos que a construção de Marca, na sua ambivalência de criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC, dá-se melhor quando existe uma predisposição à adequação e integração local. Quer de conhecimento ou funcionalmente de qualquer actividade da cadeia de valor.

### 7.2.3 – Grupo Oettinger-Davidoff

#### 7.2.3.1 - Grupo Oettinger-Davidoff: Perspectiva histórica

O grupo Oettinger foi fundado em 1875 na Suíça, Basileia como empresa especializada no comércio de retalho de produtos de tabaco e acessórios para fumadores. Na realidade, tratou-se da abertura de uma loja, a loja do Sr. Max Oettinger especializada em charutos. Gradualmente começa a importar charutos, cigarros, tabaco para enrolar, cachimbos, potes para tabaco, caixas para charutos, corta charutos e outros acessórios para fumadores. Em 1920, quando a loja já é uma referência na Europa, é fundada a empresa Max Oettinger AG. Em 1926 Georg Huppuch adquire a Max Oettinger AG. Transfere então a sede da empresa para Nauenstrasse em Basileia e funda a Associação de Grossistas Suíços.

A empresa cria a sua primeira Marca – Moba - em 1929, durante a 2ª guerra mundial e continua a expandir o seu negócio como empresa especializada em tabacos.

Paralelamente a este desenvolvimento, devemos igualmente descrever o nascimento de uma outra empresa com características muito diferentes. A empresa do Sr. Zino Davidoff, russo de nascimento. Em 1891 a família Davidoff deixa Kiev e instala-se em Genebra, local onde Henry Davidoff, pai de Zino abre uma loja especializada em tabaco. Em 1924, Zino Davidoff parte para as Américas, Argentina, Brasil e finalmente Cuba. Abre novos horizontes, ganha mundo e em particular cria competências no mundo dos charutos e regressa a Genebra onde abre a sua primeira loja denominada Havanas. Em 1946 cria a famosa linha de charutos *Chateau by Zino Davidoff*, com tabaco cubano. Esta

estreita relação com Cuba, dura sensivelmente até 1960, ou seja, até à revolução cubana. Por essa altura o Sr. Davidoff rompe relações com Cuba, oficialmente devido à falta de qualidade na produção de charutos pelo método artesanal denominado *vuelta abajo*, e transfere a produção dos charutos da Marca Davidoff para a Republica Dominicana. A versão não oficial desta ruptura com Cuba, justifica-se como consequência do embargo Norte-americano aos produtos cubanos. Transferindo a produção, a Marca Davidoff viu novamente abertas as portas do importante mercado Norte-americano.

É em 1970 que a historia destas duas empresas se une. A Oettinger AG adquire a loja de Zino Davidoff e sobretudo a Marca Davidoff. Zino Davidoff mantém-se ligado ao negócio como “embaixador” da nova empresa Oettinger-Davidoff AG. A partir de 1970 assiste-se a um grande crescimento da empresa, suportado pela força da Marca Davidoff.

#### 7.2.3.2 - Grupo Oettinger-Davidoff: Estrutura do Grupo

Actualmente o grupo está presente em mais de 120 países, através de 12 empresas subsidiárias na Suíça, Estados Unidos, Alemanha, Bélgica, Holanda, França e Reino Unido, e uma rede de cerca de 500 agentes ou retalhistas autorizados denominados *appointed merchants* nos restantes países. O grupo conta ainda com cerca de 50 lojas Davidoff próprias, especializadas em tabacos na Alemanha, 28 na Suíça, 4 na Bélgica, 3 na Holanda e 1 nos EUA, e cerca de 125 lojas franchisadas. Conta também com cerca de 1500 *appointed hotels&restaurants* e várias lojas *duty free* e *duty paid* no que constitui uma poderosíssima rede de distribuição a nível mundial. Os produtos Davidoff só podem ser vendidos na rede acima descrita. Em 2002 o grupo realizou vendas

no valor de 2,6 mil milhões de francos Suíços empregando cerca de 2100 colaboradores.

Actualmente o grupo Oettinger Davidoff especializou-se na produção de charutos *premium*, na importação e exportação, no comércio grossista e retalhista de produtos de tabaco e acessórios para fumadores. A sua estrutura vertical permite-lhe um controlo total da qualidade de charutos em todos os aspectos, de acordo com o *slogan* do grupo “ ...desde o campo até à cinza...” nas palavras do Dr.Schneider, CEO do grupo.

#### 7.2.3.3 - Grupo Oettinger-Davidoff: Portfolio

Desde a aquisição em 1970 da marca Davidoff, a empresa Oettinger-Davidoff define-se como sendo uma empresa de marcas. O seu portfolio é constituído pelas marcas Davidoff, Zino, Avo, Griffin’s e Private Stock.

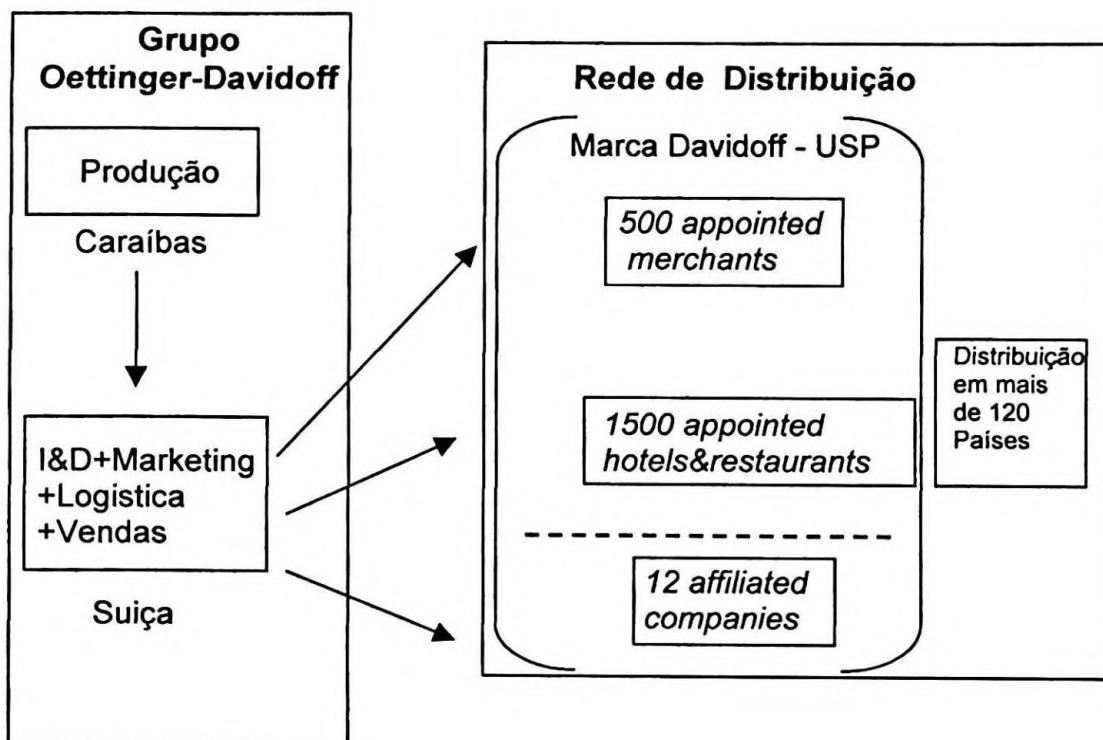
Cada Marca tem as suas razões de existência: ir de encontro às necessidades dos consumidores, sendo complementares entre si.

#### 7.2.3.4 - Grupo Oettinger-Davidoff: Estratégia Internacional

O grupo Oettinger-Davidoff representa a génese entre dois mundos complementares, o mundo da distribuição/retalho e o mundo das Marcas como forma de criar a base ideal para a penetração em todo o mundo da marca Davidoff, uma – *USP (unique selling proposition)*.

A lógica de crescimento do grupo assenta na conquista e domínio de capacidade de distribuição local, em cada país onde se comercializa a Marca Davidoff. Paralelamente a este esforço de conquista de distribuição própria, a empresa integra as demais actividades da cadeia de valor, desde a produção, logística, I&D e o *marketing* global. De facto a especialização na produção de charutos *premium*, concentra a produção nas Caraíbas, em concreto na república Dominicana. A ponte entre o local de produção e os vários pontos de distribuição espalhados pelo mundo faz-se através de três plataformas logísticas. Podemos afirmar que a cadeia de valor da empresa encontra-se moldada ao processo de internacionalização do grupo, o qual é movido pelo objectivo de controlo da distribuição como forma de adequadamente fazer penetrar nos distintos mercados a Marca Davidoff, Marca global com o mesmo *marketing-mix*, em todo o mundo. Antes de caracterizarmos o processo de internacionalização e estratégia internacional detalhadamente, vejamos graficamente na figura 10, como a cadeia de valor da empresa está moldada ao modelo de negócio e objectivo de controlo da distribuição.

Figura 10 – Modelo de Negócio e Cadeia de Valor Oettinger-Davidoff



Como podemos interpretar a partir da Figura 10, o grupo Oettinger-Davidoff, domina e integra as actividades da cadeia de valor, com excepção da rede de distribuição, que é considerada como um activo complementar. Este activo extremamente oneroso, sobretudo quando, como é o caso, se pretende ter uma relação de domínio, só pode ser coordenado eficazmente com a existência de uma marca forte e global. Sem uma Marca o custo de transacção de AAC como este seria para além de não gerível, incomportável. A existência de Marca, a Davidoff, minimiza este custo de transacção ao tornar os distribuidores locais reféns do valor criado pela Marca Davidoff. Como a empresa em investigação é a empresa portuguesa, *appointed merchant* da Davidoff, nas respostas às três questões centrais de investigação veremos de que forma é que localmente este poder da Marca funciona, na dupla vertente de criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC.

No que respeita à estratégia internacional do grupo Oettinger-Davidoff podemos afirmar que se trata duma estratégia global pura na terminologia de Porter (1986) cujo modelo de internacionalização explicitamos na sua aplicação ao grupo Oettinger-Davidoff no Quadro 5a).

Antes devemos referir que, por motivo de maior profundidade de análise, separamos a rede de distribuição da empresa da própria empresa. Fazemo-lo de forma a melhor caracterizar a empresa de distribuição local, no caso português, a Agendavi. Se não a separarmos, no momento da aplicação dos modelos de estratégia internacional utilizados, do grupo Oettinger-Davidoff perderíamos a identificação desta realidade.

**Quadro 5 a) – Internacionalização do Grupo Oettinger-Davidoff**



Fonte: adaptado de Porter (1986)

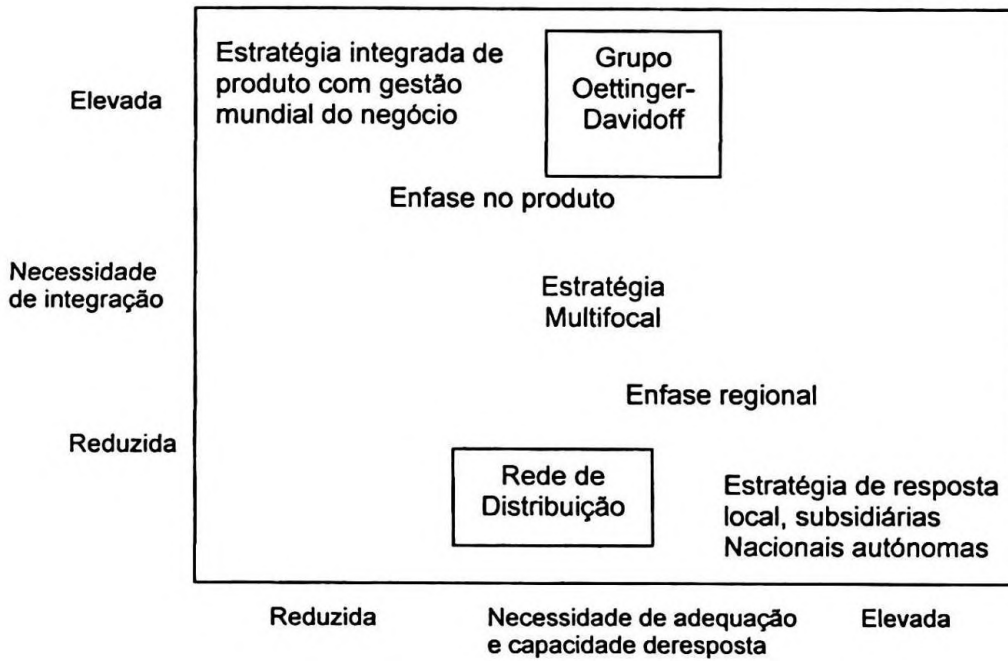
De salientar uma vez mais que a rede de distribuição, embora nem sempre seja propriedade do grupo Oettinger-Davidoff, pois apenas detém cerca de 12 empresas subsidiárias e 50 lojas próprias, sendo os restantes agentes distribuidores conhecidos como *appointed merchants* e *appointed hotels&restaurants* e lojas franchisadas, deve ser encarado como actividade da cadeia de valor pois é através deste meio que a empresa garante a apropriabilidade do acesso directo ou quase directo ao consumidor. No entanto, devido à grande dispersão geográfica dos agentes distribuidores, à sua especificidade local e independência jurídica relativamente ao grupo Oettinger-Davidoff, a sua coordenação é conseqüentemente reduzida.

De forma análoga ao utilizarmos o modelo de Prahalad e Doz (1987) na caracterização da estratégia de internacionalização, percebemos que a necessidade de integração é elevada pois trata-se de uma Marca USP, que na sua concepção requer uma baixa necessidade de adequação local. O Quadro 9b) sintetiza esta análise, discriminando igualmente a rede de distribuição que inversamente é marcadamente local e com grande necessidade de adequação local. Um agente em Portugal depara-se com um funcionamento do mercado, caracterizado pela existência de depositários, que não existe no Japão. Em suma, a distribuição do tabaco, e de produtos *premium*, não está globalizada como a distribuição alimentar nos dois casos anteriores.

Em síntese, constatamos que a grande atomização do retalho, e a necessidade de dominar este activo complementar, explicam em boa medida a génese de Marca global da Davidoff e todo o modelo de negócio inerente. O que por sua

vez conduz a uma estratégia de internacionalização extremamente coordenada das actividades internas da cadeia de valor.

**Quadro 5b) – Internacionalização do Grupo Oettinger-Davidoff**



Fonte: Adaptado de Prahalad e Doz (1987)

**7.3 – A Hierarquia Marca/Empresa**

*Estará a estruturação da operação de internacionalização das empresas de acordo com a lógica da hierarquia Marca/Empresa?*

Como abordamos no Capítulo 3 dedicado à Marca como referente conceptual, criámos um quadro teórico, onde a Marca surge como um todo que agrega elementos tangíveis e intangíveis. Nos elementos tangíveis encontramos a empresa e a sua cadeia de valor, ou seja os elementos visíveis de um negócio. Na componente intangível encontramos o valor criado e retido pela empresa na conjugação dos elementos tangíveis dando origem à identidade de Marca. A forma e o processo através do qual a Marca interage com o meio-ambiente que

a rodeia, dá origem a um processo contínuo e evolutivo, que denominamos de imagem de Marca. É na imagem de Marca que aparecem reflectidas após o crivo do consumidor, qual o posicionamento real da Marca ou marcas. Qualquer empresa em processo de internacionalização, desde a exportação directa à criação de uma unidade de negócio, com maior ou menor presença de actividades da cadeia de valor e com maior ou menor coordenação dessas actividades, constitui um elemento tangível no país ou região de destino. Trata-se da materialização das actividades da cadeia de valor, estratégia e posicionamento definidos e plasmados num *marketing-mix*. A figura 2 (pag. 32) sintetiza esta abordagem.

Para podermos afirmar que a estruturação da operação de internacionalização duma empresa está de acordo com a lógica da hierarquia Marca/Empresa temos então que identificar a componente intangível, ou seja, a componente que baseada na componente tangível e definida aprioristicamente, cria a identidade da Marca, e sobretudo concluir se a mesma se deve a uma conjugação mais ou menos arbitrária da componente tangível ou meramente replicação dessa componente à imagem e semelhança do país de origem, ou se, pelo contrário, é fruto de uma estratégia deliberada em função dos objectivos no país de destino e do contexto desse país ou região. Esta é a principal diferença entre uma estruturação do processo de internacionalização centrado na empresa ou centrado na hierarquia Marca/empresa. Em ambos os casos a empresa é o elemento tangível, e também determinante na criação da identidade de Marca. Vejamos então esta análise transposta para a Compal. Uma ressalva porém, como definido no quadro teórico do capítulo 3, a hierarquização Marca/empresa não é *de per se*, garante de sucesso. Como

afirmamos é o consumidor que tratará de atribuir ou não esse veredicto, consubstanciado na imagem da Marca. Porém caso a hierarquia Marca/empresa não exista então dificilmente se poderá atingir resultados satisfatórios.

### *7.3.1 – Compal: O Processo de Internacionalização para Espanha.*

A internacionalização da Compal para Espanha iniciou-se em 1999. Trata-se do primeiro grande passo de internacionalização da empresa Compal, em termos do valor de investimento, grau de envolvimento e expectativa de crescimento. No entanto a grande diferença face aos anteriores processos de internacionalização para Angola e Cabo Verde, reside no facto de estarmos presente a internacionalização de uma Marca e não meramente de uma empresa. Os desafios são consideravelmente maiores e as dificuldades também. Antes de analisarmos o processo de internacionalização com o objectivo de obter respostas à primeira questão central de investigação, contextualizemos a operação.

O mercado espanhol, é consideravelmente diferente do português. A dimensão é de 4 para 1, com 40 milhões de consumidores, encontra-se ainda mais segmentado, e com mais de 80 marcas a operar para um total de 900 milhões de litros. Os formatos comercializados são diferentes e o preço de venda ao público é superior em 35% por litro. A estrutura do retalho alimentar funciona em termos semelhantes embora a dimensão do país implica centros de decisão mais disseminados por província e um maior peso do retalho alimentar face ao canal Horeca com apenas 20%.

O facto da Compal ser um bom fornecedor em Portugal, em nada ajudou ou beneficiou a penetração no retalho espanhol, como nos relataram o Dr. Pires de Lima e o Dr. Carlos Barroso, director geral da Compal Espanha. Argumentos de que se tratava de dois países diferentes invariavelmente colocavam a Compal no fim da lista de espera, mesmo com clientes internacionais como o Auchan e o Carrefour. Uma menor dimensão do canal Horeca, restauração e afins e a existência de cadeias regionais alimentares como a Caprabo na Catalunha, Mercadona no levante e Eroski no país Basco com uma cobertura importante dessas regiões e com uma cultura negocial muito enraizada não constituíram facilidades para a rápida implantação da Compal de forma uniforme em todo o território Espanhol.

Face a estas condicionantes de entrada, que esbatem qualquer hipotética vantagem da proximidade geográfica, procuremos então responder à primeira questão central de investigação:

*Estará a estruturação da operação de internacionalização da Compal de acordo com a lógica da hierarquia Marca/empresa?*

Como mencionámos anteriormente, a Compal criou uma entidade jurídica autónoma, a Compal Espanha. Esta nova empresa com sede em Madrid, criou a sua estrutura humana própria. Um director geral de nacionalidade espanhola e uma equipa de *marketing* e outra de vendas integralmente constituída por elementos de nacionalidade espanhola. Seriam os portugueses incompetentes para ocupar essas posições? A motivação subjacente a esta importante decisão prende-se com a orientação que a Compal pretende dar à sua internacionalização em Espanha. A Compal entendeu perfeitamente que

dominava a tecnologia inerente à sua área de negócio. Produz sumos de fruta de elevada qualidade na sua nova fábrica de Almeirim. Não detém vantagem competitiva a nível do custo marginal uma vez que não detém as economias de escala decorrentes de elevados volumes de produção. A sua estratégia passará sempre pela diferenciação. Para criar essa nova vantagem competitiva plasmada numa diferenciação real válida no mercado Espanhol, para além do domínio da tecnologia, é necessário conhecer o mercado espanhol, do consumidor ao retalho. Ora esse conhecimento não existia na Compal. Nem as suas metodologias de análise de novos mercados se encontram num ponto de desenvolvimento e de experiência que permitisse uma condução monitorizada do processo de internacionalização baseada numa metodologia de abordagem de novos mercados consolidada. A Compal identificou que não detinha o conhecimento do mercado nem o podia adquirir e assimilar em pouco tempo. Integrou então esse conhecimento que lhe faltava através da contratação de profissionais qualificados. Em conjunto, a Compal portuguesa, e a nova unidade espanhola, delinearam uma estratégia que permitisse atingir em Espanha o mesmo resultado em termos de imagem de qualidade e notoriedade que a Marca Compal detém em Portugal. Elaboraram um plano estratégico, conduzido pelo Dr. Carlos Barroso e monitorizado pela Compal portuguesa, e ainda assim assessorado pela consultora Mckinsey. A componente tangível da operação, a empresa Compal Espanha estava assim materializada numa cadeia de valor com as actividades que desenvolvidas localmente trariam uma vantagem competitiva e consequente diferenciação, *marketing* e vendas.

Integraram o conhecimento do mercado que não detinham e elaboraram uma estratégia com um posicionamento objectivo claro, criar a marca Compal como

referente de qualidade no segmento *premium*. Identificaram e desenvolveram o *marketing-mix* adequado à transmissão desse posicionamento. Modernizaram o logo Compal estendendo-o a Portugal. Criaram um novo *packaging*, com o mesmo conceito da conhecida garrafa em vidro portuguesa mas com a dimensão adaptada ao mercado espanhol. Criaram novos sabores de manga, maracujá, goiaba, pina-coco e papaia-limão. Novos em Espanha e novos para Portugal. E tudo isto numa simbiose Portugal-Espanha onde foi possível integrar o conhecimento necessário à efectivação das exigências da internacionalização. A componente tangível, como se verifica foi materializada em função de objectivos da Marca. Dando espaço à criação de valor, e uma vez a Marca criada, como verificaremos mais adiante, com efeito visível a nível dos custos de transacção de AAC. Criada uma identidade de Marca - a Marca Compal, é na interacção dessa identidade com o meio ambiente, com os vários *stakeholders*, que o consumidor irá definir qual a imagem da Marca Compal em Espanha. Podemos consequentemente, afirmar que a Compal preenche afirmativamente a resposta e os requisitos da primeira questão central de investigação.

Em síntese, a estruturação da operação de internacionalização da Compal em Espanha está de acordo com a lógica da hierarquia Marca/empresa e, evidentemente, beneficiou dessa lógica. Os resultados têm sido positivos, com um crescimento sustentado do negócio desde 1999 e com uma quota de mercado de 12,5% no segmento premium inclinando-nos para verificar uma coerência entre identidade de Marca deliberada e imagem de Marca. Procuraremos nas respostas às questões centrais de investigação 2 e 3 interpretar estes resultados e verificar se a Compal se encontra preparada para

monitorizar este primeiro passo na direcção do sucesso – a implantação da marca Compal em Espanha.

### 7.3.2 – Henkel: O processo de internacionalização para Portugal.

A presença da Henkel em Portugal data de 1970. A reduzida dimensão do mercado Português com apenas 10 milhões de consumidores, e o pequeno valor estratégico marginal adicional para a Henkel conduziram a uma operação menos rigorosa em Portugal. Note-se que por volta de 1960 a Henkel já era uma multinacional de grande dimensão, experimentada nas várias formas de internacionalização, desde a exportação, licenciamento, joint-ventures e filiais produtivas e comerciais, como *sole venture*, quer via investimento de raiz, quer via aquisição, nos casos em que essa opção lhe permitia uma maior massa crítica a um custo com um *trade-off* positivo. Não foi consequentemente por razões de incipiente experiência que primeiramente a Henkel comercializou os seus produtos em Portugal através de contratos de distribuição. Esta situação evoluiu naturalmente para a constituição de uma subsidiária em 1970, a Henkel Portuguesa, a operar nos mercados industriais com uma gama de produtos químicos, no sector das colas, abastecendo o sector têxtil e de calçado.

A Henkel Portuguesa, enquadrou-se no modelo de gestão internacional da Henkel, como uma subsidiária autónoma na terminologia de Jarillo e Martinez, isto é, pouco integrada. A cadeia de valor começava na produção de alguns produtos e terminava nas vendas. A I&D estava centralizada na Alemanha, embora os países estrategicamente mais relevantes também desenvolvessem essa actividade conducente à inovação numa lógica *globally linked*.



O *reporting* à casa-mãe era laço, exceptuando as visitas semestrais da coordenação alemã. A integração era reduzida, e reduzido era o *transfer* de *know-how* a nível de processos e gestão. Digamos que a Henkel Portuguesa não *respirava* Henkel, para além das marcas e produtos que obedeciam às especificações da casa-mãe. Logo a operação portuguesa não ganhou mundo, não se internacionalizou cá dentro. Se por um lado, não parece ter existido grande ênfase e interesse por parte da casa-mãe em projectar e replicar as *best-practices* e o seu capital acumulado de conhecimento, neste pequeno país voltado para dentro, também é uma realidade, que os gestores portugueses, pouco interesse e curiosidade demonstraram. Não falavam línguas e a máxima de “olho que não vê não peca”, era a cultura dominante, bem ao estilo da cultura dominante durante o Estado Novo.

Apenas em 1989, na sequência da adesão de Portugal à CEE, é que a Henkel decidiu abordar o mercado Português, com um nível de energia e determinação que caracteriza a sua presença noutros mercados. A marcar essa nova abordagem aparece a constituição de uma nova sociedade a Henkel Ibérica SA Suc. Portugal.

Paradoxalmente, foram os vizinhos de Espanha, que se integraram na CEE em simultâneo connosco, que vislumbrando a janela de oportunidade de ganhar dimensão e peso político junto dos *head-quarters* em Dusseldorf, decidiram encetar o seu processo de internacionalização, por fases.

Primeiramente em 1989, com autorização alemã, constituíram a Henkel Ibérica SA Suc. Portugal, inaugurando as divisões de grande consumo da Henkel em Portugal e lançando as suas marcas locais (Wipp Express e Mistol)

De 1989 a 1992 ganharam conhecimento do mercado, clientes, *trade* e cultura, de forma a adquirirem marcas Portuguesas importantes, que lhes dessem uma massa crítica importante para ter poder de mercado, ou seja, uma base sustentável para o crescimento.

Em 1994, já com uma posição relevante no mercado Português, a Henkel Ibérica SA Suc. Portugal, adquiriu à casa-mãe a Henkel Portuguesa, integrando as divisões de química aplicada.

Em apenas, 5 anos, os vizinhos espanhóis, passaram de ser uma subsidiária de sucesso, mas limitada à dimensão do mercado espanhol, para serem uma *strategic leader affiliated company* na terminologia de Bartlett&Ghoshal, sendo uma porta para a América latina de fala quer Castelhana quer Portuguesa, e com o primeiro passo dado na curva de experiência da internacionalização.

A constituição da Henkel Ibérica SA Suc. Portugal, empresa detida a 100% pela Henkel Ibérica sediada em Barcelona, que por sua vez era detida a 100% pela Henkel KgaA, acaba por marcar de forma vinculada a existência da Henkel em Portugal. Por um lado assiste-se à falência do modelo Henkel Portuguesa, que veio a ser integrada em 1994 na Henkel Ibérica Suc. Portugal, sendo o seu *management* mantido em posições secundárias. O director geral passa a

director financeiro, sem funções executivas, e o director financeiro a director de armazém, a titulo meramente exemplificativo.

Voltando à operação em Portugal, foi sem dúvida marcante o facto da nova sociedade Henkel Ibérica SA Suc.Portugal ser integralmente detida pela Henkel Ibérica SA, sediada em Barcelona/Espanha, cujo capital social era naturalmente alemão, da Henkel KgaA. Deste modo, o mercado Português passou a ser uma região do grande mercado Ibérico e a sorte da organização Portuguesa confiada aos mais experientes gestores espanhóis, que conseguiram fazer da Henkel Ibérica Espanha, líder incontestado do seu mercado e umas das mais prestigiadas multinacionais de grande consumo no seu país. Como analogia podemos situar a Henkel em Espanha como sendo a Lever em Portugal, em termos de domínio de mercado e prestígio alcançado.

Reportando-nos à década de 90, sendo então a Henkel marcadamente multinacional., como uma federação descentralizada, as subsidiárias são auto-suficientes, explorando as oportunidades locais e com o conhecimento desenvolvido e retido dentro de cada unidade. Assume então especial importância a cadeia de valor, ou melhor, a sua extensão e grau de competência, para se deter uma autonomia eficiente. Ora, fruto da ligação e dependência de Espanha, a cadeia de valor portuguesa era manifestamente reduzida. De facto no espaço ibérico, a relação Portugal Espanha implicava que o *headquarter* fosse em Barcelona.

O modelo seguido pelo *headquarter* procurava a eficiência de escala global (ibérica), totalmente centralizada, a nível de logística, I&D, produção e

controlling, deixando apenas localmente (em Portugal) as vendas e o *marketing*, este ultimo devido ao peso das marcas Persil e Sonasol que não existiam em Espanha. Os projectos espanhóis eram aplicados em Portugal com a devida adaptação local, e os projectos internacionais, só eram para Portugal caso primeiramente fossem para Espanha. Estas características de modelo de empresa global, tinham como objectivo, a eficiência de escala como já foi apontado, e em simultâneo dotar a jovem empresa Portuguesa das competências necessárias ao êxito no mercado, a nível de processos, metodologias e ferramentas de gestão e formação de quadros portugueses. Mas naturalmente sempre salvaguardando a dependência a Espanha.

Malgrado, um dueto (Portugal e Espanha) não possa constituir uma experiência de multinacional ou de empresa global, criando uma cultura de dependência e de algum servilismo Português, aliás bem nosso característico, os resultados foram bastante positivos, tendo a Henkel atingido a 3ª posição do mercado de detergentes com 14% de quota de mercado, atrás de Lever e P&G, mas à frente da Colgate e da Benckiser, com uma facturação na ordem dos 13 milhões de contos, na soma de todas as divisões. (detergentes pesa cerca de 75%).

Porventura o aspecto menos conseguido do negócio em Portugal, fruto da atitude etnocêntrica de Espanha, (embora por motivos estratégicos de racionalidade económica cultivando a assimetria de informação), foi a dimensão cultural, ou melhor, a inexistência de uma cultura autoconfiante e projectiva na Henkel em Portugal.

Estamos agora em condições de dar resposta à primeira questão central da investigação, isto é, de concluir:

*A estruturação da operação de internacionalização da Henkel em Portugal está de acordo com a lógica da hierarquia Marca/Empresa?*

Uma vez mais a longa história da Henkel nos enriquece a análise, mas também nos dificulta a coerência das conclusões. Estamos perante um caso onde o forte crescimento inorgânico a nível mundial durante o século XX desvirtuou a lógica então reinante de uma clara estruturação da hierarquia Marca/empresa. A Henkel, apoiada no domínio de tecnologia de vanguarda na área da química aplicada, soube criar uma cadeia de valor com um conjunto de actividades devidamente entrosadas que culminaram na definição de estratégias e *marketing-mix* locais para os produtos locais que ia adquirindo. Algumas actividades da cadeia de valor, nomeadamente as de *down-stream* como o *marketing*, e dentro deste, os estudos de mercado, tinham uma elevada coordenação central. No entanto encontram-se ao serviço da descoberta do melhor posicionamento para os produtos da Henkel, claramente orientados para a criação de valor. Deste modo a Henkel desmultiplicou-se em milhares de marcas locais, algumas com o mesmo nome, mas com uma identidade de marca distinta, de acordo com as necessidades do consumidor local, isto claro está, na perspectiva do *management* local. A esta Henkel do século XX podemos considerar como sendo alinhada com a hierarquia Marca/empresa.

A Henkel Ibérica Sucursal Portugal, no entanto, remete-nos para a lógica oposta. Fruto dos ventos da globalização, e numa perspectiva mais técnica, fruto da necessidade da Henkel diminuir substancialmente os custos de transacção associados à dispersão e replicação de cadeias de valor completas

por cada país, conduziu a uma concentração da generalidade das actividades da cadeia de valor, com excepção das vendas, nos *head-quarters*. Perdeu-se a vantagem da adequação local, ganhou-se a minimização de custos de transacção. Esta lógica de sobreposição da empresa à Marca, exportando posicionamentos, estratégias e *product-mixes* encerra mais que um simples *trade-off* entre adequação local e minimização de custos de transacção. Tal como defendemos, a inversão da lógica Marca/empresa para empresa/Marca, conduz a perdas na criação de valor e na minimização dos custos de transacção de AAC, e a identidades de Marca mais débeis. Evidentemente que tal como se verificou na Henkel em Portugal, o tempo e os resultados encarregaram-se de enfatizar a clivagem entre identidade de Marca pretendida e imagem de Marca criada. Por outro lado, na ambivalência da Marca, criação de valor adicional e minimização de custos de transacção de AAC, como defendemos, marcas débeis não minimizam os custos de transacção de AAC. Em síntese, podemos afirmar que a lógica Marca/empresa não está presente na estruturação do processo de internacionalização da Henkel em Portugal. Como verificaremos na resposta às duas ultimas questões centrais de investigação, onde desceremos o nível de análise à estratégia das marcas ficará claro que foram estratégias importadas e não ajustadas à realidade local que desenvolveram as principais Marcas da Henkel em Portugal.

### *7.3.3 – Grupo Oettinger-Davidoff: O processo de internacionalização para Portugal.*

O grupo Oettinger-Davidoff não está presente em Portugal com uma empresa subsidiária. Porventura a reduzida dimensão do país e o ainda mais reduzido poder de compra nacional, afastam o consumidor português destes artigos de luxo e prazer, que são os charutos e respectivos acessórios. No entanto é mais

um mercado disponível para uma multinacional global. A via do *appointed merchant* ou agente foi a utilizada para entrar em Portugal. Numa primeira fase até princípio dos anos setenta, quando a marca Davidoff era propriedade de Zino Davidoff e era produzida em Cuba, a empresa Empor SA, proprietária das conhecidas lojas Casa Havaneza importava directamente da Suíça os charutos Davidoff. Posteriormente, isto é, após a integração da Marca Davidoff no grupo Oettinger-Davidoff, e embargo comercial aos produtos cubanos, os novos Davidoff, *made in Republica Dominicana*, estiveram sem importador ou distribuidor directo para Portugal. Por volta de 1992 aquando da privatização da Tabaqueira, ficou esta empresa como com um contrato de distribuição para Portugal. No entanto, ao ser adquirida pela Phillip Morris Inc., e dado não serem os charutos o seu *core-business*, o grupo Oentigger-Davidoff, constituiu um agente em 1996, uma nova empresa detida a 100% pela Empor SA, criada expressamente para o efeito, de nome Agendavi SA. Na qualidade de *appointed merchant* a Agendavi SA, funciona como distribuidor único para Portugal. Dada a larga experiência da Empor como distribuidor de produtos de tabaco e como retalhista através das suas quatro lojas Casa Havaneza estavam criadas as competências exigidas pelo grupo Oenttinger-Davidoff para nomear a Agendavi SA seu agente oficial para Portugal.

A Empor SA é uma empresa de capitais portugueses com ligação ao Grupo Espírito Santo. Na realidade trata-se de um grupo de empresas nomeadamente a Empor Importação e Exportação SA, que trabalha o mercado de algodão importando directamente do Chad, o mercado do *gift* com marcas como a Aurora, das bebidas com as marcas Dom Ruinart de champanhe e Glen Goine de *whiskey* e os tabacos cubanos como cigarrilhas e charutos. A Empor Lojas

SA, retalhista especializado em artigos para fumadores, desde os tabacos aos acessórios, que como foi dito conta com quatro lojas especializadas, Casa Havaneza. Por ultimo, a Agendavi SA, que se dedica à distribuição da marca Davidoff, como *appointed merchant* do grupo Oettinger-Davidoff. A facturação em 2002 do grupo ascende a cerca 12 milhões de Euros e conta com cerca de 40 colaboradores.

O mercado português de charutos e cigarrilhas representa cerca de 8 milhões de unidades ano, sendo cerca de 90% em cigarrilhas. Os charutos, da marca Davidoff, representam cerca de 5% do mercado nacional de charutos.

De forma coerente com a estratégia de internacionalização adoptada, o grupo Oettinger está presente com a marca Davidoff em mais um país, neste caso, Portugal, garantindo um maior controlo da distribuição, do que se houvesse uma exportação indirecta. Este maior controlo e estreiteza de relação permite a definição de objectivos conjuntos de vendas, acordo de preços com o governo (pré-condição de venda), preços de venda ao público e ao retalho, margens de comercialização, elementos importantes na definição do marketing-mix da Marca Davidoff que a empresa não pode permitir que se desvirtuem, sob pena de deixar de ter uma Marca USP global.

De salientar que, no acordo de distribuição estabelecido entre as partes para Portugal, ficou estabelecido a concessão do *Master Franchise* à Agendavi SA e consequente abertura de uma loja Davidoff, em regime de franchising. Uma vez mais de acordo com a estratégia de internacionalização do grupo.

Estamos pois em condições de responder à 1ª questão central de investigação:

*Estará a estruturação da operação de internacionalização do grupo Oettinger-Davidoff em Portugal de acordo com a lógica da hierarquia Marca/Empresa?*

Após a detalhada análise do modelo de negócio do grupo Oettinger-Davidoff e estratégia de internacionalização, facilmente concluímos que não é identificável ao nível local, da região ou país a hierarquia Marca/empresa. De facto esta relação muito forte e incisiva na construção da Marca global Davidoff, pretende-se que emane desde os *head-quarters* através de um *marketing-mix* inalterável. A nível local, no caso de Portugal, via Agendavi SA, e dos outros cerca de 500 *appointed merchants* nos restantes países, a actividade da cadeia de valor que se pretende controlar é a distribuição. O produto importado, sob a forma de Marca Davidoff, vem já vestido de forma indiferenciada para todos os países. Como consequência natural, a Agendavi, limita-se a gerir, os produtos do portfolio Davidoff. O que para o grupo Empor não deixa de significar apenas mais alguns produtos, não Marcas na acepção que defendemos, no seio de uma longa lista de representações.

Contudo, se para a Agendavi a empresa se sobrepõe à Marca Davidoff, pois é na correcta gestão da cadeia de valor da empresa que se cria valor, minimizando os custos de transacção, não podemos afirmar que não existe contribuição da Marca Davidoff na criação de valor. De facto ela existe, e não seria a mesma coisa para a Agendavi distribuir Davidoff, ou uma qualquer outra Marca. Unicamente, esta criação de valor pela Marca, é directamente

transposta pelo grupo Oettinger-Davidoff, através da sua USP Davidoff sem envolvimento da empresa local.

Importa então avaliar que consequências para a criação de valor e minimização de custos de transacção da de AAC pela Agendavi? Avaliaremos este ponto aquando da análise às duas ultimas questões de investigação. No entanto, decorre directamente dos factos evidenciados que desta forma a Marca Davidoff, cria menos valor, para a Agendavi.

#### 7.3.4 – Análise Comparativa

Verificámos que nem todas as empresas investigadas estão de acordo com o quadro conceptual inerente à hierarquia Marca/empresa. Registam-se no Quadro 6, as diferenças encontradas numa leitura transversal às 3 empresas locais e respectivas casas-mãe.

**Quadro 6 – Resumo Comparativo de Hierarquia Marca/Empresa**

	Compal Espanha	Compal Portugal	Henkel Portugal	Henkel KgaA e Espanha	Agendavi SA	Oettinger-Davidoff
País	Espanha	Portugal	Portugal	Alemanha Espanha	Portugal	Suiça
Sentido da internacionalização	←		←		←	
Existência de Hierarquia Marca/empresa por país	SIM	SIM	NÃO	SIM ( DE) Não (SP)	NÃO	SIM

Constatamos que, sem excepção as casas-mãe evidenciam uma hierarquia Marca/empresa, de acordo com o quadro conceptual referido no capítulo 3, e em particular a sua síntese exposta na Figura 2 (pag.32). São empresas que

nos seus países de origem, independentemente das diferenças de competitividade existentes em cada país específico - seja Portugal, Alemanha ou Suíça, souberam entender que a criação de valor está muito para além da gestão do tangível. Identificaram as suas competências enquanto empresas e souberam projecta-las numa identidade de Marca. Porventura dificilmente encontremos empresas que sejam sólidas no seu país de origem que não obedeçam a esta lógica ou, no mínimo, que para lá caminhem. Com certeza que dificilmente, teremos empresas que, ao não obedecerem a esta lógica da Marca/empresa, tenham sucesso na internacionalização, pois nesse caso encontrarão nos países de destino as dificuldades acrescidas na criação de valor. Recordemos que o valor criado é definido em limite pelo consumidor/cliente. No entanto, como verificámos no quadro teórico desenvolvido na primeira parte, o mecanismo de internacionalização, obedece a uma lógica gradualista, *inward-outward* e de replicação das vantagens competitivas do país de origem no país de destino. Contudo, esta replicação deve obedecer a uma lógica adaptativa, como no caso da Compal, que para manter intacta a concepção Marca/empresa teve de captar o conhecimento e competências que lhe faltavam no país de destino, Espanha.

Contrariamente, a Henkel, muito por via da intervenção da Henkel Espanha, como intermediário na internacionalização para Portugal, desvirtuou a lógica Marca/empresa existente na Henkel KgaA, Alemã, para, fruto de um objectivo orientado, para a eficiência operacional e escala económica óptima, privilegiou a coerência dos elementos tangíveis da operação entre os dois países, relegando a maximização de criação de valor pela Marca para segundo plano.

Como resultado a operação na Henkel Portugal, não é consistente com a lógica Marca/empresa.

De forma diferente, mas com o mesmo resultado limitador, o grupo Oettinger-Davidoff, abdicou da lógica, Marca/empresa ao definir genericamente que o seu modelo de internacionalização passaria pelo mero controlo indirecto de uma rede de distribuição nos países de destino. No caso de Portugal, verificamos que a Agendavi, como agente, não privilegia a lógica Marca/empresa, pois a Marca Davidoff não é sua, e também não dispõe de recursos para o fazer. Por outro, esta lado esta lógica, implica ter o poder de decisão ou, no mínimo, de influência na criação e gestão da Marca. Ora, esta pré-condição não existe.

Considerando o que acabamos de afirmar, a Compal surge como a única empresa que está apostada em criar valor através da Marca, enquanto que a Henkel e o grupo Davidoff, tem uma orientação para a minimização de custos de transacção operativos, alienando a criação de valor adicional pela Marca assim como, minimizando a ulterior minimização de custos de transacção de AAC. Estes três exemplos e diferentes formas de actuação permitem-nos identificar o papel da Marca na criação de valor no processo de internacionalização das empresas, e concluir que a lógica Marca/empresa, é exigente enquanto modelo, mas eficaz na criação de valor.

#### **7.4 – Criação de Valor pela Marca. Desagregação**

Como afirmamos, anteriormente, a terceira questão central de investigação decorre da segunda, na medida em que apenas no caso afirmativo da Marca

ser um elemento explícito nas estratégias de criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC, por parte das empresas no processo de internacionalização (2ª questão) é que interessa verificar se há lugar à mensuração do valor criado e a uma efectiva mensuração da minimização de custos de transacção de AAC. Isto é, se se trata de uma prática habitual nas empresas, como ferramenta avaliadora do sucesso da internacionalização da Marca (3ª questão). Para responderemos a estas duas questões elaboramos um quadro de análise, o Brand-MEMO tal como explicitado no capítulo 5, e aplicámos a técnica desenvolvida, medidas métricas da marca, abreviadas para 3M, para aferir o grau de efectivação das estratégias.

#### 7.4.1 – Compal: O quadro Brand MEMO

Das reuniões mantidas com a Compal e em particular da sessão de trabalho efectuada em Madrid com o Dr. Carlos Barroso elaboramos o seguinte quadro resumo:

**Quadro 7 – A Aplicação do Modelo Brand-MEMO `a Compal**

<b>Objectivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Medidas Métricas</b>
Construir a Marca Compal como referência do mercado de sumos premium e bebidas funcionais em qualidade e inovação.	Atingir o break-even em 2005.	Aumentar a notoriedade de marca e o seu valor consistentemente cada ano.	-Conhecimento espontâneo > 36,5%. -Conhecimento de marca > 9,8%. - Notoriedade publicitária > 35%
	Vendas liquidas: 2003 – 8,5 milhões de Euros 2006 – 19,5 milhões de Euros	Surpreender e fidelizar o consumidor com inovação em produtos, embalagens, packaging, sabores e categorias novas.	- Não aferido
	Atingir uma quota de 9% em 2008 correspondente a 24 milhões de litros.	Atingir uma presença plena em toda a distribuição alimentar.	- Distribuição ponderada > 50% -Presença em todas as insígnias relevantes

A partir da análise do quadro da Brand MEMO da Compal, o qual sintetiza a orientação estratégica da Compal Espanha, assim como as principais medidas que detectamos que a Compal utiliza para avaliar o cumprimento das estratégias, estamos em condições de obter respostas relativamente às duas últimas questões centrais de investigação.

Pelo exposto até ao momento facilmente concluímos que a Compal, é uma empresa marcadamente local, portuguesa, com uma recente internacionalização para Espanha mantendo no entanto nessa operação a autonomia local que caracteriza a empresa em Portugal. Este quadro conceptual traduz-se numa forte orientação para a Marca. Consequentemente não nos surpreende que a Marca apareça como um elemento explícito nas estratégias de criação de valor. O objectivo de construir a Marca Compal como referência do mercado de sumos *premium* e bebidas funcionais em qualidade e inovação está patente nos documentos internos desde os *business plans* aos planos de *marketing* e planos operacionais.

O modelo de estratégia internacional adoptado que procura uma forte capacidade de resposta e adequação local de estratégias e *mix* de produtos, a capacidade integradora de conhecimento através de recursos humanos com *know-how* local, por um lado, e a própria motivação inicial da internacionalização que consiste em tornar a Compal uma Marca ibérica, por outro, são coerentes com o *modus operandi* de uma empresa *marketing oriented*. A Marca Compal surge continuamente como elemento explícito da estratégia de internacionalização como vimos e também da estratégia de negócio em Espanha. A Compal entende sem dificuldade que a criação de

valor passa pela construção da Marca, e que a construção da Marca passa pela adaptação local dos elementos tangíveis da sua cadeia de valor. As estratégias delineadas demonstram a preocupação com a criação de valor, aliás patente nas três estratégias identificadas:

- Aumentar a notoriedade de Marca e o seu valor consistentemente cada ano;
- Surpreender e fidelizar o consumidor com inovação em produtos, embalagens, *packaging*, sabores e categorias novas;
- Atingir uma presença plena em toda a distribuição alimentar.

A outra vertente da criação de valor pela Marca que, em nosso entender, passa pela minimização dos custos de transacção de AAC, não nos parece alvo de preocupação da Compal. Ao expormos o quadro teórico da minimização dos custos de transacção de AAC por via da Marca, explicitando, o controlo de canais de distribuição, o poder negocial com os media e o *outsourcing* da cadeia de valor, como os três elementos (activos complementares) em que a existência de uma Marca contribui para a sua minimização, a reacção pareceu-nos ser genuinamente de concordância. No entanto levantam-se duas questões importantes que passamos a abordar. Questões que em nosso entender levaram à não explicitação na estratégia do efeito da minimização dos custos de transacção de AAC.

Em primeiro lugar, a marca Compal em Espanha encontra-se em fase de formação, como os indicadores das medidas métricas do Quadro indicam. Como tal não se pode ainda pretender que a Marca tenha força para poder incidir a nível da minimização desses custos, uma vez que a sua minimização apenas é consequência do efeito da força da Marca.

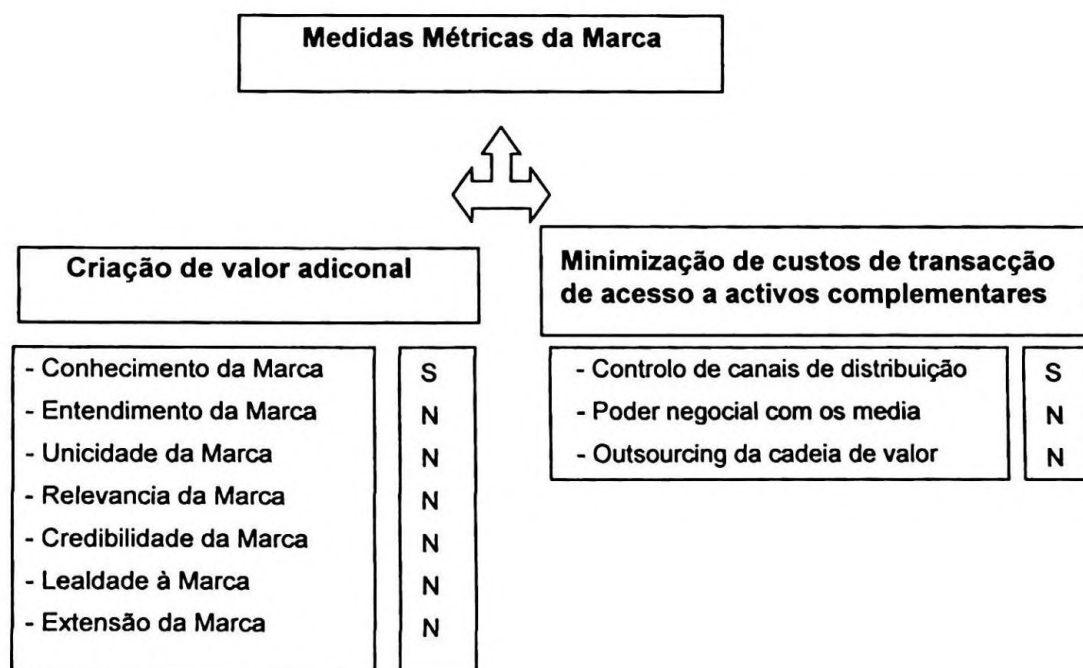
Não obstante a causa apontada, podemos já identificar alguns efeitos, embora a Compal não os tenha racionalmente identificados como tal. Os bons resultados da marca Compal, e o seu reconhecimento junto do *Trade* facilitaram a entrada em linha, em clientes renitentes como o Dia, Caprabo, Unigro e Miquel Alimentació, permitindo eliminar o custo elevadíssimo que representava a perda de distribuição ponderada ao não estar presente nestes clientes. A nível de *outsourcing* da cadeia de valor, o facto da marca Compal ser reconhecida, contribuiu para a possibilidade de trabalhar e partilhar o conhecimento de agências internacionais como a Young&Rubican, a Coleman e Millward Brown, a nível de desenvolvimento publicitário e estudos de mercado. Este activo complementar, intensivo em conhecimento, procura clientes que sejam eles também marcas de referência, estabelecendo-se um jogo de soma positiva. O custo de não ter Marca, equivale a não trabalhar com este meio ou a trabalhar a um preço pouco competitivo.

Quanto à última questão central de investigação, ao pretendemos avaliar se na Compal Espanha há lugar à mensuração do valor adicional criado e a uma quantificação da minimização de custos de transacção de AAC. Isto é, se tal se trata de uma prática habitual na Compal, como ferramenta avaliadora do sucesso da internacionalização da Marca, verificámos que na resposta à 2ª questão central de investigação, a marca Compal é de facto um elemento explícito nas estratégias de criação de valor, mas não totalmente explícito na minimização de custos de transacção de AAC.

Decorre então que, na avaliação da última questão central de investigação, não podemos afirmar que a Compal proceda a uma efectiva quantificação da minimização de custos de transacção de AAC.

No entanto, no que se refere à mensuração do valor adicional criado concluímos que é uma pratica detectável embora ainda pouca estruturada. Vejamos em detalhe as medidas métricas da Marca. Argumentámos nos capítulos anteriores que se trata de uma poderosa ferramenta avaliadora do sucesso da internacionalização da Marca. Para o efeito criámos uma métrica própria para a criação de valor adicional e para a minimização dos custos de transacção de AAC, que retomamos, acrescentando quais os elementos que de facto são medidos pela Compal Espanha, que estão expressos no quadro do Brand MEMO:

**Quadro 8 – Métrica da Marca Adaptada à Compal**



Como podemos verificar dos 7 indicadores de criação de valor apresentados no Quadro 8, a Compal apenas monitoriza o conhecimento de Marca. Monitoriza a evolução da distribuição ponderada, como um dos três indicadores da minimização de custos de transacção de AAC. Sendo necessário medir para gerir, a não avaliação do grau de cumprimento das estratégias recorrendo a uma métrica própria, poderá resultar na diluição da intenção estratégica.

A construção da Marca é também um esforço incremental que necessita ser acompanhado. A avaliação do processo de internacionalização da Compal leva-nos a concordar com a correcta estruturação das prioridades e formulação estratégica em torno do conceito de Marca internacional. No entanto, o não cumprimento afirmativo das três questões centrais de investigação, com ênfase na última questão, remete-nos para um possível desvirtuação da estratégia original e uma menor capacidade de criação da Marca Compal em Espanha. Tal deve-se a uma perda na qualidade de implementação da visão estratégica, por falta de *inputs* ou monitorização factual como nos é facultado pelas ferramentas Brand MEMO e 3M.

#### 7.4.2 – Henkel: O quadro Brand-MEMO

Como descrevemos anteriormente a Henkel encontra-se organizada mundialmente em torno de quatro divisões de negócio autónomas, nomeadamente, detergentes, cosmética e adesivos de consumo e uma quarta área industrial, *surface technologies*. Em Portugal a divisão de detergentes é a maior, representando 75% da operação em termos de volume de vendas. Por este facto centraremos a nossa análise na divisão de detergentes, já que pela sua dimensão é a única que nos permite cabalmente encontrar as respostas às duas últimas questões centrais de investigação.

Procuramos então utilizando primeiramente o modelo Brand-MEMO descrever quais os objectivos e estratégias da Marca e, seguidamente, aplicando a medida métrica da marca (3M) aferir a medição da criação de valor adicional e minimização de custos de transacção de acesso a activos complementares.

No quadro 9 resumimos os objectivos, as metas, as estratégias e as medidas identificadas para o negócio de detergentes em Portugal. A elaboração deste quadro foi fruto de uma sessão de trabalho com o Dr. Miguel Negrão, Director de Marketing da divisão de detergentes.

**Quadro 9 - A Aplicação do Modelo Brand MEMO à Henkel Portugal, Divisão de Detergentes**

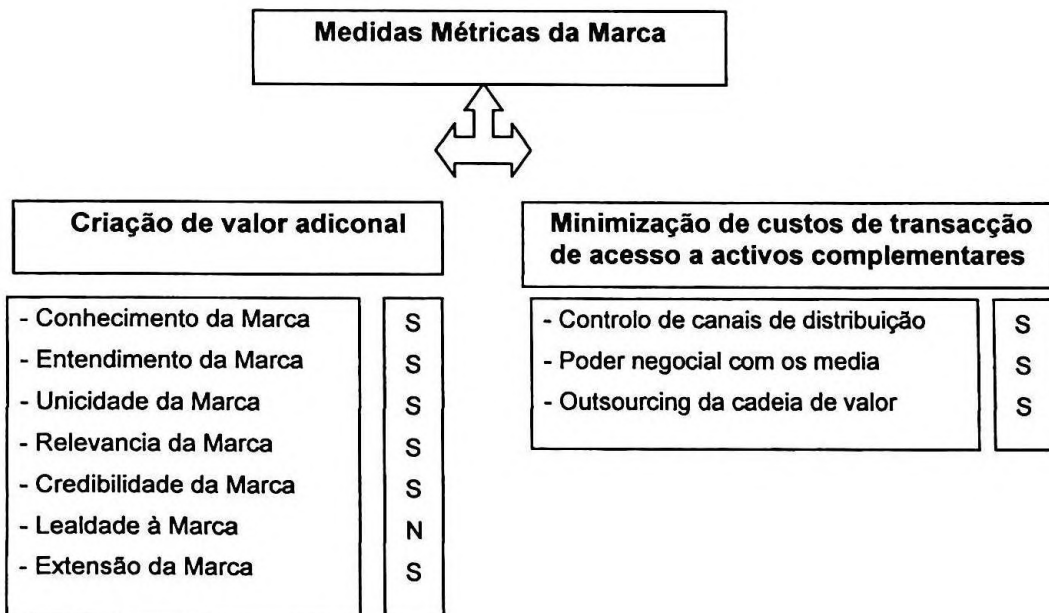
Objectivos	Metas	Estratégias	Medidas Métricas
<p>Atingir uma forte posição no mercado de detergentes através da obtenção de 1ª ou 2ª posições nas categorias mais importantes.</p> <p>Garantir um crescimento sustentado dos resultados operacionais para atingir uma adequada rentabilidade das vendas.</p>	<p>Vendas líquidas: 2003 – 46,3 milhões de Euros 2006 – 50,9 milhões de Euros</p>	<p>Basear o crescimento em iniciativas fortes, focadas nos segmentos estratégicos e com suporte adequado, devidamente apoiadas pelos clientes e parceiros de outsourcing (agencias de <i>media</i> e publicidade)</p>	<p>-lançamento de uma nova marca ou novo produto por ano - Quota de publicidade / Quota de mercado &gt;1,2 - 25% vendas com novas iniciativas - mais 80% de distribuição ponderada</p>
	<p>Rendibilidade das vendas: 2003 – 3,5% 2006 – 9,1%</p>	<p>Satisfazer as necessidades mais relevantes do consumidor através da presença em segmentos relevantes com um <i>marketing-mix</i> adequado</p>	<p>- Ser superior em testes comparativos de produto. ( teste de utilização-<i>home use test</i> e teste de <i>packaging- choice optimization board</i>)</p>
	<p>Atingir uma quota de 16% em 2003 e de 17,2% em 2006</p>	<p>Apresentar ao consumidor uma solução baseada em produtos internacionais e <i>euro-prices</i>, mas com implementação local.</p>	<p>- cumprir os corredores europeus de preços - Utilização de formulas internacionais</p>

Uma análise cuidada do modelo Brand MEMO, cuja aplicação à Henkel Portugal se encontra acima descrito, permite-nos concluir que a Marca é, de facto, um elemento explícito nas estratégias de criação de valor adicional e na minimização de custos de transacção de AAC. Trata-se como seria de esperar, fruto da sua feliz história de internacionalização, de uma empresa com uma forte orientação para o *marketing*. As estratégias evidenciadas demonstram a preocupação explícita com a adequação da oferta às necessidades dos consumidores, de uma forma diferenciadora, isto é, de uma forma que crie ou acrescente valor. Tal é visível em qualquer das três estratégias mencionadas no Quadro. As estratégias, são por sua vez, função dos objectivos e metas definidas, as quais também evidenciam a preocupação com a criação de valor, expressa através da ambição de atingir com as marcas Henkel, a primeira ou segunda posição nos segmentos em que participam. No caso da Henkel, denota-se também uma clara intenção e preocupação estratégica na minimização de custos de transacção e uma ênfase especial na obtenção de uma eficácia operacional que permita maximizar os resultados económicos traçados. É exemplo disso, a intenção de utilizar fórmulas internacionais, leia-se, de obter e utilizar sinergias decorrentes da escala internacional. Lê-se igualmente, das estratégias enunciadas, a explicitação de custos de transacção de AAC e a procura da sua minimização no que se refere ao apoio dos clientes/distribuição às novas iniciativas. A preocupação com o cumprimento dos corredores de preços, aparece explicitado na terceira estratégia e também na terceira medida, e relaciona-se também com o controlo dos canais de distribuição enquanto custo de transacção de AAC, porquanto permite ganhar poder negocial junto de clientes internacionais, como o Carrefour e Dia, ao não permitir o *cherry picking* dos melhores preços por parte destes.

Sendo claro que de alguma forma a Henkel explicita nas suas estratégias da Marca a criação de valor adicional e a minimização de custos de transacção de AAC, para respondermos à terceira questão central de investigação, teremos que averiguar até que ponto a empresa mede ou quantifica de forma consistente, estes dois elementos chave na construção da Marca.

Aplicando o modelo 3M, e cruzando-o com o Brand MEMO da Henkel, verificamos que, de facto, existe uma medição da criação de valor e da minimização de custos de transacção de AAC. No quadro 10, relativo à aplicação do modelo 3M à Henkel, podemos identificar os elementos que são medidos pela empresa:

**Quadro 10 - Métrica da Marca adaptada à Henkel**



Verificamos que, de uma forma quase exaustiva, as estratégias são aferidas de forma consistente através de uma medição continuada. De facto, a coluna de medidas métricas do quadro brand-MEMO é bastante detalhada. Desta forma, torna-se possível não só aferir o cumprimento das estratégias mas sobretudo, corrigi-las quando não estão a resultar. Podemos então responder afirmativamente à última questão de investigação. A Henkel mede o valor criado e a minimização de custos de transacção de AAC.

No entanto, paradoxalmente, verificamos que no caso da Henkel, embora se verifiquem afirmativamente as duas últimas questões de investigação, a primeira não se verifica. Sendo que a primeira, ao ser reveladora de uma não sobreposição do fenómeno Marca ao fenómeno empresa implica uma visão instrumental da Marca que não maximiza a criação de valor. Facto este que colide com o cumprimento da explicitação da criação de valor adicional e de minimização de custos de transacção de AAC e sua mensuração. Isto é, quem não permite o menos não permitiria o mais. Este quase paradoxo, poderia ser explicado atendendo à forma atípica que caracteriza a internacionalização da Henkel em Portugal, com a sua dependência a Espanha. Se, por um lado, a Henkel KgaA, tem uma longa experiência de internacionalização, que como vimos, podemos caracterizar como sendo de acordo com a lógica Marca/empresa, salvaguardando as idiossincrasias locais, sem deixar de procurar uma elevada eficácia operacional; por outro lado a internacionalização para Portugal, pela mão da Henkel Espanha, caracterizou-se pela replicação do modelo de gestão, procedimentos e metodologias, entre elas, como verificamos, a explicitação da criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC e respectivas medições, que são património e cultura Henkel por todo o mundo, mas não dotou a empresa em Portugal de

capacidade de decisão local. Ora este simples facto, conduz, como verificamos a que a orientação para a tarefa e a falta de visão global do negócio, inibia a possibilidade da Henkel Portugal, privilegiar a lógica Marca/empresa. A dependência funcional do negócio a Espanha, torna-o mais útil como complemento para uma escala óptima ibérica, o que por vezes retira ênfase à criação de valor.

#### *7.4.3 – Grupo Oettinger-Davidoff e Agendavi: O quadro brand MEMO*

A nossa análise dirige-se a partir de agora exclusivamente à Agendavi SA, uma vez que já foram abordadas detalhadamente as influencias que o modelo de gestão e de internacionalização do grupo Oettinger-Davidoff têm na génese da Marca Davidoff em Portugal. Procuraremos responder igualmente às duas ultimas questões centrais de investigação que agora recuperamos:

*2 – É a Marca um elemento explícito nas estratégias de criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC, por parte da Agendavi SA no processo de internacionalização da Marca Davidoff?*

*3 – Será a mensuração do valor criado e da minimização de custos de transacção de AAC uma prática habitual na Agendavi, como ferramenta avaliadora do sucesso da internacionalização da Marca Davidoff?*

Para o efeito, à semelhança dos dois anteriores casos, elaborámos um quadro resumo, das estratégias seguidas pela Agendavi SA. Este quadro foi elaborado com o auxílio e verificação do Dr. Mário Duarte.

**Quadro 11 - A Aplicação do Modelo Brand-MEMO à Agendavi SA**

<b>Objectivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Medidas Métricas</b>
Promover a penetração dos charutos e cigarrilhas Davidoff no mercado português, garantindo por um lado a auto sustentabilidade da operação, e por outro promovendo as sinergias decorrentes da existência da rede de lojas Casa Havaneza.	Vendas líquidas: 2003 :  2 milhões de cigarrilhas 50.000 charutos	Abrir a curto prazo uma loja Davidoff, como complemento às vendas a armazenistas e através das Lojas da Casa Havaneza.	Aumentar as vendas de charutos Davidoff de acordo com o plano  Aumentar a notoriedade da marca Davidoff
	2006:  3 milhões de cigarrilhas 200.000 charutos	Promover os charutos Davidoff, como produtos <i>premium</i> , através de patrocínios adequados e promoção de eventos dirigidos ao <i>target</i> . Como forma de ganhar novos clientes e consumidores.	Investir a totalidade do <i>budget</i> promocional facultado pela marca Davidoff em dois eventos importantes por ano.
	Atingir uma quota de mercado de 5% em 2003 e de 12% em 2006	Consolidar a relação com o grupo Oettinger-Davidoff., do ponto de vista institucional e de negócio como forma de aumentar a rendibilidade da operação	Obter o Master Franchise para Portugal das Lojas Davidoff. E deste modo obter melhores margens de comercialização.

Como verificamos, as estratégias definidas pela Agendavi, são sobretudo de carácter operacional, procurando primeiramente a maximização das vendas e aumento da rendibilidade do negócio por via de uma melhor negociação com o grupo Oettinger-Davidoff. Verificamos que a Marca aparece como elemento explícito nas estratégias de criação de valor, mas apenas instrumentalmente, como modo de aumentar as vendas. Aliás em todas as estratégias a tónica no aumento de vendas está bem patente como objectivo principal a atingir.

Por outro, verificamos que a minimização de custos de transacção de AAC, assume uma importância acrescida, bem patente na intenção estratégica de obter o *Master Franchise* o qual é visto como uma forma de obter melhores margens de comercialização. No entanto depreende-se que é entendido o efeito de minimização de custos de transacção de AAC ao criar a Marca

Davidoff em Portugal, pois só com uma marca forte é que a exploração do *Master Franchise* pode ser interessante.

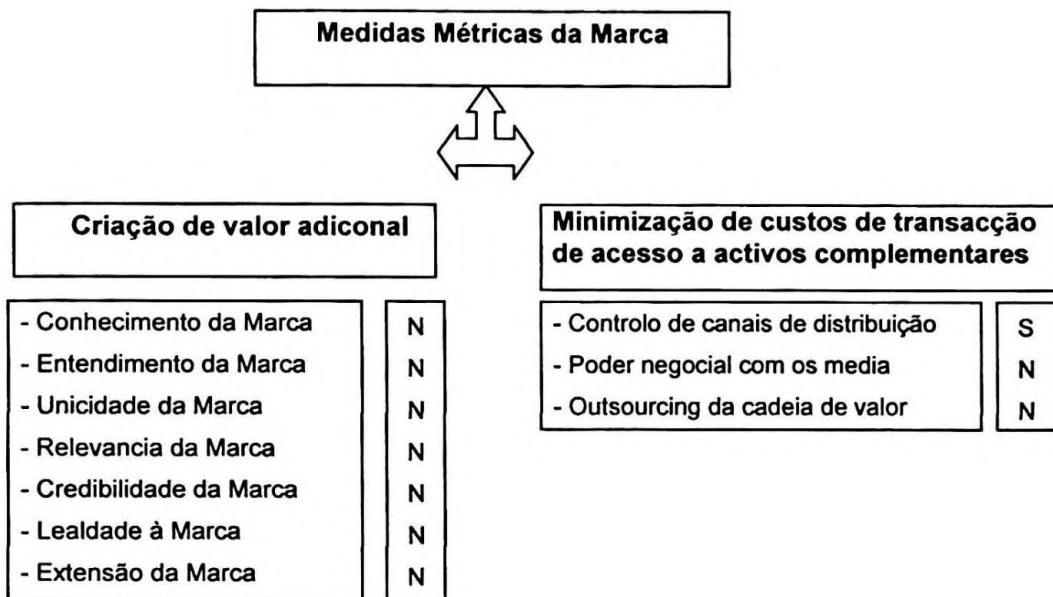
Cabe-nos contudo constatar que, tal como afirmámos anteriormente, a marca Davidoff é vista como instrumento facilitador e não como motor ou propulsor do negócio da Agendavi. Esta limitação decorre evidentemente do modelo definido pelo grupo Oettinger-Davidoff para a internacionalização. Entendemos que é um compromisso interessante entre efectividade de criação da Marca Davidoff e minimização de custos de transacção das actividades da cadeia de valor. Evidentemente que para a Agendavi SA, este modelo implica que a Marca Davidoff em Portugal não funciona, em pleno, na criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC. Respondendo cabalmente à 2ª questão de investigação, podemos confortavelmente afirmar que pese embora a Marca Davidoff seja um elemento explícito nas estratégias de criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC, é-o apenas de forma instrumental, pelo que, em bom rigor, não devemos considerar como afirmativas a resposta à segunda questão de investigação.

A resposta à última questão de investigação, permite-nos afirmar que não existe de facto uma mensuração do valor criado e da minimização de custos de transacção de AAC por parte da Agendavi. De facto, ao ser a Marca Davidoff um valor instrumental, não é alvo de um seguimento que permita identificar o crescimento do valor da Marca.

Repare-se no Quadro 12 - Métrica da Marca adaptada à Agendavi, de que nenhuma das medidas métricas da Marca é de facto aferida, embora a

notoriedade da Marca Davidoff e o controlo de canais de distribuição através do *Master Franchising* sejam estratégias deliberadas.

**Quadro 12 - Métrica da Marca Adaptada à Agendavi**



Uma vez mais, não sendo a Marca Davidoff propriedade da Agendavi, entende-se a não utilização desta métrica. A consequência para o grupo Oettinger-Davidoff, será uma mais lenta afirmação mundial da Marca, mas também com menor risco de desvirtuação da Marca. Este *trade-off* entre custo e benefício deveria no entanto ser constantemente avaliado pelo grupo Oettinger-Davidoff com forma de avaliar o papel e efectividade da Marca no seu processo de internacionalização. Do ponto de vista da Agendavi, verificamos que ao ser um agente, embora a empresa se dedique exclusivamente a esse propósito, não consegue utilizar os benefícios da Marca Davidoff na criação de valor adicional e na minimização de custos de transacção de AAC.

#### 7.4.4 – Análise Comparativa

De forma a facilitar a análise comparativa dos três casos, no que se refere às duas últimas questões de investigação preparámos o seguinte quadro resumo.

**Quadro 13 - Comparativo das Últimas Questões de Investigação**

	<b>Compal Espanha</b>	<b>Henkel Portugal</b>	<b>Agendavi</b>
<b>Q2- Criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC explícitos nas estratégias. (expresso no Brand-MEMO)</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>Q3 – Medição da criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC. (expresso na 3M)</b>	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>

A verificação da hipótese contida na 2ª questão, não recolhe unanimidade. Se, por um lado, a Compal e a Henkel revelam nas suas estratégias uma orientação para a criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC, a Agendavi não revela. Como verificámos no quadro teórico de referência da Parte 1, e explicitámos nas Figuras 3 e 4 das páginas 35 e 36, a criação de valor em ecortomia de mercado, por parte de uma empresa que obedeça à lógica Marca/empresa, subdivide-se nas componentes tangível e intangível. A componente intangível consiste como então se descreveu, na projecção dos elementos tangíveis (cadeia de valor, estratégias delineadas etc.) numa identidade de Marca, a qual por sua vez será continuamente posta à prova e avaliada pelo consumidor/cliente, dando origem à imagem de Marca. O valor total criado, e conseqüentemente aquele que poderá ser retido na empresa está contido na imagem da Marca. Decorre que se as estratégias delineadas

não explicitarem a criação de valor adicional e a minimização de custos de transacção de AAC, tão-somente os custos de transacção operativos, então dificilmente a empresa projectará ou criará valor adicional. Como exemplificámos, em limite, estaríamos numa situação de concorrência perfeita neoclássica. O facto da Agendavi não verificar esta hipótese, limita claramente a sua capacidade de projectar-se através da marca Davidoff, diminuindo igualmente a imposição da Marca no mercado português. Tal facto deve-se sobretudo ao modelo de internacionalização adoptado pelo grupo Oenttinger-Davidoff, mais do que a uma incapacidade da Agendavi. Este facto foi também referido pelo Dr. Mário Duarte, administrador da Agendavi.

Nos casos da Henkel e Compal, as condições para a plena criação de valor no que se refere à sua explicitação estratégica estão lá. Isto é, verifica-se a hipótese testada na segunda questão. No entanto, como verificámos na análise da primeira questão de investigação, a Henkel não tem a sua operação em Portugal estruturada, na lógica Marca/empresa não cumprindo a hipótese levantada. Logo, pese em embora se verifique a hipótese da segunda questão, ela é essencialmente um cumprimento formal. Explicámos este facto, justificando-o, como sendo devido ao modelo de internacionalização utilizado pela Henkel Espanha, centrado na eficácia operacional e minimização de custos de transacção operativos. Esta importante condicionante, conduz a que, pese embora, a Henkel Portugal, produza estratégias orientadas para a criação de valor e ênfase na Marca, não as consegue concretizar pois dada a orientação ser: primeiro a empresa e só depois a Marca, o tangível será sempre privilegiado.

Esta reflexão/conclusão é importante na medida em que consideramos existirem muitas empresas multinacionais que enfermam desta situação na sua ânsia globalizante.

A hipótese levantada na última questão de investigação, refere-se à efectiva medição ou seguimento quantificável da criação de valor, na sua ambivalência, de criação valor adicional intangível e de minimização de custos de transacção de AAC.

Como referimos no enquadramento teórico, e referido por Tom Peters no seu famoso *In search of Excellence*, apenas o que é medido pode ser gerido. Deste modo, a verificação desta última hipótese assume vital importância. Contudo, verificamos que a Compal, única empresa a verificar afirmativamente as hipóteses das primeiras duas questões de investigação, não cumpre com esta última. A Agendavi também não cumpre mas, pela razão lógica de nem sequer ter esse objectivo estratégico. A Henkel cumpre, à semelhança do cumprimento da segunda hipótese, mas evidentemente que com pouca efectividade pelos mesmos motivos enunciados para a segunda questão de investigação. Como afirmámos na análise individual da Compal, estamos em crer que esta não verificação deve-se sobretudo à juventude da operação em Espanha. No entanto cremos, que se deve sobretudo a falta de experiência de internacionalização que, se por um lado, deixa desenvolver inteligentemente uma marcada adequação local, não exige, por outro a marcação de medidas quantificáveis, as 3M, que garantam a monitorização da operação detalhadamente. A avaliação por intermédio das vendas e resultados operacionais, *top* e *bottom line* respectivamente pode revelar-se tardia na

correção de trajetórias. Por outro lado a falta de experiência de internacionalização, “cá dentro”, na Compal Portugal, e a sua “confortável” liderança em Portugal, podem igualmente estar na génese da não existência de uma métrica detalhada.

## 7.5 – Síntese da Discussão

O trabalho de investigação levado a cabo permitiu-nos constatar que, de forma isolada, todas as três questões centrais de investigação, se verificam. Vejamos o Quadro 14.

**Quadro 14 - Comparativo das Últimas Questões de Investigação**

	Compal Espanha	Henkel Portugal	Agendavi
<b>Q1 - Existência de Hierarquia Marca / empresa</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>NÃO</b>
<b>e na empresa mãe?</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>
<b>Q2 - Criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC explícitos nas estratégias. (expresso no Brand-MEMO)</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>Q3 – Medição da criação de valor e minimização de custos de transacção de AAC. (expresso na 3M)</b>	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>

O quadro teórico apresentado na Parte 1, fica desta forma reforçado. No entanto, constatamos que nenhuma empresa das três investigadas cumpre integralmente com os requisitos das três hipóteses. De facto, são requisitos exigentes, pois constituem um conjunto de filtros pelos quais as empresas tem que passar, ou cumprir para, atendendo ao nosso quadro teórico, possam realmente ter a Marca como grande motor da criação de valor. Como referimos no enquadramento teórico, a globalização, as formas alternativas de internacionalização, a diferenciação, a inovação e patente, os custos de transacção, a ineficiência-x, a eficácia operacional e o posicionamento estratégico, o meio ambiente ou contexto, os valores culturais, entre outras variáveis, tornam a actual configuração empresarial competitiva e extremamente complexa. Por essa razão, as ferramentas de Brand-MEMO e 3M, devidamente subjugadas à lógica Marca/empresa ajudam a traçar um caminho de criação de valor e de seguimento da efectivação das estratégias.

Este quadro de análise que apresentámos permite às empresas verificarem, permanentemente, como se posicionam na grande desafio que é a criação de valor.

Os quadros Brand-MEMO e 3M, não permitem de facto, uma aferição quantificável numericamente da criação de valor, no entanto permitem verificar o cumprimento de *millestones* que serão variáveis explicativas da criação de valor. Uma crítica, que podemos fazer a este quadro de análise prende-se com o facto de os elementos que são mensuráveis, como os que apresentámos nas medidas métricas da Marca, serem fruto do contexto em que as empresas estão inseridas, revelando uma falta de profundidade na leitura de tendências

mais estruturais na criação de valor. Esta limitação prende-se com o facto destes quadros de análise criados terem uma função eminentemente controladora da efectivação das estratégias e não propriamente uma função projectiva de futuras estratégias. No entanto, não deixam de ser uma excelente fonte de informação, matéria-prima, para o processo de planeamento estratégico anual duma empresa.



## Capítulo 8 – Conclusão

A dissertação desenvolvida permitiu-nos estruturar um quadro de análise sobre o papel da Marca na criação de valor.

Esta análise sustentou-se num enquadramento teórico e de inteligibilidade construído de modo abrangente por motivos que são confirmados no estudo dos casos.

A Marca, como fenómeno transversal a todas as actividades da cadeia de valor da empresa e aos *stakeholders* em particular, actua de forma sistémica, interagindo com os outros sistemas exógenos à empresa, desde o meio ambiente, clientes, fornecedores, concorrentes e sistema socio-económico onde a empresa se insere. Cada um destes sistemas, condiciona ou incentiva a criação da Marca, influenciando a sua configuração final.

De facto, constatámos que o valor criado por qualquer uma das Marcas das empresas analisadas, era função dos sistemas que mencionámos. Esta constatação, implica que a configuração da Marca seja distinta em cada caso analisado, decorrente dos diferentes sistemas e distintas interacções produzidas. A dimensão dos mercados, e seu grau de desenvolvimento, a cultura local, as condicionantes da oferta e da procura são distintas nos países onde as empresas estudadas se internacionalizaram. As opções tomadas a nível interno da empresa, desde a composição da cadeia de valor, a definição de estratégias e os modelos de internacionalização, influenciam a criação de valor, na medida em que, como verificámos, produzem identidades de Marca

com forças distintas na criação de valor. A Compal Espanha, como verificámos, está muito mais vocacionada para a criação de Marca, do que a Agendavi, em criar Davidoff em Portugal. Decisões *ex-ante* que condicionam a criação de valor.

Verificámos igualmente que a minimização de custos de transacção, ao ser um objectivo em si mesmo, pode condicionar negativamente a criação de valor, pois a sua orientação para a obtenção de escala económica óptima, funciona em oposição com a procura de vantagem competitiva pela diferenciação e adequação local. Uma vez mais, a Compal Espanha na comparação com a Agendavi em Portugal leva-nos a confirmar este facto.

O caso da Henkel permite-nos concluir que, pese embora a criação de valor possa ser devidamente explicitada nas estratégias e respectiva aferição de implementação, tal facto, não é *de per se* condição suficiente para a criação de valor. De facto, a inexistência de uma hierarquia Marca/empresa, condiciona a convergência de elementos tangíveis e intangíveis na criação de uma identidade de Marca que não projectada numa imagem de Marca.

Concluimos também que a escolha de modelo de estratégia internacional, funciona como incentivo ou limitação à criação de valor. De facto, quanto mais global seja a empresa e integradas sejam as suas actividades da cadeia de valor, com menor capacidade de resposta local, menos ênfase local existirá na criação de valor pela Marca. A Compal numa comparação com a Henkel e o grupo Oentigger-Davidoff ilustra esse facto.

Estas conclusões aplicam-se evidentemente aos casos investigados, sem intuito de criar generalizações frágeis e imprudentes. Não deixamos no entanto de constatar que o *rationale* desta dissertação aplicado, ainda que apenas intuitivamente, a marcas conhecidas, facilita a distinção, meramente indicativa entre Marcas que promovem activamente a criação de valor e aquelas que aparentemente não o fazem com tanta articulação.

A metodologia de estudo de caso, aplicada às três empresas e marcas que seleccionamos e descrevemos, não permite generalizações relativamente ao comportamento das empresas no âmbito da criação de valor pela Marca. Evidentemente que não era esse o objectivo, aliás a metodologia utilizada não permitiria essa generalização. As nossas conclusões para além de não serem generalizáveis, também não respondem de forma objectiva e quantificável a questões relevantes como: em que medida, ou em que percentagem, ou valor absoluto, os resultados das empresas aumentam com a criação de valor.

De alguma forma, fica aberto este caminho da aplicação de algumas das nossas conclusões para trabalhos futuros, permitindo dessa forma dar uma dimensão mais sustentada à dimensão Marca.

Pese embora, a constatação do parágrafo anterior, entendemos e esperamos que o tema estudado e a análise desenvolvida em torno das três questões centrais de investigação, que foram validadas no conjunto das empresas analisadas possa constituir um contributo válido para uma melhor compreensão do papel da Marca na criação de valor.

## Bibliografia



- Abell, D.F., Hammond, J.S. (1979), *Strategic Market Planning: problems and analytical approaches*. Prentice-Hall International Editions.
- Bain, J. S. (1968), *Industrial Organization*, 2ªed., Wiley, New York.
- Barro, R. e Xavier-Martin (1991), *Convergence Across States and Regions*, Brookings Papers on Economic Activity, Brookings Institution.
- Bernhardt, J.K.D. Mackensie (1968), Measuring seller unconcentration, segmentation, and product differentiation. *Western Economic Journal*, vol. 6, December, pp. 395-403.
- Bockem, S. (1994) A generalized model of horizontal product differentiation. *Journal of Industrial Economics*, vol 42,nº3, September, pp. 287-298.
- Caraça, J. (1997), "Glocalização: o grande desafio das PME", *Economia & Prospectiva*, vol. I (3), pp. 59-66.
- Caraça, J. (1999), "A prática de políticas de ciência e de tecnologia em Portugal", em Godinho, M. e Caraça, J. (orgs.), *O Futuro Tecnológico*, Celta, pp. 7-18.
- Carpenter, G.S., R. Glázer e K.Nakamoto (1994), Meaningful brands from meaninngless differentiation-the dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research*, vol.31,nº3,pp.339-350.
- CES (1997), *Problemas Actuais da Política Económica Portuguesa: Crescimento, Desemprego, Participação na União Económica e Monetária*, CES.
- Chamberlin, E. H. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Chandler, A.D. (1992), What is a firm? In: *European Economic Review*, vol 6, nº3, pp79-100.

Chang, H. (1994), *The Political Economy of Industrial Policy*, Macmillan Press.

Coase, R.H. (1937), *The Firm, The Market and the Law*. University of Chicago Press, Chicago.

Coase, R.H. (1992), The institutional structure of production. *American Economic Review*, vol 82, nº4, September, pp713-719.

Comissão Europeia (1999), *The Competitiveness of European Industry*, Comissão Europeia.

D'Aspremont, C., J.J. Gabszewicz and J.F. Thisse (1979), On Hotelling's Stability in Competition, *Econometrica*, vol. 47, pp. 1145-1150.

Davis, S.M. (1995), *Brand Asset Management for the 21 st Century Study*, Chicago: Kuczmarski & Associates.

Davis, S.M., Dunn, M. (2002), *Building the Brand-Driven Business*, SanFrancisco, Jossey-Bass.

DeMartino, G. (2000), *Global Economy, Global Justice*, Routledge.

Dixit, A. (1996), *The Making of Economic Policy: A Transaction-Cost Politics Perspective*, The MIT Press.

Dosi, G. e outros (1988), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter.

Doz, Yves, Santos, José e Williamson, Peter (2001), *From Global to Metanational*, Harvard Bus. School Press, Boston Mass.

Dunning, J.H. (1993), *The Globalization of Business*. Routledge, London.

- Elmeskov, J. e Scarpetta, S. (2000), *New Sources of Economic Growth in Europe ?*, OECD.
- FIEP (1999), *Internacionalização: Uma Opção Estratégica para a Economia e as Empresas*, 1ª Conferência do FIEP, FIEP.
- FIEP (2000), *Internacionalização: Fundamentos e Caminhos para Estar no Mundo*, 2ª Conferência do FIEP, FIEP.
- FIEP (2002), *Internacionalização, Mutações, Controvérsias e Sinais de Futuro*.
- Forrester, V. (1996), *O Horror Económico*, Terramar.
- Freire, A. (1998), *Internacionalização: Desafios para Portugal*, Verbo.
- Frenkel, J. e outros (1991), *International Taxation in an Integrated World*, MIT Press.
- Freeman, C. e outros (1963), *Science, Economic Growth, and Government Policy*, OECD.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*, Free Press.
- GEPE (1997), "Internacionalização das empresas portuguesas", *Economia & Prospectiva*, vol. I (2).
- Gibson, R. org. (1999), *Rethinking the future, rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Gilpin, R. (1987), *The Political Economy of International Relations*, Princeton University Press.

- Gilpin, R. (2001), *Global Political Economy: Understanding the International Economic Order*, Princeton University Press.
- Godinho, M. e Caraça, J., orgs. (1999), *O Futuro Tecnológico: Perspectivas para a Inovação em Portugal*, Celta.
- Godinho, M. e outros (2001), *Como Está a Economia Portuguesa?*, CISEP.
- Guerra, A.(1997), "Estado & empresas: a política industrial como mecanismo de cumplicidade estratégica", *Economia & Prospectiva*, vol.I(3),pp.45-58.
- Guerra, A. (1998), *Estratégias Empresariais e Espaço Económico*, IAPMEI.
- Hamel, G. C. K. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts
- Hart, J. e outros (2000), Technonationalism and cooperation in a globalizing industry. em Prakash, A. e Hart, J. (orgs.), *Coping with Globalization*, Routledge, pp. 117-147.
- Hymer, S. (1976), *The International Operations of National firms: A study of Direct foreign Investment*. Cambridge: MIT Press.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequence :International Differences. Work-Related-Values*, Beverly Hills,CA:Sage.
- Hofstede,G.(1983), The cultural relativityof organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, vol.14, nº2, pp.75-89.
- Hofstede,G. (1991), *Cultures and Organizations:Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hotelling, H.(1929), Stability in competition. *Economic Journal*, vol.39, pp.41-57.

- ICEP- Portugal (2002), Marca Portugal – criação de valor”, *Revista Informar Portugal*, nº3.
- Jacobson, D., Andréosso-O’Callaghan, B. (1997), *Industrial Economics and Organization-A European Perspective*, -McGraw-Hill.
- Jones, J. Ph. and al. (2000), *International Advertising, Realities and Myths*, Sage Publicatons
- Klein, N. (2000), *No Logo-O Poder das Marcas*, Lisboa: Relogio d’Agua ed.
- Krugman, P. (1986), *Strategic Trade Policy and the New International Economics*, MIT Press.
- Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, The MIT Press.
- Krugman, P. (1994), “The myth of Asia’s miracle”, *Foreign Affairs*, Novembro-Dezembro, pp. 62-78.
- Lança, I., org. (2000), *A Indústria Portuguesa*, Celta.
- Leibenstein, H.J. (1966), *Beyond Economic Man*, Cambridge: Harvard University Press.
- Leibenstein, H.J. (2002), *Magazines the faible of entry: bounded rationality, market discipline and legal policy*, Avishalon.
- Levitt,TH.(1983), The globalization of Markets. *Harvard Business Review*,vol.61.
- Levitt,TH.(1989),The Pluralization of consumption. *Harvard Business Review*.
- Lopes, J. (1996), “A Economia Portuguesa desde 1960”, em António Barreto (org.), *A Situação Social em Portugal, 1960-1995*, Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa.

- Lucas, R. (1988), "On the mechanics of economic development", *Journal of Monetary Economics*, vol. 22 (1), pp. 3-42.
- Mayer, T.F., Y. Varoufakis (1996), Game Theory: an exchange. *Science and Society*, vol 57, nº4, pp. 446-460.
- Mansfield, E., J. Rapport, A. Romeo, S. Wagner e G. Beardsley (1977), Social and private rates of return from industrial innovations. *Quarterly Journal of Economics*, vol 10, pp.221-240.
- Martinez, J. (1996), *Estrategia Internacional*, Paperback.
- Mateus, A. (1998), *Economia Portuguesa, Desde 1910*, Verbo.
- Mateus, A., Brito, J. e Martins, V. (1995), *Portugal XXI: Cenários de Desenvolvimento*, Bertrand Editora.
- Ministério do Planeamento (1998), *Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (2000-2006): Diagnóstico Prospectivo*, Ministério do Planeamento.
- Ministério do Planeamento (1999), *Plano de Desenvolvimento Regional (2000-2006)*, Ministério do Planeamento.
- Mintzberg, H. (1986), *The structuring of Organizations: A synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1995), *Estrutura e dinamica das organizações*, Pub. D.Quixote.
- Mooij, M.de (1994), *Adveretising worldwide: Concepts, Theories and Practices of International Multinational and Global Adversing*, 2<sup>nd</sup>, Prentice Hall International.

- Mooij, M.de (1998), *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Thonsond Oacks, CA:Sage.
- Nelson, R. (1984), *High Technology Policies: A Five Nation Comparison*, American Enterprise Institute.
- Neves, J. e Rebelo, S. (2001), *O Desenvolvimento Económico em Portugal*, Bertrand Editora.
- North, D. (1994), "Economic performance through time", *American Economic Review*, vol.84 (3), pp. 359-373.
- Obstfeld, M. e Rogoff, K. (1996), *Foundations of International Macroeconomics*, MIT Press.
- Olson, M. (1982), *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, Yale University Press.
- Ostry, S. e Nelson, R. (1995), *Techno-Nationalism and Techno-Globalism: Conflict and Cooperation*, Brookings Institution.
- Keegan, W.J. (1989), *Global Marketing Management*, Prentice-Hall International Editions.
- Kotler, PH.(1984), *Marketing, Manegement–Analysis, Planning, Implementation and Control*, 5ªed., Prentice-Hall International Editions.
- Kotler, PH. (1986), *Principles of Marketing*, 3ª ed. Prentice-Hall Editions.
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.
- Krugman, P.R. (1987a), Is free trade passe? *Journal of Economic Perspectives*, vol.1, nº2, pp.131-144.

- Krugman, P.R. (1987b), Economic integration in Europe: some conceptual issues. In: Tommaso Padoa-Schioppa ed., *Efficiency, Stability, and Equity: A Strategy for the Evolution of the Economic System of the European Community*. Oxford Press, Oxford, pp117-140.
- Krugman, P.R. (1989), Industrial organization and international trade. In: R. C. Schmalensee and R.D. Willig ed., *Handbook of Industrial Organization*, vol.2, North-Holland, Amsterdam, pp117-250.
- Palan, R. (2000), *Global Political Economy*, Routledge.
- Passikoff, R. (2001), My Brand is here to stay, *Channelseven.com*, Ad/Insight.
- Pereira, A. e Andraz, J. (2001), *Investimento Público em Infraestruturas de Transporte em Portugal Continental*, Ministério do Planeamento.
- Perez, C. (2003), *Tecnogical Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*.Paperback.
- Pinto dos Santos, José Fernando (1997), Multinacionais e Mundialização, *Economia e Prospectiva*, Vol.I, nº2, Jul.-Setº.
- Pires, A. (1999), O valor e a gestão de uma marca, *Revista Executive Digest*, nº53.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E.(1986),*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.New York: The Free Press
- Porter, M.E. (1987), Changing Patterns of International Competition in David J. Teece, ed., *The Competitive Challenge*, Harper & Row, N. York, 1987.

- Prahalad, K., R. Bettis (1987), *Dominant Logic: A New Link-age between Diversity and Performance*, *Strategic Management Journal* 7, nº6, pp.485-502.
- Prahalad, K., Osterveld J. (1999), *Transforming Internal Governance: The Challenge for Multinationals*, *Sloan Management Review*, Spring.
- Prakash, A. e Hart, J. orgs. (2000), *Coping with Globalization*, Routledge.
- Romer, P. (1986), "Increasing returns and long-run growth", *Journal of Political Economy*, vol. 94, pp. 1002-1038.
- Root, F.R. (1994), *International Trade and Investment*. South-Western, Cincinnati, Ohio.
- Rosenberg, N. e Birdzell, E. (1986), *How the West Grew Rich: The Economic Transformation of the Industrial World*, Basic Books.
- Ruggie, J. (1995), "At home abroad, abroad at home: international liberalization and domestic stability in the new world economy", *Millennium: Journal of International Studies*, nº 3.
- Sachs, J. e Larrain, F. (1993), *Macroeconomics in the Global Economy*, Englewood Cliffs.
- Saked, A. J. Sutton (1987), Product differentiation and industrial structure. *Journal of Industrial Economics*, vol. 36, nº 2, pp131-146.
- Shepherd, W.G. (1997), *The economics of industrial organization*, Fourth Edition, Prentice-Hall International.
- Sousa, F. (1997), "Portugal 1997: a internacionalização em dez tópicos", *Economia & Prospectiva*, vol. I (2), pp.9-16.

- Stubbs, R. e Underhill, G. (1994), *Political Economy and the Changing Global Order*, Macmillan
- Simões, Vitor Corado (1985), O envolvimento internacional da economia Portuguesa: Uma Análise dos fluxos de Investimento, *Estudos de Economia*, Vol.VI, nº1, Out-Dez. 1985, pp.3-27.
- Simões, Vitor Corado (1989), Investimento Estrangeiro em Portugal e o Mercado Único Europeu, *Estudos de Economia*, Vol.IX, nº3, Abr-Jun. 1989, pp.285-322.
- Simões, Vitor Corado (1997a), Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a Cooperação?, *Economia e Prospectiva*, Vol.I, nº2, Jul.-Setº.
- Simões, Vitor Corado (1997b), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, AIP, Lisboa.
- Simões, Vitor Corado (1998a), O Processo de Globalização: Implicações para Portugal in Conselho Económico e Social, "Globalização – Documentos de Suporte ao Parecer Globalização – Implicações para o Desenvolvimento Sustentável, C.E.S., Lisboa (pp.5-31).
- Simões, Vitor Corado (1997), *Inovação e Gestão em PME*, GEPE M. Economia, Lisboa.
- Simões, Vitor Corado (1998b), Estratégias de Internacionalização in A. Romão (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.
- Simões, Vitor Corado (2000), Transnacionais – A Luta entre o Global e o Local, *Economia Pura*, Março.
- Simões, Vitor Corado Simões e Pedro Nevado (2001), *MNE Centres Excellence and Acquisitions: Long Evolutionary Paths or Capturing Opportunities*, Paper elaborado no âmbito da rede MESIAS, Lisboa.



Simões, Vítor Corado, Castro, Alberto e Rodrigues, Vasco (2001), *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspectiva Genérica*, GEPE/Semário Económico, Lisboa.

Simões, Vítor Corado, Rita Biscaya & Pedro Nevado (2001), *Subsidiary Decision Making Autonomy: Competences, Integration and Local Responsiveness*, in S. Lundan (ed.), *Network Knowledge in International Business*, E. Elgar (a publicar).

Taggart, James H. e McDermott, Michael (1993), *The Essence of International Business*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Teece, D. (1981), *Towards an economic theory of the multiproduct firm*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.3.pp39-63.

Teece, D. (1987), *The competitive challenge: strategy and organization for industrial Innovation and renewal*. New York: Harper & Row, ballinger Division.

Teece, D. (1998), *Economic Performance and the Theory of the Firm*, vols 1 e 2. London: Edward Elger Publishing.

Wallerstein, I. (1979), *The Capitalist World-Economy*, Cambridge University Press.

Wallerstein, I. (1989), *The Modern World-System III: The Second Era Great Expansion*.

Williamson, O.E. (1975), *Predatory pricing: a strategic and Welfare analysis*. *Yale Law Journal*, Vol. 87,nº2,pp. 284-340.

Williamson, O.E (1983), *Transaction-cost economics: the governance of contractual relations*. *Journal of Law and economics*, vol. 22, October, pp 233-61.

Williamson, O.E (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.

White, Roderick e Poynter, Thomas (1990), Organizing for World-Wide Advantage *in* Bartlett, C., Doz, Y. e Hedlund, G. (eds), *Managing the Global Firm*, New York, Routledge.

Yin, Robert K. (1993), *Aplications of case study research*. London: Sage publications.

Yin, Robert K. (1994), *Case Study Rsearch-Design and methods*. London: Sage publications.

Young, Stephen, Hamill, James, Wheller, Collin e Davies, J. Richard (1989), *International Market Entry and Development*, Harvester Wheatsheaf/PrenticeHall, Hemel Hempstead.