

1 Introdução

O surto de globalização que vivemos hoje teve início no fim da Segunda Guerra Mundial (1939-1945). No ambiente do pós-guerra, impulsionado por instituições econômicas internacionais e programas de reconstrução, o comércio internacional aumentou de forma impressionante. A multinacionalização de empresas é hoje uma realidade estabelecida em grande parte dos setores industriais e de serviço, atingindo muitos países. Para Grant (1998), a internacionalização é a mais importante força alterando o ambiente competitivo empresarial das últimas décadas.

As empresas brasileiras, entretanto, iniciaram tardiamente seu processo de internacionalização. Por meio de programas de incentivo de natureza fiscal, credenciária e promocional, nas décadas de 1960 e 1970, o governo brasileiro estimulou algumas empresas a darem o primeiro passo. Enquanto em 1971 havia no Brasil pouco mais de 5.000 empresas exportadoras, em 1974 esse número havia subido para cerca de 6.500 empresas, números que evidenciam o resultado destes programas (SCHMIDT, 1976). Na década de 1980, marcada pela recessão internacional e pelo fechamento da economia brasileira, a atividade exportadora do país esfriou e só voltou a crescer na década de 1990, com a abertura de mercado.

A internacionalização tardia das empresas brasileiras e as atuais baixas taxas de crescimento e desenvolvimento desse processo também são explicadas por questões culturais. Segundo Rocha (2003), há uma percepção de distância psicológica ou cultural maior por parte dos brasileiros em relação às outras sociedades. A língua portuguesa é compartilhada por poucos povos, todos eles geograficamente distantes do Brasil. Além disso, a intransponibilidade da maioria das fronteiras do país acabou por isolar o brasileiro da convivência com outras culturas (ROCHA, 2003). Ainda hoje, a percepção de distância psicológica ou cultural é considerada uma importante barreira às empresas brasileiras na hora de dar o primeiro passo rumo a mercados internacionais.

A entrada de produtos estrangeiros a partir da década de 1990, entretanto, modificou o ambiente competitivo das empresas brasileiras, que foram estimuladas a investir em desenvolvimento de tecnologia, a fortalecer-se e a procurar novos mercados para diversificar o risco. O Quadro 1, adaptado de Rocha (2003), mostra a conexão entre os principais fatores ambientais e fatores motivacionais no processo de internacionalização das empresas brasileiras.

Quadro 1: Conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização de empresas.

Fatores Ambientais	Fatores Motivacionais	Impactos na Internacionalização
<u>Décadas de 1960-70</u> Forte crescimento da economia brasileira Grande expansão do comércio internacional Política governamental de promoção á exportação	Pedidos de compra inesperados do exterior Incentivos governamentais	Estímulo à internacionalização via exportação
<u>Década de 1980</u> Recessão internacional Expansão do Japão e dos Tigres asiáticos Recessão, década perdida Fechamento da economia	Escasseiam os pedidos do exterior Os pedidos vão para a Ásia Escasseiam os incentivos à exportação Falta de competitividade aos produtos brasileiros	Freio à internacionalização via exportação
<u>Década de 1990: até 1995</u> Abertura de mercado / entrada de concorrentes Criação do MERCOSUL	Percepção de risco no mercado doméstico aumenta Expansão do contexto de referência (abertura psicológica a novos mercados)	Estímulo ao investimento direto no exterior

Década de 1990: 1995-98 Expansão do mercado interno (após 1995) Política cambial de sobrevalorização do real	Atratividade do mercado doméstico aumenta Falta de competitividade das exportações	Freio à internacionalização via exportação; estímulo ao investimento direto no exterior
Década de 1990: 1998-2000 Crise cambial de 1999 / desvalorização do real	Competitividade dos produtos brasileiros no exterior aumenta	Estímulo à internacionalização via exportação; freio ao investimento direto no exterior

Fonte: ROCHA (2003) p. 21.

Foi somente a partir da década de 1990, com a abertura de mercado, que as organizações brasileiras começaram a perceber a urgência de um processo de profissionalização de suas atividades e do desenvolvimento de estratégias empresariais mais definidas, como forma de resposta às novas configurações mercadológicas. A internacionalização, particularmente para empresas que atuavam em indústrias com certo grau de interdependência global, constituiu-se em um processo inevitável. Para continuar crescendo, inclusive no mercado doméstico, as empresas brasileiras começam, então, a arriscarem-se na internacionalização através da exportação e de outras formas de atuação internacional.

1.1.

O problema de pesquisa

O cenário descrito acima não é diferente para o setor brasileiro de produção e varejo de moda. Ainda que timidamente, diversas marcas brasileiras deste setor já deram início a um processo de internacionalização, a grande maioria atuando como exportadora para importantes pontos de venda multimarcas, como a rede francesa Galeries Lafayette e a americana Bergdorf Goodman. Entretanto, destacam-se algumas empresas brasileiras que já se encontram hoje em estágios mais avançados de seus processos de internacionalização, como é o caso da marca pesquisada neste trabalho.

O sucesso desses empreendimentos, entretanto, depende da adequação de suas estratégias ao contexto globalizado e às particularidades e contingências dos países em que atuam. Ao lançarem-se em mercados internacionais, as empresas devem estar atentas a questionamentos como: Adaptação ou padronização? *Local responsiveness* ou centralização matricial? Em quais mercados deve-se atuar? Qual o modo de entrada mais adequado? Quais são as competências distintivas que poderiam trazer vantagem competitiva na atuação internacional? De que forma as alianças mantidas pela empresa interferem no seu desempenho internacional? Estes são apenas alguns dos questionamentos relacionados à problemática da adequação (*fit*) estratégica das empresas e de seus processos de expansão internacional.

Cabe dizer que o processo de internacionalização das operações de uma empresa de varejo está diretamente ligado aos relacionamentos por ela mantidos. Moore, Birtwistle e Burt (2003) ressaltam que a internacionalização de um varejista é dependente do seu relacionamento com outras empresas, sejam elas os franqueados ou até mesmo um parceiro de *joint venture*. Diversos estudos anteriores sobre a internacionalização do varejo apontam para a importância dos relacionamentos na transferência da marca e do formato do negócio de um país para outro (HOLLANDER, 1970; BURT, 1986; DAWSON, 1994, 2000; ALEXANDER, 1997; QUINN, 1998, 1999).

Desta forma, o mapeamento das alianças e a observação de suas implicações estratégicas são um importante instrumento para análise do *fit* estratégico.

1.2. Objetivos

Este trabalho busca contribuir para os estudos sobre gestão estratégica de empresas que atuam de forma global em alianças e redes de relacionamento.

O objetivo central da pesquisa é analisar a adequação da estratégia corporativa de uma empresa brasileira de varejo de moda, com foco no seu processo de internacionalização e no papel das alianças internacionais neste processo.

Para alcançarmos este objetivo, será necessário responder a duas principais questões:

- As alianças estratégicas da empresa são capazes de potencializar forças e amenizar fraquezas internas, bem como explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente?
- Como as alianças estratégicas da empresa influenciaram seu processo de internacionalização? De que forma estas alianças interferiram na *Cadeia de Estabelecimento* (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975)?

Utilizando o método de estudo de caso único, esta investigação leva em consideração o contexto ambiental dos diversos mercados em que a empresa atua, a utilização de seus recursos e competências e a formação de suas alianças internacionais estratégicas.

1.3. Delimitação do estudo

O estudo de caso apresenta as seguintes delimitações:

- Mercado: Varejo de moda
- Segmento: Setor de luxo
- Empresa: Osklen
- Tempo: A pesquisa cobre não somente os anos 2008 a 2009, mas também a história da marca e de seu processo de internacionalização.

No que concerne aos construtos investigados, alinhados à perspectiva sistêmica e relacional, contemplam-se variáveis organizacionais, estruturais e macro-ambientais, considerando-se os níveis da indústria nacional e internacional. Variáveis relacionais, pertinentes a eventuais alianças também são incluídas.

Cabe ressaltar que, em função do tempo restrito, não houve intenção de estender a pesquisa a uma dimensão temporal que permitisse estudar a evolução das alianças e de suas implicações estratégicas, ainda que a abordagem relacional, por natureza, possua caráter dinâmico.

1.4. Relevância

Apesar do grande sucesso de empresas internacionais / globais de varejo de moda e de sua representativa participação na produção industrial e no comércio internacionais (DOHERTY, 2000; FERNIE et al., 1997), o estudo de suas estratégias corporativas, incluindo suas atuações internacionais tem atraído pouca atenção dos pesquisadores acadêmicos. Uma possível explicação para este fenômeno é o conjunto de características específicas do varejo de moda que o distingue dos outros setores (DAWSON, 1994; DOHERTY, 2000; FERNIE et al., 1997; MOORE et al., 2000; TREADGOLD, 1991). Deste conjunto poderíamos citar a importância da marca (*branding*) e do *design* de produto (LAULAJAINEN, 1992; MOORE et al., 2000), a variedade de modos de entrada no mercado internacional (DAWSON, 1994; TREADGOLD, 1991) e a necessidade de transferência de competências tácitas e intangíveis de gestão (DAWSON, 1994; SPARKS, 1996). No universo acadêmico brasileiro, o volume de estudos e pesquisas sobre os negócios de moda e sua inserção no cenário internacional é ainda menor. A evidente escassez de estudos nacionais sobre o tema reforça a justificativa para a realização deste trabalho.

O número de empresas brasileiras no setor de moda que possuem atividades internacionais ainda é baixo se comparado ao de outros países em situação de desenvolvimento semelhante. De forma geral, a atuação internacional destas organizações limita-se ao ato de exportar seus produtos, fase considerada inicial pela literatura de internacionalização de empresas (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; BILKEY e TESAR, 1977; JOHANSON e VAHLNE, 1977; WIEDERSHEIM-PAUL, OLSON e WESCH, 1978; CAVUSGIL, 1980). Entretanto, algumas marcas brasileiras já se destacam nesse cenário, apresentando estágios mais maduros do processo de internacionalização. O estudo de caso aqui proposto, tendo como objeto uma empresa brasileira que atualmente apresenta bons desempenhos na atuação internacional, buscou fornecer subsídios relevantes a empresários e executivos do setor e a acadêmicos. Compreender o que levou uma determinada empresa a se internacionalizar e a estratégia por ela adotada pode ajudar a identificar fatores de sucesso importantes e dificuldades e barreiras a serem ainda superadas. Investigar fatores (internos e

ambientais) que contribuem ou não contribuem para a adequação (*fit*) da estratégia e o conseqüente sucesso ou insucesso dessa, produz conhecimento relevante para que demais as empresas possam minimizar suas chances de fracasso. Além disso, ao identificar novos construtos pertinentes ao tema, adotando-se uma perspectiva sistêmica, integrativa e relacional, intenciona-se contribuir academicamente para às linhas de pesquisa sobre gestão estratégica de empresas que atuam internacionalmente em redes de relacionamento.

1.5. Organização do estudo

O próximo Capítulo deste estudo (Capítulo 2) trará os resultados da revisão de literatura e o referencial teórico utilizado na pesquisa. Esse recorte teórico inclui teorias de administração de empresas de moda, teorias de alianças estratégicas e perspectiva relacional, teorias de internacionalização de empresas, estudos sobre o varejo de moda brasileiro e internacional e a conceitualização de *fit* estratégico dinâmico e relacional.

O Capítulo 3 descreve o método de pesquisa utilizado: a linha epistemológica da pesquisa, o tipo de investigação adotado, a seleção da empresa pesquisada e dos sujeitos entrevistados, a coleta e o tratamento dos dados, e as limitações metodológicas.

No Capítulo 4 encontram-se os resultados do estudo, incluindo um panorama geral da indústria da moda no Brasil e no mundo, descrição da empresa selecionada, identificação das implicações estratégicas relacionais e não relacionais nos níveis da indústria e da organização, bem como o resultado da comparação das duas óticas. O último item do capítulo traz um desdobramento dos resultados alcançados, destacando as implicações estratégicas relacionais da Ego-rede da empresa focal com base no Modelo de Uppsala.

O 5º e último capítulo apresenta a conclusão da pesquisa, refazendo o caminho percorrido na sua realização e trazendo uma breve discussão sobre as orientações estratégicas da indústria e da empresa focal.