



**Alexandra Sanglard Torres**

**A internacionalização da moda brasileira – o caso da  
Marisol S.A.**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcante da Rocha

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2010



**Alexandra Sanglard Torres**

**A internacionalização da moda brasileira – o caso da  
Marisol S.A.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro**  
Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**  
COPPEAD - UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**  
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 6 de dezembro de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

## Alexandra Sanglard Torres

Graduou-se em Psicologia pela UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 1982. Especializou-se em Marketing, pela PUC-Rio, em 1998, tendo cursado pós-graduação em Management, também, na PUC-Rio, em 2007. Atualmente é sócia-diretora do Grupo Friedman, responsável pela gestão das áreas de marketing, internet e desenvolvimento de produto.

### Ficha Catalográfica

Torres, Alexandra Sanglard

A internacionalização da moda brasileira: o caso da Marisol S. A. / Alexandra Sanglard Torres ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2010.

126 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização. 3. Indústria da moda. 4. Varejo. 5. Marketing internacional. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

A todos os que acreditam no poder  
transformador do conhecimento.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, é claro, devo agradecer a Deus por ter me concedido a oportunidade de cursar este mestrado, afinal, é um privilégio de poucos e, mais ainda, por ter me dado a perseverança e a disciplina necessárias para enfrentar tamanho desafio.

Agradeço a minha família, meus saudosos pais, que me deixaram o importante legado de amor ao estudo e ao conhecimento, meu marido Claudio e minha filha Sofia, pela compreensão e paciência, em função das incontáveis horas roubadas do nosso convívio familiar.

À minha orientadora, Ângela Rocha que, com sua experiência, serenidade e sabedoria, me forneceu, desde o início, diretrizes claras e objetivas, que muito me ajudaram, passo a passo, na construção da dissertação e na solução das questões que se apresentavam. Esta parceria e a cumplicidade resultante foram, sem dúvidas, muito importantes. Acho que a minha opção foi muito feliz!

Aos professores da banca, agradeço as palavras de incentivo e orientação, os comentários e as críticas que me ajudaram a promover melhorias ao estudo.

Aos profissionais da PUC-Rio, todo o corpo docente e a secretaria acadêmica, por propiciarem um ambiente estimulador e de suporte ao nosso desenvolvimento e bem-estar.

Por fim, agradeço aos meus sócios, que viabilizaram a minha participação, aos meus colegas e colaboradores do trabalho que, ao demonstrar responsabilidade e competência em suas funções, me deram também a necessária tranquilidade para me dedicar com afinco à atividade acadêmica.

## Resumo

Torres, Alexandra Sanglard. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. **A internacionalização da moda brasileira – o caso da Marisol S.A.** Rio de Janeiro, 2010. 126p. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A globalização dos mercados transformou o cenário mundial de negócios, levando muitas empresas a ultrapassar as fronteiras geográficas de seus países visando expandir e aumentar a sua competitividade. No Brasil este movimento tem crescido nas últimas décadas, impulsionado por diversos fatores. O presente estudo investigou o processo de internacionalização de uma grande empresa brasileira do setor de moda, a Marisol S.A., posicionada como gestora de marcas. Objetivou-se compreender as suas motivações, o modo como este processo se desenvolveu e os fatores que influenciaram a expansão internacional, sob o enfoque das principais teorias propostas pela literatura. O estudo foi de natureza qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com os principais executivos da empresa e levantados dados secundários. Foi possível traçar a evolução do processo de internacionalização da empresa, identificando etapas e eventos importantes, assim como os motivos que determinaram suas principais ações, confrontando-se tais resultados com a literatura sobre o tema.

## Palavras-chave

Internacionalização; Indústria de Moda; Varejo; Marketing Internacional.

## Abstract

Torres, Alexandra Sanglard. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da (Advisor). **The internationalization of Brazilian fashion – the case of Marisol S.A.** Rio de Janeiro, 2010. 126p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Market globalization has transformed the global business landscape, leading many firms to go beyond geographical borders of their countries in order to expand and enhance their competitiveness. In Brazil, this movement has grown in recent decades, driven by several factors. The present study investigated the process of internationalization of a large company in the fashion sector, Marisol S.A., positioned as manager of brands. The objective was to understand its motivations, the way this process has evolved and the factors influencing the international expansion, from the standpoint of the main theories proposed in literature. The study was qualitative in nature, using the case study method. Interviews were conducted with key executives and secondary data was collected. It was possible to trace the evolution of the internationalization of the company, identifying milestones and important events, as well as the reasons for its main actions, confronting these results with the literature on the subject.

## Keywords

Internationalization; Fashion Industry; Retailing; International Marketing.

## Sumário

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Introdução   | 13 |
| 1.1.   | O Problema   | 13 |
| 1.2.   | Relevância do Estudo                               | 15 |
| 1.3.   | Objetivos do Estudo                                | 17 |
| 1.4.   | Organização do Estudo                              | 17 |
| 2.     | Referencial Teórico                                | 18 |
| 2.1.   | O Processo de Internacionalização de Empresas      | 18 |
| 2.2.   | Internacionalização do Varejo                      | 21 |
| 2.2.1. | Teorias e Modelos de Internacionalização do Varejo | 23 |
| 2.2.2. | Padrões de Expansão Internacional                  | 30 |
| 2.2.3. | Motivações para Internacionalização                | 33 |
| 2.2.4. | Fatores de Sucesso                                 | 39 |
| 2.3.   | Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais  | 42 |
| 2.3.1. | Seleção dos Mercados                               | 42 |
| 2.3.2. | Modos de Entrada                                   | 45 |
| 2.3.3. | Lojas Próprias Versus Franquia                     | 49 |
| 2.4.   | Varejistas com Fábricas ou Fabricantes com Lojas?  | 53 |
| 2.4.1. | Caso Zara  | 53 |
| 2.4.2. | Caso Benetton                                      | 56 |
| 3.     | Metodologia  | 59 |
| 3.1.   | Definição do Problema e das Perguntas da Pesquisa  | 59 |
| 3.2.   | Método da Pesquisa                                 | 60 |
| 3.3.   | Método de Coleta de Dados                          | 62 |
| 3.4.   | Método de Análise de Dados                         | 63 |
| 3.5.   | Limitações do Estudo                               | 63 |



|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 4.     | Descrição do Caso: Marisol S.A.  | 65  |
| 4.1.   | Sobre a Marisol S.A.   | 65  |
| 4.2.   | Breve Histórico  | 66  |
| 4.3.   | Cultura e Valores  | 69  |
| 4.4.   | Missão, Valores e Princípios   | 70  |
| 4.5.   | Responsabilidade Ambiental e Social  | 71  |
| 4.6.   | Portfólio de Marcas  | 72  |
| 4.7.   | Estrutura Produtiva  | 74  |
| 4.8.   | Canais de Distribuição   | 75  |
| 4.9.   | O Processo de Internacionalização  | 76  |
| 5.     | Análise do Caso  | 94  |
| 5.1.   | Motivos para Internacionalização   | 94  |
| 5.2.   | Modos de Entrada   | 96  |
| 5.3.   | Seleção dos Mercados   | 99  |
| 5.4.   | Estratégias de Marketing   | 100 |
| 5.5.   | Fatores Facilitadores e Principais Desafios  | 102 |
| 5.6.   | Resultados da Internacionalização  | 105 |
| 6.     | Considerações Finais   | 107 |
| 6.1.   | Síntese do Estudo  | 107 |
| 6.2.   | Conclusões   | 108 |
| 6.2.1. | A Lógica de Utilização de Canais Exclusivos de Varejo por Fabricantes na Indústria de Moda | 109 |
| 6.2.2. | A Estratégia de Canais Exclusivos Adotada pela Marisol                                     | 111 |
| 6.2.3. | Cultura e Aprendizagem na Internacionalização  | 113 |
| 6.2.4. | Liderança no Processo de Internacionalização   | 114 |
| 6.3.   | Recomendações para a Prática Empresarial   | 114 |
| 6.4.   | Campos para Pesquisas Futuras  | 115 |
| 7.     | Referências Bibliográficas   | 117 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 8.   | Anexos   | 122 |
| 8.1. | Fotos das Lojas Próprias da Marisol ( <i>flagships</i> ) | 122 |
| 8.2. | Roteiro de Entrevista                                    | 125 |

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- O mecanismo básico do Modelo de Uppsala. Fonte:<br>Johanson & Vahlne, 1977.  | 19 |
| Figura 2- Cadeia de estabelecimento segundo Uppsala. Fonte:<br>Petersen & Pedersen, 1997.                                      | 20 |
| Figura 3- Modelo teórico de expansão internacional criado por<br>Sternquist (SIRE). Fonte: Alexander & Doherty,<br>2009, p.72. | 27 |
| Figura 4- Internacionalização de mercado e operacional. Fonte<br>Alexander & Myers, 2000, p.348.                               | 30 |
| Figura 5- Relevância global. Fonte: Alexander & Doherty, 2009,<br>p.23.  | 38 |
| Figura 6- Processo de decisão de seleção de mercado /<br>modo de entrada. Fonte: Alexander & Doherty,<br>2009, p.246.          | 44 |
| Figura 7- Os principais modos de entrada do varejo em<br>mercados internacionais.  | 52 |

## LISTA DE TABELAS

|           |  |         |
|-----------|--|---------|
| Tabela 1- | Fatores que empurram ( <i>push</i> ) e fatores que puxam ( <i>pull</i> ) por trás da internacionalização. Fonte: Alexander & Doherty, 2009, p.220. | 35      |
| Tabela 2- | Linha do tempo Marisol. Fonte: Perfil Institucional Marisol, 2009 e Entrevistas.   | 91 - 92 |
| Tabela 3- | Linha do tempo do processo de internacionalização. Fonte: Perfil Institucional Marisol, 2009 e Entrevistas.  | 92 - 93 |
| Tabela 4- | Comparação Marisol – Zara – Benetton   | 112     |