

1. Introdução

Este estudo investiga o processo de internacionalização de uma empresa brasileira da indústria de moda, utilizando o método de estudo de caso, com o propósito de buscar um entendimento mais profundo de como empresas de moda têm buscado os mercados externos por meio de canais exclusivos de varejo. O estudo se insere na linha de pesquisas de internacionalização de empresas conduzida pelo NUPIN (Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais) do IAG - Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

1.1 . O Problema

A liberalização do comércio internacional de têxteis e de vestuário contribuiu para a crescente concentração e integração vertical desta indústria que segue cada vez mais complexa, desenvolvendo novas formas de competição e inovação nos seus modelos de negócio (Rosen, 2002).

Paralelamente, observa-se o rápido crescimento da indústria têxtil e de vestuário de países em desenvolvimento, em especial a China, que têm investido fortemente para atingir padrões competitivos globais. Rosen (2002) destaca que, com isso, tornou-se possível às grandes corporações transnacionais produzir tecidos e roupas ou importá-los de qualquer país do mundo que ofereça condições satisfatórias de custo, qualidade e infraestrutura adequada.

Com isso, há uma reestruturação de toda a cadeia produtiva, na qual os varejistas passam a deter maior poder em relação aos fabricantes de tecido e de roupas. Os varejistas tornam-se mais exigentes, forçando seus fornecedores a reestruturarem o processo produtivo com a adoção de práticas mais eficientes

como *quick response* e *just-in-time*, que permitam a manutenção de estoques enxutos, com reposições mais frequentes.

Uma estratégia adotada pelos varejistas passou a ser o desenvolvimento de produtos com marcas próprias, que podem ser desenhados por seu pessoal e fabricados por fornecedores externos (integração parcial para trás) ou desenhados e fabricados na própria empresa (integração total para trás). O surgimento das marcas próprias revolucionou a indústria do varejo, afrouxando os limites antes bem definidos entre varejistas, fabricantes, distribuidores e importadores. Atualmente fabricantes abrem lojas de varejo, varejistas passam a fabricar os produtos que vendem e todos competem entre si (Rosen, 2002). A demarcação entre varejistas que fabricam vestuário para venda em suas lojas e fabricantes que possuem canais de varejo próprios torna-se assim cada vez mais tênue. Com a globalização dos mercados, tais estratégias se ampliam para além das fronteiras nacionais, tanto no que se refere à internacionalização da indústria têxtil e de vestuário, quanto à internacionalização dos varejistas de moda.

Este estudo pretendeu investigar, então, por meio de estudo de caso, o processo de internacionalização de uma grande empresa da indústria de moda e as estratégias por ela utilizadas nos diferentes mercados de atuação, com ênfase na abertura de canais exclusivos de varejo. A abordagem de estudo de caso, utilizada nesse estudo, se presta particularmente bem à exploração de novas situações de pesquisa, uma vez que permite descrever os detalhes de uma situação, as percepções e motivações dos decisores, as decisões tomadas e o encadeamento de consequências dessas decisões com novas decisões. Assim sendo, proporciona visão mais profunda e abrangente, permitindo a obtenção de *insights* e evidências preliminares que apóiem estudos quantitativos futuros.

Assim, esse estudo pretende dar mais uma contribuição ao entendimento do tema, recolhendo e analisando evidências relativas ao processo de internacionalização de uma empresa brasileira, fabricante de produtos de moda, por meio da abertura de canais exclusivos de varejo.

1.2. Relevância do Estudo

Este estudo deriva sua relevância tanto de sua inserção teórica quanto prática. Do ponto de vista teórico, há necessidade de se conhecer mais os processos de internacionalização de empresas de países emergentes, uma vez que os teóricos se indagam em que medida esses processos diferem daqueles de empresas de países desenvolvidos (Ramamurti, 2009).

Além disso, os estudos realizados sobre o tema da internacionalização de empresas no Brasil têm dado pouca importância à escolha de canais de varejo exclusivos por fabricantes. Exceções são as dissertações de Rubim (2004) sobre empresas de moda praia, de Freire (2001) sobre o início do processo de internacionalização de O Boticário e de Souza (2001) sobre o início do processo de internacionalização de duas redes brasileiras de *fast-food*.

Finalmente, apesar da relativa abundância de pesquisas sobre o crescimento da expansão internacional do varejo, há escassez de estudos na área de varejo de moda especificamente, embora este tenha se revelado um dos ramos mais profícuos e bem-sucedidos do varejo em expansão para outros mercados (Wigley & Moore, 2007). Como testemunho dessa carência pode-se citar a recente compilação de artigos sobre a globalização do varejo (Coe & Wrigley, 2009), com um total de 49 estudos publicados sobre o tema nas principais revistas científicas de Administração, entre 1988 e 2008, dos quais apenas dois estudavam especificamente a indústria de moda, embora outros fizessem eventual referência aos varejistas com múltiplas linhas, como, por exemplo, lojas de departamento.

De fato, pode-se dizer que a internacionalização se tornou imperativa para a indústria de moda, uma vez que as marcas consideradas globais competem em praticamente todos os mercados do mundo, pressionando as empresas nacionais a expandir internacionalmente (Alexander & Quinn, 2002).

Do ponto de vista prático, esse estudo também traz diversas contribuições.

Conhecer as motivações que levaram a empresa a iniciar sua expansão internacional e entender o processo decisório que orientou as estratégias e os caminhos seguidos nesta direção, assim como a análise dos resultados obtidos, pode ser de grande valia para outros empresários brasileiros, especialmente do setor de moda, que se encontram na mesma situação ou planejam enfrentar desafio semelhante. Como é crescente o interesse de outros fabricantes e varejistas de moda brasileiros em traçar o mesmo caminho, cruzando as fronteiras em direção a outros mercados, a investigação da experiência aparentemente bem-sucedida de uma empresa de moda nacional parece muito útil para ajudá-los no planejamento de estratégias e ações mais adequadas a serem adotadas, assim como alertá-los sobre as principais dificuldades envolvidas e os erros a serem evitados.

Isso é particularmente importante na indústria de moda brasileira, em que a maior parte das firmas tende a permanecer apenas nas atividades manufatureiras, com um número ainda incipiente de fabricantes ingressando no mercado internacional por meio de lojas exclusivas, próprias ou franqueadas. Ao seguir essa estratégia, as empresas fogem às margens baixas associadas à fabricação de produtos sob *private label* (ou seja, marcas de outros fabricantes ou de outros varejistas) e à competição à base de preços, investindo no desenvolvimento da imagem de sua própria marca (ou seja, adotando estratégias de diferenciação).

Para o governo, interessado diretamente na ampliação do comércio internacional com outros países, especialmente no aumento das exportações, a contribuição de um estudo como este é mostrar a importância de políticas públicas adequadas para estimular e apoiar outros empresários a investir na expansão internacional de suas empresas, indicando quais são suas maiores carências e dificuldades, assim como os benefícios decorrentes desta expansão.

1.3. Objetivos do Estudo

O objetivo deste estudo é contribuir para a compreensão das questões envolvidas no processo de internacionalização de uma empresa de moda por meio de canais exclusivos de varejo, ao investigar o caso da Marisol S.A., e assim, compreender as motivações que deram início a este processo, as estratégias adotadas, os processos decisórios relacionados, como também os resultados obtidos.

1.4. Organização do Estudo

Este trabalho está organizado em seis capítulos, como descrito a seguir:

Neste primeiro capítulo são apresentados a introdução, o problema, os objetivos do estudo e a relevância desta dissertação de mestrado. No segundo capítulo é feita uma revisão da literatura existente sobre o tema da internacionalização da indústria e, mais especificamente, do varejo de moda. No terceiro capítulo descreve-se a metodologia adotada, com a definição do método de pesquisa escolhido - o estudo de caso, assim como suas vantagens e limitações. O quarto capítulo apresenta o estudo de caso da empresa Marisol S.A., com a descrição do histórico e do processo de internacionalização, assim como as entrevistas com os gestores. No quinto capítulo, é feita a análise do caso e no sexto são apresentadas as conclusões, além de recomendações para estudos futuros.