

2. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura pertinente ao estudo, cobrindo os seguintes temas: processo de internacionalização de empresas, teorias e modelos de internacionalização do varejo, padrões de expansão internacional, motivações para a internacionalização, seleção dos mercados, modos de entrada e fatores de sucesso.

2.1. O Processo de Internacionalização de Empresas

Diversas teorias e modelos buscaram explicar o processo de internacionalização de empresas. Dentre essas se salientam o Modelo de Processo de Internacionalização de Uppsala, as teorias econômicas de internacionalização (entre as quais a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético da Produção Internacional), a Teoria de Empreendedorismo Internacional e a Perspectiva de *Born Globals*. Entre as teorias citadas, este estudo abordará apenas o Modelo de Uppsala, uma vez que os demais modelos e teorias não se aplicam ao estudo do processo de internacionalização de uma empresa da indústria de moda por meio de lojas próprias e franquizadas.

O Modelo de Processo de Internacionalização de Uppsala foi desenvolvido por pesquisadores da escola de negócios desta Universidade sueca em meados da década de 1970 (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), baseando-se em contribuições anteriores de Aharoni, Cyert e March e Penrose. O modelo procura explicar a trajetória de expansão internacional das empresas como um processo gradual, iniciando-se pela exportação e evoluindo para formas de internacionalização de maior comprometimento, culminando com o investimento direto no exterior por meio de plantas produtivas.

De acordo com estes autores, as empresas buscariam, assim, a minimização de riscos optando por um comprometimento gradual dos recursos em cada país e por uma expansão preferencialmente para países tidos como psiquicamente semelhantes. Dessa forma, a internacionalização envolveria passos cuidadosos em território desconhecido, com base em um processo de tentativa e erro. Em outras palavras, os autores contestam a racionalidade dos processos decisórios previstos na microeconomia clássica.

O processo de evolução gradual pressupõe que, ao estabelecer crescente envolvimento com os mercados externos, as empresas ganhariam experiência e conhecimentos que possibilitariam gradualmente maiores comprometimentos de recursos no mercado externo. O conceito de comprometimento com o mercado de Uppsala inclui a quantidade de recursos comprometidos e a dificuldade em transferir recursos a outra atividade (grau de comprometimento). Este processo geraria um círculo “virtuoso”, em que mais experiência traria ainda mais conhecimento, gerando ainda maior comprometimento. Desta forma, o processo de internacionalização seria autoalimentado, como aparece na Figura 1.

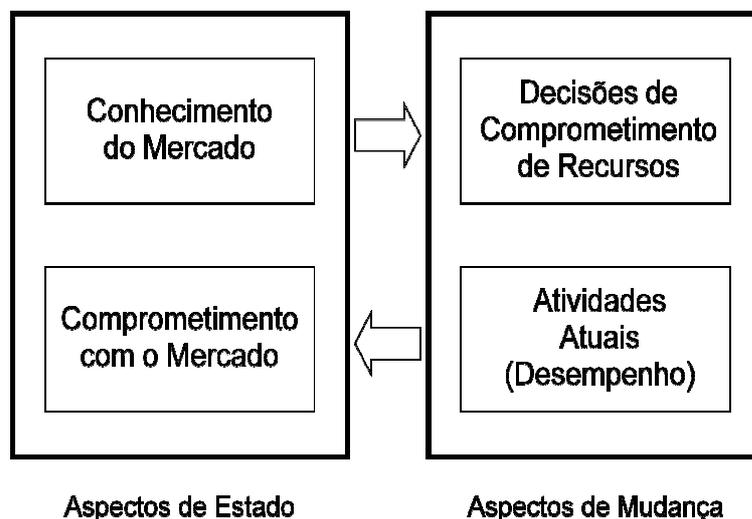


Figura 1 – O Mecanismo Básico do Modelo de Uppsala.

O critério de seleção dos países também obedeceria ao mesmo padrão: expandir-se inicialmente para países considerados mais semelhantes e/ou

próximos geograficamente, para, à medida que a empresa fosse adquirindo mais conhecimento sobre os mercados externos, se tornasse capaz de explorar países psiquicamente mais distantes. Esse fenômeno é conhecido como distância psíquica, ou distância psicológica. À medida, porém, que a empresa adquirisse experiência e conhecimento sobre determinado mercado externo, sua distância psíquica àquele mercado se reduziria, permitindo que se aprofundasse o processo de internacionalização.

O conhecimento necessário para esse aprofundamento, segundo o modelo, seria do tipo “experiential”, ou seja, obtido através da experiência, que equivale ao conhecimento tácito. O conhecimento objetivo, que pode ser obtido por via indireta, não seria suficiente para reduzir a distância psíquica.

A passagem de modos de internacionalização de menor comprometimento e menor risco, como a exportação, a modos de maior comprometimento e maior risco (como o investimento direto no exterior) e a passagem de mercados de menor a maior distância psíquica caracterizariam a chamada “cadeia de estabelecimento” (Figura 2).

Modo Mercado	Exportação esporádica	Intermediário estrangeiro	Subsidiária de vendas	Subsidiária de montagem	Subsidiária de produção
A					
B					
C					
D					
E					
...					
...					

Figura 2 - Cadeia de Estabelecimento segundo Uppsala.

Os autores admitem três exceções ao processo gradual de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1990, p.12):

“Primeiro, quando as firmas têm grandes recursos, as conseqüências do comprometimento são pequenas. Assim, pode-se esperar que empresas grandes ou empresas com sobra de recursos podem dar passos maiores na internacionalização. Segundo, quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, conhecimento de mercado relevante pode ser obtido por outras formas que não a experiência. Terceiro, quando a empresa tem uma experiência considerável em mercados com condições similares, pode ser possível generalizar essa experiência para o mercado específico.”

Embora o modelo de Uppsala tenha considerável poder explicativo (Petersen & Pedersen, 1997; Johanson & Vahlne, 1990), ele não trata especificamente, porém, da questão da internacionalização de uma firma manufatureira por meio da criação de seus próprios canais de varejo. Por esse motivo, torna-se necessário examinar, em maior detalhe, as teorias de internacionalização do varejo, que contemplam as especificidades dessa forma de internacionalização.

2.2. Internacionalização do Varejo

Alexander (1990) aponta as mudanças que vêm ocorrendo no mercado varejista e a tendência crescente de concentração neste setor, com grande número de redes se lançando em operações internacionais e enfrentando os desafios envolvidos na penetração em mercados estrangeiros.

A Europa parece ter sido pioneira na expansão internacional do varejo, tendo focado primordialmente o mercado americano e tendo-se mantido até o início dos anos 1990 na liderança da corrida global. A partir daí, no entanto, os varejistas americanos têm intensificado suas investidas abrindo lojas fora do país. Embora a maioria continue a concentrar grande parte dos seus negócios no

mercado doméstico, redes de loja de moda como The Limited, GAP, Nordstrom e TJX têm obtido sucesso em sua expansão global. (Rosen, 2002)

Segundo estudo da Coopers and Lybrand (1997) sobre empresas globais do ramo de varejo, ao final de 1997, 40 das 100 maiores empresas varejistas globais eram americanas, sendo 12 do ramo de vestuário, o que sugere ainda que o vestuário seja um dos produtos de consumo mais fáceis de serem comercializados internacionalmente por causa dos relativos baixos custos.

Pesquisas realizadas pelo Corporate Intelligence Group (1996) e Retail Intelligence (2001) indicam que os varejistas de moda representam mais de um terço de todos os varejistas britânicos que se expandiram internacionalmente. Em relação ao varejo em geral, e mais notadamente nas duas últimas décadas, os varejistas de moda têm se mostrado a categoria mais produtiva, dinâmica e bem-sucedida no varejo internacional (Doherty, 2000; Fernie et al., 1997). Isto pode ser explicado, segundo Dawson (1994), pelo característico tamanho reduzido das suas unidades de negócio, que apresenta menores custos de implantação e menos barreiras de entrada e saída, se comparados com o setor de manufatura, além do seu formato de marca única.

Entretanto, apesar do sucesso alcançado por varejistas no mercado internacional, o setor de varejo tem atraído pouca atenção por parte de pesquisadores (Doherty, 2000; Fernie et al., 1997). Talvez isto seja devido às peculiaridades do varejo, que o tornam distinto dos outros setores (Dawson, 1994; Doherty, 2000; Fernie et al., 1997; Moore et al., 2000; Treadgold, 1991). Estas peculiaridades têm sido definidas como a importância da marca e o estilo para estes varejistas de moda (Moore et al., 2000), a variedade de modos de entrada possíveis (Dawson, 1994; Treadgold, 1991) e o potencial de transferência das habilidades gerenciais (Dawson, 1994).

Alexander e Myers (2000) destacam o crescente interesse e conseqüente desenvolvimento da pesquisa na área de internacionalização do varejo a partir de meados dos anos 1980, espelhando o aumento da atividade internacional no setor, que no início do século XXI tornou-se intensa. Ao analisar o contexto em que este processo de pesquisa ocorre, os autores observam que, pelo pouco

desenvolvimento anterior da matéria, há uma tendência de se considerar os modelos teóricos criados para o estudo da área de negócios internacionais em geral e manufatura, tentando aplicá-los ao varejo. Embora este recurso pudesse ter sido necessário na fase inicial de estudos sobre a internacionalização do varejo, os autores advertem para o risco da “importação” inadequada destes conceitos e que isto pode ter gerado um afastamento da perspectiva do varejo, deixando de considerar aspectos e particularidades importantes do setor e atrasando o desenvolvimento de bases conceituais mais sólidas sobre o tema.

2.2.1. Teorias e Modelos de Internacionalização do Varejo

Alexander e Doherty (2009) acreditam que, embora seja devido crédito ao trabalho seminal de Hollander (1970), que contribuiu na tentativa de estruturação de uma teoria sobre a internacionalização do varejo, sua pesquisa teve um caráter mais de observação do que teórico, e somente a partir dos anos 1980 os estudos sobre a internacionalização do varejo evoluíram, passando a assumir um perfil mais analítico e de desenvolvimento conceitual.

Destacam-se aqui os sistemas de classificação e modelos criados por autores como Hollander (1970); Treadgold (1988), Alexander (1995); Sternquist (1997); Alexander & Myers (2000), que, de acordo com Alexander & Doherty (2009), tornaram possível identificar e explicar as variáveis que diferenciam as estruturas e processos de internacionalização de uma organização de varejo. Assim, este conhecimento deve servir como uma ferramenta para indicar ao varejista em geral quais as forças que deve potencializar neste processo, assim como os desafios que terá de enfrentar ao longo do caminho.

Alexander & Doherty (2009) resumem as principais teorias existentes sobre internacionalização no varejo, descrevendo o processo de construção teórica e de conceituação e como isso contribui para melhor compreensão deste fenômeno. Segundo os autores, embora o desenvolvimento destes modelos

teóricos só tenha sido observado num passado recente, observa-se rápido e significativo crescimento, com diferentes modelos teóricos emergindo para explicar diferentes aspectos do processo de internacionalização. Observam, ainda, que os recentes esforços evidenciados por autores diversos têm contribuído para melhor compreensão dos processos de internacionalização das empresas de varejo, por meio de pesquisas científicas e estudos de casos que têm sido cada vez mais prestigiados em publicações ligadas ao Marketing e à Administração, e não somente naquelas específicas do setor de varejo.

Hollander (1970) definiu cinco categorias de operação internacional de varejo e, embora, algumas das terminologias possam ser consideradas hoje um pouco ultrapassadas, seu trabalho foi importante por ter fornecido as bases para estudos e classificações posteriores e por ter esclarecido alguns fundamentos do processo de internacionalização de uma empresa varejista. De acordo com sua classificação, as operações de varejo internacional poderiam ser definidas como: revendedores (*dealers*) de produtos de luxo; revendedores (*dealers*) de mercadorias genéricas; *trading companies*; redes especializadas; vendas diretas e venda automática (*automatic selling*). De todas estas, atualmente, as redes especializadas representam a categoria mais presente no cenário internacional do varejo, sendo o setor de moda o seu mais típico representante. Cada unidade deste tipo de negócio pode estar presente universalmente, seja em um shopping, loja de rua ou dentro de outras lojas, sem necessidade de grandes reestruturações a partir de um modelo inicial. Os revendedores de produtos de luxo são outra categoria bastante presente atualmente no varejo internacionalizado, tendo assumido um grau de importância ainda maior do que na época.

Treadgold (1988), por sua vez, criou uma tipologia para identificar os varejistas internacionais, com base na sua presença geográfica e no modo de entrada nos mercados estrangeiros. Considerando o número de países e a concentração versus dispersão do seu processo de expansão, assim como a estratégia de entrada, classificou os varejistas em quatro grupos: internacionalistas cautelosos, internacionalistas entusiasmados, internacionalistas agressivos e os globalizados (*world powers*). Estes últimos, diferentemente dos primeiros,

utilizariam estratégias de baixo custo e, em geral, baixo controle, tais como a franquia, para alcançar grande presença global.

Os estudos em geral focaram inicialmente a direção da expansão internacional, as vantagens da operação em mercados globais, assim como as motivações subjacentes que estimularam este movimento. Estas motivações foram classificadas num primeiro momento como “fatores que empurram” (*push factors*), que seriam, por exemplo, o ambiente de mercado de origem altamente competitivo, maduro e fortemente regulado, definidos pela chamada “escola reativa” de pensamento (Treadgold, 1988; Kacher, 1985). Estudos posteriores, que passaram a considerar a opinião dos executivos varejistas, levaram ao desenvolvimento da “escola proativa” de pensamento (Alexander, 1990), que adotou uma abordagem mais positiva da questão e considerava o comportamento de busca de oportunidades para a expansão, desafiando os pressupostos inerentes aos estudos desenvolvidos por Treadgold (1988) e Salmon & Tordjman (1989), que afirmavam que as motivações para que os varejistas explorassem mercados internacionais estavam ligadas à falta de oportunidades em seus países de origem.

Salmon & Tordjman (1989) focaram sua análise na questão da necessidade de fazer adaptações aos mercados locais versus a opção de manter uma abordagem padrão em diferentes mercados, opção adotada devido, sobretudo, às suas vantagens operacionais. Considerando esta perspectiva estratégica, eles classificaram as empresas varejistas em três diferentes categorias: global, multinacional e de investimento. As empresas globais fariam mínimas adaptações ao replicar seu modelo de negócio globalmente, enquanto que os varejistas multinacionais adotariam operações distintas para atender necessidades específicas de cada mercado e a categoria investimento estaria relacionada à aquisição de outra empresa estrangeira. Um aspecto central desta classificação refere-se ao papel da transferência e troca de conhecimentos entre os países, que é mais importante na empresa multinacional, que faz adaptações aos mercados locais, torna-se menos relevante na empresa global e é pouco valorizado na categoria investimento.

O modelo teórico SIRE (Figura 3), criado por Sternquist (1997), combina teorias e conceitos de diferentes origens para discutir as vantagens da

internalização. Para isso, compara as vantagens de propriedade versus as vantagens de localização na expansão internacional do varejo. As vantagens de propriedade se referem aos principais ativos da empresa, que podem ser seus produtos únicos ou sua reputação, e as vantagens baseadas em transação representam o modo de fazer negócios daquela empresa em particular. Já as vantagens de localização, que ela descreve como “fatores que puxam” (*pull factors*), que determinam a atratividade de um mercado, seriam: proximidade cultural, tamanho do mercado, movimento dos competidores, proximidade geográfica e baixo custo do terreno e do trabalho. Segundo Sternquist, quanto maiores os ativos da empresa, maiores devem ser os cuidados para mantê-los em segredo e, por isso, considera a franquia como um modo de expansão arriscado para varejistas que possuem ativos valiosos ou fortes vantagens baseadas em transação.

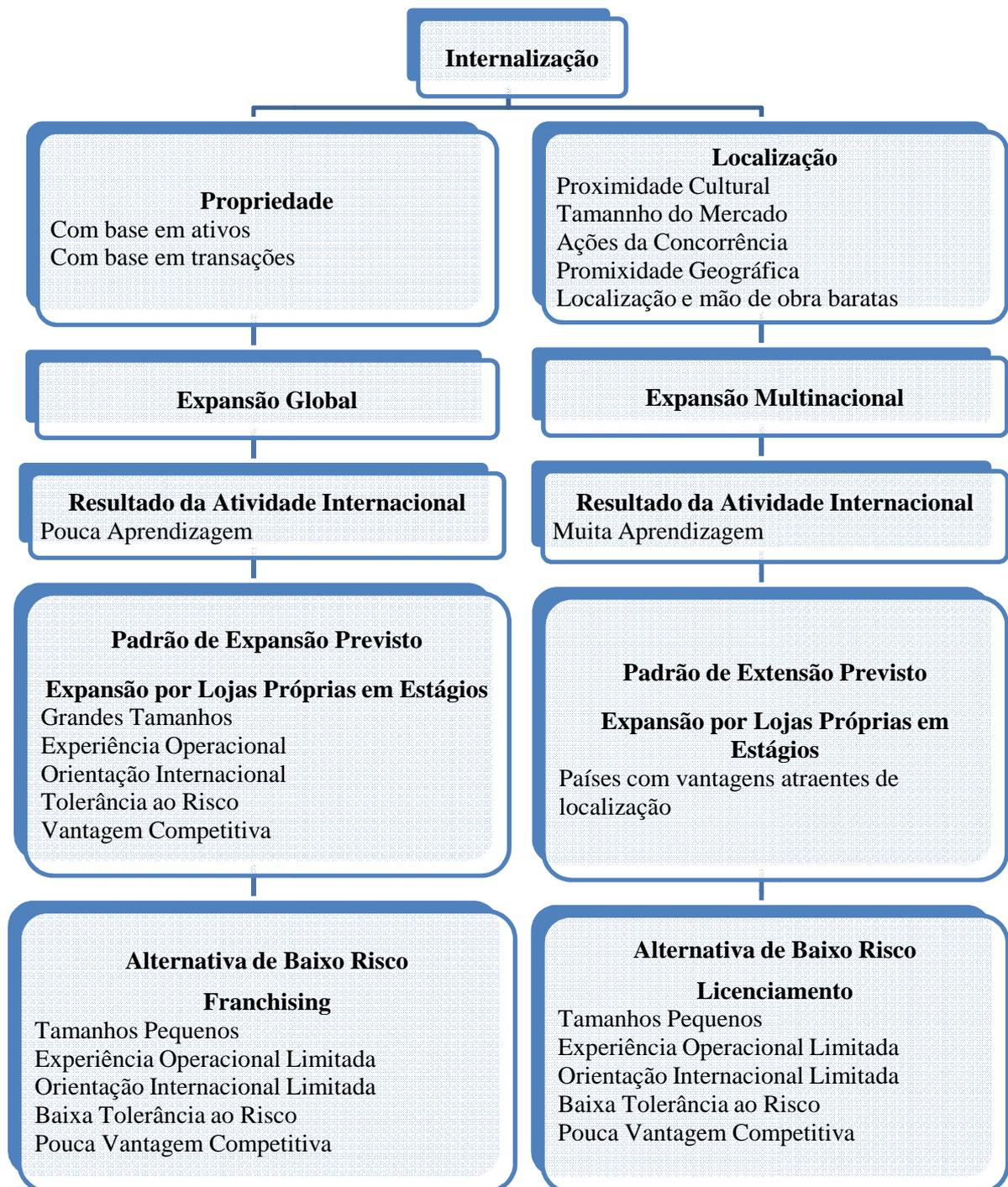


Figura 3 – Modelo teórico de expansão internacional criado por Sternquist (SIRE).

Helfferrich, Hinfelaar & Kasper's (1997) propõem uma classificação dos varejistas internacionais que engloba cinco dimensões: escopo geográfico, propagação cultural, orientação cultural, estratégia de marketing e estratégia gerencial e têm o mérito de incluir os aspectos cultural e gerencial.

A partir daí a pesquisa passou a abordar outras questões específicas relacionadas ao tema, como a conceituação do processo de expansão. Entretanto, segundo Alexander & Myers (2000), embora o trabalho de pesquisa tenha permitido um entendimento das pressões que influenciaram a expansão internacional, faltava uma síntese de todas as bases conceituais desenvolvidas, de forma a haver melhor compreensão do processo de internacionalização do varejo. Apesar da quantidade de estudos publicados sobre o tema, julgavam que ainda não existia, até aquela data, um nível de compreensão satisfatório deste fenômeno.

O conceito de internacionalização do varejo tem sido descrito pela literatura em geral como o movimento do mercado doméstico para o mercado global. A partir deste raciocínio, o grau de internacionalização da empresa passa a ser considerado em função do número de mercados em que estiver presente. Alexander & Myers (2000) questionam a utilização deste critério de penetração, por acreditarem que ele não considera aspectos como a abordagem geocêntrica versus etnocêntrica da empresa, nem a aprendizagem organizacional adquirida com a experiência em mercados diferentes ou através de modos distintos de entrada.

Assim, os autores propõem um modelo teórico para explicar o processo de internacionalização que combina conceitos anteriormente descritos por Alexander (1997) e Sternquist (1997). Procuram identificar os fatores que determinam o processo de internacionalização da perspectiva da organização, ou seja, os drivers de mudança, conceito que se refere às vantagens de propriedade de Dunning (1988). A partir de um diferencial, conceitual ou tecnológico, tais como um conceito de varejo ou marca exclusivos, que funcionariam como vantagem do varejista em relação a seus concorrentes, e dependendo das competências internas da empresa, o processo de internacionalização seria facilitado. As competências da empresa se referem à qualidade da liderança, coordenação funcional, experiência, percepção e atitudes. Ao serem submetidos a um conjunto de fatores

do ambiente, que estimulariam ou facilitariam o seu desenvolvimento, estas mesmas competências, assim como as vantagens ou *drivers* de mudança seriam afetados, podendo ser alterados.

À medida que a expansão ocorresse para mercados secundários e terciários, cujas características fossem crescentemente diferentes em termos culturais, socioeconômicos e geográficos daquelas do país de origem, isto exigiria um realinhamento ou inovações por parte das empresas, em termos conceituais ou tecnológicos.

Mesmo destacando a importância das vantagens de diferenciação e da capacidade de o varejista oferecer conceitos relevantes para o mercado internacional seja em função de seu formato, produto ou posicionamento da marca, Alexander e Myers alertam que o processo de internacionalização deve ser considerado tanto da perspectiva da organização quanto do mercado, dando ênfase às chamadas vantagens comparativas e absolutas existentes nos mercados internacionais.

Na tentativa de integrar conceitos anteriormente propostos (provenientes de Treadgold, 1988; Salmon & Tordjman, 1989; o próprio Alexander, 1995a; e Pellegrini, 1991), Alexander & Myers (2000) criaram uma matriz (Fig. 4) que busca integrar as bases conceituais apresentadas para determinar o grau de internacionalização da empresa, considerando questões como: etnocentrismo versus geocentrismo; extensão do conceito ou tecnologia de varejo; cobertura de mercado etc. Assim, surge uma classificação que divide as empresas além de globais, em multinacionais, transnacionais e “proximais”.

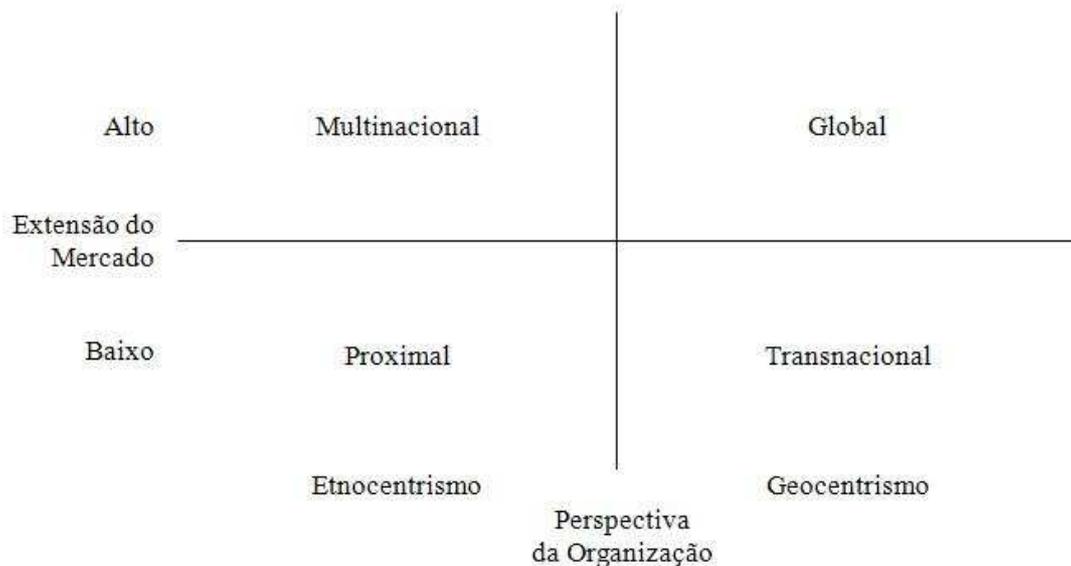


Figura 4: Internacionalização de Mercado e Operacional.

Como resultado, os autores propõem um novo conceito de empresa global, integrando os conceitos de extensão de mercado com uma orientação global, como aquela que é capaz de adotar soluções locais para mercados distintos. Devido a uma abordagem mais geocêntrica, este varejista estaria mais disposto a se adaptar às necessidades de mudança, em vez de replicar a mesma fórmula que porventura tenha dado certo em seu país de origem.

2.2.2. Padrões de Expansão Internacional

Alexander & Doherty (2009) buscam, através da literatura, explicar as recentes mudanças ocorridas na estrutura do varejo internacional, concluindo que é possível identificar padrões claros de concentração da atividade comercial, assim como fluxos crescentes em direção a este movimento.

O ambiente globalizado do varejo é dividido em grupos de mercado, definidos de acordo com o grau de influência que exercem em outros mercados, assim como o grau de influência que sofrem de outros mercados. Estas categorias

são assim denominadas: mercados globais de origem, mercados regionais de origem, mercados globais de destino, mercados regionais de destino, mercados de destino restrito e mercados dormentes.

Os mercados globais de origem se caracterizam por ambientes competitivos e sofisticados, com altos níveis de desenvolvimento estrutural. Este ambiente estimula o crescimento de grandes operações de varejo, que adquirem vantagens distintivas, facilitando a expansão das mesmas para outros mercados. França, Alemanha, Reino Unido e os Estados Unidos são exemplos deste tipo de mercado.

Os mercados globais de destino caracterizam-se por um baixo nível de desenvolvimento das estruturas de varejo nacional, mas experimentam, ao mesmo tempo, um rápido crescimento interno, que atrai grandes varejistas internacionais oriundos dos mercados globais de origem, interessados em fazer investimentos no desenvolvimento dos mesmos. Países asiáticos, como a Coreia do Sul e a Tailândia, e europeus, como a República Tcheca e a Polônia, são representantes desta categoria. Estes mercados podem funcionar como “importante primeira parada” para varejistas internacionais em expansão, que não se sintam preparados para enfrentar a competição de mercados mais desenvolvidos.

Os mercados regionais de origem apresentam altos níveis de desenvolvimento estrutural, entretanto, não contam com varejistas suficientemente preparados ou dispostos a expandir globalmente. Mesmo os grandes varejistas preferem manter suas operações no mercado doméstico ou nos mercados próximos. A Austrália, com sua expansão para a vizinha Nova Zelândia, é um típico representante deste mercado. O Chile e a África do Sul também se encontram nesta categoria. Um mercado regional, sob condições favoráveis, tem o potencial de se tornar um mercado global de origem, ou de destino.

Os mercados regionais de destino, diferentemente dos mercados globais de destino, podem apresentar um desenvolvimento razoável das estruturas de varejo e, dependendo das condições sócio-econômicas e culturais da região, são vulneráveis às incursões de seus vizinhos. Áustria e Irlanda, na Europa, e a Nova

Zelândia, na Oceania, representam exemplos desta categoria, que é fortemente influenciada por mercados regionais de origem.

Os mercados restritos de destino podem ser identificados por seus baixos níveis de desenvolvimento estrutural do varejo, mas por apresentarem, ao mesmo tempo, um rápido crescimento sócio-econômico, tornam-se atraentes aos grandes varejistas internacionais oriundos dos mercados globais de origem. Suas restrições, entretanto, são resultantes das políticas governamentais e regulamentações vigentes nestes países. A Índia é um exemplo desta categoria de mercado, enquanto que a China está em transição desta categoria para a categoria de um mercado global de destino.

Já os mercados chamados de “dormentes” podem ser definidos por um nível de desenvolvimento estrutural do varejo relativamente baixo, associado geralmente com reduzido desenvolvimento econômico e social, além de instabilidade política, o que os torna menos atraentes aos varejistas internacionais, exceto para determinados segmentos que podem explorar nichos de mercado específicos como turismo ou luxo. Situam-se nesta categoria os países menos desenvolvidos da África, Ásia Central e América Latina.

Esta classificação traz à tona uma importante questão inerente ao processo de internacionalização, que é a tendência dos varejistas de, por cautela e, pelo menos inicialmente, dar preferência à expansão em direção a mercados que lhe pareçam familiares. Em geral isso significa avançar para mercados que sejam próximos, geograficamente e psicologicamente, e que, portanto, apresentem semelhanças em políticas públicas, normas culturais e valores sociais, além de níveis semelhantes de desenvolvimento estrutural do varejo e econômico.

Somente à medida que os varejistas vão crescendo e se sofisticando, são compelidos a expandir para outros mercados que oferecem menores semelhanças e maiores desafios, o que os faz tornarem-se menos etnocêntricos e mais geocêntricos.

2.2.3. Motivações para Internacionalização

Alexander & Doherty (2009) ressaltam que, embora o movimento de internacionalização de uma empresa de varejo possa parecer um passo natural e inevitável no ambiente comercial contemporâneo, não é uma decisão fácil para a maioria das empresas e também não traz garantias de sucesso. É um processo que exige tempo, comprometimento e recursos, envolve riscos e provoca mudanças nas estruturas e operações das empresas.

Motivados por diversas razões, que, em última instância, estão associadas com a busca de aumentar ou manter a sua lucratividade, as empresas, em diferentes estágios do seu desenvolvimento, e submetidas a condições de mercado distintas, consideram a decisão de internacionalizar suas operações.

As razões subjacentes à decisão de expandir internacionalmente vão indicar o estágio atual de desenvolvimento da operação de varejo, assim como a estratégia a ser adotada pela direção rumo aos mercados globais.

Alexander (1990), ao investigar na literatura os motivos para este movimento de expansão internacional, questiona as razões mais comumente aceitas e enfatizadas, entre outros, por White (1984) e de Somogyi (1986): a saturação dos mercados domésticos e o desejo de exportar uma proposta específica para atender um nicho de mercado estrangeiro ainda não explorado. Embora reconheça que estes motivos sejam freqüentes e que ocorram muitas vezes associados, argumenta que não são as únicas razões para a expansão internacional e, nem necessariamente, as mais importantes.

O autor foca inicialmente o movimento de expansão de varejistas europeus rumo ao mercado americano, observado principalmente nos anos 1970 e início dos 1980, identificando os principais motivos para este fenômeno. Usa para isso uma classificação de Kacker (1985), que divide estes fatores em duas categorias: ambientais ou de nível macro e organizacionais ou de nível micro.

Na primeira categoria podem ser destacados como fatores de atração: a política de não interferência adotada pelo governo americano, a relativa homogeneidade e o tamanho do mercado, a queda do dólar, baixos índices de aumentos dos salários, entre outros. Por outro lado, os fatores ambientais que empurrariam os varejistas europeus seriam os efeitos negativos do ambiente de operações europeu, com políticas governamentais restritivas e as tendências demográficas negativas. Na segunda categoria, o autor destaca uma assim chamada “claustrofobia comercial” que estaria presente nas organizações varejistas européias, em oposição ao ambiente mais livre e saudável existente nos Estados Unidos.

Alexander & Doherty (2009) reforçam que o processo de planejamento da internacionalização pode ser orientado por uma abordagem proativa, quando a empresa enxerga e busca oportunidades no mercado internacional, ou reativa, quando a empresa se vê obrigada a explorar outros mercados devido às limitações impostas pelo mercado doméstico. A saturação do mercado é uma destas principais limitações, que ocorre quando o território nacional é coberto e a empresa detém um alto *market-share*, em comparação aos seus concorrentes.

Embora muitas empresas iniciem o processo de internacionalização neste momento, a saturação do mercado não representa uma condição, assim como a internacionalização não é a única alternativa de expansão. Muitas empresas escolhem diversificar seus produtos, preferindo manter-se dentro das fronteiras do mercado doméstico. Esta estratégia, entretanto, pode mostrar-se equivocada, pois muitas vezes as empresas acabam se afastando das suas competências centrais, além de perder tempo e recursos, apenas adiando a decisão de internacionalizar.

Por outro lado, as empresas que tomam a decisão de internacionalizar somente depois de o mercado doméstico estar saturado e que o fazem sem o devido planejamento podem cometer erros e enfrentar problemas ao menosprezar os desafios envolvidos.

São chamados de “fatores que empurram” (*push factors*) e “fatores que puxam” (*pull factors*) as motivações que levam os varejistas a iniciar sua expansão internacional, seja impulsionando-os para fora do seu mercado de

origem ou atraindo-os para determinados mercados, respectivamente. Eles devem ser relativizados e considerados em conjunto. Podem ser descritos em cinco categorias que representam os limites ou fronteiras para o desenvolvimento internacional: o ambiente político, econômico, social, cultural e a estrutura do mercado, que afetam diretamente as operações de varejo, na origem e no destino (TABELA 1).

Tabela 1- Fatores que Empurram (*Push*) e Fatores que Puxam (*Pull*) na Internacionalização.

Limites / Fronteiras	<i>Push</i>	<i>Pull</i>
Políticas	Estrutura instável, ambiente regulatório restritivo, cultura dominante antinegócios, restrições ao crédito ao consumidor.	Estrutura estável, ambiente regulatório relaxado, cultura dominante pró-negócios, crédito ao consumidor.
Econômicas	Condições econômicas desfavoráveis, baixo potencial de crescimento, altos custos operacionais, mercados maduros, mercado doméstico pequeno.	Boas condições econômicas, alto potencial de crescimento, baixos custos operacionais, mercados em desenvolvimento, potencial <i>property investment</i> , grande mercado, taxas de câmbio favoráveis, preços das ações em baixa.
Sociais	Ambiente social negativo, tendências demográficas negativas, declínio ou estagnação da população.	Ambiente social positivo, tendências demográficas positivas, crescimento da população.
Culturais	Ambiente cultural heterogêneo ou desconhecido.	Pontos de referência cultural familiares, tecido cultural atraente, cultura de negócios/varejo inovadora, <i>ethos</i> da empresa, ambiente cultural homogêneo.
Estrutura de Varejo	Ambiente competitivo hostil, altamente concentrado, saturado, operacionalmente desfavorável.	Oportunidades de nicho, instalações próprias da empresa, " <i>me too</i> " expansion, Ambiente operacional favorável.

Estas perspectivas opostas caracterizam a abordagem de duas diferentes escolas de pensamento: a escola reativa e a proativa. A escola de pensamento

reativa, que marcou sua presença na literatura dos anos 1980, dá ênfase aos “fatores que empurram” (*push factors*) e parte da premissa de que os varejistas possuem uma relutância natural em romper a segurança das suas fronteiras nacionais, posição defendida por Kacker (1985) e Treadgold (1988). Eles consideravam que as principais motivações para os varejistas expandirem internacionalmente estavam relacionadas à limitação das oportunidades do mercado doméstico.

Pesquisas posteriores desafiaram esta visão negativa e a partir do final dos anos 1980 e início dos 1990, surgiu a escola proativa que argumentava que os *push factors* não eram as maiores motivações para a internacionalização e sim as características das operações varejistas que tinham um apelo internacional, assim como as oportunidades que surgiam nos mercados externos, os chamados *pull factors*. Autores como Alexander (1990), Williams (1992) e Vida (2000) realizaram estudos empíricos que corroboraram esta linha de pensamento. Cavusgil (1984) enfatizou a importância da competência e da orientação da equipe de gestão do varejista na decisão de internacionalizar.

Os autores chamam a atenção para os fatores que influenciaram o pensamento destas escolas, como: a metodologia utilizada pelos pesquisadores, o período de tempo envolvido, assim como as premissas assumidas. A escola reativa tinha uma tendência observacional e a maioria dos estudos aconteceu sob condições históricas e econômicas específicas. Já a escola proativa adotou uma abordagem mais empírica e seus achados refletiam a perspectiva dos sujeitos diretamente envolvidos no processo de internacionalização.

Em seu estudo com varejistas em expansão internacional no final dos anos 1980 no mercado do Reino Unido, Alexander (1990) conclui que as condições observadas estavam mudando em relação ao passado recente. Assim, estes varejistas estariam mais motivados pela busca de oportunidades, através da identificação de novos nichos de mercado adequados a sua oferta, do que pela saturação dos mercados de origem. Os varejistas estavam se mostrando mais dispostos a cruzar fronteiras para alcançar mercados promissores do que explorar oportunidades marginais em seu próprio país.

Alexander (1990) levanta uma discussão interessante a respeito do conceito de saturação de mercado. Salienta que a saturação de mercado para o varejo implicaria em uma cobertura muito abrangente dentro das fronteiras do próprio país, o que implicaria em atender mercados com características muito heterogêneas, embora no mesmo território nacional. Argumenta que, por esse motivo, é possível que semelhanças entre diferentes países possam ser maiores do que semelhanças entre diferentes estados de um mesmo país. Assim, países como Áustria e Alemanha e Estados Unidos e Canadá, por exemplo, teriam mais semelhanças entre si do que dentro de suas fronteiras.

Continuando neste raciocínio, acrescenta Alexander, para algumas operações de varejo, focadas em um tipo de consumidor mais cosmopolita, seria natural expandir para capitais ao redor do mundo em vez de ficarem limitadas aos centros urbanos de seu próprio país.

Independente da perspectiva utilizada, inegável é que diversos fatores influenciam a decisão de internacionalização dos varejistas e que vários cenários são possíveis. Assim, Alexander (1995) sugere uma matriz que contempla quatro diferentes posições em que os varejistas podem se encontrar em relação à internacionalização:

- Autóctone: o varejista não se encontra em uma posição de saturação no mercado doméstico e ele tem um potencial limitado em relação ao mercado externo.
- Reativo: o varejista atingiu um ponto de saturação no mercado doméstico, mas ao mesmo tempo, tem um potencial limitado de expansão no mercado internacional.
- Expansivo: o varejista atingiu um ponto de saturação no mercado doméstico e tem potencial para expandir para os mercados externos.
- Proativo: o varejista não se encontra em um ponto de saturação no mercado doméstico e tem potencial para ingressar nos mercados globais.

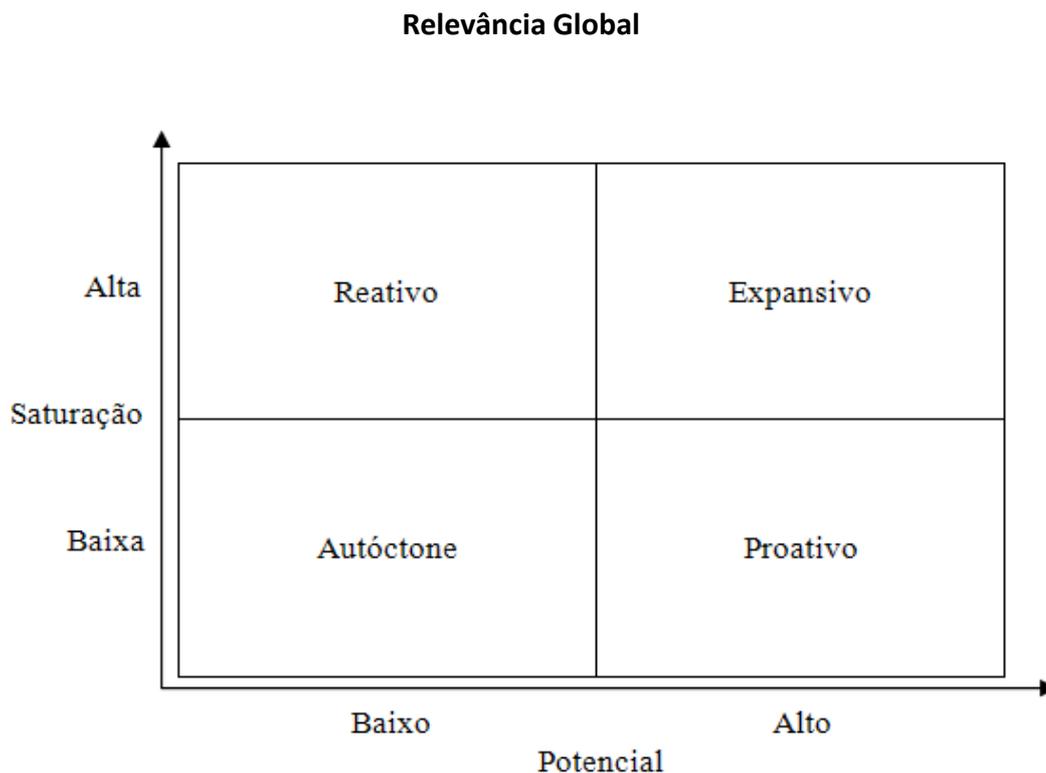


Figura 5: Relevância Global

A internacionalização pode ocorrer em qualquer estágio de desenvolvimento (ou quadrante) em que se encontre um varejista, mas a posição que ele ocupa irá afetar o seu desenvolvimento internacional.

Assim, é possível que os varejistas, independente de seu tamanho ou estágio de desenvolvimento no mercado doméstico, se internacionalizem, seja por uma opção estratégica, num estágio ainda inicial de desenvolvimento, seja mais tardiamente por falta de oportunidades de expansão no mercado doméstico.

Os varejistas definidos como proativos são os que têm atraído mais atenção dos pesquisadores recentemente e se caracterizam por possuir forte identidade de marca, e não os maiores volumes de negócios. Muitos deles nascem praticamente globais, os chamados *born globals*, empresas que desde que são criadas mostram uma grande vocação para a expansão internacional. Já os varejistas de mercadorias de massa em geral estão posicionados na matriz como reativos.

A força e a proatividade dos varejistas de moda já tinha sido destacada (Moore, Fernie & Burt, 2000), em conjunto com a “marca” do varejista, atuando como um motivador-chave para a internacionalização no setor de moda. Treadgold & Gibson (1989) acrescentaram que a internacionalização tem apelo aos varejistas que operam em nichos de mercado tais como acessórios *high-end* ou vestuário infantil.

Mesmo não aceitando a premissa de que os varejistas sejam relutantes em expandir internacionalmente, é possível compreender que eles sejam muito cautelosos em princípio ao se lançar em um ambiente internacional e que prefiram em um primeiro momento considerar mercados mais próximos geograficamente e psicologicamente. À medida que ganhem experiência certamente estarão mais dispostos a considerar mercados mais distantes. Portanto, para avaliar o grau de internacionalização de uma empresa, faz sentido verificar o número de mercados em que atua, assim como a sua distância geográfica. É importante considerar também o tempo de atuação em ambientes internacionais, pois a experiência deverá dar a segurança necessária para explorar diferentes oportunidades.

Pesquisas recentes têm enfatizado que o aspecto motivacional também não pode ser dissociado da questão temporal, pois parece que as motivações, além de serem múltiplas, variam ao longo do tempo. Observa-se atualmente, por exemplo, que há certa predominância de fatores orientados para o crescimento do negócio como: tamanho, nível de prosperidade, oportunidades de nicho, apelo internacional do conceito da marca e até oportunidades de pedidos de franquia do negócio.

2.2.4. Fatores de Sucesso

Estudos posteriores (Wigley & Moore, 2007) identificaram a importância fundamental dos seguintes elementos para o sucesso internacional de um varejista

de moda: qualidade do produto, distribuição seletiva e controles gerenciais das operações de varejo.

Primeiramente é preciso que o varejista possua uma marca atraente, que possa ser comunicada de forma coerente aos mercados internacionais, apoiada em produtos de qualidade e com apelo adequados. A distribuição dos produtos deve estar alinhada com o posicionamento da marca, sendo mais restrita para atender os critérios de exclusividade, quando necessário. A marca e seus produtos devem estar representados através de lojas e pessoas que estejam em conformidade com a imagem da marca.

A empresa deve administrar estes três elementos em conjunto de forma a assumir o controle gerencial do processo. No estudo realizado pelos autores com duas empresas, a empresa americana abdicou deste papel, deixando-o a cargo de seus parceiros estrangeiros, que não foram capazes de gerenciá-los adequadamente. Por outro lado, a empresa britânica manteve controle direto destes três componentes, obrigando seus parceiros a agirem em conformidade com seus padrões. O equilíbrio de poder das relações entre a gestão central e as operações de varejo internacionais tem de favorecer a gestão central como forma de garantir a implementação de uma estratégia operacional consistente. Assim, o varejista de moda ao se lançar à internacionalização deveria manter controle sobre o fluxo de informação entre as partes, atendo-se a um compromisso claro com o seu objetivo estratégico. E para viabilizar o controle destes três fatores de sucesso, é necessário que o varejista possua estruturas de controle centralizado, tais como: lojas próprias, distribuição centralizada e marketing controlado.

Alexander & Doherty (2009) reforçam a importância da marca quando citam que o grupo de varejistas considerados os mais valorizados do mundo não são os maiores e caracterizam-se por segmentos e sistemas de distribuição variados. As operações variam desde lojas de departamento (Nordstrom), vendas diretas (Avon), lojas de shopping até vendas pela internet e incluem os ramos de moda (Zara), alimentício (Whole Foods), entretenimento (Amazon), saúde & beleza (Walgreen) e eletrônicos (Dell), entre outros. Mas todos têm em comum uma marca forte que os distingue em seus setores e que os habilita a lançarem-se em direção a outros mercados.

Pesquisas realizadas por Moore, Fernie & Burt (2000) no nicho de varejo de alto luxo identificaram três ingredientes básicos para o desenvolvimento bem-sucedido de uma marca em nível internacional: uma estratégia global de propaganda clara e bem definida, uma estratégia focada de desenvolvimento de produto e uma criteriosa política de distribuição. A combinação adequada destas estratégias visa fortalecer a marca, tornando-a desejada e exclusiva, ao mesmo tempo em que explora ao máximo o seu potencial de lucro.

O uso adequado de estratégias de marketing pela indústria de moda que se internacionaliza permite promover a identidade das marcas nos diferentes países, fazendo com que o seu significado seja preservado e compartilhado globalmente. Assim, no mercado de moda, diferentemente de muitos mercados, o fato de uma marca ser estrangeira (e global) pode ter um apelo altamente positivo por si só, dispensando-a da necessidade de fazer muitas adaptações ao produto para atender os gostos do público local.

Wigley, Moore & Birtwistle (2005) concordam com a visão de que alguns varejistas superam barreiras psicológicas devido ao fato de possuírem produtos e marcas particularmente desejáveis. Comparando o caso de dois varejistas, um americano e um inglês, confirmam a importância que o produto e a marca exercem como fatores críticos de sucesso na expansão internacional de uma empresa de varejo de moda. Propõem que uma abordagem mais proativa, que invista no produto e no posicionamento correto da marca é capaz de produzir diferenciais competitivos como parte de uma estratégia integrada de marketing, que provavelmente será mais bem-sucedida no desenvolvimento de mercados internacionais.

2.3. Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais

2.3.1. Seleção dos Mercados

Esta é uma área ainda praticamente inexplorada pela literatura no contexto do varejo. Embora no passado alguns estudiosos tenham defendido a idéia de que a tomada de decisão das empresas sobre para quais mercados deveriam conduzir seus processos de expansão tinha um respaldo científico, pesquisas mais recentes têm reconhecido a interferência de critérios subjetivos como crenças pessoais, experiências e redes de relacionamento (Alexander & Doherty, 2009).

Moore, Fernie & Burt (2000) confirmaram premissas existentes na literatura de que, na tentativa de minimizar riscos e ganhar experiência, muitos varejistas iniciam o processo de expansão escolhendo os mercados por sua proximidade geográfica e cultural com o mercado doméstico, enquanto Alexander, Rhodes & Myers (2007) destacaram a importância da língua, especificamente, para a direção desta expansão.

Em sua pesquisa no Reino Unido, Alexander (1990) observou que os varejistas britânicos davam grande importância aos seguintes fatores ao considerar a expansão internacional: tamanho e condições do mercado, nível de prosperidade econômica, oportunidade de nichos e o subdesenvolvimento do varejo local. Por outro lado, fatores como saturação do mercado doméstico e ambiente trabalhista favorável foram avaliados como menos importantes.

Quanto aos problemas enfrentados nos novos mercados, a aquisição de pontos de venda, recrutamento e formação de equipes, assim como a língua, apareciam em destaque. Questões socioeconômicas e do ambiente competitivo, associadas às diferenças culturais, mostraram ser de grande importância.

Há uma tendência geral de se considerar a seleção de mercados e a definição dos modos de entrada como duas etapas distintas e consecutivas, ou seja, a empresa primeiramente escolheria os mercados desejados para, em seguida, traçar sua estratégia de entrada. Alexander & Doherty (2009) salientam, entretanto, que esta linearidade não é regra, citando os varejistas de moda, por exemplo, que muitas vezes, exportam para muitos mercados ao redor do mundo para depois de algum tempo decidir comercializar seus produtos com marca própria em alguns destes mercados. As marcas de luxo também convivem com variadas formas de distribuição, podendo ser comercializadas através de lojas de departamento em alguns mercados, até lojas próprias em outros, e, ao contrário, pode-se dizer que nestes casos o modo de entrada preferido pode influenciar a escolha dos mercados. Muitas vezes, também, determinados varejistas são puxados para certos mercados, em função do modo de entrada preferido e da atratividade da marca, como no caso de franquias, em que os próprios franqueados escolhem as marcas franqueadoras que lhes pareçam adequadas aos seus mercados.

A Figura 6 explica como o processo de decisão sobre a seleção dos mercados e dos modos de entrada se relacionam e são afetadas pela experiência das empresas com a internacionalização em diferentes estágios do seu desenvolvimento.

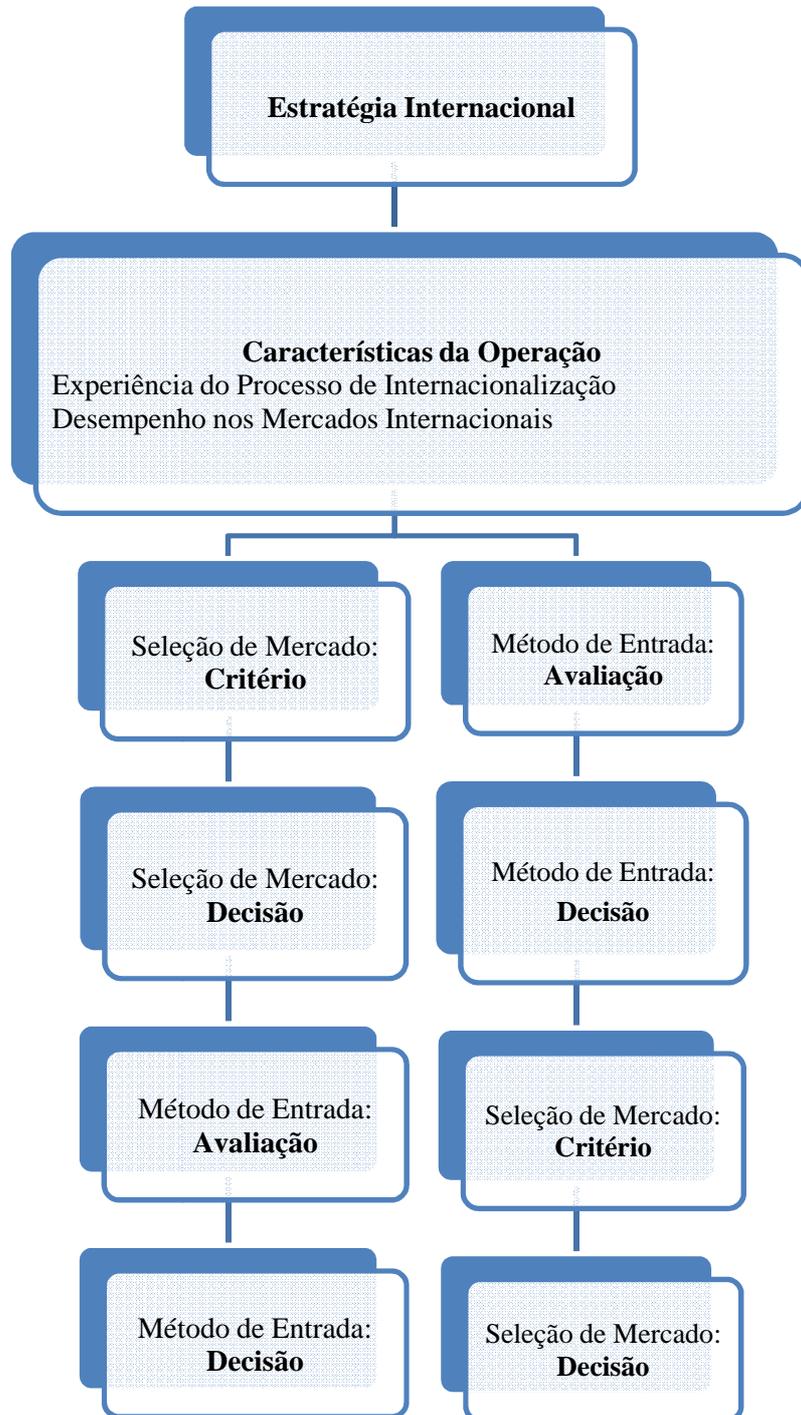


Figura 6 - Processo de decisão de seleção de mercado/ modo de entrada.

2.3.2. Modos de Entrada

Diversas formas de abordagem aos mercados externos podem ser utilizadas pelos varejistas em seu processo de internacionalização do negócio. A escolha destes métodos é influenciada por vários fatores como: nível de controle e grau de flexibilidade desejados pelo varejista, assim como os recursos disponíveis.

Alexander & Doherty (2009) descrevem os seguintes como os principais modos de entrada utilizados pelos varejistas: *flagship stores*, crescimento orgânico (lojas próprias), fusões e aquisições, *joint-ventures*, franquia, concessões (*store-in-store*), exportação/atacado e vendas pela internet.

As *flagship stores*, ou lojas conceito, como são também conhecidas, por definição, são lojas próprias, de grandes proporções, desenhadas com o principal objetivo de fortalecer a imagem da marca. Moore & Doherty (2007) destacam a importância das *flagship stores* como modo de entrada nos mercados internacionais para os varejistas que atuam no segmento de luxo, definido como aquele que comercializa roupas, acessórios e outros produtos ligados a estilo de vida, que representem exclusividade, design e qualidade superiores, além de preços significativamente mais altos. Varejistas citados como exemplos desta categoria incluem: Gucci, Christian Dior, Giorgio Armani, Mulberry, Chanel, Prada e Louis Vuitton.

Pesquisa realizada por Moore, Fernie & Burt (2000) corrobora este conceito, mostrando que as *flagship stores* constituíram um importante elemento da estratégia de comunicação de marketing das *maisons*, nicho de varejo de moda de alto luxo, promovendo o conceito da marca em uma atmosfera criada para sedução dos consumidores. Um conjunto de atributos como localização nobre, grandes espaços e sofisticação de layout tornam estes projetos onerosos e na maioria das vezes pouco lucrativos.

Moore & Doherty (2007) acrescentam que os altos custos envolvidos no projeto e implantação de uma *flagship store* acabam por limitar o uso deste modo de entrada pelos varejistas de luxo aos principais mercados de moda, localizados

em Londres, Nova Iorque, Paris, Milão e Tóquio, além dos mercados emergentes de Moscou e Xangai. A partir destas poucas lojas, que se limitariam a cerca de quatro, os varejistas construiriam a distribuição de seus produtos via atacado e concessões em lojas de departamento.

O crescimento orgânico é definido por Alexander & Doherty (2009) como a abertura de novas lojas próprias, semelhantes às existentes no mercado doméstico ou integradas à estrutura organizacional. Embora muitos varejistas adotem esta estratégia, porque ela permite replicar um formato já testado e dá maior controle sobre as operações e a marca, os autores chamam a atenção para os potenciais problemas associados a ela, como os altos custos e o comprometimento exigidos, além das possíveis conseqüências da inexperiência com os novos mercados. Por isso, consideram mais apropriado o seu uso prioritariamente nos mercados mais próximos geograficamente.

Varejistas de diversos segmentos optam pelas fusões ou aquisições quando decidem se expandir para outros mercados. Apesar de ser uma opção de alto risco, pois exige grandes investimentos e envolve processos complexos de ajustes entre as empresas, pode ser a opção necessária para enfrentar a competição em mercados que possuem uma estrutura de varejo bem desenvolvida. As principais vantagens desta alternativa são a rápida penetração no mercado e a imediata geração de caixa. Como exemplos de sucesso desta estratégia no varejo de moda de luxo podem ser citadas as muitas aquisições realizadas pelo grupo Louis Vuitton Moët Hennessey (LVMH), que hoje, além das três que deram origem ao grupo, detém as marcas: Donna Karan, Christian Lacroix, Emilio Pucci, Celine, Kenzo, Loewe, Fendi, Givenchy, Thomas Pink e Marc Jacobs, além de outras do ramo de bebidas e jóias. Outro exemplo de aquisição de portfólio de marcas neste setor é o grupo PPR (Pinault Printemps Redoute), que além das marcas Magasins de Printemps e La Redoute, possui: FNAC, Conforama e todo o Gucci Group (Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Stella McCartney e Balenciaga) (Alexander & Doherty, 2009).

As *joint ventures* em geral são realizadas entre um parceiro local e um internacional e se tornaram uma importante estratégia de entrada para varejistas como Wal Mart, Tesco e Carrefour em novos mercados como a Índia e a China. É

uma forma interessante de intercâmbio, pois permite ao varejista que está chegando ao mercado aprender sobre as operações e a cultura locais ao mesmo tempo em que ensina seu know-how ao varejista nacional.

Por este motivo as *joint ventures* são particularmente indicadas, mesmo para os varejistas que têm capacidade para crescer organicamente e fazer aquisições em outros mercados, no caso de mercados geograficamente e culturalmente mais distantes. Em alguns países esta forma é inclusive uma exigência da legislação governamental, que estabelece um percentual máximo para a participação de uma empresa estrangeira no mercado nacional. No entanto, as *joint ventures* trazem consigo um potencial problema relacionado à incompatibilidade que pode existir entre os parceiros devido às diferenças culturais existentes, comprometendo a sua sobrevivência no longo prazo.

O modelo de negócio de franquia tem se mostrado cada vez mais popular entre varejistas de diversos ramos, podendo ser definido como:

“um acordo contratual entre um franqueador e um franqueado que permite que o franqueado opere um ponto de venda de varejo usando o nome e o formato criado e mantido pelo franqueador.” (Levy & Weitz, 2000, p.66).

Alexander & Doherty (2009) observam que a estratégia de franquia tem proporcionado a expansão rápida de redes de varejo famosas, como The Body Shop, Yves Rocher e Benetton, além de ser uma das opções adotadas também por redes tradicionais como a francesa Casino (hipermercados) e a britânica Marks & Spencer.

A franquia aparece como uma estratégia que oferece menor risco em mercados mais complexos e, principalmente para aqueles varejistas que tem uma marca bem definida, fica evidente a necessidade de ter relações mais duradouras, com parceiros que estejam interessados em um projeto comum de desenvolvimento e proteção da marca. (Alexander & Doherty, 2004)

O modo de entrada através de Concessões é um dos que apresenta menores riscos e comprometimento para o varejista no mercado. É uma operação realizada dentro de outra loja, geralmente uma loja de departamentos, sendo o próprio

varejista responsável pela operação daquela área, desde o abastecimento, o *merchandising*, assim como pelo pessoal responsável. Algumas das marcas exclusivas mais famosas do mundo como Bottega Veneta, Bulgari, Christian Dior e Giorgio Armani operam concessões em lojas de departamento internacionais como Galleries Lafayette e Harvey Nichols. As concessões representam uma alternativa para os varejistas alcançarem mercados geograficamente e culturalmente mais distantes sem assumir o risco e a exposição de uma *flagship store*. Pode funcionar também como um primeiro estágio no processo de pesquisa e experimentação das oportunidades de um novo mercado. As concessões são apropriadas particularmente para aqueles varejistas especializados, que possuem marcas diferenciadas e cujas linhas de produto se adequam a uma área de exposição de metragem limitada (Alexander & Doherty, 2009).

Exportação ou Atacado representa um modo de entrada também de menor custo e comprometimento e muitos varejistas utilizam este método para entrar em um mercado e marcar sua presença antes de se decidirem pela abertura de lojas. Ou ainda, mesmo aqueles varejistas que atuam no mercado de luxo, com as suas *flagship stores*, utilizam a exportação ou atacado paralelamente para fazer a distribuição dos seus produtos no mercado interno, através de lojas multimarcas. A Marks & Spencer é um exemplo de rede de lojas que começou o processo de internacionalização através da exportação de seus produtos, fortaleceu a imagem da sua marca e a partir daí converteu vários dos negócios em franquia com muito sucesso (Alexander & Doherty, 2009).

A Internet pode ser considerada uma forma de exportação direta, em que o varejista desenvolve uma relação direta com o cliente. (Alexander & Doherty, 2009). Da mesma forma que a exportação ou atacado, possibilita ao varejista uma experimentação do mercado sem grandes comprometimentos de recursos ou imagem, só que com um contato direto com o cliente, o que lhe dá muito mais oportunidades de aprendizado, permitindo acesso a um consumidor global. Pode ainda ser mais um método a fazer parte do portfólio, associado a outros métodos e oferecendo a oportunidade de atingir mercados que não poderiam ser atendidos com lojas físicas.

Os varejistas podem adotar um entre os diferentes modos de entrada existentes ou usar uma combinação deles, dependendo da importância relativa concedida aos seguintes fatores: nível de controle desejado, recursos disponíveis e grau de flexibilidade almejado. Fatores como o tamanho dos mercados, a proximidade cultural e as competências internas também influenciam a escolha da estratégia de expansão.

2.3.3. Lojas Próprias versus Franquia

O estudo comparativo dos casos de dois varejistas, um americano e outro britânico, realizado por Wigley & Moore (2007), mostra que o crescimento orgânico, se bem gerenciado, pode gerar bons resultados no longo prazo. A empresa britânica pesquisada iniciou um plano de internacionalização sustentado com o estabelecimento das lojas próprias, apoiado por um selecionado sistema de atacado, evoluindo somente posteriormente para uma ampla rede de franquias. Esta estratégia, embora tenha tornado o processo todo mais demorado e oneroso, devido principalmente à decisão de abrir lojas próprias em pontos de alto padrão, e ao processo criterioso de seleção dos distribuidores, mostrou-se acertado. Ao expandir por lojas próprias, e assim, controlar diretamente a distribuição e a apresentação dos produtos, a empresa foi capaz de expressar claramente os valores da marca. As lojas internacionais foram desenhadas para funcionar como “anúncios vivos” do “ethos” da marca, na ausência da atividade tradicional de marketing, e mostraram funcionar como um elemento-chave do crescimento das atividades comerciais via atacado e licenciamento.

Alexander & Doherty (2009) citam ainda o caso da Zara, varejista espanhol de reconhecido sucesso no mercado internacional de moda e que no início de 2007 contava com 3.131 lojas em todo o mundo, sendo que deste total cerca de 90% das lojas eram próprias. Seu crescimento orgânico, baseado em um

conceito de varejo bem definido (*fast fashion*) e no controle total da cadeia de suprimento tem se mostrado muito bem-sucedido.

Fernie et al. (1997) discutem em seu estudo os modos de entrada preferidos pelas *maisons* de moda estrangeiras em Londres e conclui que, além das marcas inglesas e das tradicionais *maisons* francesas e italianas, as americanas surgem mais recentemente neste cenário para desafiá-las. Enquanto estas em sua maioria optam pela estratégia de entrada via franquias (médio risco), os franceses, ao contrário, preferem se estabelecer com lojas próprias, indicando possivelmente um maior desejo de controle das operações internacionais. De qualquer forma, são grandes as necessidades de investimentos para fazer face ao estabelecimento de operações internacionais, o que muitas vezes leva as empresas a se tornarem públicas ou venderem parte de suas ações para levantar o capital suficiente.

Entretanto, a franquia tem se mostrado a estratégia de modo de entrada preferida pelos varejistas de moda em sua expansão internacional (Quinn & Alexander, 2002).

Alexander & Doherty (2004), em seu estudo sobre o mercado britânico de varejo, concluem que mais de um terço de todos os varejistas operando no mercado internacional são do ramo de moda e também em sua maioria escolheram a franquia como o modo de entrada preferencial. Entretanto, enquanto outros franqueadores internacionais já utilizavam a franquia como um formato de operação em seus mercados nacionais, especialmente nos setores de serviços e de *fast-food*, os varejistas de moda britânicos adotaram a franquia em sua expansão internacional, depois de fracassos anteriores com outras estratégias, como as lojas próprias.

Ao pesquisar os casos de seis varejistas de moda britânicos operando internacionalmente, Doherty (2007) identificou como sendo várias as motivações destes varejistas para adotar a franquia como modo de entrada preferido nos mercados internacionais e classificou-as como fatores organizacionais e ambientais. Os fatores organizacionais citados foram: experiência internacional de varejo, disponibilidade de recursos financeiros, existência de uma marca de varejo franqueável (forte), reestruturação organizacional e influência de gerentes-chave.

Já os fatores ambientais externos seriam: abordagens oportunas de potenciais parceiros, pressões competitivas nos mercados domésticos, complexidade dos mercados-alvo e disponibilidade de potenciais parceiros para as franquias.

Alexander & Doherty (2009) acrescentam ainda que, quando bem gerenciado, o sistema de franquias oferece a oportunidade de construir uma operação global, de forma relativamente rápida, sem comprometer grandes recursos nem sobrecarregar a estrutura do negócio doméstico, diferentemente do crescimento orgânico ou por aquisições. Os dois métodos principais de franquia utilizados na internacionalização são: o *master franchising* e a franquia de desenvolvimento de área. Através do *master franchising*, o franqueador dá o direito a um franqueado de subfranquear o conceito de negócio para outros, dentro de um território determinado, que pode ser um país ou uma região. No caso da franquia de desenvolvimento de área, o franqueador dá a exclusividade de um território ao franqueado para ele desenvolva a sua rede de lojas, de acordo com um cronograma determinado. (Mendelsohn, 1989)

Como já havia sido observado por Quinn (1998), acontece de os varejistas usarem outros modos de entrada no início do processo de internacionalização para, apenas mais tarde passarem a adotar a franquia, beneficiando-se do fato de neste momento a marca já estar mais fortalecida. Por outro lado, acrescenta que, embora a literatura especializada sugira a necessidade de a empresa possuir anteriormente uma rede de franquias doméstica para garantir o sucesso a nível internacional do empreendimento, isto não acontece sempre nas empresas pesquisadas, nas quais muitas vezes o negócio de franquia é iniciado apenas no caso da expansão internacional.

Alexander & Doherty (2004) destacam a importância da escolha de um parceiro adequado para o sucesso da franquia e que existiria certa “química” envolvida neste processo, fator frequentemente citado pelos franqueadores como sendo mais importante do que a experiência do mercado ou o conhecimento do negócio, assim como a sua solidez financeira. Outro fator ressaltado como tão importante como a salvaguarda de um bom contrato para os termos e condições do relacionamento, seria a existência de uma função contínua de suporte e comunicação do franqueador para os franqueados. Afirmam que na maioria dos

casos, principalmente quando se trata de marcas bem posicionadas, a existência de um “projeto compartilhado” de gestão da marca evita a necessidade do uso do poder coercitivo de um contrato. Os autores recorrem aqui mais uma vez à metáfora do casamento para explicar porque os relacionamentos bem-sucedidos devem ser construídos no dia-a-dia na base da confiança, do compromisso e da comunicação e não pela força de um contrato que deve ser encarado apenas como um acordo legal. Sendo assim, a atração e os benefícios devem ser mútuos para garantir a consumação e a sustentabilidade dos relacionamentos.

Assim, as vantagens financeiras da franquia, o conhecimento do mercado internacional, a presença de uma marca forte e reconhecida, de um lado, e de outro, às vezes apenas a aproximação casual de um potencial parceiro parecem ser as principais razões para que a franquia seja escolhida como o principal modo de expansão internacional no mercado de moda (Doherty, 2007).

A Figura a seguir resume os principais modos de entrada de uma empresa varejista nos mercados internacionais.

Principais Modos de Entrada do Varejo

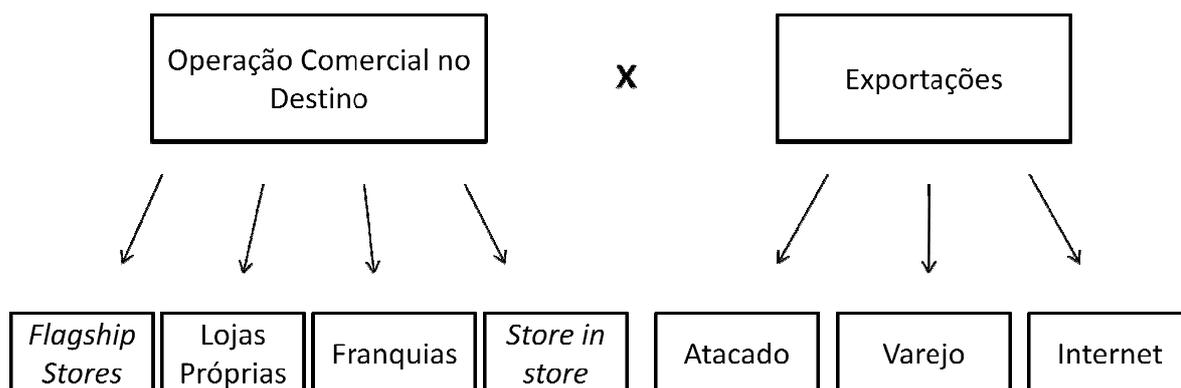


Figura 7 – Os Principais Modos de Entrada do Varejo em Mercados internacionais.

2.4. Varejistas com Fábricas ou Fabricantes com Lojas?

Um último tema relevante a ser tratado no referencial teórico desse estudo é a questão específica das empresas de moda que seguem um modelo híbrido, isto é, são varejistas com operações de fabricação ou fabricantes com operações de varejo. Não são muitos os casos de grandes varejistas de moda que apresentam essa característica, como salienta Tokatli (2008), indicando Benetton e Zara como exemplos. Numa época em que a maioria dos varejistas terceiriza a produção de suas mercadorias para fornecedores, em grande parte de países em desenvolvimento, em busca de mão-de-obra mais barata, estes varejistas resistem com suas estruturas verticalizadas, apoiando-se em suas competências de marketing e logística para ter maior agilidade e flexibilidade em toda a sua cadeia produtiva e de distribuição.

Para efeito de comparação com a trajetória desenvolvida pela empresa Marisol, objeto do presente estudo, é feita uma breve apresentação do histórico e das estratégias adotadas por essas duas empresas, a espanhola Zara e a italiana Benetton.

2.4.1. Caso Zara

A Rede Zara¹, empresa espanhola de vestuário feminino, masculino e infantil, criada pelo empresário espanhol do setor têxtil, Amancio Ortega Ganoa, é considerada uma das mais bem-sucedidas empresas de varejo de moda, referência

¹ A descrição do caso se baseou nas seguintes referências: Lopez e Fan (2009), Ghemawat e Nueno (2003), além de informações obtidas nos seguintes endereços na internet: www.zara.com; www.inditex.com; <http://www.scribd.com/doc/17190860/ZARA>; <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/zara-moda-espanhola.html>; <http://www.ziehmconsult.de/wsc75891213/PDFs/ZARA.pdf>; <http://www.slideshare.net/irwanarfandi/zara-retailing-vertical-integrated>.

mundial em logística e pioneira no conceito *fast fashion*, que graças à tecnologia e sua concepção inovadora de criação e desenvolvimento de produto, lhe dá grande agilidade no processo desde a concepção até a distribuição fazendo com que, em cerca de quinze dias, um novo modelo criado por seus estilistas esteja à disposição dos seus clientes nas araras das lojas.

A primeira loja Zara foi inaugurada em 15 de maio de 1975 na cidade de La Coruña, localizada na província de Galícia, ao norte da Espanha, uma das regiões mais pobres do país. Inicialmente, a empresa era apenas um pequeno estabelecimento que vendia roupas íntimas. Em 1979, foi criada a Holding

Inditex, proprietária da rede de lojas Zara. Nesta época, a Zara começou a produzir e vender roupas tanto para o público feminino, quanto para o público masculino. No final da década de 1980, a Zara já estava presente nas principais cidades espanholas.

Motivada em grande parte pela consolidação da rede no país de origem e pelas limitadas oportunidades de crescimento existentes, em 1988, a Zara começou seu processo de internacionalização com a abertura da primeira loja na cidade do Porto, em Portugal. Em 1989, abriu uma loja em Nova York e no ano seguinte em Paris. A empresa chegou ao Brasil em 1993 e, posteriormente, já no final da década de 1990, expandiu-se para países como Bélgica, Suécia e Alemanha.

Nos anos 1990, além de consolidar sua expansão internacional, a empresa também começou a construir um portfólio de marcas, criando e adquirindo novas redes como a Massimo Dutti (1991), a rede Pull & Bear (1991), a rede Bershka (1998) focada no público feminino jovem, a rede Stradivarius (1999) e a rede Oysho (2001), especializada em lingerie. Como estratégia de extensão de marca criou a Zara Home. Outro passo importante foi dado em 2002, quando inaugurou sua primeira flagship, em Milão, a capital da moda. Um antigo cinema de três andares na rua mais comercial da cidade foi o local escolhido para a loja.

A rede utilizou o sistema de franquias pela primeira vez em 1996 para ingressar em Chipre e, ao final de 2001, contava com 31 franquias em 12 países, em sua maioria naqueles mercados considerados culturalmente mais distantes ou

com menor potencial de vendas. Em 2009, a rede de lojas Zara estava presente em 73 países, com mais de 1.600 lojas, cerca de 90% lojas próprias, sendo 25 no Brasil. Contava, então, com 61.000 funcionários no mundo todo.

Entre as vantagens competitivas da Zara em relação a seus principais concorrentes internacionais, destacam-se:

- Fabricação própria - Esta é uma vantagem competitiva da Zara, que lhe dá maior dinamismo e flexibilidade, além de maior acesso aos mercados. A proximidade entre as áreas de criação e produção permite agilidade na cadeia produtiva e a produção em grande escala aumenta o seu poder de negociação com fornecedores.
- Sólida estrutura financeira - A empresa tem um baixo percentual de dívida, comparativamente com os concorrentes.
- Estrutura flexível, superior a de seus concorrentes, que tem se mostrado capaz de se adaptar a qualquer mercado. O fluxo de informações entre as lojas e a administração é freqüente, permitindo responder rapidamente e adequadamente às demandas locais.
- Conexão entre fabricação e distribuição – Em Arteixo, berço da companhia espanhola, há catorze fábricas conectadas por túneis a um complexo de distribuição, o que dá agilidade à distribuição de produtos. Seu modelo de resposta é extremamente rápido, muito mais do que os de seus concorrentes.
- A loja como importante elemento de promoção da marca, com localizações privilegiadas, grandes vitrines e projetos padronizados.

2.4.2 Caso Benetton

Outro interessante caso de varejista com fábricas que alcançou grande sucesso no mercado internacional é o da United Colors of Benetton.² Criada em 1955, em Ponzano, no norte da Itália, pelos jovens irmãos Luciano e Giuliana, que, pela falta de recursos, após a morte do pai, tinham sido obrigados a parar os estudos para trabalhar.

Ajudados pelos irmãos mais novos Gilberto e Carlo, venderam uma bicicleta e um acordeão, para comprar uma máquina de costura e produzir as primeiras peças que seriam vendidas inicialmente porta a porta, com a marca Trè Jolie. Desde o início as roupas tinham um conceito de estilo casual e bastante colorido, que representava uma novidade naquela época – o pós-guerra no norte da Itália. Em 1964 foi inaugurada a primeira loja, então chamada My Market, na pequena cidade de Belluno e, a partir daí, o crescimento foi rápido, tendo alcançado, em 1969, 500 lojas em toda a Itália. Em 1969 abriu sua primeira loja internacional em Paris, no Quartier Latin.

Em 1983, a empresa passou por um processo de modernização de sua gestão, com a contratação de executivos que deram um caráter mais profissional à administração da empresa. Nesta mesma época foi criada a Holding S.p.A. Em 1995, a família Benetton era considerada a mais rica da Itália e a empresa possuía três principais marcas: United Colors of Benetton (moda feminina e masculina), 012 United Colors of Benetton (moda infantil) e Sisley (vestuário de moda – *higher-fashion clothing*).

O rápido sucesso da Benetton alcançado até então foi atribuído em grande parte à sua habilidade de tratar a moda como um processo industrial. A operação da Benetton caracterizava-se por um sistema complexo de mais de 500 fornecedores e *joint-ventures* especializados no desenho, corte, montagem,

² A descrição do caso se baseou nas seguintes referências: Pinson e Tibrewalla (1996); Camuffo, Romano e Vinelli (2001).

acabamento e embalagem, além de milhares de lojas de varejo independentes, que funcionavam sob um sistema de licenciamento, semelhante ao da franquia.

Embora possuísse fábricas em várias partes do mundo, mais de 80% de sua produção era localizada na Itália, o que só se tornou possível graças a uma estrutura moderna e intensamente automatizada. As atividades mais complexas e mais sofisticadas como o desenvolvimento, o corte e o tingimento das peças já eram realizadas internamente, mas o que se tem observado nos últimos tempos é uma forte tendência a maior integração vertical, na busca de assumir maior controle sobre a sua cadeia de suprimentos e obter vantagens com a economia de escala. Assim, em meados dos anos 1990 estabeleceu um sofisticado pólo de produção em Castrette, no norte da Itália, capaz de produzir 120 milhões de itens por ano e que tinha a função também de controlar as atividades de pequenos fornecedores que formavam uma importante rede de produção. Esta fórmula foi reproduzida em outros países também.

Sua estrutura de varejo, que começou descentralizada, constituída por uma rede de agentes que controlava de forma independente os lojistas divididos em territórios, também começou a ser revista. Embora no início a intenção fosse de não envolvimento direto com a parte comercial – até 1995, dos 8.000 pontos de vendas, apenas 50 eram próprios (*flagship stores*) – observou-se um movimento de expansão das lojas próprias para fazer face à concorrência nos principais mercados do mundo. Assim, as lojas atuais começaram a ser ampliadas e novas lojas de grandes proporções foram inauguradas nas principais ruas ou centros comerciais das grandes capitais da moda, no mundo todo. Colocou em prática ao final de 1999 um plano chamado Retail Project que pretendia inaugurar 100 megalojas no mundo todo até 2002 e, ao final de 2001, já possuíam 72 lojas de médio e grande porte. O objetivo era gerenciar diretamente esta rede de lojas para estar em contato mais próximo com o consumidor e ter maior agilidade de resposta às suas demandas.

Paralelamente, a empresa investiu fortemente em tecnologia, visando a redução do tempo de entrega, maior controle de qualidade dos processos, articulação entre unidades produtivas terceirizadas e os pontos de venda, além de uma gestão financeira eficaz. Entretanto, os seus planos não se concretizaram

conforme previsto. Ao longo da década de 2.000, a empresa perdeu dinamismo, com baixo crescimento de vendas.

Os casos examinados das duas companhias – Zara e Benetton – são considerados exceções à regra mais comum de “varejistas sem fábrica”, atuando no mercado internacional. No entanto, alguns autores discutem a viabilidade desse modelo no longo prazo (Tokatli, 2008).