

5. Análise do Caso

Neste capítulo é feita uma análise do caso a partir dos temas contidos nas questões de pesquisa apresentadas no Capítulo 3. Para cada um desses temas são analisadas as informações obtidas, confrontando-se as mesmas com a literatura de internacionalização, tanto aquela apresentada no referencial teórico desta dissertação, como outros estudos aos quais será feita menção no decorrer do presente capítulo.

5.1. Motivos para a Internacionalização

Apesar de, no início das exportações da Marisol, terem prevalecido motivos mais reativos, a análise das informações obtidas sugere que dois motivos principais orientaram o processo de internacionalização da empresa em uma segunda etapa. Tais motivos são consistentes com a literatura de internacionalização.

- (i) Percepção de que as atividades da empresa não deveriam se restringir ao mercado doméstico;

Esta percepção se deve, sobretudo, à antecipação de certa saturação do mercado nacional para algumas de suas marcas, especificamente, a Lilica Ripilica e a Rosa Chá, devido ao posicionamento *premium* das mesmas. Este parece ser um dos principais fatores propulsores, embora esta não fosse uma perspectiva de curto prazo. Tal motivo é frequentemente indicado na literatura sobre internacionalização de empresas, tanto de manufatura (por exemplo, Rocha e Christensen, 1994, no caso de empresas brasileiras de manufatura), quanto de varejo (por exemplo, Williams, 1992, para empresas varejistas norte-americanas).

- (ii) Explorar suas vantagens competitivas em novos mercados;

As marcas Lilica e Ripilica, principalmente, teriam qualidades que lhes permitiriam ambicionar a penetração em mercados externos. Acreditavam que essas marcas teriam “vocação” para competir no mercado internacional. Esta percepção dos dirigentes da empresa é sustentada por Treadgold e Gibson (1989) que afirmam que marcas que atuam no varejo de vestuário infantil e em segmentos premium têm maior apelo para a internacionalização.

Além dos motivos anteriormente citados, identificados por meio das entrevistas realizadas, distingue-se também, no início do processo de internacionalização da empresa, a existência de motivos mais reativos, que dão lugar a estes, mais proativos, à medida que a empresa obtinha experiência no mercado internacional.

Os primeiros passos, por meio de exportação, na década de 1990, resultaram de oportunidade surgida a partir de participação em uma feira internacional. Neste caso, deve-se salientar que houve um movimento proativo da empresa, já que essa decidiu participar de uma feira no exterior. A oportunidade aí surgida, no Líbano, permitiu à empresa iniciar-se na atividade exportadora, por meio de um parceiro naquele país, que propiciou o acesso a distribuidores locais e que mais tarde consolidaria a primeira franquia internacional da empresa.

No entanto, apesar desse primeiro movimento para o exterior se basear numa iniciativa da própria empresa de participar de feira no exterior, verifica-se que os movimentos iniciais, com base na exportação, eram de forma geral reativos, conforme as palavras do presidente: “éramos muito mais comprados do que vendidos”.

Nesse sentido, configura-se a trajetória inicial descrita no Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), que considera que os primeiros movimentos da empresa no mercado internacional são resultantes de pedidos vindos de fora, movimentos em que ela mostra baixo grau de comprometimento, com baixo envolvimento com as atividades externas.

O sucesso inicial das atividades exportadoras da empresa parece levar a maior envolvimento com a exportação, que, no decorrer da sua primeira década de atividades internacionais, já se caracteriza como regular, e não mais eventual.

A passagem para modos contratuais de internacionalização (franquia) e investimento direto no exterior (subsidiária de vendas e lojas próprias) só ocorre a partir de 2005, quando então se percebe uma atitude mais comprometida da empresa com a internacionalização. Neste momento, as duas motivações apresentadas anteriormente se apresentam de forma mais clara e explícita, ou seja, ao se trocar aos poucos a abordagem de atendimento a vários mercados de forma mais ou menos superficial, por uma mais seletiva e orientada para a construção e valorização das marcas, o que exigiu grandes investimentos, financeiros e de recursos humanos, por parte da empresa.

5.2. Modos de Entrada

O estudo dos passos adotados pela Marisol em seu processo de internacionalização aponta os seguintes como os modos de entrada escolhidos nos mercados externos: exportação, subsidiárias de vendas, *flagship stores* (lojas próprias) e franquias. Dos modos de expansão descritos por Doherty e Alexander (2009) como os principais modos de entrada utilizados pelos varejistas, a Marisol não utilizou, até o momento em que o caso foi estudado: fusões e aquisições, *joint ventures*, concessões (*store-in-store*) e vendas pela internet.

Embora essa escolha de modos de entrada seja distinta da preconizada pelo Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), uma vez que o processo de internacionalização da Marisol se dá por meio do varejo, ela segue a lógica de modos de entrada de menor comprometimento na fase inicial (exportação indireta), para modos de entrada de maior comprometimento a seguir (subsidiárias

de vendas e exportação direta) e modos de ainda maior comprometimento na fase mais avançada (*flagship stores* e franquia).

A exportação foi o primeiro modo de entrada escolhido, tendo sido largamente utilizado nos primeiros quinze anos do processo de internacionalização da Marisol. Segundo Doherty & Alexander (2009), esta é uma estratégia inicial comum no varejo porque, além de exigir menor custo e comprometimento, permite entrar em um mercado e marcar sua presença antes de se decidir pela abertura de lojas. No caso da Marisol (assim como de outras empresas que atuam no varejo de moda, nos segmentos *premium*), mesmo mais recentemente, com a abertura de suas *flagship stores*, a empresa continuou utilizando paralelamente a exportação e as vendas por atacado. Neste sentido, vale ressaltar o movimento em expansão de vendas por atacado da Rosa Chá para prestigiadas lojas de departamento americanas, que reforçam o posicionamento *premium* da marca.

Ainda no início da fase de exportação, em 1995, na Argentina, e dez anos mais tarde, na Itália e no México, criou subsidiárias de vendas, com a finalidade de prospectar clientes e oportunidades de negócio, desenvolver novos canais de distribuição e logística, estabelecer parcerias e também promover conhecimento sobre o mercado. Assim, a Marisol começava a assumir maior comprometimento com estes mercados e, conseqüentemente, maiores riscos também, como puderam comprovar seus dirigentes. Apesar de terem alcançado seus objetivos de facilitar o conhecimento e a penetração nestes mercados, obtendo resultados considerados excelentes pela direção da Marisol, tanto a subsidiária da Argentina quanto a do México foram desativadas alguns anos mais tarde, devido a questões econômicas e políticas. No caso da Argentina, a forte crise que se abateu na economia a partir de 2001, e no caso do México, a mudança nas regras de importação de têxteis, em 2008, que criou uma sobretaxa sobre os produtos da Marisol, inviabilizaram a manutenção das instalações e deste modelo de negócios naqueles países. A subsidiária da Itália continua ativa, mas também passou por uma reestruturação, já que inicialmente tinha o propósito de atuar como um centro avançado de desenvolvimento, tomando como base a expertise italiana para o design de roupas infantis, o que acabou sendo descartado.

As únicas lojas próprias – da Lilica Ripilica, em Milão, e da Rosa Chá, em Nova York, inauguradas respectivamente em 2006 e 2008 – poderiam ser classificadas como *flagship stores* de acordo com a definição de Moore, Fernie e Burt (2000), por possuírem o seguinte conjunto de atributos: localização nobre, grandes espaços e sofisticação de *layout*, com projetos onerosos e pouco lucrativos. Elas marcam o início de uma nova fase no processo de internacionalização da Marisol e desempenham um papel fundamental na promoção da imagem destas marcas, em um ambiente criado para a sedução dos consumidores. Embora sejam lojas próprias, não se encaixam no conceito de crescimento orgânico definido por Doherty & Alexander (2009), por não se assemelharem às atuais existentes no mercado doméstico. Devido ao alto investimento exigido, o baixo retorno esperado e a difícil administração à distância, são projetos que tendem a ser únicos e “têm data para deixar de existir”, segundo o presidente da empresa. Moore & Doherty (2007) já haviam salientado que os altos custos envolvidos no projeto e implantação de uma *flagship store* acabam por limitar o uso deste modo de entrada pelo varejo de luxo aos principais mercados de moda.

Como uma alternativa de custos mais baixos e menor comprometimento, o modelo de franquias internacionais da Marisol teve início em 2005 e tem sido bastante fomentado nos últimos anos, em oposição ao de lojas próprias, tendo sido inauguradas 20 lojas franqueadas até o ano de 2010.

Parece clara a intenção da empresa de focar seu processo de expansão internacional, pelo menos das marcas Lilica e Rosa Chá, por meio do sistema de franquias. O objetivo é identificar parceiros (master franqueados) que sejam capazes de operar um grupo de lojas e promover a marca. Esta estratégia se mostra adequada, segundo Doherty & Alexander (2004), por se tratarem de marcas com posicionamento bem definido em mercados complexos, no qual fica evidente a necessidade de se contar com relações mais duradouras, com parceiros que estejam interessados em um projeto comum de desenvolvimento e proteção da marca. A franquia, ainda, tem se mostrado a estratégia de modo de entrada preferida pelos varejistas de moda em sua expansão internacional (Quinn & Alexander, 2002; Doherty & Alexander, 2004). Embora a escolha dos países e dos

franqueados tivesse um caráter mais reativo no início, quando chegaram a abrir uma das primeiras franquias no Líbano e estavam preocupados em cumprir metas de expansão, este processo tem amadurecido nos últimos anos com a adoção de critérios de seleção mais rigorosos e a concentração da expansão nos mercados definidos como alvos.

Observa-se, então, a coexistência de variadas formas de distribuição internacional, desde a exportação, que evoluiu, assumindo um caráter mais seletivo e planejado, passando pelas estratégicas *flagships* e as promissoras redes de franquias. Outras marcas de luxo também convivem com este variado portfólio, podendo ser comercializadas por meio de lojas de departamento em alguns mercados, até lojas próprias em outros, e pode-se dizer que nestes casos o modo de entrada preferido pela empresa pode influenciar a escolha dos mercados, e não o contrário (Alexander & Doherty, 2009).

5.3. Seleção dos Mercados

Embora haja uma tendência na literatura de se considerar a seleção de mercados e a definição dos modos de entrada como duas etapas distintas e consecutivas, em que a empresa primeiramente escolheria os mercados desejados para, só em seguida, traçar sua estratégia de entrada, como Alexander e Doherty (2009) já haviam salientado, esta linearidade não é regra. Assim como outras empresas de moda, a Marisol começou exportando de forma pouco seletiva para muitos mercados ao redor do mundo para, somente depois de mais de uma década, tomar a decisão de comercializar apenas algumas de suas marcas próprias para determinados mercados. Como também se observa com outras marcas premium, em função de sua atratividade, a marca Lilica foi “puxada” para o Oriente Médio, escolhida por um franqueado, e não o contrário. Esta fase inicial da internacionalização da Marisol é realmente marcada por movimentos reativos,

guiados por chances que se apresentam – “um somatório de estratégia e oportunidade”, como reconhece o próprio presidente, Giuliano Donini.

A primeira tentativa de maior estruturação e comprometimento, por meio de subsidiária de vendas, aconteceu na Argentina, em um mercado tido como mais próximo fisicamente e psicologicamente, e embora não tenha sido bem-sucedida, plantou as bases para um relacionamento de longo prazo com alguns países da América do Sul, confirmando a importância da questão da proximidade cultural, ou da distância psíquica. A partir daí, movimentos distintos se dão para os Estados Unidos (primeiramente com exportação apenas), Europa (principalmente Portugal e Espanha, primeiro com exportação e depois com as franquias), depois novas subsidiárias no México e na Itália. Por último, depois da experiência obtida nos outros mercados, tiveram a confiança e a ousadia necessária para abrir as lojas próprias na Itália e nos Estados Unidos.

Embora os movimentos iniciais pareçam confirmar as proposições do Modelo de Uppsala referentes à escolha inicial de mercados de menor distância psíquica, chegando-se posteriormente a mercados de maior distância psíquica, e as colocações de Moore, Fernie e Burt (2000) 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, o processo de expansão que se segue tende a endossar pesquisas mais recentes que têm reconhecido a interferência de critérios subjetivos como crenças pessoais, experiências e redes de relacionamento na escolha dos mercados por parte das empresas (Alexander & Doherty, 2009).

5.4. Estratégias de Marketing

Apenas na segunda fase do seu processo de expansão internacional, caracterizada pela direção da empresa como a “verdadeira internacionalização”, a

partir de 2005, foram adotadas estratégias definidas de marketing que visavam investir na construção das suas marcas. Com esse objetivo, decidiu-se não mais competir vendendo produtos via *private label*, e sim, valorizar as marcas da empresa, desenvolvendo novos canais de distribuição. Para atingir estes objetivos, a Marisol adotou várias estratégias como:

(i) **estabelecimento de subsidiárias de vendas:** com as subsidiárias de vendas, a empresa buscava maior aproximação com os mercados, prospecção de novos clientes, estabelecer parcerias e novos canais de distribuição e vendas para seus produtos. Apesar de as subsidiárias da Argentina e do México terem sido desativadas por problemas econômicos e políticos locais, chegaram a gerar excelentes resultados nos anos seguintes à sua criação.

(ii) **participação em feiras internacionais:** com o objetivo de dar visibilidade a estas marcas, a Marisol passou a participar de importantes e concorridas feiras especializadas em moda, em Paris e na Itália, que além de gerar negócios, atraíam a atenção de candidatos à franquia, como foi o caso do operador do Líbano, que também atuava como distribuidor da marca Lilica no Oriente Médio.

(iii) **redes de franquia:** busca de parceiros para atuar como master franqueados que fossem capazes de operar uma pequena rede de quatro ou cinco lojas que pudessem maximizar as ações de propaganda e marketing e cuidar adequadamente do produto e da marca.

(iv) **flagship stores:** importante elemento da estratégia de comunicação de marketing, promovendo o conceito da marca, a entrada em mercados desafiadores e competitivos com lojas próprias, associadas a uma campanha de marketing planejada para potencializar os benefícios da ação, apesar dos altos investimentos, sem retorno financeiro garantido, miram no ganho de imagem e prestígio decorrentes da existência destas lojas conceito, ou *flagships*. Iniciativa semelhante é identificada em pesquisas realizadas em empresas do nicho de varejo de moda de alto luxo que também usam as *flagship stores* como uma importante estratégia de entrada nos mercados internacionais. Roupas, acessórios e outros produtos ligados a estilo de vida, que representem exclusividade, design e qualidade

superiores, além de preços significativamente mais altos, são comercializados em templos de consumo por varejistas como: Gucci, Christian Dior, Giorgio Armani, Mulberry, Chanel, Prada e Louis Vuitton. (Moore et al, 2000; Moore & Doherty, 2007).

(iv) **adaptações ao produto:** em função das demandas específicas dos mercados estrangeiros algumas adaptações foram feitas aos produtos e às linhas de produto como o aumento do “peso” das peças para se ajustar aos invernos mais rigorosos da Europa, detalhes de acabamento como o elástico na cintura das peças da Lilica & Tigor, que passaram a ser incorporados ao produto nacional, e a modelagem *international fit* da Rosa Chá, para atender ao gosto da mulher americana. Nesse aspecto buscou-se um equilíbrio para atender às diferenças culturais e climáticas sem, no entanto, alterar o conceito do produto, nem onerar excessivamente o processo produtivo, o que caracteriza a abordagem geocêntrica adotada pela empresa, em seu processo de internacionalização (Alexander & Meyers, 2000).

Estudos recentes (Wigley & Moore, 2007) confirmam a importância de algumas destas estratégias de marketing para o sucesso internacional de uma empresa de moda: uma marca atraente, que possa ser comunicada de forma coerente aos mercados internacionais, apoiada em produtos de qualidade e com apelo adequados. A distribuição seletiva dos produtos, alinhada com o posicionamento da marca, que é representada através de lojas, produtos e pessoas que estejam em conformidade com a imagem desejada.

5.5. Fatores Facilitadores e Principais Desafios

Os principais executivos da empresa destacam como fatores fundamentais para garantir o sucesso deste empreendimento internacional os seguintes:

- (i) **crença e persistência da liderança:** o atual presidente, desde quando ainda era diretor de marketing, sempre foi um importante defensor desta causa e incentivador constante da persistência do processo de internacionalização;
- (ii) **alinhamento cultural dentro da empresa:** a importância de um trabalho interno de comunicação e envolvimento das pessoas de todas as áreas para garantir o necessário comprometimento;
- (iii) **o aprendizado e a segurança obtidos através da experiência:** os desafios e revezes enfrentados proporcionaram confiança e bagagem para seguir adiante, com passos ainda maiores.
- (iv) **as estratégias de fortalecimento das marcas:** as *flagship stores* e as campanhas de marketing associadas deram prestígio e visibilidade às marcas.

Observe-se que o aprendizado advindo da experiência é um fenômeno crítico no Modelo de Uppsala, sendo considerado, neste modelo, como o motor do processo de expansão internacional da empresa (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 1990). É por meio da experiência que se adquire conhecimento tácito, que, por sua vez, permite reduzir a distância psíquica/cultural percebida em relação a outros países, possibilitando maior comprometimento com o mercado externo (Forsgren, 2002).

Estudo realizado por Wigley & Moore (2007), com uma empresa britânica, confirma vários destes fatores como sendo fundamentais para um plano de internacionalização sustentado: desde o estabelecimento das lojas próprias, apoiado por um selecionado sistema de atacado, evoluindo posteriormente para a 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, como as *flagships* da Marisol, mostrou-se bastante acertado. As lojas internacionais foram desenhadas para funcionar como “anúncios vivos” da marca e mostraram atuar como um elemento-chave do crescimento das atividades comerciais via atacado, para franquias ou lojas de departamento, como no caso da Rosa Chá nos Estados Unidos.

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 e confirmam a importância que o produto e o posicionamento correto da marca exercem como fatores críticos de sucesso na expansão internacional de uma empresa de varejo de moda.

Quanto aos desafios, eles não foram poucos e podem ser destacados os seguintes:

- (i) **revezes econômicos e políticos** nos mercados argentino e mexicano, no primeiro momento da internacionalização;
- (ii) **instabilidade econômica mundial** que afetou pesadamente seus principais mercados (EUA e Europa em especial) no segundo momento da internacionalização;
- (iii) **diferenças culturais e climáticas** entre os mercados;
- (iv) **insuficiência de recursos financeiros e humanos necessários**.

É interessante fazer referência à questão de desinvestimentos realizados pela empresa nos mercados de Argentina e México. Na verdade, a literatura sobre internacionalização de empresas faz muito pouca referência a esse fenômeno. Por exemplo, Alexander & Quinn (2002, p.112) afirmam que o desinvestimento em operações internacionais de varejo é uma “área de pesquisa sub-explorada”. Isto é natural, dado que as empresas não gostam de divulgar decisões relacionadas a aspectos que fracassaram, mesmo quando se devem a causas externas.

Vale ressaltar que, embora fique evidente a insatisfação de Giuliano Donini com estes insucessos, ele não evita abordá-los e demonstra até certo humor ao encarar com naturalidade a possibilidade de não ter sucesso em todas as situações. Por outro lado, estas decisões revelam também a capacidade da empresa de rever estratégias adotadas anteriormente e buscar novas soluções quando necessário.

5.6. Resultados da Internacionalização

Em 2010, após 15 anos do início do processo de internacionalização da Marisol, podiam ser contabilizados os seguintes resultados:

- Presença em 12 países, para os quais a Marisol exportava suas marcas, a saber: México, Bolívia, Chile, Colômbia, Espanha, EUA, Guatemala, Itália, Líbano, Peru, Portugal e Turquia.
- 19 lojas no exterior, sendo duas próprias: a Rosa Chá, em Nova York e a Lilica, em Milão, e as outras 17 franquias localizadas nos seguintes mercados: Itália, Portugal, Espanha, Líbano, Chile, Colômbia, Peru, Guatemala e Bolívia.
- As vendas de exportação representavam cerca de 7 a 8% do faturamento total da empresa. Em 2009 atingiram R\$13 milhões de reais, valor previsto também para o ano de 2010. A maior parte destas vendas ainda era relativa às vendas por exportação ou atacado (em torno de 65%).
- Aproximadamente 5% do total da produção eram terceirizados, em países da Ásia.

Em 2007, com a valorização do real em relação ao dólar, a empresa foi obrigada a rever seus planos estratégicos de internacionalização (após uma queda de R\$6,5 milhões para R\$2,4 milhões em vendas). No primeiro trimestre de 2009, a Marisol apresentou um aumento de receita líquida de aproximadamente 33% e seu lucro líquido passou de R\$3 milhões para R\$6,8 milhões. No mesmo período, suas vendas externas também subiram – de R\$1,7 milhão para R\$3,5 milhões, resultados atribuídos em grande parte à reestruturação da política de comercialização, com ênfase nas marcas de propriedade da empresa. No final do exercício de 2009, o faturamento bruto total da Marisol foi de R\$506,8 milhões.

A empresa ainda apresenta um grau relativamente baixo de internacionalização, dado que apenas cerca de 8% do seu faturamento é proveniente de atividades no exterior. As perspectivas de crescimento da empresa no exterior, em 2010, estavam associadas a sua possibilidade de exportar produtos

do Brasil a um custo competitivo. Nesse sentido, é possível que a empresa, em futuro próximo, possa expandir a parcela de sua produção terceirizada em países asiáticos, o que contribuiria para a obtenção de custos de produção mais baixos.

Esta realidade remete à questão discutida no referencial teórico deste estudo, concernente ao modelo híbrido no setor de moda, ou seja, de empresas que dispõem, ao mesmo tempo, de operações de manufatura e operações de varejo, como é o caso da Zara e da Benetton (Tokatli, 2008). No momento da realização do presente estudo, a Marisol, que se autodefinia como “gestora de marcas”, era ainda predominantemente uma empresa de operações de fabricação, que, ao mesmo tempo, dispunha de operações de varejo. No entanto, é possível que a empresa venha a tornar-se maior no varejo do que na manufatura, particularmente com o avanço do processo de globalização. Isso porque a globalização possivelmente levará a maior parcela da terceirização da produção, a exemplo da Zara, que vem ampliando sua produção em países menos industrializados, como Marrocos e Vietnam (Tokatli, 2008).