

6. Considerações Finais

6.1. Síntese do Estudo

Este estudo teve como objetivo investigar o processo de internacionalização de uma empresa de moda por meio de canais exclusivos de varejo, ao investigar o caso da brasileira Marisol S.A. - uma empresa que dispõe tanto de operações de fabricação quanto de operações varejistas. A relevância do estudo decorre da menor atenção dada na literatura especializada à internacionalização da indústria de moda por meio de canais de varejo. Pretendeu-se, assim, conhecer as motivações que deram início a este processo, as estratégias adotadas, os processos decisórios relacionados, como também os resultados obtidos.

Tal objetivo foi desdobrado em seis perguntas de pesquisa, contemplando os seguintes aspectos: os principais motivos para a expansão internacional; os modos de entrada escolhidos; os critérios de seleção dos países; as estratégias de marketing utilizadas; os fatores facilitadores e os obstáculos ao processo e, por último, os resultados obtidos.

O referencial teórico abordou três aspectos: (i) o processo de internacionalização de empresas, enfatizando-se o modelo de processo de internacionalização desenvolvido pelos teóricos de Uppsala; (ii) a literatura sobre internacionalização do varejo, cobrindo os seguintes aspectos: teorias e modelos de internacionalização do varejo; padrões de expansão internacional; motivações para internacionalização; fatores de sucesso e estratégias de entrada em mercados internacionais; (iii) e o modelo híbrido manufatura-varejo, ou seja, varejistas com operações de fabricação e fabricantes com operações de varejo, apresentando-se um breve histórico das empresas Zara e Benetton e suas estratégias internacionais.

Utilizou-se a metodologia de estudo de caso. A adoção do método se justifica por se mostrar adequado à natureza e à complexidade do problema em questão, permitindo, através de uma investigação profunda, a identificação das motivações, estratégias e eventos que caracterizaram o processo de internacionalização da empresa observada. Além disso, possibilita a realização de estudo longitudinal, focado no desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa ao longo do tempo.

Realizou-se uma descrição detalhada do caso selecionado – Marisol S.A. – abordando-se inicialmente o histórico e a evolução do processo de internacionalização da empresa, por meio de dados secundários colhidos de fontes diversas. Este caso inicial serviu como base para a montagem de um roteiro de entrevistas semi-estruturado em que foram abordadas as lacunas existentes no entendimento do processo, assim como questões perceptuais que só poderiam ser obtidas a partir de entrevistas em profundidade. Com as entrevistas realizadas foi possível aprofundar e esclarecer as questões mais importantes relacionadas às estratégias e decisões tomadas ao longo da trajetória da empresa.

Os resultados do estudo foram organizados de acordo com os temas contidos nas questões de pesquisa previamente elaboradas.

6.2. Conclusões

Embora não seja possível generalizar a partir de estudo de caso, seus resultados permitem explorar a questão do processo de internacionalização de empresas com estruturas híbridas (manufatura e varejo) na indústria de moda e especular sobre o uso de canais exclusivos de varejo por fabricantes no contexto da globalização. Não obstante a impossibilidade de generalização estatística, o estudo permite algumas reflexões relevantes para o entendimento da questão teórica proposta, que são discutidas a seguir.

6.2.1.

A Lógica de Utilização de Canais Exclusivos de Varejo por Fabricantes na Indústria de Moda

As empresas atuantes na indústria de moda podem ser classificadas, *grosso modo*, em dois grandes grupos: aquelas que vendem produtos de moda sob sua própria marca e aquelas que vendem sob a marca de terceiros, sejam eles outros fabricantes ou varejistas. O primeiro grupo se caracteriza pela obtenção de margens mais elevadas, fazendo pesados investimentos de marketing, principalmente no desenvolvimento de imagem de marca, enquanto o segundo grupo tende a apresentar baixos gastos de marketing e ênfase em redução de custos para manter a competitividade. O primeiro grupo – aí incluídos tanto a manufatura quanto o varejo – caracteriza-se, portanto, pela adoção de estratégias de diferenciação, embora a popularização da moda tenha admitido que determinadas empresas centrem suas estratégias em oferecer moda a preços acessíveis ao mercado de massa, utilizando estratégias de baixo custo. Mesmo para essas, porém, a diferenciação é requisito necessário. Já o segundo grupo segue estratégias de liderança de custo, sofrendo permanentemente o risco de substituição por concorrentes capazes de oferecer preços mais baixos.

Nesse contexto, a indústria brasileira fabricante de confecções de moda encontra-se em uma encruzilhada, em que se coloca a escolha de dois caminhos em seu processo de internacionalização: de um lado, a adoção de estratégias de diferenciação, por meio de construção de marca; de outro, a continuidade de estratégias de fornecimento a baixo custo para marcas de terceiros no exterior.

Estratégias de baixo custo, embora adotadas pela grande maioria das empresas brasileiras de moda em sua atuação nos mercados externos, tornam-se cada vez mais desafiantes, por pelo menos dois motivos. O primeiro deles é o deslocamento da fabricação desses produtos para países com mão de obra barata, como é o caso de China e Índia, onde os salários são muito mais baixos do que no Brasil. O segundo é a questão cambial, com a sobrevalorização do real (e desvalorização do dólar), impactando fortemente a competitividade das

exportações brasileiras de manufaturados, uma tendência que não mostra sinais de mudança nos próximos anos.

As estratégias de diferenciação, por sua vez, requerem grandes investimentos em marketing nos mercados externos, com a mobilização de verbas significativas para propaganda, de forma a construir imagem de marca, o que é difícil para empresas brasileiras do setor, que, embora grandes no contexto brasileiro – como é o caso da Marisol –, são pequenas quando comparadas aos grandes conglomerados internacionais de moda. Sem imagem de marca, os fabricantes não conseguem colocar seus produtos nos canais tradicionais de distribuição, sendo então forçados a vender sob a marca de terceiros, alternativa que, como salientado, torna-se cada vez de mais difícil implementação por empresas brasileiras.

O uso de canais exclusivos de varejo, além disso, diminui a dependência de canais de distribuição tradicionais, reduzindo, em decorrência, o risco de mudanças súbitas de mercado e a concorrência direta por custo com outros fabricantes.

O caso da Marisol S.A. mostra o uso desta outra opção de diferenciação e construção de imagem de marca no mercado internacional, compatível com os recursos financeiros e humanos disponíveis para uma empresa relativamente pequena no mercado internacional, que é o desenvolvimento de uma rede de lojas exclusivas em mercados externos. Uma rede de lojas, pela sua própria existência física, permite construir imagem de marca, ao comunicar aos consumidores a existência da marca e transmitir, por meio de suas instalações, o conceito da marca.

Tal rede de lojas pode ser constituída por unidades próprias e/ou franqueadas. Para o consumidor, não se coloca nenhuma diferença entre as duas modalidades. Para a empresa, as diferenças residem nos investimentos realizados (muito menores no caso da franquia) e nos sistemas gerenciais necessários em cada modalidade.

6.2.2. A Estratégia de Canais Exclusivos Adotada pela Marisol

A Marisol combinou as duas modalidades de lojas de forma peculiar: lojas próprias usadas como *flagship stores*, e lojas franqueadas.

As lojas próprias, que podem ser consideradas *flagship stores*, ou lojas-conceito, foram adotadas de forma peculiar pela Marisol. A importância do uso de *flagship stores* como modo de entrada para internacionalização de marcas *premium* já havia sido destacada na literatura. Endereços nobres, grandes espaços e *layouts* diferenciados, embora tornem estes projetos muito dispendiosos e pouco lucrativos, constituem importantes elementos da estratégia de construção e consolidação destas marcas (Moore & Doherty, 2007; Moore, Fernie e Burt, 2000). A direção da Marisol reconheceu esta como uma das estratégias mais acertadas utilizadas no processo de internacionalização, destacando como principais benefícios: a exposição da marca e o ganho de prestígio e *status* decorrentes, tanto no mercado externo como interno, além do fato de gerar maior comprometimento da empresa e concentração de esforços internos na busca por resultados. O crescimento orgânico, baseado em um conceito de varejo bem definido e no controle total da cadeia de suprimento tem se mostrado uma estratégia bem-sucedida para grandes empresas de moda globalizadas, com estrutura híbrida semelhante à da Marisol, como a Zara e a Benetton, como observado na literatura. Por outro lado, como mostra também a literatura, os altos custos e o comprometimento exigidos tendem a limitar o uso desta estratégia, para a maioria das empresas, a apenas os principais mercados da moda. A Zara pode ser considerada uma exceção, com sua rede de 90% de lojas próprias. No caso da Marisol, as suas lojas próprias são encaradas como um projeto estratégico e temporário - com “data para abrir e fechar”. Ver quadro comparativo entre as três empresas.

Tabela 4 – Comparação Zara – Benetton – Marisol

Empresas	Zara	Benetton	Marisol
Origem	Espanha	Itália	Brasil
Presença em Número de países	73	111	22
Operações	Indústria e Varejo	Indústria e Varejo	Indústria e Varejo
Processo Produtivo	Altamente verticalizado	Tendência à verticalização	Altamente verticalizado
Modo de entrada preferencial	Lojas próprias (90%)	Franquias	Lojas próprias, franquias e atacado

Já as lojas franqueadas da marca Lilica Ripilica são lojas regulares, semelhantes às existentes no mercado nacional e posicionadas nos principais mercados em que a Marisol já vinha desenvolvendo um histórico comercial, ao longo do tempo em que utilizava a exportação como único modo de entrada. Por ser um modelo mais sustentável no longo prazo, devido às suas vantagens financeiras e administrativas, tende a ser o modo preferencial para o crescimento da rede de canais exclusivos da Marisol no futuro. Neste sentido, a sua experiência com o modelo de franquias no mercado doméstico também pode ser encarada como um fator impulsionador deste formato de negócios.

Por meio dessa combinação das duas modalidades, a Marisol consegue alavancar seus recursos de forma criativa, sustentando seu processo de internacionalização.

Saliente-se, contudo, que a Marisol também realiza vendas por canais tradicionais de varejo, que ainda representam a maior parcela de seus negócios no exterior. Mantém exportação de suas marcas Lilica&Tigor para alguns mercados, como países da América do Sul, e concentra esforços na distribuição da marca Rosa Chá nos E.U.A., para canais de terceiros, de forma bastante segmentada. O foco são as sofisticadas lojas de departamento americanas. Para isso, a *flagship* da

Rosa Chá em Nova York também desempenha papel fundamental, dando suporte e visibilidade à marca.

Apesar dos bons resultados iniciais dessa experiência de internacionalização, deve-se salientar que a Marisol ainda se encontra em fase inicial de seu processo de expansão internacional e que melhores resultados poderão ser colhidos à medida que a empresa aprofunde esse processo.

6.2.3. Cultura e Aprendizagem na Internacionalização

Um elemento que merece ser citado é o trabalho de alinhamento cultural interno, a necessidade de se criar uma “cultura exportadora”. No início do processo de internacionalização, principalmente, são necessários grandes esforços e os resultados demoram a aparecer. No caso da Marisol, inclusive, estes resultados representam um percentual pequeno dentro do faturamento global da empresa (em torno de 7 a 8% do faturamento total) e acabam competindo com as vendas domésticas. Assim, tornou-se necessário um trabalho de conscientização das pessoas e de compartilhamento dos objetivos de longo prazo para que compreendessem a importância e a necessidade de algumas mudanças que impactavam diretamente as operações da empresa.

Portanto, apesar de não apresentar resultados absolutos expressivos quanto ao grau de internacionalização da empresa, há evidências de um processo de aprendizado interno e a tendência a uma orientação internacional, na tentativa de adotar soluções locais para mercados distintos, buscando se adaptar às necessidades de mudança, em vez de replicar a mesma fórmula bem-sucedida do mercado nacional.

O processo de internacionalização da Marisol, ainda que conduzido por meio de operações de varejo, se aproxima do Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 1990), em que a internacionalização é vista

como processo de tentativa e erro, caracterizado pela experimentação e pelo aprendizado lento, que conduz a firma à expansão gradual no mercado internacional. O fato de a Marisol ser uma empresa de segunda geração, cuja internacionalização ocorre quando ela já passou as fases iniciais de crescimento no mercado nacional, também é compatível com os pressupostos de Uppsala.

6.2.4. Liderança no Processo de Internacionalização

Um último ponto a ser salientado é o importante papel exercido por Giuliano Donini, primeiro como responsável pela área de marketing da empresa e depois como seu presidente, na condução do processo de internacionalização. Outros autores, como Barretto (1998), já haviam salientado a relevância de um líder carismático empenhado em levar a empresa a outros mercados para o sucesso e continuidade desse processo.

6.3. Recomendações para a Prática Empresarial

Outras empresas brasileiras que se interessem pela abertura de canais de varejo exclusivos no exterior e que se debrucem sobre o caso da Marisol S.A. devem considerar não só os pontos positivos, previamente indicados, como os negativos, na adoção de um sistema de canais exclusivos de varejo no exterior.

No caso das lojas próprias, como já foi salientado, o importante é, sobretudo, ter “fôlego” para sustentar os altos investimentos exigidos, desde a abertura da loja, aos custos associados com a supervisão à distância, como também a estrutura de recursos humanos necessários. Por estes motivos,

Alexander & Doherty (2009) consideram apropriado o seu uso prioritariamente nos mercados mais próximos geograficamente. Fernie et al. (1997) salientam ainda que, para fazer face ao estabelecimento de operações internacionais, muitas empresas acabam abrindo seu capital ou vendendo parte de suas ações para levantar o capital suficiente.

O modelo de franquias, por outro lado, oferece menor risco e possibilita crescimento mais rápido, sem comprometer grandes recursos, nem sobrecarregar a estrutura administrativa da empresa (Alexander & Doherty, 2009), tendo se mostrado a estratégia de modo de entrada preferida pelos varejistas de moda em seu processo de expansão internacional (Quinn & Alexander, 2002). É preciso, no entanto, um cuidadoso processo de seleção do franqueado, cujo perfil adequado é elemento fundamental para o sucesso deste relacionamento de longo prazo, somado às necessárias funções de suporte e comunicação do franqueador para com os franqueados. O objetivo deve ser construir um “projeto compartilhado” de gestão e proteção da marca para garantir o seu fortalecimento em nível global e no longo prazo (Alexander & Doherty, 2004).

6.4. Campos para Pesquisas Futuras

Há inúmeras possibilidades de extensão do presente estudo.

A primeira delas é o estudo de outros casos de empresas de moda que tenham se internacionalizado por meio de canais exclusivos de varejo, sejam elas brasileiras ou não, de modo a extrair novas evidências que apontem os acertos e erros, assim como as oportunidades e dificuldades com que se defrontam as empresas que optaram por esse caminho.

Outra possibilidade é estudar casos de empresas da indústria de moda que tenham se internacionalizado utilizando outros modos de entrada e operação no exterior e os impactos relativos de cada um deles.

É possível ainda, dentro de alguns anos, retomar o processo de internacionalização da Marisol S.A, para avaliar seu grau de desenvolvimento e os impactos futuros das decisões tomadas anteriormente, identificadas no presente estudo.

Estudos focados em mercados externos específicos para avaliar o uso dessa opção de internacionalização de empresas brasileiras por meio de canais exclusivos de varejo também podem ser interessantes para aprofundar o entendimento da questão. Uma primeira opção é, certamente, o mercado de Portugal, onde se encontram algumas empresas brasileiras que usam canais exclusivos, como é o caso de O Boticário.