



Renata Maria de Almeida Bastos Gomes

**Redes na internacionalização varejista: Influências
de shopping centers nas decisões de entrada e de
expansão intramercado de varejistas de marcas
internacionais em mercados emergentes**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro
Outubro de 2016



Renata Maria de Almeida Bastos Gomes

**Redes na internacionalização varejista: Influências
de shopping centers nas decisões de entrada e de
expansão intramercado de varejistas de marcas
internacionais em mercados emergentes**

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

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Delane Botelho

EBAPE

Prof. Luis Antonio da Rocha Dib

Instituto Coppead de Administração/UFRJ

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes

UFPE

Profa. Maria Alejandra Gonzalez Perez

EAFIT

Profa. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 14 de outubro de 2016

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

Renata Maria de Almeida Bastos Gomes

Graduada em Tecnologia da Informação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, em 1988, com pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Marketing no IAG da PUC-Rio, em 1993. Atuou por 30 anos em diversos setores empresariais privados, com destaque para comércio exterior (de 1985 a 1994), indústria da comunicação (de 1995 a 2000) e comércio varejista e shopping centers (2000 a 2013). Atua como pesquisadora, sem vínculos, nas áreas de negócios internacionais e de marketing, com ênfase na atividade varejista.

Ficha Catalográfica

Gomes, Renata Maria de Almeida Bastos

Redes na internacionalização varejista: Influências de shopping centers nas decisões de entrada e de expansão intramercado de varejistas de marcas internacionais em mercados emergentes / Renata Maria de Almeida Bastos Gomes; orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro – 2016.

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

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016. Inclui bibliografia.

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização varejista. 3. Redes na internacionalização de empresas. 4. Varejistas de marcas internacionais. 5. Shopping centers. I. Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

“Que terminaria de uma vez a longa gestação da infância e de dolorosa imaturidade rebentaria o próprio ser, enfim, enfim livre! Não, não, nenhum Deus, quero estar só. E um dia virá, sim, um dia virá em mim a capacidade tão vermelha e afirmativa quanto clara e suave, um dia o que eu fizer será cegamente seguramente inconscientemente, pisando em mim, na minha verdade, tão integralmente lançada no que fizer que serei incapaz de falar, sobretudo um dia virá em que todo meu movimento será criação, nascimento, eu romperei todos os nãos que existem dentro de mim, provarei a mim mesma que nada há a temer, que tudo o que eu for será sempre onde haja uma mulher com o meu princípio, erguerei dentro de mim o que sou um dia, a um gesto meu minhas vagas se levantarão poderosas, água pura submergindo a dúvida, a consciência, eu serei forte como a alma de um animal e quando eu falar serão palavras não pensadas e lentas, não levemente sentidas, não cheias de vontade de humanidade, não o passado corroendo o futuro!, o que eu disser soará fatal e inteiro!, não haverá nenhum espaço dentro de mim para eu saber que existe o tempo, os homens, as dimensões, não haverá nenhum espaço dentro de mim para notar sequer que estarei criando instante por instante, não instante por um instante: sempre fundido, porque então viverei, só então viverei maior do que na infância, serei brutal e malfeita como uma pedra, serei leve e vaga como o que se sente e não se entende, me ultrapassarei em ondas, e que tudo venha e caia sobre mim, até a incompreensão de mim mesma em certos momentos brancos porque basta me cumprir e então nada impedirá meu caminho até a morte-sem-medo, de qualquer hora ou descanso me levantarei bela como um cavalo novo.”

Clarice Lispector
Perto do Coração Selvagem

Para as mulheres, mães, que me conduziram da infância à vida adulta com amor e segurança, Vera Maria de Almeida Bastos Gomes e Maria Bastos Medeiros (*in memoriam*).

Para as mulheres que possibilitaram meu renascimento, quando me fiz, assim, *renata*, minhas filhas, Catarina e Helena.

Para as mulheres, minhas amigas, que são irmãs, conselheiras, chefes, funcionárias, professoras, médicas e colegas de trabalho, pelo carinho e pelo ‘colo’ que recebi durante toda minha vida.

Sou, por existirem todas essas mulheres, uma afortunada.

Agradecimentos

Esta tese é resultado de uma série de estímulos e do auxílio que recebi de inúmeras pessoas, em maior ou menor grau, desde uma simples palavra de incentivo, até o empréstimo de tempo substancial no fornecimento de informações.

Especialmente, gostaria de agradecer:

Ao amigo Prof. Luis Antonio da Rocha Dib, pelo pontapé inicial, pelo endosso corajoso de uma candidata neófito no mundo acadêmico, pelo apoio fundamental ao longo do processo e pela amizade.

À amiga Prof^ª. Daniela Abrantes Ferreira, pelo endosso entusiasmado e pela aceitação plena e constante de quem sou.

À amiga Flavia de Hollanda Schmidt Squeff, por me ensinar os primeiros passos da pesquisa, me ajudar a decidir pelo doutorado na PUC-Rio e por estar sempre ao meu lado, perto ou longe.

À querida Ana Claudia Sousa, “Claudinha”, pelas transcrições e pelo auxílio no levantamento de dados e à equipe da Geofusion, aqui representada por Susana Figoli, pelas informações gentilmente fornecidas para este estudo.

Ao querido e paciente coautor e colega de doutorado Fabio de Oliveira Paula.

Às gentis Prof^ª. Irene Vida e Prof^ª. Constanza Bianchi, pelas críticas e pelo suporte às ideias desta tese.

À Prof^ª. Angela Maria Cavalcanti da Rocha, pela inspiração e pelo apoio durante todo o processo de doutoramento.

Ao meu orientador, Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro, pelo apoio irrestrito à sua primeira orientanda, pela sua capacidade de trabalhar intensamente e, sobretudo, pelo respeito que tem por mim e pelo meu trabalho.

Ao amigo Leonardo Ganem, que, como J. Pinto Fernandes, não tinha nada a ver com essa história, mas que muito me ajudou a compreender o pensamento científico.

Ao meu marido, Thomas Braun, por tudo e tanto.

Resumo

Gomes, Renata Maria de Almeida Bastos; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira Carneiro. **Redes na internacionalização varejista: Influências de shopping centers nas decisões de entrada e de expansão intramercado de varejistas de marcas internacionais em mercados emergentes.** Rio de Janeiro, 2016. 300p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Firmas que distribuem suas próprias marcas via lojas monomarca – as varejistas de marcas internacionais (VMI) –, em sua maioria oriundas de países desenvolvidos, têm se expandido para países emergentes. Embora as estratégias de expansão adotadas pelas VMI em países emergentes apresentem variações, essas firmas parecem ter adotado um padrão geral em mercados emergentes, qual seja, a localização de lojas – quase que de forma exclusiva – em shopping centers (SC). Tal preferência não encontra paralelo em mercados de destino desenvolvidos, nos quais comércios de rua e lojas de departamento são fortes concorrentes de SC. Por seu turno, SC de países emergentes, em busca de aumentarem sua atratividade perante seu público-alvo, atribuem especial valor às marcas de apelo global distribuídas pelas VMI. Consequentemente, nota-se interdependência entre as VMI originárias de países desenvolvidos e os SC de países emergentes, fenômeno que pode ser analisado sob a ótica das abordagens de redes de relacionamentos interorganizacionais. Esta tese teve por objetivo investigar as influências dos relacionamentos com SC brasileiros no processo de internacionalização varejista das VMI originárias de países desenvolvidos, no que tange às decisões de entrada (seleção de mercados, modo de entrada e adaptação do mix de marketing) e de pós-entrada (expansão intramercado). Em virtude da natureza exploratória do estudo e de carência de literatura que explique o relacionamento em foco, realizou-se um estudo de caso do fenômeno no Brasil, composto por entrevistas em profundidade – cuja unidade de análise é o relacionamento entre as VMI e as empresas que atuam de forma especializada como proprietárias, desenvolvedoras e gerenciadoras de um portfólio de SC, as empresas de SC (ESC) – e por uma análise descritiva da indústria de SC brasileira, com abordagem de redes. Os resultados indicam que há influências dos relacionamentos com SC no processo de internacionalização das VMI, no que tange às decisões de entrada e de pós-entrada (expansão intramerca-

do). Nas decisões de entrada, mais do que simples provedores de espaços locatícios, as ESC atuaram como um *pull factor* no ingresso das VMI no mercado brasileiro; enquanto que nas decisões de expansão intramercado, as ESC foram o principal orientador das decisões expansionistas das VMI dentro do Brasil, representando um *push factor* no ingresso em mercados regionais. Tais influências de SC são decorrentes da posição ocupada pelas ESC na rede varejista brasileira, notadamente com relação aos aspectos de alta centralidade e de alta reputação, caracterizados a) pelo domínio que exercem sobre os espaços qualificados para as lojas das VMI, SC que representam uma ‘ilha de desenvolvimento’ no país; b) pelos relacionamentos que têm com vários atores e c) pelo seu porte, tradição e expertise varejista. O presente estudo contribuiu para a literatura sobre internacionalização varejista ao a) investigar o processo de internacionalização específico de VMI para mercados emergentes, b) ampliar o conhecimento sobre atividades que ocorrem após a entrada das VMI no mercado de destino, c) destacar o papel das redes de relacionamentos no processo de internacionalização varejista, e d) identificar a relevância dos SC que, mais do que meros provedores de espaços varejistas, são atores determinantes na viabilização da operação das VMI em mercados emergentes.

Palavras-chave

Internacionalização varejista; redes; varejistas de marcas internacionais; shopping centers; mercados emergentes; Brasil.

Abstract

Gomes, Renata Maria de Almeida Bastos; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira Carneiro (Advisor). **Networks in retail internationalization: Influences of shopping malls on the decisions about entry and intra-market expansion of branded retailers into emerging markets.** Rio de Janeiro, 2016. 300p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Firms that distribute their own brands via mono-brand stores – the so called international branded retailers (IBR) – mostly originated from developed markets, have expanded to emerging markets. Although the expansion strategies adopted by IBR in emerging markets vary, these firms seem to have adopted a general pattern in emerging markets, namely, the preference for the installation of stores in shopping centers (SC), an industry that has increasingly replaced the urban spaces in these markets. This preference is not observed in developed markets, where street commerce and department stores are strong competitors of SC. In turn, SC in emerging markets, as they seek to increase their attractiveness towards their target segments, derive particular value from the overall appeal of the brands distributed by IBR. Consequently, there is interdependence between the IBR from developed markets and the SC in emerging markets, a phenomenon that can be analyzed from the perspective of networks. This dissertation investigates the influences of the relationships with Brazilian SC over the retail internationalization process of IBR, originated from developed markets, regarding entry decisions (market selection, entry mode and marketing mix adaptation) and post-entry decisions (intra-market expansion). Due to the exploratory nature of the study and the lack of literature that explains the focused relationship, a case study in Brazil was conducted, composed by in-depth interviews, in which the unit of analysis was the relationship between IBR and specialized firms operating as owners, developers and managers of an SC portfolio (SCF), and a descriptive analysis of the SC industry in Brazil under a network approach. The findings indicate that there are influences of the relationships with SC on the internationalization process of IBR, regarding entry decisions and intra-market expansion. As for entry decisions, SCF represented a pull factor in the entry of IBR in the Brazilian market; whereas in intra-market expansion decisions, SCF were the main driver of expansionary decisions of IBR within Brazil, representing a push factor in the entry in the Brazilian

regional markets. The influences of SC arise from their position in the Brazilian network, notably with regard to high centrality and high reputation, characterized by a) their occupation of qualified spaces for stores of IBR, thus representing a 'development island ' in the country; b) the relationships they have with various actors and c) their size, tradition and retail expertise. This study contributes to the literature on retail internationalization since it a) investigates the process of internationalization of IBR into emerging markets, b) increases knowledge about the activities that take place after the entry of IBR in a target market, c) highlights the role of network relationships in the retail internationalization process, and d) identifies the relevance of SC as key actors in facilitating IBR operations in emerging markets.

Keywords

Retail internationalization; networks; branded retailers; shopping malls; emerging markets. Brazil.

Sumário

1. Introdução.....	17
1.1. Caracterização das varejistas de marcas internacionais.....	18
1.2. Expansão das varejistas de marcas internacionais em mercados emergentes.....	20
1.3. Definição do problema de pesquisa	23
1.4. Objetivos do estudo	26
1.5. Delimitação da pesquisa.....	26
1.6. Relevância acadêmica e gerencial	28
1.7. Organização do estudo.....	31
2. Revisão de literatura.....	33
2.1. Abordagens de rede em administração de empresas	38
2.1.1. Abordagens de redes sociais	42
2.1.1.1. Conceitos e origens teóricas de redes sociais	42
2.1.1.2. Composição e estrutura de redes sociais.....	46
2.1.2. Abordagem de redes de negócios	50
2.1.2.1. Conceitos de redes de negócios	52
2.2. Internacionalização de empresas	54
2.2.1. Abordagens de redes na internacionalização	58
2.2.2. Abordagens de redes em empreendedorismo internacional.....	63
2.3. Internacionalização varejista	66
2.3.1. Principais conceitos em internacionalização varejista.....	69
2.3.1.1. Motivos para internacionalização varejista	69
2.3.1.2. Estratégias adotadas na internacionalização varejista	70
2.3.1.3. Aspectos dinâmicos do processo de internacionalização varejista	73
2.3.2. Operação varejista em mercados estrangeiros.....	78
2.3.2.1. Seleção de mercados	79
2.3.2.2. Modos de entrada (modo de operação internacional)	85
2.3.2.3. Mix de marketing	91
2.3.2.4. Atividades operacionais (pós-entrada)	95
2.3.3. Abordagens de rede em internacionalização varejista.....	97
2.3.3.1. <i>Embeddedness</i> territorial	97
2.3.3.2. Estratégia de <i>flagship</i>	100
2.3.3.3. Redes e adequação internacional (<i>matching</i>)	102
2.4. Gerenciamento de shopping centers	105
2.4.1. Histórico e definições de shopping centers	106
2.4.2. Principais conceitos e fundamentos de shopping centers.....	107
2.4.2.1. Economias de aglomeração e shopping centers.....	108
2.4.2.2. Externalidades da demanda em shopping centers.....	112
2.4.2.3. Comportamento do consumidor de shopping centers	113
2.4.2.4. Aspectos locatícios e avaliação do desempenho de shopping centers	115
2.4.3. Gestão de mix de lojas.....	117
2.4.4. Relacionamento de shopping centers com firmas varejistas	121
3. Modelo conceitual da pesquisa	123
3.1. Apresentação do modelo conceitual.....	123
3.2. Suposições do modelo conceitual	126
3.3. Categorias de análise do modelo conceitual	132

4. Metodologia de pesquisa.....	134
4.1. Estudo de caso	135
4.2. Entrevistas em profundidade	137
4.2.1. Unidade de análise.....	137
4.2.2. Seleção dos entrevistados	139
4.2.3. Coleta de dados	143
4.2.4. Análise dos dados	144
4.3. Análise descritiva da indústria de shopping centers brasileira com abordagem de redes.....	146
4.4. Limitações do método.....	147
5. Posição dos shopping centers na rede do mercado varejista brasileiro.....	151
5.1. Representatividade dos shopping centers no mercado varejista brasileiro	151
5.2. Atores na indústria de shopping centers brasileira	157
5.2.1. Empresas de shopping centers	157
5.2.2. Lojistas de shopping centers	161
5.3. Análise relacional da indústria de shopping centers brasileira	166
5.3.1. Laços entre empresas e lojistas de shopping centers	167
5.3.2. Posição das empresas de shopping centers na rede varejista brasileira.	171
6. Influências do relacionamento com shopping centers brasileiros nas decisões de entrada das varejistas de marcas internacionais.....	177
6.1. Características da entrada das varejistas de marcas internacionais no Brasil.....	177
6.2. Seleção do mercado brasileiro	181
6.2.1. Informações sobre o mercado brasileiro	183
6.2.2. Avaliação da estrutura varejista	186
6.2.3. Convites de parceiros locais	190
6.3. Modo de entrada.....	192
6.4. Adaptação do mix de marketing	195
6.4.1. Localização de lojas	196
6.4.2. Critérios de escolha de shopping centers na localização de lojas	200
6.4.2.1. Varejistas de marcas internacionais de luxo	200
6.4.2.2. Varejistas de marcas internacionais premium.....	204
6.4.3. Esforços de comunicação	207
6.5. Resumo das influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de entrada das varejistas de marcas internacionais	209
7. Influências do relacionamento com shopping centers brasileiros nas decisões de expansão intramercado das varejistas de marcas internacionais .	215
7.1. Características da expansão intramercado no Brasil das varejistas de marcas internacionais.....	216
7.2. Seleção de mercados regionais	218
7.3. Modo de operação das lojas em mercados regionais	223
7.4. Localização de lojas em mercados regionais	225
7.5. Resumo das influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de expansão intramercado das varejistas de marcas internacionais .	228
8. Discussão dos resultados.....	232
8.1. Influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais	232
8.2. Impactos da posição dos shopping centers na rede nas decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais	237
8.3. Proposições e modelo resultante da pesquisa	243

9. Conclusões	248
9.1. Sumário do estudo.....	248
9.2. Contribuições teóricas	252
9.3. Contribuições gerenciais	255
9.4. Limitações do estudo.....	256
9.5. Recomendações para estudos futuros	258
10. Referências bibliográficas.....	260
Apêndice I – Estudos bibliométricos.....	280
Apêndice II – Relação das empresas de shopping centers.....	289
Apêndice III – Relação das varejistas de marcas internacionais presentes no Brasil com loja monomarca	290
Apêndice IV – Roteiros de entrevistas em profundidade.....	299

Lista de quadros

Quadro 1 – Ferramentas conceituais da análise de redes e suas implicações estratégicas	47
Quadro 2 – Formas de expansão internacional das varejistas de marcas internacionais.....	87
Quadro 3 – Diferenças entre aglomerações varejistas planejadas e orgânicas	111
Quadro 4 – Resumo dos principais fatores de atratividade em shopping centers	115
Quadro 5 – Objetivos da gestão de shopping centers e suas principais medidas	119
Quadro 6 – Estratégias adotadas na gestão de mix de lojas de shopping centers	120
Quadro 7 – Resumo dos estudos sobre aspectos do relacionamento entre lojistas e shopping centers	122
Quadro 8 – Categorias de análise do processo de internacionalização varejista das firmas varejistas de marcas internacionais.....	132
Quadro 9 – Lista de gestores entrevistados	142
Quadro 10 – Tipos de lojistas de shopping centers.....	161
Quadro 11 – Natureza dos contratos entre shopping center e lojistas.....	168
Quadro 12 – Posição das empresas de shopping centers na rede varejista brasileira	175
Quadro 13 – Influência dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de seleção de mercado das varejistas de marcas internacionais	212
Quadro 14 – Influência dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de modo de entrada das varejistas de marcas internacionais	213
Quadro 15 – Influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de adaptação do mix de marketing das varejistas de marcas internacionais.....	214
Quadro 16 – Dez maiores Regiões Metropolitanas do Brasil.....	219
Quadro 17 – Influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de expansão intramercado das varejistas de marcas internacionais .	230
Quadro 18 – Aspectos da posição das empresas de shopping centers na rede varejista brasileira identificados nos relacionamentos com as varejistas de marcas internacionais.....	238
Quadro 19 – Posição dos shopping centers na rede varejista brasileira e respectivas influências nas decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais.....	240

Lista de tabelas

Tabela 1 – Evolução da indústria de shopping centers no brasil	152
Tabela 2 – Número de lojas em shopping centers das 10 maiores varejistas de moda brasileiras	155
Tabela 3 – Perfil dos frequentadores de shopping centers por classe social....	156
Tabela 4 – Empresas de shopping centers no Brasil	158
Tabela 5 – Distribuição regional dos shopping centers no Brasil	159
Tabela 6 – Número de varejistas em shopping centers brasileiros	166
Tabela 7 – Lojas de marcas internacionais presentes por categoria de produtos.....	178
Tabela 8 - Marcas internacionais presentes no Brasil (com lojas) por segmento-alvo de mercado	178
Tabela 9 - Marcas internacionais presentes no Brasil (com lojas) por país de origem.....	179
Tabela 10 – Posição do Brasil no <i>Global Retail Development Index</i>	181
Tabela 11 – Lojas das varejistas de marcas internacionais em shopping centers brasileiros.....	197

Lista de figuras

Figura 1 – Organização do estudo	32
Figura 2 – Modelo esquemático da revisão de literatura	33
Figura 3 – Modelo de Redes de Uppsala	61
Figura 4 – Modelo de envolvimento com a internacionalização varejista.....	74
Figura 5 – Modelo de operacionalização da internacionalização varejista.....	77
Figura 6 – Critérios de seleção de mercado na atividade varejista	80
Figura 7 – Modelo de <i>embeddedness</i> territorial	98
Figura 8 – Estratégia de <i>flagship</i>	101
Figura 9 – Modelo de <i>matching</i> em mercados estrangeiros.....	103
Figura 10 – Modelo conceitual das influências dos relacionamentos com shopping centers do mercado de destino emergente nas decisões de entrada e de pós-entrada de varejistas de marcas internacionais	125
Figura 11 – Tipos de entrevistados	140
Figura 12 – Etapas da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade .	145
Figura 13 – Modelo esquemático da rede varejista brasileira	176
Figura 14 – Histórico do ingresso de marcas internacionais no Brasil (ano da abertura da primeira loja)	179
Figura 15 – Número de marcas internacionais presentes no Brasil com lojas monomarca.....	180
Figura 16 – Número de marcas internacionais de luxo presentes no Brasil	189
Figura 17 – Modelo do processo decisório da expansão intramercado de varejistas de marcas internacionais.....	231
Figura 18 – Modelo dos impactos da posição das empresas de shopping centers na rede varejista brasileira nas decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais.....	247

Lista de abreviaturas

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABL	Área bruta locável - Superfície (em metros quadrados) de um shopping center disponível para locações comerciais
ABRASCE	Associação Brasileira de Shopping Centers, entidade classista brasileira
AGV	Aglomeramento varejista
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CONT	Modo de entrada contratual, no qual são contratados terceiros, tais como licenciados e franqueados, para assumir a operação das firmas em mercados exteriores
ESC	Empresa de shopping center, gerenciadora e proprietária de um portfólio de shopping centers
ESP	Entrevistado pertencente à categoria de especialista em varejo. Em geral, são consultores que atuam/atuaram no ingresso ou expansão das VMI no Brasil
GMI	Entrevistado pertencente à categoria de gestor de VMI com subsidiária no Brasil
GSC	Entrevistado pertencente à categoria de gestor de ESC
ICSC	International Council of Shopping Centers, entidade norte-americana representativa dos shopping centers norte-americanos e canadenses à qual são também associadas entidades classistas de vários países
IDE	Modo de entrada por meio de investimento direto no exterior
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano, medido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
IMP	Industrial Marketing Purchasing, grupo de pesquisas em marketing industrial liderado pela Universidade de Uppsala, na Suécia
INV	<i>International New Ventures</i> , empresas que desde sua concepção atuam internacionalmente.
M-R-U	Modelo de Redes de Uppsala, modelo de redes na internacionalização de empresas desenvolvido por pesquisadores da Universidade Uppsala, Suécia
M-U	Modelo de Uppsala, modelo de internacionalização de empresas desenvolvido por pesquisadores da Universidade Uppsala, Suécia
OPE	Entrevistado pertencente à categoria de gestor de licenciado ou franqueado de VMI com subsidiária no Brasil
PIB	Produto Interno Bruto
SC	Shopping center
VMI	Varejistas de marcas internacionais, firmas desenvolvedoras de marcas próprias que também atuam na distribuição direta de suas marcas por meio da operação de lojas monomarca

1 Introdução

Neste capítulo são apresentados os elementos que justificaram a elaboração deste estudo, por meio do qual buscou-se compreender as influências dos relacionamentos com os shopping centers (SC) do Brasil, mercado de destino emergente, nas decisões de entrada e de pós-entrada nesse mercado de firmas estrangeiras envolvidas com a atividade varejista, sob uma abordagem de redes.

O contexto sob o qual ocorreu este estudo é caracterizado pela presença de fenômenos pertinentes ao relacionamento interorganizacional entre firmas que gerenciam SC no Brasil e firmas, originárias de países desenvolvidos, que ingressaram com a atividade varejista no mercado brasileiro. Entretanto, os fenômenos observados são exclusivamente relativos às firmas que são desenvolvedoras de marcas próprias (envolvidas diretamente ou indiretamente com a fabricação de produtos sob marcas próprias) e que também atuam como varejistas na distribuição direta, ou seja, por meio da implantação de lojas monomarca – lojas nas quais são vendidos produtos de apenas uma marca – ao consumidor final de seus produtos. Faz-se mister, conseqüentemente, explicar, logo de início, as características do tipo de firma envolvida com a atividade varejista internacional cujo relacionamento com SC brasileiros é investigado neste estudo.

Em seguida à apresentação das características dessas firmas envolvidas com a atividade varejista internacional e do contexto sob o qual ocorrem os fenômenos sob investigação, é apresentada a definição do problema de pesquisa sob a ótica das abordagens de redes – por meio das quais são analisados os relacionamentos interorganizacionais – e são especificados os objetivos e a delimitação deste estudo.

Por fim, são discutidas a relevância acadêmica deste estudo, com base em suas contribuições teóricas, e a relevância gerencial, com base em suas contribuições para a gestão dos processos que envolvem a internacionalização varejista.

1.1.

Caracterização das varejistas de marcas internacionais

O cenário varejista mundial tem sido palco da expansão de firmas que têm como principal vantagem competitiva a força de suas marcas próprias. Se no passado a internacionalização da atividade varejista foi marcadamente um movimento expansionista das firmas varejistas que distribuem produtos de várias marcas, como hipermercados e lojas de departamentos (Alexander e Doherty, 2010), mais recentemente a internacionalização varejista tem registrado a expansão de direção global de firmas que distribuem exclusivamente suas marcas próprias (Arrigo, 2015; Wigley e Moore, 2007), sejam elas marcas de moda, de perfumaria e cosméticos, de artigos esportivos ou eletrônicos, segmentadas para o luxo ou de amplo escopo mercadológico (Ilonen *et al.*, 2011).

Essas firmas têm como atividade essencial o desenvolvimento de suas marcas exclusivas, seja por meio de fabricação interna à firma ou subcontratada de terceiros, e a coordenação da sua distribuição indireta, ou seja, a venda em atacado para diversos canais varejistas multimarca existentes, como lojas de departamentos e lojas especializadas, como perfumarias e sapatarias. No entanto, também podem estar envolvidas com a atividade de distribuição direta ao consumidor final de suas marcas/produtos quando optam pela implantação de lojas monomarca, pontos-de-venda que distribuem para o consumidor final exclusivamente os produtos das marcas que desenvolvem (Brun e Castelli, 2008). Diante da adoção da estratégia de distribuição direta ao consumidor final, essas firmas desenvolvedoras de marcas passam a atuar também como firmas varejistas (Ilonen *et al.*, 2011). Portanto, são firmas envolvidas com a atividade varejista por meio da distribuição direta de suas marcas, mas não são exclusivamente firmas varejistas.

Dentre alguns exemplos emblemáticos dessas firmas desenvolvedoras e distribuidoras de marcas próprias envolvidas com a atividade varejista estão: Apple, Samsung, Nike, Adidas (marcas Adidas e Reebok), Inditex (marcas Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, entre outras), Arcadia (TopShop, TopMan), Abercrombie & Fitch (marcas Abercrombie, Hollister), Grupo LVMH (marcas Louis Vuitton, Fendi, Sephora, entre outras), Kering (marcas Gucci, Bottega Veneta, entre outras), PVH Corp. (marcas Calvin Klein, Tommy Hilfiger, entre outras), Estée Lauder (marcas MAC, Jo Malone, entre outras), L'Oréal (marcas Maybelline, The Body Shop, Kiehl's) e Nestlé (Nespresso).

É relevante notar que algumas dessas firmas desenvolvedoras e distribuidoras de marcas próprias de atuação internacional adotam diferentes estratégias com relação à distribuição de seus produtos/marcas. A maioria delas foca prioritariamente na distribuição indireta – por meio de canais multimarca – e considera que a distribuição direta – por meio de lojas monomarca – é complementar à distribuição indireta. Um grupo menor, representado por algumas firmas de *fast fashion*, tais como a espanhola Inditex e inglesa Arcadia, tem foco prioritariamente na distribuição direta e, secundariamente, na distribuição indireta, em geral por meio da venda em lojas de departamentos. Um caso interessante é a Sephora, do Grupo LVMH, ao mesmo tempo uma marca de cosméticos vendida em lojas de departamento e nas lojas da Sephora, e uma loja de cosméticos que vende outras marcas de terceiros.

Entretanto, muitas dessas firmas têm mostrado sinais de crescimento internacional também por meio da distribuição direta (Delloite, 2014, 2015), como nos casos da Nike e da Apple e de várias firmas atuantes no segmento de luxo, como o Grupo LVMH. Isso indica que a atividade varejista dessas firmas, representada pela estratégia de distribuição direta ao consumidor, tem mostrado relevância no cenário da internacionalização.

Na literatura acadêmica sobre internacionalização varejista são reconhecidas as diferenças nas estratégias de internacionalização das firmas desenvolvedoras de marcas internacionais em relação às firmas varejistas tradicionais, como supermercados e lojas de departamentos (Moore *et al.*, 2010). Entretanto, a internacionalização da atividade varejista das firmas desenvolvedoras de marcas é um tema ainda pouco estudado (Alexander e Doherty, 2010; Childs e Jin, 2014; Wigley e Moore, 2007) e nem mesmo há uma terminologia definida para identificar essas firmas em estudos sobre internacionalização varejista (Ferne, Burt e Davies, 2010). Em alguns casos, são denominadas como ‘varejistas de marca’¹ (Granot, Greene e Brashear, 2010; Ilonen *et al.*, 2011), embora não atuem somente como firmas varejistas.

¹ Do inglês *branded retailer*

Devido à ausência de terminologia específica para representar essas firmas, optou-se por denominá-las neste estudo como **varejistas de marcas internacionais (VMI)**. Notadamente, essas firmas de atuação internacional são, na sua grande maioria, originárias de países desenvolvidos. Mais recentemente, entretanto, observa-se o surgimento de VMI originárias de países emergentes, como, por exemplo, das brasileiras Alpargatas (marca Havaianas) e Natura.

1.2.

Expansão das varejistas de marcas internacionais em mercados emergentes

Um dos vetores de expansão mundial das VMI é encontrado nos mercados consumidores de países emergentes. As barreiras inerentes à incerteza de operar em países com instabilidade econômica e política, somadas às diferenças culturais com relação a países desenvolvidos, vêm sendo superadas por essas firmas diante da oportunidade de expansão dos negócios em mercados que agora oferecem segmentos numerosos de consumidores globalizados, com poder de consumo ampliado e ávidos por marcas internacionais (ATKEARNEY, 2015; DELLOITE, 2014, 2015b; KRAVETS e Sandikci, 2014). Além disso, a busca por novos mercados é uma resposta às limitações de crescimento das VMI nos seus próprios países de origem (Cao e Pederzoli, 2013; Halepete, 2011; Sakarya, Eckman e Hyllegard, 2007).

As estratégias de expansão adotadas pelas VMI em países emergentes sofrem variações entre países influenciadas por idiosincrasias locais, tais como diferenças estruturais e culturais dentre os vários países emergentes (Alexander e Doherty, 2009). No entanto, essas firmas parecem ter seguido um padrão comum em vários mercados emergentes, qual seja, a preferência pela instalação de lojas em SC (Ahmed, Ghingold e Dahari, 2007; Bonetti, 2014; Erkip, 2003; Halepete, 2011; Juwaheer, Pudaruth e Ramdin, 2013). Meyer-Ohle (2014, p. 508) declarou que:

No Sudeste Asiático, malls se tornaram uma quase exclusiva localização para lojas de marcas internacionais japonesas [...] os websites corporativos mostram que basicamente todas as lojas da Fast Retailing, Dياسo, Ryohin, Keikaku, são localizadas em grandes shopping centers, tanto nos grandes centros quanto nos subúrbios. [...] várias varejistas japonesas têm buscado associação com players de shopping centers no Sudeste Asiático em busca de também desenvolver shopping centers na região.

Essa relação empiricamente observada entre o ingresso de VMI e o desenvolvimento da indústria de SC de mercados emergentes ganha complexidade ao sinalizar uma associação direta entre a expansão internacional das VMI e os SC dos mercados de destino emergentes, que não encontra paralelo em mercados de destino de países desenvolvidos. Não obstante a relevância de SC nos mercados desenvolvidos (Atkearney, 2015), as VMI “implantam lojas tanto em comércios de rua bem-estabelecidos e lojas de departamento quanto em shopping centers qualificados” (Alexander e Doherty, 2009, p. 308) e, em alguns segmentos, como o luxo, o comércio de rua é a localização preferida (Manlow e Nobbs, 2013).

Portanto, ainda que firmas varejistas e SC atuem em complementaridade (DeLisle, 2005a), o nível de interdependência entre esses atores é assimétrico em mercados desenvolvidos. Enquanto que os SC são uma opção de localização de lojas das firmas varejistas dentre várias outras alternativas, como comércios de rua, lojas de departamento, galerias e comércio eletrônico (Teller e Reutterer, 2008; Worzala e Mccarthy, 2001), as firmas varejistas são a razão da existência e a principal fonte de renda de SC (Benjamin, Boyle e Sirmans, 1990; Sirmans e Guidry, 1993).

Porém, nos mercados emergentes, o que se nota é um nível de interdependência menos assimétrico entre as VMI e os SC, evidenciado pela concentração das lojas dessas firmas em SC em detrimento de outros locais. Além disso, o crescimento da indústria de SC de países emergentes pareceu ter fomentado o ingresso nesses países das VMI. Segundo as firmas de consultorias especializadas nos mercados imobiliários e varejista, ATKearney (2015) e Delloite (2014, 2015), o crescimento da indústria de SC tem representado um propulsor do ingresso de marcas internacionais em países como Brasil, Chile, Colômbia e Peru, na América Latina, China, Sri Lanka e Malásia, na Ásia, e Arábia Saudita, Kuwait e Emirados Árabes, no Oriente Médio.

A proximidade entre as VMI e os SC de países emergentes está também refletida em análises sobre o papel de SC como facilitadores do processo de legitimação dessas firmas entrantes em países com características culturais diferentes dos mercados do ocidente, como na Índia (Varman e Belk, 2012) e na Arábia Saudita, conforme reportado pela ATKearney (2015, p. 15):

A Arábia Saudita é um dos mercados mais conservadores do Oriente Médio, e por isso varejistas e desenvolvedores [de shopping centers] precisaram ir além para entregar formatos [de shopping centers] criativos e com entretenimento adequado, como, por exemplo, malls, ou andares nos malls, exclusivamente para mulheres, onde os cinemas – diversão proibida para mulheres – são substituídos por outras ofertas de lazer.

Segundo Erkip (2003, p. 1075), a mudança de hábitos de consumo na Turquia é associada à presença de marcas internacionais em SC: “A população turca está ansiosa para consumir nos shopping centers as marcas internacionais que vemos nos filmes de Hollywood”.

Alguns dos fenômenos observados com relação à proximidade entre as VMI e os SC em mercados emergentes também estão ocorrendo no Brasil, como identificados a seguir:

- Concentração das lojas das VMI em SC;
- Ingresso intenso das VMI no Brasil em período coincidente com o crescimento da indústria de SC registrado na última década (Serrentino, 2013);
- A rápida expansão da cadeia de lojas das VMI em SC pelo território nacional, inclusive em direção a regiões menos desenvolvidas do país, e supostamente menos atrativas;
- O desenvolvimento de SC segmentados para o mercado de luxo;
- Atuação de algumas firmas de SC como operadores, terceirizados ou em parceria, das lojas das VMI voltadas ao segmento de luxo.

Essas particularidades evidenciam a relevância do papel que a indústria de SC no Brasil parece estar exercendo na expansão das VMI no país.

O contexto brasileiro é também caracterizado por algumas especificidades na indústria de SC do país. Além do incremento da oferta de SC (Abrasca, 2015a), a indústria teve sua estrutura modificada por meio da formação de *players* especializados no gerenciamento de um portfólio de SC (Baldin, 2012; Branco *et al.*, 2007). Em consequência do crescimento observado, a indústria de SC parece ter ingressado em uma fase de maturidade (Atkearney, 2015) refletida no incremento no nível de competição observado entre os incumbentes (Lowry, 1997), tanto no nível dos SC quanto no nível das firmas que gerenciam portfólios de SC (Baldin, 2012).

Como resposta à rivalidade crescente, alguns *players* que lideram a indústria têm implementado estratégias de diferenciação (Baldin, 2012) alicerçadas, entre outros aspectos, no composto de lojas dos SC de seu portfolio (El-Adly, 2007). Em consequência da atratividade que as marcas internacionais originárias de países desenvolvidos exercem sobre os consumidores de países emergentes (Gupta, Balmer e Low, 2015), a presença de lojas monomarca das VMI no composto de lojas ofertado em SC é considerada um elemento relevante no aumento de atratividade de SC para os consumidores finais em mercados emergentes (Atkearney, 2015; Erkip, 2003; Wang, Zhang e Wang, 2006).

Com base nessa análise, é razoável supor que, não só as VMI parecem depender da indústria de SC para instalarem suas lojas no Brasil, mas também os SC parecem depender das lojas das VMI para sustentarem seus diferenciais competitivos.

Partindo-se do contexto deste estudo, no qual são observados fenômenos nos quais relacionamentos interorganizacionais parecem afetar etapas do processo de internacionalização das VMI, optou-se por uma investigação orientada pelos conceitos presentes nas abordagens de redes.

1.3. Definição do problema de pesquisa

A compreensão dos elementos que compõem o relacionamento interorganizacional em processos de internacionalização de empresas recebeu contribuições importantes das abordagens de redes (Johanson e Kao, 2010), desenvolvidas com base na premissa de que o mundo econômico está imerso em um contexto social mais amplo, no qual entidades se relacionam em interdependência (Granovetter, 1985). Da combinação desses relacionamentos resultam formas de organização em redes interconectadas que influenciam e são influenciadas pelos atores sociais (Borgatti e Halgin, 2011).

Na lógica da abordagem de redes, aplicada na internacionalização, a estrutura e os conteúdos presentes nas ligações existentes entre organizações promovem o tráfego de recursos e informações que impactam o comportamento das firmas no decorrer do processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009).

Esses impactos são positivos no desenvolvimento internacional das firmas, em situações nas quais as redes trazem às firmas elementos que, dentre outros: a) facilitam o processo de identificação de oportunidades internacionais (Kontinen e Ojala, 2011; Ozgen e Baron, 2007); b) atenuam dificuldades oriundas do desconhecimento dos mercados, do tamanho e da maturidade das firmas (Coviello e Munro, 1995; Oviatt e Mcdougall, 2005) e c) aumentam a confiança entre fornecedores e compradores de países diferentes reduzindo os custos de transação (Chetty e Agndal, 2007; Johanson e Mattsson, 1987).

Por outro lado, a expansão internacional das firmas pode ser impactada negativamente por restrições oriundas dos laços construídos durante o processo de internacionalização, como nos casos de acordos de exclusividade com determinados clientes (Loane e Bell, 2009) ou conflitos com parceiros que inicialmente atuaram com propulsores da internacionalização (Coviello e Munro, 1995).

Impactos das redes de relacionamento também foram observados na internacionalização varejista. Para alguns autores (Dawson, 2007; Wood e Reynolds, 2012), a atividade varejista demanda, mais do que outras atividades, uma profunda imersão no mercado de destino, obtida por meio de esforços das firmas estrangeiras no estabelecimento de vínculos com a cultura dos mercados de destino e na sua inserção nas redes de relacionamentos desses mercados (*embeddedness*). Essa necessidade é decorrente da própria natureza da atividade varejista que demanda a instalação de pontos-de-venda nos mercados exteriores em busca de consumidores finais (Wrigley, Coe e Currah, 2005), em contraponto à expansão internacional de atividades manufatureiras que podem atuar em mercados exteriores apenas por meio de exportação.

As firmas varejistas são mais vulneráveis do que as firmas manufatureiras aos contextos mercadológicos nos quais atuam por estarem fisicamente expostas nos espaços públicos, como comércios de ruas, ou semipúblicos, como SC. Além disso, a atividade varejista está sujeita à aceitação de uma maior gama de *stakeholders* do mercado de destino, tais como consumidores finais, distribuidores, fornecedores de serviços e produtos, mercado imobiliário, entidades governamentais e não-governamentais (Elg, Ghauri e Tarnovskaya, 2008; Wood e Reynolds, 2012).

As redes podem impactar em várias decisões do processo da internacionalização varejista, tais como na escolha de países e de modos de entrada no exterior (Hutchinson *et al.*, 2009; Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014), nas adaptações do mix de marketing e de recrutamento de recursos humanos (Elg, Ghauri e Tarnovskaya, 2008), e nas decisões de localização da cadeia de lojas (Wood e Reynolds, 2012).

Em cada uma dessas etapas do processo decisório, as varejistas estrangeiras podem contar com recursos provenientes dos relacionamentos com diferentes atores das redes nos mercados de destino, que atuam como facilitadores ou inibidores da operação dessas firmas nesses mercados. Enquanto que os relacionamentos com entidades não-comerciais, como universidades e governos, podem auxiliar as firmas estrangeiras a obterem legitimidade institucional (Elg, Ghauri e Tarnovskaya, 2008), os relacionamentos com franqueados ou licenciados, estabelecidos no momento de entrada nos mercados exteriores, podem vir no futuro (na etapa de pós-entrada) a impedir o crescimento das varejistas de forma orgânica nos mercados de destino (Girod e Rugman, 2005).

Dentre os atores da rede de relacionamentos dos mercados exteriores, estão aqueles envolvidos com a atividade imobiliária que disponibilizam os espaços locatícios para a instalação de lojas das VMI. As decisões de localização de lojas são consideradas fundamentais no sucesso das firmas varejistas (Reynolds e Wood, 2010) e a construção de relacionamentos com atores do mercado imobiliário de destino é, conseqüentemente, uma atividade de alta relevância na internacionalização varejista. Segundo Wood e Reynolds (2012), relacionamentos com atores do mercado imobiliário de destino auxiliam no suporte às decisões de localização de lojas e na compreensão e adequação da operação aos sistemas regulatórios locais que afetam o desempenho, os investimentos e a expansão das firmas varejistas nos mercados de destino.

Tudo isso considerado, é razoável supor que os relacionamentos com SC, um relevante ator do mercado imobiliário em vários países emergentes, podem impactar no processo de internacionalização de firmas varejistas, como é o caso das VMI que ingressaram e se expandiram nesses países. Portanto, este estudo busca responder à seguinte questão:

Como os relacionamentos com shopping centers do mercado de destino influenciaram as decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais, em um contexto de mercado emergente?

1.4.

Objetivos do estudo

Este estudo tem como objetivo principal propor um modelo explanatório das influências dos relacionamentos com SC do mercado de destino nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI em mercados emergentes, com base na abordagem de redes.

Para tanto, este estudo tem como objetivos secundários:

- Identificar as características dos relacionamentos entre as VMI e os SC do mercado de destino emergente selecionado;
- Analisar as influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no mercado de destino emergente selecionado.

Considerando-se que, na abordagem de redes, as díades de relacionamento recebem influência dos demais relacionamentos que os atores focais têm com demais atores na rede, este estudo tem também como objetivo secundário:

- Identificar a posição ocupada pelos SC na rede de relacionamentos do mercado de destino emergente selecionado e as respectivas implicações dessa posição nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI.

1.5.

Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa apresenta delimitações por objeto de estudo (relacionamentos entre tipos de firmas), por tempo (período de ingresso e expansão das VMI no Brasil) e por escopo (etapas do processo de internacionalização das VMI).

O objeto de estudo está delimitado aos relacionamentos entre VMI – oriundas de mercados desenvolvidos e presentes com lojas monomarca no mercado brasileiro – e SC, neste estudo representados pelas empresas de SC.

Empresas de SC (ESC) são aquelas que atuam de forma especializada como proprietárias, desenvolvedoras e gerenciadoras de um portfólio de SC² (caracterizadas na seção 5.2.1 deste estudo), nos quais as VMI instalaram a maioria de suas lojas. Outros arranjos organizacionais de gestão de SC, tais como SC com equipe dedicada nomeada pelos proprietários ou agentes imobiliários contratados, não foram considerados neste estudo em virtude da sua pouca participação no processo de ingresso e expansão das VMI no Brasil.

Demais tipos de varejistas internacionais, foram desconsiderados pelos seguintes motivos: a) varejistas tradicionais, que operam com lojas de grandes superfícies, foram desconsiderados neste estudo pois implantaram suas lojas no Brasil em localizações solitárias ou em comércios de rua, embora se verifique também localizações em SC com menor frequência; b) varejistas de serviços – alimentação e lazer – foram desconsiderados neste estudo, por questões de parcimônia, em virtude de especificidades na sua operação *vis-à-vis* a distribuição de produtos de consumo; e c) varejistas que atuam puramente no comércio eletrônico foram desconsiderados neste estudo em virtude das especificidades de sua atuação internacional.

Com relação à delimitação temporal, são investigados somente os relacionamentos com SC de VMI que ingressaram, ou realizaram expansão da cadeia de lojas, no Brasil a partir de 2003 e que estavam presentes no país com lojas monomarca em abril de 2016. O período escolhido retrata a fase de crescimento vigoroso do mercado varejista brasileiro (Serrentino, 2009) e permite que o fenômeno seja compreendido de forma contemporânea. As VMI que descontinuaram a distribuição direta no Brasil, mesmo que tenham permanecido em operação no país por meio da distribuição por canais indiretos (lojas multimarcas), não serão consideradas em virtude da dificuldade na obtenção de dados primários.

² O gerenciamento de SC pode ser realizado pelos próprios proprietários, de forma individualizada, ou seja, sem pertencimento a uma rede de SC, pode ser realizado por agentes imobiliários contratados, ou ainda por equipe de gestão dedicada ao SC.

Na delimitação do escopo deste estudo, são investigadas no processo de internacionalização varejista, por parcimônia, as decisões de entrada – que envolvem a seleção de mercados, o modo de operação na entrada (modo de entrada) e as adaptações do mix de marketing – e as decisões de expansão intramercado, ou seja, aquelas relativas ao processo de expansão das VMI pelas diversas regiões do mercado de destino.

1.6. Relevância acadêmica e gerencial

Por meio deste estudo, pretende-se contribuir para o conhecimento acadêmico sobre a internacionalização varejista identificando alguns aspectos pouco abordados pela literatura existente e preenchendo uma lacuna teórica relativa à ausência de conhecimento sobre as influências dos relacionamentos com SC dos mercados de destino no processo decisório de expansão internacional das VMI.

Em primeiro lugar, no estudo são evidenciadas características do processo de internacionalização das VMI pouco exploradas nas pesquisas sobre internacionalização varejista, nas quais prevalecem estudos com varejistas tradicionais, como supermercados e lojas de departamentos, e estudos que adotam amostras mistas de tipos de firmas envolvidas com a atividade varejista.

Na medida em que as VMI estão também envolvidas com a atividade manufatureira, sua expansão em mercados exteriores pode se dar apenas sob a forma de exportação para canais de distribuição indiretos nos mercados exteriores. Dessa forma, o que caracteriza a internacionalização da atividade varejista das VMI é a sua atuação na distribuição direta de suas marcas/produtos que ocorre por meio da implantação de lojas monomarca em mercados exteriores, cujo processo de internacionalização contém elementos adicionais ao processo de internacionalização puramente manufatureiro (Ilonen *et al.*, 2011). Dentre esses elementos adicionais, estão a escolha de modos de entrada típicos da atividade varejista, como franquias e licenciados exclusivos, e a definição de locais aglomerados para a instalação da cadeia de lojas.

Ainda que na literatura acadêmica sejam abordados aspectos específicos da internacionalização varejista de firmas que atuam nos segmentos de moda e de luxo, há poucos estudos que tratam das demais VMI, tais como aquelas especializadas em artigos esportivos e eletrônicos, dentre outras categorias de produtos. Portanto, neste estudo oferece-se uma conceituação ampliada das firmas envolvidas com a atividade varejista que não são puramente varejistas, ou específicas do segmento de moda ou luxo. Do contrário, são firmas desenvolvedoras de marcas de vários produtos de consumo e que também atuam como varejistas em âmbito internacional.

Em segundo lugar, por meio deste estudo contribui-se no conhecimento sobre as atividades varejistas que ocorrem no contexto dos mercados de destino, sobretudo aquelas que ocorrem após a entrada nesses mercados. Quando firmas varejistas se internacionalizam, exploram suas vantagens competitivas no país anfitrião, tais como tecnologias varejistas distintivas e força da marca corporativa (Dawson, 1994; Sternquist, 1997), seja operando do mesmo modo que em seu país de origem, ou adaptando-se ao país de destino (Evans, Mavondo e BRIDSON, 2008). No entanto, mesmo que tenham excelentes resultados no seu país de origem, muitas firmas encontram dificuldades em lidar com as complexidades no ambiente dos mercados exteriores relativamente às idiossincrasias locais, tais como diferenças culturais e características dos consumidores, resultando em alguns casos até em desinvestimento (Bianchi e Ostale, 2006; Etgar e Rachman-Moore, 2007).

Algumas pesquisas realçaram a importância dos processos que ocorrem durante a operação nos mercados exteriores, tais como o aprendizado e a adaptação do padrão operacional aos mercados de destino (Currah e Wrigley, 2004; Palmer e Quinn, 2005), sobretudo no caso de países emergentes, onde a diversidade ambiental se mostra mais desafiadora para empresas oriundas do hemisfério norte (Sarkarya, Eckman e Hyllegard, 2007). Entretanto, na literatura sobre internacionalização varejista ainda há carência de estudos sobre a etapa que sucede à entrada em mercados exteriores (Frasquet, Dawson e Mollá, 2013), que envolve, dentre outras, decisões de expansão da cadeia de lojas (Wood e Reynolds, 2012).

Em terceiro lugar, por meio deste estudo contribui-se com elementos sobre a rede de relacionamentos do mercado de destino e seus impactos no processo de internacionalização varejista. Não obstante o extenso uso de abordagens de rede na compreensão da internacionalização de empresas (Johanson e Kao, 2010), área na qual prevalecem estudos de firmas manufatureiras (Dawson, 2007), o mesmo não parece ocorrer no que tange à internacionalização da atividade varejista. A gravidade da escassez de pesquisas com abordagem de redes nesse campo de estudos é salientada por alguns pesquisadores em decorrência da necessidade que a atividade varejista tem de buscar uma imersão, ou *embeddedness*, no mercado de destino, para obter sucesso internacional (Almodóvar e Rugman, 2015; Dawson, 2007; Wood e Reynolds, 2012). *Embeddedness* é ainda considerada como especialmente crítica quando se trata de contextos de países emergentes, nos quais a incerteza e a distância cultural criam desafios adicionais à operação nos mercados exteriores (Kuivalainen *et al.*, 2013).

Em quarto lugar, por meio deste estudo contribui-se no preenchimento de uma lacuna no conhecimento acadêmico no que tange ao relacionamento entre as VMI e SC, um ator específico e relevante nos mercados de destino emergentes. A compreensão desse relacionamento dá subsídios para a análise do impacto de redes de relacionamentos processo de internacionalização específico das VMI.

Do ponto de vista gerencial, por meio deste estudo contribui-se com informações para os gestores das VMI, originárias de países desenvolvidos, sobre as idiossincrasias do mercado brasileiro de SC, cujas características podem ser semelhantes àquelas encontradas em vários outros países emergentes. Para gestores com pouca familiaridade com esse tipo de ambiente mercadológico, o aumento do seu nível de conhecimento sobre o mercado de destino emergente pode resultar em uma atenuação das percepções de distância cultural nas práticas de negócios e influenciar nos critérios de seleção de mercados. Mesmo para gestores com maior familiaridade com países emergentes, o estudo contribui com elementos que podem auxiliar o processo de expansão da cadeia de lojas pelas diversas regiões do país.

Neste estudo, promove-se uma identificação ampla das características dos relacionamentos entre as VMI e os SC brasileiros e suas influências no ingresso e na operação de lojas das VMI no Brasil. Como resultado, são indicados caminhos para construção de relacionamentos na rede de mercados emergentes, nos quais os SC parecem exercer influências mais salientes do que as observadas em países desenvolvidos.

1.7. Organização do estudo

No capítulo introdutório deste estudo, foram abordados o contexto sob o qual o fenômeno em estudo é observado, a definição do problema e dos objetivos da pesquisa e sua relevância para o conhecimento acadêmico e gerencial.

No capítulo dedicado à revisão de literatura, são apresentados os principais referenciais teóricos disponíveis na literatura acadêmica sobre as abordagens de rede nos estudos organizacionais e suas influências nos estudos sobre internacionalização de empresas. A internacionalização varejista é tema explorado no bloco seguinte, com destaque para as decisões de entrada e de pós-entrada em mercados exteriores das firmas varejistas e para as abordagens de redes adotadas em estudos sobre internacionalização varejista. Por fim, são apresentados na revisão de literatura os principais conceitos relativos ao gerenciamento de SC.

Em seguida à revisão de literatura, apresenta-se o modelo conceitual construído com vistas à explicação do fenômeno investigado, as suposições de pesquisa, bem como as variáveis do estudo e respectivas categorias de análise que orientarão a coleta de dados da pesquisa. No capítulo sobre a metodologia de pesquisa é apresentada a justificativa da escolha do método de estudo de caso e são descritos os procedimentos adotados na pesquisa.

Os resultados são apresentados em dois capítulos: a) análise da posição dos SC na rede de relacionamentos varejista brasileira e b) influências dos relacionamentos com SC no processo de internacionalização das VMI. Em seguida, os resultados da pesquisa são discutidos e é apresentado o modelo resultante desta pesquisa.

Por fim, são apresentadas as conclusões sumariadas deste estudo e são evidenciadas suas contribuições teóricas e gerenciais, bem como suas limitações. Este estudo termina com sugestões para futuras pesquisas. Na **Figura 1**, está ilustrada a organização deste estudo.

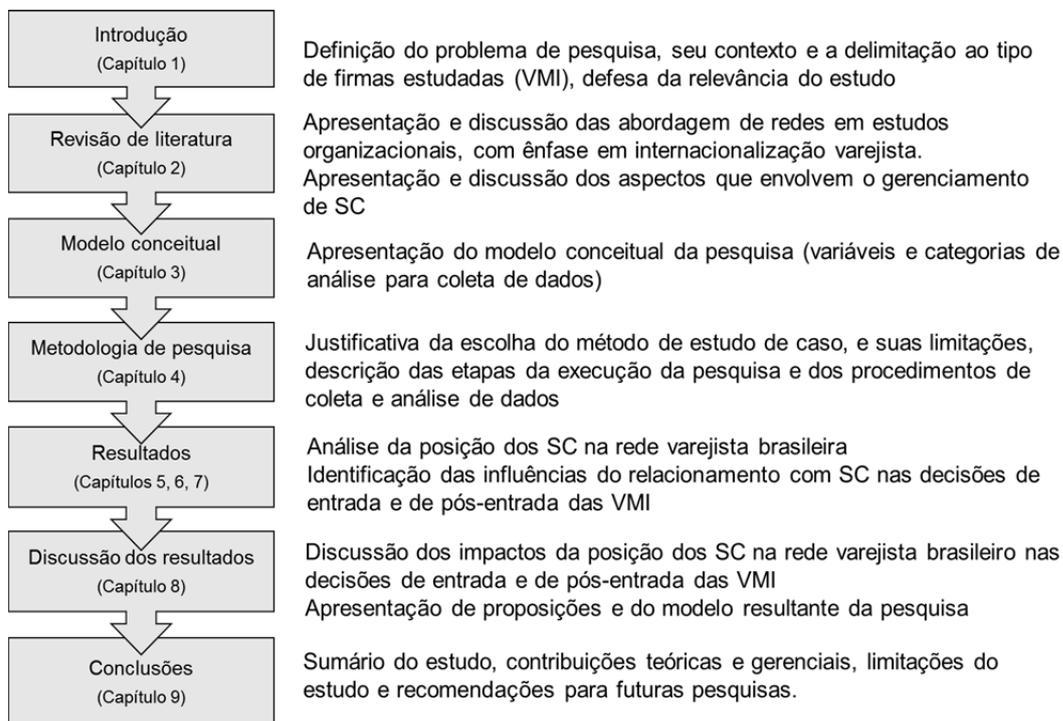


Figura 1 – Organização do estudo

2 Revisão de literatura

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura elaborada para este estudo, na qual foram identificadas as lentes teóricas que possibilitaram o enquadramento do problema de pesquisa e que trouxeram os elementos formativos do modelo conceitual que orientou a coleta de dados desta pesquisa.

Nesta revisão, recorreu-se a lentes teóricas de vários campos de conhecimento nas disciplinas de administração de empresas, sociologia e geografia econômica, resultando em três blocos temáticos, ilustrados na **Figura 2**: a) relacionamento interorganizacional, amparado nas abordagens de redes, b) conceitos de internacionalização de empresas, com ênfase na atividade varejista, e c) conceitos envolvidos no gerenciamento de SC, com ênfase nos aspectos que envolvem as firmas varejistas.

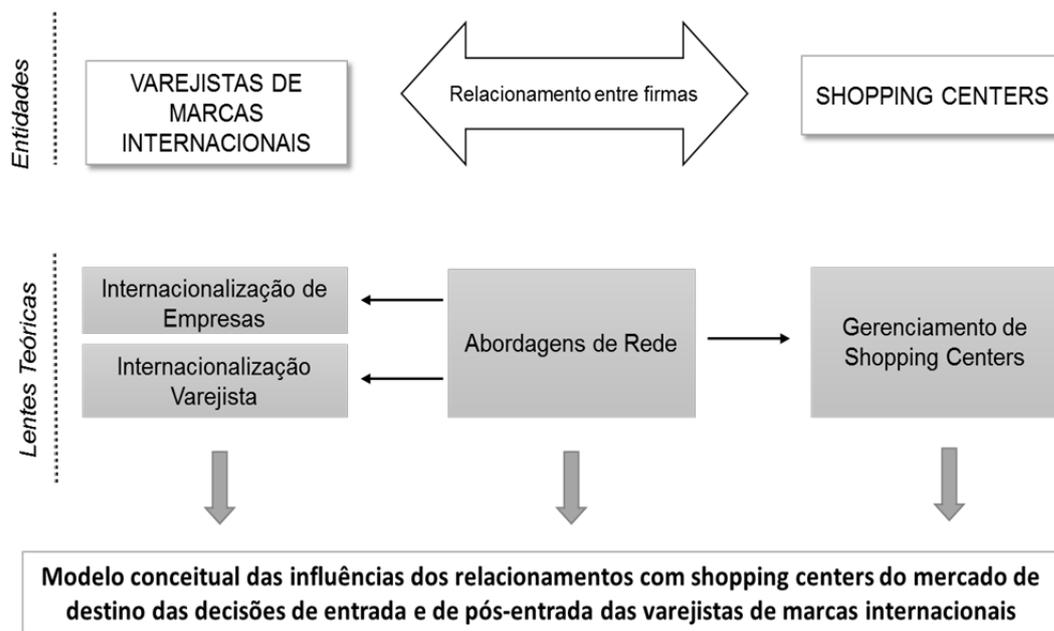


Figura 2 – Modelo esquemático da revisão de literatura

No primeiro bloco, discorre-se sobre as abordagens de redes desenvolvidas por pesquisadores em Ciências Sociais a partir da metade do século XX, aplicadas ao contexto interorganizacional. A abordagem de redes parte da premissa de que a arena econômica está imersa em um contexto social mais amplo, no qual entidades se relacionam em interdependência. A combinação destes relacionamentos resulta em formas de organização em redes interconectadas que influenciam e são influenciadas pelos atores sociais. A lógica da abordagem de redes de relacionamento aplicada ao contexto interorganizacional considera que a estrutura e os conteúdos presentes nas ligações existentes entre organizações impactam o comportamento e o desempenho das firmas.

No segundo bloco, são explorados os conceitos mais relevantes sobre internacionalização de empresas e, em seguida, apresentados os conceitos específicos para a internacionalização varejista. Não obstante a inserção da atividade varejista internacional no contexto mais amplo de negócios internacionais, o campo de estudos específico sobre atividade varejista ganhou corpo teórico próprio, sob a alegação de que algumas peculiaridades varejistas não seriam bem explicadas pelos conceitos de internacionalização existentes. Porém, os estudos sobre a internacionalização varejista receberam influências de conceitos desenvolvidos em internacionalização de empresas, dentre eles as abordagens de redes na internacionalização.

No terceiro bloco, são apresentados os principais conceitos que envolvem o gerenciamento de SC, um negócio que mescla elementos da atividade varejista com a atividade imobiliária, com foco nos conceitos que influenciam nas estratégias específicas do relacionamento de SC com firmas varejistas e sua importância no desempenho de SC.

Para cada um desses blocos teóricos, foi elaborada uma revisão bibliográfica criteriosa com vistas a oferecer um resumo relevante dos principais conceitos e destacar o diálogo entre os autores.

Para a revisão de literatura sobre abordagens de redes em estudos organizacionais, partiu-se de algumas revisões bibliográficas publicadas em periódicos revisados por pares (Bergenholtz e Waldstrøm, 2011; Borgatti e Halgin, 2011; Brass *et al.*, 2004; Zaheer, Gözübüyük e Milanov, 2010), o que possibilitou uma visão geral do tema, suas origens teóricas e suas aplicações em diversos campos de estudos organizacionais.

Para os demais blocos teóricos, foram elaborados estudos bibliométricos com vistas a dar maior segurança na revisão de literatura com relação à abrangência da publicação científica existente. Nos estudos bibliométricos, foram analisadas uma coleção de publicações encontradas em periódicos relevantes de cada área em estudo, disponíveis nas principais bases de dados, publicados nos últimos 20 anos. Artigos considerados seminais foram incluídos independentemente da sua data de publicação. Em alguns casos, livros e capítulos de livros foram incluídos, como resultado da consulta às listas de referências. O uso do método de revisão bibliométrica possibilitou a identificação dos principais autores publicados, e referenciados por outros autores, os principais temas e suas tendências, os métodos e contextos das pesquisas. Os resultados de cada um dos três estudos bibliométricos são apresentados no Apêndice I.

O estudo bibliométrico sobre internacionalização varejista foi inicialmente baseado em uma revisão de literatura elaborada por Swoboda, Zentes e Elsner (2009), à qual foram acrescentados artigos publicados até o final de 2015, resultando em uma amostra de 193 artigos analisados.

Não obstante a relevância de alguns autores que lideram as citações encontradas nos 193 artigos analisados – notadamente John Dawson, Nicholas Alexander, Anne-Marie Doherty, Alan Treadgold, Irena Vida e Brenda Sternquist – os conceitos sobre internacionalização varejista são ainda fragmentados e não existe um modelo consagrado capaz de explicar o processo. Além disso, nota-se o entrincheiramento de alguns autores em conceitos que consideram específicos da internacionalização varejista; dentre os 50 artigos mais citados, 41 artigos tratam da internacionalização varejista sem menção ou referência direta aos conceitos de negócios internacionais. Muitos dos autores mais referenciados são também os mais produtivos (em número de artigos publicados), com destaque para Nicholas Alexander que participou de 24 artigos de uma amostra de 193 artigos. Os vinte autores mais prolíficos são afiliados a universidades europeias, notadamente do Reino Unido, país que, sozinho, representou 50% da amostra.

A maioria das pesquisas sobre internacionalização varejista, cerca de 60%, tiveram como foco firmas varejistas tradicionais (como hipermercados e lojas de departamento) ou basearam-se em amostras com vários tipos de firmas varejistas. As VMI vêm recebendo maior atenção dos pesquisadores na última década em resposta à sua visibilidade no cenário internacional. Com relação a esse tipo de

firmas, as pesquisas com a participação de Christopher Moore e Karine Picot-Coupey trouxeram importantes contribuições ao conhecimento acadêmico.

Também é interessante notar que o tema da internacionalização varejista é tratado no âmbito de periódicos especializados, tais como *International Journal of Retail & Distribution Management*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* e *Journal of Retailing and Consumer Services*. Os mais prestigiados periódicos de varejo, com o *Journal of Retailing*, e de estudos sobre internacionalização, como o *Journal of International Business Studies*, publicaram poucos estudos sobre internacionalização varejista nos últimos 35 anos.

Não obstante o crescimento das economias emergentes, em apenas 44 dos 193 artigos revisados, os contextos de pesquisa envolviam pelo menos um país emergente como mercado de destino. Dentre esses, foram encontrados cinco estudos que incluíam países da América Latina, dos quais três envolveram o Brasil (Alexander e Silva, 2002; Diallo, 2012; Rocha e Dib, 2002).

No estudo bibliométrico sobre abordagens de rede na internacionalização de empresas partiu-se da análise elaborada por Slotte-Kock e Coviello (2010) sobre as influências de abordagens de rede em estudos sobre empreendedorismo, na qual as autoras identificam as principais características de diferentes abordagens de rede existentes na literatura. Duas dessas abordagens são, segundo as autoras, prevalentes nas pesquisas sobre internacionalização, quais sejam: redes sociais – oriundas de estudos na área de sociologia econômica e defendidas por autores norte-americanos –, e redes de negócios – oriundas de estudos na área de marketing industrial e defendida por autores europeus. Com base nesta tipologia (cf. Halinen e Törnroos, 2005; Johanson e Kao, 2010), buscou-se nas bases de dados os artigos e capítulos de livros publicados.

Como resultado, no estudo bibliométrico sobre abordagens de rede na internacionalização foram identificados e classificados 198 artigos publicados em periódicos revisados por pares. Em 48% desses artigos foi utilizada a abordagem de redes sociais, em 35%, a de rede de negócios e em 17%, ambas abordagens.

Pouco mais da metade dos artigos identificados foram publicados em quatro periódicos, a saber: *International Business Review*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of International Entrepreneurship* e *International Marketing Review*. Entretanto, os conceitos das abordagens de redes de negócios se mostraram concentrados no periódico *Industrial Marketing Management*, e em livros e

capítulos de livros. Entre os autores mais citados nos artigos que partem de conceitos de redes de negócios estão os pesquisadores alinhados com o grupo *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP), originários da Universidade de Uppsala, tais como Jan Johanson, Lars-Gunnar Mattsson, Jan-Erik Vahlne e Hakan Håkansson. Já nos artigos com abordagens de redes sociais, ou abordagens mistas, os autores tidos como seminais são os sociólogos Mark Granovetter e Ronald Burt.

O estudo bibliométrico sobre SC foi realizado com base na coleção de artigos pertencentes às bases de dados mais relevantes no campo de administração de empresas, geografia econômica e economia, e algumas referências oferecidas por revisões de literatura existentes (Carter, 2009; Delisle, 2005a; Eppli e Benjamin, 1994). A abrangência dos campos pesquisados foi decorrente da natureza peculiar de SC, ao mesmo tempo um ativo imobiliário e um canal de distribuição varejista.

As pesquisas sobre SC foram classificadas em três grandes temas, como sugerido pela revisão elaborada por DeLisle (2005a): a) estudos sobre a demanda, ou seja, sobre o comportamento do consumidor na organização espacial varejista, que envolve aglomerações varejistas tais como comércios de rua e SC, b) estudos sobre a oferta, ou seja, os lojistas, que inclui a gestão de mix de lojas e do relacionamento com varejistas, e c) estudos sobre investimentos, que inclui os conceitos de precificação e valoração de ativos. Com base nesses grupos, buscou-se identificar as principais origens teóricas das pesquisas sobre SC em uma coleção de 262 artigos.

Nesse estudo bibliométrico, foi identificada a prevalência de artigos sobre o comportamento do consumidor de SC, que representaram 64% da amostra. Os artigos sobre os demais temas, como a gestão do mix de lojas de SC, o relacionamento com varejistas (lojistas) e elementos pertinentes à gestão imobiliária, responderam pelos restantes 36% da amostra. Adicionalmente, notou-se que em apenas um artigo o objeto de estudo foi uma firma que detém uma carteira de SC e os efeitos de esforços promocionais na rede de SC (Parsons e Ballantine, 2004). Todos os demais estudos trataram de SC como se fossem uma entidade solitária não pertencente a um coletivo gerenciado por empresa especializada.

Os artigos foram publicados em vários periódicos especializados em diferentes áreas e foi notada uma concentração em alguns dos periódicos que também tratam da internacionalização varejista, como o *International Journal of Retail & Distribution Management* e o *Journal of Retailing and Consumer Services*. Um pequeno grupo de artigos foi encontrado em periódicos especializados na área imobiliária, tais como o *Journal of Real Estate Research* e o *Journal of Property Investment & Finance*. A pesquisa também está distribuída por vários autores e poucos apresentaram destaque, dentre eles Jean-Charles Chebat e Christoph Teller. Enquanto que o primeiro autor concentrou seus estudos no comportamento do consumidor de SC, o segundo tratou o tema de forma mais abrangente, incluindo outras aglomerações varejistas, como comércios de rua. Youn-Kyung Kim também aparece com destaque, porém seus artigos estão concentrados no *Journal of Shopping Center Research*, periódico dedicado à indústria de SC, extinto em 2008.

Quanto ao contexto de pesquisa, os artigos sobre EUA e Canadá lideraram, com 52% da amostra, seguidos pela Europa com 20%. Países emergentes representaram 21% da amostra, porém nenhum estudo foi aplicado no Brasil. Nos últimos cinco anos, notou-se o aumento dos estudos em mercados emergentes, que passaram a representar quase 50% da amostra.

2.1.

Abordagens de rede em administração de empresas

A tradição de pesquisa sobre redes em administração de empresas é bastante extensa, como resultado de um crescimento vigoroso registrado a partir da segunda metade do século XX. Segundo Borgatti e Foster (2003), o interesse em analisar fenômenos sociais por meio de uma abordagem de redes ocorreu em busca de explicações que a visão individualista e atomística da sociedade, prevalente nos meios acadêmicos à época, não estava sendo capaz de prover. A abordagem de redes toma por princípio uma visão relacional e contextual do ambiente social, na qual os atores sociais desempenham seus papéis inseridos em um contexto modelado pelos relacionamentos entre eles (Granovetter, 1985). Nesta ótica, a organização social é vista como uma rede de laços que interconectam atores, e por meio destes fluem recursos e informações (Borgatti e Halgin, 2011).

A abordagem de redes tem sido amplamente utilizada em várias disciplinas no campo de administração de empresas, porém sofre de fragmentação dos conceitos (Bergenholtz e Waldstrøm, 2011; Provan, Fish e Sydow, 2007; Zaheer, Gözübüyük e Milanov, 2010). Entretanto, alguns autores identificaram que no universo da pesquisa acadêmica sobre redes interorganizacionais são prevalentes duas correntes de pensamento distintas (Halinen e Törnroos, 2005; Johanson e Kao, 2010; Slotte-Kock e Coviello, 2010).

A primeira delas, oriunda da importação dos conceitos da ‘escola de sociologia econômica norte-americana’ (cf. Halinen e Törnroos, 2005, p. 1285), apregoa que “a experiência dos indivíduos é camuflada pelos aspectos da estrutura social, muito além do controle de indivíduos específicos” (Granovetter, 1973, p. 1377). A estrutura social é formada pelos laços, presentes ou ausentes, entre os diversos atores sociais e permite transitividade quando laços ausentes são preenchidos, alterando a rede e seus resultados (Burt, 1992; Granovetter, 1973). A incorporação destes conceitos de redes pessoais às organizações envolvidas no ambiente econômico (Granovetter, 1985) trouxe para os estudos em estratégia uma nova lente teórica alternativa à Teoria de Custos de Transação (Coase, 1937; Williamson, 1981). Com isso, alguns pesquisadores embasaram sua visão relacional da estratégia com base nos relacionamentos em rede e seus impactos no desempenho das firmas (Gulati, 1998; Gulati, Zaheer e Nohria, 2000; Zaheer e Bell, 2005). Influências das abordagens de redes também foram verificadas nos estudos sobre empreendedorismo, nos quais a rede de relacionamentos pessoais dos empreendedores é considerada como uma importante vantagem no início das firmas (Hoang e Antoncic, 2003) e na sua internacionalização (Oviatt e McDougall, 2005).

A segunda abordagem de redes de relacionamento é oriunda de estudos empíricos liderados por pesquisadores do grupo de marketing industrial da Universidade de Uppsala, na Suécia, conhecido como IMP – *Industrial Marketing Purchasing* – que tiveram por objetivo analisar o relacionamento entre exportadores suecos e seus clientes europeus (Håkansson *et al.*, 2009). Diante de evidências de que esses relacionamentos eram duradouros e caracterizados por frequentes adaptações nos recursos e nas atividades transacionados, características não devidamente explicadas nas teorias econômicas prevalentes baseadas em transações discretas e mecanismos de preço, os autores do IMP definiram que estes relacionamentos seriam melhor caracterizados como interações sociais (Cook e Emerson, 1978). A

conexão entre várias interações geraria uma rede, da qual as firmas passariam a depender para obter sucesso em seus negócios. O conceito de ‘redes industriais’ (Anderson, Håkansson e Johanson, 1994), ou ‘redes de negócios’ (Håkansson *et al.*, 2009), passou a ser adotado por vários outros autores, sobretudo europeus, sendo denominado por ‘escola europeia de marketing industrial’ (cf. Halinen e Törnroos, 2005).

Diante de diferenças conceituais entre as abordagens de rede, optou-se nesta revisão por explorá-las separadamente em busca de sua apropriada compreensão e, quando aplicável, as abordagens são comparadas. Para efeitos de nomenclatura, as abordagens são aqui denominadas de redes sociais, em referência aos conceitos da escola norte-americana de sociologia econômica, e redes de negócios, em referência à escola europeia de marketing industrial (cf. Slotte-Kock e Coviello, 2010).

Porém, não obstante as diferenças entre redes sociais e redes de negócios, as abordagens de redes foram desenvolvidas em resposta a uma inquietude em comum: o mundo dos negócios não parecia estar se comportando como postulado nas tradicionais teorias econômicas (Håkansson e Snehota, 2006). Håkansson e colegas notaram (2009, p. 15) que “os negócios na prática pareciam se dar quase que de forma oposta ao que era descrito pelos modelos econômicos existentes” que consideram a ação isolada de atores independentes em um ambiente de negócios. Consequentemente, novas perspectivas teóricas deveriam ser desenvolvidas.

Dentre as teorias econômicas, a Teoria dos Custos de Transação (Coase, 1937; Williamson, 1981) foi particularmente utilizada como contraponto à visão dos negócios em ambiente de redes interorganizacionais por autores de ambas escolas de pensamento. O arranjo dos negócios em formas de redes é considerado como uma alternativa à hierarquia das firmas para lidar com os custos de transação (Aldrich e Zimmer, 1986; Johanson e Mattsson, 1987; Oviatt e McDougall, 1994). Segundo Johanson e Mattsson (1987), organizações em rede não atuam exclusivamente com base em relacionamentos burocráticos contratuais típicos das relações baseadas em preço entre fornecedores e compradores, nem tão somente por meio de forças hierárquicas verticais das firmas. Do contrário, a confiança mútua e a interdependência construídas pela firma por meio dos relacionamentos com outras firmas seriam capazes de reduzir os custos de transação, pois mitigam a incerteza com relação a comportamentos oportunistas e promovem acesso a re-

curso adequados e informações mais confiáveis. Além disso, redes são flexíveis e possibilitam o rearranjo de pessoas e de organizações em novas entidades capazes de criar produtos e serviços (Contractor, Wasserman e Faust, 2006).

Ainda que elementos relacionais inerentes às transações sejam abordados na Teoria dos Custos de Transação aborde (Borgatti e Foster, 2003), seu enfoque recai sobre os custos decorrentes de incerteza e falta de informações inerentes às firmas de forma atomística, e com isso são desconsiderados os impactos inerentes aos relacionamentos socialmente construídos sobre as transações. Na abordagem de redes, as transações são apenas parte de um conteúdo que flui entre atores por meio de ligações que podem, por conta de relacionamentos sociais existentes ou paulatinamente construídos, reduzir incerteza e alterar o grau de conhecimento dos atores, afetando, portanto, os custos de transação (Johanson e Mattsson, 1987).

Segundo Granovetter (1985), os relacionamentos interorganizacionais estão imersos em um ambiente composto por relacionamentos sociais e suas interconexões em rede, capazes de alterar a dinâmica no fluxo de informações e recursos. A imersão do contexto dos negócios em um contexto social mais amplo foi denominada por *embeddedness*. Para alguns autores, a ótica adotada por Granovetter (1985) ajudou a explicar o ambiente de negócios que as teorias econômicas prevalentes pareciam falhar em explicar (Borgatti e Halgin, 2011; Kilduff e Brass, 2010).

Como resultado, as abordagens de redes, sejam elas alinhadas com os conceitos de redes sociais ou de redes de negócios, partem das seguintes premissas:

- O mundo dos negócios está imerso em um contexto social maior (*embeddedness*), envolvendo relacionamentos entre diversas entidades com base nos laços pessoais dos indivíduos, construídos por meio das suas relações sociais oriundas e construídas no âmbito da sua vida privada ou profissional (Burt, 2000; Granovetter, 1973, 1985);
- Os custos de transação podem ser mitigados por meio do arranjo em redes, como alternativa à internalização nas hierarquias das firmas (Johanson e Mattsson, 1987);
- As estruturas de rede permitem maior acesso a recursos, materiais e imateriais, seja por meio de compartilhamento ou complementaridade (Gulati, Zaheer e Nohria, 2000; Zaheer e Bell, 2005).

2.1.1. Abordagens de redes sociais

A abordagem de redes sociais é apresentada neste estudo com enfoque nas suas aplicações em pesquisas que adotam uma visão relacional da estratégia. Segundo Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010, p. 62):

O poder da abordagem de redes deriva não somente do aumento da explicação da variância encontrada nos resultados das firmas, mas também por olhar o mundo por meio de uma lente estrutural sobreposta a uma lente autônoma, representando, portanto, uma visão distinta e mais completa do mundo dos negócios.

Redes de relacionamento não são, naturalmente, nem a única nem a mais determinante influência nos resultados das firmas. Capacidades e recursos internos às firmas são importantes e explicam uma grande parte da variância nos resultados (Barney, 1996). Além disso, redes podem proporcionar também restrições às firmas, na medida em que a presença de laços fortes pode gerar restrições no seu comportamento (Burt, 1992; Granovetter, 1973).

Gulati, Zaheer e Nohria (2000) destacaram que as redes de relacionamento nas quais estão inseridas as firmas podem ser consideradas forças, pois sua posição na rede é considerada por si só um recurso da firma (Loane e Bell, 2009), que em sendo valioso, raro e difícil de imitar, confere vantagens competitivas para as firmas, na tradição da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991). Por outro lado, os relacionamentos também podem levar as firmas para situações de *lock-in* na rede (Gulati, Zaheer e Nohria, 2000), nas quais uma firma pode ter sua capacidade de crescimento limitada pelo relacionamento estabelecido com outra ou estar limitada a operar com os parceiros existentes na rede, reduzindo sua flexibilidade e independência, o que caracterizaria uma desvantagem competitiva.

2.1.1.1. Conceitos e origens teóricas de redes sociais

Neste estudo, é adotada a definição de redes proposta por Borgatti e Halgin (2011, p. 1169), na qual “uma rede social é uma estrutura composta por um grupo de atores conectados por um conjunto de laços entre eles”. Os atores, também denominados de nós de rede, em alusão direta ao objeto físico, podem ser indivíduos, grupos e organizações. Os laços conectam pares de atores e podem ligar direta ou indiretamente vários atores na rede. Porém, os laços podem estar ausentes, e com isso grupos de atores ficam isolados de outros grupos na rede. Os laços

carregam conteúdo, sejam eles informações ou produtos, e podem ser caracterizados e eventualmente mensurados com relação à quantidade e intensidade (Brass *et al.*, 2004; Provan, Fish e Sydow, 2007).

Redes são estruturas com limites de difícil definição. Segundo Borgatti e Halgin (2011), é tarefa do pesquisador definir a rede que será estudada, com base nos atores e nos tipos de laços presentes, ou ausentes, ainda que com o risco de inadvertidamente excluir alguns atores da rede. Como resultado, uma rede pode englobar um grupo de amigos envolvidos com atividades específicas, firmas envolvidas em uma determinada na cadeia de valor, tais como fornecedores e distribuidores, firmas relacionadas em uma indústria, incluindo competidores e instituições nacionais ou supranacionais.

É também importante destacar que redes não são necessariamente grupos, que têm limites definidos e são interconectados. Do contrário, redes são estruturas que não têm limites claramente definidos e não necessariamente todos os seus elementos estão conectados (Borgatti e Halgin, 2011). Isto quer dizer que em estruturas de redes, alguns grupos podem não estar conectados com outros na rede em algum momento do processo evolutivo desta rede. A vantagem de olhar as redes levando em conta também os laços inexistentes possibilita acompanhar sua evolução ao longo do tempo, tanto do ponto de vista da sua fragmentação, quanto das características dos caminhos percorridos pelos atores e grupos (Burt, 2000).

Dentre as principais fontes teóricas das abordagens de rede, são destacados os conceitos mais comumente descritos nas revisões de literatura sobre o tema:

- *Embeddedness* e a ‘força dos laços fracos’ (Borgatti e Halgin, 2011) com base no trabalho de Granovetter (1973, 1985);
- Buracos estruturais, conceito desenvolvido a partir da análise de Burt (1992) sobre os efeitos do capital social em redes; e
- Dependência de recursos, conceito que analisa os relacionamentos com base nos elementos de poder (Aldrich e Zimmer, 1986).

Com base na premissa de que as ações dos indivíduos são melhor analisadas quando inseridas em um contexto de relacionamentos, Granovetter (1973) analisou esses relacionamentos (laços) com relação aos seus atributos de qualidade e de força. A força de um laço é representada por uma combinação de uma quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos presentes

em um relacionamento. Enquanto alguns laços são considerados fortes, como laços familiares, amizades de longa data, construídas ou não no ambiente profissional, e se dão de forma frequente e duradoura, outros são considerados fracos, como nos casos de relacionamento entre dois atores intermediado por terceiros, de natureza mais infrequente e distante.

Segundo Granovetter (1973), a dominância de uma rede com laços fortes aumenta a confiança entre os atores, porém gera redundância de informações, já que todos acabam por compartilhar coisas semelhantes, e em geral têm também perfis semelhantes, com isso há pouca chance de novas informações chegarem à rede. Já os laços fracos, embora aparentemente menos valiosos para os atores, permitem o acesso a novos recursos e informações, gerando um benefício geral para os participantes da rede, ou seja, a ‘força dos laços fracos’.

Burt (1992) explorou os conceitos de capital social e seus efeitos em redes de relacionamentos. Segundo Bourdieu (1984), o capital social pode ser entendido como a soma de recursos, reais ou virtuais, que indivíduos obtêm a partir da sua participação em uma rede de relações de mútuo conhecimento e reconhecimento. Coleman (1988) adicionou que uma rede tende a ser uma reprodução do padrão herdado dos relacionamentos por causa do valor resultante para o indivíduo ao preservar seu capital social. Diante disso, organizações também tenderiam em direção à reprodução dos relacionamentos existentes em busca da manutenção do seu capital social existente (Walker, Kogut e Shan, 1997).

Entretanto, para Burt (2000), a inserção em redes, mais do que preservar o capital social existente, abre oportunidades para incrementá-lo, por meio da exploração pelos atores da sua posição na rede. O autor postulou que existem buracos estruturais nas redes de relacionamento (BURT, 1992), ou seja, há espaços entre atores ou grupos não preenchidos por laços, e com isso os atores na rede podem ocupar estes espaços, intermediando informações entre organizações, e com isso pode aumentar seu poder na rede e extrair benefícios da ligação entre partes. Com isso, em redes muito fechadas, ou seja, redes nas quais os atores estão conectados entre si, há poucas oportunidades de ganhos para os incumbentes, enquanto que, em redes abertas, há atores não conectados e vazios a serem preenchidos.

Burt (1992, 2000) adicionou que os benefícios de incrementar relações em redes fechadas podem ser comprometidos pela redução na independência. Com isso, organizações que operam em redes abertas, ou menos densas, com maior quantidade de buracos estruturais, possuem maior amplitude nas escolhas cooperativas. O autor postulou que firmas que venham a preencher buracos estruturais têm maiores ganhos econômicos, pois têm mais chances de transformar informação em aumento de controle.

O debate principal entre a teoria dos buracos estruturais e a do capital social é relativo à importância dos laços fortes nos resultados das estratégias das organizações. Se, pela teoria do capital social, os laços fortes, ricos em capital social, são considerados fundamentais para o sucesso das firmas, na teoria de buracos estruturais, os laços fortes são avaliados de forma ambígua, podendo contribuir com o sucesso ou insucesso das firmas. A questão principal é encontrada nas implicações em direcionarem-se estratégias em busca de preencher buracos estruturais, criando novos laços fracos, em detrimento do estabelecimento de esforços na administração dos laços fortes existentes (Walker, Kogut e Shan, 1997).

Na Teoria da Dependência de Recursos, é postulado que a ausência de poder de um ator reside na dependência que tem dos recursos de outro. Segundo Aldrich e Zimmer (1986), a dependência do ator 'A' (indivíduo ou organização) para com o ator 'B' é diretamente proporcional às motivações de investimento de 'A' nos recursos de 'B', e inversamente proporcional à disponibilidade desses recursos fora da relação A-B. É, portanto, a dependência de 'A' com relação a 'B' que dá poder a 'B', pois 'B' está em controle ou tem influência sobre produtos e serviços que 'A' deseja. Considerando-se que 'A' não consegue obter os recursos de que necessita sem a ajuda de 'B' ou não consegue obtê-los de outro modo, 'A' é dependente de 'B'. O poder de controlar ou influenciar outros atores reside, portanto, no controle dos recursos que estes outros atores valorizam e uma vez que relacionamentos de troca entre organizações são definidos em termos de dependência de recursos: quanto mais uma firma depende de outra em uma rede, mais focal é a firma que controla os recursos e mais periférica é a firma que depende deles. Além, disso atores vistos pela rede como poderosos, acabam atraindo mais candidatos a relacionamentos. Para reduzir a distância na relação de poder com relação à firma focal, atores periféricos devem aumentar o número de alternativas dispo-

níveis na obtenção de recursos, estendendo a sua rede de relacionamentos (Cook *et al.*, 1983).

2.1.1.2. Composição e estrutura de redes sociais

Nos estudos em estratégia amparados nas abordagens de redes, os pesquisadores buscam avaliar os impactos do arranjo em forma de rede nos processos e resultados das firmas – rede como variável independente – e, no sentido oposto, avaliar os impactos oriundos das ações das firmas nas redes – rede como variável dependente (Slotte-Kock e Coviello, 2010). Para tanto, foram desenvolvidos ao longo do tempo, por vários pesquisadores, um grupo de ferramentas conceituais para identificar as propriedades de redes, tais como sua composição (membros e os conteúdos que disponibilizam na rede) e estrutura (arranjo dos laços entre atores) (Macedo-Soares, 2002), de forma a possibilitar o estudo dos impactos das redes na atividade empresarial (Provan, Fish e Sydow, 2007).

Segundo Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010), os estudos sobre redes são aplicáveis em três diferentes níveis de análise: de díade de firmas, de uma rede de relacionamentos que cerca um determinado ator (ego-rede) ou de uma rede como um todo. No Quadro 1, são relacionadas as principais ferramentas conceituais para cada nível de análise – díade, ego-rede e rede – e suas respectivas implicações estratégicas.

Quadro 1 – Ferramentas conceituais da análise de redes e suas implicações estratégicas

Nível	Mecanismos teóricos	Implicações estratégicas
Díade	Natureza (conteúdo) e intensidade dos laços	<ul style="list-style-type: none"> • Laços contêm elementos que podem ser fonte de vantagem competitiva • Laços fortes aumentam a confiança e diminuem os custos de transação, mas trazem redundância nos recursos • Laços fracos aumentam as chances das firmas de obterem novos recursos e facilitam o acesso a inovação
	Centralidade: quantidade de laços diretos que a firma focal possui com os demais atores na rede	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto maior a centralidade de uma firma na sua ego-rede, maior acesso a recursos da rede e maior seu poder de influência. • Centralidade aumenta o prestígio, que estimula atores a estabelecerem relações com a firma focal • Centralidade na rede aumenta o desempenho das firmas
Ego-rede	Densidade: quantidade de laços existentes entre os diversos atores da ego-rede	<ul style="list-style-type: none"> • Alta densidade estimula a confiança e a troca de recursos, porém reduz a independência das firmas focais e aumenta a redundância de informações • Baixa densidade, fragmentação (presença de buracos estruturais), aumenta as chances de obter novos recursos e estimula inovação
	Equivalência estrutural (reputação): semelhanças nos laços estabelecidos pelas firmas focais e outros atores	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de equivalência entre firmas pode reduzir a quantidade de laços na ego-rede • Firms com status equivalente na rede têm maiores chances de estabelecer parcerias estratégicas • Status das firmas estimulam a imitação na rede e sinalizam reputação (qualidade) e legitimidade
Rede	Conectividade: nível geral de laços entre todos os atores da rede	<ul style="list-style-type: none"> • Redes muito densas implicam em aumento dos custos de coordenação • Presença de muitos buracos estruturais estimulam o ingresso de atores com abordagem oportunista
	Centralização: ligações entre firmas centrais (cliques) formam blocos estratégicos (<i>smallworldness</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização é positiva para as firmas que atuam de forma integrada buscando benefícios mútuos, como no caso de clusters regionais • Novos nós na rede fazem ligações com as firmas centrais por influência de antigos colaboradores das firmas centrais, aumentando a eficiência na troca de recursos

Fonte: expandido de Gulati, Zaheer e Nohria (2000), Provan, Fish e Sydow (2007), Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010)

Na análise de díades, são considerados os laços existentes entre firmas. Segundo Dyer e Singh (1998), a natureza do laço pode conter elementos que trazem vantagens competitivas para as firmas, tais como ativos, rotinas de compartilhamento de conhecimento e capacidades e recursos complementares. Com relação à intensidade dos laços, laços fortes auxiliam na transferência de recursos entre as firmas, incluindo conhecimento tácito. Porém, é a presença de laços fracos que permite acesso ao conhecimento explícito, na medida em que a distância entre os atores induz a uma exposição clara dos procedimentos e tecnologia transacionados (Uzzi, 1997).

Laços fortes aumentam a confiança e diminuem os custos de transação, o que por sua vez melhora o desempenho das firmas envolvidas em um relacionamento (Zaheer e Bell, 2005). Granovetter (1973) postulou que é a ‘força dos laços fracos’ que permite o fluxo na rede de novos conhecimentos e, portanto, estimula a inovação. Laços fortes transmitem informações tidas com especialmente influenciadoras, pois a confiança embutida nos laços pode afetar o comportamento das firmas.

Na análise da ego-rede, que aborda a firma focal e sua rede de relacionamentos, as ferramentas conceituais se referem à estrutura que cerca a ego-rede, que inclui os laços entre a firma e seus relacionamentos, mas também os laços existentes entre os demais atores da rede. Nesse nível de análise, são discutidas a centralidade, a densidade, ou fragmentação, e a equivalência estrutural da ego-rede de um determinado ator focal.

Centralidade trata da posição que o ator focal ocupa na rede, que pode ser central ou periférica em função da quantidade de laços diretos que possui com os demais atores na rede. Quanto mais central é a posição de uma firma na sua ego-rede, maior seu acesso a recursos e seu poder de influência (Larson, 1992). Knoke e Burt (1983) argumentaram que existem duas formas de proeminência: centralidade – medida pela quantidade de laços – e prestígio – definido como os fluxos que são recebidos, ao invés de enviados, pela firma focal por meio dos laços. Em geral, as pesquisas apontam que a centralidade de uma firma, ou grupo de firmas, aumenta seu desempenho (Zaheer, Gözübüyük e Milanov, 2010).

Densidade refere-se à quantidade de laços existentes entre os diversos atores da ego-rede. A existência de buracos estruturais, ou seja, atores não conectados, indica uma menor densidade que caracteriza redes mais abertas (BURT, 1992). Atores que são capazes que estabelecer ligações que preencham estes buracos estruturais ganham benefícios relativos às novas informações e controle, pois passam a se relacionar diretamente com outros atores com os quais se relacionavam indiretamente. Atores podem obter centralidade na rede ao preencherem buracos estruturais, ou seja, ao estabelecerem conexões com outras firmas por meio de ‘atalhos’, e podem como consequência obter acesso a novos recursos. Uma rede sem buracos estruturais a serem preenchidos é caracterizada como fechada e todos os atores estão relacionados com todos os demais atores, aumentando a interdependência entre atores (Burt, 1992). Coleman (1988) argumentou, com base no

capital social, que redes fechadas aumentam a cooperação e confiança. Como resultado, o compartilhamento de informações também aumenta, impactando positivamente o resultado das firmas (Ahuja, 2000; Uzzi, 1997).

Em resumo, enquanto que em uma rede aberta buracos estruturais dão dinamismo à rede e permitem a mudança de posição dos atores e o ingresso de novos recursos, em uma rede fechada há incremento na confiança e no compartilhamento de recursos entre os incumbentes. Por outro lado, em uma rede fechada, há maior interdependência entre firmas.

Equivalência estrutural é medida pela semelhança entre os laços estabelecidos entre atores. Como exemplo, duas firmas são estruturalmente semelhantes se possuem alianças com os mesmos tipos de parceiros. Porém, parceiros equivalentes não precisam necessariamente ter ligações entre si. A ausência de equivalência entre firmas pode reduzir a quantidade de laços possíveis na ego-rede e firmas com status equivalentes têm maiores chances de estabelecer parcerias estratégicas (Gulati e Gargiulo, 1999).

Em última instância, status na rede é indicativo de qualidade e legitimidade (Gulati, Zaheer e Nohria, 2000) para as firmas, o que facilita sua entrada em novos mercados e auxilia na seleção de parceiros. Galaskiewicz e Shatin (1981) demonstraram que, em ambientes de grande incerteza, os gestores tendem a buscar recursos em firmas cujos executivos tenham *background* sociocultural semelhante, como uma forma de lidar com a incerteza ao antecipar a atitude do parceiro na transação. As similaridades estratégicas ou organizacionais entre as firmas estimulam a difusão de informações muitas vezes de forma vicariante, pois, em geral, os gestores vêm empresas semelhantes como relevantes fontes de aprendizado e estabelecedoras de normas de conduta. A reputação é uma das bases do controle social que permite a coordenação da rede (Larson, 1992).

No nível de análise integral das redes, é discutido o grau de conectividade da rede, medida pelo nível geral de laços entre todas as organizações da rede, uma espécie de densidade medida na rede inteira. Enquanto redes muito densas implicam em aumento dos custos de coordenação (Provan, Fish e Sydow; 2007), redes pouco densas, seguindo a lógica de Burt (1992), com presença de muitos buracos estruturais, oferecem oportunidades no estabelecimento de novas conexões e, conseqüentemente, o aumento da inovação no nível da rede inteira.

Outra ferramenta conceitual que vem ganhando relevância nos estudos sobre os impactos de redes na estratégia empresarial refere-se ao grau de centralização da rede, isto é, a quantidade de firmas centrais presentes na rede e suas relações internas (cliques) que caracterizam a formação de blocos estratégicos (Gulati, Zaheer e Nohria, 2000). Os estudos sobre este tema, também nomeado de *smallworldness* (fenômeno do mundo pequeno), indicaram que a evolução destas redes se dá por meio da incorporação de novos atores que estabelecem relações com as firmas centrais e que as conexões foram estabelecidas por meio de vínculos com antigos colaboradores das firmas centrais (Uzzi e Spiro, 2005). Como resultado de ligações novas nascidas a partir de laços fortes anteriormente estabelecidos, a transferência de recursos se dá de forma mais eficiente.

Em resumo, redes promovem acesso a recursos e capacidades, reduzem as incertezas, estimulam a inovação e podem ainda sinalizar a qualidade das firmas incumbentes, aumentando sua atratividade. Por outro lado, podem restringir a atuação das firmas, por conta da redundância dos laços fortes. Uma firma com posição central na rede tem mais chances de ver seus ganhos aumentados por conta da disponibilidade na troca de recursos e posição de poder. A estratégia de atuação das firmas em redes prima pela observação das suas relações diádicas, mas também de todos os atores da rede na qual estão inseridas, e a importância dos indivíduos na gestão da estratégia é salientada por meio das redes interpessoais que constroem no exercício do seu papel profissional.

2.1.2. Abordagem de redes de negócios

Rede de negócios é um termo cunhado por pesquisadores do grupo IMP após terem concluído, a partir do seu programa de pesquisa, que os relacionamentos entre as firmas exportadoras e importadoras europeias ocorriam sob forma de interações entre atores interconectadas sob a metáfora de uma rede. Segundo os achados, mais do que transações comerciais discretas, de curto prazo e reguladas pelo mecanismo de preço, visão prevalente na época, as transações eram caracterizadas pela constância dos atores envolvidos em trocas de longo prazo, com arranjos que envolviam adaptações dos produtos a serem exportados e confiança mútua (Johanson e Mattsson, 1988).

Em busca de explicar estas características ‘inesperadas’ que resultaram das pesquisas, os pesquisadores do IMP recorreram aos conceitos de interação social (Cook e Emerson, 1978) aplicados ao contexto interorganizacional. Os relacionamentos entre exportadores e importadores passaram a ser vistos como uma interação entre partes, com características positivas e negativas e suas implicações no comportamento de uma rede de negócios.

A abordagem de redes proposta pelo IMP pressupõe que há somente a forma relacional de operar em mercados industriais. (Håkansson e Snehota, 2006) resumiram este entendimento com a frase “nenhum negócio é uma ilha” (p. 256). Além disso, em consonância com os limites da disciplina de marketing industrial, a abordagem originalmente proposta pelo IMP dá ênfase à compreensão dos relacionamentos e seus impactos na cadeia de valor e, portanto, trata dos relacionamentos entre fornecedores, distribuidores, clientes e clientes de clientes (Johanson e Mattsson, 1988).

Na definição de redes de negócios, a cadeia de valor é composta por um sistema de firmas interconectadas, no qual cada conexão representa uma interação e de um grupo de interações resulta uma rede. Em sistemas industriais, os nós de uma rede são unidades de negócio de firmas manufatureiras e de serviços e as interações entre eles têm conteúdo específico e particulares que inclui recursos e conhecimentos sob as mais variadas formas (Ford e Håkansson, 2013). Como há uma divisão de trabalho na rede, as firmas são interdependentes e suas atividades devem ser coordenadas. No entanto, a coordenação das atividades não ocorre por meio de hierarquias ou mecanismos de preço, conforme postulados da Teoria de Custos de Transação (Johanson e Mattsson, 1987). Ao invés destes mecanismos, a coordenação ocorre por meio de transações entre firmas da rede, dentre as quais preço é apenas um dos elementos.

Na medida em que o preço é apenas uma parte de uma interação entre dois elementos, verifica-se na abordagem de redes de negócios semelhanças com os postulados de *embeddedness* das redes sociais (Granovetter, 1973, 1985). Embora, inicialmente, não haja referência a esta fonte teórica nos estudos do IMP, em recente revisão de literatura de redes de negócios elaborada por Håkansson e colegas (2009, p.16), os autores declaram que estas teorias “também inspiraram outros pesquisadores ‘dissidentes’ na sua luta em lidar com evidências empíricas sobre as transações que contradiziam os modelos tradicionais do mundo de negócios”.

Em outra clara referência a bases teóricas semelhantes às adotadas pela abordagem de redes sociais, vários autores do IMP reconhecem a dependência de recursos que as firmas têm entre si (Anderson, Håkansson e Johanson, 1994; Axelsson e Easton, 1992) e que esta dependência as obriga a estabelecerem relações de troca. Entretanto, os relacionamentos são desenvolvidos ao longo do tempo, demandam recursos e investimentos e podem ainda criar dificuldades para as firmas se for necessária a troca de parceiro (Johanson e Mattsson, 1988; Young e Wilkinson, 1989). Com isso, na abordagem de redes de negócios parte-se da premissa de que redes são essencialmente formadas por laços existentes, com a preocupação em conhecerem-se sua composição, seus aspectos positivos e negativos e sua intensidade.

Entretanto, na abordagem de redes de negócios, as discussões sobre inexistência de laços e a presença de buracos estruturais são pouco exploradas (Slotte-Kock e Coviello, 2010), embora seja reconhecido que as firmas podem estabelecer ‘pontes’ nas redes em busca de novos parceiros na obtenção de recursos (Gadde, Huemer e Håkansson, 2003).

2.1.2.1. Conceitos de redes de negócios

O principal conceito adotado na análise de redes de negócios foi apresentado por Håkansson e Johansson em 1992 (Håkansson *et al.*, 2009) por meio de um modelo no qual a interação possui três diferentes propriedades a serem analisadas, quais sejam, os atores, os recursos e as atividades envolvidos, conforme descritos no modelo ARA (atores-recursos-atividades).

No modelo ARA, em cada uma das propriedades da interação são verificadas as conexões entre as firmas, ou seja, as conexões podem ser encontradas no nível dos relacionamentos entre indivíduos ou firmas (atores), no nível dos recursos compartilhados entre as firmas e no nível das atividades que as firmas realizam em conjunto ou sob forma coordenada. Em cada um desses níveis, a interação apresenta implicações específicas no comportamento das firmas envolvidas.

Os atores formam estruturas organizacionais que desempenham atividades específicas dentro das firmas e conectam as firmas por meio de ligações com outros atores que envolvem as transações e as dimensões relacionais, como confiança, comprometimento e aprendizado mútuos. Os recursos são elementos que pos-

sibilitam às firmas sustentarem suas vantagens competitivas, portanto devem ser valiosos, raros, únicos e difíceis de imitar ou substituir, e devem ser continuamente adaptados em consonância com os objetivos das firmas envolvidas. As atividades internas das firmas são coordenadas com relação às atividades de seus parceiros, em busca de eficiência, ou mesmo integradas. Considerando-se que os relacionamentos estão inseridos em uma rede, o padrão de coordenação entre as atividades realizadas em díades pode ser estendido aos demais participantes da rede, ou ainda, as díades podem recorrer a padrões de coordenação de atividades existentes na rede para incrementar os seus próprios padrões.

Por meio do modelo ARA, são elaboradas análises tanto sobre díades, ou nível micro, ou sobre a rede toda, nível macro (Johanson e Mattsson, 1988). No nível macro, situa-se a relação de uma firma com relação às demais participantes da rede, abordagem que se assemelha à análise de ego-rede proposta pelas abordagens de redes sociais. Ford e Mouzas (2010) mostraram que atividades são inseridas e também criam novos padrões, que recursos são obtidos na rede e se agrupam em constelações de recursos, e que atores formam e são influenciados por redes. No entanto, os autores reconhecem que há múltiplas influências em estruturas de rede e dificuldade em analisá-las isoladamente. O próprio Håkansson, coautor do modelo ARA declarou que “o modelo [ARA] é difícil de ser testado em estudos empíricos, talvez até impossível” (Håkansson *et al.* 2009, p. 562).

Diante das dificuldades em operacionalizar o principal modelo de redes de negócios, a aplicação dos conceitos de redes de negócios tem se dado de forma mais descritiva e explanatória, do que preditiva (Björkman e Forsgren, 2000; Halinen e Törnroos, 2005; Loane e Bell, 2009; Slotte-Kock e Coviello, 2010).

Um outro conceito adotado nos estudos sobre redes de negócios trata dos seus aspectos dinâmicos. Os pesquisadores do IMP apregoam que redes são estáveis, do ponto de vista dos relacionamentos, porém suas atividades estão em constante mudança (Ford e Håkansson, 2013). Benassi (1995) argumentou que uma rede é estável pois sua arquitetura não varia, embora seus componentes possam mudar. Isto decorre da premissa de que a propensão das firmas para interagir com outras firmas não muda, em reconhecimento à sua interdependência de recursos. O desejo de evitar conflito leva à estabilidade, já que nem sempre as firmas querem ou podem mudar para se adaptar a novas circunstâncias, como no caso de

investimentos substanciais em infraestrutura, ou capacitação de equipes que geram grandes custos de mudança (Halinen, Salmi e Havila, 1999).

Segundo Johanson e Mattsson (1988), transações entre firmas em geral ocorrem em um contexto de relacionamentos existentes, ainda que algumas rupturas ocorram por forças internas e externas à firma, como mudanças no cenário competitivo. Entretanto, os relacionamentos estão em constante mudança com relação às atividades inseridas nos relacionamentos e acabam acumulando um estoque importante de recursos que por sua vez tornam o relacionamento mais valioso e mais difícil de trocar. As mudanças nos relacionamentos evidenciam que redes devem ser estudadas como um processo evolucionário, como resultado de uma sequência de eventos dependentes.

Se por um lado a estabilidade da rede implica em benefícios para as firmas oriundas de relacionamentos já conhecidos e até padronizados, por outro pode reduzir as oportunidades de acesso a informação, novas tecnologias e novos recursos. Em resumo, a inovação pode ser comprometida pela tendência das firmas a permanecerem em estruturas conhecidas (Halinen, Salmi e Havila, 1999).

Em resumo, pesquisadores associados ao grupo IMP desenvolveram um entendimento sobre os relacionamentos entre firmas com base no processo de interação e interdependência, que caracterizam uma rede de negócios. A compreensão dos relacionamentos foi ampliada, ao longo dos anos, de díades, e tríades, para o contexto de redes (Håkansson *et al.*, 2009).

A influência dos conceitos de rede de negócios é claramente notada nos estudos sobre internacionalização de empresas, notadamente naqueles que empregam uma visão comportamental alinhada ao Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 2009). Além da afinidade teórica, compartilham muitos autores em comum originários da Universidade de Uppsala na Suécia, berço também do IMP.

2.2. Internacionalização de empresas

Um dos principais objetivos das firmas é a busca de novos recursos, que podem existir no mercado doméstico ou em mercados internacionais. Quando a expansão de uma firma, ou mesmo seu nascimento, se dá em busca de recursos em mercados além das fronteiras do seu país de origem, inicia-se o processo de internacionalização. As firmas podem se internacionalizar em busca de novos merca-

dos consumidores e de novas alternativas de suprimentos, tecnologia e conhecimento, dentre outros recursos capazes de aumentar suas vantagens (Dunning, 1988).

Entretanto, a expansão internacional pode ser arriscada e custosa. Incertezas sobre o ambiente de negócios no mercado de destino aumentam em decorrência de vários fatores específicos de expansões internacionais, tais como: pouca ou nenhuma experiência internacional (Johanson e Vahlne, 1977), diferenças culturais (Kogut e Singh, 1988), e riscos associados aos países de destino, como instabilidade política e econômica, notadamente em países emergentes (Cavusgil, 1997). Por outro lado, ao atuarem em diferentes países, as firmas podem distribuir seus riscos por várias regiões geográficas e muitas vezes compensar problemas em seu mercado doméstico (Dawson, 1994).

A complexidade derivada da atuação em mercados internacionais tem levado pesquisadores a investigarem intensamente o tema, resultando em diversas perspectivas teóricas, muitas vezes conflitantes, e em constante revisão (Rugman, Verbeke e Nguyen, 2011). A dinâmica dos mercados, notadamente na era da convergência global (De Mooij e Hofstede, 2002), desafia os pesquisadores a buscarem explicações para uma pluralidade de fenômenos sob o tema de internacionalização.

Carneiro e Dib (2007) salientaram que a internacionalização das firmas pode ser caracterizada com base em várias dimensões, sintetizadas em cinco questões básicas: por quê, o que, quando, onde e como as firmas se internacionalizam. Para cada uma destas questões, encontram-se respostas propostas por teorias de abordagem econômica e comportamental. Segundo os autores, as respostas encontradas nas teorias de abordagem econômica seguem o caminho da busca de maximização dos retornos econômicos, com base em soluções '(pseudo) racionais'. Já as respostas encontradas nas teorias de abordagem comportamental são baseadas nas atitudes e percepções dos tomadores de decisão, seja em busca de maximização de retornos econômicos, ou em busca da redução de riscos e de orientação nas decisões de expansão rumo a mercados internacionais.

Dentre as teorias de abordagem econômica mais influentes está o Paradigma Eclético (Dunning, 1988), assim denominado por abordar vários aspectos do processo de internacionalização inerentes às firmas e aos mercados de destino.

No Paradigma Eclético é postulado que uma firma nacional pode crescer de várias formas, como diversificar horizontalmente com novos produtos ou novas atividades, e dentre as alternativas de crescimento está o atendimento às demandas de mercados externos. Dessa forma, uma firma se torna internacional quando a sua estratégia de crescimento inclui o investimento em mercados exteriores nos quais, para competir, a firma precisa ter três tipos de vantagens:

- Vantagens de Propriedade (*Ownership* – O): ativos, tangíveis ou intangíveis, capazes de dotar a empresa de poder de mercado e compensar os custos das operações em locais distantes física e/ou culturalmente, subdivididas entre vantagens de ativos, como tecnologias e marcas, e vantagens transacionais, aquelas adquiridas da coordenação de uma rede de subsidiárias;
- Vantagens de Localização (L): vantagens que mercado de destino oferece para entrantes internacionais, como instituições, regulamentação, governos dos países e recursos disponíveis inerentes;
- Vantagens de Internalização (I): capacidade de criar valor ao seu próprio ativo por meio de atividades internas e tirar proveito das imperfeições do mercado destino.

Nas teorias de abordagem comportamental buscou-se explicar o processo de internacionalização considerando-se a influência das atitudes, percepções e expectativas da firma e seus gestores (Carneiro e Dib, 2007), trazendo-se, com isso, para a análise da internacionalização das firmas elementos emocionais e subjetivos.

Dentre as teorias de internacionalização com abordagem comportamental, o Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) é considerado como uma das mais importantes contribuições nos estudos de internacionalização (Rugman, Verbeke e Nguyen, 2011). O Modelo de Uppsala (M-U) foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, fundamentalmente baseado nos trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), que identificaram que a internacionalização de algumas firmas suecas havia ocorrido de forma gradual, como consequência de decisões incrementais em estágios de comprometimento, e inicialmente para países ‘psiquicamente’ próximos.

De acordo com os autores, as firmas buscaram reduzir incertezas ao comprometerem seus recursos gradualmente em cada país, evoluindo do estágio de exportação, passando pelo licenciamento, até o estabelecimento de uma filial no mercado estrangeiro. A internacionalização, portanto, ocorreu passo-a-passo, como um processo experimental, contrariamente aos postulados das teorias econômicas, nos quais as vantagens das firmas e dos mercados seriam condições suficientes para justificar o envolvimento com a expansão internacional.

No M-U, a seleção de mercados exteriores é influenciada pela percepção dos gestores das firmas sobre a distância psíquica entre seu país de origem e o país de destino, medida pela percepção das diferenças entre mercados por vários aspectos, dentre eles idioma, cultura, economia, distância geográfica, sistema político e configuração do comportamento nos negócios (Brewer, 2007). As firmas tendem a preferir o ingresso em mercados exteriores mais semelhantes aos seus mercados domésticos.

Como base nas evidências encontradas no estudo e amparado por conceitos de abordagem comportamental das firmas, como incerteza e racionalidade limitada (Cyert e March, 1963), e na heterogeneidade dos recursos entre firmas (Penrose, 1959), o M-U foi formado por dois conjuntos de elementos e pelas suas ligações, formando um ciclo causal. O primeiro conjunto refere-se às variáveis do aspecto de estado, que englobam o conhecimento dos mercados, experiencial ou adquirido, e o comprometimento com os mercados, medido pela quantidade e intensidade dos recursos aplicados. O segundo conjunto refere-se às variáveis do aspecto de mudança, que englobam as decisões de comprometimento com os mercados de destino e as atividades neles realizadas.

Segundo o M-U, no início do processo, o conhecimento sobre os mercados de destino é baixo e o comprometimento, também. A decisão de comprometimento de recursos com o mercado se dá de forma cautelosa e gradual e são escolhidos mercados psiquicamente próximos. As variáveis dos aspectos de mudança afetam o primeiro conjunto das variáveis dos aspectos de estado, pois a partir das atividades realizadas no mercado de destino, a firma passa a adquirir conhecimento experiencial, que influencia no seu estoque de conhecimento e afeta seu nível de comprometimento com o mercado. Em essência, no Modelo de Uppsala é evidenciado o impacto do conhecimento experiencial no processo de internacionalização das firmas (Johanson e Vahlne, 2009).

Dentre o grupo de teorias de abordagem comportamental, estão também classificadas as abordagens de redes. Nas pesquisas com abordagens de rede na internacionalização, os pesquisadores partem dos conceitos de redes sociais ou de redes de negócios para explicar a atuação das firmas em ambientes competitivos que envolvem mercados internacionais e pode ser dividida em duas vertentes.

A primeira vertente foi inicialmente proposta por Johanson e Mattsson (1988) que aplicaram os conceitos de redes de negócios desenvolvidos no âmbito do grupo IMP ao processo de internacionalização. Mais recentemente, Johanson e Vahlne (2009) integraram elementos do modelo de redes na internacionalização ao M-U, resultando no modelo do processo de internacionalização em redes, ou Modelo de Redes de Uppsala.

A segunda vertente é constituída por um conjunto de pesquisas com abordagens de redes no campo de estudos sobre empreendedorismo internacional, no qual são estudadas as firmas que atuam em mercados internacionais não obstante suas limitações de tamanho ou tempo de vida, denominadas por *international new ventures*. Nos estudos sobre empreendedorismo internacional, embora alguns pesquisadores utilizem os conceitos de redes de negócios, nota-se uma grande influência das abordagens de redes sociais, em virtude do maior destaque que dão à presença dos relacionamentos pessoais dos empreendedores na atuação internacional das firmas (Slotte-Kock e Coviello, 2010).

2.2.1. Abordagens de redes na internacionalização

O primeiro modelo de redes em internacionalização de empresas foi apresentado por Johanson e Mattsson (1988), pesquisadores da Universidade de Uppsala, com base nas abordagens de redes de negócios, desenvolvidas pelo IMP (Håkansson, 1982). Baseando-se na premissa que as firmas expandem suas atividades por meio de redes de negócios, os autores propuseram que o processo de internacionalização da firma pode se dar por meio do desenvolvimento de redes de negócios em mercados exteriores.

Segundo Johanson e Mattsson (1988), o desenvolvimento de redes de negócios como precursor da internacionalização pode ser atingido por meio de:

- Extensão de rede, que se configura no estabelecimento de relacionamentos com redes de negócios de países que são ainda desconhecidos da firma;
- Penetração em rede, caracterizada pelo aprofundamento no desenvolvimento de relacionamentos nas redes já conhecidas;
- Integração entre as redes existentes em vários países, inclusive o país de origem.

Os relacionamentos existentes no país de origem, ou rede doméstica, podem servir de ligação para outras redes, como no caso de clientes que convidam fornecedores a acompanhá-los em mercados exteriores (Björkman e Forsgren, 2000), ou mesmo fornecedores e competidores que já atuam internacionalmente e buscam parceiros para dividir riscos, como no caso das joint ventures (Mainela, 2007). Nesses casos, o processo de internacionalização pode não acontecer de forma gradual e cautelosa, com base no conhecimento existente, e sim se dar de forma intensa e com alto grau de comprometimento (Agndal e Chetty, 2007).

No modelo de redes na internacionalização é destacada a necessidade do desenvolvimento e da gestão de interações de longo prazo com entidades no ambiente internacional, incluindo organizações não comerciais e governos (Rugman e D’Cruz, 2000), o que resultará em última instância no grau de internacionalização de uma firma, definido como as posições que uma firma ocupa em redes internacionais (Hadley e Wilson, 2003; Johanson e Mattsson, 1988). Uma firma com alto grau de internacionalização mantém muitas ligações fortes com várias entidades em vários países, capazes de influenciar as futuras relações das firmas, como resultado de interações prévias (Håkansson *et al.*, 2009). No modelo de redes na internacionalização é ainda considerado o grau de internacionalização de um determinado mercado (país, regiões, cidades), isto é, sua própria rede de negócios local. Um mercado é mais ou menos internacionalizado em função do número de interações que as firmas locais possuem com entidades de outros mercados internacionais.

Por meio dos relacionamentos construídos com atores envolvidos na internacionalização, as firmas ganham acesso a conhecimento sobre os mercados exteriores e sobre o próprio processo que sublinha a internacionalização. Eriksson, Majkgård e Sharma (2000) consideraram que há dois tipos de conhecimento relativos ao mercado: institucional e de negócios. O primeiro refere-se ao conhecimento sobre idioma, leis, regulações e hábitos, e em geral afetam a *liability of foreignness* e distância psíquica. O segundo, refere-se ao conhecimento sobre clientes, fornecedores e demais firmas do mercado. Para os autores, firmas que não detêm conhecimento sobre o ambiente de negócios dos mercados de destino estão mais sujeitas a riscos e erros, pois sofrem do ônus de não participarem das redes de negócios locais.

Não obstante as semelhanças teóricas entre o modelo de redes na internacionalização e o M-U, no que tange ao conhecimento experiencial das firmas como elemento fundamental no processo de internacionalização, foi somente em 2009 que Johanson, também coautor do M-U, juntamente com Vahlne, formalizou a integração das abordagens de rede de negócios ao M-U. Os autores propuseram uma ampliação do M-U ao estenderem o conceito de *liability of foreignness*, o passivo de ser uma firma estrangeira em um dado mercado de destino, para o conceito de *liability of outsidership*, interpretado como o passivo de não participar de redes nos mercados de destino. Na revisão do M-U, as firmas estão inseridas em uma rede de negócios e a internacionalização é vista como o efeito das ações da firma para fortalecer a sua posição na rede, da qual obtêm recursos e informações.

Como resultado, os autores apresentaram um novo esquema do M-U, de estrutura semelhante ao original, nos quais os aspectos de estado, ou estoque, são alterados por aspectos de mudança, ou fluxo. O conteúdo das variáveis sofreu modificações para abrigar os conceitos de redes, e o foco do conhecimento experiencial foi mantido com base nos relacionamentos existentes e futuramente construídos.

O modelo foi batizado de ‘modelo de processo de internacionalização de rede’, mas para efeitos desta revisão e visando simplificação será denominado por Modelo de Redes de Uppsala (M-R-U), conforme ilustrado na **Figura 3**.

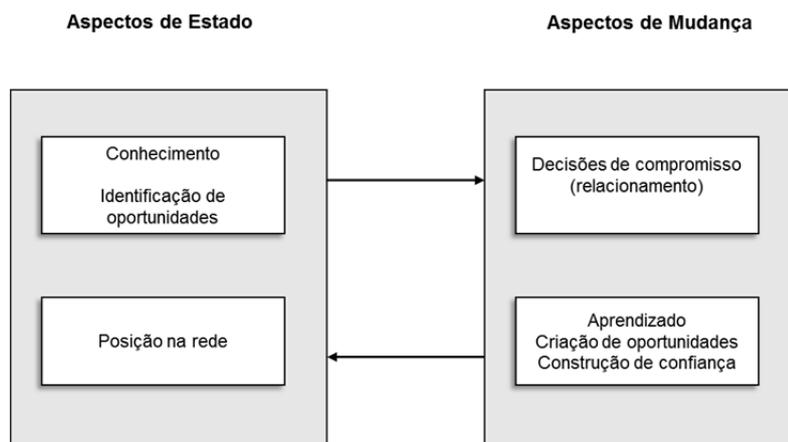


Figura 3 – Modelo de Redes de Uppsala
 Fonte: Johanson e Vahlne (2009)

A variável de estado relativa ao estoque de conhecimento do mercado foi expandida e passou a incluir o reconhecimento de oportunidades que, segundo os autores, é a parte do conhecimento mais relevante na motivação do processo de internacionalização. O conhecimento é composto ainda pelas capacidades, estratégias e redes de relacionamento das firmas em seus contextos institucionais.

A variável de estado relativa ao comprometimento com o mercado foi ampliada para representar o envolvimento que a firma tem, ou passar a ter, com a rede de negócios internacional. Os relacionamentos das firmas nas redes são caracterizados pelo estoque de conhecimento, confiança e comprometimento que podem ser distribuídos de forma assimétrica entre as partes, mas de um modo geral são recompensadores para todos.

A variável de mudança relativa às atividades desempenhadas nos mercados de destino, com ênfase no aprendizado, do modelo original, foi ampliada para incluir elementos relativos à criação de conhecimento e construção de confiança nos mercados-redes. Essas mudanças que ocorrem durante as atividades das firmas nos mercados-rede têm sua velocidade e intensidade determinadas a partir do estoque de conhecimento, confiança e comprometimento existentes nos relacionamentos das firmas e ainda são influenciados pelo julgamento que as firmas têm sobre a atratividade das oportunidades do mercado-rede.

Johanson e Vahlne (2009) defenderam que o fluxo de conhecimento, confiança e comprometimento entre as partes em um relacionamento resulta em um processo criativo eficiente e por isso enfatizaram a criação de oportunidades no contexto das redes. Adicionalmente, destacaram as dimensões afetivas, ausentes

na versão original do modelo, em complemento às dimensões cognitivas, como influenciadoras na construção de confiança, em reconhecimento explícito ao papel dos indivíduos nos relacionamentos.

A variável de mudança relativa às decisões de comprometimento foi caracterizada por decisões de comprometimento com os relacionamentos pertinentes às redes existentes nos mercados-redes. Mais do que comprometimentos com recursos no mercado, os autores propuseram que os comprometimentos se desenvolvem em relação aos relacionamentos que existem, ou devem existir, nos mercados-redes. Em geral, as decisões de comprometimento com relacionamentos também são evidenciadas por meio de mudanças nos modos de operação, volume de recursos e alterações no nível de dependência. Os autores destacaram que há duas decisões de comprometimento com relacionamentos em ambientes de redes: a) manutenção e ao reforço dos laços existentes e b) desenvolvimento de novos relacionamentos, que podem preencher buracos estruturais existentes.

Do ponto de vista teórico, no M-R-U foram reconciliados os fundamentos das abordagens de redes de negócios e das abordagens de redes sociais, por meio da ênfase no papel social na construção dos relacionamentos (Granovetter, 1973) e na indicação de que o processo de internacionalização também passa pelo preenchimento de buracos estruturais (Burt, 1992) nos mercados-redes de destino.

A implicação mais evidente do M-R-U se refere à dependência das firmas com relação às redes de relacionamentos, como condição necessária, embora insuficiente, para a internacionalização. Com isso, seus autores consideram que as firmas podem se internacionalizar para explorar oportunidades identificadas a partir de conhecimento partilhado com outros atores nas redes de negócios. Essa troca de recursos informacionais, com base em confiança, ocorre a partir de relacionamentos de negócios previamente estabelecidos em algum momento da história das firmas. Caso uma firma não tenha parceiros bem posicionados na rede do mercado em que pretende ingressar, ela deve considerar a contratação de intermediários no mercado-rede. Em algum momento, após o ingresso e durante as atividades realizadas no mercado, a firma terá penetração suficiente na rede para poder estabelecer conexões diretas com clientes finais, fornecedores ou outros parceiros estratégicos.

Adicionalmente, o M-R-U explica, em parte, a velocidade do processo de internacionalização de novas firmas, na medida em que o empreendedor pode contar com acesso a conhecimento por meio de uma rede pessoal previamente estabelecida, em consonância com os conceitos de redes nas abordagens em empreendedorismo internacional (Child e Hsieh, 2014).

As abordagens de rede na internacionalização desenvolvidas pela Escola de Uppsala foram aplicadas e debatidas em diversos estudos publicados em periódicos acadêmicos especializados no tema de negócios internacionais e em teses de doutorado (Håkansson *et al.*, 2009). Especialmente o M-R-U tem servido de base para recentes estudos sobre identificação de oportunidades (Galkina e Chetty, 2015; Holm, Johanson e Kao, 2015) e superação da *liability of outsidership* na penetração em mercados emergentes (Kuivalainen *et al.*, 2013), confirmando o papel facilitador das redes no processo de internacionalização de empresas. Almodóvar e Rugman (2015) recentemente contribuíram nos estudos com abordagens de rede ao identificarem que firmas estrangeiras *insiders* na rede do mercado de destino, medida pela presença de laços que estabeleceram com vários tipos de atores, têm em geral melhor desempenho do que firmas *outsiders*.

2.2.2.

Abordagens de redes em empreendedorismo internacional

O empreendedorismo internacional é um campo de estudos em internacionalização de empresas que nasceu com o objetivo de investigar a rápida internacionalização de empresas “que, desde sua concepção, buscam obter vantagens competitivas por meio do uso de recursos e vendas em múltiplos países” (McDougall e Oviatt, 2005, p. 31), denominadas de *international new ventures* (INV).

Oviatt e McDougall (1994) foram os primeiros a considerarem elementos oriundos das abordagens de redes, dentre outros aportes teóricos, para propor um modelo que descrevesse o desenvolvimento das INV. Segundo os autores, dentre outros elementos necessários à internacionalização das INV, como recursos distintivos das firmas e vantagens do mercado de origem, estão as estruturas de governanças alternativas às adotadas por firmas maiores e já estabelecidas, já que as INV carecem, em geral, de recursos para estabelecer sistemas de governança protegidos o suficiente para lidar com o oportunismo em negócios internacionais.

Com base nesta argumentação, os autores indicaram que governanças por modelos de rede, nos quais os relacionamentos interorganizacionais parecem se comportar com base na confiança e obrigação moral, seriam mais adequados na internacionalização de INV. Os autores mencionaram os elementos pertinentes às redes em referência aos estudos de Larson (1992) e Aldrich e Zimmer (1986), ambos colaboradores com as ideias desenvolvidas pela escola norte-americana de sociologia econômica, berço da abordagem de redes sociais.

Mais tarde, Oviatt e McDougall (2005) propuseram um modelo de internacionalização das INV no qual os relacionamentos na rede atuam como moderadores na velocidade de internacionalização. Segundo esse modelo, uma INV utiliza as ligações de redes de seu empreendedor no exterior logo após descobrir, ou ativar, produtos ou tecnologias que possibilitem a internacionalização. Os laços podem ser fortes, no caso de elos passados pessoais ou profissionais dos empreendedores, ou fracos, no caso de contatos com potenciais clientes, fornecedores e intermediários. Laços fortes existem em menor quantidade e, apesar de auxiliarem no início do processo de internacionalização, podem provocar dependência. Já os laços fracos, existentes em maior quantidade, são fonte importantes de informação e know-how. Neste estudo, foi dado especial destaque aos intermediários, como empresas de consultoria, que estabelecem laços entre atores que não estão ligados entre si. Como resultado, intermediários podem criar ligações internacionais entre atores que queiram conduzir negócios entre si e acelerar a internacionalização.

Ao definirem os elementos que caracterizam as redes como moderadores da velocidade de internacionalização, Oviatt e McDougall (2005) partiram de mecanismos teóricos fundamentais das abordagens de redes sociais, quais sejam: a força dos laços fracos de Granovetter (1973) e buracos estruturais de Burt (1992). No primeiro caso, os autores reconheceram as diferentes funções dos laços existentes e, no segundo caso, ao destacarem os intermediários, reconheceram que há buracos estruturais, ou ausência de ligações, a serem preenchidos.

O primeiro estudo sobre empreendedorismo internacional alicerçado fundamentalmente na abordagem de redes (Johanson e Kao, 2010) foi publicado em 1995 por Coviello e Munro. Os autores examinaram a influência de redes de relacionamentos no processo de internacionalização de firmas de software por meio da integração dos modelos de expansão incremental, como o Modelo de Uppsala, com a abordagem de rede de negócios, da escola europeia de marketing industrial.

Coviello e Munro (1995) argumentaram que a compreensão do processo de internacionalização de INV é enriquecido quando a análise é expandida para além das ações individuais das firmas e quando é considerada a posição das firmas em uma rede de relacionamentos. Com base nessa argumentação, os autores propuseram um modelo da influência de redes de negócios na internacionalização de INV com foco na seleção de mercados e no modo de entrada, com as seguintes etapas:

- Intenção de internacionalizar: quando as firmas estabelecem relacionamentos domésticos para desenvolvimento de produtos;
- Envolvimento e análise ativa da internacionalização: quando as firmas entram em mercados psiquicamente próximos por meio da rede dos parceiros, em geral de forma reativa ou oportunística;
- Envolvimento comprometido com a internacionalização: quando as firmas iniciam relacionamentos com novas firmas com objetivo de alcançar a internacionalização com mais rapidez.

Na etapa final, conflitos com parceiros originais poderiam surgir e inibir novos desenvolvimentos das firmas levando a firma a crescer sob padrões controlados pela sua rede inicial. Caso a firma conseguisse estabelecer parcerias em novas redes, seu crescimento poderia torna-la atraente para aquisição por parte de grandes *players*, adquirindo uma posição relevante em redes internacionais.

Em algumas pesquisas em empreendedorismo internacional, foram incorporados os conceitos de capital social (Bourdieu, 1984) às teorias de internacionalização existentes. Dentre os aspectos positivos, as pesquisas destacam que o capital social influencia o aprendizado sobre os mercados exteriores, acelerando os estágios de internacionalização (Ibeh e Kasem, 2011), facilita o acesso a recursos (Coviello e Cox, 2006), atenua a distância psíquica (Arenius, 2005) e promove desempenho superior das INV (Musteen, Francis e Datta, 2010).

O desenvolvimento do capital social pode ocorrer de forma intencional e planejada ou de forma não-intencional (Kontinen e Ojala, 2011). Como exemplo do desenvolvimento do capital social sob a forma não-intencional, Chetty e Agndal (2007) destacaram que o surgimento de um ator no mercado estrangeiro com vínculos indiretos com o empreendedor, disposto a operar em parceria com a firma iniciante, pode afetar a decisão de modo de entrada.

Com relação aos aspectos negativos do capital social na internacionalização das INV, o capital social presente em laços fortes poderia se tornar inibidor do crescimento das firmas após seu ingresso no mercado, pois os laços fortes, tanto no mercado doméstico, quanto no internacional, que teriam auxiliado no início da internacionalização, poderiam vir a inibir as INV durante seu crescimento posterior em mercados exteriores (Sasi e Arenius, 2008; Tang, 2009).

2.3. Internacionalização varejista

Firmas varejistas operam em mercados internacionais há mais de um século. Empresas americanas parecem ter sido as primeiras a se estabelecerem sistematicamente em mercados internacionais, como a loja de variedades Woolworth, que se expandiu para o Canadá em 1897, para o Reino Unido em 1909 e para a Alemanha em 1926, e a loja de departamentos Sears Roebuck, inaugurada em Cuba em 1942 e no México em 1947 (Alexander, 1997). Alexander e Myers (2000) comentaram que o crescimento da atividade internacional de varejistas da Europa na década de 1990, estimulado pela abertura de mercados do leste europeu e pela atratividade de mercados emergentes, pode ser considerado como o precursor do interesse acadêmico que se estabeleceu a partir de então.

A internacionalização de firmas varejistas pode envolver, como ocorre em outros tipos de firmas, a busca por recursos, tecnologias, conhecimento, suprimentos ou mercados consumidores (Dawson, 2007). Segundo Dawson (1994), a internacionalização varejista é caracterizada por dimensões visíveis e invisíveis. As dimensões menos visíveis seriam as que se relacionam com a internacionalização dos investimentos financeiros exclusivamente e às compras transfronteiriças, muito comum em países da Europa por conta da proximidade geográfica. Na parte mais visível, estariam a transferência de conhecimentos gerenciais (políticas e sistemas) e técnicos (localização, merchandising, compras), de forma não planejada, por imitação, ou planejada, como resultado de um acordo de franquia ou joint venture com firmas dos países envolvidos. A internacionalização das operações seria a dimensão mais visível, pois é por meio do estabelecimento de lojas nos mercados exteriores que a firma varejista seria reconhecida.

Porém, o *mainstream* acadêmico considera que a internacionalização varejista efetivamente ocorre quando as firmas implantam lojas em mercados exteriores (Alexander e Doherty, 2009; Alexander e Myers, 2000; Sternquist, 1997; Swoboda, Zentes e Elsner, 2009; Vida e Fairhurst, 1998).

O debate sobre o escopo da internacionalização varejista parte da ideia de que, enquanto uma firma manufatureira se internacionaliza ao exportar seus produtos/marcas para serem distribuídos em mercados exteriores, uma firma varejista ‘exporta’ sua própria atividade de distribuição. A natureza da atividade varejista compartilha com a indústria de serviços algumas características que a tornam diferentes dos demais participantes dos processos de internacionalização – como a inseparabilidade entre produto e consumo (Erramilli, 1990) – e levam ao questionamento sobre o que é efetivamente ‘exportado’ para os mercados de destino (Burt e Mavrommatis, 2006). Desde o início dos anos 1990, foram feitos esforços para se chegar a definições claras sobre a internacionalização varejista. Brown e Burt (1992) reconheceram que identificar o que as firmas varejistas realmente internacionalizam seria fundamental para prosseguir na construção do conhecimento, postulando que poderiam ser formatos inovadores de distribuições, know-how e/ou produtos e marcas.

Segundo Alexander e Doherty (2010), as pesquisas sobre internacionalização varejista foram iniciadas com abordagens fragmentadas de partes do processo de internacionalização, tais como os motivos que levaram à internacionalização e as estratégias de expansão adotadas, e contaram com pouco aporte teórico dos conceitos já desenvolvidos em internacionalização de empresas.

Em parte, as raízes empíricas dos primeiros estudos sobre internacionalização varejista foram justificadas por conta das peculiaridades da atividade varejista em comparação às atividades manufatureiras, dominantes nos estudos em negócios internacionais (Erramilli, 1990). Dawson (1994) destacou, dentre outras, diferenças entre a atividade varejista e a atividade manufatureira: a) o equilíbrio entre tomada de decisão centralizada e descentralizada; b) a importância relativa das economias de escala; c) o grau de dispersão espacial e imersão no mercado de destino; d) o tamanho relativo de uma unidade da firma (ponto-de-venda) com relação ao tamanho da firma; e) o impacto dos custos de saída.

Dawson (1994, 2007) e outros autores (Hess, 2004; Wood e Reynolds, 2012) alegaram que, mais do que outras atividades, a atividade varejista depende de uma profunda imersão, ou *embeddedness*, no contexto dos mercados de destino para obter sucesso. Esta alegação é decorrente da própria natureza da atividade, cuja operacionalização que se dá por meio da implantação física dos pontos-de-venda, o que deixa as firmas estrangeiras mais vulneráveis ao contexto do mercado de destino, com maior risco de imitação e maior exposição das suas atividades para diversos *stakeholders*. Além disso, o crescimento das firmas nos mercados exteriores se dá fundamentalmente por meio do incremento nos pontos de distribuição dos diversos mercados em que atuam (Li e Liu, 2012; Mohr *et al.*, 2014; Swoboda, Elsner e Morschett, 2014), tornando-as ainda mais vulneráveis aos contextos dos mercados de destino e suas regionalidades.

Não obstante o alerta de Dawson (1994), as pesquisas em internacionalização varejista vieram incorporando ao longo do tempo alguns conceitos oriundos das teorias de internacionalização de empresas. Já no final da década de 1990, surgiram os primeiros esforços na conceituação mais ampla da internacionalização varejista, notadamente nos estudos de Sternquist (1997), sobre estratégia de expansão internacional varejista com base no Paradigma Eclético, e de Vida e Fairhurst (1998), sobre envolvimento das firmas com a internacionalização varejista, com base no Modelo de Uppsala.

Porém, não obstante os esforços de pesquisadores em busca de um modelo explicativo do processo de internacionalização varejista, não existem modelos consagrados na literatura. O campo de estudos segue fragmentado e usualmente as pesquisas tratam de etapas específicas do processo, como a decisão de escolha de mercados e modos de entrada (Swoboda, Zentes e Elsner, 2009). Além disso, muitos pesquisadores destacaram que mesmo dentro da atividade varejista há diferenças fundamentais no processo de internacionalização com relação ao segmento de atuação das firmas, tais como nos segmentos de moda e luxo (Bonetti, 2014; Moore, Fernie e Burt, 2000; Wigley e Moore, 2007).

A diferença entre os segmentos de atuação das firmas varejistas reacende o debate sobre o que de fato é internacionalizado na atividade varejista. Enquanto que os supermercados internacionalizam sua ‘fórmula varejista’, composta por sortimentos de marcas de terceiros, por tecnologia diferenciada e por uma marca corporativa (Burt e Mavrommatis, 2006; Dawson, 2007), as VMI atuam na inter-

nacionalização por meio da oferta de uma ‘experiência de marca completa’ expressa em suas lojas monomarca (Brun e Castelli, 2008; Ilonen *et al.*, 2011; Moore, Fernie e Burt, 2000).

A revisão de literatura sobre internacionalização varejista é organizada em três seções. Na primeira seção, são explorados os principais conceitos desenvolvidos para a compreensão das estratégias que levam as firmas varejistas à internacionalização, tais como: elementos motivadores, estratégias adotadas e aspectos dinâmicos do processo de internacionalização. Na segunda seção, são tratados temas inerentes às atividades que ocorrem no âmbito dos mercados de destino, relativos às decisões de entrada, tais como seleção de mercados, modos de operação e composto de marketing (mix de marketing), e às atividades que ocorrem durante a operação das varejistas nos mercados de destino (pós-entrada). Por último, são apresentadas algumas pesquisas sobre internacionalização varejista amparadas por abordagens de rede.

2.3.1. Principais conceitos em internacionalização varejista

Nesta seção da revisão de literatura são apresentadas as principais conceituações relativas à internacionalização varejista, sejam elas construídas sobre base puramente empírica ou alicerçadas nos conceitos de internacionalização de empresas anteriormente descritos. Buscou-se salientar os elementos pertinentes às VMI que são, na sua maioria, representadas por varejistas que atuam na categoria de moda e no segmento de luxo. Para as demais categorias de produtos, como eletrônicos e cosméticos, há poucos estudos disponíveis.

2.3.1.1. Motivos para internacionalização varejista

O processo de internacionalização varejista se inicia quando as firmas buscam mercados exteriores para implantar suas lojas (Sternquist, 1997) e os motivos para expansão internacional são resultado de uma variada gama de fatores. Dentre eles, Dawson (1994) destaca: a saturação ou limitações regulatórias existentes ou iminentes no mercado doméstico, a atratividade de mercados exteriores inexplorados ou recém-abertos à economia mundial e a disseminação de riscos entre vários mercados. A internacionalização varejista também depende de fatores inter-

nos à empresa, tais como recursos, diferenciais competitivos, expertise e interesse dos gestores e cultura organizacional (Alexander e Myers, 2000; Salmon e Tordjman, 1989; Vida e Fairhurst, 1998).

Em geral, a literatura acadêmica sobre motivações para internacionalização agrupa os fatores entre reativos, como no caso da resposta à saturação do mercado doméstico, e proativos, como no caso da busca de novos mercados para expansão, mesmo que o mercado doméstico ainda apresente oportunidades de crescimento (Alexander e Doherty, 2009; Kacker, 1988; Treadgold, 1988; Wrigley, Coe e Currah, 2005). Williams (1992) argumentou que o movimento dos competidores em direção a mercados internacionais também pode ser caracterizado como um fator reativo na motivação para internacionalização. Dawson (1994) acrescentou que o movimento de clientes pode levar as firmas a acompanhá-los a mercados exteriores.

Na abordagem proativa, as oportunidades de nicho e a força da marca (de produtos ou corporativa) podem alterar a lógica da expansão defendida pela escola reativa, provocando movimentos simultâneos de expansão doméstica e internacional, como parte da estratégia global das firmas (Moore e Fernie, 2004; Nobbs, Moore e Sheridan, 2012; Simpson e Thorpe, 1995). Fatores proativos parecem explicar melhor a atuação das VMI de luxo que são atraídas pelas oportunidades existentes nos mercados exteriores em busca do atingimento de segmentos específicos de consumidores relevantes para suas marcas (Moore e Birtwistle, 2004; Moore, Fernie e Burt, 2000; Wigley, Moore e Birtwistle, 2005).

2.3.1.2. Estratégias adotadas na internacionalização varejista

Além dos motivos que levam as firmas varejistas a se internacionalizarem, forma identificadas pesquisas que propuseram modelos explicativos das estratégias adotadas na internacionalização, em geral formulados com base em pesquisas empíricas e resultando em tipologias estratégicas.

Treadgold (1988) analisou o movimento de expansão de firmas varejistas internacionais e propôs uma tipologia estratégica de internacionalização baseada em duas dimensões: extensão geográfica e grau de controle no modo de entrada. O autor identificou que as firmas do tipo ‘internacionalistas’ entraram nos mercados estrangeiros por meio de estratégias de alto custo e alto controle, com opera-

ção direta de suas lojas. Algumas delas foram cautelosas ao terem se expandido somente para países vizinhos, enquanto outras foram mais corajosas, ou até ‘agressivas’, ao escolherem mercados ‘menos familiares’ (*ibid*, p. 9). Um tipo de firma foi especialmente destacado, as potências mundiais, que empregaram estratégias de baixo custo e baixo controle, como franquias, para alcançar a presença global. O autor observou que quanto maior a abrangência geográfica das firmas, maior sua experiência internacional e, embora não tenha feito referência ao Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), reconheceu que a progressão no ingresso em novos mercados exteriores obedeceu a critérios de distância, geográfica e cultural, com relação ao mercado doméstico.

Salmon e Tordjman (1989) propuseram que a estratégia de internacionalização das firmas varejistas se daria em função do menor ou maior grau de adaptação das firmas às condições locais do mercado de destino, identificando três estratégias internacionais varejistas: a) multinacional: varejistas transferem conhecimento para o mercado local, descentralizam as decisões de marketing e guardam na matriz as decisões estratégicas de expansão e investimento; b) global: varejistas implantam seu formato padronizado em todos os mercados de destino com processo de decisão centralizado e com integração vertical acentuada, e c) investimento: varejistas investidoras que não operam diretamente em mercados exteriores, apenas por meio de participação acionária em outras firmas.

Como resultado, cada estratégia estaria sujeita a um maior ou menor grau de aprendizado em função da centralização da gestão e do grau de adaptação ao mercado: enquanto as firmas multinacionais aprenderiam mais sobre os mercados de destino por conta de menor centralização e maior adaptação, as firmas globais teriam seu aprendizado organizacional reduzido em função da centralização de decisões e padronização das operações.

Em busca de uma consolidação das dimensões da estratégia adotada pelas firmas varejistas no processo de internacionalização, Sternquist (1997) partiu da classificação proposta por Salmon e Tordjman (1989) e recorreu ao Paradigma Eclético (Dunning, 1988) para propor o modelo SIRE (*Strategic International Retail Expansion*), testado em amostra com varejistas internacionais norte-americanas. A autora considerou que a estratégia de expansão internacional poderia ser caracterizada em duas dimensões: extensão geográfica da expansão inter-

nacional, se global ou multinacional, e o modo de operação das firmas, se padronizado ou adaptado aos mercados de destino.

Com base nessas dimensões, no modelo SIRE é proposto que a expansão das varejistas globais ocorre por meio das suas vantagens de propriedade, como marcas fortes, e com formatos padronizados, enquanto que a expansão das varejistas multinacionais se dá em busca de vantagens de localização relativas aos países de destino, tais como proximidade geográfica e/ou cultural, tamanho do mercado, competidores, custo de terrenos e de mão-de-obra, com formatos mais adaptados aos mercados de destino. No modelo SIRE, os resultados da internacionalização são diferentes entre as estratégias adotadas. Na expansão global, a atividade internacional geraria pouco aprendizado em virtude da menor adaptação ao mercado decorrente da padronização dos formatos, o que por sua vez facilitaria a expansão. Na expansão multinacional, o aprendizado da firma seria alto, porém devido às adaptações de formato a expansão se daria mais lentamente.

Apesar de não ter sido a primeira tentativa de utilizar os conceitos do Paradigma Eclético na internacionalização varejista, esforço primeiramente atribuído a Pellegrini (1991), Sternquist (1997) contribuiu no conhecimento acadêmico ao destacar que as vantagens de propriedade das firmas, como marcas fortes, conduzem a uma direção global de expansão, como observado no caso das VMI. No entanto, o modelo é criticado por subestimar o papel do aprendizado na velocidade de internacionalização, atribuindo à padronização dos formatos o principal vetor de aceleração da expansão (Alexander e Doherty, 2009).

Alexander e Myers (2000) contribuíram no debate sobre estratégias de internacionalização varejista ao levarem em consideração, além da extensão dos mercados exteriores atendidos, a influência de fatores relativas à orientação internacional das firmas, polarizada entre e geocentrismo e etnocentrismo. Na orientação etnocêntrica, as firmas permaneceriam próximas ao seu mercado doméstico e pouco inseridas nos mercados de destino. No oposto, firmas com orientação geocêntrica seriam aquelas que se inserem nos contextos dos mercados de destino. Como resultado, propuseram uma tipologia que caracteriza firmas globais como aquelas com grande extensão de mercado e orientação geocêntrica, contrariando a tipologia de Salmon e Tordjman (1989) e os postulados do modelo SIRE, que atribuem às firmas globais um menor grau de adaptação aos mercados de destino. Para Alexander e Myers (2000), firmas que atuam com uma grande extensão de

mercados com orientação etnocêntrica seriam melhor denominadas por firmas com estratégia multinacional.

Não obstante as discordâncias entre os autores quanto à nomenclatura adequada para as estratégias das firmas varejistas, alguns elementos comuns são identificáveis nas estratégias de alcance global que caracterizam as VMI, cuja estratégia de expansão é alicerçada na força de suas marcas próprias:

- Implantação de formatos padronizados, baseados nos elementos de suas marcas próprias, com poucas adaptações aos mercados;
- Atuação por meio de gestão centralizada na matriz;
- Aprendizado organizacional sobre os mercados pode ser restringido pela menor adaptação aos mercados de destino;
- Conhecimento sobre internacionalização é incrementado por conta da extensão e variedade dos mercados em que atuam.

2.3.1.3.

Aspectos dinâmicos do processo de internacionalização varejista

O desenvolvimento de conceituações sobre as motivações e as estratégias que sublinham a internacionalização varejista trouxe contribuições importantes para a compreensão da atividade, porém na literatura ainda há carência de elementos explicativos do processo de internacionalização varejista de forma abrangente, que inclui seus aspectos dinâmicos (Pederzoli, 2006). A influência explícita das teorias econômicas nas conceituações anteriormente apresentadas indica que, no entendimento desses autores, a internacionalização varejista é resultante da exploração das vantagens das firmas nos mercados de destino e são criticadas por considerarem a internacionalização como um processo determinístico (Vida e Fairhurst, 1998).

Alguns autores, no entanto, veem a internacionalização varejista como resultante de um processo de mudanças incrementais e contingenciais pelo qual as firmas alteram suas estruturas e estratégias (Alexander e Myers, 2000; Vida e Fairhurst, 1998). Essa abordagem de caráter comportamental permitiu a construção de modelos de internacionalização de empresas de forma mais aderente à realidade (Johanson e Vahlne, 1977) e ainda auxiliou nas respostas às questões relativas aos aspectos dinâmicos no processo, tais como velocidade de expansão e

intensidade no comprometimento de recursos. Dentre esses modelos, dois se destacam na literatura acadêmica, descritos a seguir.

O primeiro modelo com base na abordagem comportamental do processo de internacionalização, desenvolvido por Vida e Fairhurst (1998) e complementado por Vida, Reardon e Fairhurst (2000), foi criado para explicar o envolvimento das firmas com internacionalização varejista, ilustrado na **Figura 4**.

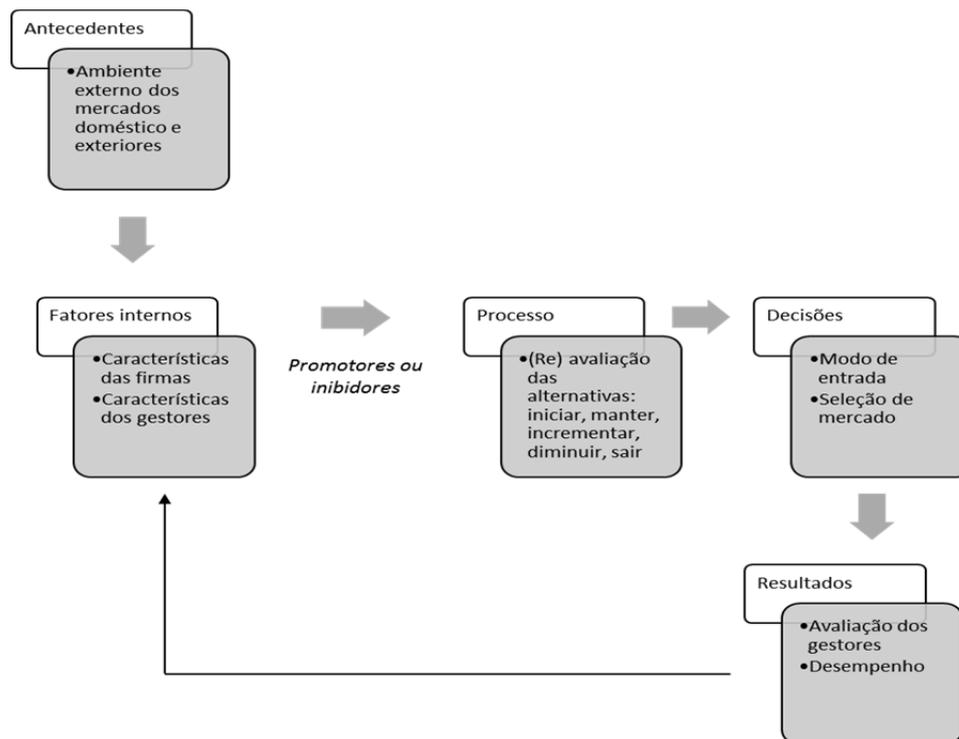


Figura 4 – Modelo de envolvimento com a internacionalização varejista.
Fonte: Vida e Fairhurst, 1998

No modelo do envolvimento com a internacionalização varejista há dois fatores internos que configuram antecedentes para internacionalização das firmas: características das firmas e de seus gestores. Essas características podem atuar como promotoras ou inibidoras do processo de internacionalização, retratado como a constante avaliação dos níveis de envolvimento com os mercados exteriores, como iniciar, manter, incrementar, diminuir e sair. Dessa avaliação resultam decisões de seleção de mercados e modos de entrada. O resultado do processo de internacionalização, composto pelo desempenho das firmas nos mercados exteriores e as avaliações dos seus gestores, impacta os fatores internos que caracterizam os antecedentes da internacionalização.

A natureza iterativa do processo e as influências dos resultados no grau de envolvimento com a internacionalização propostas no modelo concordam com as premissas da expansão em estágios do Modelo de Uppsala, no qual a experiência passada influencia o comprometimento futuro, que pode resultar também em ‘desinternacionalização’. No modelo, a distância cultural e o conhecimento experiencial, resultante do processo de internacionalização, afetam o grau de envolvimento das firmas com a internacionalização varejista.

Mais tarde, Vida, Reardon e Fairhurst (2000) exploraram em profundidade os antecedentes relativos às firmas indicados no modelo original de 1998, propondo um modelo determinístico do envolvimento com a internacionalização varejista, denominado de modelo IRI – *International Retailing Involvement*. Com base no Modelo de Uppsala, os autores postularam que quatro fatores podem influenciar as firmas no envolvimento com internacionalização: a) vantagens competitivas das firmas relativas à atividade varejistas, como imagem de loja e sortimento; b) experiência internacional das firmas, subdividida em atividades de importação, competência e orientação internacional dos gestores; c) conhecimento internacional medido pelo comportamento dos gestores em busca de informações adquiridas de fontes públicas ou privadas; e d) atitudes dos gestores, suas percepções com relação à complexidade cultural, custos, riscos e retorno envolvidos na internacionalização.

Vida, Reardon e Fairhurst (2000) aplicaram o modelo IRI em uma amostra de varejistas norte-americanas e confirmaram a influência de quase todos os fatores, à exceção da experiência com atividades de importação, no envolvimento com a internacionalização varejista. Com isso, os autores realçaram a importância de fatores comportamentais como antecedentes na internacionalização varejista, conforme proposto inicialmente por Vida e Fairhurst (1998).

Apesar de o Modelo de Uppsala ter servido de base para outras pesquisas que envolvem a atividade varejista (Childs e Jin, 2014; Tavoletti, 2011; Vida, 2000), a sua principal crítica reside nos estágios de comprometimento, que começariam com a exportação. Para vários tipos de firmas varejistas, como supermercados, a única opção de entrada em um país estrangeiro por si só já representa alto comprometimento, como no caso de estabelecimento de cadeia de lojas próprias. Além disso, é difícil do ponto de vista da rentabilidade ingressar em um país com

uma pequena rede de lojas, já que questões relativas à economia de escala e fornecimento são fundamentais na atividade varejista (Dawson, 1994).

O segundo modelo destacado na literatura foi desenvolvido por Alexander e Myers (2000) com a intenção de conceituar a operacionalização da internacionalização varejista. Os autores defenderam que conceitos oriundos de negócios internacionais podem ser benéficos para a compreensão do processo de internacionalização varejista. Porém, alertaram que é necessário visitar os alicerces teóricos da internacionalização antes mesmo de buscar a adaptação de modelos ‘importados’ do campo de negócios internacionais, em consonância com o alerta de Dawson (1994) no que tange à aplicação direta dos conceitos de negócios internacionais no setor varejista. Por esse motivo, recorreram à Teoria da Vantagem Comparativa (Ohlin, 1933 *apud* Alexander e Myers, 2000) e à Teoria do Ciclo de Vida Internacional de produto (Vernon, 1966) para salientar o papel do mercado de destino no processo de internacionalização varejista.

Alexander e Myers (2000) consideraram que a assimetria nos recursos e na estrutura entre mercados influencia o processo de internacionalização de qualquer tipo de empresa e que o ciclo de vida de um produto evolui em função da expansão em mercados exteriores. Com isso, o mercado de destino está sujeito a um processo de mudanças estruturais de natureza competitiva, que influencia também as vantagens competitivas das firmas domésticas, que por sua vez influencia as vantagens competitivas das firmas internacionais que operam no mercado.

Os autores concluíram que o processo de internacionalização varejista deve ser visto não somente como um processo inerente à firma, mas também como um processo inerente ao mercado. Os autores ainda reconheceram as contribuições do modelo SIRE (Sternquist, 1997) no que tange às vantagens de propriedade das firmas como motivadores à internacionalização e também incluíram os postulados do modelo desenvolvido por Vida e Fairhurst (1998) no que tange às características comportamentais do processo de internacionalização varejista e também na sua iteratividade.

Como resultado, Alexander e Myers (2000) propuseram o modelo explicativo da operacionalização do processo de internacionalização varejista, no qual são apresentadas separadamente as atividades que ocorrem no mercado de origem daquelas que ocorrem nos mercados de destino, conforme descrito na **Figura 5**.

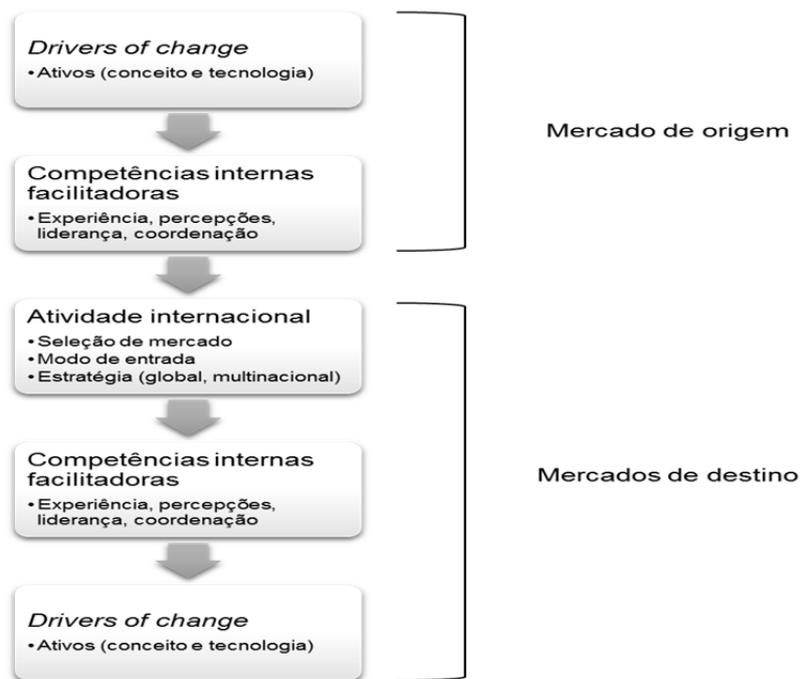


Figura 5 – Modelo de operacionalização da internacionalização varejista
 Fonte: Alexander e Myers (2000)

Segundo o modelo de operacionalização da internacionalização varejista, o processo inicia-se nos motivadores que levam uma firma a mudar seu status de doméstica para internacional (*drivers of change*), relacionados às vantagens de propriedade (Dunning, 1988), que podem ser baseadas em ativos, como marcas fortes, ou baseada em tecnologia, como formatos varejistas inovadores, originalmente desenvolvidas no mercado doméstico. Porém, para transferir estas vantagens para mercados exteriores as firmas devem possuir competências internas facilitadoras da internacionalização, que reside nas características e percepções dos seus gestores e na sua capacidade de coordenação funcional. As vantagens das firmas e as suas competências internas determinarão as decisões de entrada e as estratégias a serem adotadas nos mercados exteriores; porém estas decisões se dão sob a influência também do contexto dos mercados de destino. O aprendizado decorrente da operação nos mercados exteriores altera as competências internas das firmas e, como resultado, as vantagens identificadas pelas firmas no seu mercado doméstico podem ser reavaliadas para futuras expansões em mercados exteriores.

Embora Alexander e Myers (2000) não façam referência direta ao Modelo de Uppsala, sua proposta de um modelo explicativo da operacionalização do processo de internacionalização varejista considera que o aprendizado, como resultado do conhecimento experiencial, é capaz de alterar a orientação estratégica das firmas e conseqüentemente seu caminho de expansão internacional. Além disso, o modelo proposto pelos autores destaca as atividades que ocorrem sob influência do contexto do mercado de destino que podem ser associadas, também implicitamente, às variáveis do aspecto de mudança, do Modelo de Uppsala.

2.3.2. Operação varejista em mercados estrangeiros

Os principais conceitos em internacionalização varejista, revisados na seção anterior, explicam os elementos do processo que envolvem as decisões tomadas no âmbito corporativo das firmas varejistas, tais como suas motivações e estratégias adotadas. No entanto, como proposto por Alexander e Myers (2000), uma relevante parte do processo de internacionalização varejista ocorre no âmbito dos mercados de destino, e, conseqüentemente, sofrem influências dos diversos ambientes internacionais nos quais as firmas pretendem ingressar.

Dentre os aspectos do processo de internacionalização que ocorrem no âmbito dos mercados de destino, a literatura dá destaque às decisões de seleção de mercados e de modo de entrada (ou de operação) (Alexander e Doherty, 2010). Algumas pesquisas sobre as VMI buscaram aprofundar o conhecimento sobre decisões relativas ao mix de marketing adotado no ingresso em mercados estrangeiros, tais como a implantação *flagship stores* (lojas “conceito”) e *pop-up stores* (lojas temporárias) (Picot-Coupey, 2014) e as estratégias utilizadas nas decisões de comunicação (Ng, 2014).

As decisões das etapas seguintes à entrada (pós-entrada) são pouco pesquisadas ou carecem de conceituações robustas, como no caso das pesquisas sobre desinvestimento. Muitos autores defendem a importância de conhecer a resposta das varejistas internacionais à dinâmica dos mercados de destino, refletidas nas mudanças subsequentes no modo de entrada (Frasquet, Dawson e Mollá, 2013), nos aspectos que envolvem o aprendizado organizacional (Jonsson e Foss, 2011) e nas atividades relacionadas à expansão da cadeia de lojas (Wood e Reynolds, 2012), dentre outros aspectos.

Com base nessas observações, apresenta-se nesta seção da revisão de literatura, separadamente, as decisões que ocorrem nas etapas de entrada e de pós-entrada do processo de internacionalização das VMI.

Na etapa de entrada, são revisados os conceitos que sublinham as decisões de a) seleção de mercados estrangeiros; b) modos de entrada nos mercados estrangeiros, tais como o estabelecimento de subsidiária ou a nomeação de franqueados e c) mix de marketing a ser implantando nos mercados estrangeiros, que corresponde a um grupo de decisões de operacionalização da cadeia de lojas, seus formatos e localização, e que, em última instância, transferirá para o mercado selecionado a proposta de valor das marcas internacionais.

A literatura reconhece que em muitos casos as decisões de seleção de mercados e de modo de entrada são tomadas em conjunto (Alexander e Doherty, 2009), já que fatores relacionados ao modo de entrada podem influenciar a seleção de mercados, como a disponibilidade de parceiros operadores no mercado (potenciais franqueados/licenciados), e, no caminho inverso, fatores relacionados à seleção de mercado, como a distância psíquica, podem afetar o grau de comprometimento no modo de entrada. Além disso, no caso das VMI que adotam o modo de operação contratuais, a ausência de parceiros adequados no mercado de destino pode evitar o ingresso nesse mercado (Doherty, 2009).

Na discussão sobre as decisões de mix de marketing das VMI é normalmente aceito que as operações internacionais dessas firmas seguem certo rigor na implantação de formatos padronizados em decorrência da preocupação das firmas em disseminar corretamente os valores em âmbito global. Porém, curiosamente, poucas pesquisas tratam das decisões relativas à localização das lojas nos mercados de destino, fundamentais nas decisões de mix de marketing varejista (Arrigo, 2015; Wood e Reynolds, 2012).

2.3.2.1. Seleção de mercados

Dentre as várias abordagens sobre seleção de mercados estrangeiros, são oferecidos na literatura acadêmica modelos normativos e descritivos (Andersen e Buvik, 2002) dos quais resulta uma avaliação da atratividade dos mercados estrangeiros no amparo à decisões de seleção de mercados das firmas varejistas.

Nos modelos normativos, o processo decisório de seleção de mercados é considerado uma decisão baseada em indicadores econômicos, sociais e políticos, como forma de estimar um fator de atratividade de mercados. Alexander e Doherty (2009) adicionaram um fator específico da atividade varejista que resulta de uma avaliação da estrutura varejista dos mercados de destino, tais como: avaliação de características dos competidores no mercado, qualificação dos padrões de operação das firmas varejistas locais, disponibilidade de potenciais operadores, no caso de franquias, e disponibilidade de espaços adequados para instalação de lojas.

Nos modelos descritivos, fatores subjetivos e contingenciais são representados pelas barreiras impostas pela percepção de risco e de distância psíquica (Evans, Mavondo e Bridson, 2008), e pela atração provocada por fatores específicos de um determinado mercado, tais como oportunidades e informações oriundas das redes de relacionamento (Swoboda, Schwarz e Hälsig, 2007).

Em resumo, os modelos normativos e descritivos levam em conta: critérios geoeconômicos, como distância geográfica e tamanho e potencial de mercado, critérios sociopolíticos, como estabilidade política do país de destino e seu sistema regulatório, critérios competitivos, como a avaliação dos concorrentes e comportamento do consumidor, e critérios comportamentais, como a percepção dos gestores das firmas com relação à distância psíquica do mercado de destino, como demonstrado na **Figura 6**.

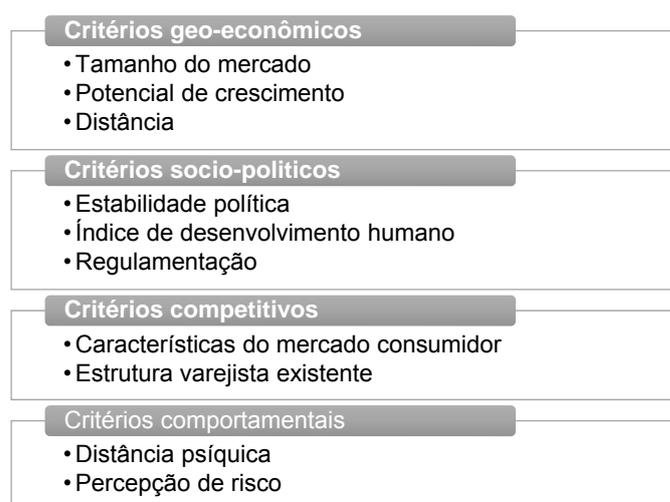


Figura 6 – Critérios de seleção de mercado na atividade varejista
 Fonte: expandido de Alexander e Doherty (2009); Alexander, Rhodes e Myers (2011); Evans, Treadgold e Mavondo (2000), Swoboda, Schwarz e Hälsig (2007)

Dentre os critérios geoeconômicos, algumas firmas adotam modelos propostos pelas teorias de localização varejista (Brown, 1993) na avaliação e seleção de mercados para internacionalização, nos quais são analisadas a relação entre potencial de mercado, a concorrência instalada no destino e o formato da operação varejista (Alexander, Rhodes e Myers, 2011; Reynolds e Wood, 2010).

Porém, um dos aspectos principais da internacionalização, não considerado nas teorias de localização varejista, é revelado na preocupação das firmas com a incerteza e as diferenças culturais entre países (Gripsrud e Benito, 2005; Laulajainen, Abe e Laulajainen, 1993; Swoboda, Zentes e Elsner, 2009). Para tanto, as firmas buscam subsídios para avaliar os mercados estrangeiros não somente com relação ao seu potencial econômico, mas também com relação às barreiras ou estímulos oriundos da sua organização social e política.

Segundo Treadgold (1988), as firmas varejistas tendem a escolher primeiramente mercados estrangeiros geograficamente próximos e que exibem sistemas econômicos, políticos e culturais semelhantes ao mercado doméstico, influenciadas pela atitude dos gestores com relação aos mercados de potencial expansão. Entretanto, alguns estudos mais recentes mostraram que firmas varejistas podem ultrapassar as barreiras da distância psíquica, ou mitigar seus efeitos, quando são lastreadas pela força e atratividade internacional de sua marca (Evans, Treadgold e Mavondo, 2000; Moore, Fernie e Burt, 2000; Simpson e Thorpe, 1995).

Simpson e Thorpe (1995) sugeriram que as firmas envolvidas no segmento de luxo poderiam utilizar o produto e a imagem de marca como vantagens competitivas suficientes para superar o risco de se estabelecerem em mercados psiquicamente mais distantes. Sternquist (1997) argumentou que as vantagens de propriedade, como marcas fortes, poderiam mitigar riscos em mercados estrangeiros, enquanto que as vantagens de localização, como a existência de consumidores-alvo no mercado de destino, poderiam implicar em expansão oportunista para um dado mercado. Evans, Treadgold e Mavondo (2000) salientaram que a percepção das diferenças culturais levaria a incertezas sobre o ambiente e, para reduzi-las, os gestores das firmas varejistas acabariam por realizar estudos mais profundos sobre os mercados de destino, aumentando sua compreensão sobre eles, e com isso reduzindo a distância psíquica (O'Grady e Lane, 1996).

Em estudo específico para VMI europeias do segmento de moda, Waarts e Everdingen (2006) indicaram que a proximidade geográfica foi um fator importante na fase inicial de expansão no continente, e a proximidade cultural foi relevante nas etapas subsequentes, quando as firmas escolheram *clusters* de países culturalmente semelhantes. Em oposição, Alexander (1990), em pesquisa com firmas inglesas, já havia apontado que a oportunidade mercado, ou o nicho de mercado, seria o elemento mais relevante na escolha, pois, segundo o autor, pode haver mais similaridades entre grupos de consumidores entre países do que entre os próprios consumidores do país, exemplificando por meio da concentração de consumidores de artigos de luxo em grandes centros cosmopolitas de vários países.

A importância da estrutura do mercado varejista do país de destino na internacionalização das firmas varejistas é concentrada em dois fatores, com implicações diferentes quando se trata da instalação da operação em países mais ou menos desenvolvidos. O primeiro fator refere-se à maturidade do mercado varejista, medida pela quantidade e pela qualidade das firmas locais e pela familiaridade do consumidor local com relação às inovações internacionais. Em mercados desenvolvidos, em geral as estruturas varejistas são bastante semelhantes entre si (Alexander e Doherty, 2009) e, conseqüentemente, as firmas varejistas podem com mais facilidade instalar suas operações em moldes semelhantes aos seus países de origem, também desenvolvidos. Já em mercados emergentes, a estrutura varejista pode ser precária, aumentando os custos e riscos da operação, porém a baixa qualidade das firmas varejistas locais e a desorganização do mercado podem aumentar as oportunidades de ganhos das firmas entrantes (Alexander e Silva, 2002; Reinartz *et al.*, 2011).

No entanto, em estudos específicos países emergentes, foram observadas reações do mercado local ao novo entrante, sobretudo em decorrência de melhorias nos padrões operacionais dos incumbentes para fazer face à competição estrangeira (Bianchi e Arnold, 2004; Rocha e Dib, 2002). Alexander e Doherty (2009) salientaram que os supermercados deveriam evitar mercados maduros, com muitos competidores locais, que podem retaliar com força desproporcional. Porém, segundo os autores, em uma lógica inversa, as VMI de moda deveriam avaliar a intensidade da competição local como um sinal de amadurecimento de mercado.

Apesar de ser comumente aceito que em mercados emergentes há carência de estruturas varejistas suficientemente desenvolvidas (Alexander e Doherty, 2009; Reinartz *et al.*, 2011), isso não parece refletir a realidade de alguns países emergentes, como o Brasil, nos quais há estruturas varejistas desenvolvidas (Rocha e Dib, 2002), consumidores receptivos às marcas internacionais e SC em franco desenvolvimento (Halepete, 2011; Sakarya, Eckman e Hyllegard, 2007).

Na avaliação da concorrência varejista instalada, as firmas consideram a disponibilidade de potenciais operadores, franqueados ou licenciados, fator relevante na adoção de modos de entrada de baixo grau de controle na expansão internacional. Segundo Doherty (2009), em mercados desenvolvidos, o sistema de franquias é também desenvolvido e os novos entrantes não encontram em geral dificuldade na identificação de potenciais parceiros que, em muitos casos, são firmas varejistas domésticas do mercado de destino. Em mercados emergentes, o sistema de franquias pode ser ainda relativamente pouco utilizado e, diante de suas especificidades, pode se configurar em um inibidor do crescimento da firma entrante. No entanto, isso não se verifica em alguns mercados emergentes, como no Brasil, nos quais o sistema de franquias é, além de popular, um forte influenciador do crescimento do mercado varejista doméstico³.

O segundo fator refere-se à disponibilidade de locais adequados para instalação de lojas. Enquanto que as firmas varejistas que operam com lojas que ocupam grandes superfícies, como supermercados, podem encontrar mais dificuldades para encontrar espaços adequados, as firmas varejistas que operam com lojas de formato ‘universal’, como as VMI, têm mais facilidade de encontrar espaços nos “desenvolvimentos do mercado de shopping centers” (Alexander e Doherty, 2009, p. 308). Diniz, Atwal e Bryson (2014) e Halepete (2011) enfatizaram a importância dos SC no estabelecimento das lojas das VMI de luxo em mercados emergentes, porém sem justificar as razões dessa importância.

³ Fontes: a) <http://www.bittencourtconsultoria.com.br/noticias/Cresce-numero-de-franquias-em-shopping-centers.html>; acesso em 22-dez-2015; b) <http://www.abf.com.br/franquias-mais-enxutas-operacoes-de-quiosques-crescem-no-pais/>; acesso em 12-dez-2015.

Em complemento aos critérios anteriormente descritos e discutidos, elementos contingenciais também podem afetar a seleção de mercados (Swoboda, Schwarz e Hälsig, 2007), como observado nos casos de ingresso em um determinado mercado em resposta a um convite de um parceiro da rede de relacionamentos. Brilhante-Dias e Serra-Lopes (2014) observaram que pequenas e médias empresas portuguesas ingressaram em alguns mercados do leste europeu a convite, ou acompanhando, o ingresso de um grande varejista também português, indicando que os clientes são uma fonte de oportunidades na internacionalização (Loane e Bell, 2009).

Em outros estudos com pequenas e médias VMI de moda, Hutchinson e seus coautores (Hutchinson *et al.*, 2009; Hutchinson, Quinn e Alexander, 2005, 2006) identificaram que as redes de relacionamentos formais e informais dos gestores, incluindo laços familiares e laços construídos durante períodos que passaram em países estrangeiros, atuaram como catalisadores do processo de internacionalização, influenciando o momento da entrada e a seleção de mercados estrangeiros. A construção das redes envolveu desde participação em feiras até o estabelecimento de alianças, passando ainda pelo relacionamento construídos com especialistas. Os relacionamentos com teriam auxiliado mitigar a *liability of smallness* dessas firmas, traduzida como passivo do pequeno porte, e o desconhecimento sobre os mercados, pois por meio deles foram transferidos às firmas conhecimentos sobre características dos mercados de destino.

Além disso, observa-se a presença de comportamentos vicariantes em relacionamentos em rede, estimulando o ingresso de uma firma em um determinado mercado de modo a acompanhar o ingresso de seus concorrentes (Oehme e Bort, 2015). Esse movimento em bloco, ou ‘efeito manada, em direção a um determinado mercado é registrado na literatura no ingresso conjunto de firmas varejistas concorrentes em mercados estrangeiros (Colla e Dupuis, 2002), como no caso de VMI de luxo em determinados mercados emergentes, como a China (Bonetti, 2014).

2.3.2.2.

Modos de entrada (modo de operação internacional)

Modo de operação internacional é o arranjo pelo qual a firma estabelece suas operações em mercados estrangeiros, também denominado por modo de entrada na literatura de internacionalização. Em conjunto à análise dos critérios que levam à seleção de mercados, na decisão do modo de entrada são levados em consideração pelas firmas fatores pertinentes aos mercados de destino, tais como potencial econômico e estrutura varejista (Alexander e Doherty, 2009), e fatores internos às firmas, como competências, recursos e disposição ao risco (Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014).

No modo de entrada em mercados estrangeiros é refletido o grau de controle que as firmas pretendem ter sobre suas operações internacionais. Os termos mais utilizados para representar os modos de operação são ‘modos de alto controle’ e ‘modos de baixo controle’. A lógica que sublinha esta decisão internacional é aliçada na premissa de que quanto mais uma firma estende a terceiros o controle de suas operações, menor controle tem sobre elas. Em oposição, quanto mais uma firma internaliza as funções relativas às operações em mercados estrangeiros, maior controle exerce sobre elas (Chetty e Agndal, 2007).

Na internacionalização varejista, os modos de entrada são apresentados por meio de uma escala contínua, desde os modos com baixos controle, risco e custo, como as franquias, até os modos com altos controle, risco e custo, como as expansões orgânicas (Dawson, 2007; Doherty, 1999; Gripsrud e Benito, 2005). Outro modo de entrada de baixo controle, típico das VMI, é a instalação de *shop-in-shop* (Ilonen *et al.*, 2011): pontos-de-venda exclusivos dentro de lojas de departamento e varejistas multimarcas.

Entretanto, para as VMI outros modos de entrada, pertinentes às atividades manufatureiras, como exportação ou instalação de subsidiárias de vendas para canais indiretos, são também adotados na internacionalização. Porém, esses modos de entrada não consideram a instalação de lojas monomarca e, portanto, não são um modo de entrada possível na internacionalização da atividade varejista.

Picot-Coupey, Burt e Cliquet (2014) distinguiram os modos de entrada⁴ das VMI de moda em três tipos: a) modos de exportação, b) modos contratuais e c) modos hierárquicos. Nos modos de exportação, estão incluídas as vendas internacionais no atacado. Nos modos contratuais estão incluídos o licenciamento e suas sub-formas, como concessão de marca e franquias. Nos modos hierárquicos estão as participações minoritárias, joint ventures e o ingresso com subsidiária para estabelecimento de lojas próprias. Os modos hierárquicos se distinguem dos demais por envolverem investimentos em mercados estrangeiros.

As três alternativas de modos de entrada adotados pelas VMI podem ainda sofrer variações com base em dois tipos de estratégias de distribuição ao consumidor final: indireta e direta (Brun e Castelli, 2008; Ilonen *et al.*, 2011). Na estratégia de distribuição indireta, a distribuição dos produtos ocorre por meio da venda de produtos no atacado para varejistas multimarcas, não envolvendo a instalação de lojas monomarca. Na estratégia de distribuição direta, a distribuição dos produtos ocorre por meio de lojas, correspondendo portanto aos modos de entrada encontrados na internacionalização varejista.

No **Quadro 2** são descritas as formas de expansão internacional das VMI, resultantes da combinação de modos de entrada e de estratégias de distribuição, indireta e direta, em mercados estrangeiros.

⁴ Os autores adotaram a terminologia de ‘modo de operação’ ao invés de modo de entrada no estudo.

Quadro 2 – Formas de expansão internacional das varejistas de marcas internacionais

MODOS DE ENTRADA	ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	
	Distribuição indireta (Vendas no atacado para varejistas multimarcas)	Distribuição direta (Vendas no varejo por meio de lojas monomarca)
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz da firma coordena as vendas no atacado internacional que inclui ainda as vendas pela internet⁵ e o abastecimento das <i>shop-in-shop</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não há lojas monomarca no mercado de destino
Licenciamento (cessão de direitos de uso da marca ou franquias)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz da firma nomeia licenciado da marca no mercado de destino que se torna o responsável pela importação (e/ou fabricação) dos produtos e pelas vendas no atacado no mercado de destino 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz da firma nomeia e coordena vários licenciados/franqueados responsáveis pela operação das lojas (pulverização) ▪ Matriz da firma nomeia licenciado/franqueado máster no mercado de destino responsável pela operação de lojas. As lojas podem ser de propriedade do licenciado/franqueado máster ou operadas por sub-franqueados, coordenados pelo licenciado/franqueado máster (concentração).
Hierárquicos (Investimento direto no exterior)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiária da firma no mercado de destino é responsável pela importação (e/ou fabricação) dos produtos e pelas vendas no atacado no mercado de destino 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiária da firma no mercado de destino é responsável pela operação de lojas de sua propriedade, incluindo <i>flagship stores</i> e <i>pop-up stores</i> e/ou é responsável pela nomeação e coordenação de franqueados

Fonte: expandido de Brun e Castelli (2008); Dawson (2007); Doherty (1999); Petersen e Welch, (2000); Picot-Coupey, Burt e Cliquet (2014), Welsh, Alon e Falbe (2006)

No modo de entrada por exportação não há a abertura de lojas monomarca e há, portanto, apenas distribuição indireta em mercados estrangeiros, vendas pela internet de abrangência internacional ou abastecimento das *shop-in-shop* nas lojas de departamento.

No modo de entrada por licenciamento ocorre a extensão a terceiros dos direitos de produção e/ou distribuição de marcas das VMI que pode incluir, ou não, a operação das lojas monomarca. Licenciados são firmas que detém direitos de exploração de marcas. Em geral, cuidam de todas as atividades relacionadas às marcas em um determinado mercado e podem também coordenar a operação de lojas monomarca de sua propriedade ou franqueadas a terceiros. A principal crítica ao modo de licenciamento se refere às barreiras que as firmas licenciadas po-

⁵ Devido às especificidades do comércio eletrônico e ao escopo desta pesquisa, os modos de entrada utilizados pelo comércio eletrônico foram desconsiderados

dem constituir no desenvolvimento da firma licenciadora nos mercados de destino (Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014). Em alguns casos, os licenciados não têm recursos suficientes para suportar a expansão das VMI nos mercados que controlam. Em outros, podem se tornar competidores das VMI quando elas passam a atuar com modos hierárquicos nos mercados de destino (Girod e Rugman, 2005). Além disso, há baixa transferência de know-how que, no caso da distribuição direta, dificulta a supervisão da experiência que é oferecida ao consumidor pelas lojas monomarca.

Em resposta a esta dificuldade de controle, surgiram as franquias, vistas por alguns autores como um caso particular de licenciamento (Ghauri, 2010). Franquias são direitos estendidos a terceiros com relação à operação das lojas monomarca que deve se dar sob restritas regras impostas pelos franqueadores (Doherty e Alexander, 2006). Podem se dar de forma pulverizada, quando a firma coordena uma rede de franqueados internacionais diretamente pela matriz, ou de forma concentrada, quando a firma estende a um franqueado máster os direitos de operação de todas as lojas monomarca de um determinado mercado. Em geral, o franqueado máster é proprietário das lojas monomarca nos mercados de destino, porém, em alguns casos, o franqueado máster pode ainda subfranquear a operação das lojas monomarca a terceiros (Petersen e Welch, 2000; Welsh, Alon e Falbe, 2006).

Na opção por franquia pulverizada, os custos de coordenação das firmas franqueadoras são maiores, porém é atenuado o risco de concentração dos negócios nas mãos de parceiros mais poderosos (Doherty, 2007), como franqueados máster. Em geral, as VMI tendem a nomear apenas um franqueado máster por mercado de destino. Porém, em função do tamanho do mercado e da sua importância, o mercado pode ser regionalizado e, com isso, vários franqueados máster podem ser nomeados (Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014).

Os acordos que envolvem franquias têm favorecido a entrada de VMI em mercados estrangeiros, pois oferecem a vantagem de rápida expansão, com custos e riscos baixos para o franqueador (Doherty, 2009), em especial para as firmas de menor porte (Hutchinson, Quinn e Alexander, 2005). Dependendo do país de destino, pode ser difícil para a firma entrante recrutar franqueados com a experiência necessária e com os recursos financeiros suficientes. Em alguns casos, os franqueados se vêem presos em um relacionamento insatisfatório e os meandros de con-

tratos de franquia internacional podem tornar difícil para a firma entrante escapar de complexos acordos legais (Doherty e Quinn, 1999).

Dentre os modos de entrada hierárquicos, aqueles que envolvem investimento em mercados estrangeiros, estão a instalação de subsidiárias, os joint ventures e as fusões. Joint ventures são vistos como uma forma de operar em mercados estrangeiros compartilhando riscos e recursos com um parceiro do mercado de destino (Palmer e Owens, 2006). Dentre os recursos, a atuação conjunta com parceiros locais garante melhor acesso às informações sobre o mercado no que tange aos consumidores, fornecedores, autoridades e demais atores do mercado local. Porém, joint ventures são alianças estratégicas que envolvem a troca de ativos e estão sujeitas a riscos de *lock-in*, tais como: condutas inadequadas dos parceiros, escolhas erradas ou contingências que afetam a capacidade operacional ou financeira das firmas (Owens, Zueva-Owens e Palmer, 2012).

Fusão ou aquisição é um modo de entrada caracterizado pela aquisição do controle de uma firma existente em um país estrangeiro que permite alcançar rapidamente uma substancial presença no mercado, sobretudo quando a firma adquirida opera uma extensa cadeia de lojas. Além disso, constitui-se em uma oportunidade para rapidamente transferir conhecimentos específicos entre os mercados de origem e de destino (Dawson, 1994).

O modo de entrada ‘orgânico’, ou seja, por meio da instalação de subsidiárias nos mercados estrangeiros, proporciona à firma entrante maior controle sobre suas operações e permite a adaptação com base na experiência e nas condições de mercado específicas (Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014). Pode envolver, ou não, a abertura de lojas, já que a subsidiária instalada no mercado estrangeiro pode atuar como importadora e ou fabricante de produtos da marca própria e coordenar a distribuição somente por canais indiretos. Quando a estratégia de canal direto é adotada, esse modo de entrada em geral é caracterizado pela instalação de lojas usando recursos próprios ou por uma combinação de lojas próprias e franqueadas, controladas diretamente pela subsidiária local das VMI.

Picot-Coupey (2014) considera que o estabelecimento de lojas do tipo *flagship stores* ou *pop-up stores* (lojas temporárias) é um modo de entrada específico das VMI. Com relação às *pop-up stores*, a autora identificou que esse modo de entrada contribuiu para a internacionalização dessas firmas ao permitir que o mercado de destino seja testado ao mesmo tempo em que a marca está sendo dissemi-

nada pelo mercado. A autora também identificou que a instalação de *pop-up stores* conferiu às firmas entrantes algumas oportunidades de criação de relacionamentos com *stakeholders* do mercado de destino que foram importantes nas fases seguintes de expansão no mercado. No entanto, o ingresso com *flagship* ou *pop-up stores* pode ser considerados como parte de uma estratégia de ingresso cauteloso das VMI que optam pela expansão orgânica; por isso, não constituem-se necessariamente em modo de entrada *per se* (Nobbs, Moore e Sheridan, 2012).

Vale notar que as VMI podem adotar apenas a estratégia de distribuição indireta em alguns países, enquanto que em outros podem adotar também a estratégia de distribuição direta. Em geral, as VMI adotam a estratégia de distribuição direta após terem ingressado nos mercados estrangeiros com estratégia de distribuição indireta (Guercini e Runfola, 2014). Exceções são verificadas nas VMI de moda do tipo *fast fashion*, como Zara e H&M, que adotam, na maioria dos mercados, apenas a estratégia de distribuição direta (Lopez e Fan, 2009).

Nos casos em que as VMI optam por ingressar em mercados estrangeiros com ambas estratégias de distribuição, indireta e direta, simultaneamente, e são proprietárias de todas as lojas, o processo de internacionalização é diretamente influenciado pela disponibilidade de recursos internos das firmas para financiar o programa de expansão. Nesses casos, as VMI atuam com total controle das suas operações nos mercados estrangeiros. Porém pode levar um longo tempo antes de a firma atingir uma considerável presença no mercado de destino e exige uma avaliação profunda sobre o mercado antes do investimento.

É importante ainda notar que as VMI podem adotar diferentes combinações de modos de entrada e de estratégias de distribuição em vários mercados de destino e podem alterar essa combinação em qualquer ponto no tempo (Gripsrud e Benito, 2005; Picot-Coupey, 2006; Waarts e Everdingen, 2006; Wigley e Moore, 2007). Em alguns casos, as lojas em cidades prioritárias são operadas diretamente pela VMI e lojas em cidades menos prioritárias de um mesmo país, sobretudo de grande extensão territorial, podem ser operadas por franqueados (Bonetti, 2014).

Com base nessas características peculiares às VMI, suas decisões com relação à internacionalização da atividade varejista podem ser afetadas pela experiência que obtiveram e pelos relacionamentos que construíram na etapa do processo de internacionalização que envolveu somente a atividade manufatureira. Se por um lado, os relacionamentos podem impactar positivamente, quando varejistas do

mercado de destino representam fonte de potenciais franqueados (Doherty, 1999), por outro, podem impactar negativamente, quando varejistas do mercado de destino criam dificuldades na implantação das lojas monomarcas e ameaçam parar de comprar os produtos das VMI (Elg, Ghauri e Tarnovskaya, 2008).

Segundo Picot-Coupey, Burt e Cliquet (2014), as redes de relacionamento atuam como moderadores de antecedentes do modo de entrada selecionado, tais como percepção de risco e disponibilidade recursos. Os autores identificaram que os laços criados pelas VMI entrantes com manufaturas, fornecedores, mídia e agentes imobiliários locais aumentaram o nível de conhecimento das firmas sobre o mercado de destino e reduziram a distância cultural (Kogut e Singh, 1988) percebida pelos gestores. Como resultado, as VMI entrantes optaram pela adoção de modos de entrada de maior comprometimento, diante da redução do risco percebido.

Doherty (2007) argumentou que nas estratégias de canal direto, as redes de relacionamento contribuíram na adoção de modos de entrada por franquia ao auxiliarem na identificação de potenciais parceiros, particularmente em mercados muito diversificados ou distantes. Segundo Fladmoe-Lindquist (2000), o status dos franqueados na rede dos mercados de destino contribuiu para o surgimento de novos franqueados e promoveram um incremento no status da VMI no mercado de destino

2.3.2.3. Mix de marketing

Os estudos sobre o mix de marketing na internacionalização varejista são, em geral, focados na análise das decisões sobre o grau de adaptação dos elementos varejistas que são ‘exportados’ para os mercados estrangeiros e a consequência dessas decisões no desempenho internacional das firmas varejistas. A dificuldade em isolar quais elementos são mais ou menos relevantes, e ainda as especificidades de cada segmento varejista e de cada contexto mercadológico tem levado a pesquisa a conclusões fragmentadas (Pioch *et al.*, 2009; Swoboda e Elsner, 2013; Wigley, Moore e Birtwistle, 2005; Wigley e Moore, 2007).

No caso das VMI, as pesquisas indicam que essas firmas tendem a ingressar em mercados estrangeiros com formatos padronizados e abrem poucas exceções para adaptações (Atwal e Williams, 2009; Fionda e Moore, 2009; Ilonen *et al.*, 2011; Lopez e Fan, 2009; Moore e Birtwistle, 2004), estando com isso sujeitas a um grau de baixo aprendizado sobre os mercados de destino (Bianchi e Arnold, 2004; Ryans, Griffith e White, 2003). Com base nesse raciocínio, a associação de baixo aprendizado com padronização indicaria que as VMI teriam pouco aprendizado sobre os mercados em que operam e, conseqüentemente, seu sucesso internacional poderia ser afetado pelo desconhecimento sobre características específicas desses mercados. No entanto, isso não parece refletir a abrangência e a intensidade que tem caracterizado a expansão internacional das VMI (Moore, Fernie e Burt, 2000).

O debate sobre o que de fato é internacionalizado na atividade varejista dá ênfase os aspectos relacionados à ‘imagem da marca’ varejista (Ailawadi e Keller, 2004; Burt *et al.*, 2005; Burt e Sparks, 2002) que reflete a percepção dos consumidores dos mercados estrangeiros sobre a loja, em termos dos seus atributos tangíveis e observáveis, como preço e sortimento de produtos e marcas, localização e acesso, e intangíveis ou não diretamente observáveis, como a percepção do ambiente externo e interno (Chebat, Sirgy e Grzeskowiak, 2010). A combinação destes elementos perceptuais configura o posicionamento mercadológico da marca (Ailawadi e Keller, 2004, Dolbec e Chebat, 2013).

No caso das VMI, a ‘imagem da loja’ é influenciada, e influencia, pela imagem das marcas que desenvolvem (Lopez e Fan, 2009; Moore, Doherty e Doyle, 2010). A loja deve expressar os valores da marca e configura-se na manifestação desses valores mais fisicamente próxima do consumidor final (Lopez e Fan, 2009; Wigley e Chiang, 2009). Por isso, a implantação das lojas requer padrões de operação rígidos, tanto no mercado doméstico, quanto nos internacionais (Moore, Doherty e Doyle, 2010; Salmon e Tordjman, 1989; Simpson e Thorpe, 1995), que abrangem os elementos que vão da decoração da loja às equipes de vendas (Wigley e Moore, 2007).

Em contrapartida, as diferenças culturais, econômicas e ambientais entre países demandam em alguns casos esforços cuidadosos de adaptação da operação varejista, no que tange à linha de produtos e preços, como nos casos de adaptações a climas e regulamentações fiscais específicos, segmentos de consumidores especiais e diferentes estratos sociais (Wigley e Chiang, 2009).

Entretanto, há ainda outras peculiaridades nas decisões de adaptação dos elementos do mix de marketing na internacionalização das VMI. O primeiro refere-se ao gerenciamento de canais de venda em mercados estrangeiros, pois essas firmas podem adotar estratégias combinadas de distribuição por canais indiretos e diretos. O segundo refere-se aos critérios que norteiam a implantação de uma cadeia de lojas, pois os locais e formatos dessas lojas são parte dos esforços de *branding* das VMI.

Com relação à estratégia de canais de distribuição, as VMI enfrentam desafios adicionais na internacionalização quando adotam estratégias de distribuição indireta e indireta simultaneamente decorrente da complexidade envolvida na gestão de vários canais. Wigley e Moore (2005) apontaram que um dos fatores de sucesso internacional de VMI de moda reside no controle dos critérios de exclusividade e localização dos diversos canais de distribuição. Não obstante essa complexidade, há evidências de resultados positivos da estratégia de multicanais de distribuição no desempenho dessas firmas (Yan, 2011).

Ilonen e colegas (2011) contribuíram na discussão ao identificarem que, mesmo diante de conflito de canais, o resultado final não seria ruim para o revendedor independente, pois a loja do fabricante da marca não entraria em concorrência de preços, já que o objetivo final seria a preservação da marca (Teece, 2010). Porém, os conflitos oriundos da estratégia de multicanais é tema pouco abordado na literatura de internacionalização varejista e não se sabe em detalhes como as VMI realizam o gerenciamento dessa estratégia em mercados estrangeiros.

A segunda peculiaridade da internacionalização das VMI refere-se à diversidade de formatos de lojas e seus critérios de localização. Essas firmas operam com diferentes formatos de loja na expansão da atividade varejista, desde *flagship stores* até lojas de fábrica, passando por formatos intermediários e voltados para segmentos específicos (Angioni, Cabiddu e Di Guardo, 2012). Em cada formato de loja há elementos distintos com relação ao ambiente, linha de produtos, preços e localização, que cumprem diferentes objetivos de marketing.

As VMI têm também adotado a implantação de *flagship stores*, que devem apresentar três características: a) lojas que vendem produtos de somente uma marca, b) lojas próprias da empresa e c) lojas cujo desempenho tem relação mais direta com a construção da marca do que com a única função de gerar lucros para a empresa (Kozinets *et al.*, 2002). Ilonen e colegas (2011) identificaram que algumas VMI mantêm abertas lojas deficitárias em prol de sustentar ou desenvolver as marcas próprias nos mercados de destino.

Independentemente da estratégia de canal adotada e dos formatos de loja do portfólio varejista, as VMI devem buscar o padrão ótimo de localização da sua cadeia de lojas, de forma a proporcionar a experiência que pretendem ao consumidor final. As idiossincrasias dos países de destino devem ser criteriosamente observadas, mesmo no caso da transferência de formatos padronizados, e o desafio de implantar uma cadeia de valor internacionalizada faz com que as VMI tenham que ajustar seu modelo de negócios para incluir uma atividade varejista de âmbito internacional (Ilonen *et al.*, 2011).

A indisponibilidade de locais adequados para implantação de uma cadeia de lojas pode de fato impedir o ingresso das VMI em um determinado mercado estrangeiro (Alexander e Doherty, 2009). Além disso, decisões de modo de operação podem ser influenciadas por critérios locais (Swoboda e Elsner, 2013), como no caso da aquisição de varejista local que já possui cadeia de lojas no mercado de destino.

Alexander e Doherty (2009) destacaram que as VMI de moda, por operarem com formatos de lojas de menor porte, contam com mais opções de localização, seja em comércios de rua ou SC adequados. Porém, os autores destacaram que “ainda há muito o que se discutir sobre localização de lojas” (p. 308) em mercados estrangeiros e que aprender por meio da operação no mercado é perigoso, pois as decisões de localização são custosas e difíceis de reverter, caso necessário. Não obstante a importância da localização das lojas no mix de marketing da atividade varejista (Alexander e Doherty, 2009; Hernandez e Bennison, 2000; Swoboda e Elsner, 2013), poucos estudos sobre decisões de localização de lojas em internacionalização varejista foram encontrados (Reynolds e Wood, 2010).

Em um dos poucos estudos encontrados sobre localização de lojas em mercados estrangeiros, Wood e Reynolds (2012) destacaram que as decisões de localização partem de uma coleção de informações sobre o mercado, porém são decididas em função do aprendizado promovido pela imersão das equipes gerenciais nos mercados de destino. Essa imersão é tanto física, quanto relacional, e nela são considerados aspectos relativos à localização dos competidores e à disponibilidade de áreas para implantação de lojas. No estudo, atores do mercado imobiliário local são vistos como potenciais parceiros para desenvolvimentos conjuntos de lojas.

Em outro estudo, especificamente para as VMI de luxo italianas que ingressaram no mercado chinês, Bonetti (2014) destacou que as firmas adotaram como estratégia a localização de suas lojas em hotéis de luxo e locais emblemáticos de comércio, neles incluindo alguns SC voltados para o luxo. Segundo a autora, as VMI de luxo têm nesses *malls* local de destaque com relação às firmas domésticas.

2.3.2.4. Atividades operacionais (pós-entrada)

As atividades operacionais que sucedem à entrada das VMI em mercados estrangeiros referem-se ao gerenciamento da operação nesses mercados em busca de sucesso, influenciado por fatores inerentes às firmas, como suas vantagens de propriedade (Sternquist, 1997) e suas competências internas (Alexander e Myers, 2000), e fatores inerentes aos mercados de destino, aos quais as firmas devem buscar adequação estratégica (Elg, Ghauri e Tarnovskaya, 2008).

Em busca de adequação estratégica, as firmas contam com o conhecimento experiencial nos mercados estrangeiros em que atuam, que é internalizado às firmas por mecanismos de aprendizado organizacional, ou seja, a forma pela qual a firma varejista reflete e aprende à luz das suas próprias experiências nos mercados (Palmer e Quinn, 2005). Os resultados do aprendizado afetam o comprometimento das firmas com relação à atividade de internacionalização e também com relação a cada um dos mercados de destino individualmente (Johanson e Vahlne, 2009; Palmer e Quinn, 2005). O aprendizado é fundamental na atividade varejista internacional que requer contato muito próximo com as instituições no país de destino (Dawson, 1994; Wood e Reynolds, 2012) e especialmente crítico com relação a

mercados psiquicamente distantes (Bianchi e Arnold, 2004; Bianchi e Ostale, 2006).

Considerando-se que o crescimento das firmas varejistas nos mercados estrangeiros ocorre fundamentalmente por meio do incremento nos pontos de distribuição dos diversos mercados em que atuam (Li e Liu, 2012; Mohr *et al.*, 2014; Swoboda, Elsner e Morschett, 2014), o sucesso inicial da operação internacional e o conhecimento experiencial são fatores que estimulam as firmas a expandirem sua cadeia de lojas (Vida e Fairhurst, 1998).

Em casos de insucesso em mercados estrangeiros, as decisões de desinvestimento podem tomar várias formas, desde o fechamento total da cadeia de lojas, de apenas algumas lojas, ou por meio da diminuição do grau de controle sobre o modo de operação, buscando diminuição de riscos (Frasquet, Dawson e Mollá, 2013). Por isso, o desinvestimento na internacionalização varejista “pode ou não envolver a saída do mercado” (Alexander e Doherty 2009, p. 326).

Apesar de as pesquisas sobre os resultados da internacionalização não terem chegado a conceitos teóricos mais robustos (Alexander e Quinn, 2002; Cairns *et al.*, 2008), alguns estudos indicaram que elementos oriundos da relação com os mercados de destino foram capazes de explicar o insucesso das firmas varejistas em mercados estrangeiros. Em estudo sobre o desinvestimento da norte-americana Home Depot no mercado chileno, Bianchi e Ostale (2006) recorreram à Teoria Institucional (DiMaggio e Powell, 1983) para explicar o insucesso da firma americana como resultado da inadequada adaptação ao mercado de destino em país emergente, no qual a implementação de formatos padronizados não teria entrado em conformidade com as instituições locais.

As atividades operacionais que envolvem a expansão da cadeia de lojas nos mercados de destino são surpreendentemente pouco pesquisadas (Wood e Reynolds, 2012) e, como consequência, pouco se sabe sobre o processo decisório que sublinha a expansão interna nos mercados de destino, aqui denominada de expansão intramercado.

Em mercados de destino de grandes extensões territoriais e diversidade cultural inter-regional, como é o caso do Brasil, as atividades de expansão intramercado podem ganhar complexidade e desafios semelhantes àqueles verificados em expansões internacionais, tais como a *liability of foreignness* provocada pela falta de conhecimento experiencial (Johansson e Vahlne, 1977) dos mercados regionais

e a percepção de distância psíquica causada pelas diferenças nos padrões culturais e nuances idiomáticas, bem como pela distância geográfica e pelas questões logísticas decorrentes. Nesses casos, a expansão intramercado assemelha-se a uma *quasi* internacionalização, conforme observado por Almeida (2005) em análise do processo de expansão de varejistas brasileiros no mercado nacional.

2.3.3. Abordagens de rede em internacionalização varejista

Como visto nas seções anteriores, redes de relacionamento podem influenciar as decisões do processo de internacionalização varejista. No entanto, na maioria das pesquisas foram adotadas abordagens de redes em complemento à investigação sobre etapas do processo de internacionalização varejista. Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos em internacionalização varejista que foram desenvolvidos integralmente com base na abordagem de redes, quais sejam: *embeddedness* territorial, estratégia de *flagship* e conceito de adaptação internacional ou *matching*.

2.3.3.1. Embeddedness territorial

Com base nas abordagens de redes sociais oriundas da sociologia econômica (Granovetter, 1985), pesquisadores da geografia econômica refletiram sobre o papel das redes na internacionalização da atividade varejista e suas peculiaridades.

Em similitude aos demais tipos de atividades envolvidas na internacionalização, como exportação de manufaturados, também as firmas varejistas devem estabelecer relacionamentos com os vários *stakeholders* para fazer parte da rede existente nos mercados de destino (Bianchi e Arnold, 2004; Elg, Ghauri e Tarnovskaya, 2008). Porém, na internacionalização varejista, as firmas envidam esforços ainda maior no estabelecimento de relacionamentos nos mercados de destino devido à sua exposição e visibilidade decorrentes da implantação de lojas em espaços públicos, como comércio de rua, e semipúblicos, como os SC. Segundo Wood e Reynolds (2012), a expansão internacional de uma cadeia de lojas envolve custos altos e riscos à reputação das firmas e os danos resultantes de estratégias equivocadas com relação a consumidores e ao ambiente regulatório e institucional podem ser particularmente graves e de difícil reparação (Dawson, 1994).

No caso de mercados emergentes e de grande extensão territorial, como o Brasil, as firmas ainda encontram grandes variações culturais e institucionais regionais, aumentando com isso a complexidade durante a expansão no mercado de destino (Kuivalainen *et al.*, 2013).

Com base na argumentação anteriormente exposta, pesquisadores da área de geografia econômica (Hess, 2004; Wrigley e Currah, 2003) conceituaram a expansão internacional da atividade varejista das firmas imersa nos contextos sociais (Granovetter, 1985) que caracterizam os mercados de destino, denominada como *embeddedness* territorial. Nessa ótica, mercados de destino são configurados como redes nas quais as firmas varejistas devem penetrar para obter também legitimidade (Bianchi e Arnold, 2004; Bianchi e Ostale, 2006), sob pena de insucesso caso não se integrem às redes locais (Coe e Wrigley, 2007; Dawson, 2007; Hess, 2004; Wrigley e Currah, 2003).

Partindo da conceituação de *embeddedness* como:

Um conceito ligado ao comprometimento com a cultura, conhecimento e inovação dos mercados de destino e ainda ao incremento na quantidade e qualidade de relacionamentos com firmas locais, consumidores e outras organizações,

Wood e Reynolds (2012, p. 1372) descreveram a *embeddedness* territorial das firmas varejistas com relação a três atores dos mercados de destino: a) consumidores, b) redes de logística e suprimentos e c) mercado imobiliário, conforme ilustrado na Figura 7.

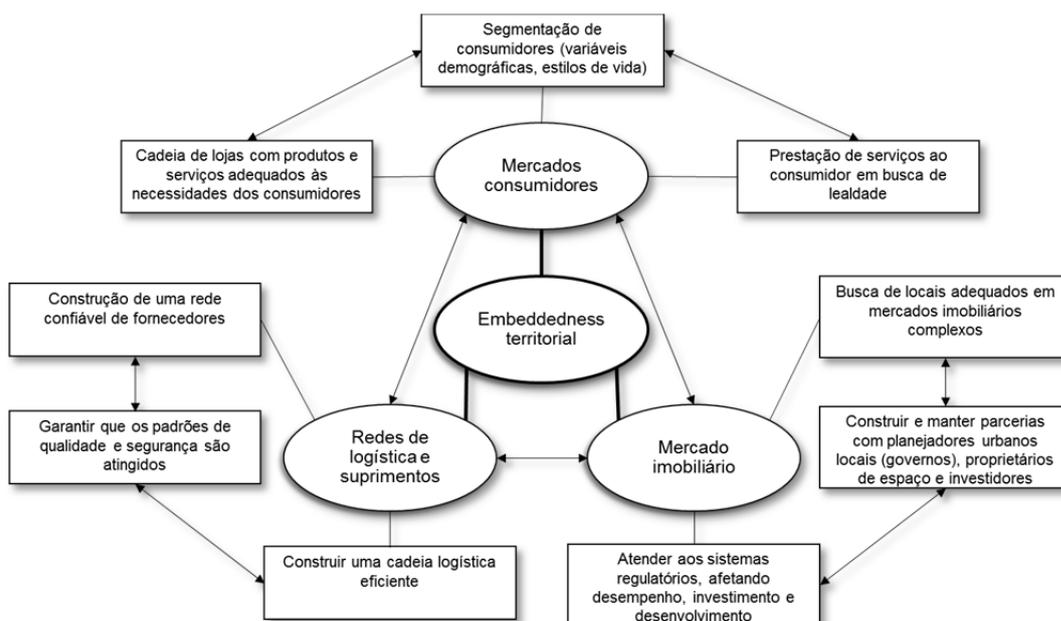


Figura 7 – Modelo de *embeddedness* territorial
Fonte: Wood e Reynolds (2012)

No modelo de *embeddedness* territorial, os relacionamentos construídos com cada um dos atores identificados respondem aos objetivos estratégicos das firmas varejistas. No relacionamento com consumidores, é fundamental compreender a cultura local para identificar e segmentar corretamente os consumidores, de forma a promover programas de relacionamento e estabelecer cadeias de lojas nos diversos pontos geográficos relevantes na cobertura do mercado. No relacionamento com as redes de logística e fornecedores, a construção de uma rede eficiente busca garantir os padrões de qualidade e segurança dos produtos por meio de relacionamentos de confiança com fornecedores.

No relacionamento com o mercado imobiliário, o foco está na compreensão e adequação aos sistemas regulatórios locais que afetam o desempenho, nos investimentos e no desenvolvimento das firmas nos mercados de destino. Relacionamentos com planejadores urbanos (autoridades locais) e proprietários também facilitam a atividade de busca de locais para implantação de lojas.

A *embeddedness* territorial é, segundo Coe e Wrigley (2007), ainda mais vital para a competitividade das firmas varejistas estrangeiras que atuam em mercados emergentes. Os autores alegaram que, em alguns mercados emergentes, as firmas estrangeiras encontram dificuldades na proteção de seu conhecimento proprietário, pois ao transferirem para o mercado de destino suas vantagens competitivas, como marcas fortes e ambientes de loja diferenciados, ficam sujeitos à imitação por parte dos competidores locais (Dawson, 1994). Com isso, competidores locais podem reagir mais rapidamente e reconfigurar o ambiente competitivo do mercado de destino, como exemplificado por Rocha e Dib (2002) no ingresso da Wal-Mart no Brasil. A construção de laços com autoridades governamentais e com competidores pode resultar em imitação e retaliação de concorrentes locais.

Em uma outra visão, Dawson (2001) destacou que as firmas varejistas podem obter vantagens competitivas ao contratarem intermediários que atuam na rede local, ou integrá-los ao quadro funcional da firma, em busca das novas informações e recursos sobre o mercado local. Apesar de parecer simplista, esta pequena ação de preenchimento de um buraco estrutural na rede do mercado de destino ocupado por intermediários (Burt, 1992) pode resolver questões de assimetria de informações entre grupos com recursos complementares, como fornecedores em geral e atores do mercado imobiliário.

A evidência de que a rede de relacionamentos da firma varejista com o mercado imobiliário local é capaz de influenciar nas decisões de internacionalização já tinha sido abordada por Picot-Coupey (2006, 2009) e Picot-Coupey, Burt e Cliquet (2014), e parece um tanto óbvia em se tratando da atividade varejista que depende fundamentalmente de uma rede de lojas bem localizada (Brown, 1993; Reynolds e Wood, 2010). No entanto, não foram identificados outros estudos em internacionalização varejista, além desses dos anteriormente mencionados, sobre o relacionamento com firmas do ramo imobiliário no país de destino.

Não obstante a escassez de estudos sobre redes na internacionalização varejista, muitos pesquisadores em negócios internacionais concordam que os mercados de destino estão organizados sob a forma de redes de relacionamentos e que os resultados das firmas dependem das suas ações com relação a essas redes em busca da integração com os mercados (Dawson, 2001; Guercini e Runfola, 2010; Hadley e Wilson, 2003; Hohenthal, Johanson e Johanson, 2014; Johanson e Vahlne, 2009).

2.3.3.2. Estratégia de *flagship*

A estratégia de *flagship* foi proposta por Girod e Rugman (2005) ao aplicarem na internacionalização varejista os conceitos desenvolvidos por Rugman e D’Cruz (2000) na compreensão da estratégia de internacionalização de empresas multinacionais. Com base nas limitações impostas por barreiras internas às firmas e barreiras externas nos mercados de destino, os autores propuseram que a estratégia de *flagship* permite às firmas obterem mais sucesso em mercados estrangeiros ao ingressarem por meio da construção de uma rede de parceiros nos mercados de destino.

Girod e Rugman (2005) propuseram um modelo no qual as firmas varejistas se internacionalizam por meio de parcerias de longo prazo estabelecidas com clientes, fornecedores, competidores e atores não relacionados ao negócio, como governos e universidades. Cada parceiro-chave é especialista em tarefas definidas e todos interagem entre si, mas sob coordenação da firma focal.

O modelo, ilustrado pela **Figura 8**, foi aplicado nos casos de três firmas multinacionais envolvidas com a atividade varejista: Tesco, Grupo LVHM e The Body Shop. As duas últimas são também firmas envolvidas com desenvolvimento de marcas próprias, enquanto que a primeira é uma firma varejista de hipermercados.

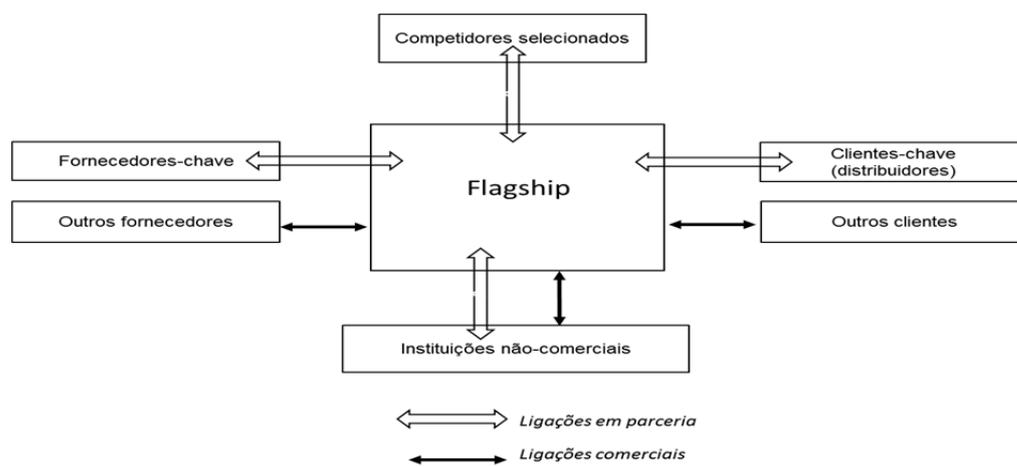


Figura 8 – Estratégia de *flagship*
Fonte: Rugman e D’Cruz, 2000, p. 26

Nos casos estudados, as firmas focais foram classificadas com relação ao seu grau de envolvimento com a estratégia de *flagship* medido pela quantidade e pela estabilidade das parcerias estabelecidas com os diversos atores-chave.

No entanto, características específicas da atividade varejistas dessas firmas multinacionais enfraqueceram alguns elementos da estratégia de *flagship* no que tange às parcerias com clientes-chave, identificado na pesquisa como os parceiros que fazem a operação varejista da firma focal nos mercados de destino, como franqueados e lojas de departamentos. Essas parcerias facilitaram o ingresso das firmas nos mercados de destino, porém, na etapa subsequente de expansão da cadeia de lojas, tornaram-se fontes de conflito para as firmas focais que desejaram ampliar a distribuição por meio de cadeia de lojas próprias. Muitos desses parceiros iniciais se viram prejudicados e dificultaram a implantação da cadeia de lojas próprias das *flagships*. Em casos extremos, alguns franqueados, também fortes varejistas locais, acabaram se tornando competidores reais das firmas focais.

A estratégia de *flagship* destaca a importância das atividades realizadas no contexto dos mercados de destino, evidenciando os papéis dos vários atores locais e contribuindo no debate sobre aspectos institucionais dos mercados, pois consi-

dera parcerias também com instituições não-comerciais locais (Rugman e D’Cruz, 2000). Porém, as questões relativas às parcerias também com provedores de espaços imobiliários não foram consideradas como parte da estratégia de *flagship*, o que no caso varejista representa importante fonte de recursos, como notado por Picot-Coupey *et al.* (2014) e Wood e Reynolds (2012).

2.3.3.3. Redes e adequação internacional (*matching*)

Com objetivo de investigar como uma firma varejista identifica atores críticos no mercado de destino que pensa em ingressar e qual o papel do relacionamento com esses atores na internacionalização, Elg, Ghauri e Tarnovskaya (2008) aplicaram conceitos oriundos da literatura de redes de negócios e de marketing internacional na análise do ingresso da varejista sueca Ikea na Rússia e China, dois mercados emergentes. Enquanto que a abordagem de rede de negócios (Johanson e Mattsson, 1988) auxiliou na compreensão dos relacionamentos entre firmas, o conceito de *matching* (Ghauri e Holstius, 1996) serviu para compreender como as posições das firmas no mercado podem ser fortalecidas pelo suporte oriundo destes relacionamentos.

No conceito de *matching*, os relacionamentos de negócios em âmbito internacional podem ser facilitados por meio da adaptação apropriada das firmas aos diferentes contextos culturais, políticos e econômicos encontrados nos países. Para tanto, as firmas devem realizar um conjunto de atividades em busca de adequação a mercados estrangeiros organizadas em três níveis: global – acordos e relacionamentos multilaterais entre países, macro – contatos com governos e outros atores, tais como agências de fomento, e micro – relacionamentos com parceiros na rede de negócios em busca de suporte para uma operação específica em um dado mercado estrangeiro.

A adaptação aos mercados estrangeiros proposta pelo conceito de *matching* ocorre em três etapas: busca, entrada e implantação.

- Na fase de busca: firma obtém informações sobre o mercado de destino para embasar suas decisões de entrada, particularmente difícil no caso de mercados emergentes nos quais as fontes de informação são escassas ou precariamente desenvolvidas. Nesta fase, inicia-se o processo de desen-

volvimento de relacionamentos e de construção de confiança mútua entre as firmas e as entidades dos mercados de destino, incluindo governos;

- Na fase de entrada: firma forma sua análise geral do mercado de destino composta pelas condições operacionais e as oportunidades, com ênfase na construção de uma rede de contatos que inclui relacionamentos com clientes e formadores de opinião;
- Na fase de estabelecimento das operações: firma acredita que tem bom grau de conhecimento sobre os mercados de destino e posição na rede de relacionamentos local, e inicia suas operações no mercado de destino.

Como base nos conceitos de redes de negócios e *matching*, os autores propuseram um modelo tridimensional que envolve a) atores, recursos e atividades do modelo ARA (Håkansson *et al.*, 2009); b) *matching* (níveis de adaptação): global, macro e micro; e c) etapas da entrada: busca, entrada e implantação, conforme ilustrado na **Figura 9**.

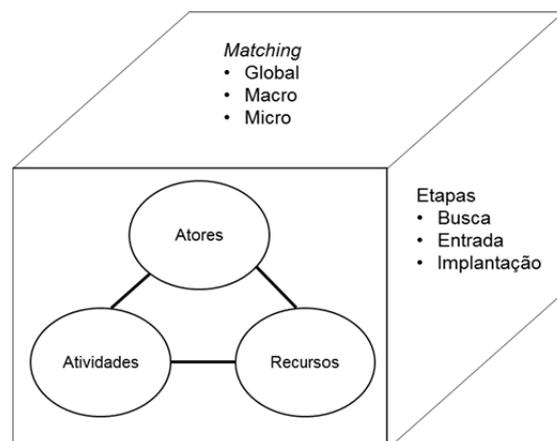


Figura 9 – Modelo de *matching* em mercados estrangeiros
Fonte: Elg, Ghauri e Tarnovskaya (2008)

Como resultado do estudo de caso sobre a Ikea, os autores mapearam a rede de relacionamentos construídas pela empresa nos mercados de destino com várias entidades, tais como governos central e regional, sindicatos, fornecedores, atores da mídia e grupos de interesse (arquitetos, designers), nas três etapas do processo de internacionalização.

Nas etapas de busca e entrada, os principais atores identificados foram as instituições internacionais e domésticas, os governos e a mídia dos mercados de destino, fornecedores que já trabalhavam com a Ikea e principais competidores. As atividades realizadas pela empresa compreenderam desde interações sociais com políticos até a cooperação com grupos de interesse para atrair funcionários e identificar fornecedores. Com relação aos recursos, a Ikea investiu nos mercados por meio da abertura de lojas e recebeu suporte dos governos, como informações e estímulos fiscais. Como resultado do *matching* nestas etapas, a Ikea obteve legitimidade, suporte político e acesso aos mercados.

Na etapa de implantação, os atores principais identificados foram os políticos locais de cada mercado, os formadores de opinião, sindicatos e fornecedores. As atividades realizadas pela Ikea foram distribuídas entre interações sociais locais, recrutamento e treinamento dos funcionários e educação dos fornecedores. Quanto aos recursos, a Ikea contou com prestígio político resultante da oferta de empregos e do desenvolvimento das cidades onde se instalou. Como resultado do *matching* nesta etapa, a empresa se beneficiou de uma imagem de mercado positiva e atingiu integração cultural, o que lhe permitiu explorar suas vantagens competitivas nos mercados de destino.

Os autores salientaram que o ingresso de varejistas em mercados estrangeiros não está constricto a um debate discreto sobre o grau de adaptação, ou padronização, ao mercado consumidor local. Mais do que isso, as firmas devem observar de forma sistemática todos os *stakeholders* para que seu formato e marca sejam legitimados e adaptados à sociedade dos mercados de destino. Firms varejistas, por conta da sua exposição ao mercado, devem ser vistas como participantes da vida e da cultura local dos mercados em que operam se quiserem obter sucesso.

Os achados de Elg, Ghauri e Tarnovskaya (2008) confirmaram a necessidade de *embeddedness* territorial proposta pelos autores de geografia econômica (Dawson, 1994; Hess, 2004; Wood e Reynolds, 2012) e realçaram o papel dos relacionamentos com entidades não-comerciais no destino, como mídia e governos, em consonância com a estratégia de *flagship* (Girod e Rugman, 2005).

2.4. Gerenciamento de shopping centers

O objetivo desta seção da revisão de literatura é oferecer um panorama geral do gerenciamento de shopping centers (SC), empreendimentos de natureza imobiliária que, apesar de não serem firmas varejistas, fazem parte da cadeia de distribuição de produtos e serviços para o consumidor final (Guy, 1998), afetando o comportamento do consumidor e a organização espacial varejista.

O modelo de negócio de SC segue a lógica básica da atividade imobiliária de natureza locatícia, qual seja o recebimento de rendas advindas de atividades locatícias para remuneração dos interesses daqueles que investiram na construção do empreendimento (Benjamin, Jud e Winkler, 1995). No entanto, SC são percebidos como um negócio mais complexo do que outros setores imobiliários, como residencial, industrial, empresarial e hoteleiro, pois dependem de dois tipos de demanda: a) das firmas varejistas, na busca por locais de implantação de lojas, e b) dos consumidores, em busca de locais de consumo, cujas compras geram as receitas que as varejistas necessitam para obter sucesso (DeLisle, 2005a).

Porém, enquanto que os SC dependem direta e unicamente das firmas varejistas para sua sobrevivência⁶, as firmas varejistas têm outras alternativas de localização de suas lojas em busca de consumidores, dentre comércios de rua, galerias comerciais, além da alternativa do comércio eletrônico sem a presença de lojas físicas. Sob a ótica dos conceitos da dependência de recursos (Aldrich e Zimmer, 1986), essa assimetria de recursos faz com que os SC dependam mais das firmas varejistas do que o inverso.

Portanto, o foco principal da revisão de literatura sobre SC é dado sobre os aspectos do gerenciamento da atividade, no qual estão inseridos os relacionamentos dos SC com as firmas envolvidas com a atividade varejista, sejam elas manufatureiras, prestadoras de serviços ou puramente varejistas, também denominadas como ‘lojistas’⁷.

⁶ Firmas varejistas incluem varejistas de serviço e entretenimento.

⁷ O termo original em inglês é tenant que significa em português inquilino. Porém, no Brasil as firmas que fazem parte do mix de lojas de SC são comumente referenciadas por ‘lojistas’.

2.4.1. Histórico e definições de shopping centers

Shopping centers surgiram nos EUA do pós-guerra como um dos subprodutos da expansão das classes média e alta norte-americanas em direção aos subúrbios, viabilizada pela disseminação do automóvel e do intenso investimento nos transportes feito pelo país (Cohen, 2002). Seu desenvolvimento levou as varejistas tradicionais de grande porte existentes, como supermercados e lojas de departamentos, a aderir a este novo formato de varejo, ao mesmo tempo concorrente e fornecedor de espaços, em busca de seus consumidores residentes nos subúrbios. As lojas de departamento acabaram por se transformar em lojas-âncoras, e com um número limitado de setores em relação ao seu formato original (Bloch, Ridgway e Dawson, 1994). Os padrões criados pelos SC norte-americanos tornaram-se uma referência em varejo por conta de uma oferta conjunta de lojas com muitas alternativas de mercadorias, serviços e lazer, em um ambiente de compras agradável, fácil de chegar e, sobretudo, de estacionar (Bloch, Ridgway e Dawson, 1994), conforme o conhecido *motto* varejista ‘no parking, no business’.

Como resultado, os SC se tornaram um modelo de sucesso, presentes em vários países de culturas e níveis de desenvolvimento diferentes (Varman e Belk, 2012). Mais do que um centro comercial, SC são vistos como espaços de socialização, de consumo de informações (El Hedhli, Chebat e Sirgy, 2013) e como locais alternativos na configuração dos espaços públicos (Abaza, 2001). Entretanto, em vários mercados, como no caso dos EUA e Canadá, SC encontram-se em uma fase de maturidade e, sob algumas óticas, até de declínio (Lowry, 1997), como resultado de um ambiente de intensa competição (Teller e Elms, 2010; Warnaby, Bennison e Davies, 2005). Nos países emergentes, a indústria de SC ainda floresce, com destaque para a China e países da América Latina (Cushman&Wakefield, 2014).

A importância no cenário varejista mundial dos SC é demonstrada pela sua extensiva presença mundial. Segundo a Cushman&Wakefield (2014), no primeiro semestre de 2014 existiam cerca de 47 mil SC⁸ localizados em 51 países representando uma oferta de cerca de 924,5 milhões de m² de área bruta locável (ABL) aos consumidores. Enquanto que os EUA continuam liderando a indústria, com cerca de 67% da oferta mundial de ABL, a China aparece com destaque, com 5,8% da ABL mundial, maior do que a participação de 3,3% da América Latina.

Ao longo dos anos, SC vêm sendo definidos e classificados de várias formas, resultado do dinamismo de um mercado que veio implantando inovações em formatos de SC, dentre os quais se destacam o *lifestyle center* – SC cuja arquitetura simula ambiente de rua, normalmente a céu aberto, e *outlet center* – SC que concentram lojas de descontos e ‘lojas de fábrica’ de firmas manufactureiras. As definições de SC partem de uma estrutura básica oferecida pelo ICSC⁹, na qual um SC é definido como “grupo de varejistas ou outros estabelecimentos comerciais planejado, desenvolvido, pertencente e gerenciado como uma única propriedade, tipicamente com estacionamento próprio”. Já a ABRASCE (2015a) preferiu adotar uma conceituação que define SC como centros comerciais com ABL “normalmente superior a cinco mil metros quadrados”.

2.4.2.

Principais conceitos e fundamentos de shopping centers

Em virtude de características singulares de SC, buscou-se, na revisão de literatura, os conceitos que dão suporte à compreensão das atividades envolvidas no gerenciamento de SC, neste aqui apresentados com foco em quatro pilares fundamentais, a saber:

- Economias de aglomeração oriundas do agrupamento de firmas em locais fisicamente próximos, como no caso de SC, e seus efeitos para firmas varejistas e consumidores;
- Economia de externalidades, observada nos efeitos provocados por determinados lojistas de um SC no desempenho dos demais;

⁸ O levantamento considera que shopping centers são centros comerciais que oferecem uma área de vendas maior do que 5.000m², seguindo os critérios adotados pelas entidades classistas mundiais, incluindo o Brasil (DeLisle, 2005b). Somente o ICSC considera (EUA e Canadá), shopping centers de quaisquer tamanhos.

⁹ Fonte: International Council of Shopping Centers, www.icsc.org. Acesso em 12 nov. 2015.

- Influência do comportamento do consumidor (motivos de escolha e preferência por SC) na organização espacial varejista, ou seja, a forma pela qual ocorre a implantação de lojas no espaço geográfico (decisões de localização de lojas) e o deslocamento das populações no propósito de consumo;
- Aspectos locatícios e contratuais inerentes à atividade imobiliária de espaços comerciais, tais como precificação de aluguéis e pactos contratuais, e indicadores de desempenho de SC.

2.4.2.1.

Economias de aglomeração e shopping centers

O fenômeno de aglomeração varejista foi primeiramente estudado por Hotelling (1929) que argumentou que o sucesso econômico de firmas organizadas em *clusters* parecia contrariar as teorias econômicas prevalentes no início do século XX, na qual a proximidade entre as firmas incitaria uma guerra de preços, já que os consumidores poderiam trocar seu local de compra em resposta à redução de preços de concorrentes (Brown, 1993).

Hotelling (1929) argumentou que as preferências dos consumidores pelos seus varejistas de costume englobam também aspectos relativos à qualidade das mercadorias e dos serviços, ao esforço no deslocamento até a loja, e aspectos de alinhamento ideológico e religioso, ou seja, valores dos quais não valeria a pena abrir mão em troca de uma determinada redução no preço da mercadoria. Com base nesse argumento, o autor postulou que pode haver estabilidade de preços como resultado do princípio da diferenciação mínima entre as firmas varejistas. Com isso, a aglomeração de varejistas traria mais resultados positivos às firmas, oriundos da conveniência ofertada pela aglomeração ao consumidor, do que negativos, oriundos de uma possível instabilidade de preços.

O princípio desenvolvido por Hotelling deu base a caminhos teóricos para explicar o fenômeno de agrupamento de firmas varejistas, como resultado de uma nova economia de aglomeração, de redução de incertezas e com comportamento de compra caracterizado por viagens de múltiplos propósitos. Porém, o conceito de aglomeração varejista (AGV) foi somente cunhado em meados do século XX, por Nelson e Curtis (1958 *apud* Brown 1993), na busca pela explicação de um fenômeno batizado como ‘atração cumulativa’, no qual um dado número de lojas

pode ter mais sucesso em seus negócios estando próximas e aglomeradas, do que dispersas (Eppli e Benjamin, 1994).

Para os consumidores, os benefícios de visitar uma AGV são provenientes da economia de esforços de deslocamento, pois uma única visita atende a múltiplos propósitos, envolvendo compra obrigatória, compra por prazer, diversão e socialização (Lee *et al.*, 2006; Reimers e Clulow, 2004).

Para as firmas varejistas, os benefícios de participarem de uma AGV são provenientes da economia de esforços de distribuição e redução de incertezas promovidos pela atratividade que a AGV provoca nos consumidores e a resultante concentração de muitos deles em um só lugar. As firmas varejistas beneficiam-se dos efeitos de aglomeração (Oppewal e Holyoake, 2004) percebidos como as sinergias resultantes do compartilhamento de infraestrutura – acesso, estacionamento, climatização etc. – e do aumento da atratividade para o consumidor, que conta com variedade de opções de compra e lazer em um só lugar. As firmas cooperam nos recursos ao mesmo tempo em que competem pela preferência do consumidor, resultando no efeito de ‘co-opetição’ (Brandenburger e Nalebuff, 2011).

Segundo Teller, Alexander e Floh (2015), AGV se comportam como redes de relacionamentos, nas quais há cooperação entre competidores ao partilharem recursos comprometidos com a operação da AGV, como esforços de marketing e compras cooperadas. Em pesquisa com SC no Reino Unido, os autores identificaram que os elementos cooperativos, apesar de não terem mostrado impacto direto no desempenho das lojas, foram capazes de afetar o desempenho da AGV, que por sua vez, afetou o desempenho das lojas. Além disso, foi identificado que elementos competitivos que impactaram negativamente o desempenho das lojas foram neutralizados pelos impactos positivos no desempenho da AGV. Em resumo, a cooperação aumenta o desempenho da AGV e das lojas, e a competição aumenta o desempenho da AGV e neutraliza a diminuição sentida no nível das lojas.

Os efeitos benéficos de aglomeração são a justificativa da participação em AGV de varejistas que não possuem isoladamente poder de atração de consumidores, e, conseqüentemente, se beneficiam do tráfego de consumidores gerados pela atratividade da AGV (Guy, 1998; Teller e Reutterer, 2008). Em contrapartida, varejistas que operam com formatos de grande porte, como supermercados, podem implantar lojas em locais isolados, pois seu poder de atração é suficiente para provocar visitas dos consumidores e, em alguns casos, é saudável para o ne-

gócio que não haja comparação direta de preços (Aspremont, d', Gabszewicz e Thisse, 1979).

As AGV são apresentadas em dois formatos: aglomerações que evoluíram organicamente e aglomerações que foram deliberadamente criadas. No primeiro formato estão comércios de rua, galerias, pequenos aglomerados que surgem junto a grandes condomínios residenciais e/ou empresariais, bazares e feiras. No segundo, estão os SC, englobando todos os seus diferentes tipos e portes (Teller, 2008).

Enquanto as AGV orgânicas são caracterizadas por apresentarem múltiplos proprietários e por não contarem com nenhuma entidade gerencial que oriente suas estratégias, os SC são concebidos e planejados como um formato coletivo, pertencentes a grupos proprietários coesos e gerenciados por entidade centralizada (Dennis, 2005). A principal diferença entre os dois reside na capacidade que os SC têm de controlar atributos importantes na atratividade para o consumidor, tais como o mix de lojas, a infraestrutura para promover ao consumidor conforto e conveniência, e os esforços promocionais coletivos (Teller e Reuterer, 2008).

Segundo Teller (2008), a diferença estrutural entre AGV orgânicas e SC relativa à gestão centralizada é a mais relevante do ponto de vista estratégico. Enquanto que SC podem atuar de forma integrada na busca da maximização do resultado para todos os seus integrantes, as AGV orgânicas não exercem influência na escolha dos demais participantes da AGV e, em geral, têm dificuldades para implementar ações conjuntas de marketing ou de melhorias na infraestrutura.

Por outro lado, os custos de ocupação decorrentes do estabelecimento de lojas em SC podem ser mais altos e algumas varejistas reclamam que estão à mercê de um modelo de gerenciamento rígido, que impõe horários de funcionamento e regras de atuação dos vendedores das lojas (Prendergast, Marr e Jarrat, 1998). Além disso, nem todos os SC são gerenciados tão profissionalmente como deveriam (Howard, 1997; Hui, Zhang e Zheng, 2013) e em muitos casos as vantagens oferecidas não resultam em benefícios que compensem os custos de ocupação incorridos pelos lojistas em SC (Sinhaloenman e Ngamyam, 2013).

Importante notar que as AGV orgânicas, em geral, evoluem a partir de centros urbanos existentes ou de forma não-intencional e, raramente, em áreas mais remotas, fora das áreas centrais ou periféricas de grandes centros (Teller, 2008). Além disso, são ameaçadas pela implantação intencional de SC em locais periféricos ou suburbanos que podem mudar o padrão de deslocamento da população e

promover uma nova centralização do espaço. Por conta dessa força de atratividade, em muitos países a expansão de SC se viu contida por regulamentações públicas que visam proteger a cultura e o espaço urbano das cidades (Dennis, 2005).

No **Quadro 3**, são apresentadas as principais diferenças estruturais e instrumentais entre os tipos de AGV.

Quadro 3 – Diferenças entre aglomerações varejistas planejadas e orgânicas

	AGV planejada	AGV orgânica
Estruturais		
Propriedade	Grupo único de proprietários	Propriedade fragmentada
Gestão	Centralizada	Cooperativa e/ou administração municipal pública
Localização no espaço geográfico	Implantada em centros urbanos, periferias, áreas suburbanas e conurbações	Implantada em centros urbanos e periferias. Mais difícil de ser encontrada em áreas suburbanas e conurbações
Instrumentais		
Acessibilidade	Consideração explícita do acesso por automóvel	Em geral, acessível para acesso a pé/transporte público
Estacionamento	Concebido para atender as necessidades dos consumidores e incorporado à área da AGV	Depende de fatores ambientais, como p.ex. existência de estacionamentos públicos ou privados
Mix de lojas	Criado e gerenciado pela gestão	Desenvolvido naturalmente, sem influência de entidades centrais
Ambiente interno	Criado e gerenciado pela gestão para promover ambiente adequado ao posicionamento mercadológico pretendido	Desenvolvido naturalmente, porém o ambiente interno de cada loja contribui para o aspecto geral da AGV
Localização interna das lojas	Planejada e determinada pela gestão da AGV	Resultado de processo evolutivo, sem influência direta da gestão ou demais lojistas
Infraestrutura de serviços (banheiros, climatização)	Concebida para atender as necessidades dos consumidores e incorporado à área da AGV	Depende de fatores ambientais e gestão pública, como p.ex. existência de banheiros públicos, sinalização urbana, áreas protegidas
Esforços de marketing/comunicação	Planejado e efetivado pela gestão e com participação compulsória dos lojistas	Cooperado quando há participação voluntária de lojistas
Cooperação entre lojistas	Obrigatória, baseada em contrato	Voluntária, quando existe
Custo de ocupação para o lojista	Presença de custos adicionais de manutenção de áreas comuns e de marketing cooperado, sem muita interferência do lojista no orçamento	Custos de manutenção individualizados e, eventualmente, cooperados para esforços de marketing, porém com orçamento definido pelo lojista

Fonte: expandido de Teller (2008); Dennis (2005); Oppewal e Holyoake (2004)

2.4.2.2.

Externalidades da demanda em shopping centers

Aglomerações varejistas (AGV) são entidades que promovem economias positivas de externalidades para seus participantes, pois a visita a uma AGV provocada por uma determinada loja pode provocar visitas nas demais lojas participantes (Brueckner, 1993). A presença de externalidades é especialmente notada pelo aumento no tráfego de consumidores de uma AGV provocado pelas lojas-âncora (Finn e Louviere, 1996), ou ainda de lojas que, mesmo de menor porte com relação às lojas-âncora, têm poder de atração aumentado em função do prestígio da sua marca. Com isso, as lojas menores ou menos atrativas, chamadas em SC de lojas-satélites, podem receber mais visitas em virtude do tráfego de consumidores gerado por outras lojas, e, com isso, suas vendas podem ser incrementadas (Mejia e Eppli, 2003).

SC são especialmente configurados para potencializar os efeitos das externalidades da demanda em decorrência do controle que têm do mix de lojas e sobretudo da disposição interna das lojas no mall, o que não é possível para AGV orgânicas, cuja administração é descentralizada. Gerenciadores de SC podem auxiliar no incremento das vendas das lojas menos atrativas ao posicionarem corretamente as lojas no mall, promovendo uma circulação de consumidores que beneficie lojas menos atrativas. Como resultado da gestão adequada do mix de lojas, SC podem “internalizar as externalidades” (Carter, 2009, p. 165), o que, para alguns autores (Abghari e Hanzae, 2011; Mejia e Eppli, 2003; Yeates, Charles e Jones, 2001) deve ser uma das principais preocupações da gestão estratégica de SC. Segundo Pashigan e Gould (1998), a incapacidade em internalizar as externalidades da demanda contribuiu para o declínio de AGV orgânicas em detrimento do crescimento de SC.

As externalidades da demanda também são encontradas no estabelecimento de valores locatícios praticados em SC. Lojas atrativas, como lojas-âncoras, ou lojas com marcas fortes, são reconhecidamente geradoras de visitas no SC, da qual outros lojistas podem se beneficiar. Com isso, seus valores locatícios por metro quadrado podem ser menores do que os praticados para os demais lojistas e sua rentabilidade é ‘premiada’ (Miceli e Sirmans, 1995; Yeates, Charles e Jones, 2001).

2.4.2.3. Comportamento do consumidor de shopping centers

Os estudos sobre o comportamento do consumidor com relação à escolha e adoção¹⁰ de determinados locais em busca de produtos e serviços para consumo remontam à década de 1930 no campo de estudo de geógrafos e economistas e foram posteriormente aprimoradas para explicar as evoluções do comportamento do consumidor diante das inovações varejistas, dentre elas, os SC.

Considerado como o estudo seminal sobre o comportamento do consumidor e seus impactos na organização espacial varejista, a Teoria do Lugar Central (Christaller, 1933 *apud* Brown, 1993) parte de premissas de racionalidade econômica para prever o desenho do mercado varejista em um determinado ambiente microeconômico. Na Teoria do Lugar Central, é postulado que o esforço pela busca de um produto pode anular a demanda por ele, alterando a distância máxima que alguém está disposto a transpor para obter um produto (amplitude de um produto). Da mesma forma, é necessária uma demanda mínima por um produto para que valha a pena para a varejista abrir um ponto-de-venda em uma determinada área geográfica. A partir dos conceitos de amplitude e demanda mínima, áreas geográficas são demarcadas, criando o conceito de ‘mercados consumidores’ como uma forma hierárquica de organizar o acesso ao varejo (Eppli e Benjamin, 1994). Com isso, foi estabelecida uma das premissas da organização espacial varejista, qual seja: o consumidor escolhe o varejo mais próximo que oferece o produto que deseja.

Com uma ótica diferente à da Teoria do Lugar Central, Reilly (1931 *apud* Brown, 1993) propôs que os consumidores podem simplesmente passar pelo centro comercial mais próximo e optar pela visita a um centro comercial maior e mais equipado, ainda que mais distante. A partir dessa premissa, Huff (1964) formulou a Lei da Gravitação de Varejo, inspirada nos princípios da lei da gravidade newtoniana.

¹⁰ Em inglês, estes estudos são denominados por *patronage motives*.

No modelo de Huff (1964), o tamanho em área de vendas de SC¹¹ e o tempo de deslocamento percorrido pelo consumidor indicam a probabilidade de um SC atrair consumidores de determinadas regiões. Em geral, regiões mais distantes apresentam menor grau de captação de consumidores, o que pode ser minimizado caso o tamanho do SC seja grande o suficiente para provocar a visita de consumidores vindos de regiões mais distantes. Os princípios oriundos da Lei de Gravitação do Varejo são até os dias de hoje (Alexander, Rhodes e Myers, 2011) utilizados por desenvolvedores para embasar várias decisões relativas à implantação de SC, sobretudo por identificar mercados não-atendidos e prever, em função do tamanho e local do futuro SC, o comportamento dos consumidores.

Entretanto, vários estudos posteriores reconheceram a incapacidade das teorias com premissas espaciais em capturar adequadamente todos os aspectos que influenciam o comportamento do consumidor em relação à adoção varejista (Eppli e Benjamin, 1994), pois suas premissas consideram consumidores homogêneos e com comportamentos puramente utilitários. Além disso, as premissas de distância e tamanho perderam relevância em contextos nos quais SC competem entre si e com outras AGV dentro de uma mesma área geográfica.

Como resposta, os pesquisadores passaram a investigar também aspectos de natureza afetiva influentes no comportamento do consumidor em resposta aos atributos de SC e de outras AGV. Nesses estudos é investigada a atratividade que exercem as AGV sobre os consumidores, mensurável por meio da sua imagem, elemento capaz de provocar o deslocamento do consumidor na visitação desses espaços (Chebat, Sirgy e Grzeskowiak, 2010; Teller e Reutterer, 2008).

Em geral, as pesquisas sobre imagem de AGV/SC partem de construtos multidimensionais com vários atributos, resultando em uma miríade de diferentes dimensões e uma lista de atributos de difícil conciliação (Gomes e Paula, 2016). Apesar de as pesquisas apresentarem diferentes classificações de atributos dentre as dimensões de imagem de AGV/SC, nesta revisão é apresentado um agrupamento parcimonioso em três principais fatores, descritos e referenciados no **Quadro 4**.

¹¹ O modelo de Huff (1964) foi desenvolvido para mensurar a atratividade de lojas, de centros comerciais diversos e de shopping centers.

Quadro 4 – Resumo dos principais fatores de atratividade em shopping centers

Fatores	Atributos	Percepção do consumidor
Acessibilidade	Localização, tempo de deslocamento, modo de transporte, estacionamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conveniência (prático de visitar) ▪ Conforto (fácil de estacionar)
Composto varejista (mix de lojas)	Quantidade e tipo das lojas, presença das lojas preferidas, percepção de valor das mercadorias, qualidade dos vendedores e serviços das lojas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Praticidade (resolver tudo em um só lugar) ▪ Autoindulgência (ver vitrines, marcas de preferência) ▪ Adequação (preços bons, lojas boas)
Facilidades	Harmonia, qualidade arquitetônica, limpeza, climatização e segurança do ambiente físico; oferta de lazer e entretenimento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação (agrupamentos harmoniosos de frequentadores) ▪ Integração social ▪ Lazer (atividades e passeio) ▪ Bem-estar geral.

Fonte: expandido de Chebat, Sirgy e Grzeskowiak (2010); Dennis (2005); El Hedhli, Chebat e Sirgy (2013); Finn e Louviere (1996); Oppewal e Holyoake (2004); Sit, Merrilees e Birch (2003); Teller e Reutterer (2008).

Dentre as pesquisas sobre o comportamento do consumidor com relação a SC com base na dimensão afetiva estão as investigações sobre as diferenças entre consumidores utilitários e hedonistas e sobre a percepção de afinidade com a imagem projetada pelo SC e pelo público que o frequenta. Nesses estudos, concluiu-se que os consumidores hedonistas são mais influenciados pelos atributos relativos às marcas e ao lazer, enquanto que os utilitários preferem a conveniência da proximidade e da variedade de lojas (Allard, Babin e Chebat, 2009; Teller, Reutterer e Schnedlitz, 2008). Com relação à afinidade, os estudos apontaram que os consumidores buscam frequentar SC cujo público mais se parece com aquilo que pensam de si próprios (Sirgy, Grewal e Mangleburg, 2000) e a imagem que tem o SC é transferida para suas lojas, em geral influenciando positivamente na percepção de qualidade das lojas (Chebat, Sirgy e St-James, 2006).

2.4.2.4.

Aspectos locatícios e avaliação do desempenho de shopping centers

Shopping centers são ativos de natureza imobiliária e suas rendas são provenientes dos aluguéis pagos pelas firmas que ocupam espaços no empreendimento. Porém, diferentemente de outros ativos imobiliários, nos quais a precificação dos aluguéis segue uma lógica espacial, ou seja, baseada fundamentalmente em critérios relativos ao tamanho da superfície ocupada e da localização interna no empreendimento, a precificação de aluguéis em SC segue uma lógica que envolve também o desempenho de vendas dos lojistas.

O preço do aluguel de uma loja em SC é calculado com base em um percentual de suas vendas (aluguel percentual), sujeito a uma garantia mínima (aluguel mínimo). Um dado lojista atinge o ‘ponto de equilíbrio’ quando o aluguel percentual de suas vendas é equivalente ao valor da garantia mínima em um determinado período de tempo, normalmente correspondente a um mês. Caso o aluguel percentual calculado com base nas vendas do lojista seja menor do que o aluguel mínimo, o aluguel do lojista fica abaixo do ponto-de-equilíbrio e o SC recebe o valor equivalente ao aluguel mínimo. No caso oposto, quando o aluguel percentual sobre as vendas do lojista é maior do que o aluguel mínimo, o aluguel fica acima do ponto-de-equilíbrio e o SC recebe o valor equivalente ao aluguel percentual (Hendershott e Ward, 2003).

O critério para o estabelecimento do percentual fixado para a precificação do aluguel pode ser baseado no tipo de mercadoria vendida, ou serviço prestado, já que as margens de lucro de determinadas categorias de produtos variam e consequentemente a fixação de percentuais muito altos pode inviabilizar a própria operação da loja. Já o aluguel mínimo é calculado pela superfície ocupada pela loja no SC e em função da localização interna, como no caso de corredores de alto fluxo de pessoas ou vitrines extensas (Benjamin, Boyle e Sirmans, 1990, 1992).

Segundo Carlson (1991), o aluguel percentual foi criado como um resultado direto da depressão americana dos anos 1930, quando os varejistas buscavam redução dos valores locatícios. A solução foi considerada boa para todos, pois no caso de recuperação da economia, os proprietários dos espaços, na época lojas de rua, também seriam beneficiados. E enquanto durasse a crise, as firmas varejistas teriam mais fôlego. Este modelo passou a ser adotado pelos futuros SC como um método justo contratação de espaços entre ambas as partes e, em muitas situações, como crises econômicas ou circunstâncias mercadológicas específicas, os SC podem isentar os lojistas do pagamento do aluguel mínimo.

A unidade básica que regula o ingresso das firmas em SC é o contrato de locação, que prevê a composição dos valores locatícios e demais custos de ocupação arcados pelos lojistas, como os custos de manutenção da área comum e os custos dos esforços promocionais conjuntos. O contrato de locação define também as regras de operação dentro do SC (Baldin, 2012), tais como: restrições quanto aos tipos de mercadorias vendidas ou serviços prestados em cada loja, horários de funcionamento, carga e descarga etc. (Miceli e Sirmans, 1995). Os prazos defini-

dos pelos contratos variam de país a país, mas em geral as lojas-satélites (de menor superfície ocupada) têm contratos com prazos menores do que lojas-âncoras.

Em muitas situações, os contratos de locação espelham decisões dos acordos estabelecidos entre os lojistas que preveem exclusividade de operação do lojista em um dado SC em detrimento dos concorrentes (Eckert e West, 2008). Mesmo que essas decisões causem restrições na expansão dos lojistas, muitos lojistas aderem a esse tipo de acordo em troca de benefícios na redução de aluguéis.

O desempenho de SC é avaliado com base nas rendas locatícias, descontados os custos inerentes à operação. Além dos valores de aluguéis contratados, outros indicadores operacionais e financeiros dão base à análise do desempenho de SC. O primeiro deles refere-se à taxa de inadimplência na carteira de lojistas, que em última instância implica em problemas de fluxo de caixa e de perdas reais de renda (Des Rosiers, Thériault e Ménetrier, 2005). O segundo refere-se à vacância de espaços que, além de não gerar rendas locatícias, aumentam os custos de ocupação relativos à manutenção das áreas comuns e fundo de promoções nas proporções das áreas ocupadas pelos demais envolvidos no SC, incluindo outros lojistas (Damian, Curto e Pinto, 2011; Gatzlaff, Sirmans e Diskin, 1994).

Por conta de riscos de inadimplência e de vacância, a análise do desempenho de SC considera o perfil operacional e financeiro de cada um de seus lojistas e os analistas financeiros consideram o risco total da massa de aluguéis nos cálculos de valoração do empreendimento. Outros indicadores são importantes na análise de desempenho de SC e influenciam sua valoração, tais como: as vendas dos lojistas, o tráfego de consumidores e a fatia de mercado (McConnell e Schallheim, 1983).

2.4.3. Gestão de mix de lojas

Com base nos conceitos anteriormente apresentados, as firmas envolvidas com o gerenciamento de SC realizam um conjunto de atividades coordenadas que buscam potencializar as sinergias resultantes do aglomerado de lojas, serviços, conforto e conveniência promovido aos consumidores pelos lojistas e pelo próprio SC. Segundo Howard (1997), essa orquestração de elementos deve acontecer em ambiente no qual prevalece a intenção de colaboração em detrimento do conflito com objetivo principal de gerar sinergia na aglomeração.

Dentre as ações do gerenciador de SC está a coordenação das atividades de a) marketing, como monitoramento da satisfação dos consumidores (Chebat, Sirgy e Grzeskowiak, 2010) e esforços promocionais conjuntos com lojistas (Parsons, 2003); b) serviços aos consumidores e lojistas, tais como melhorias nas facilidades oferecidas ao consumidor e apoio à operação dos lojistas (Hui, Zhang e Zheng, 2013); c) manutenção predial; e d) gestão do mix de lojas, que inclui não somente a análise do mix existente, mas também a permanente busca de lojas desejadas pelos consumidores e com perfil financeiro adequado aos objetivos dos proprietários do SC (Burnaz e Topcu, 2011; Hutchison, Adair e McWilliam, 2008).

Muitos autores defendem que a gestão do mix de lojas é a atividade de natureza mais importante na estratégia de SC (Abghari e Hanzæe, 2011; Mejia e Eppli, 2003; Yeates, Charles e Jones, 2001), pois representa em última instância a razão da existência de SC para consumidores, lojistas e proprietários. Não obstante os esforços de alguns pesquisadores no estabelecimento de fórmulas e modelos preditivos do ‘mix ideal’ (Borgers *et al.*, 2010; Plăiaş e Abrudan, 2013), vários autores reconhecem a dificuldade desta tarefa (Burnaz e Topcu, 2011; Kirkup e Rafiq, 1994) em virtudes dos diferentes contextos nos quais os SC operam, desde aqueles relativos à área de influência de consumidores até aqueles relativos à natureza física do empreendimento, muitas vezes condicionada ao tamanho e à configuração de terrenos ou restrições legais.

Com vistas a esclarecer os elementos envolvidos na gestão do mix de lojas, foram identificados nesta revisão os objetivos perseguidos na gestão do mix de lojas, e suas principais medidas, apresentados no **Quadro 5**.

Quadro 5 – Objetivos da gestão de shopping centers e suas principais medidas

Objetivos	Principais medidas	Referências
Incremento no volume de visitas	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitantes por período 	(Singh e Prashar, 2013; Teller e Thomson, 2012; Wong, Yu e Yuam, 2001)
Incremento do gasto dos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual dos gastos dos consumidores em relação à concorrência 	(Kim <i>et al.</i> , 2012; Kuruvilla e Joshi, 2010; Teller e Dennis, 2012; Tsai, 2010)
Incremento na atratividade geral do SC	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção de visita e compra com relação à concorrência • Boca-a-boca positivo • Satisfação do consumidor 	(El Hedhli, Chebat e Sirgy, 2013; Teller e Elms, 2010)
Incremento no desempenho das lojas	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas por m² das lojas e dos segmentos 	(Des Rosiers, Thériault e Ménetrier, 2005; Mejia e Benjamin, 2002)
Incremento no aluguel auferido	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho das lojas • Custos de ocupação (aluguel, condomínio e fundo de marketing) 	(Benjamin e Chinloy, 2004; Prendergast, Marr e Jarrat, 1998; Sirmans e Guidry, 1993)
Redução da inadimplência	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do desempenho de vendas dos lojistas vs. custo de ocupação • Análise do perfil financeiro e operacional dos lojistas 	(Howard, 1997; Kirkup e Rafiq, 1994; Sinchaloenman e Ngamyan, 2013)
Redução da vacância	<ul style="list-style-type: none"> • Número e área dos espaços vacantes, receitas perdidas e impactos dos custos condominiais 	(Damian, Curto e Pinto, 2011; McConnell e Schallheim, 1983)

Fonte: elaboração própria

Para atingir os objetivos de desempenho do SC, o gestor pode adotar várias estratégias diferentes em função da situação mercadológica de cada SC. Em muitas situações, as estratégias adotadas podem levar ao cumprimento de alguns objetivos em detrimento de outros em função de variáveis da natureza externa, como mudanças nos hábitos dos consumidores, ou interna ao SC, como a saída de lojistas importantes ou mudanças no perfil dos competidores (Balazs e Zinkhan, 2003; Baker e Haytko, 2000; Brito, 2009; Damian, Curto e Pinto, 2011).

Não obstante as especificidades das situações mercadológicas de cada SC, nesta revisão foram encontrados alguns elementos comuns nas estratégias adotadas na gestão de mix de lojas SC, conforme descritas no **Quadro 6**.

Quadro 6 – Estratégias adotadas na gestão de mix de lojas de shopping centers

	Relativas ao mix de lojas	Relativas às firmas varejistas
Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de sortimento (variedade de ramos e atividades varejistas e de serviços) e profundidade (variedade de opções de lojas de mesmo ramo e atividade) • Busca de lojas com alta capacidade geradora de tráfego e com alta lembrança na mente do consumidor • Arrumação interna no mall, em observação à geração de externalidades • Compatibilidade e coerência no mix em função do posicionamento mercadológico • Geração de massa de aluguéis com potencial de crescimento, menor risco de inadimplência e vacância 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade da varejista em arcar com os custos de operação em SC • Produtividade histórica e potencial da varejista (vendas por m2) • Custos oriundos do poder de barganha da varejista
Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque nas atividades 'complementares', como lazer, alimentação e serviços • Enfoque na diferenciação de mix, lojas com presença exclusiva no SC em relação aos concorrentes imediatos • Enfoque na inovação: novas marcas, novos formatos de lojas • Enfoque na segmentação de consumidores: lojas específicas e preferidas • Concessões especiais no aluguel de lojas extremamente relevantes para o posicionamento pretendido 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação da operação varejista, em termos de sua qualidade, ao mix de lojas pretendido • Adequação da marca da firma varejista ao posicionamento mercadológico do SC

Fonte: elaboração própria, expandido de Burnaz e Topcu (2011); Chebat, Sirgy e Grzeskowiak (2010); Cho e Shilling (2007); Damian, Curto e Pinto (2011); Kirkup e Rafiq (1994); Plăiaș e Abrudan (2013)

As estratégias podem ser de natureza genérica, ou seja, comum em todos os SC, ou específicas, relativas a determinados posicionamentos mercadológicos, tais como enfoque em entretenimento ou em inovação. Além disso, as estratégias podem ser direcionadas ao mix de lojas como um todo e/ou a cada uma das firmas varejistas presentes ou potenciais entrantes.

Não obstante o reconhecimento da importância do mix de lojas no desempenho de SC não foram encontrados estudos específicos sobre a importância das VMI. Em alguns estudos sobre o impacto das lojas-âncoras (Damian, Curto e Pinto, 2011; Finn e Louviere, 1996) e de lojas de luxo (El-Adly, 2007; Kim, Kim e Sohn, 2009) no desempenho de SC, a amostra de varejistas das pesquisas inclui, mas não é especificamente voltada para a análise de VMI.

2.4.4. Relacionamento de shopping centers com firmas varejistas

Diante da relevância estratégica do mix de lojas no desempenho de SC e no quadro cada vez mais competitivo no ambiente que os cerca, Teller e Reutterer (2008) argumentaram que é de fundamental importância para os gerenciadores de SC conhecerem em profundidade os critérios utilizados pelas firmas varejistas para se estabelecer em um dado SC em detrimento de outro SC ou de outra AGV (Howard, 1997). Na análise dos estudos existentes, alguns temas se destacam, tais como: a visão dos lojistas sobre os efeitos positivos e negativos de estarem em SC, a qualidade dos serviços prestados pelos SC aos seus lojistas e o desequilíbrio de poder no relacionamento entre lojistas pequenos e SC.

Em geral os estudos apontaram para a relevância da qualidade do gerenciamento do SC nos critérios de escolha de firmas varejistas. Não obstante a ausência de menções às abordagens de rede, a presença de elementos como confiança e equilíbrio de poder indicam que há presença de atributos típicos de relacionamentos com base em laços fortes presentes no relacionamento entre SC e seus lojistas. Além disso, as reclamações relativas à rigidez da forma de operação indicam a existência do risco de *lock-in* no relacionamento entre SC e seus lojistas, também uma característica encontrada nas abordagens de rede.

O estudo mais abrangente sobre o relacionamento entre SC e seus lojistas foi elaborado por Howard (1997), no qual a autora, mesmo sem fazer referência direta às abordagens de rede, argumentou que o gerenciamento de SC é potencialmente gerador de conflitos quando as entidades adotam uma conduta competitiva e organização atomística. Porém, pode ser potencialmente gerador de colaboração quando as firmas estão organizadas de forma integrada, dividindo funções no encadeamento da cadeia de valor. A autora ainda observou que o estilo de gestão colaborativo (orientado para o consumidor) foi prevalente nas empresas especializadas em SC, enquanto que o estilo de gestão atomístico (orientado para a propriedade), nas empresas voltadas para gestão de portfólios imobiliários diversificados.

No **Quadro 7**, são apresentados de forma resumida e são destacadas as principais contribuições de estudos sobre relacionamentos entre SC e lojistas.

Quadro 7 – Resumo dos estudos sobre aspectos do relacionamento entre lojistas e shopping centers

Tema	Principais conclusões	Referências
Confiança no relacionamento	SC regionais tendem a 'abusar' do seu poder, afetando negativamente a confiança com os lojistas. SC menores são mais acessíveis aos lojistas	(Roberts <i>et al.</i> , 2010)
Confiança, qualidade do gerenciamento	Qualidade do gerenciamento e confiança construída afetam positivamente a intenção de permanecer no SC e de cooperar nos esforços promocionais	(Sinchaloenman e Ngamyam, 2013)
Motivos de escolha por um SC	Localização, mix existente, qualidade do gerenciamento com relação às atividades de marketing e manutenção geral do SC são principais fatores na escolha do lojista	(Teller e Schnedlitz, 2012)
Gerentes das lojas de um SC	Gerentes das lojas são 'sismógrafos' do clima geral do SC e fonte de informação para os gestores de SC	(Teller e Alexander, 2014)
Lojas pequenas	Nem todas as lojas pequenas se beneficiam da instalação em SC. Custos e desequilíbrio de poder levam os lojistas pequenos a menor satisfação e consequentemente pode afetar seu desempenho	(Dart, 1988)
Desvantagens de SC	Lojas tem que operar com custos mais altos e com obrigações operacionais que podem afetar seu desempenho. SC nem sempre são melhor localizados do que comércios de rua	(Prendergast, Marr e Jarrat, 1996, 1998)
Serviços prestados pelo SC aos lojistas	Lojistas valorizam aspectos de limpeza e manutenção geral do mall e esforços de campanhas promocionais conjuntas	(Hui, Zhang e Zheng, 2013)
SC e lojistas: conflito ou cooperação	Gestão de SC orientada para o consumidor: SC e lojistas colaboram em parceria em prol do consumidor; Gestão de SC orientada para a propriedade: SC e lojistas comportam-se de forma atomística em busca de resultados individuais	(Howard, 1997)

Fonte: elaboração própria

3 Modelo conceitual da pesquisa

O objetivo deste capítulo é apresentar um modelo conceitual capaz de enquadrar o problema de pesquisa, qual seja: *Como os relacionamentos com shopping centers do mercado de destino influenciaram as decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais, em um contexto de mercado emergente?*

Segundo Yin (2014), o modelo conceitual define as condições sob as quais um determinado fenômeno pode, ou não, ser encontrado. Neste estudo, o modelo conceitual apresentado foi construído a partir de conceitos identificados e discutidos durante a etapa de revisão de literatura e serviu de base para a coleta dos dados.

3.1. Apresentação do modelo conceitual

O modelo conceitual ora apresentado considera os elementos presentes nas abordagens de rede no processo de internacionalização das VMI, com ênfase nas decisões que ocorrem sob a influência das redes dos mercados de destino, das quais participam os SC. Porém, durante a construção do modelo conceitual, constatou-se que os conceitos existentes sobre abordagem de redes na internacionalização varejista carecem de elementos que tratem dos aspectos do processo que ocorrem após o ingresso das firmas nos mercados de destino, tais como a ampliação da cadeia de lojas, em particular em novos mercados regionais no país de destino.

Na ausência de um modelo específico das influências das redes na internacionalização varejista, capaz de abranger as etapas de entrada e de pós-entrada nos mercados de destino, optou-se pela construção de um modelo conceitual específico para este estudo, com base nas seguintes referências:

- a) Estudos sobre decisões de entrada de varejistas em novos países e a influência dos mercados de destino nessas decisões, conforme sugerido por Alexander e Doherty (2010) e Swoboda, Zentes e Elsner (2009), quais sejam: seleção de mercado, modo de entrada e adaptação do mix de marketing (adequação da proposta mercadológica aos mercados de destino);
- b) Estudos sobre as decisões de pós-entrada que envolvem a expansão da cadeia de lojas também para mercados não-primários no país de destino (Wood e Reynolds, 2012);
- c) Pesquisas existentes sobre internacionalização varejista que adotaram abordagens de rede (Elg, Ghauri e Tarnovskaya, 2008; Girod e Rugman, 2005; Guercini e Runfola, 2010; Hutchinson *et al.*, 2007; Hutchinson, Quinn e Alexander, 2005, 2006, Picot-Coupey, 2006, 2009; Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014);
- d) Pesquisas nas quais são destacados os relacionamentos de firmas varejistas com o mercado imobiliário dos países de destino, do qual participam os SC (Picot-Coupey, 2006, 2009; Wood e Reynolds, 2012);
- e) Proposição de Johanson e Vahlne (2011) sobre as implicações estratégicas das redes na internacionalização das firmas, na qual os autores sugerem que (p. 489) “a entrada em novos mercados delimitados geograficamente pode ocorrer preferencialmente por meio dos relacionamentos com parceiros que são *insiders* nesses mercados”, tais como os SC.

O modelo conceitual resultante da revisão de literatura está ilustrado na Figura 10.

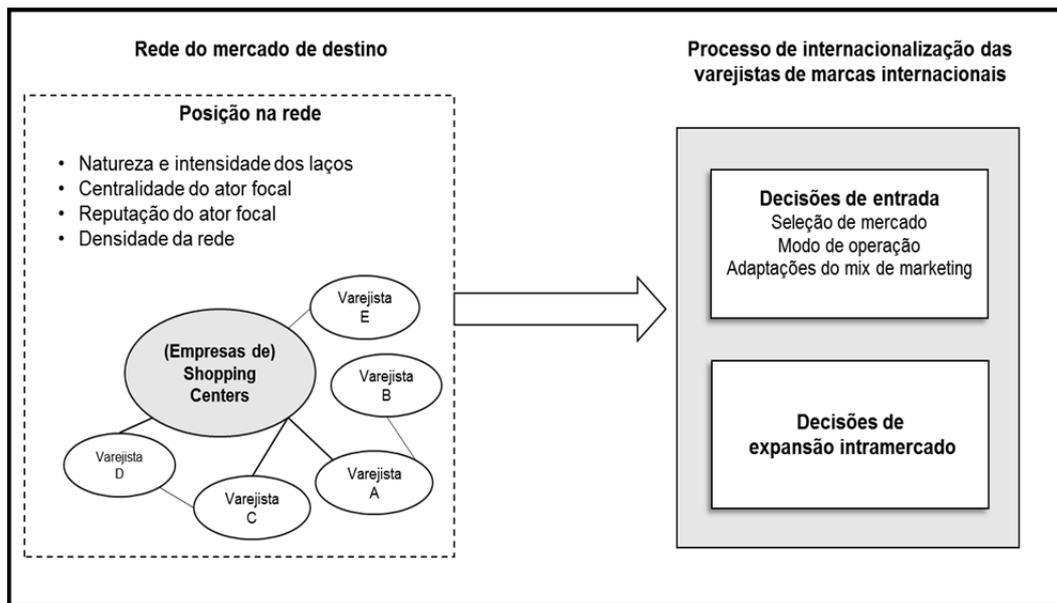


Figura 10 – Modelo conceitual das influências dos relacionamentos com shopping centers do mercado de destino emergente nas decisões de entrada e de pós-entrada de varejistas de marcas internacionais

No lado direito do modelo, estão identificadas as decisões de entrada e de pós-entrada do processo de internacionalização das VMI que são ora estudadas. As decisões relativas à etapa de entrada em mercados estrangeiros estão representadas pelos aspectos que sofrem influência dos mercados de destino, quais sejam, seleção de mercado, modo de entrada e adaptações do mix de marketing.

As decisões relativas à etapa de pós-entrada envolvem vários aspectos da operação varejista em mercados estrangeiros, tais como, decisões de expansão da cadeia de lojas em um dado mercado de destino (Wood e Reynolds, 2012), contínuas adaptações do mix de marketing (Wigley e Chiang, 2009), mudanças no modo de operação adotado na entrada (Frasquet, Dawson e Mollá, 2013) e aspectos do gerenciamento internacional (Swoboda *et al.*, 2012). Entretanto, optou-se neste estudo por dar foco, em detrimento das demais, às decisões que marcam o fenômeno expansionista das VMI em mercados emergentes, qual seja, a expansão da cadeia de lojas para outras regiões desses mercados.

No lado esquerdo do modelo, está ilustrada a rede de um dado mercado de destino emergente, na qual os SC são apresentados como entidades que se relacionam com os demais atores da rede que envolve a atividade varejista, tais como varejistas locais e internacionais, franqueados, licenciados e intermediários (Elg, Ghauri e Tarnovskaya, 2008; Picot-Coupey, 2006, 2009; Wood e Reynolds,

2012). A posição dos SC na rede de relacionamentos tem implicações estratégicas nos relacionamentos com outros atores, varejistas domésticas e VMI, tais como acesso a recursos materiais e imateriais, atração de atores para o estabelecimento de parcerias com o grupo focal, prestígio e maior poder de influência na rede, dentre outros (Gulati, Zaheer e Nohria, 2000).

No modelo conceitual, a posição na rede do mercado de destino ocupada pelos SC é utilizada, como variável independente, para explicar as influências que exerceram nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI (Slotte-Kock e Coviello, 2010) nesse mercado. Dentre as características da ego-rede do grupo dominante representativo dos SC, as empresas de SC (ESC), optou-se neste estudo em analisar as seguintes: a) natureza e intensidade dos laços no nível da díade entre ESC e varejistas, e b) centralidade, densidade e equivalência estrutural (reputação) da ego-rede das ESC (Gulati, Zaheer e Nohria, 2000; Provan, Fish e Sydow, 2007; Zaheer, Gözübüyük e Milanov, 2010).

A rede do mercado de destino é delimitada ao contexto geomercadológico, ou seja, pode envolver uma dado país, *clusters* de países, normalmente vizinhos, ou regiões específicas dentro de um país, correspondendo ao nível 'micro' de análise de redes (Ghauri e Holstius, 1996).

A seta que une os dois blocos do modelo conceitual representa os conteúdos dos relacionamentos entre as VMI e os SC de um dado mercado-rede de destino que influenciaram as decisões de entrada e de pós-entrada do processo de internacionalização das VMI.

3.2. Suposições do modelo conceitual

Com relação às decisões de entrada, são aqui investigadas as variáveis relativas aos processos decisórios de seleção de mercados, de modo de entrada e de adaptação do mix de marketing; essa última variável refere-se às decisões relativas às adaptações feitas pelas VMI ao mercado de destino com relação ao posicionamento mercadológico pretendido, traduzido por meio da oferta de sua linha de produtos, dos preços ofertados, dos esforços de comunicação e da localização da cadeia de lojas (Lopez e Fan, 2009; Moore, Doherty e Doyle, 2010; Wigley e Chiang, 2009).

A decisão de selecionar um dado mercado estrangeiro é fruto de uma análise das firmas sobre a atratividade do mercado, resultante de uma combinação entre uma série de avaliações objetivas e subjetivas sobre características do mercado de destino. Nas avaliações objetivas sobre o mercado de destino, as VMI buscam obter dados socioeconômicos e mercadológicos (população, produção de riqueza, potencial de consumo, hábitos dos consumidores etc.) e dados relativos à estrutura varejista existente, dentre os quais são consideradas as opções para instalação de lojas e a força dos concorrentes (Alexander e Doherty, 2009). Nas avaliações subjetivas estão incluídas a percepção das firmas entrantes sobre o risco envolvido (Alexander e Doherty, 2009; Swoboda, Schwarz e Hälsig, 2007) – em particular quanto à instabilidade política e econômica – e a percepção de distância psíquica (distância geográfica e diferenças de idioma, cultura e práticas de negócios) dos gestores das firmas entrantes com relação aos mercados de destino. Essas avaliações subjetivas são ainda mais críticas em situações de díades compostas por firmas de países de origem desenvolvidos e com firmas de países de destino emergentes (Evans, Treadgold e Mavondo, 2000). A qualidade e a confiabilidade das informações recebidas sobre os mercados de destino auxiliam a calibrar a percepção sobre os fatores subjetivos de caráter inibidor da seleção de um dado mercado. Adicionalmente, a seleção de um dado mercado de destino pode ser influenciada por fatores contingenciais, tais como convites recebidos pelas VMI de parceiros potenciais, como clientes e operadores, para ingressar nesses mercados (Hutchinson *et al.*, 2007; Loane e Bell, 2009).

Considerando-se que os relacionamentos com atores do mercado (rede) de destino podem promover às firmas entrantes acesso a informações de melhor qualidade sobre características e nuances do mercado (Johanson e Vahlne, 2011) e acesso a recursos oferecidos por potenciais parceiros locais (Doherty, 1999), é razoável supor que podem também influenciar a avaliação dos fatores objetivos, subjetivos e contingenciais feita pelas VMI que sublinham a decisão de seleção de mercados. Conseqüentemente, deduz-se do modelo conceitual a seguinte suposição:

Suposição de Pesquisa 1: *Os relacionamentos com (empresas de) shopping centers do mercado de destino emergente influenciaram as decisões das varejistas de marcas internacionais relativas à seleção desse mercado para ingresso.*

A decisão sobre o modo de entrada em mercados estrangeiros é resultante de uma interação de vários fatores que envolvem elementos específicos das estratégias das firmas, tais como disposição ao risco e disponibilidade de recursos, elementos inerentes aos mercados de destino, tais como a percepção do risco e da distância psíquica dos gestores (Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014). Essa decisão compartilha vários elementos, portanto, com a decisão de seleção de mercados, e, não raro, são as duas decisões são tomadas em conjunto (Alexander e Doherty, 2009).

Dentre as opções de modo de entrada para VMI, estão aquelas nas quais as há maior controle das operações nos mercados de destino, tais como investimento direto no exterior por meio de implantação de subsidiária própria que coordena a operação de lojas próprias e/ou de lojas franqueadas, ou aquelas nas quais as firmas detêm menor grau de controle, tais como nomeação de máster-franqueado em um dado mercado de destino (responsável pela operação de todas as lojas, podendo ainda subfranqueá-las a terceiros) ou mesmo o estabelecimento de franquias nesses mercados sob coordenação direta da matriz da firma a partir de mercado de origem (Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014; Petersen e Welch, 2000).

Entretanto, mesmo que uma VMI tenha decidido adotar o modo de entrada por franquia (máster-franqueado ou franquia direta), ela depende ainda da disponibilidade de parceiros operadores nos mercados de destino, cuja ausência ou inadequação podem vir a refrear o próprio ingresso no mercado (Doherty, 2007, 2009).

Considerando-se que os relacionamentos com atores do mercado (rede) de destino podem promover às firmas entrantes acesso a informações mais confiáveis sobre características e nuances do mercado (Johanson e Vahlne, 2011), como observado também nas decisões de seleção de mercados, é razoável supor que podem também afetar a percepção de risco e da distância psíquica por parte das VMI com relação a esses mercados, que, por sua vez, afetam a decisão de modo de entrada (Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014). Em particular, os relacionamentos podem auxiliar na busca e na avaliação dos potenciais parceiros nos mercados de destino (Doherty, 2009), viabilizando o ingresso nesses mercados com modos de entrada contratuais. Consequentemente, deduz-se do modelo conceitual a seguinte suposição de pesquisa:

Suposição de Pesquisa 2: *Os relacionamentos com (empresas de) shopping centers do mercado de destino emergente influenciaram as decisões de das varejistas de marcas internacionais relativas ao modo de entrada adotado nesse mercado – em particular, no grau de comprometimento de recursos e na seleção de parceiros.*

As decisões de adaptação do mix de marketing das VMI no ingresso em mercados estrangeiros ocorrem em consonância ao posicionamento mercadológico pretendido no plano de marketing internacional dessas firmas. Posicionamento de marca de uma VMI é o resultado da associação de atributos funcionais e simbólicos expressos por meio de sua linha de produtos, sortimento, preços, esforços de marketing e localização de lojas (Dolbec e Chebat, 2013; Kozinets *et al.*, 2002). Em geral, as VMI adotam modelos padronizados na implantação de suas lojas, e poucos elementos do mix de marketing estão sujeitos à adaptação aos mercados de destino (Moore, Fernie e Burt, 2000).

Entretanto, a preferência por um formato padronizado não evita que algumas adaptações sejam feitas aos mercados de destino, tais como adequações de linhas de produtos ao clima local, ajustes de preço em função de questões fiscais e regulatórias, adaptações nos esforços de comunicação em função dos hábitos dos consumidores, e adaptações dos locais de instalação de lojas em função da disponibilidade existente e dos hábitos de compras dos consumidores (Alexander e Doherty, 2009).

Considerando-se que os relacionamentos com atores do mercado (rede) de destino podem promover às firmas entrantes maior acesso a recursos materiais, tais como locais adequados para implantação de lojas, e imateriais, tais como informações sobre o comportamento dos consumidores, disponíveis na rede (Johanson e Vahlne, 2011), é razoável supor que podem também afetar as decisões de adaptação de mix marketing das VMI. Consequentemente, deduz-se do modelo conceitual a seguinte suposição de pesquisa:

Suposição de Pesquisa 3: *Os relacionamentos com (empresas de) shopping centers do mercado de destino emergente influenciaram as decisões das varejistas de marcas internacionais relativas à adaptação do mix de marketing aos mercados de destino.*

As VMI normalmente ingressam nos mercados de destino em mercados regionais primários, como os principais grandes centros urbanos (Alexander e Doherty, 2009; Bonetti, 2014), nos quais as VMI podem ao mesmo tempo obter a desejada visibilidade de marca nesses mercados e conquistar um bom desempenho de vendas. Após a entrada nos mercados de destino, as VMI passam a considerar a expansão da cadeia de lojas pelas demais regiões dos mercados de destino (expansão intramercado). Durante a expansão intramercado, as VMI implantam lojas em mercados secundários e terciários – normalmente representados por regiões com menor expressividade do que os mercados primários em termos de potencial de consumo – e deparam-se com questões relativas à escolha dos mercados regionais, ao modo de operação das lojas a ser adotado em cada mercado regional (lojas próprias ou lojas franqueadas) e ao locais para implantação de lojas (Bonetti, 2014; Fladmoe-Lindquist, 2000; Wood e Reynolds, 2012).

As decisões de expansão intramercado em mercados de destino emergentes e com dimensões continentais, como é o caso do Brasil, são também influenciadas pelas percepções de risco e de distância psíquica, sobretudo por parte das VMI de origem em mercados desenvolvidos, com relação aos diversos mercados regionais (Almeida, 2005). Essas percepções são decorrentes da desigualdade socioeconômica, típica de países emergentes e ainda mais acentuada em mercados não-primários desses países, e da distância geográfica e das diferenças culturais, de práticas de negócio e, até mesmo, idiomáticas, entre as regiões do mercado de destino.

Consequentemente, as VMI devem buscar um aprofundamento do conhecimento sobre as diferenças entre as diversas regiões do mercado de destino (mercados regionais), mesmo que as VMI já estejam presentes em mercados regionais primários e contem com algum estoque de conhecimento experiencial sobre o mercado de destino e com relacionamentos construídos na rede do mercado de destino (Johanson e Vahlne, 2009). Os relacionamentos construídos na rede dos mercados de destino são fonte de recursos materiais e imateriais sobre os mercados regionais, pois estendem-se para além dos mercados primários. Porém, muitos desses relacionamentos podem conter elementos de *lock-in* para as VMI (Coviello e Munro, 1995), tais como contratos de franquia estabelecidos no mercado primário com obrigações estendidas à expansão nacional (Girod e Rugman, 2005) e contratos de exclusividade com SC (Eckert e West, 2008).

Considerando-se que os relacionamentos com atores do mercado (rede) de destino, podem promover às VMI acesso a informações confiáveis sobre os mercados regionais, podem auxiliar na indicação de potenciais franqueados (Fladmoe-Lindquist, 2000) e na oferta de locais adequados para a implantação de lojas (Wood e Reynolds, 2012), mas podem também conter elementos de *lock-in*, é razoável supor que podem também afetar as decisões relativas à expansão intramercado das VMI. Conseqüentemente, deduz-se do modelo conceitual a seguinte suposição de pesquisa:

Suposição de Pesquisa 4: *Os relacionamentos com (empresas de) shopping centers do mercado de destino influenciaram as decisões das varejistas de marcas internacionais relativas à expansão intramercado.*

As redes no mercado de destino, com relação à atividade varejista, são compostas por diferentes atores, tais como: firmas varejistas (locais, internacionais, franqueados, licenciados e intermediários), firmas imobiliárias (shopping centers, proprietários e/ou administradores de espaços comerciais, corretores e consultores), firmas fornecedoras de serviços e suprimentos, instituições locais (entidades de classe, governos, mídia, universidades, grupos de consumidores) (Girod e Rugman, 2005; Picot-Coupey, 2009; Wood e Reynolds, 2012).

SC têm uma posição destacada na rede que envolve a atividade varejista dos mercados em que estão situados, pois controlam recursos locais valiosos para firmas envolvidas com a atividade varejista (Howard, 1997; Teller e Reutterer, 2008). Especialmente em países emergentes, SC parecem exercer um certo domínio dos recursos locais existentes para as VMI (Ahmed, Ghingold e Dahari, 2007; Bonetti, 2014; Erkip, 2003; Halepete, 2011; Juwaheer, Pudaruth e Ramdin, 2013; Meyer-Ohle, 2014) e se relacionam com vários atores do mercado de destino, constituindo-se em um nó de rede pelo qual transitam muitas informações e recursos e que conecta outros atores da rede (Gulati, Zaheer e Nohria, 2000).

Considerando que as empresas de SC fazem parte da rede de relacionamentos do mercado de destino, controlam recursos valiosos, são conectadas e conectam vários atores na rede local, deduz-se do modelo conceitual a seguinte suposição de pesquisa:

Suposição de Pesquisa 5: *Os relacionamentos com (empresas de) shopping centers do mercado de destino influenciaram as decisões das varejistas de marcas internacionais nesse mercado em função da posição proeminente que as empresas de SC têm na rede desses mercados.*

3.3. Categorias de análise do modelo conceitual

Com vistas a obter respostas para as suposições de pesquisa do modelo conceitual proposto neste estudo, foram identificadas as categorias de análise de cada variável do modelo conceitual que orientou a coleta de dados da pesquisa.

As quatro primeiras suposições de pesquisa (SP) anteriormente apresentadas (SP1 a SP4) são apresentadas como variáveis do processo de internacionalização das VMI, relativamente às decisões de entrada (seleção de mercados, modo de entrada e adaptação do mix de marketing) e de pós-entrada (expansão intramerca-

do). Para cada variável investigada, foram identificadas as respectivas categorias de análise, que se referem às influências dos SC do mercado de destino emergente nas decisões das VMI. As categorias de análise deste estudo estão descritas e referenciadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Categorias de análise do processo de internacionalização varejista das firmas varejistas de marcas internacionais

Variáveis	Categorias de análise	Referências
Decisões de entrada		
Seleção de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos aspectos socioeconômicos e mercadológicos do mercado de destino • Avaliação da disponibilidade de locais para lojas, e outros elementos na avaliação da estrutura varejista do mercado de destino • Estímulos oriundos do surgimento de convites de parceiros do mercado de destino 	(Alexander e Doherty, 2009; Evans, Treadgold e Mavondo, 2000; Hutchinson <i>et al.</i> , 2007; Loane e Bell, 2009; Oehme e Bort, 2015; Swoboda, Schwarz e Hälsig, 2007)
Modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da disponibilidade de parceiros operacionais no mercado de destino • Estímulos oriundos do surgimento de convites de parceiros do mercado de destino 	(Alexander e Doherty, 2009; Doherty, 2009; Evans, Treadgold e Mavondo, 2000; Picot-Coupey, Burt e Cliquet, 2014)
Adaptação do mix de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação de produto e preço • Critérios de escolha de localização de lojas • Adaptação dos esforços de comunicação 	(Arrigo, 2015; Alexander e Doherty, 2009; Dolbec e Chebat, 2013; Ilonen <i>et al.</i> , 2011; Moore, Wigley e Chiang, 2009)

Decisões de pós-entrada

Expansão intramercado	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de escolha de mercados regionais • Avaliação da disponibilidade de franqueados em mercados regionais • Critérios de escolha de localização de lojas em mercados regionais • Existência de elementos de <i>lock-in</i> que afetaram a expansão intramercado 	(Bonetti, 2014; Eckert e West, 2008; Fladmoe-Lindquist, 2000; Girod e Rugman, 2005; Wood e Reynolds, 2012)
-----------------------	---	--

Fonte: elaboração própria com base no modelo conceitual proposto

Com relação à quinta suposição de pesquisa (SP5), para caracterizar a posição das ESC na rede varejista brasileira, e respectivas implicações estratégicas, são utilizados os construtos oferecidos pelas teorias de redes sociais para a análise da ego-rede das ESC¹², conforme a seguir:

- Natureza e intensidade dos laços das ESC com varejistas;
- Centralidade do ator focal (ESC): medida pela quantidade de laços que as ESC têm com varejistas e pelos recursos que disponibilizam;
- Reputação do ator focal (ESC): medida pelo status/reputação que gozam com relação às varejistas;
- Densidade da rede: medida pelos laços que os varejistas têm entre si.

¹² Para detalhamento sobre as propriedades das redes, consultar o Quadro 1 – Ferramentas conceituais da análise de redes e suas implicações estratégicas

4 Metodologia de pesquisa

Neste capítulo, a metodologia de pesquisa é apresentada em detalhes e justificada com base na sua adequação ao objetivo principal deste estudo, qual seja: propor um modelo explanatório das influências dos relacionamentos com shopping centers (SC) do mercado de destino nas decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais (VMI) em mercados emergentes, com base na abordagem de redes.

Neste estudo, foi adotado o estudo de caso como estratégia de pesquisa na investigação do fenômeno no Brasil. Para tanto, dois métodos de pesquisa foram utilizados na elaboração do caso:

- Entrevistas em profundidade → para analisar as influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no Brasil;
- Análise descritiva da indústria de SC no Brasil, com base na abordagem de redes sociais aplicadas em estudos de estratégia → para caracterizar a posição dos SC na rede de relacionamentos sob a qual está organizado o mercado varejista brasileiro.

Este capítulo está dividido em seções que apresentam: a) a justificativa da escolha do método – estudo de caso; b) o desenho das entrevistas em profundidade (unidade de análise, escolha das pessoas entrevistadas; procedimentos de coleta e de análise de dados); c) o desenho da análise descritiva da indústria de SC com abordagem de redes (procedimentos de coleta e de análise de dados); e d) as limitações inerentes ao método de estudo de caso.

4.1. Estudo de caso

Estudo de caso foi a estratégia de pesquisa considerada como a mais adequada para atingir o objetivo principal deste estudo – qual seja, propor um modelo explanatório das influências dos relacionamentos com SC do mercado de destino nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI em mercados emergentes, com base na abordagem de redes. Esta escolha foi influenciada por quatro elementos, descritos a seguir.

O primeiro elemento influente, e o mais determinante, na opção por estudo de caso foi derivado da carência de referenciais teóricos específicos – notadamente a) sobre o papel das redes de relacionamento do mercado de destino no processo de internacionalização varejista, e b) sobre a influência de SC dos mercados de destino nas decisões de varejistas estrangeiros entrantes – que possibilitassem a explicação do fenômeno em estudo, ao menos no grau de intensidade notado nos indícios observados no contexto brasileiro.

Para essas situações, métodos qualitativos permitem ao pesquisador aprofundar o conhecimento na fase inicial da pesquisa e contribuir no desenvolvimento de teoria (Eisenhardt, 1989; Ghauri, 2004). Tais métodos são apropriados para a identificação, ou para ampliação da identificação, de variáveis-chave de um dado fenômeno, posto que não estão limitados por rígida modelagem teórica *a priori*.

O segundo elemento influente na escolha do estudo de caso foi decorrente da natureza inseparável do fenômeno em estudo com relação ao seu contexto, no qual o problema de pesquisa está atrelado à prática – o que aumenta a relevância das experiências dos atores e do contexto (Eisenhardt, 1989).

O terceiro elemento influente na escolha do estudo de caso foi decorrente da afinidade desta pesquisa com os estudos sobre redes, nos quais múltiplas fontes de evidência são utilizadas para promover uma descrição holística da rede e/ou dos relacionamentos entre firmas, ou entre grupos de firmas, no contexto das redes em que os atores estão envolvidos (Halinen e Törnroos, 2005). Para dar conta de uma ampla variedade de fontes de evidência e promover uma compreensão abrangente do fenômeno, o estudo de caso é utilizado como um guarda-chuva sob o qual outros métodos de pesquisa e fontes de dados, como entrevistas em profundidade,

análises descritivas e análise documental, dentre outros, são triangulados (Remenyi *et al.*, 2005).

O quarto elemento influente na escolha do estudo de caso foi proveniente da experiência inicial desta pesquisa na qual foi observada a importância de se adotar uma abordagem iterativa, possível em estudos de caso, de forma a garantir o alinhamento entre teoria e realidade durante a execução da pesquisa, sobretudo em situações nas quais a teoria é escassa ou insuficiente (Yin, 2014). Neste estudo, entrevistas em profundidade iniciais com gestores de empresas envolvidos com o fenômeno em estudo serviram de base para uma reavaliação do modelo teórico inicial e para a reestruturação do roteiro das demais entrevistas em profundidade.

Antes mesmo de definir o delineamento deste estudo, esta pesquisadora foi a campo em busca de dados primários e com objetivo exploratório, em busca da identificação de elementos sobre o fenômeno que pudessem servir de orientação para os próximos passos em busca de conceitos teóricos. Os primeiros entrevistados eram gestores de VMI e gestores de SC com os quais a pesquisadora possui laços fortes, profissionais ou pessoais. Consequentemente, as primeiras entrevistas foram estruturadas de forma completamente aberta e tiveram, como característica principal, a informalidade. A partir de *insights* obtidos nessa primeira etapa exploratória, esta pesquisadora voltou a consultar o arcabouço teórico existente para definir o problema de pesquisa.

Essa situação de idas e voltas entre teoria e dados ocorreu também ao longo do processo de pesquisa. Eisenhardt (1989) ressaltou a importância do estudo de caso na construção de novas teorias, por meio de um processo de abordagem indutiva no qual as evidências são ligadas à teoria de forma iterativa. O resultado deste confronto pode ser a identificação de novos construtos para serem posteriormente testados ou a explicação holística do relacionamento entre processos e suas causas em um caso específico (Piekkari, Welch e Paavilainen, 2009).

4.2. Entrevistas em profundidade

Com vistas a aumentar o poder explicativo deste estudo e sua validade na construção de teoria, foi adotado o método de pesquisa por entrevistas em profundidade na investigação sobre as influências do relacionamento com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no Brasil.

O método de entrevistas em profundidade permite que o pesquisador obtenha descrições densas do fenômeno em estudo, estimulando uma avaliação mais profunda e promovendo uma conceituação mais rica e menos influenciada por crenças pré-estabelecidas (Doz, 2011). Eisenhardt (1989) salientou a utilidade métodos qualitativos na construção de teoria quando deles resultam *insights* oriundos da comparação de evidências, sejam estas consistentes entre si ou (aparentemente) mutuamente contraditórias.

Nas entrevistas em profundidade buscou-se obter informações sobre os relacionamentos entre as VMI presentes no Brasil e os SC, representados pelas empresas de SC (ESC). Para tanto, a coleta de dados foi baseada em entrevistas em profundidade com executivos das VMI e de ESC e com especialistas em varejo, bem como em dados secundários disponíveis, com vistas à obtenção de evidências de múltiplas fontes para triangulação das informações, buscando garantir a validade interna do estudo (Ghauri, 2004).

4.2.1. Unidade de análise

A unidade de análise das entrevistas em profundidade foi representada pelo relacionamento entre VMI – presentes no Brasil por meio de lojas monomarca – e SC, representados pelas empresas de SC (ESC), firmas que gerenciam de forma centralizada portfólios de SC nos quais as VMI implantaram suas lojas. A díade que envolve o relacionamento é representada neste estudo pelo grupo de VMI presentes no Brasil e o grupo de ESC, posto que cada ESC se relaciona com múltiplas VMI e cada VMI, em geral, se relaciona com mais de uma ESC.

A decisão de definir a unidade de análise com base em uma díade composta por dois grupos de firmas (n VMI \rightarrow m ESC), ao invés de uma díade composta duas firmas (1 VMI \rightarrow 1 ESC), foi derivada de uma importante nuance no comportamento das pessoas entrevistadas, observada durante a coleta de dados na fase inicial desta pesquisa. No decorrer das entrevistas iniciais, nos quais gestores atuais e anteriores de algumas VMI foram solicitados a falar sobre características do relacionamento com uma determinada ESC, esta pesquisadora notou certo mal-estar nos entrevistados, talvez por estarem se sentindo sujeitos a uma investigação sobre negócios específicos realizados. Em contrapartida, quando perguntados sobre características do seu relacionamento com ESC em geral, os entrevistados se sentiram bem mais à vontade durante a entrevista e contribuíram com mais informações. O inverso também foi notado com relação aos gestores de ESC que não quiseram revelar aspectos específicos do relacionamento com alguma VMI em particular e preferiram mencionar fatos de natureza mais genérica sobre esse relacionamento.

No entanto, durante a fase inicial exploratória deste estudo, notou-se que algumas características do relacionamento sob investigação apresentaram diferenças marcantes entre diferentes tipos de VMI, notadamente com relação ao segmento-alvo no qual estão posicionadas (luxo e não-luxo) e com relação ao modo de entrada adotado pelas VMI no Brasil (investimento direto no país ou nomeação de parceiros operadores locais).

Com relação ao segmento-alvo das VMI, a separação entre luxo e não-luxo foi baseada no referencial teórico que descreve comportamentos específicos de marcas voltadas para o segmento de luxo, como a importância da localização de *flagship stores*, a maior dependência do ambiente externo à loja, a segmentação dos consumidores por critérios socioeconômicos e a exclusividade expressa por uma cadeia restrita em termos de número de lojas (Nobbs, Moore e Sheridan, 2012). Como resultado, VMI de luxo têm comportamentos diferentes das demais VMI, que serão aqui denominadas por marcas ‘premium’. A escolha do termo ‘premium’ para definir as marcas que não são voltadas para o segmento de luxo foi baseada no alto valor percebido por consumidores brasileiros sobre marcas oriundas de países desenvolvidos. Os critérios para classificação das VMI presentes no Brasil entre os segmentos de luxo e de não-luxo (neste estudo denominado de segmento premium) estão descritos e justificados no Apêndice III.

Com relação ao modo de entrada em mercados estrangeiros das VMI presentes no Brasil, considerou-se os relacionamentos com ESC de VMI que ingressaram no país com modo de investimento direto no exterior (modo IDE) – ainda que a VMI tenha adotado o modo de operação da cadeia de lojas no país por franquia, ou por uma combinação de lojas próprias e franqueadas – ou modo contratual (licenciamento ou franquia) para a operação da cadeia de lojas no país, que por sua vez também podem ser subfranqueadas a terceiros.

Dessa forma, os relacionamentos foram analisados com base na diversidade entre os tipos de VMI presentes no Brasil, resultando em quatro grupos:

- Relacionamentos entre VMI de luxo com investimento direto no exterior e ESC (LUXO-IDE);
- Relacionamentos entre VMI de luxo com modo de entrada contratual e ESC (LUXO-CONT);
- Relacionamentos entre VMI não-luxo (“premium”) com investimento direto no exterior e ESC (PREMIUM-IDE);
- Relacionamentos entre VMI não-luxo (“premium”) com modo de entrada contratual e ESC (PREMIUM-CONT).

4.2.2. Seleção dos entrevistados

Neste estudo, procurou-se selecionar entrevistados que estão, ou estiveram, envolvidos diretamente nos relacionamentos que envolvem VMI e ESC e, ainda, com entrevistados que pudessem contribuir com uma visão externa ao relacionamento em estudo, desde que devidamente capacitados para oferecer uma avaliação confiável.

A realização de entrevistas em profundidade com gestores envolvidos no fenômeno em estudo permitiu que fossem obtidos relatos detalhados, críticas e opiniões sobre o relacionamento entre VMI e ESC sob diversos pontos de vista sobre um mesmo fenômeno, incrementando a validade interna do estudo, conforme ilustrado na **Figura 11**.

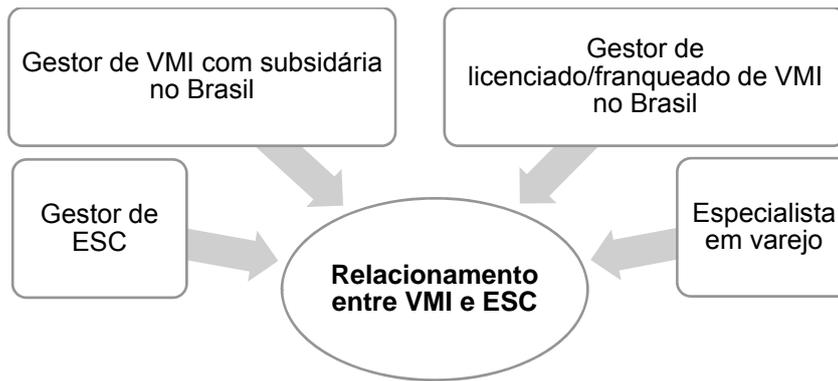


Figura 11 – Tipos de entrevistados

Para tanto, foram selecionados quatro diferentes tipos de entrevistados:

- GMI: Gestor de VMI com subsidiária no Brasil (dentre as listadas no Apêndice III), responsável geral pela subsidiária ou executivo responsável pelo processo de implantação de lojas;
- OPE: Gestor de firma que atua como operador (licenciado com exclusividade ou máster franqueado) das lojas das VMI no Brasil (dentre as listadas no Apêndice III);
- GSC: Gestor de empresa de SC (dentre as 15 primeiras listadas no Apêndice II), responsável final pela comercialização (contratação de lojas);
- ESP: Especialista em varejo, consultor ou representante de grandes firmas de consultoria, responsável pelo aconselhamento do processo de expansão varejista de VMI no Brasil.

A opção de entrevistar os gestores das firmas licenciadas ou franqueadas das VMI foi adotada por serem eles os responsáveis por algumas decisões de entrada e das decisões de pós-entrada das VMI no Brasil e em virtude da dificuldade de acesso aos gestores de VMI em seus países de origem.

O contato com os entrevistados foi obtido, diretamente, por meio da rede de relacionamentos desta pesquisadora, oriunda de sua experiência profissional prévia, e, indiretamente, por meio de indicação de outros gestores por parte de gestores já entrevistados.

É importante notar que a maioria dos entrevistados exerceu variados papéis no mercado varejista brasileiro, tendo atuado como gestores de mais do que uma VMI (GMI), como gestores de empresas de SC (GSC) e como gestores de firmas varejistas brasileiras; nesses casos, sua experiência profissional é identificada adicionalmente pela sigla GVN (gestores de varejistas nacionais). Consequentemente, em muitas entrevistas realizadas, os entrevistados forneceram evidências sobre os relacionamentos do ponto de vista de várias VMI ou de várias ESC. Em duas entrevistas, os entrevistados contribuíram com o ponto de vista de uma VMI e uma ESC, pois havia atuado como gestor em ambos tipos de empresas.

No **Quadro 9**, estão elencados os gestores entrevistados com as seguintes características: a) código do tipo de entrevistado relativo ao seu papel principal nesta pesquisa (ou seja, sob qual ponto de vista forneceu informações sobre o relacionamento entre VMI e ESC), b) cargo que ocupa, ou ocupou, na hierarquia das empresas, c) experiência profissional, d) experiência internacional, e) data da entrevista, f) duração da entrevista e g) local da entrevista.

Com relação à identificação dos entrevistados, houve várias restrições à divulgação de seus nomes ou cargos que ocupam, sobretudo quando o gestor entrevistado pertencia, ou havia pertencido, aos quadros funcionais de VMI de luxo. Os principais motivos para a opção pelo anonimato foram: a) risco de criar constrangimentos nos relacionamentos existentes, pessoais ou interorganizacionais; b) proibição expressa da empresa na concessão de entrevistas, mesmo as de caráter acadêmico; e c) riscos de comprometer sua confiabilidade perante clientes, sobretudo no caso de especialistas que atuam como consultores de VMI ou de ESC. Como a maioria dos entrevistados optou pelo anonimato, seus nomes são omitidos neste estudo.

Quadro 9 – Lista de gestores entrevistados

Tipo	Cargo	Experiência profissional	Experiência internacional	Data	Duração (minutos)	Local
GMI-01	CEO Brasil	GMI	EXP	08/10/14	52	Escritório
GMI-02	CEO Brasil (Ex)	GMI, GVN	B/EXT	04/10/14	56	Skype
GMI-03	CEO Brasil (Ex)	GMI, GVN	B/EXT	13/03/15	44	Público
GMI-04	Diretor (Ex)	GMI, GVN, GSC	B	13/04/15	43	Público
GMI-05	CEO Brasil	GMI	B/EXT	30/03/16	64	Público
GMI-06	CEO Brasil	GMI, GSC	EXP	28/03/16	72	Escritório
GMI-07	Gerente Nac. (Ex)	GMI	B/EXT	04/04/16	55	Público
GMI-08	Gerente Nac.	GMI, GVN	B/EXT	18/04/16	68	Escritório
GMI-09	Gerente Nac.	GMI, GVN	B/EXT	03/05/16	48	Escritório
GMI-10	CEO Brasil (Ex)	GMI, GVN	B/EXT	04/05/16	48	Público
GMI-11	CEO Brasil (Ex)	GMI	EXP	04/05/16	40	Público
GMI-12	CEO Brasil	GMI, GSC	B/EXT	04/05/16	40	Escritório
GMI-13	CEO Brasil	GMI, GSC	B	16/06/16	44	Skype
GMI-14	Gerente Nac.	GMI, GSC	B	18/06/16	52	Skype
GMI-15	CEO Brasil (Ex)	GMI	EXP	21/06/16	58	Skype
GMI-16	Diretor (Ex)	GMI, GSC, GVN	B	28/06/16	40	Skype
GMI-17	CEO Brasil	GMI, GVN	B	28/06/16	48	Skype
GMI-18	Gerente Nac	GMI, GVN	B	17/06/16	46	Skype
GMI-19	CEO Brasil (Ex)	ESP, GMI, GVN	B/EXT	04/07/16	72	Skype
GSC-01	Diretor (Ex)	GSC, GMI	B	29/08/14	92	Escritório
GSC-02	Diretor	GSC	B	18/09/14	44	Escritório
GSC-03	Diretor	GSC, GVN	B	03/10/14	64	Escritório
GSC-04	Diretor	GSC, GVN	B/EXT	06/04/15	60	Público
GSC-05	Diretor	GSC	B	13/04/15	97	Público
GSC-06	Presidente	GSC, GVN	B/EXT	08/06/15	54	Escritório
GSC-07	Diretor	GSC, GMI	B	29/03/16	64	Escritório
GSC-08	Presidente	GSC	B/EXT	27/04/16	49	Escritório
GSC-09	Presidente	GSC	B/EXT	30/05/16	48	Escritório
GSC-10	Diretor	GSC	B	07/06/16	76	Skype
OPE-01	Sócio (Ex)	GMI, GVN	B/EXT	08/10/14	64	Escritório
OPE-02	Gerente Nac. (Ex)	GMI, GSC	EXP	29/03/16	38	Público
OPE-03	Gerente Nac.	GMI, GVN	B	03/05/16	100	Escritório
OPE-04	CEO Brasil	GMI	EXP	04/07/16	42	Skype
ESP-01	Sócio	GMI, GVN	B	30/03/15	72	Escritório
ESP-02	Sócio	GMI, GVN	B	07/10/15	64	Público
ESP-03	Gerente Nac.	GMI, GVN, GSC	B/EXT	08/03/16	56	Público
ESP-04	Sócio	GMI	B/EXT	29/03/16	96	Escritório
ESP-05	Diretor	GSC	B	30/03/16	30	Escritório
ESP-06	Gerente Nac. (Ex)	GSC	B	05/05/16	48	Público
ESP-07	Sócio	GVN, GSC	B	03/06/16	65	Público
ESP-08	Sócio	GMI, GSC	B/EXT	03/06/16	84	Skype
ESP-09	Sócio	GMI, GSC	B	12/12/16	64	Público

Legenda: B (brasileiros), B/EXT (brasileiros com experiência profissional ou acadêmica no exterior) e EXP (expatriados)

No total, foram realizadas 42 entrevistas em profundidade, sendo 19 com entrevistados representando gestores de VMI, quatro com operadores das VMI (licenciados ou franqueados), 10 com gestores de SC e nove com especialistas. As entrevistas tiveram uma duração média de cerca de 40 minutos, contados a partir do início das perguntas do roteiro, após a fase de aquecimento.

A maioria dos entrevistados atuam ou atuaram nos mais altos níveis hierárquicos dentro das empresas, entre *CEOs* da operação brasileira, diretores e gerentes nacionais. Buscou-se intencionalmente uma mescla entre entrevistas com gestores atuais e anteriores nas empresas. Além de promover visões distintas de um mesmo fenômeno, devido à diferença no grau de envolvimento com as firmas, essa mistura adicionou dados importantes sobre múltiplas situações que envolviam o relacionamento entre SC e VMI, já que em muitos casos o entrevistado tinha experiência profissional em várias VMI, em ESC ou em ambos.

Adicionalmente, buscou-se identificar o perfil dos entrevistados com relação à sua experiência internacional, classificando-os entre aqueles sem experiência, expatriados, ou brasileiros que estudaram ou trabalharam no exterior. Na relação de entrevistados, há prevalência de brasileiros em detrimento de expatriados. Além disso, dentre os seis entrevistados que são expatriados de VMI no Brasil, dois têm vínculos familiares com o Brasil e três são originários de países com maior proximidade cultural com o país.

4.2.3. Coleta de dados

Foram utilizadas várias fontes de evidências, primárias e secundárias, com objetivo de ampliar o conhecimento e promover a triangulação das informações. A fonte principal de informações foi de natureza primária, obtida por meio de 42 entrevistas em profundidade com gestores de VMI no Brasil, com gestores das empresas que atuam como licenciados ou franqueadas das VMI no Brasil, com gestores de ESC e com especialistas.

Com vistas a possibilitar a obtenção de evidências mais ricas sobre as variáveis em estudo – quais sejam: decisões de seleção de mercado, de modo de entrada, de adaptação do mix de marketing e de expansão intramercado das VMI – e suas respectivas categorias, foram elaborados dois diferentes roteiros de entrevista semiestruturados, apresentados no Apêndice IV.

As perguntas foram de natureza semiaberta e serviram como um guia para obter evidências sobre as variáveis em estudo. Na entrevista com gestores de VMI e especialistas, o gestor entrevistado reportou sua experiência própria ou episódios nos quais esteve direta ou indiretamente envolvido. Na entrevista com gestores de ESC, o gestor entrevistado esteve diretamente envolvido no relacionamento com VMI.

É importante observar que, durante as entrevistas, os entrevistados forneceram espontaneamente suas análises sobre os relacionamentos entre VMI e ESC, em réplica à primeira informação sobre a natureza da pesquisa (“Estamos aqui para conversar sobre as influências que os SC, as empresas de SC, podem ter tido na entrada das VMI no Brasil e também na expansão que as VMI realizaram no território nacional nos últimos anos”). Consequentemente, os roteiros de pesquisa foram alterados na sua sequência de perguntas em várias entrevistas realizadas.

Dados secundários disponíveis em meios públicos, como imprensa, relatórios governamentais, publicações acadêmicas e especializadas do segmento, foram também coletados em busca de triangulação de informações. As informações sobre detalhes de contratos firmados ou negociações amplas entre VMI e ESC foram obtidos nesta pesquisa em decorrência da experiência profissional prévia desta pesquisadora, sujeitas a restrições oriundas da confidencialidade.

Para identificar as VMI presentes no Brasil e quantificar a existência de suas lojas, entre outras informações, elaborou-se um banco de dados específico para este estudo, cujo detalhamento do processo de coleta, bem como o banco de dados resultante, está apresentado no Apêndice III. A preparação deste banco de dados foi necessária diante da ausência de uma lista disponível sobre as VMI presentes no Brasil e resultou na identificação de 100 VMI presentes no Brasil com lojas de 135 marcas.

4.2.4. Análise dos dados

A etapa de análise de dados teve por objetivos a) promover a conexão entre os dados coletados e as suposições de pesquisa do modelo conceitual, com base nas categorias identificadas; b) identificar as convergências e divergências entre fatos e opiniões; c) identificar e analisar as diferenças entre casos; e d) identificar categorias de análise que emergiram do processo de pesquisa.

A fonte principal de informações desta pesquisa, qual seja, as entrevistas em profundidade com gestores envolvidos no fenômeno em estudo, foram gravadas, transcritas e processadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Kohlbacher, 2006), de forma a identificar as evidências empíricas e sua classificação nas categorias de análise do modelo conceitual.

A análise de conteúdo seguiu um fluxo lógico iniciado pela pergunta de pesquisa, definição das categorias de análise derivadas da teoria, categorização das evidências textuais e interpretação dos resultados. Durante o processo, algumas evidências não pré-categorizadas foram identificadas, o que suscitou uma revisão das categorias iniciais. As etapas da análise de conteúdo efetuada sobre as entrevistas em profundidade estão ilustradas na **Figura 12**.

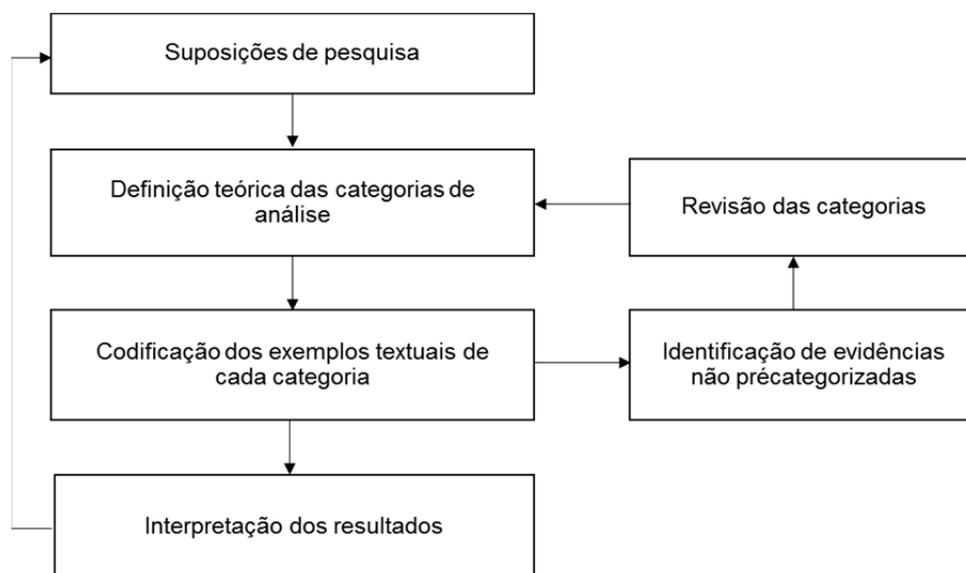


Figura 12 – Etapas da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade
Fonte: adaptado de Kohlbacher (2006)

Para organizar as evidências oriundas das entrevistas em profundidade, foi elaborada uma planilha de trechos das entrevistas (e das fontes secundárias), representativos de cada categoria de análise, com ferramentas de seleção e ordenação por variável do modelo conceitual, por categoria de análise, por tipo de VMI envolvida no relacionamento – LUXO-IDE, LUXO-CONT, PREMIUM-IDE, PREMIUM-CONT) – ou TODOS, quando se referia a mais de um, e por entrevistado. Essa planilha resultou em uma base de dados com cerca de 600 trechos que auxiliaram na montagem do *pattern-matching* das suposições de pesquisa com as evidências encontradas. Além disso, auxiliou na apresentação da análise dos casos ao promover uma base de dados organizada de evidências textuais.

A análise dos casos foi efetuada em três fases. Na primeira fase, buscou-se analisar as evidências das influências do relacionamento com SC em cada etapa do processo decisório das VMI identificadas no modelo conceitual proposto – decisões de entrada (seleção de mercado, modo de entrada, adaptações de mix de marketing) e de pós-entrada (expansão intramercado) – evidenciando as diferenças entre os grupos de casos analisados. As evidências coletadas de um determinado tipo de entrevistado (por exemplo, um gestor de VMI) foram confrontadas com as evidências colhidas de outro gestor envolvido no relacionamento, em um processo analítico de construção do entendimento do fenômeno.

Na segunda fase, buscou-se analisar os aspectos comuns encontrados em todos os casos ou em combinações de grupos de casos, resultando em uma matriz de comparação entre as diferenças existentes entre os casos analisados.

Na terceira fase, as evidências encontradas foram comparadas ao modelo conceitual proposto, resultando nas conclusões desta etapa da pesquisa, apresentada também graficamente por meio do modelo conceitual expandido.

4.3.

Análise descritiva da indústria de shopping centers brasileira com abordagem de redes

Em consideração à necessidade de adequadamente retratar o contexto no qual são observados os fenômenos em estudo, foi necessário elaborar uma análise da indústria de SC brasileira, com abordagem de redes, de modo a evidenciar a posição que ocupam os SC na rede do mercado de destino, de características que podem ser comuns em outros países emergentes.

Esta análise da indústria de SC brasileira, de natureza descritiva e amparada pelas abordagens de redes sociais aplicadas em estudos de estratégia, descritas na seção 2.1.1, teve por objetivo caracterizar o domínio no qual os resultados deste estudo podem ser generalizáveis, aumentando sua validade externa (Yin, 2014) e possibilitando sua replicação em contextos mercadológicos semelhantes aos observados no Brasil.

Na coleta de dados foram utilizadas várias fontes de evidências:

- Banco de dados elaborado por esta pesquisadora, cujos procedimentos e lista final resultantes estão apresentados no Apêndice II, para identificar a população de SC no Brasil e as empresas envolvidas na atividade;

- Website e documentos da biblioteca da ABRASCE, para identificar características da indústria de SC no Brasil, tais como evolução e desempenho;
- Dados secundários públicos, como imprensa, relatórios governamentais, publicações acadêmicas e especializadas;
- Experiência profissional da pesquisadora no mercado varejista brasileiro.

Algumas evidências nesta etapa da pesquisa foram coletadas nas entrevistas em profundidade realizadas. Embora não tenha sido esse o objetivo central das entrevistas, muitas evidências sobre a posição dos SC na rede varejista foram coletadas no decorrer das entrevistas, sobretudo na etapa inicial de ‘aquecimento’. Vários executivos de VMI também atuaram como gestores em varejistas domésticas durante sua trajetória profissional, o que enriqueceu esta análise.

Na etapa final de análise desta pesquisa, as informações sobre a posição dos SC na rede varejista brasileira foram confrontadas com as justificativas para as influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI, obtidas na etapa de aplicação do estudo de casos múltiplos que investigou esses relacionamentos.

Como resultado, o modelo conceitual inicial deste estudo foi complementado com as implicações da posição dos SC na rede varejista brasileira nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no Brasil.

4.4. Limitações do método

O método de estudo de caso tem como limitação natural a não generalização imediata para a população (generalização estatística), haja vista que a amostra de casos pode não ser representativa da população, nem é aleatoriamente selecionada a partir desta. Suas conclusões são generalizáveis para a teoria (generalização analítica) e ficam pendentes de posteriores estudos que verifiquem as proposições teóricas derivadas do estudo de caso com base em novas evidências empíricas.

Com relação à validade externa, portanto, o método de estudo de caso sofre de limitações relativas à sua generalização, por não contar com ferramentas que permitam inferências estatísticas sobre populações (Yin, 2014). No entanto, são generalizáveis com relação a proposições teóricas e, quando robustos, sobretudo quando abrangem casos múltiplos, são capazes de oferecer generalização analítica e construir teoria (Eisenhardt, 1989). Buscou-se neste estudo caracterizar o domínio no qual os resultados encontrados podem ser generalizados, ou seja, em contextos nos quais as redes de relacionamentos dos mercados de destino estejam organizadas em forma semelhante à encontrada no contexto brasileiro.

Por seu turno, a coleta de dados por meio de entrevistas pessoais está sujeita a vieses de conveniência social – o qual foi minimizado por meio das perguntas sobre o relacionamento geral com ESC ou com VMI, ao invés de relacionamentos individuais específicos – e à subjetividade do entrevistado, bem como sua capacidade de recordar com clareza dados retrospectivos.

Adicionalmente, em particular nesta pesquisa, em virtude dos laços fortes presentes no relacionamento entre a pesquisadora e alguns entrevistados, ou mesmo em virtude do fato de os entrevistados terem conhecimento da experiência prévia da pesquisadora com o mercado varejista, algumas limitações devem ser destacadas:

- Alguns entrevistados ficaram de certa forma impacientes quando esta pesquisadora insistia na exploração de um tema sobre o qual os entrevistados sabiam que a pesquisadora tinha pleno conhecimento;
- Alguns entrevistados tinham participado com a pesquisadora em processos que envolviam a comercialização de SC no passado; com isso, a entrevista ficou demasiadamente focada em um específico relacionamento, quando o objetivo era tratar de vários outros relacionamentos;
- Alguns locais (públicos) escolhidos para a realização das entrevistas – tais como restaurantes ou cafés – continham elementos que distraíram a atenção dos entrevistados, ou mesmo, encontros com outras pessoas. Por outro lado, a aplicação da entrevista em horários de intervalo, ou após o trabalho, facilitou em demasia a marcação das entrevistas.

É interessante notar que o incremento no poder informativo das entrevistas em profundidade promovido pelos laços fortes existentes entre esta pesquisadora e os entrevistados. Se por um lado, a proximidade do pesquisador com o objeto de pesquisa pode trazer vieses oriundos da sua própria visão do mundo, por outro, permitiu ao pesquisador, neste estudo, conhecer aspectos que talvez não fossem revelados diante da ausência dessa proximidade. Em estudos que envolvem redes, Halinen e Törnroos (2005, p.1290) recomendaram a presença de “relacionamentos próximos e diretos entre pesquisadores e executivos”.

Outra limitação do método empregado nesta pesquisa refere-se aos vieses de interpretação dos julgadores em análises de dados qualitativos. Como forma de diminuir este risco, duas providências foram tomadas. Na primeira, os dados foram discutidos entre a esta pesquisadora e seu orientador, bem como com um terceiro acadêmico, e as divergências foram reconciliadas. Na segunda, os resultados desta pesquisa foram apresentados pela pesquisadora a dois especialistas, dentre os mais renomados especialistas em varejo no Brasil, ambos previamente entrevistados, para críticas e avaliações. Ambos entrevistados concordaram integralmente com os resultados desta pesquisa. Porém, um deles salientou que na amostragem teórica houve um viés com relação à presença de relacionamentos apenas de VMI renomadas com SC. Com isso, algumas influências dos relacionamentos com SC não são, na opinião deste especialista, aplicáveis às decisões de internacionalização de VMI menos conhecidas ou reputadas no mercado de destino. Essa crítica a esta pesquisa foi destacada nas limitações deste estudo (seção 9.4).

Por fim, um fato interessante e específico desta pesquisa representou uma limitação temporal do método utilizado. Na volta ao campo, quase dois anos após a realização do primeiro bloco de entrevistas exploratórias, esta pesquisadora se deparou com a mudança, para pior, do cenário econômico brasileiro e seu impacto massivo no ambiente varejista. Neste momento, que ocorreu entre o último trimestre de 2015 e o primeiro de 2016, a ‘animação’ com o país, registrada nas primeiras entrevistas em 2013 e início de 2014, foi substituída por um sentimento geral de decepção e incerteza. Os entrevistados queriam falar do problema brasileiro, com isso as entrevistas ficaram longas e prejudicaram um pouco a investigação do problema de pesquisa. Com algum esforço, esta pesquisadora buscou orientar os entrevistados de volta ao tema da pesquisa e sobretudo identificar nas

entrelinhas a influência do sentimento de decepção com o país sobre o relacionamento entre as firmas estudadas.

Adicionalmente, as VMI que ingressaram no país, sobretudo nos últimos cinco anos, estão sofrendo os efeitos da crise pela qual passa o Brasil. Por conta desse fenômeno, muitos gestores dessa VMI, sobretudo das que fecharam algumas lojas ou que estavam em processo de redução do grau de comprometimento no modo de entrada (de IDE para modos contratuais), simplesmente se recusaram a dar qualquer tipo de entrevista, não obstante a proximidade de alguns gestores com a pesquisadora e a insistência na busca da entrevista.

5

Posição dos shopping centers na rede do mercado varejista brasileiro

Neste capítulo é apresentada uma análise descritiva da indústria de shopping centers (SC) brasileira com vistas a identificar a posição ocupada na rede local pelos SC, um dos objetivos secundários desta pesquisa.

Este capítulo está organizado em três seções. Na primeira seção, discorre-se sobre a representatividade dos SC no mercado varejista brasileiro, de forma a possibilitar a compreensão trajetória da indústria de SC e caracterizar sua relevância no mercado varejista. Na segunda seção, são apresentados e caracterizados os principais atores na indústria de SC, quais sejam: as empresas envolvidas com a propriedade e o gerenciamento de SC e os lojistas, firmas varejistas que são locatárias de espaços em SC. Na terceira seção, é apresentada a análise da indústria de SC, com base nas abordagens de redes sociais, descritas na seção 2.1.1 deste estudo, com vistas a identificar a posição na rede que ocupam as empresas de SC.

5.1.

Representatividade dos shopping centers no mercado varejista brasileiro

Os SC começaram a ser desenvolvidos no Brasil final da década de 1960, com a inauguração do Shopping Iguatemi em São Paulo, considerado o primeiro centro comercial brasileiro com as características dos modernos SC americanos. Na década de 1980, o desenvolvimento do setor foi mais acentuado, com a inauguração de mais de 40 SC, com destaque para os grandes SC regionais, como o Shopping Center Recife (PE) e Barrashopping (RJ) (Baldin, 2012). Na década de 1990, observou-se uma segunda onda de crescimento influenciada pela estabilidade econômica, pelo aumento dos investimentos dos fundos de pensão no setor e pelo crescimento urbano e problemas decorrentes, como a preocupação com segurança (Baldin, 2012; BNDES, 2009).

O setor ganhou novo impulso na década de 2000 em função das boas condições da economia brasileira e atraiu interesse de alguns investidores estrangeiros que adquiriram participações em diversos grupos nacionais. Como resultado, as empresas envolvidas com SC tiveram acesso a fontes de financiamento mais abundantes e adequadas ao perfil do negócio, e muitas delas se tornaram empresas de capital aberto. Esta nova configuração da indústria de SC no Brasil gerou consolidação do mercado, em decorrência da maior concentração de empreendimentos nas mãos das empresas especializadas, e um ritmo intenso de novos empreendimentos e expansões de SC existentes (Baldin, 2012; BNDES, 2009; Branco *et al.*, 2007).

Segundo dados da ABRASCE (2015a), a indústria de SC cresceu 53% em número de empreendimentos e 96% em oferta de área locável entre 2006 e 2015, chegando a 538 SC e 14,7 milhões de m² de ABL. Os SC brasileiros, em 2015, continham cerca de 98 mil lojas e receberam 444 milhões de visitas, conforme demonstrado na **Tabela 1**.

Tabela 1 – Evolução da indústria de shopping centers no Brasil

Ano	Número de SC	ABL (Milhões de m ²)	Número de lojas	Faturamento (R\$ bi)	Visitas (Milhões/ano)
2006	351	7,5	56.487	50	203
2007	363	8,2	62.086	58	305
2008	376	8,6	65.500	65	325
2009	392	9,0	70.500	74	328
2010	408	9,5	73.775	91	329
2011	430	10,3	80.192	108	376
2012	457	11,4	83.631	119	398
2013	495	13,0	86.271	129	415
2014	520	13,8	95.242	142	431
2015	538	14,7	98.201	151	444
Var % 2006-15	53%	96%	74%	202%	119%

Fonte: ABRASCE (2015a)

O crescimento do mercado brasileiro parece fazer parte da tendência de aumento de SC nos países emergentes. Na análise da Cushman&Wakefield (2014), durante 2012 e 2013 foram inaugurados 168 novos empreendimentos nos seis principais mercados da América Latina (Brasil, México, Colômbia, Argentina, Peru e Chile), representando um aumento de 60% na área de lojas em SC destes países.

Além do crescimento na oferta de SC, a indústria caminhou também para a diversificação ao implementar SC do tipo *outlet*, com lojas de fábrica ou lojas de desconto, temáticos (decoração, lazer) e ainda segmentados para o luxo e para a baixa renda. Outra característica do crescimento da oferta de SC foi notada em relação aos locais de implantação, com incremento na oferta em cidades menores e nas diversas regiões do país, embora a região sudeste ainda concentre 54% do total de SC no país (Abrasce, 2015b).

Segundo a ABRASCE (2015a), os 538 SC em operação no Brasil receberam 5,3 bilhões de visitas de consumidores e apresentaram um faturamento 151 bilhões de reais em 2015. Apesar de serem expressivos os números da indústria de SC brasileira, várias entidades ligadas ao setor¹³, como a Abrasce, empresas de consultoria e empresas de SC, consideram que são ainda números pequenos com relação à oportunidade de demanda de consumidores brasileiros. Por outro lado, a indústria de SC sofre hoje de um nível mais alto de vacância do que o observado em anos anteriores, sobretudo nos SC mais novos (IBOPE, 2014), e as opiniões do mercado divergem quanto à potencialidade de novos SC, sobretudo diante da crise econômica que tem marcado o país desde o início de 2015.

Não obstante o momento de dificuldade que vivem indústria de SC e o mercado varejista, SC têm pouca representatividade ainda no total das vendas varejistas do país. O faturamento anual das lojas em SC é equivalente a 19% do total das vendas varejistas do país (Abrasce, 2015a)¹⁴, o que indica que há ainda espaço para crescimento, sobretudo quando a representatividade de SC no varejo brasileiro é comparada com a encontrada nos EUA, país no qual os SC respondem por cerca de 70% das vendas varejistas (GVCEv, 2012).

Porém, essa visão agregada na qual a indústria de SC parece ter pouca representatividade no total das vendas varejistas no Brasil, não parece ser igual para todos os tipos de firmas varejistas. Para um grupo específico de varejistas, a participação dos SC nas vendas parece ser mais representativa do que a observada para a totalidade do mercado varejista. Esse grupo é composto por varejistas que se diferenciam das demais por atuarem com base em uma estratégia de posiciona-

13 Fontes: <http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento/publicacoes-de-pesquisas>; <http://www.br malls.com.br>. Acesso em 29 de jul. 2016.

14 Excluídas as vendas do setor automotivo e combustíveis.

mento clara, que passa pela definição do cliente-alvo e do desenvolvimento de uma proposta de valor diferenciada (Serrentino, 2015).

Os entrevistados a seguir ofereceram algumas descrições dessas firmas:

São empresas profissionais, grandes varejistas, ou mesmo varejistas menores que oferecem produtos e serviços de qualidade, geralmente com uma marca própria (ESP-05)

É o varejo qualificado. Podem ser as franquias, os grandes do vestuário, lojas de moda legais, como a Richards e Animale, as marcas internacionais todas, você já entendeu... (ESP-02)

Essas firmas varejistas podem ser domésticas ou internacionais, distribuidoras de marcas de terceiros ou de marcas próprias, distribuidoras de vários tipos de produtos e, ainda, segmentadas para diferentes grupos de consumidores.

Exemplos de varejistas domésticas são encontrados em artigos eletrônicos (Ponto Frio, Fast Shop), vestuário (Lojas Renner, Richards, Le Lis Blanc, Hering), livros (Saraiva, Livraria da Cidade), artigos do lar e decoração (Tok&Stok), artigos esportivos (Centauro, World Tennis), perfumaria e cosméticos (O Boticário, Água de Cheiro), chocolates (Cacau Show, Copenhagen), calçados (Arezzo, Carmen Steffens) e joias (Vivara, H. Stern), dentre outros. Exemplos de varejistas internacionais são encontrados no Apêndice III.

Não existem nomenclaturas definidas ou homogêneas sobre esse tipo de varejistas. Alguns entrevistados nomearam essas varejistas como ‘varejistas profissionais’, ‘varejistas de cadeia’ ou ‘varejistas qualificadas’. Varejistas que não fazem parte desse grupo foram comumente referenciadas pelos entrevistados como ‘varejistas familiares’, ‘varejistas de bairro’ ou mesmo ‘varejistas de uma loja só’.

Na ausência de uma nomenclatura específica para tipos varejistas, neste capítulo será utilizado o termo ‘varejista profissional’ que, em última instância, indica o grau de envolvimento dessas firmas no negócio varejista, na qualidade na prestação de serviços, na preocupação com o gerenciamento da marca varejista e na sua capacidade de crescimento, expressa em geral no porte da sua cadeia de lojas.

Diante da ausência de dados oficiais sobre a participação das vendas das lojas em SC no total de vendas das varejistas profissionais, este estudo considerou evidências de variadas fontes para demonstrar que a relevância dos SC para as varejistas profissionais parece ser maior do que a relevância dos SC para o mercado varejista como um todo.

A primeira evidência da relevância dos SC para as varejistas profissionais é notada com base na participação das vendas das lojas em SC com relação às vendas totais das 10 maiores varejistas de moda do Brasil (SBVC, 2015). Partindo-se da premissa de que o percentual de lojas em SC pode ser utilizado como uma *proxy* para vendas, nota-se, na **Tabela 2**, que cerca de 78% das vendas dessas varejistas ocorrem em SC, contrastando com a fatia de 19% das vendas totais do varejo que ocorrem em SC.

Tabela 2 – Número de lojas em shopping centers das 10 maiores varejistas de moda brasileiras

<i>Empresa</i>	<i>Principais marcas</i>	<i># Lojas</i>	<i># Lojas Rua</i>	<i># Lojas em SC</i>	<i>% Lojas em SC</i>
<i>Lojas Renner</i>	Lojas Renner	283	19	264	93%
<i>Confecções Guararapes</i>	Riachuelo	289	55	234	81%
<i>Marisa</i>	Lojas Marisa	409	182	227	56%
<i>Cia Hering</i>	Hering, PUC, Dzarm	648	137	511	79%
<i>Arezzo</i>	Schutz, Ana Capri, Arezzo	547	162	385	70%
<i>Besni</i>	Besni	39	20	19	49%
<i>Inbrands</i>	Ellus, Richards, VR	375	37	338	90%
<i>Carmen Steffens</i>	Carmen Steffens	260	59	201	77%
<i>Restoque</i>	Le Lis Blanc, Dudalina,	303	14	289	95%
<i>Marisol</i>	Lilica & Tigor	169	39	130	77%
<i>Total</i>		3322	724	2598	78%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados disponibilizados nos websites das empresas e com base na contagem de lojas por local de implantação (em dezembro de 2014)

A segunda evidência da relevância de SC para as varejistas profissionais foi obtida por meio das entrevistas efetuadas nesta pesquisa. Segundo a maioria dos gestores entrevistados, embora o comércio de rua no Brasil seja notoriamente um ponto comercial relevante para localização de lojas, é nos SC que as varejistas profissionais parecem priorizar a abertura de suas lojas, por conta do ambiente confortável e mais organizado que oferecem, conforme os relatos a seguir:

Não dá para colocar uma loja bacana, com vitrine bonita, ambiente bem formatado, em qualquer rua de comércio. O mercado de rua está muito ruim, com uma ou outra exceção. Só sobram os shoppings mesmo como opção (ESP-07).

A rua é cheia, vende bem, mas tem muito comércio popular. [O comércio de rua] decaiu muito e os shoppings acabaram ocupando todos os espaços (ESP-01).

Além disso, os entrevistados alegaram que os SC oferecerem às varejistas profissionais o público consumidor que desejam, concentrado nas classes sociais A e B¹⁵, como demonstrado na **Tabela 3**.

¹⁵ Classes sociais brasileiras conforme definidas no Critério Brasil (ABEP, 2015)

Tabela 3 – Perfil dos frequentadores de shopping centers por classe social

Classe Social	Brasil	Shopping Centers
A	2,7%	17,0%
B	23,1%	53,0%
C	47,5%	29,0%
D/E	26,6%	1,0%
Total	100,0%	100,0%

Fontes: (ABEP, 2015; Abrasce, 2015c)

A terceira evidência se refere à relação entre o desenvolvimento da indústria de SC e do mercado de franquias. Segundo opiniões do mercado especializado em franquias, o crescimento dos SC tem servido de propulsor no incremento do número de franquias pelo Brasil que em geral estão preocupadas com o ambiente adequado para o estabelecimento do modelo de negócio que envolve o desenvolvimento das marcas próprias¹⁶.

Um dos gestores entrevistados, especialista em franquias, também evidenciou em dois momentos da entrevista, a via de mão-dupla que caracteriza o desenvolvimento de ambos setores: a) “eu acho que o mercado de franquias sempre abasteceu muito bem as lojas satélites de shopping” e b) “[a expansão da franquia] é geralmente assim, ela pega os principais shoppings e faz conta de quantas lojas pode abrir” (ESP-01).

Conseqüentemente, o que se pode notar, é que os SC são o local de concentração das lojas de varejistas profissionais, o que indica que os SC exercem uma dominação relevante dos espaços disponíveis para essas varejistas no Brasil. Portanto, a representatividade dos SC no mercado varejista específico das varejistas profissionais parece ser bem maior do que a representatividade que os SC têm no mercado varejista total brasileiro. SC são importantes para as varejistas profissionais por contarem com recursos locacionais importantes no desenvolvimento dos negócios dessas firmas.

¹⁶ Fontes: <http://www.suafranquia.com.br>; <http://www.cherto.com.br>; <http://www.bittencourtconsultoria.com.br>; <http://www.centraldofranqueado.com.br>. Acesso em 23 mar. 2016.

5.2.

Atores na indústria de shopping centers brasileira

A indústria de SC é composta por vários atores envolvidos com o planejamento, desenvolvimento, implantação e operação de SC. Em se tratando de uma atividade imobiliária, esses atores buscam recursos em uma variedade de outras empresas, passando por firmas varejistas e de prestação de serviços ao consumidor final, entidades ligadas ao mercado financeiro, empresas de engenharia e arquitetos, provedores de serviços advocatícios e de marketing, e entidades não-comerciais, como entidades governamentais e universidades.

Considerando-se que neste estudo busca-se identificar a posição dos SC na rede de relacionamentos com o mercado varejista brasileiro, esta seção explora as implicações estratégicas dos relacionamentos de SC com firmas varejistas por meio da abordagem de redes sociais, desconsiderando, por questões de parcimônia, os demais relacionamentos existentes.

Portanto, serão abordados os aspectos do relacionamento entre as empresas envolvidas com desenvolvimento e operação de SC e as firmas varejistas que participam do mix de lojas de SC, ou seja, seus lojistas. Ao final, será apresentada a configuração da rede que envolve a indústria de SC, identificando a posição na rede que ocupam as empresas de SC e suas implicações estratégicas.

5.2.1.

Empresas de shopping centers

Shopping centers são ativos imobiliários que podem pertencer a qualquer tipo de pessoa física ou jurídica, organizadas em sociedades por quotas ou condomínios, para as quais são revertidas as receitas provenientes das locações auferidas na proporção de suas quotas, após descontos cabíveis (Baldin, 2012). O gerenciamento desses ativos pode ser efetuado diretamente pelos proprietários ou por agentes contratados. Há vários tipos de empresas atuantes na indústria de SC, desde de acionistas minoritários até empresas puramente gerenciadoras de ativos imobiliários. Entretanto, apenas algumas são reconhecidas no mercado brasileiro como verdadeiros *players* de SC, empresas que detém quotas, totais ou parciais, de uma carteira de SC e que são também responsáveis pelo gerenciamento de SC.

Os *players* de SC são, portanto, empresas proprietárias e gerenciadoras de uma carteira de SC, doravante denominadas por empresas de SC (ESC). Essas empresas, no entanto, não são em geral únicos proprietários dos SC da sua carteira e, em alguns casos, sequer são majoritários. Portanto, são também prestadores de serviço de gerenciamento para os demais coproprietários dos SC de sua carteira. Além disso, podem prestar seus serviços de gerenciamento também para SC dos quais não detenham quotas de propriedade. Na **Tabela 4**, é apresentado o resumo da participação na indústria brasileira das ESC.

Tabela 4 – Empresas de shopping centers no Brasil

Empresas	Número de SC	%	ABL (000 m ²)	%
Empresas de SC (n=32)	276	53%	9.599	66%
Outros SC	249	47%	4.900	34%
Total	525	100%	14.499	100%
Participação das 10 maiores empresas de SC	167	32%	6.529	45%

Fontes: Vide apêndice II

Nota: Situação em dezembro/2015

As ESC estão envolvidas com o gerenciamento de 53% dos SC e 66% da ABL ofertada em SC no mercado brasileiro. Os demais SC são gerenciados de forma individualizada ou entregues a empresas terceirizadas de gestão de ativos imobiliários. As 10 maiores ESC (em quantidade de ABL gerenciada), gerenciam 32% dos SC e 45% do total da ABL ofertada em SC no país (vide Apêndice II).

Em uma análise agregada da indústria de SC, nota-se que há ainda um certo grau de fragmentação, na medida em que as ESC gerenciam 66% da ABL ofertada no país. Entretanto, em uma análise desagregada por local de implantação dos SC, nota-se que uma concentração mais saliente das ESC em mercados prioritários, quais sejam, as capitais e seus entornos urbanos e outros grandes centros fora das capitais, como Grande Campinas e Baixada Santista, no estado de São Paulo, e Joinville, no estado de Santa Catarina¹⁷.

Na **Tabela 5**, nota-se que, as ESC gerenciam 61% dos SC que representam 74% da ABL total disponível nos mercados prioritários representados pelos grandes centros urbanos. Além disso, seu portfólio é concentrado nos grandes centros, que representam 81% da ABL dessas firmas.

¹⁷ O critério adotado neste estudo difere do adotado na ABRASCE que considera a divisão entre ‘capitais’ e ‘fora das capitais’. No critério da ABRASCE, as periferias dos grandes centros urbanos, como Guarulhos em SP, e os grandes centros de interior, como Campinas, são enquadrados como ‘fora das capitais’.

Tabela 5 – Distribuição regional dos shopping centers no Brasil

Local	Empresas			Total	% Empresas de SC
	# SCs	de SC	Outras		
Grandes centros	# SCs	212	133	345	61%
	ABL (000 m2)	7.788	2.713	10.502	74%
	% SC	77%	54%	66%	
	% ABL	81%	56%	73%	
Interior	# SCs	64	116	180	36%
	ABL	1.811	2.187	3.997	46%
	% SC	23%	46%	34%	
	% ABL	19%	44%	27%	
Total	# SCs	276	249	525	53%
	ABL	9.599	4.900	14.499	66%
	% SC	100%	100%	100%	
	% ABL	100%	100%	100%	

Nota: Situação em dezembro/2015

Fonte: Empresa de inteligência de mercado Geofusion, dados processados pela pesquisadora

Além da concentração nos grandes centros urbanos, as ESC são também são responsáveis pelo gerenciamento daqueles que os entrevistados definiram como ‘melhores shoppings’. Portanto, mesmo que existam ainda vários SC no Brasil que não façam parte do portfólio das ESC, a indústria de SC parece estar de fato concentrada nas mãos dessas firmas, conforme exemplificado por alguns entrevistados:

No Rio, por exemplo, todos os shoppings bons são da BrMalls, Multiplan, Aliansce ou Ancar (GSC-10).

No Nordeste, quase todos os SC são de João Carlos [Grupo JCPM], em Curitiba do Soifer. Em São Paulo é mais distribuído, mas ainda assim, tirando o Center Norte e o Ibirapuera, o resto é dessas empresas grandes (OPE-03).

Como resultado da análise da participação das ESC na indústria, nota-se que há uma concentração relativa dos SC nas mãos desse grupo, seja pela sua representatividade nos mercados prioritários, seja pela imagem de qualidade associada a seus SC. Portanto, uma firma varejista entrante no mercado, seja doméstica ou internacional, quando visita os SC brasileiros nos grandes centros urbanos, forma sua percepção sobre a indústria de SC com base em empreendimentos que são, na sua grande maioria, pertencentes às ESC.

As ESC apresentam diferenças entre si com relação ao tamanho do portfólio de SC. Enquanto algumas ESC operam com portfólios de mais de 10 SC, como a BrMalls e a Aliansce, outras atuam com portfólios menores, porém relativamente dominantes em uma determinada região, tais como o Grupo Almeida Junior, no estado de Santa Catarina, o Grupo Soifer no Paraná e o Grupo Zaffari no Rio Grande do Sul. No entanto, o grupo de ESC são semelhantes nos seguintes aspectos:

- Gerenciamento do portfólio de SC com atuação centralizada na matriz;

- Perfil desenvolvimentista;
- Acesso a recursos para investimentos em novos SC e em expansões e melhorias dos existentes;
- Adoção de estratégias de segmentação: por abrangência geográfica (cidade, estado, região), por escopo de consumidores (amplo, restrito) e/ou tipo de SC (outlet, multiuso, luxo).

Importante notar que algumas ESC vêm também ao longo dos anos dedicando esforços no desenvolvimento de uma ‘marca de SC’ voltada para os consumidores finais. Como exemplos, são observados: a marca Iguatemi, da empresa de mesmo nome, a marca Boulevard presente em *malls* da Aliansce, a marca Outlet Premium nos *outlets* da General Shopping Brasil, a marca Riomar nos *malls* de JCPM na região Nordeste, e a figura do trevo de quatro folhas verde presente na logomarca dos SC da Multiplan, uma das precursoras desse movimento.

As ESC podem ser caracterizadas como um grupo estratégico que conta com a proteção de barreiras de mobilidade impostas a outras firmas por conta dos recursos que controlam e em decorrência da dificuldade de imitação. Essas empresas reagem às forças da indústria com base em seus recursos distintivos com relação aos demais incumbentes, quais sejam: a) portfólio de *malls*, segmentados ou de amplo escopo, b) recursos mais abundantes, c) especialização no gerenciamento de SC e, em alguns casos, d) dominação geográfica ou penetração em determinados segmentos de consumidores.

No entanto, a presença de grupos estratégicos pode aumentar a intensidade da rivalidade na indústria dependendo do número e da fatia de mercado que detém e da sua distância estratégica, ou seja, nichos de mercado ou tecnologias específicas (Porter, 1980). Quando disputam os mesmos consumidores, a rivalidade na indústria tende a aumentar, o que pode ser notado claramente em várias situações no Brasil nas quais ESC combatem frontalmente, ou seja, por meio de SC fisicamente próximos disputando o mesmo consumidor, outras do mesmo grupo estratégico¹⁸. A rivalidade na indústria pode levar a uma tensão no estabelecimento de

¹⁸ Exemplos: Barrashopping (Multiplan), Via Parque (Aliansce) e Shopping Metropolitan (CCP-Cyrela) no Rio de Janeiro; Norteshopping (BrMalls) e Nova América (Ancar Ivanhoe) no Rio de Janeiro; Morumbi Shopping (Multiplan) e Market Place (Iguatemi) em São Paulo; Iguatemi Alphaville (Iguatemi), Shopping Tamboré (BrMalls) e Parque Shopping Barueri (General Shopping Brasil) em Barueri (SP); Shopping da Bahia (Aliansce) e Salvador Shopping (JCPM); Shopping Cidade Jardim (JHSF) e Iguatemi JK (Iguatemi) no segmento de luxo em São Paulo; entre outros.

preços e ao aumento de custos e riscos oriundos de vacância de espaços (IBOPE, 2014), aumentando a força das firmas varejistas.

5.2.2. Lojistas de shopping centers

Firmas envolvidas com a atividade varejista, desde aquelas que são puramente voltadas para a distribuição de produtos ao consumidor final, até prestadores de serviços privados ou públicos, que abrem lojas em SC passam a atuar com lojistas na indústria de SC.

Neste estudo, os entrevistados da indústria de SC e especialistas ofereceram classificações bastante semelhantes no que tange aos tipos de firmas varejistas que caracterizam os lojistas de SC. Como resultado, quatro diferentes tipos de lojistas foram identificados: lojas-âncoras, lojistas de rede, franqueados e lojistas independentes, descritos no **Quadro 10**.

Quadro 10 – Tipos de lojistas de shopping centers¹⁹

Tipo estratégico	Descrição da atuação varejista
Lojas-âncora*	<ul style="list-style-type: none"> • Varejistas que operam com lojas de grande superfície (em geral maior do que 1000m²), generalistas, como supermercados, ou especialistas, como lojas de eletrodomésticos, artigos esportivos e vestuário. • Podem distribuir somente marca própria ou multímarcas.
Lojistas de rede*	<ul style="list-style-type: none"> • Varejistas (ou fabricantes que também atuam no canal varejista direto) que operam redes de lojas de pequena ou média superfícies e adotam modos de operação combinados entre lojas próprias e franqueadas. • Algumas delas são denominadas 'lojistas de marca' quando também atuam como desenvolvedores de marcas próprias. • Quando o modo de operação predominante é a franquía, esses lojistas são também chamados de 'redes franqueadoras'. • Varejistas de marcas internacionais, mais comumente conhecidos por "marcas internacionais". • Não raro, lojistas de rede atuam como franqueados ou licenciados de varejistas de marca internacionais.
Franqueados	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenas firmas que atuam como franqueados dos lojistas de rede. • Podem se tornar maiores quando uma mesma firma possui um portfólio de determinadas franquias e passa a representar um varejista relevante, sobretudo em mercados menores.
Lojistas independentes	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenas lojas de bairro, de serviços, em geral multímarcas ou com marcas de pouca expressão junto ao consumidor. • Não raro, têm apenas uma loja, operada pelo próprio dono ou familiares. • A qualidade da sua operação apresenta muitas variações e os SC buscam restringir a entrada de lojistas com baixa qualidade ou incrementar a qualidade dos que estão presentes.

Nota: * = lojistas-chave

Fonte: elaboração própria

¹⁹ Foram excluídos os lojistas de serviço e alimentação, conforme recorte adotado nesta pesquisa

As lojas-âncoras e os lojistas de rede, aqui denominados de ‘lojistas-chave’, são varejistas profissionais que possuem recursos valiosos para a indústria de SC que impactam o desempenho dos SC, decorrentes de vários fatores identificados nesta pesquisa, a saber:

Fatores mercadológicos:

- Atratividade sobre o consumidor final, gerando aumentos no fluxo de visitantes ao SC ou, pelo menos, evitando visitas na concorrência;
- Qualidade das lojas, com ambiente interno e equipe de atendimento diferenciados, o que contribui na percepção do ambiente geral do SC;
- Imagem das marcas varejistas que auxiliam na construção e na sustentação da imagem do SC;
- Geração de externalidades para outras lojas do SC, que aproveitam o fluxo gerado pelos lojistas-chave;
- Inovação e melhoria contínua da atividade varejista, duplamente benéficas para SC pois auxilia no aumento da atratividade do SC e estimula os lojistas independentes a melhorarem suas operações.

Fatores econômicos:

- Capacidade de gerar vendas, criando maiores chances de produção de aluguéis percentuais;
- Estrutura financeira mais robusta, com mais recursos para suportar crises econômicas e outras alterações negativas em variáveis do macro ambiente, o que resulta em redução dos índices de vacância e inadimplência;
- Capacidade expansionista, que representa um valioso recurso para a própria expansão da indústria de SC.

Muitos entrevistados realçaram que as varejistas de marcas internacionais (VMI) são importantes lojistas-chave no Brasil, mesmo aquelas que operam no Brasil por meio de licenciados ou máster franqueados, que em muitos casos são também lojistas de rede domésticos, como observado para a marca norte-americana Tommy Hilfiger, licenciada pela brasileira Inbrands S/A (desenvolvedora das marcas Ellus e Richards, dentre outras), e pela também norte-americana Timberland, licenciada pela brasileira Alpargatas S/A (desenvolvedora das marcas Havaianas e Osklen, dentre outras)²⁰.

Os motivos da importância das VMI no desempenho de SC são os mesmos observados para os lojistas-chave domésticos, relativamente aos fatores mercadológicos e econômicos anteriormente mencionados. No entanto, nas VMI, essas forças parecem ser mais intensas, com relação aos seguintes aspectos:

- As marcas internacionais são, em geral mais atrativas do que marcas domésticas para os consumidores brasileiros e são mais inovadoras, intensificando os fatores mercadológicos;
- As VMI são firmas que dispõem de mais recursos oriundos da sua atividade internacional, intensificando os fatores econômicos.

O entrevistado GSC-08 explicou da seguinte forma:

E agora também tem as marcas internacionais, que mesmo que estejam aqui só com uma ou duas lojas, podem se tornar gigantes em qualquer momento. Além disso, brasileiro adora qualquer coisa que seja de fora.

Os franqueados, sobretudo os que estão em geral vinculados a um determinado SC ou a uma determinada área de influência, como bairros ou cidades, são, em geral, empresas de pequeno porte, e sua influência no desempenho de SC parece ser menor do que a observada para os lojistas-chave, já que não possuem os recursos derivados dos fatores econômicos anteriormente descritos. Além disso, em geral, a implantação de lojas de franqueados em um dado SC depende da aprovação da rede franqueadora (um lojista de rede), diminuindo a influência do franqueado nas questões locatícias.

²⁰ Fontes: <http://www.inbrands.com.br> <http://www.alpargatas.com.br>. Acesso em 23 mar. 2016.

Porém, os franqueados representam uma importante fonte de negócios para SC, pois constituem-se em potenciais investidores e operadores de marcas importantes para o mix de lojas dos SC. Isso é especialmente relevante para mercados não-primários, ou seja, fora dos grandes centros urbanos ou em regiões menos atrativas dos grandes centros urbanos, já que, em geral, os lojistas-chave que operam com franquia preferem abrir lojas franqueadas nesses mercados, como atestado pelo diretor de expansão da Ri-Happy, varejista especializada em brinquedos, "com o modelo de franquias conseguiremos acelerar nosso plano de expansão, atingindo cidades menores que não seriam prioritárias para a abertura de lojas próprias" ²¹.

Os lojistas independentes têm recursos menos valiosos para a indústria de SC do que os lojistas-chave e do que os franqueados, pois, em geral, são representados por empresas menores, de natureza familiar, que contam com menos recursos financeiros e com pouca profissionalização na prestação de serviços varejista. Por outro lado, são aqueles responsáveis por complementar o mix de lojas e, em muitos casos, são os representantes do comércio de bairro.

Além disso, os lojistas independentes são aqueles que respondem por indesejáveis índices de *turnover* de lojas, medido pela relação entre a entrada de novas lojas e a saída de lojas existentes no SC. Consequentemente, tendem a representar maior risco de inadimplência e vacância para os SC, refletido em valores locatícios proporcionalmente mais altos do que os observados para lojistas-chave. Embora não existam dados oficiais consolidados sobre *turnover* de lojas na indústria de SC no Brasil, vários entrevistados confirmaram esta informação, exemplificada a seguir:

São operações com menos capacidade de competir e de reagir aos cenários difíceis. Acabam entrando e saindo aos montes (GSC-06).

De cabeça não lembro exatamente, mas estava com os números do [SC omitido] agora e vi que o turnover desse ano foi basicamente de lojista pequeno, os grandes aguentaram bem esse ano complicado (GSC-02).

²¹ Fonte: UOL-ECONOMIA, <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/06/14/grandes-marcas-viram-franquia-para-chegar-ao-interior-do-pais.htm>. Acesso em 23 mar. 2016.

As diferenças nos relacionamentos entre lojistas-chave e os demais tipos lojistas é ainda evidenciada pelo nível hierárquico responsável dentro das ESC. Enquanto que os relacionamentos com lojistas-chave ocorrem em geral sob supervisão de executivos na matriz de ESC, os relacionamentos com os demais lojistas ocorrem sob supervisão do gerente geral (superintendente) do SC, conforme explicado pelo entrevistado GSC-05:

No nosso departamento comercial, mantemos relacionamento com os principais varejistas do Brasil, desde as âncoras até as redes de franquia. Já problemas específicos de lojistas locais são resolvidos no próprio shopping.

Como evidência complementar da importância dos lojistas-chave para a indústria de SC, buscou-se identificar a representatividade das lojas dos lojistas-chave em SC no Brasil. Com base em uma amostra de 525 SC, quase a totalidade dos 538 SC listados pela ABRASCE (2015a), foi identificada neste estudo uma lista de 20.997 lojistas²² de diferentes portes, medido pelo tamanho da sua cadeia de lojas. Esses lojistas possuem em conjunto 68.606 lojas em SC, equivalente a 70% dos espaços locatícios oferecidos na indústria de SC.

Os lojistas foram classificados pelo porte (pequeno, médio e grande) e, na ausência de critérios claros e informações disponíveis para corretamente diferenciá-los entre lojistas-chave, franqueados ou lojistas independentes, optou-se por utilizar o seu porte como *proxy* dessa diferenciação. Assim, lojistas-chave foram associados a lojistas de grande e médio portes, e lojistas independentes, a lojistas de pequeno porte²³, quantificados na **Tabela 6**.

²² Foram excluídas lojas de serviços genéricos, como chaveiros e correios, lojas ocupadas por serviços médicos, e lojas de serviços prestados a clientes, tais como: fornecimento de carrinhos de bebê, balcão de informações e fraldários. Quando possível, quiosques foram desconsiderados, porém em muitas situações não foi possível identificar se se tratava de loja ou quiosque.

²³ O critério adotado desconsidera que marcas importantes podem ter poucas lojas em shopping centers no Brasil, tais como: loja única de marca internacional de grande porte e loja única de firma varejista de grande porte que está lançando uma nova marca.

Tabela 6 – Número de varejistas em shopping centers brasileiros

Porte	Tamanho da cadeia de lojas	Número de varejistas	%	Número de lojas	%
Pequeno (<i>proxy</i> de lojistas independentes)	Única	14.582	69,4%	14.582	21,3%
	2-10	5.674	27,0%	18.583	27,1%
Médio (<i>proxy</i> de lojistas-chave e seus franqueados)	11-50	560	2,7%	12.038	17,5%
	51-100	105	0,5%	7.264	10,6%
Grande (<i>proxy</i> de lojistas-chave e seus franqueados)	101-200	40	0,2%	5.601	8,2%
	+ de 200	36	0,2%	10.538	15,4%
Total		20.997	100,0%	68.606	100,0%
Pequenos varejistas	< =10	20.256	96,5%	33.165	48,3%
Varejistas profissionais	> 10	741	3,5%	35.441	51,7%

Nota: Situação em dezembro/2015

Fonte: Empresa de inteligência de mercado Geofusion²⁴, dados processados pela pesquisadora.

Dentre os 20.997 lojistas de SC, 96,5% são considerados ‘pequenos varejistas’, pois possuem cadeias com menos de 10 lojas em SC no Brasil, e 69,4% são lojistas com apenas uma loja em SC. No entanto, as lojas dos lojistas independentes ocupam 48,3% dos espaços locados em SC. Apenas 3,5% dos lojistas possuem mais de 10 lojas em SC no Brasil, resultando na existência de 741 lojistas-chave; porém, suas lojas ocupam 51,7% dos espaços locados em SC.

Com base nesses dados, fica evidente a importância dos lojistas-chave para a indústria de SC, pois apesar de serem em pequeno número, se comparado com os lojistas independentes, suas lojas ocupam um pouco mais da metade dos espaços locados em SC.

5.3.

Análise relacional da indústria de shopping centers brasileira

Conforme evidenciado nas seções anteriores, os incumbentes da indústria de SC são impactados pelas forças exercidas pelos lojistas-chave – varejistas profissionais – e também exercem força relevante no desempenho dessas firmas. Ambos atores, lojistas e SC, compartilham recursos fundamentais para o bom desempenho das partes.

Nesta seção, é apresentada a análise da indústria de SC na qual são abordados os aspectos que caracterizam os relacionamentos no mercado varejista brasileiro, com base nas teorias de redes sociais, com vistas a identificar a posição ocupada pelas ESC na rede que envolve a atividade varejista no Brasil.

²⁴ Fonte: Pesquisa elaborada pelo instituto Geofusion, especializado em análises do varejo e estudos geomercadológicos, em uma amostra de 525 shopping centers no Brasil (vide apêndice III).

5.3.1. Laços entre empresas e lojistas de shopping centers

A natureza e a intensidade dos laços entre ESC e lojistas variam em função do tipo de lojista (descritos no **Quadro 10**, na seção anterior). Em comum a todos os tipos de lojistas, encontram-se os laços caracterizados por contratos de locação de lojas em SC, baseados em aspectos legais específicos da atividade locatícia no Brasil²⁵. Os contratos de locação são de natureza vinculativa por um determinado prazo, envolvem compromissos relativos ao comportamento de ambas as partes em respeito ao funcionamento do SC e combinam valores locatícios que, em última instância, permitem ao SC um compartilhamento do sucesso dos lojistas (aluguel percentual sobre as vendas), conforme detalhado na seção 2.4.2.4.

Porém, alguns laços com lojistas vão além do contrato típico de locação e podem envolver alterações específicas no contrato típico de locação e, sobretudo, acordos com base na confiança mútua e no compartilhamento de recursos. Em virtude da especificidade da indústria de SC, optou-se nesta análise considerar que o contrato padrão de locação, ou seja, aquele que não sofre nenhuma adaptação em decorrência de acordos mais vinculantes, é um laço fraco.

Com base nessa reflexão, foi identificado neste estudo os diversos tipos de instrumentos contratuais e suas respectivas medidas de intensidade, apresentados no **Quadro 11**.

²⁵ Para aprofundamento, consultar CASTRO JR., A. Shopping center – O contrato entre empreendedor e lojistas: natureza jurídica e cláusulas polêmicas. Revista Jurídica da Universidade de Cuiabá, v. 13, n. 2, p. 9–37, 2015.

Quadro 11 – Natureza dos contratos entre shopping center e lojistas

Atores	Natureza dos contratos	Intensidade
Lojista-chave (Lojas-âncora e lojistas de rede)	<ul style="list-style-type: none"> • Termos de adesão do lojista a novos SC ou expansões, com direitos de publicidade para as ESC • Contratos de longo prazo (mais observado para lojas-âncora) • Contratos com cláusulas de desempenho e obrigações vinculantes para ambas as partes • Valores locatícios 'ajustados', com isenções ou cláusulas condicionantes ao desempenho de vendas das lojas • Acordos de compensação por obras realizadas com compensação em redução de aluguéis • Pacotes de negociação com vários SC do portfólio das ESC • Garantia da manutenção de condições contratuais na transferência para franqueado e/ou condições especiais para lojas próprias da rede 	Forte
Franqueados	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de aluguel padrão, porém sem cobrança de taxa de transferência para outro franqueado desde que da mesma rede 	Médio
Lojistas independentes	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato típico de aluguel 	Fraco

Fonte: elaboração própria

O equilíbrio de forças entre ESC e lojistas-chave é evidenciado em variadas formas de contratação que alteram muitas cláusulas do contrato padrão de locação, em busca de maior comprometimento de ambas as partes. A lógica que dá suporte a essas alterações é encontrada no impacto que os lojistas-chave têm no desempenho de SC, maior do que o verificado para os demais lojistas, como justificado pelo entrevistado GSC-07:

Um mix de lojas bom e diferenciado, essa é a força do shopping. Então, tem vezes que eu prefiro abrir mão de aluguel na frente, comprometer mais o lojista com outras coisas, e o shopping ganha no final (GSC-07).

Segundo explicado pelo entrevistado ESP-09, “contratos *tailor-made* [com cláusulas especiais] fazem parte do conjunto de esforços do shopping para atrair um lojista importante”. Em seguida, complementou dizendo que os contratos especiais “também refletem decisões estratégicas das empresas na expansão ou reposicionamento [mercadológico] de shopping”.

Além das adaptações contratuais especiais, outros compromissos caracterizam a relação das ESC com lojistas-chave, notadamente pacotes de negociação que envolvem dois ou mais SC de uma mesma empresa de SC, muitas vezes com cláusulas de exclusividade.

Em situações de insucesso, no entanto, de qualquer uma das partes, os mecanismos estabelecidos pelos laços fortes podem colocar as firmas em um estado de *lock-in*. A evidência mais clara de *lock-in* entre ESC ocorre quando uma loja-âncora entra em falência e fecha suas lojas em vários SC de uma empresa de SC. Em outro exemplo, o *lock-in* pode ocorrer quando lojistas-chave apostam em um novo SC que não resulta no sucesso esperado de público e/ou de vendas e esse contrato faz parte de um ‘pacote’ que envolve vários outros SC da mesma empresa.

Entretanto, muitos entrevistados de variadas naturezas, varejistas, profissionais de SC e especialistas, revelaram que o relacionamento entre as ESC e os lojistas veio mudando ao longo do tempo. Em geral, os entrevistados reconheceram que durante muito tempo as negociações entre SC e lojistas eram do tipo ‘ganha-perde’, com pouco conhecimento sobre os negócios de ambas as partes, presença de oportunismo e visão de curto prazo, aspectos evidenciados no contraste entre as visões oferecidas pelos entrevistados a seguir:

O shopping nem conhecia meu negócio, cobrava margens inacreditáveis, que não davam viabilidade para a loja. Eu acompanhei uma vez uma negociação para uma sorveteria que deu vontade de rir. Com aquele aluguel que queriam cobrar, só se fosse sorvete de ouro (OPE-03).

O lojista não sabia operar, queria desconto só porque estava entrando em uma loja vazia, não entendia direito o negócio de luvas e taxa de transferência, para quem pagar, nada era fácil. [...] colocava ‘cartazete’ escrito à mão na vitrine, não entendia promoção conjunta, e por aí vai. A gente [SC] ensinou o lojista a operar em shopping (GSC-09).

Essa tensão era resultante, segundo alguns entrevistados, do excesso de poder da indústria de SC no país durante um longo período. Esse ‘poder de SC’ parece ter sido resultado de um desbalanceamento entre o ritmo de desenvolvimento de SC e o de desenvolvimento do mercado varejista brasileiro, durante a década de 1990 e início de 2000, conforme exemplificado pelo entrevistado GMI-16:

Os SC já eram uma potência quando o mercado varejista brasileiro ainda engatinhava. Você tinha o quê aqui no Brasil, além dos supermercados, do Ponto Frio e da Mesbla? Meia dúzia de lojistas. De internacional então, só tinha a C&A e mais uns gatos-pingados.

Muitos entrevistados salientaram que as negociações com SC eram pouco maleáveis e, não raro, os lojistas tinham que aceitar as condições impostas pelos SC, como declarado pelo entrevistado OPE-01:

Os shoppings mandavam, eram donos de tudo, o lojista era que tinha que se adaptar se quisesse ficar no [nome do shopping omitido]. Eles sabiam que eram o melhor shopping daquele lugar, então a gente ia fazer o que?

Por outro lado, muitos entrevistados reconheceram que a indústria de SC mudou nos últimos anos, sobretudo em decorrência de três fatores: a) mudança no perfil de várias ESC, com abertura de capital e maior profissionalização do quadro executivo; b) incremento no porte e no grau de profissionalização do mercado varejista brasileiro; e c) situação de vacância mais recentemente enfrentada pela indústria de SC. Os relatos a seguir exemplificam essas mudanças:

Como é que era antes? Você ia lá, dava de cara com um corretor que não entendia nada do seu negócio e só queria 'emplacar' o aluguel. Agora é totalmente diferente, olha o nível das pessoas com quem a gente fala? Melhorou muito (GMI-14).

Não tem mais aquele negócio de sonegar, as empresas cresceram, as franquias ajudaram a profissionalizar o negócio. Você vê hoje redes com 50, 100 lojas que nem existiam há 10 anos atrás (GSC-04).

Os caras provaram do próprio veneno quando o mercado estava crescendo e saíram fazendo um monte de shopping por aí. Resultado? Um monte de elefante branco, dois shoppings em cidades que não davam nem para ter um... (ESP-01).

Foi interessante ainda notar a presença constante de referências aos laços pessoais nos relacionamentos entre lojistas-chave e SC. Em quase todas as entrevistas, as citações são pessoais, ou seja, nomes de pessoas são citados para referenciar as ESC. Com relação ao conteúdo dos relacionamentos em nível pessoal, ou seja, dos gestores de ESC e lojistas-chave, a quantidade de transações estabelecidas entre eles ao longo tempo promoveu um aumento do conhecimento que têm entre si. Ainda que em alguns casos as transações prévias possam ter resultado em diminuição de confiança por condutas mal avaliadas por ambas as partes, a frequência de contatos parece ter aumentado, ao longo dos anos, o grau de confiança dos laços estabelecidos e, conseqüentemente, sua força.

Em resumo, identificou-se neste estudo os seguintes laços entre ESC e lojistas-chave:

- Contratuais: laços fortes, vinculantes, com risco de *lock-in*;
- Sociais: laços fortes, construídos com base em experiências anteriores e reputação dos gestores;
- Interorganizacionais: laços de média intensidade, já que parece haver um processo de incremento no grau de confiança interorganizacional.

O entrevistado ESP-01 deu uma interessante contribuição na compreensão dos laços entre lojistas e SC:

São duas indústrias que se entrelaçam nessa trajetória, porque não existiriam tantos shoppings centers no Brasil se não houvesse marcas para recheá-las e vice-versa, não existiria tantos varejistas se não houvesse lugar para abrigá-las, que são os shoppings centers, então existe aí uma relação de interdependência. Mas, por incrível que pareça foi uma relação muito tumultuada, onde a interdependência poderia se dar com bases mais harmoniosas, que não foi exatamente isso que aconteceu... O varejista cresceu criticando muito a postura do mercado de shopping e o shopping também criticando muito os varejistas, então uma relação de amor e ódio que marcou esse relacionamento. Considerando agora que a gente vive um 'apagão' de lojistas satélites, você tem uma legião de shoppings vazios, a gente começa a entender que os mercados têm que sentar para conversar e encontrar uma solução que atenda às duas visões. Nesse momento existe uma certa mudança na maneira como um olha o outro, e eu acho que isso é positivo para os próximos anos que virão.

5.3.2. Posição das empresas de shopping centers na rede varejista brasileira

Na análise posição das ESC na rede varejista brasileira são consideradas as implicações estratégicas no desempenho dessas empresas afetadas pelas seguintes características: a) centralidade (medida pela quantidade de laços fortes que têm com lojistas-chave e pelos recursos que disponibilizam), b) reputação (medida pelo status/reputação que gozam com relação aos lojistas-chave) e c) densidade (medida pelos laços que os lojistas-chave têm entre si)²⁶.

Apenas a título de esclarecimento, não serão analisados os aspectos relacionais que envolvem as ESC entre si, pois, além de possuírem poucos laços entre si (apenas oito SC, dentre os 538 SC elencados pela Abrasce, são de propriedade, ou gerenciamento, compartilhada entre ESC), atuam em ambiente marcado por intensa rivalidade na indústria.

Considerando-se que as ESC têm relacionamentos com todos os lojistas-chave e ainda com vários lojistas franqueados e independentes, sua centralidade é alta na rede que envolve a atividade varejista. Além disso, os recursos oferecidos pelas ESC, quais sejam, os melhores SC no Brasil, são fundamentais para as varejistas, o que intensifica a centralidade das ESC na rede.

²⁶ Para detalhamento sobre as propriedades das redes, consultar o Quadro 1 – Ferramentas conceituais da análise de redes e suas implicações estratégicas

As implicações estratégicas da centralidade na rede são observadas no maior acesso a recursos por parte das ESC oriundos dos lojistas, sobretudo lojistas-chaves, com os quais as ESC mantêm laços fortes contratuais e sociais. Esses recursos são tanto de natureza material, ou seja, há efetivo investimento dos lojistas no SC, quanto imaterial, oriundo das informações sobre o mercado varejista como um todo.

Quanto maior o escopo geográfico de atuação da empresa de SC, mais acesso ela tem às informações de cada região em que atua. No caso de escopos de atuação segmentados, como o luxo, a empresa de SC amplia seu conhecimento sobre esses setores específicos.

Alguns exemplos fornecidos por entrevistados ilustram as implicações da centralidade e do escopo das ESC: a) “A BrMalls tem shopping no Brasil inteiro, fico imaginando a lista de contatos com lojistas que eles têm” (OPE-03), b) “Nordeste é território de JCPM, conhecem tudo lá, são de lá e foram varejistas nordestinos” (GMI-08) e c) “Iguatemi entende de luxo” (GMI-01).

Além disso, trafegam pela rede centralizada pelas ESC, dados sobre as varejistas, em termos de inovação e desempenho, como mencionado pelo entrevistado GSC-03:

Eu sei que a Hering está renovando loja, porque o superintendente do shopping tal me avisou. Então automaticamente a gente já sai pressionando os outros shoppings para buscar a renovação das lojas todas. Nem sempre dá tudo de uma vez, mas quem pressiona mais, sai na frente.

Centralidade na rede é um atributo das ESC que aumenta seu prestígio, estimulando atores a estabelecerem relações com as firmas focais. Além disso, as ESC mais proeminentes, em geral aquelas de grande porte e com atuação nacional, têm identidade associada com alta reputação e com status de sucesso na indústria, atraindo parceiros equivalentes para seus negócios. Centralidade e reputação juntas constituem uma vantagem relevante para as ESC sobretudo no caso de novos desenvolvimentos ou expansões.

A reputação dessas empresas é construída com base em vários elementos, dos quais os seguintes se destacam: a) qualidade dos SC da carteira, indicativo de expertise no mercado varejista e b) quantidade dos SC da carteira, indicativo de poder econômico e capilaridade.

Entretanto, algumas outras características de ESC que suportam sua percepção de reputação são alicerçadas na tradição da empresa ou ainda na figura do seu proprietário e herdeiros, mesmo no caso de empresas de capital aberto, nas quais o proprietário nem sempre é sócio majoritário. As referências dos entrevistados com relação à reputação das ESC são inúmeras e quase todas trazem nomes de pessoas e referências ao passado, como ilustrado a seguir:

É a geração dos filhos de shopping, filhos do Jereissati [ESC Iguatemi], filhos do Sergio Carvalho [ESC Ancar], filhos do Perez [ESC Multiplan], e assim vai. É a realzeza da indústria de shopping, os caras fazem isso desde que nasceram (ESP-04).

Você vê João Carlos [Paes Mendonça, Grupo JCPM], começou na indústria de shopping comprando aqui e ali, aprendeu rápido, e construiu aquela maravilha que é o Salvador Shopping. Qual é o recado do cara? Vim do varejo, sou do varejo, sei fazer (GMI-17).

Com relação à densidade da rede, ou seja, os laços que os demais atores da rede têm entre si, a rede das ESC aparenta ser fragmentada, pois os lojistas em geral não têm laços formais entre si; do contrário, enfrentam um ambiente extremamente competitivo no cenário varejista. Entretanto, em uma análise mais minuciosa, alguns elementos apontaram para uma rede com maior densidade.

O primeiro elemento refere-se ao fato de várias varejistas estarem fisicamente próximas em virtude de ocuparem espaços nos SC, o que facilita a troca de informações entre elas.

O segundo elemento refere-se ao relacionamento entre redes franqueadoras e seus franqueados. As redes franqueadoras, com quem as ESC têm laços fortes, têm, por sua vez, laços fortes com seus franqueados, estabelecidos em decorrência da própria relação de franquia. Com isso, os franqueados podem alcançar alguns benefícios nas negociações com ESC resultantes da função de ‘ponte’ que exercem as redes franqueadoras nas negociações. Embora essa conexão não seja verificada em todas as redes franqueadoras, muitas oferecem os serviços de suporte à negociação de pontos comerciais a seus franqueados, como evidenciado pelo entrevistado ESP-03 que distingue da seguinte forma: “as franquias boas fazem, as ruins, deixam os franqueados ‘brigarem’ sozinhos com o shopping”.

O terceiro elemento refere-se aos profissionais que atuam como gestores varejistas que trocam de empresas ao longo da sua trajetória profissional e, não raro, carregam os laços fortes construídos com colegas e familiares também envolvidos no varejo e em ESC, para as novas empresas nas quais trabalham. Com isso, o grau de densidade na rede das ESC é incrementado.

A título de exemplo, a maioria dos entrevistados desta pesquisa trabalhou em várias empresas, varejistas e SC. O entrevistado GMI-04, que já trabalhou em várias varejistas e em empresa de SC, comentou sua trajetória profissional:

Eu comecei no varejo daqui, trabalhei na [duas empresas omitidas], agora estou no internacional. No meio do caminho, fui para shopping e passei um tempo bom lá. Não tem quem eu não conheça nesse mercado [...] alguns viraram bem amigos até.

Portanto, a ego-rede das ESC pode ser caracterizada como de alta densidade como resultado da presença física em vários SC, da influência da relação entre as redes franqueadoras e seus franqueados e dos laços fortes pessoais existentes no nível dos gestores das varejistas e das ESC. A implicação estratégica da alta densidade verificada neste estudo é refletida na facilidade de acesso a informações que são redundantes na rede, ou seja, as varejistas sabem de muitos detalhes de negociações estabelecidas entre seus concorrentes e as ESC.

Com isso, as ESC ficam muitas vezes vulneráveis com relação a algumas informações que deveriam ser reservadas a algumas pessoas e se veem diante de situações que requerem extrema habilidade no gerenciamento dessa rede de laços com lojistas-chave, como alertado pelo entrevistado ESP-08:

O cara sai de um [varejista], vai para outro, e mesmo que não leve o contrato na mão, sabe de cabeça a maioria das tratativas, aluguéis e condições especiais. [...] E se ele não lembra, dá uma ligadinha para alguém da equipe e entregam a ficha toda.

Adicionalmente, é importante notar que as ESC vieram progressivamente aumentado seus portfólios de SC e, conseqüentemente, internalizando atividades que antes eram realizadas por intermediários no que tange ao gerenciamento e à comercialização de espaços em SC para o mercado varejista. Em muitos casos, empresas comerciais ou pequenas gerenciadoras de SC independentes foram adquiridas, ou simplesmente descontratadas, e as receitas oriundas dos serviços de corretagem foram incorporadas às receitas de serviços prestados das ESC para os coproprietários dos SC de seu portfólio.

Com o tempo, as ESC se aproximaram ainda mais do mercado varejista, preenchendo um buraco estrutural antes ocupados por firmas intermediárias. O entrevistado ESP-09 que testemunhou esse processo, pois era sócio de uma empresa de comercialização, relatou: “Não tínhamos condições de competir com nossos próprios clientes [ESC]. O lojista queria falar com eles, não precisavam mais da gente”.

Como resultado da análise dos laços entre ESC e lojistas e da análise da egrede das ESC, foi possível identificar a posição que as ESC ocupam na rede varejista brasileira e suas implicações estratégicas, apresentadas no **Quadro 12**.

Em seguida, na **Figura 13**, o modelo esquemático da rede varejista brasileira aqui estudada é apresentado.

Quadro 12 – Posição das empresas de shopping centers na rede varejista brasileira

Posição na rede	Características	Implicações estratégicas
Laços fortes com varejistas profissionais	<ul style="list-style-type: none"> ESC e varejistas profissionais atuam em interdependência, pois as ESC detêm espaços qualificados necessários para as varejistas, porém também dependem da presença de lojas das varejistas para reforçar a atratividade dos seus SC junto aos segmentos-alvo de consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> Interdependência estimula o compartilhamento de recursos e a construção de parcerias, com riscos de <i>lock-in</i> para ambas as partes
Alta centralidade	<ul style="list-style-type: none"> ESC têm laços (fortes) com todas as varejistas profissionais do mercado e com inúmeros franqueados ESC dominam recursos locacionais (espaços qualificados para lojas de VMI) resultante do controle e gestão dos melhores SC (maior acesso aos consumidores potenciais) 	<ul style="list-style-type: none"> Maior acesso a recursos dos parceiros na rede, tais como investimentos na abertura e melhoria de lojas e adesão a novos SC. Maior acesso a informações mercadológicas (incluindo aspectos regionais).
Alta reputação	<ul style="list-style-type: none"> ESC possuem portfólio com SC de alta qualidade (imagem dos SC do portfólio das ESC) e com adequada distribuição geomercadológica ESC têm tradição e renome (dos fundadores e sócios); equipe gerencial profissionalizada e reconhecida expertise na gestão de SC 	<ul style="list-style-type: none"> Atração de parceiros da rede para fazer negócios com as ESC Redução da incerteza dos parceiros na rede
Grupo focal de uma rede de alta densidade	<ul style="list-style-type: none"> Atores na rede têm laços fortes contratuais (franqueadores e franqueados) e laços fortes sociais (gestores de várias empresas) Varejistas estão fisicamente próximos por meio da presença de lojas em SC do portfólio das ESC 	<ul style="list-style-type: none"> Informações sobre as ESC trafegam com mais facilidade entre os vários atores da rede, com (relativamente) pouco controle por parte das ESC

Fonte: elaboração própria

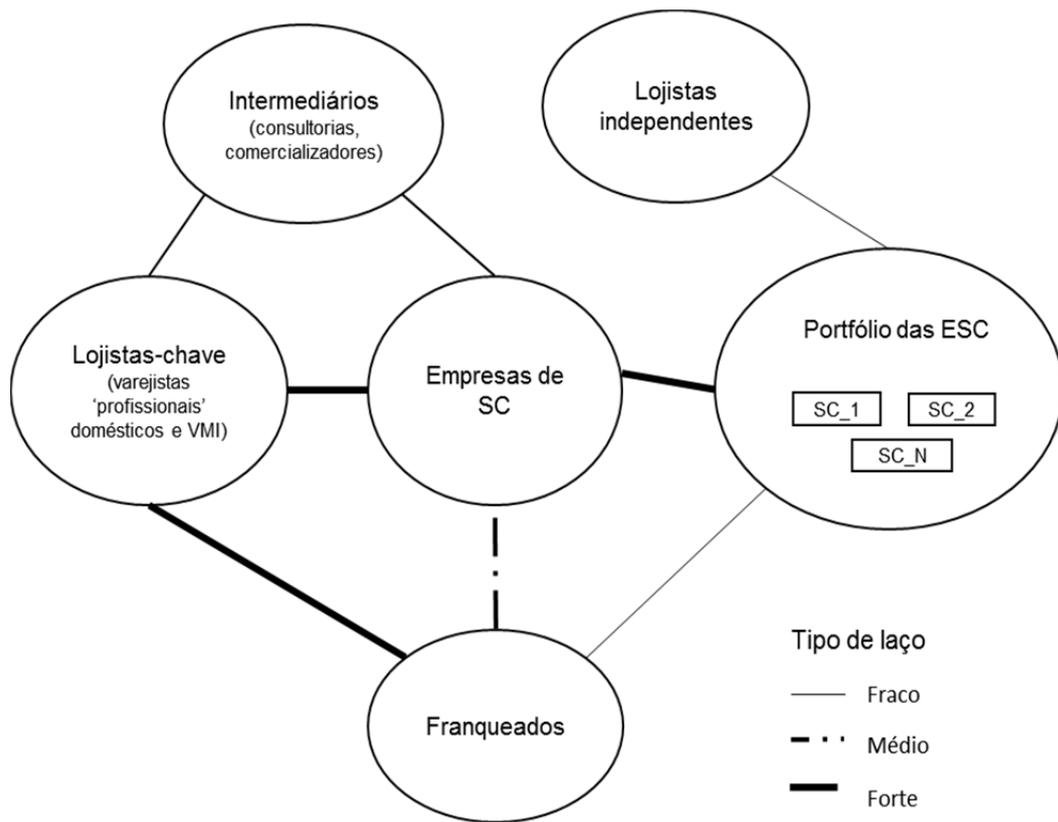


Figura 13 – Modelo esquemático da rede varejista brasileira

6

Influências do relacionamento com shopping centers brasileiros nas decisões de entrada das varejistas de marcas internacionais

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise das influências do relacionamento das varejistas de marcas internacionais (VMI) com shopping centers (SC) brasileiros, representados pelas empresas de shopping centers (ESC), nas decisões de entrada das VMI no Brasil.

Com vistas a fornecer um panorama geral da presença das VMI no Brasil, na primeira seção são apresentadas algumas características do ingresso e da presença (em abril de 2016) das VMI no Brasil.

Em seguida, a cada seção é apresentada a análise da influência dos relacionamentos com SC (representados pelas ESC) nas decisões de entrada (seleção de mercado, modo de entrada e adaptação do mix de marketing) das VMI no mercado brasileiro, em consonância com o modelo conceitual apresentado no Capítulo 3 deste estudo, destacando-se as diferenças observadas entre os diferentes grupos de relacionamentos (PREMIUM-IDE-, PREMIUM-CONT, LUXO-IDE, LUXO-CONT).

Ao final deste capítulo, é apresentado um quadro-resumo no qual são identificadas as influências do relacionamento com SC nas decisões de entrada das VMI no Brasil separadamente para cada grupo de relacionamento estudado.

6.1.

Características da entrada das varejistas de marcas internacionais no Brasil

Em abril de 2016, estavam presentes no mercado varejista brasileiro 2.463 lojas de 135 diferentes marcas internacionais de produtos de consumo, pertencentes a 100 diferentes VMI²⁷, listadas e caracterizadas no Apêndice III.

Nas lojas de marcas das VMI presentes no Brasil são distribuídos produtos de variadas categorias, como apresentando na **Tabela 7**, com liderança das categorias de moda e acessórios, com 49% do total de marcas internacionais presentes no Brasil e 42% do total de lojas dessas marcas.

²⁷ Algumas varejistas de marcas internacionais são detentoras de mais de uma marca, como o Grupo LVMH e Cie. Financière Richemont, dentre outros. Para referência, consultar o Apêndice III.

Tabela 7 – Lojas de marcas internacionais presentes por categoria de produtos

Categorias de produtos	Número de marcas internacionais	%	Total de lojas	%
Artigos do lar	3	2%	37	2%
Artigos eletrônicos	6	4%	382	16%
Informática	1	1%	27	1%
Jóias/Relógios	17	13%	150	6%
Moda e acessórios	66	49%	1.039	42%
Moda esportiva	17	13%	320	13%
Perfumaria/Cosméticos	17	13%	432	18%
Outros	8	6%	66	3%
Total	135	100%	2.453	100%

Nota: situação em abril/2016

Fonte: levantamento realizado pelo instituto de pesquisas Geofusion e complementado pela pesquisadora

Na **Tabela 8**, são classificadas as marcas internacionais por segmento de público-alvo. O segmento premium é representado por 61% das marcas internacionais presentes no Brasil e 93% das lojas dessas marcas, enquanto que o segmento luxo é representado por 39% das marcas internacionais presentes no Brasil e apenas 7% das lojas. A rede de lojas das marcas voltadas para o mercado premium é mais extensa do que a do mercado de luxo, em razão dos requerimentos de exclusividade de locais de implantação de lojas que caracteriza o mercado de luxo.

Tabela 8 - Marcas internacionais presentes no Brasil (com lojas) por segmento-alvo de mercado

Segmento-alvo	Marcas	% Marcas	Total de lojas	% Lojas	Nº médio de lojas por marca
Premium	83	61%	2306	93%	28,0
Luxo	52	39%	157	7%	3,0
Total	135	100%	2463	100%	18,2

Nota: situação em abril/2016

Fonte: levantamento realizado pelo instituto de pesquisas Geofusion e complementado pela pesquisadora

As marcas internacionais presentes no Brasil são todas originárias de países desenvolvidos, com destaque para os EUA, Itália e França, conforme mostrado na **Tabela 9**. Vale notar que no mercado de luxo há predominância de marcas de origem europeia.

Tabela 9 - Marcas internacionais presentes no Brasil (com lojas) por país de origem

Países/Segmento-alvo	Marcas internacionais			%
	Premium	Luxo	Total	
EUA	30	8	38	28,1%
Itália	6	22	28	20,7%
França	16	11	27	20,0%
Reino Unido	6	2	8	5,9%
Alemanha	5	0	5	3,7%
Espanha	4	0	4	3,0%
Outros países europeus	10	10	20	14,8%
Outros países	5	0	5	3,7%
Total	82	53	135	100,0%

Nota: situação em abril/2016

Fonte: levantamento realizado pelo instituto de pesquisas Geofusion e complementado pela pesquisadora

A abertura da primeira loja no Brasil de marcas pertencentes às VMI ocorreu em três diferentes ondas, quais sejam: antes de 1995, entre 1995 e 2007, e depois de 2007, conforme ilustrado na Figura 14.

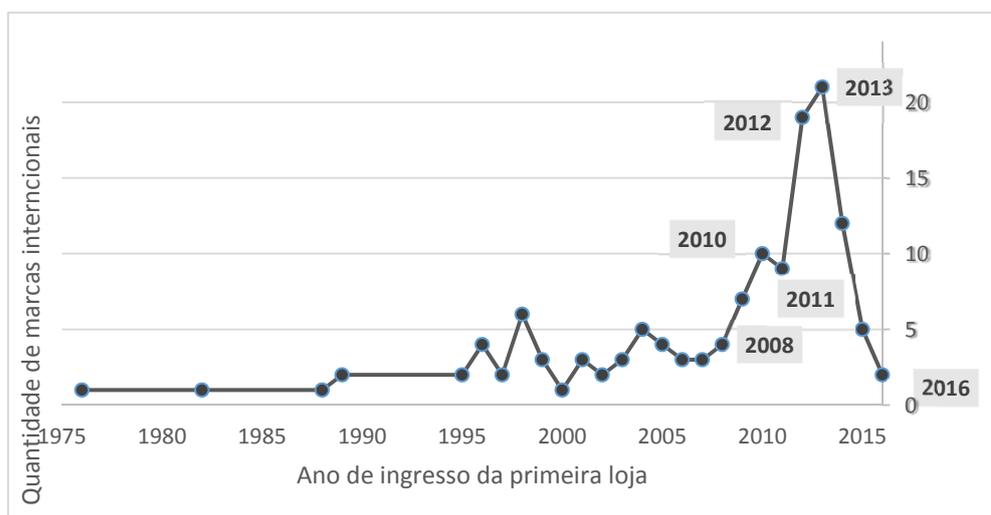


Figura 14 – Histórico do ingresso de marcas internacionais no Brasil (ano da abertura da primeira loja)

Na primeira fase, até 1994, poucas VMI estavam presentes no mercado varejista brasileiro com lojas monomarca, a saber: C&A, Lacoste, Hugo Boss, Benetton, Cie. Financière Richemont e Grupo LVMH com a marca Louis Vuitton.

A partir de 1995, como resultado da estabilização econômica que marcou a era que se seguiu ao Plano Real (Serrentino, 2013), o ritmo de ingresso das VMI foi intensificado e a cada ano, em média, três novas marcas internacionais abriram lojas no mercado varejista brasileiro. Em 2007, estavam presentes no Brasil 46 marcas internacionais. Porém, foi somente a partir de 2008 que o ritmo de ingresso de novas marcas internacionais se acelerou, atingindo seu auge em 2012, ano no qual foi registrado o ingresso da primeira loja de 22 marcas internacionais.

A evolução da presença de marcas internacionais no mercado varejista brasileiro é ilustrada pela Figura 15. Nos últimos 10 anos, ou seja, entre 2006 e abril de 2016, o número de marcas internacionais presentes com lojas no país mais do que triplicou, de 43 para 135 marcas internacionais, respectivamente.

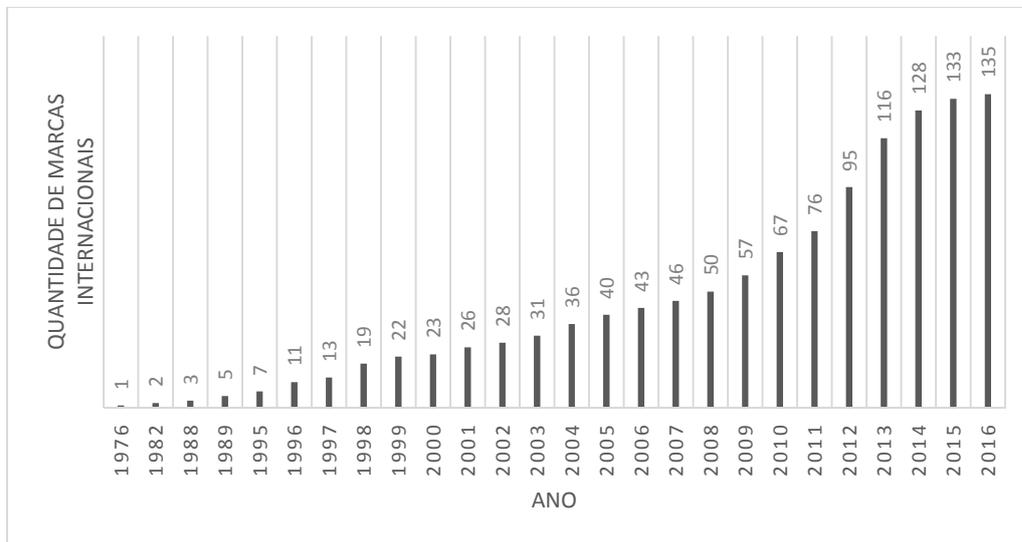


Figura 15 – Número de marcas internacionais presentes no Brasil com lojas monomarca

Segundo a ATKearney (2015), uma das possíveis causas do ingresso maciço de firmas internacionais após 2008 foi a atratividade do mercado consumidor brasileiro, representada pelo incremento nas condições econômicas e sociais do país (Neri, 2010). Além disso, o Brasil era um mercado ainda longe da saturação, o que parece ter gerado uma pressão adicional relativa ao aproveitamento do bom momento para ingresso no país. Essa situação favorável ao país levou a ATKearney (2015) a classificá-lo no *Global Retail Development Index* como um dos 10 melhores mercados de destino para a atividade varejista internacional e, ainda, o melhor deles nos anos de 2011, 2012 e 2013, conforme ilustrado na **Tabela 10**. Antes de 2008, o Brasil não fazia parte dos 20 mercados prioritários e antes de 2004 não era sequer considerado na análise da ATKearney.

Tabela 10 – Posição do Brasil no *Global Retail Development Index*

Ano	GRDI	Posição	Risco do mercado	Atratividade do mercado	Saturação do mercado	Pressão de tempo
2008	49,3	9	23,0	60,0	60,0	54,0
2009	52,8	8	52,0	60,0	68,0	31,0
2010	57,8	5	73,5	74,3	46,6	36,9
2011	71,5	1	100,0	79,4	42,9	63,9
2012	73,8	1	100,0	85,4	48,2	61,6
2013	69,5	1	100,0	86,2	43,3	48,3
2014	60,3	5	99,4	59,8	48,7	33,2
2015	57,9	8	98,0	60,4	45,2	28,0

Nota: o GRDI é resultado da média dos atributos analisados

Fonte: ATKearney (2015)

6.2.

Seleção do mercado brasileiro

Na análise do processo decisório de seleção do mercado brasileiro pelas VMI, observou-se a presença de fatores objetivos, subjetivos e contingenciais que influenciaram na decisão da VMI.

Fatores objetivos foram encontrados na consideração dos elementos pertinentes ao incremento na atratividade do país resultante da melhoria no cenário econômico e de consumo, e a consequente repercussão internacional. Outros fatores objetivos também influenciaram na decisão das VMI de entrarem no Brasil: a) mudança de hábitos do consumidor brasileiro, provocada pelo incremento nas viagens ao exterior e pelo acesso a informações via internet; b) acompanhamento dos movimentos dos concorrentes (efeito ‘manada’) e c) estrutura varejista adequada.

A mudança de hábitos do consumidor brasileiro com relação às viagens ao exterior, além de gerar maior visibilidade para as marcas internacionais no mercado brasileiro, promoveu uma percepção, por parte das VMI, do brasileiro como um consumidor ávido por novidades e comprador de grandes volumes. Muitos entrevistados reportaram que as lojas das VMI em cidades como Miami e Paris passaram a ter uma parte substancial das suas vendas realizadas para clientes brasileiros. O entrevistado GSC-01 trouxe um relato pitoresco de como uma VMI enxergava o consumidor brasileiro: “... algumas pessoas até perguntaram para mim *why Brazilians shop like there’s no tomorrow?*”.

Além disso, o consumidor brasileiro parece atribuir alto valor às marcas internacionais, mesmo aquelas que não gozam do mesmo status em mercados desenvolvidos, segundo relatos a seguir:

A prova cabal é a quantidade de marcas brasileiras de varejo com nome estrangeiro, Le Lis Blanc, John John, Mr. Cat, Authentic Feet, World Tennis. Conheço gente de nível [sociocultural alto] que juram que são marcas de fora (GMI-10).

As pessoas enlouquecem só de saber que abriu uma Louis Vuitton. E nem precisa ser Louis Vuitton, não vê o sucesso que fez a Michael Kors, que nem é 'exatamente' luxo? (ESP-04).

O ingresso de concorrentes internacionais no mercado brasileiro também despertou o interesse de VMI em ingressarem no Brasil, com destaque para os grupos de LUXO, seja IDE, seja CONT. Segundo o entrevistado GMI-06, o 'efeito de manada' é característico do mercado de luxo, "pois o modelo de negócios do mercado de luxo demanda a criação de uma atmosfera luxuosa" que inclui não somente os locais especiais, como ruas de comércio prestigiadas, mas também a presença de outras lojas de marcas e serviços de luxo. Além disso, vários entrevistados reconheceram que o pioneirismo de algumas empresas, como a Cie. Financière Richemont e a LVMH, ajudou a transportar o luxo para vários mercados no mundo.

Com relação à análise da estrutura varejista, foi observado que as VMI consideraram como aspectos positivos: (a) a organização varejista promovida pelos SC e (b) a qualidade de algumas varejistas brasileiras, e como aspectos negativos: (c) a ausência de lojas de departamento de padrões internacionais, que impede o ingresso com lojas do tipo *shop-in-shop*, e (d) o aspecto geral de baixa qualidade do comércio de rua instalado.

Os fatores subjetivos presentes na decisão das VMI de entrada no Brasil foram encontrados na sua percepção de risco de operar em país emergente e de distância psíquica do país, sobretudo derivadas das diferenças culturais, das questões regulatórias e fiscais e do comportamento nas práticas de negócios. O entrevistado GMI-15 relatou sua experiência no Brasil, na qualidade de expatriado, da seguinte forma:

O Brasil é um país diferente, complexo de entender [...] É um país grande, como a Rússia e a China, mas é democrático, porém as regras mudam o tempo todo; mesmo sendo grande, tem poucas empresas relevantes que participam do 'crony capitalism' daqui, que não dá muita chance para quem vem de fora [...] Mesmo com crise, não dá para entender porque algumas coisas eles continuam comprando, e outras não, não dá para prever o comportamento do consumidor brasileiro com base em nenhum outro país, disso eu tenho certeza. Mas, tivemos bastante sucesso aqui, mas deve ter sido sorte (risos)! Não dizem que Deus é brasileiro, deve ser...

Para mitigar essas percepções inibidoras do ingresso no país, algumas VMI buscaram ativamente obter informações confiáveis e mais detalhadas sobre o mercado brasileiro. A ausência de informações confiáveis de fontes oficiais, como governos e entidades de fomento, segundo alguns entrevistados, mantinha ‘viva’ a percepção de risco e de distância psíquica do país, como declarado pelo entrevistado ESP-04:

Muitas empresas me procuraram, algumas acabaram entrando, outras não, em busca de informação que eles pudessem confiar para entender melhor o Brasil. [...] depois que a gente mostrou alguns dados mais precisos, pesquisas, experiência da gente, eles ficaram nitidamente mais animados.

Com relação aos fatores contingenciais, aqueles oriundos que circunstâncias especiais que promoveram o mercado brasileiro no ranking das prioridades de expansão internacional das VMI, foram observadas algumas situações nas quais as VMI foram abordadas diretamente por empresas brasileiras com ofertas de parcerias e de fornecimento de informações sobre o mercado brasileiro.

Em todos os fatores que sublinharam a decisão das VMI de seleção do mercado brasileiro – objetivos, subjetivos e contingenciais – foram observadas influências dos relacionamentos com SC no: a) fornecimento de informações sobre o mercado brasileiro, b) na avaliação da estrutura varejista local e c) em convites de empresas brasileiras com ofertas de parcerias locais.

6.2.1. Informações sobre o mercado brasileiro

A obtenção de informações confiáveis sobre o Brasil foi considerada pelos entrevistados como especialmente crítica na decisão de seleção de mercado para as VMI, em virtude da carência de dados oficiais. Essas informações foram fundamentais na análise dos fatores objetivos, quando as VMI estavam em busca de dados para avaliar potencial de mercado, e na análise dos fatores subjetivos, quando as VMI estavam em busca de elementos para mitigar percepções de risco e de distância psíquica.

Alguns entrevistados de VMI mencionaram que as informações sobre o mercado brasileiro foram provenientes de fontes existentes na rede de relacionamentos internacional das VMI, tais como consultorias especializadas em varejo e no mercado imobiliário de âmbito internacional e agentes financeiros, como bancos e corretoras de valores. Outros entrevistados mencionaram a obtenção de informações por meio de contatos oriundos de distribuidores brasileiros com os quais as VMI já trabalhavam no modo de exportação e dados contratados de consultorias brasileiras, em geral lideradas por executivos que atuam ou atuaram no mercado varejista local.

Especificamente com relação às influências de SC na obtenção de informações sobre o Brasil, as evidências coletadas neste estudo indicaram que algumas informações relevantes sobre o mercado brasileiro foram oferecidas, ou confirmadas, por meio de reuniões informais e troca de correspondência com ESC, que acabaram atuando como uma espécie de ‘consultoria’ para o mercado brasileiro. Essas informações tratavam, em geral, do perfil dos concorrentes domésticos e dos hábitos dos consumidores brasileiros e apresentavam os dados sociodemográficos de forma mais detalhada.

Porém, o fornecimento de informações sobre o mercado brasileiro por parte dos SC não ocorreu somente de forma reativa, em resposta às solicitações das VMI. Foi observado neste estudo que as ESC atuaram proativamente no fornecimento de informações, atividade que fez parte do processo de comercialização dos SC, cujo objetivo final era atrair as VMI para o Brasil. Para tanto, as ESC buscaram ativamente estabelecer contatos com as VMI diretamente em seus países de origem para divulgação de informações positivas sobre o Brasil, incluindo a explicação das idiosincrasias locais, conforme relatos a seguir:

E isso é uma coisa que eu tenho feito muito, tentado vender Brasil, vender SC para as empresas internacionais, e a primeira reação é sempre de temor, de recuo. Mas a gente acaba convencendo com base em números que eles nunca viram, experiências das marcas daqui... a gente tem todas as informações (GSC-07)

A gente atuou proativamente, foi lá e falou e convenceu o sujeito para vir, não foi o governo brasileiro que fez isso, não foi uma agência de fomento à exportação brasileira que fez isso, imagina.... Você não sabe o que eu ajudei a vender esse país... (GSC-01).

Nos grupos de LUXO, foi observado que as ESC foram bastante ativas na prospecção de VMI para seus SC, como declarado pelo entrevistado GSC-01: “A gente procurou todas elas [as VMI de luxo], fez uma lista enorme, muitas eu contatei via *cold call* mesmo, foi incrível o esforço...”. Foi observado ainda que algumas ESC estruturam um departamento internacional interno, especialmente dedicado para atuar na prospecção de VMI de luxo.

O fornecimento de informações de forma proativa por parte das ESC, com caráter de prospecção comercial, é um elemento que caracteriza também um fator contingencial na decisão de seleção do mercado brasileiro.

Na forma reativa, as ESC foram contatadas pelas VMI em busca de complementação ou confirmação de informações sobre o mercado brasileiro. As VMI buscaram, por meio da sua rede de contatos pessoais ou de negócios, ‘nós’ de entrada na rede varejista brasileira, e, na maioria das situações reportadas, os pontos de entrada mais proeminentes foram as principais ESC brasileiras. Os exemplos abaixo ilustram alguns desses caminhos:

- Parcerias com ESC internacionais
- Rede pessoal do gestor da VMI
- Mercado financeiro
- Eu tive que procurar logo a [empresa de SC] porque nossa empresa tem um contrato lá fora com eles (GMI-02).
- O [nome do executivo da VMI] tinha muitos amigos brasileiros que deram todas as dicas para ele, do tipo: ‘- procura [dois nomes de donos de empresas de SC]’ (GMI-09).
- Todas essas marcas têm contato no mercado financeiro. Aí os caras veem Multiplan, BrMalls, Aliansce, Iguatemi, um monte de empresas fortes e de capital aberto. É nessas que eles vão primeiro... (ESP-08).

Os relatos acima indicam que a razão principal para o contato com as ESC em busca de informação pelas VMI é decorrente da quantidade de relacionamentos com diversas entidades que possuem as ESC, indicativo da sua alta centralidade na rede, e da reputação de algumas dessas empresas, inclusive com manifestação em nível internacional. O entrevistado ESP-04 ilustrou esse caminho da seguinte forma: “Todos os caminhos levam a Roma. E os shoppings no Brasil são mesmo o Império Romano”. Dessa forma, as ESC preencheram buracos estruturais, ocupados em geral por agentes ou empresas de consultoria, ao estabelecerem ligações diretas com as VMI.

Foi interessante notar que, no grupo PREMIUM-CONT, os entrevistados declararam que não houve influências diretas de SC no fornecimento de informações para as VMI, pois os potenciais franqueados locais ficaram responsáveis por complementar as informações sobre o mercado brasileiro durante o processo de negociação e contratação com as VMI. No entanto, muitas dessas informações que os potenciais franqueados enviaram às VMI foram obtidas de ESC, pois alguns desses franqueados são também varejistas nacionais e têm laços fortes com várias ESC. Portanto, foi possível registrar, no grupo de relacionamentos PREMIUM-CONT, que as ESC atuaram de forma indireta no fornecimento de informações às VMI.

6.2.2. Avaliação da estrutura varejista

A avaliação da estrutura varejista do Brasil feita pelas VMI foi composta basicamente por dois aspectos: avaliação dos concorrentes instalados, internacionais e domésticos, e avaliação dos locais e instalação do comércio varejista.

Nos grupos PREMIUM, foi identificado que as visitas aos SC brasileiros, pertencentes quase na sua totalidade às ESC, e as reuniões com a equipe gerencial das ESC resultaram em uma impressão positiva sobre o Brasil por parte das VMI, contribuindo na sua decisão final de entrada no país. Mesmo nos relacionamentos estudados no grupo PREMIUM-CONT, nos quais muitas decisões operacionais foram tomadas pelos franqueados das VMI no Brasil, os gestores internacionais das VMI visitaram SC durante a análise do mercado brasileiro acompanhados, ou não, de seus franqueados no Brasil.

Os principais aspectos dos SC brasileiros que geraram uma impressão positiva nas VMI estão descritos a seguir, acompanhados de relatos exemplificativos.

Sobre os SC:

- Qualidade (design, serviços, banheiros, estacionamento)
- Alto tráfego de consumidores
- Oferta de SC em várias regiões do país
- Trouxe o meu presidente lá da Europa para visitar os shoppings. Ele adorou, adorou os banheiros, serviço de ‘valet’, acabou até comprando um monte... (GMI-12).
- O produto que eu vendo tem que ter gente na frente, como diz meu chefe lá nos EUA ‘*I need foot*’ [referência a *footfall*, tráfego de pessoas] (GMI-03).
- Eles nunca pensaram que podia ter tanto shopping espalhado no Brasil, achavam que era só Rio e São Paulo (GMI-07).

- Concorrência instalada nos SC
- Foi fácil mostrar para os meus clientes [VMI] que aqui no Brasil tem que estar é em shopping. Todos os concorrentes estão lá, e os que vão entrar também vão para shopping (ESP-02).

Sobre as empresas de SC:

- ESC de grande porte, capital aberto, com portfólios grandes
- Capacitação profissional dos executivos
- Hoje o mercado aqui é totalmente diferente de quando eu vim pela primeira vez para o Brasil, lá na década de 1990. As empresas [de SC] são maiores, mais profissionalizadas. Outro mundo... (GMI-01)
- As empresas grandes todas hoje têm profissionais de nível internacional. Talvez uma ou outra exceção. O presidente da [empresa omitida] fala muitas línguas, conversou de igual para igual com o meu cliente [VMI]. Ele ficou bem impressionado (ESP-08).

Essas impressões positivas auxiliaram a reduzir a percepção de risco e da distância psíquica, fatores subjetivos da decisão de seleção de mercado, diante da força demonstrada pelo mercado varejista instalado em SC e da qualidade das ESC. Além disso, o ambiente de SC, à semelhança, ou até em superioridade, ao observado em mercados desenvolvidos deu às VMI uma sensação de familiaridade que de alguma forma parece ter reduzido a distância com relação às práticas de negócios, como exemplificado pelo entrevistado ESP-07:

A marca internacional chega aqui e estranha tudo na rua, o jeito que as pessoas se vestem, aquele calorão e tudo mais. Aí, ele entra no shopping e vê aquilo que ele vê na terra dele, shopping fechado, praça de alimentação e as lojas... Ele estranha um pouco porque não vê muito marca internacional, mas vê que as marcas daqui são bacaninhas e arrumadas, mesmo que as lojas sejam bem menores.

Além disso, o ambiente promovido pelos SC contrasta com vários ambientes urbanos, pois são empreendimentos em geral com boa manutenção, visualmente agradáveis e que transmitem uma sensação de segurança. Na opinião do entrevistado ESP-09, “[SC] são ilhas de desenvolvimento em um mercado subdesenvolvido”.

Nos grupos de LUXO, os resultados da análise da estrutura varejista representaram um impedimento de abertura de lojas no Brasil até 2008, em virtude da combinação de dois fatores: a escassez de espaços adequados para a implantação de lojas de luxo e a presença de uma varejista multimarcas que durante vários anos dominou a distribuição de marcas de luxo no Brasil, a Daslu, varejista de multimarcas de luxo situada em São Paulo.

A força da Daslu no mercado de luxo foi decorrente, segundo vários entrevistados, da ausência de lojas de departamentos no Brasil, nas quais as VMI de luxo implantam modelos de *shop-in-shop*, e à competência de sua fundadora, Eliana Tranchesi, considerada uma precursora do mercado de luxo no país. As VMI de luxo estavam satisfeitas com a operação da Daslu e muitas não tinham a intenção de abrir lojas para evitar conflitos de canais de distribuição, conforme explicado pelo entrevistado GSC-01:

Quando a gente tentava convencer as marcas a abrir lojas no shopping, eu sempre recebia a mesma resposta “temos uma parceria com a Daslu e não vamos mudar isso porque estamos satisfeitos com os resultados”.

Entretanto, em 2005, a Daslu enfrentou problemas fiscais relativos à importação de produtos de luxo e passou a distribuir apenas produtos de sua própria marca²⁸. Diante dessa situação, muitas VMI de luxo, estimuladas pelo crescimento do mercado brasileiro e pelo potencial de compras do consumidor, se viram inclinadas a abrirem lojas no país.

No entanto, as VMI de luxo encontraram dificuldades com relação à disponibilidade de locais de implantação das lojas, pois em geral adotam a estratégia de abertura de lojas em comércios de rua sofisticados que, no Brasil, estavam ficando cada vez mais escassos.

O exemplo mais emblemático dessa escassez está no bairro dos Jardins em São Paulo, tradicional reduto de comércio voltado para o luxo, que estava sofrendo de problemas inerentes não somente ao aumento da violência urbana, mas sobretudo às questões relativas à queda na qualidade do ambiente externo, como limpeza e aspectos arquitetônicos. Além disso, notava-se nesses locais de comércio de rua a abertura de lojas cujo posicionamento não era voltado para o luxo e, conseqüentemente, a mudança no perfil do frequentador. O entrevistado OPE-01 fez a seguinte avaliação:

A Oscar Freire não é mais a mesma, um monte de loja esquisita, a rua suja, desagradável. O consumidor de alto poder aquisitivo quer conforto e exclusividade, e esse passado da Oscar Freire ainda alimentou um pouco o luxo. Mas já acabou...

Além disso, a opção ao bairro dos Jardins, o Shopping Iguatemi São Paulo, embora fosse voltado para as classes mais altas, não era exatamente o local ideal para o estabelecimento de *flagship stores* das VMI de luxo, como relatado pelo entrevistado OPE-01:

²⁸ Fonte: <http://sbvc.com.br/a-luxuosa-daslu-virou-um-ima-de-confusao/>. Acesso em 12 nov. 2015.

Iguatemi São Paulo era um bom local, mas o mix não era exclusivo, com C&A na entrada, arquitetura antiga, corredores confusos... Era até um shopping selecionado, mas não um shopping de luxo.

Por isso, em final de 2005, as VMI se viram “órfãs da Daslu” (GSC-01) e sem opções adequadas de localização de suas lojas. Porém, o cenário mudou com a inauguração, em 2008, do primeiro SC desenvolvido para o mercado de luxo no Brasil – Shopping Cidade Jardim em São Paulo – pertencente à JHSF, ESC voltada para o mercado de luxo. Em seguida, outras ESC anunciaram o desenvolvimento de SC de luxo que foram inaugurados em 2012: Iguatemi JK em São Paulo e Village Mall no Rio de Janeiro, ambos pertencentes a ESC líderes no país, Iguatemi e Multiplan, respectivamente.

Em resumo, dentre as 52 marcas de VMI de luxo presentes no Brasil com lojas em 2016, 40 ingressaram a partir de 2008, conforme ilustrado pela Figura 16.

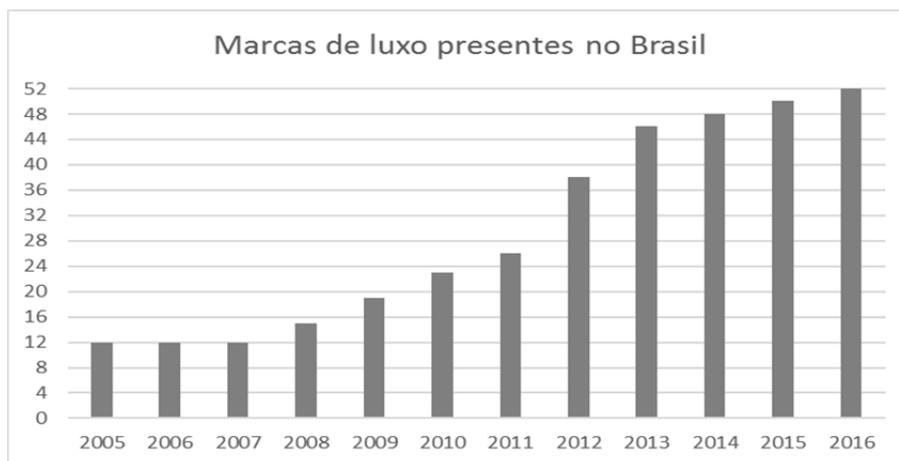


Figura 16 – Número de marcas internacionais de luxo presentes no Brasil

Além disso, não foi observado o ingresso de nenhuma marca de VMI de luxo nos anos de 2005, 2006 e 2007, período entre o declínio da Daslu e a inauguração do Shopping Cidade Jardim.

É interessante notar que a escolha do mercado brasileiro por VMI de luxo foi diretamente dependente da estrutura varejista existente. Em outras palavras, as VMI que tencionavam entrar no Brasil durante a fase em que o país se mostrava bastante promissor encontraram restrições relativamente à estrutura varejista existente, superadas pelos desenvolvimentos da indústria de SC.

Notadamente, ESC de alta reputação, derivada da sua reconhecida expertise no mercado de luxo e da qualidade do portfólio de SC adequados ao luxo, foram atores do mercado brasileiro que viabilizaram o ingresso das VMI de luxo no Brasil. O entrevistado GMI-03 exemplificou da seguinte forma:

As marcas lá fora não têm noção do que é o mercado de shoppings no Brasil... É bem melhor do que muitos shoppings lá fora. Os de luxo, então, nem dá para comparar. Imagina, se para eles referência de luxo é o Bal Harbor [em Miami], velhinho, pequeno, imagina o choque quando eles viram o [Iguatemi] JK.

O entrevistado GMI-01 ilustrou a importância dos SC no ingresso de VMI de luxo no Brasil: “Talvez até tivéssemos ingressado [no Brasil, sem shopping center de luxo], mas certamente não seria de forma tão adequada e com possibilidade real de crescimento.”. O entrevistado GMI-05 foi mais taxativo: “Não existiria a menor chance de entrar no Brasil sem esses shoppings de luxo. Na rua, nem pensar...”

6.2.3. Convites de parceiros locais

Dentre os fatores contingenciais da decisão de seleção de mercados, observou-se no Brasil que várias VMI receberam convites de parceiros locais, na maioria de varejistas domésticos interessados em atuar como franqueados (ou licenciados) de lojas de marcas das VMI no Brasil.

Porém, algumas VMI do grupo LUXO-CONT receberam um convite *sui generis*, não comumente observado no mercado de SC mundial, qual seja: VMI de luxo receberam convites de ESC para atuarem como seus franqueados (ou licenciados) no Brasil. Essas ESC foram a JHSF, gerenciadora do Shopping Cidade Jardim, dentre outros SC, e I-Retail, subsidiária do Grupo Iguatemi, gerenciadora do Iguatemi JK e Iguatemi São Paulo, dentre outros SC. Várias VMI de luxo aceitaram os convites recebidos e ingressaram no Brasil por meio da operação terceirizada com as ESC Iguatemi (divisão I-Retail) e JHSF (divisão Retail)²⁹, dentre elas, Ralph Lauren, Diane von Furstenberg, Valentino e Christian Loubotin.

²⁹ Fontes: <http://www.iguatemi.com.br> e <http://www.jhsf.com.br>. Acesso em 20 de jul. 2015

Na investigação sobre os motivos que levaram as ESC a adicionarem ao seu portfólio de negócios a operação de lojas de VMI de luxo, identificou-se que essa decisão das ESC fez parte da estratégia dessas firmas de atender os consumidores do segmento de luxo que estavam desatendidos pelo varejo brasileiro. Porém, para desenvolver um SC de luxo, as ESC precisaram não somente da presença de um grupo emblemático de marcas de luxo no SC, algumas já presentes no Brasil, como a Louis Vuitton, mas também da presença de outras marcas que ainda não tinham lojas abertas no país. A esse respeito, o GSC-01 declarou o seguinte:

Foi uma visão da empresa, de pioneirismo, de atender aquele consumidor que só compra luxo quando viaja, mas que pode também comprar aqui, pelo poder aquisitivo que tem, pelo estilo de vida cosmopolita.

As ESC voltadas para o luxo entenderam, durante seu processo de prospecção comercial, que muitas VMI de luxo gostariam de entrar no mercado brasileiro com suas lojas, porém enfrentavam barreiras relativas ao risco percebido do mercado e da sua falta de conhecimento ou experiência com mercados emergentes. Portanto, essas VMI somente entrariam no Brasil por meio de modelos contratuais. Porém, a escolha de parceiros operadores no segmento de luxo é mais sensível do que em outros segmentos, pois o risco de perda de qualidade na operação das lojas impacta diretamente a criação da atmosfera necessária para o encantamento dos consumidores. O entrevistado ESP-04, que atuou como consultor de algumas VMI durante a fase de análise do mercado brasileiro, ilustrou esse dilema da seguinte forma:

O Brasil estava atrativo, cresceu, virou um mercado importante, mas ainda é meio subdesenvolvido na visão das marcas [VMI]. Então, elas queriam entrar, mas estavam com medo, queriam parceiros, mas também tinham medo de colocar qualquer um para operar suas lojas aqui. Na minha experiência, duas marcas acabaram não entrando no Brasil por causa disso.

Diante do dilema enfrentado por algumas VMI de luxo e considerando a dependência que as ESC que adotaram a estratégia de atender o segmento de luxo têm das marcas de luxo, todas pertencentes às VMI, as ESC optaram por oferecer, elas mesmas, às VMI diletantes, a parceria varejista no mercado brasileiro.

A decisão das ESC de atrair as VMI para o Brasil por meio da oferta de parcerias varejistas estimulou algumas VMI de luxo a ‘experimentarem’ o mercado brasileiro com um nível de risco atenuado. O entrevistado GSC-01, que esteve envolvido nesse processo na fase inicial, salientou que essa decisão gerou também um efeito ‘manada’: “A [VMI omitida] na verdade foi uma porta de entrada, foi

um chamariz para muitos outros, várias outras [VMI de luxo] vieram procurar a gente depois”.

Segundo alguns entrevistados, a parceria com ESC locais foi uma solução confortável para as VMI ingressarem no Brasil, pois, além de reduzir os custos e riscos da operação em país emergente, as VMI ficaram mais seguras com relação à qualidade final da operação da loja, pois as ESC escolhidas têm expertise no mercado de luxo e portfólio de SC de alta adequação ao luxo. Além disso, essa solução previne que o parceiro escolhido no ingresso no mercado venha a se tornar um competidor direto das VMI que optarem no futuro a controlar diretamente suas operações, como relatado a seguir pelo entrevistado GMI-10:

É o melhor dos mundos, porque o shopping só fez isso para melhorar seu mix e não é desse negócio que ele vive e remunera seus investidores. Então, ele assume a marca, tira o risco do estrangeiro, e devolve a operação ‘feliz da vida’ quando a marca resolve assumir.

De fato, isto parece ter acontecido com algumas VMI de luxo. A título de exemplo, em meados de 2016, a Hermès, que ingressou no Brasil por meio de uma joint venture com a JHSF em 2008, assumiu a operação com subsidiária integral³⁰.

6.3. Modo de entrada

Neste estudo, foi reportado pelos entrevistados que a decisão de modo de entrada adotado pelas VMI no Brasil foi fundamentalmente baseada nas suas estratégias globais, com as seguintes características:

- Ingresso com subsidiária local (IDE) para coordenação de uma cadeia de lojas próprias;
- Ingresso com subsidiária local (IDE) para coordenação de uma cadeia de lojas próprias e franqueadas;
- Nomeação de máster-franqueado ou licenciado (CONT) responsável pela implantação de uma cadeia de lojas próprias do máster-franqueado;
- Nomeação de máster-franqueado ou licenciado (CONT) responsável pela implantação de uma cadeia de lojas próprias do máster-franqueado e/ou sub-franqueadas a terceiros pelo máster-franqueado.

³⁰ Fonte: <http://onegociodovarejo.com.br/hermes-abre-loja-no-rio-de-janeiro/>. Acesso em 11/08/2016.

A entrada no Brasil por meio de franquia direta, aquela na qual a matriz da empresa (no exterior) controla diretamente uma cadeia de lojas pulverizada por vários franqueados no mercado de destino, não foi registrada pelos entrevistados.

As razões para a escolha dentre as estratégias acima, segundo os entrevistados, resultaram de uma combinação de fatores inerentes às VMI, tais como a intenção de manter rígido controle das operações varejistas, e de fatores inerentes ao mercado brasileiro. No grupo de LUXO-IDE, este modo de entrada parece ter sido a única opção das VMI de entrar no Brasil, como relatado pelo entrevistado GMI-02: “uma operação com o nível de detalhe da nossa, em um mercado dessa importância, é muito difícil de ser bem-feita por terceiros [...] Então, não tem opção, temos que abrir nossas lojas próprias mesmo”.

Dentre os fatores inerentes ao mercado brasileiro, os entrevistados destacaram que a decisão do modo de entrada adotado foi resultado de um balanço feito pelas VMI entre os pontos positivos oriundos do maior controle da operação brasileira e do aproveitamento direto (sem intermediários) do potencial de consumo do mercado brasileiros, e os pontos negativos oriundos do risco e da falta de conhecimento e experiência com o Brasil. O entrevistado ESP-09 exemplificou esse ‘dilema’ da seguinte forma:

Se, por um lado, você controla sua operação e tem maior margem, por outro está sujeito à instabilidade e aos problemas burocráticos do Brasil, ou então inverte, controla menos, tem menos risco, e nem se envolve muito na operação aqui

Portanto, observou-se neste estudo, que a decisão do modo de entrada adotado no mercado brasileiro foi influenciada pela presença da percepção de risco e de distância psíquica das VMI com relação a esse mercado de destino, em similitude com os fatores subjetivos que sublinharam a decisão de seleção do mercado. Consequentemente, as informações recebidas sobre o mercado brasileiro e sobre a estrutura varejista podem também ter influenciado na decisão do modo de entrada adotado pelas VMI.

Como visto na seção sobre seleção de mercados, a confiabilidade das informações sobre o mercado brasileiro fornecidas pelas ESC, em razão da sua centralidade e reputação, foi capaz de atenuar a percepção de risco das VMI sobre o mercado brasileiro. Neste estudo, foram observadas algumas evidências de que essas informações podem também ter estimulado as VMI a ingressarem no país com modo de entrada por IDE. O entrevistado ESP-04 declarou que “quanto me-

lhores as informações que elas [as VMI] recebem, mais ficam seguras para abrir lojas próprias”. O entrevistado ESP-08 adicionou que “é quase sempre uma decisão da marca lá fora mesmo, mas eu notei que a [VMI omitida] mudou de opinião depois que eles fizeram uma reunião com [empresa de SC omitida]”.

Além disso, no que tange à avaliação da estrutura varejista que sublinha a decisão de seleção de mercados, foi observado, nos grupos de IDE, que a avaliação positiva que fizeram as VMI dos SC do portfólio das ESC e das próprias ESC colaborou no aumento da atratividade do país ao atenuar a percepção de risco, diante da força que exercem os SC no cenário de consumo brasileiro percebida pelos gestores internacionais das VMI. Os relatos a seguir são reveladores desse fenômeno:

Eles [VMI premium] não iam vir com lojas próprias, mas mudaram de ideia quando viram o mercado de shopping aqui, aquela gente toda, o comércio ‘bombando’ (GMI-02).

No início eles [VMI de luxo] pensaram adotar o padrão ‘Panamá’ [nomear empresa licenciadora de marcas para operar todas as lojas da América Latina]. Depois da visita aqui, correndo os shoppings, falando com as empresas, se animaram mais e decidiram vir com lojas próprias mesmo (GMI-09).

Especificamente para os grupos de relacionamentos CONT, a avaliação da disponibilidade de parceiros locais foi de fundamental importância para tornar exequível a operação das VMI no Brasil. Os entrevistados reportaram que as VMI obtiveram uma variada gama de fontes de informação por meio de vários atores na sua rede internacional de relacionamentos, dentre os quais destacam-se: consultorias especializadas internacionais, agentes financeiros, como bancos e corretoras de valores, e contatos oriundos de distribuidores brasileiros com os quais as VMI já trabalhavam no modo de exportação.

Nas menções às fontes de informações utilizadas, notou-se claramente a influência dos relacionamentos com SC em vários momentos do processo de avaliação de potenciais franqueados no Brasil, como a seguir:

- ESC forneceram lista de potenciais franqueados no Brasil → “meu cliente me pediu uma lista de parceiros, eu já tinha alguns e corri atrás de outros ligando para alguns shoppings” (ESP-06);
- ESC indicaram especialmente um determinado franqueado → “quem me indicou para a [VMI omitida] foi [executivo da empresa de SC omitido]” (OPE-01);

- ESC confirmaram informações sobre determinados franqueados → “eu sei que eles [VMI] falaram com alguns shoppings, [nome de duas empresas de SC], antes de me darem o ok final para operar a marca aqui” (OPE-03);
- ESC desaconselharam a contratação de um determinado franqueado para uma VMI → “eu falei para eles [VMI] para fugirem desse cara que ele estava quebrado, devendo à gente [ESC] um monte” (GSC-07).

Com base nas evidências encontradas, nota-se a influência dos relacionamentos com SC do processo decisório de modo de entrada das VMI nos grupos CONT, por meio da indicação, endosso ou desaprovação de potenciais franqueados por parte das ESC. A influência exercida pelos SC na avaliação de potenciais franqueados no Brasil para as VMI é oriunda da posição das ESC na rede com relação a a) centralidade, em decorrência do relacionamento das ESC com vários atores locais, b) reputação das ESC, que dá ênfase às suas avaliações sobre os potenciais franqueados, e c) laços fortes das ESC com lojistas, pois, em geral, potenciais franqueados de VMI são também lojistas de SC do portfólio das ESC, essas possuem acesso direto e informações valiosas sobre esses potenciais franqueados, tanto positivas, quanto negativas.

Os relacionamentos com SC também influenciaram nas decisões de modo de entrada de algumas VMI do grupo LUXO-CONT, como observado na seleção de mercados, pois algumas ESC atuaram como franqueadas/licenciadas das VMI no Brasil.

6.4. Adaptação do mix de marketing

Nas decisões de mix de marketing, as VMI analisadas fizeram poucas adaptações ao mercado brasileiro com relação ao seu padrão internacional, como registrado na literatura. Dentre essas poucas adaptações, foram mencionados a) o desenvolvimento de algumas coleções específicas para o clima ameno de muitas regiões do país na maior parte do ano e para o estilo de vida mais despojado dos consumidores brasileiros; b) alterações nos preços, já que as VMI tiveram que se adaptar às questões tributárias no país, que geram um incremento no preço final

de seus produtos; e c) alterações na forma de pagamento, com relação ao hábito brasileiro de pagamento em parcelas.

Nas adaptações de produto e preço analisadas, não foram registradas influências relevantes dos relacionamentos com ESC. Porém, foram identificadas algumas influências dos relacionamentos com SC adaptações do mix de marketing feitas pelas VMI com relação a) às decisões de localização de lojas, aquelas que marcaram o *début* das marcas no cenário varejista brasileiro; e b) aos elementos de comunicação, no que tange aos esforços promocionais.

6.4.1.

Localização de lojas

Segundo os entrevistados, há dois objetivos a serem perseguidos pelas VMI na implantação de suas lojas no ingresso em mercados estrangeiros, com diferentes graus de importância para os grupos LUXO e PREMIUM, a saber: disseminação da marca e vendas ao consumidor final. Nos grupos de LUXO, observou-se que os objetivos de disseminação da marca são considerados mais relevantes do que os objetivos de venda da loja, em consonância com as pesquisas sobre internacionalização varejista do mercado de luxo.

A localização ideal das primeiras lojas é, segundo os entrevistados, aquela na qual a) os consumidores-alvo da marca mais frequentam, b) onde a marca fica conhecida mais rapidamente, c) onde a proposta de valor da marca é melhor apresentada e d) onde os formatos de loja adequados ao ingresso no país são passíveis de serem implantados. A decisão final por um determinado local nem sempre consegue refletir todos os elementos da localização ideal e muitas vezes requer que os tomadores de decisão abram mão de algum elemento em troca de outro.

Nos grupos de LUXO, a localização ideal é em geral encontrada nos comércios de rua sofisticados das metrópoles mais importantes de um dado mercado de destino, refletido, no Brasil, pelo ingresso das cinco primeiras VMI de luxo nas ruas do bairro nobre dos Jardins, em São Paulo, antes de 2000 (vide apêndice III). SC não são, em geral, considerados como locais ideais de implantação de lojas de luxo, como atestado pelo entrevistado ESP-08: “marcas de luxo gostam de comércio de rua chique, todas lá juntas, aquela atmosfera toda, carros com motorista e madames passeando, tomando café, flinando descompromissadamente”.

Nos grupos PREMIUM, a localização ideal pode ser encontrada tanto em comércio de ruas adequados, ou seja, aqueles que se apresentam organizados e seguros, ou em SC, a depender da oferta de espaços disponíveis nas cidades e bairros. Embora não tenham preferência especial por SC ou por comércio de rua, alguns entrevistados demonstraram que as VMI têm premium têm preferência por comércio de rua nos objetivos de disseminação de marca e por SC nos objetivos de vendas, como explicado pelo entrevistado GMI-08:

A gente lança uma loja com conceito novo na rua, para posicionar a marca, o novo conceito. Depois, a gente vai para shopping para vender... A rua é melhor para posicionar a marca porque é frequentada pelo formador de opinião, gente antenada que nem gosta mais de shopping. Esse cara não compra, ele usa, entendeu? Já o shopping é o reduto da classe média, seguidora, mas mais compradora.

Porém, no Brasil, este comportamento padronizado na expansão internacional das VMI não é o observado, nem para as VMI de luxo, nem para as VMI premium, já que 95% e 94% das lojas dessas VMI, respectivamente, estão concentradas em SC, conforme apontando nas evidências preliminares que motivaram este estudo, e conforme demonstrado na **Tabela 11**:

Tabela 11 – Lojas das varejistas de marcas internacionais em shopping centers brasileiros

Segmento	Marcas	Número de lojas no Brasil			
		Em SC	Em outros locais	Total	% lojas em SC
Premium	83	2.166	130	2.296	94%
Luxo	52	149	8	157	95%
Total	135	2.315	138	2.453	94%

Nota: Situação em abril/2016

Fontes: Banco de dados da pesquisa (Apêndice III)

Há, portanto, uma concentração das lojas das VMI em SC em detrimento de outros locais, como comércios de rua, aeroportos, hotéis e lojas de departamentos, mesmo para as VMI de luxo que, em geral, não priorizam SC na localização de suas lojas. As razões genéricas para essa adaptação dos padrões de localização internacionais das VMI ao Brasil são alicerçadas naquilo que muitos entrevistados definiram como a ‘cultura de shopping’ presente no país, expressa na preferência que os ‘consumidores potenciais’ brasileiros têm na adoção e frequência a SC.

A dificuldade em definir ‘consumidores potenciais’ brasileiros com base nos critérios existentes de pertencimento a classes sociais³¹, levaram os entrevistados a buscarem referências com base nas marcas consumidas, em detrimento de outros elementos associados à renda ou classe social, como exemplificado a seguir:

Esse negócio de classe ABC no Brasil é muito difícil de enquadrar. Claro que [classe] D e E não consomem nada, mas daí para cima todo mundo é potencial consumidor. Tem muita gente de classe C que consome marcas boas, o cara não viaja, não come fora, mas tem tênis de marca... (OPE-03)

Falo daquele cara que quer um tênis da Nike, que não vai comprar todo o mês, mas está sempre de olho ou desejando ter. Mesma coisa com perfume, a mulher já compra no Boticário, que é um preço um pouco menor do que algumas marcas internacionais praticam no Brasil. Então, ela é potencial compradora da The Body Shop agora, só para dar um exemplo (GMI-15).

Dois principais fatores foram elencados pelos entrevistados em busca de uma explicação da ‘cultura de shopping’ presente no país. O primeiro fator refere-se aos aspectos que prejudicaram o comércio de rua e estimularam o desenvolvimento de SC. O segundo fator refere-se a alguns aspectos característicos do desenvolvimento da indústria de SC no Brasil, notadamente com relação à substituição do espaço urbano público por SC e a ostensiva presença de SC no país.

Na opinião da maioria dos entrevistados, os vários problemas do comércio de rua no Brasil vieram criando ao longo dos anos um terreno fértil para o desenvolvimento da indústria de SC, tais como: a) questões ligadas à violência urbana; b) clima quente na maioria das cidades; c) degradação do ambiente urbano e d) falta de políticas públicas de proteção ao comércio de rua. O entrevistado ESP-07 contribuiu com os seguintes exemplos:

A rua está muito ruim! E eu não estou falando só de bairro de periferia não, falo também de bairro de classe média. Tem mendigo para todo o lado, é suja, não é um ambiente bom para o consumidor e nem para marca botar uma loja bonita lá.

O comércio de rua foi abandonado pelas autoridades há muito tempo. Não vê agora no Leblon [bairro nobre do Rio de Janeiro]? Em cada quadra tem pelo menos uma farmácia, às vezes duas da mesma marca. Não tem mix [de lojas] coerente.

Alguns entrevistados dos grupos de IDE ainda salientaram que a estrutura imobiliária do Brasil, na qual imóveis comerciais de rua pertencem em geral a pessoas físicas, e não a empresas imobiliárias, trazem elementos dificultadores na busca e na contratação de espaços de rua, aumentando a percepção de distância psíquica. Esses dificultadores referem-se às burocracias relativas aos contratos

³¹ Critério Brasil (ABEP, 2015)

não-padronizados, às exigências específicas de cada imóvel e, ainda, ao contato com corretores de imóveis pouco qualificados, o que não costuma ocorrer em negociações com SC.

Como resultado da propriedade imobiliária diversificada e pouco profissional dos imóveis existentes no comércio de rua, e da ausência de controle de políticas públicas para o comércio de rua, o mix de lojas de rua configura-se em um risco adicional para as VMI no ingresso no mercado brasileiro. O entrevistado GMI-10 criticou o comércio de rua brasileiro da seguinte forma: “é um risco adicional, a rua pode estar ótima hoje, seus vizinhos ótimos, e amanhã entra uma loja ‘nada a ver’ com sua proposta de valor”.

O comércio de rua é uma opção pouco viável para muitas VMI, ainda que existam locais emblemáticos em várias cidades brasileiras, como salientado pelo entrevistado GMI-09:

Poderia ser interessante em Copacabana, mas não sei nesse momento sim ou não, enfim, acabou, onde mais no Brasil, você vai para lugares muito populares fora de shopping, entendeu? Para nós, para o branding, como é que vai ficar?

Com relação ao desenvolvimento da indústria de SC, os entrevistados elencaram vários pontos fortes de SC brasileiros que contribuiriam na construção da ‘cultura de shopping’. Dentre os mais citados, estão: a) extensa presença em grandes centros urbanos e, mais recentemente, em cidades do interior; b) incorporação no mix de lojas de vários tipos de serviços típicos do comércio de rua, tais como serviços médicos e automotivos; c) ‘binômio’ gastronomia e lazer; e d) grandes e constantes esforços promocionais, não somente nas datas de varejo, como dia das mães, mas também em datas especiais, como liquidações e datas festivas.

A ‘cultura de shopping’ representa, na percepção dos entrevistados, a hegemonia que a indústria de SC exerce com relação aos recursos que oferecem (espaços qualificados para a operação de varejistas profissionais), evidenciada no Capítulo 5 desta pesquisa e componente da posição de centralidade que os SC exercem na rede local.

Dessa forma, o primeiro elemento saliente da influência dos SC no processo de localização de lojas em mercados estrangeiros emergentes das VMI refere-se a uma dominância das ESC, em regime de *quasi* monopólio, dos espaços qualificados para a implantação de lojas, mesmo que não sejam necessariamente os espaços ‘ideais’, sobretudo para as VMI de luxo. Portanto, o processo de localização

de lojas no ingresso das VMI no Brasil é, quase que exclusivamente, um processo de localização de lojas em SC.

6.4.2.

Critérios de escolha de shopping centers na localização de lojas

Com vistas à compreensão das decisões de escolha entre SC brasileiros na localização das primeiras lojas das VMI, foram explorados nesta pesquisa os elementos que sublinharam a decisão de localização de lojas dentre as diversas opções existentes nos mercados primários no Brasil – região metropolitana de São Paulo e do Rio de Janeiro – e as influências dos relacionamentos com SC nessa decisão.

Os elementos identificados consideram os aspectos do SC que podem influenciar nos objetivos de desempenho da loja, a saber: disseminação da marca, receitas de vendas e despesas relativas aos custos locatícios.

Os elementos que levaram as VMI pela escolha de determinados SC são bastante diferentes entre os grupos de LUXO e PREMIUM, na medida em que VMI premium e de luxo diferem em termos da quantidade de lojas que implantam no ingresso no mercado estrangeiro e, ainda, têm objetivos diferentes no que tange ao equilíbrio de esforços entre a busca de disseminação de marca e a busca por vendas.

6.4.2.1.

Varejistas de marcas internacionais de luxo

Nos grupos de LUXO analisados, o ingresso com a primeira loja no Brasil teve como elemento prioritário a busca de locais adequados à disseminação da marca que pudesse gerar efeitos no consumo nas próprias de lojas, no exterior e nos meios eletrônicos. Esses locais são restritos no Brasil e, na opinião dos entrevistados, são encontrados nos seguintes SC, todos pertencentes a ESC: Shopping Cidade Jardim, Iguatemi JK, Iguatemi São Paulo e, com menor relevância, Pátio Higienópolis, na cidade de São Paulo, e Village Mall e, com menor relevância, Shopping Leblon, ambos na cidade do Rio de Janeiro.

Não obstante o fato de existirem alguns locais em comércios de rua elegantes no bairro dos Jardins, em São Paulo, e em Ipanema (no Rio de Janeiro), os entrevistados alegaram que, como já observado neste estudo, que as opções são poucas nestes locais e, além disso, o risco de degradação urbana e varejista constituem-se em uma ameaça que poucas VMI estão dispostas a enfrentar. De fato, algumas poucas VMI permanecem fiéis no Brasil, ao seu padrão internacional de implantar lojas em comércios de rua elegantes no Brasil, como observado pela presença de lojas da Cartier e Versace, no bairro dos Jardins, em São Paulo, e de lojas da Louis Vuitton e Hermès no bairro de Ipanema, no Rio de Janeiro.

No entanto, para a maioria das VMI de luxo, o próprio ingresso no mercado brasileiro foi, em última instância, viabilizado pelo desenvolvimento de SC voltados para o luxo, como visto na seção que explora as decisões de seleção de mercado. Portanto, para as VMI de LUXO-IDE que ingressaram maciçamente após 2008, a partir do qual foi observado o desenvolvimento de SC segmentados para o mercado de luxo, a decisão de localização de lojas aconteceu simultaneamente com a decisão de seleção do mercado.

Por outro lado, as ESC que escolheram atuar no segmento de luxo também viabilizaram seus empreendimentos por causa da presença das VMI de luxo em seus SC. O entrevistado GM-11 analisou este fenômeno da seguinte forma:

As empresas desenvolveram os shoppings de luxo porque sabiam que as marcas queriam entrar ou aumentar suas lojas no Brasil. Mas, elas não tinham espaço adequado. Então, os shoppings criaram espaço dedicado e ficaram dependentes dessas marcas. Como em um circle of reference.

A preocupação maior das VMI de luxo era relativa ao ambiente que seria oferecido aos consumidores de luxo pelas ESC, haja vista os objetivos de disseminação da marca. Alguns entrevistados mencionaram que, como praticamente não existem SC de luxo em países desenvolvidos, e mesmo em países emergentes existem em pouca quantidade ou são muito específicos, como nos países da Península Arábica, havia muita dificuldade por parte das VMI de luxo em compreender o produto final que resultaria desses novos desenvolvimentos no Brasil.

Para mitigar essa preocupação, observou-se dois aspectos que as VMI de luxo consideraram na escolha do SC no qual ingressar. O primeiro refere-se à reputação da ESC envolvida com os SC de luxo que trouxe às VMI alguma tranquilidade com relação à qualidade do SC de luxo. O segundo refere-se aos esforços conjuntos efetuados pelas VMI e pelas ESC envolvidos no desenvolvimento daquilo que alguns entrevistados chamaram de ‘produto shopping center de luxo’.

O desenvolvimento deste ‘produto’ resultou também da participação de algumas VMI de luxo no desenho e nos aspectos arquitetônicos dos SC e no desenho final do plano de mix de lojas, ou seja, na planta arquitetônica que define a quantidade, tamanho, formato e disposição das lojas. O entrevistado GMI-01 deu o seguinte depoimento a respeito deste processo colaborativo:

Nós [VMI] pudemos impor aos shoppings a compreensão do que é o ambiente de luxo, o apelo desse segmento, [...] desde a qualidade da construção, manutenção e serviços. Foi um entendimento mútuo, uma espécie de adaptação da oferta.

Foi interessante notar que este processo foi liderado pelos principais executivos das ESC e das VMI no Brasil e, em uma situação específica, foi reportado por dois entrevistados que até o presidente mundial de uma VMI de luxo foi envolvido no desenho do SC e da loja da VMI no SC.

Além de participarem na conceituação e no desenho do SC, as VMI e as ESC também compartilharam recursos financeiros. Muitos entrevistados declararam que as VMI de luxo tiveram benefícios na contratação das lojas, sem revelarem quais benefícios foram concedidos.

Dentre esses benefícios, os de maior destaque são: a) isenção no pagamento de luvas, b) provisão para obras de instalação das lojas (descontadas dos aluguéis a receber durante a operação da loja com prazos de até cinco anos) e c) isenção do aluguel mínimo, ou seja, os aluguéis das lojas das VMI de luxo foram calculados somente com base no percentual obtido a partir das vendas efetivadas.

Segundo o entrevistado ESP-08, os SC partiram para esse modelo de contratação por dois motivos:

[ESC concederam esses benefícios] primeiro, porque as marcas tinham que ser estimuladas a entrarem nessa novidade, e segundo porque essas marcas são meio como âncoras para o shopping, fundamentais para o posicionamento no luxo e para atrair os consumidores de luxo

Em algumas situações, esses benefícios tiveram como contrapartida uma exclusividade concedida pela VMI de luxo a um dado SC, ou seja, durante um determinado período a VMI de luxo comprometeu-se a não abrir lojas em SC concorrentes ou que não fosse pertencente ao portfólio da ESC.

Foi interessante notar que o modo de contratação das VMI de luxo tem elementos que caracterizam a mútua dependência e a presença de *lock-in* no relacionamento; enquanto as ESC dependem diretamente do desempenho das VMI de luxo para incrementar o desempenho de seus SC, já que não contam com a garantia mínima de aluguel, as VMI dependem das ESC no que tange à garantia de implantação de um SC adequado para o luxo.

Para mitigar os efeitos de *lock-in*, alguns entrevistados mencionaram que as VMI de luxo exigiram em seus contratos uma cláusula que os isentasse de multa de rescisão em situações nas quais a ESC não cumprisse com, por exemplo, determinados serviços prometidos ou com a presença de lojas de outras marcas de luxo no mix de lojas de um dado SC.

No grupo LUXO-CONT, no qual o franqueado/licenciado brasileiro da VMI é uma varejista local, os aspectos relativos ao compartilhamento de recursos financeiros com ESC foram também observados, porém com menor intensidade do que os observados no grupo LUXO-IDE. Porém, o entrevistado OPE-04, licenciado de uma VMI no Brasil e também proprietário de marcas varejistas nacionais, relatou que “o tratamento recebido foi diferenciado” e “consegui implantar a loja [da VMI] que eu queria, como queria e onde queria” nos SC de luxo.

Porém, diante da observação da localização das lojas das VMI representadas pelo OPE-04 em dois SC de luxo no Brasil, notou-se que são lojas menores e menos bem posicionadas do que as lojas das VMI de LUXO-IDE. O especialista ESP-04 explicou que “os shoppings dão preferência às lojas próprias das marcas, deixam os espaços reservados para elas até o último minuto”. Consequentemente, as lojas licenciadas ou franqueadas ficam para segundo plano, mas ainda assim em localizações importantes e com formatos adequados.

Com relação aos aspectos relativos às vendas das lojas, os entrevistados dos grupos de LUXO não se mostraram especialmente preocupados com o fato de SC de luxo não terem o mesmo volume de tráfego de consumidores que o têm os SC não-segmentados. Segundo eles, as vendas nas lojas são mais relacionadas às questões econômicas, como a atual crise pela qual passa o país, às decisões de

implantação de lojas, como formato e localização dentro do SC, e aos esforços de comunicação, do que à venda por impulso propiciada por SC de alto tráfego. Porém, ressaltaram que os SC “têm que ter algum tráfego, pelo menos” (GMI-01).

6.4.2.2.

Varejistas de marcas internacionais premium

Nos critérios de decisão de localização de lojas das VMI premium foi observado um equilíbrio entre critérios de vendas, de disseminação da marca e de custos locatícios, não tendo sido possível avaliar a grau de importância atribuído a cada um deles. O critério prevalente notado nos grupos PREMIUM foi resultado de uma avaliação dos SC com base na sua imagem percebida pelo mercado varejista e pela reputação das ESC que os gerenciam. Em muitas situações reportadas pelos entrevistados, os custos locatícios praticados pelas ESC, sobretudo nos SC emblemáticos, foram criticados, mas não se configuraram em impeditivos na escolha final do SC desejado.

Os atributos de imagem mencionados pelos entrevistados tratam dos seguintes elementos: a) porte relevante (“shopping bom é shopping grande” - ESP-09), b) localização estratégica em área de influência com consumidores de classes A e B, c) alto tráfego de consumidores, d) qualidade do SC (aspectos arquitetônicos e manutenção) e e) grau de maturidade, ou seja, SC com desempenho conhecido.

Para SC novos, ou expansões, os critérios de imagem do SC foram substituídos pela reputação das ESC envolvidas, como exemplificado pelo entrevistado GMI-07: “você sabe que o shopping vai ser bom, porque a [empresa de SC omitida] só faz shopping bom, não tem como errar”.

Entretanto, alguns entrevistados reclamaram bastante da situação mais recente da indústria de SC na qual as ESC, mesmo aquelas de excelente reputação, parecem ter desenvolvido SC em locais inadequados (disputando oferta instalada com outros SC também bons) ou promovendo expansões desnecessárias. Por outro lado, outros entrevistados salientaram que esse exagero na oferta de SC gerou vacância e auxiliou nas negociações, forçando uma baixa geral de custos locatícios.

Diante desse fator, o relacionamento com SC nos critérios de localização de lojas apresentou duas vertentes. Na primeira vertente, os SC ‘bons’ ficaram ainda melhores e mais caros, pois é onde as VMI premium entrantes queriam implantar

suas lojas e onde não há vacância, sobretudo de localizações internas privilegiadas. Na segunda, os SC ‘ruins’ ficaram ainda piores, porém mais baratos, e as ESC começaram, na opinião dos entrevistados, a pressionar as VMI para ingressar nos SC ‘ruins’ em contrapartida de uma facilitação no ingresso em SC ‘bons’.

Diante dessa situação, as decisões das VMI foram variadas. Em algumas situações, sobretudo as que envolvem VMI que buscam alta capilaridade de lojas, as VMI aceitaram as condições oferecidas pelas ESC, parcial ou integralmente, por conta da relevância nos objetivos das VMI em ingressarem no país com lojas em SC emblemáticos. O entrevistado GMI-02 declarou que:

Nós começamos a trabalhar com [nome do presidente da empresa de SC], compramos numa pancada só: [dois SC da carteira dessa empresa em São Paulo e no Rio de Janeiro] e levamos de presente [outro SC da carteira, porém novo], que era um shopping que estava sendo inaugurado na época, na filosofia deles, que é jogar âncora e puxar a cidade para cima deles...

O entrevistado GMI-16 explicou que os SC emblemáticos “matam dois coelhos com uma cajadada só”, pois ao mesmo tempo em que são fortes geradores de vendas, pelo seu tráfego volumoso e qualificado, são também fortes disseminadores de marcas entrantes no mercado. Ele justificou ainda que “o Brasil tem uma vantagem, o mercado é no fundo pequeno, então se você coloca uma loja no [dois SC omitidos], já começa com um público enorme passando na frente da loja”.

Em situações nas quais as VMI não têm marcas muito conhecidas dos consumidores brasileiros, os entrevistados mencionaram que as VMI precisaram do SC para que a proposta de valor de suas marcas fosse corretamente compreendida pelos consumidores brasileiros, como atestado pelo entrevistado GMI-02:

A minha marca é conhecida lá fora, mas não era aqui. Quando a gente entrou, foi fundamental abrir a primeira loja no [SC omitido] para que as pessoas entendessem direito quem a gente era, de onde a gente veio, para quem a marca é direcionada

Por outro lado, muitos entrevistados reconheceram que as VMI também contribuíram muito para que os SC melhorassem no Brasil, não somente pelo prestígio de algumas marcas perante o consumidor, mas também pela qualidade das lojas e dos serviços prestados nas lojas dessas marcas, mesmo as desconhecidas do grande público. Os entrevistados salientaram que “as lojas daqui copiaram a gente e melhoraram” (GMI-14), e mesmo que isso signifique um aumento de competição, eles avaliam que no final “todos ganham, nós, eles e os shoppings” (GMI-14).

No que tange à escolha e implantação de lojas (e seus variados formatos), em algumas situações reportadas foi observada uma maior interferência das VMI na configuração do SC, sobretudo nos casos em que as lojas são de grande porte, como em algumas VMI de moda, ou nos casos nos quais a VMI queria entrar com loja-conceito (*flagship stores*) que em geral são também de maior porte e com vitrines mais imponentes. Porém, muitos entrevistados observaram que as primeiras lojas das VMI foram implantadas em SC existentes e maduros, sujeitos consequentemente a poucas alterações físicas. Além disso, mesmo nos SC mais novos, “os shoppings meio que já sabiam o que a gente [uma determinada VMI] precisava; era no máximo uma ajeitada daqui e outra ali no layout da loja, na vitrine” (GMI-14).

O aspecto mais contundente observado no processo de escolha dos SC foi notado com relação aos custos locatícios praticados por ESC. Em muitas entrevistas, os entrevistados do tipo GMI e ESP reclamaram bastante do nível de preços de aluguel e outros custos, como taxas condominiais, dos SC brasileiros e, em alguns casos, foi criticada a inflexibilidade de algumas ESC nas negociações, mesmo diante do desejo de ter as lojas das VMI no mix de lojas.

O entrevistado GMI-19 agregou uma visão interessante na explicação desta atuação contraditória das ESC que parecem ter criado barreiras de preços mesmo diante do desejo de terem lojas de VMI premium em seus SC:

A avaliação de qual marca internacional é melhor ou pior, mais desejada, ou menos desejada, não é feita de forma sistemática. Algumas empresas gostam da marca tal, outras não. Quando gostam, facilitam bastante, quando não gostam, tratam como qualquer outro lojista.

Alguns entrevistados que atuam ou atuaram como GMI alegaram a dificuldade de explicar para suas matrizes no exterior os níveis de aluguel e cobrança de luvas (cessão de direitos de uso) praticados do Brasil, considerado por eles como muito acima do que se espera de SC, como explicado pelo entrevistado GMI-12:

Quando a gente passa o custo para eles, que comparam com outros países, tomam um susto, perguntam se é isso mesmo... A gente explica que no Brasil é assim, a indústria de shoppings domina, tem empresas muito fortes, e cobra bem por isso.

As ESC contra-argumentaram alegando que os custos financeiros e de manutenção no Brasil são altos e geram incrementos no valor locatício, como explicado pelo GSC-09:

Os custos financeiros no Brasil são altos, não é barato e não tem fontes abundantes de financiamento como aquelas existentes nos países desenvolvidos. Com isso, shoppings ficam caros mesmo. Além disso, por mais que a gente tente baratear o [custo de] condomínio, a gente aqui precisa de mais gente, como o contingente de segurança, por exemplo, e mão-de-obra barata, mas que custa caro por conta da legislação trabalhista.

Foi interessante notar durante as entrevistas que os entrevistados das GMI e ESP pareciam saber detalhes dos contratos de aluguel que praticados em pelas ESC, em vários SC, com outras varejistas domésticas e internacionais, e tiraram partido dessa informação para pressionar nos valores locatícios em prol das VMI. Houve várias menções claras a esse respeito durante as entrevistas, como atestado pelo entrevistado GMI-14:

As duas primeiras lojas foram contratadas pelo ex-gerente geral que estava aqui implantando o negócio. O cara era de fora, não sabia das manhas, dos detalhes, dos preços, estava por fora. Logo depois, entrei e renegociei tudo que ele tinha feito, diminuí em pelo menos 20% dos custos de ocupação das lojas contratadas e impus condições mais vantajosas para gente nas lojas seguintes.

Essa evidência demonstra que a densidade da rede das ESC no Brasil, ou seja, a quantidade de laços que os demais atores têm entre si, parece ter trazido vantagens para as VMI, sobretudo nos casos em que o gestor responsável pela operação no país é um profissional pertencente à rede varejista local e tem contatos com os demais participantes. Se por um lado a reputação e a centralidade das ESC na rede local constituem-se em vantagens que atraem as VMI para seus SC e permite que as ESC determinem valores locatícios ou ofereçam ‘pacotes’ de negociação, por outro lado, a densidade da rede local promove intensa troca de informações entre os atores varejistas, dando aos gestores de VMI maior poder nas negociações de valores e ‘pacotes’ locatícios.

6.4.3. Esforços de comunicação

Em geral, as estratégias de comunicação internacional das VMI não sofreram adaptações relevantes ao contexto brasileiro, ou seja, os conteúdos das mensagens são padronizados mundialmente. Porém, ao ingressarem em SC, as VMI passaram a fazer parte das promoções conjuntas que são realizadas pelos SC em que estão instaladas, sobretudo nas datas tradicionais varejistas, tais como dia das mães e natal, e nos esforços de comunicação que divulgam o SC como um todo, tais como campanhas institucionais e ações de engajamento nas redes sociais.

Foi observado que houve adaptações nos esforços de comunicação das VMI em virtude das frequentes menções dos entrevistados à atuação facilitadora das ESC no processo de divulgação das marcas das VMI, como visto anteriormente, por conta do alto tráfego de consumidores. Com isso, algumas marcas parecem ter economizado esforços de divulgação, como mencionado por alguns entrevistados:

A gente achou que ia demorar um, dois anos, para a marca ficar conhecida aqui, tinha até isso no budget. Mas acabou que foi bem mais rápido, não precisamos gastar tanto, só de estar no shopping, mais a assessoria de imprensa e mídia digital (GMI-12)

Ficou mais fácil aqui porque os shoppings aqui investem muito em divulgação, diferente dos EUA, por exemplo. E eles adoram divulgar que tem marca internacional, então a gente acabou pegando carona mesmo, não gastamos quase nada (GMI-10)

Especialmente nos grupos de LUXO analisados, foi notado que, além de participarem de forma reativa aos esforços de comunicação propostos pelas ESC, como visto nos grupos PREMIUM, as VMI utilizaram os SC como plataforma de comunicação para a inauguração das primeiras lojas no Brasil. Os entrevistados relataram várias situações nas quais eventos promocionais foram desenvolvidos de forma conjunta entre as VMI de luxo e as ESC, como exemplificado pelo entrevistado GMI-06:

Foi tudo feito de forma coordenada, dividimos os custos, usamos os contatos do shopping para convidados, a assessoria deles trabalhando junto com a nossa, isso funcionou muito para a gente na entrada por aqui. Com o shopping também convidando, os eventos ganham força extra.

Em resumo, as evidências demonstraram que os relacionamentos com SC auxiliaram na condução dos esforços promocionais das VMI, seja por conta da centralidade que têm as ESC na rede local – representada pelos laços que têm com vários atores locais – que promove acesso a recursos da rede, tais como uma boa penetração na mídia, ou por conta da reputação das ESC – representada pela imagem percebida pelos consumidores dos SC de seu portfólio – que promove visibilidade das marcas das VMI para o consumidor final.

6.5.

Resumo das influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de entrada das varejistas de marcas internacionais

Em resumo, foram observadas as seguintes influências nos relacionamentos com SC, aqui representados pelas ESC, nas decisões de entrada das VMI no mercado brasileiro:

a) Seleção de mercados (Quadro 13):

- Incremento no grau de detalhamento e na confiabilidade das informações sobre o mercado brasileiro, influenciando positivamente na atratividade do país ao salientar os aspectos positivos relativos ao mercado consumidor e atenuar os aspectos negativos relativos à percepção de risco e de distância psíquica.
- Avaliação positiva da estrutura varejista por conta a) da qualidade e quantidade da oferta existente (ou desenvolvida) de SC com reconhecido padrão internacional, e b) do ambiente empresarial profissional encontrado nas ESC. Ambos aspectos auxiliaram a mitigar a percepção de risco e de distância psíquica das VMI com relação ao país emergente, atenuando de alguma forma as características de subdesenvolvimento encontradas no país. Especialmente no segmento de luxo, os novos desenvolvimentos de SC de luxo de ESC, com alta reputação e reconhecida expertise no mercado de luxo, tornaram possível o ingresso das VMI no Brasil, diante da inexistência no país de outras alternativas adequadas à instalação de lojas de marcas de luxo.
- Oferta de parceria na operação das lojas das VMI de luxo no Brasil, viabilizando o ingresso das VMI com modos contratuais (de menor risco) e ao mesmo tempo garantindo a qualidade das operações das lojas.

b) Modo de entrada (Quadro 14)

- Incremento no grau de detalhamento e na confiabilidade das informações sobre o mercado brasileiro auxiliou a tomada de decisão de algumas VMI premium por modos de operação por IDE, ao atenuar os aspectos negativos relativos à percepção de risco e de distância psíquica.

- Avaliação positiva da estrutura varejista por conta a) da qualidade e quantidade da oferta existente (ou desenvolvida) de SC com reconhecido padrão internacional, e b) do ambiente empresarial profissional encontrado nas ESC auxiliou a tomada de decisão de algumas VMI premium por modos de operação por IDE, ao atenuar os aspectos negativos relativos à percepção de risco e de distância psíquica.
 - Indicação e endosso de potenciais franqueados/licenciados locais das VMI que optaram por modos de operação CONT, auxiliando na tarefa de avaliação da disponibilidade de franqueados e na decisão das VMI de contratá-los. Especialmente no segmento de luxo, algumas ESC atuaram como parceiros na operação das lojas das VMI no Brasil, viabilizando o ingresso das VMI com modos contratuais (de menor risco), reduzindo o risco de futuros conflitos com operadores que são também varejistas (as ESC não são varejistas e somente optaram por este modelo de operação para viabilizar o ingresso das VMI no SC de seu portfólio) e ao mesmo tempo garantindo a qualidade das operações das lojas.
- c) Adaptações do mix de marketing (Quadro 15)
- Implantação de lojas quase que exclusivamente em SC, em virtude da presença da ‘cultura de shopping’ no Brasil, na medida em que os SC concentram a frequência e compra de ‘consumidores potenciais’ brasileiros, em regime *quasi* monopolista da oferta de espaços varejistas no país. Consequentemente, a decisão de localização de lojas das VMI no Brasil foi equivalente à decisão de localização de lojas em SC. Nos grupos de LUXO, a existência de SC adequados ao luxo viabilizou o próprio ingresso da maioria das VMI no Brasil.
 - Escolha de implantar lojas em SC promoveu efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas das lojas das VMI em razão da visibilidade que oferecem ao público consumidor. Para marcas internacionais menos conhecidas do público brasileiro, a presença em determinados SC fez com que a marca menos conhecida herdasse elementos inerentes à imagem do SC percebida pelos consumidores.

- ESC exerceram força nas negociações com as VMI premium, pressionando a alta de custos locatícios. Porém, a força exercida pelas ESC foi atenuada: a) pelo julgamento que as ESC fazem da atratividade das marcas das VMI, o que promoveu compartilhamento de recursos financeiros, reduzindo os custos locatícios, e b) pelo acesso facilitado na rede local a informações sobre negociações das ESC com diversos varejistas, na medida em que há laços entre gestores de VMI, ESC e varejistas nacionais construídos ao longo do tempo em suas trajetórias profissionais.
- Nos grupos de LUXO, houve compartilhamento de recursos financeiros e operacionais com ESC na instalação das lojas das VMI, incluindo alterações físicas nos SC. O compartilhamento de recursos veio acompanhado, em algumas situações, de elementos de lock-in, registrado nos compromissos mútuos, como exclusividade das VMI para com os SC das ESC e obrigações impostas pelas VMI às ESC com relação a exigências de mix de lojas, de ambiente e de serviços no SC.
- Economia de custos nos esforços de comunicação das VMI resultante da instalação de lojas em SC de alta visibilidade e com imagem distintiva percebida pelos consumidores dos SC. Nos grupos de LUXO, houve também compartilhamento de recursos nos esforços de comunicação entre as ESC e as VMI, como eventos nos SC criados e financiados em parceria.

Quadro 13 – Influência dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de seleção de mercado das varejistas de marcas internacionais

Aspectos	PREMIUM IDE	PREMIUM CONT	LUXO IDE	LUXO CONT
Qualidade e confiabilidade de informações sobre o mercado brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • ESC atuaram de forma proativa no fornecimento de informações, em busca de atrair as VMI para o Brasil, ou foram contatadas pelas VMI para fornecer ou confirmar informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • ESC atuaram de forma indireta (por meio dos franqueados locais) no fornecimento ou confirmação de informações sobre o mercado brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • ESC atuaram de forma proativa no fornecimento de informações, em busca de atrair as VMI para o Brasil, ou foram contatadas pelas VMI para fornecer ou confirmar informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • ESC atuaram de forma proativa no fornecimento de informações, em busca de atrair as VMI para o Brasil, ou foram contatadas pelas VMI para fornecer ou confirmar informações.
Avaliação da estrutura varejista do mercado brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e quantidade dos SC contribuíram na avaliação positiva das VMI sobre o Brasil, atenuando características de subdesenvolvimento do país • Ambiente profissionalizado das ESC atenuou a percepção de risco e de distância psíquica das VMI 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e quantidade dos SC contribuíram na avaliação positiva das VMI sobre o Brasil, atenuando características de subdesenvolvimento do país • Ambiente profissionalizado das ESC atenuou a percepção de risco e de distância psíquica das VMI 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência (ou desenvolvimento) de SC adequados ao segmento de luxo, gerenciados por empresas com reconhecida expertise em luxo, viabilizou o ingresso das VMI no país, diante da inexistência de alternativas • Ambiente profissionalizado das ESC atenuou a percepção de risco e de distância psíquica das VMI 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência (ou desenvolvimento) de SC adequados ao segmento de luxo, gerenciados por empresas com reconhecida expertise em luxo, viabilizou o ingresso das VMI no país, diante da inexistência de alternativas • Ambiente profissionalizado das ESC atenuou a percepção de risco e de distância psíquica das VMI
Convites de parceiros locais	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro de influências de SC 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro de influências de SC 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro de influências de SC 	<ul style="list-style-type: none"> • ESC com reconhecida expertise no mercado de luxo ofereceram parceria às VMI, para atuarem como franqueados Brasil, reduzindo riscos de ingresso no país e sem perda de controle da qualidade da operação das lojas

Fonte: elaboração própria

Quadro 14 – Influência dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de modo de entrada das varejistas de marcas internacionais

Aspectos	PREMIUM IDE	PREMIUM CONT	LUXO IDE	LUXO CONT
Qualidade e confiabilidade de informações sobre o mercado brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • Informações fornecidas pelas ESC mitigaram a percepção de risco e de distância psíquica, estimulando a adoção pelas VMI de modo de entrada por IDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro de influências de SC 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações fornecidas pelas ESC mitigaram a percepção de risco e de distância psíquica, estimulando a adoção pelas VMI de modo de entrada por IDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro de influências de SC
Avaliação da estrutura varejista do mercado brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação positiva dos SC e das ESC mitigaram a percepção de risco e de distância psíquica, estimulando a adoção pelas VMI de modos de entrada de maior comprometimento, como IDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro de influências de SC 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação positiva dos SC e das ESC mitigaram a percepção de risco e de distância psíquica, estimulando a adoção pelas VMI de modos de entrada de maior comprometimento, como IDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro de influências de SC
Disponibilidade de parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro de influências de SC 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicação e endosso de potenciais franqueados por parte das ESC 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro de influências de SC 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicação e endosso de potenciais franqueados por parte das ESC • ESC com reputação no mercado de luxo atuaram como franqueados/licenciados de algumas VMI no Brasil

Fonte: elaboração própria

Quadro 15 – Influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de adaptação do mix de marketing das varejistas de marcas internacionais

Aspectos	PREMIUM IDE	PREMIUM CONT	LUXO IDE	LUXO CONT
Localização de lojas	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência por implantar lojas em SC decorrente da dominância das ESC dos espaços adequados para lojas das VMI no Brasil em regime quasi monopolista, com efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas • ESC exerceram força nas negociações com as VMI, pressionando a alta de custos locatícios. • Força exercida pelas ESC nas negociações com as VMI foi atenuada por: a) julgamento que as ESC fazem da atratividade das marcas das VMI, o que pode promover compartilhamento de recursos financeiros, b) acesso facilitado na rede local a informações sobre negociações das ESC com diversos varejistas, na medida em que há laços entre gestores de VMI, ESC e varejistas nacionais construídos ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência por implantar lojas em SC decorrente da dominância das ESC dos espaços adequados para lojas das VMI no Brasil em regime quasi monopolista, com efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas • ESC exerceram força nas negociações com as VMI, pressionando a alta de custos locatícios. • Força exercida pelas ESC nas negociações com as VMI foi atenuada por: a) julgamento que as ESC fazem da atratividade das marcas das VMI, o que pode promover compartilhamento de recursos financeiros, b) acesso facilitado na rede local a informações sobre negociações das ESC com diversos varejistas, na medida em que há laços entre gestores de VMI, ESC e varejistas nacionais construídos ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência por implantar lojas em SC decorrente da dominância das ESC dos espaços adequados para lojas das VMI no Brasil em regime quasi monopolista, com efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas Existência de SC adequados ao luxo viabilizou o próprio ingresso da maioria das VMI no Brasil • Compartilhamento de recursos financeiros e operacionais com ESC na instalação das lojas das VMI, incluindo alterações físicas nos SC • Compartilhamento de recursos acompanhado de <i>lock-in</i>, registrado nos compromissos mútuos, como exclusividade com ESC e obrigações impostas pelas VMI às ESC com relação a exigências de mix de lojas, de ambiente e de serviços no SC 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência por implantar lojas em SC decorrente da dominância das ESC dos espaços adequados para lojas das VMI no Brasil em regime quasi monopolista, com efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas • Existência de SC adequados ao luxo viabilizou o próprio ingresso da maioria das VMI no Brasil
Esforços de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de custos nos esforços de comunicação das VMI resultante da visibilidade e da imagem percebida pelos consumidores dos SC 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de custos nos esforços de comunicação das VMI resultante da visibilidade e da imagem percebida pelos consumidores dos SC 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de custos nos esforços de comunicação das VMI resultante da visibilidade e da imagem percebida pelos consumidores dos SC • Compartilhamento de recursos entre VMI e ESC nos esforços de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de custos nos esforços de comunicação das VMI resultante da visibilidade e da imagem percebida pelos consumidores dos SC • Compartilhamento de recursos entre VMI e ESC nos esforços de comunicação

Fonte: elaboração própria

7

Influências do relacionamento com shopping centers brasileiros nas decisões de expansão intramercado das varejistas de marcas internacionais

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise das influências do relacionamento das varejistas de marcas internacionais (VMI) com shopping centers (SC) brasileiros, representados pelas empresas de shopping centers (ESC), nas decisões de pós-entrada das VMI no Brasil, aqui limitadas às decisões de expansão intramercado. A expansão intramercado é caracterizada, neste estudo, pela expansão da cadeia de lojas das VMI para mercados regionais secundários e terciários do mercado de destino, atividade que, em geral, sucede o ingresso em mercados primários (no Brasil, são considerados mercados primários para as VMI apenas as regiões metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro).

Com vistas a fornecer um panorama geral da expansão intramercado das VMI no Brasil, na primeira seção são apresentadas algumas características que marcaram esse processo. Nas seções seguintes, são apresentadas as análises da influência dos relacionamentos com SC nas decisões de expansão intramercado das VMI no mercado brasileiro, destacando-se as diferenças observadas entre os grupos de relacionamentos (PREMIUM-IDE, PREMIUM-CONT, LUXO-IDE, LUXO-CONT)³².

Ao final deste capítulo, é apresentado um quadro-resumo no qual são identificadas as influências do relacionamento com SC nas decisões de pós-entrada das VMI no Brasil para cada grupo de relacionamentos analisado.

³² Não foram registradas evidências relativas à expansão intramercado de VMI de luxo que entraram no Brasil com modo contratual.

7.1.

Características da expansão intramercado no Brasil das varejistas de marcas internacionais

No levantamento realizado neste estudo, sobre a presença de lojas de VMI no Brasil (Apêndice III-B), observou-se que 65, dentre as 135 marcas internacionais presentes no Brasil, implantaram lojas em mercados regionais, com a seguinte diferença por segmento-alvo: a) das 83 marcas premium presentes no Brasil, 54 implantaram lojas em mercados regionais e b) das 52 marcas de luxo, apenas 11 implantaram lojas em mercados regionais.

O principal motivo alegado pelos entrevistados para a decisão das VMI de expandirem suas operações para mercados regionais referiu-se ao “bom momento brasileiro”, pois, como definido pelo entrevistado ESP-07: “estava tudo tranquilo, correndo bem, e as expectativas eram excelentes”. Além disso, foi notado que os gestores das VMI estavam sendo pressionados pelas matrizes das VMI a explorarem a situação de crescimento no Brasil, sobretudo nos anos seguintes à crise financeira global de 2008, a qual parecia ter afetado o Brasil de forma menos dramática da observada em outros países.

Em uma visão complementar, foram identificadas outras motivações de natureza mais operacional para a expansão intramercado, tais como:

- Necessidade de atingir níveis mais altos de conhecimento de marca e atrair consumidores de outras regiões do país;
- Externalidades geradas pela combinação de múltiplos canais de distribuição;
- Expansão intramercado das varejistas nacionais;
- Incremento nos recursos locacionais nas regiões ofertados pelas ESC em seus novos desenvolvimentos.
- O melhor jeito da marca ficar conhecida é através da abertura de lojas (GMI-12)
- Quando abrimos a loja de Manaus [região norte], nossas vendas online cresceram 20% na região (GMI-08)
- Mesmo que o brasileiro adore marcas internacionais, tem muita marca boa no Brasil também crescendo nas regiões (GMI-10)
- Eu disse para meus clientes [VMI] para aproveitarem as oportunidades de expansão dos shoppings no Brasil (ESP-08)

Entretanto, a maioria dos planos de expansão intramercado foram paralisados em 2015 em virtude da reversão do quadro de crescimento econômico no Brasil verificado já no final de 2014. Durante a condução deste estudo, muitos entrevistados declararam que, além da paralisação no processo de expansão, as VMI estavam avaliando também algum grau de retração, caso não houvesse sinais de arrefecimento da crise econômica e da instabilidade política registrada em 2016. No entanto, em nenhuma situação reportada, a retração estava de fato em curso.

O tempo decorrido entre o ingresso no Brasil e o início da expansão intramercado foi considerado por vários entrevistados como relativamente curto pelos padrões internacionais e calculado como algo em torno de dois a três anos. Em algumas situações reportadas, a expansão intramercado ocorreu simultaneamente com a abertura das primeiras lojas no Brasil. Essas situações referem-se a VMI premium que já operavam no Brasil com distribuição indireta (produtos vendidos em lojas de varejistas multimarcas) por vários estados brasileiros, coordenada por subsidiária instalada no país. Portanto, a implantação de lojas dessas VMI foi facilitada pela penetração que tinham nos diversos canais de vendas para os quais distribuía no atacado, como explicado pelo entrevistado GMI-04: “Meu caminhão já ia para vários lugares no Brasil. Então, quando decidimos abrir as lojas, foi só uma questão de ajustar os volumes de distribuição”.

O processo decisório que sublinhou a expansão intramercado percorreu etapas semelhantes às observadas no processo de entrada em mercados estrangeiros, quais sejam: decisões de seleção de mercados (regionais), decisões de modo de operação (das lojas nos mercados regionais) e decisões de adaptação de mix de marketing, notadamente com relação às decisões de localização de lojas em mercados regionais. Entretanto, notou-se que as etapas do processo decisório da expansão intramercado não fizeram parte de um processo sequencial e, sim, ocorreram de forma integrada, representando um conjunto de decisões no qual uma decisão influencia a outra e o ponto inicial de partida não é de fácil identificação.

Como exemplo, observou-se que na etapa de seleção de mercados regionais, a presença ou ausência de potenciais franqueados em determinados mercados regionais estimulou ou inibiu a seleção desse mercado para expansão, e alterou o ranking de prioridades planejado pelas VMI. Em outro exemplo, a inauguração de um novo SC em um dado mercado regional, incrementou a oferta de espaços para lojas nesse mercado, tornando-o mais atrativo.

Portanto, o processo decisório de expansão intramercado das VMI envolveu as seguintes decisões conjuntas:

- Grau de atratividade dos mercados regionais: avaliação do grau de atratividade dos mercados regionais com relação aos seus aspectos socioeconômicos, culturais, logísticos e tributários, que resultou no estabelecimento de um ranking de prioridades de mercados regionais para ingresso;
- Disponibilidade de potenciais franqueados: avaliação da disponibilidade de potenciais franqueados nos mercados regionais listados no ranking (somente para as VMI que adotam modos de operação das lojas no Brasil também por meio de franquia) e avaliação de convites recebidos pelas VMI de potenciais franqueados regionais interessados na operação das lojas das marcas das VMI nesses mercados.
- Disponibilidade de espaços para instalação de lojas: avaliação da estrutura varejista encontrada nos mercados regionais listados no ranking, que inclui a análise e a busca por locais adequados.

Contudo, para fins de organização deste estudo, optou-se por apresentar a análise das influências dos relacionamentos com SC em cada etapa do processo decisório das VMI separadamente. Ao final deste capítulo, as influências dos relacionamentos com SC serão apresentadas de forma resumida e integrada.

7.2. Seleção de mercados regionais

Neste estudo, os entrevistados mencionaram que as VMI partem de um planejamento prévio de expansão intramercado originalmente baseado no ranking estabelecido para os mercados regionais. Em geral, os mercados regionais brasileiros prioritários no ranking são aqueles representados pelas cidades mais importantes das grandes regiões metropolitanas brasileiras, com base em índices socioeconômicos, tais como a participação no PIB do país e o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano). As características socioeconômicas das dez maiores regiões metropolitanas do Brasil são apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Dez maiores Regiões Metropolitanas do Brasil

Região Metropolitana	UF	Região	% PIB brasileiro	População ('000)	IDH
São Paulo	SP	SE	31,3%	19,683	0,794
Rio de Janeiro	RJ	SE	12,8%	11,835	0,771
Brasília	DF	CW	7,3%	3,717	0,792
Belo Horizonte	MG	SE	5,9%	5,414	0,774
Porto Alegre	RS	S	4,6%	3,959	0,762
Campinas	SP	SE	4,4%	2,797	0,792
Curitiba	PR	S	4,1%	3,174	0,783
Recife	PE	NE	3,0%	3,690	0,734
Salvador	BA	NE	2,9%	3,573	0,743
Vitoria	ES	SE	2,4%	1,687	0,772

Fonte: IBGE, 2010

O ranking das regiões brasileiras é fortemente representado pelas regiões metropolitanas do sudeste brasileiro, que concentram importante fatia do PIB nacional, seguido de regiões metropolitanas do sul brasileiro e da capital federal. As regiões metropolitanas do nordeste brasileiro, embora sejam relevantes do ponto de vista do volume de PIB produzido e da população existente, são caracterizadas por IDH menor do que a média brasileira de 0,744.

No estabelecimento do ranking de atratividade dentre os mercados regionais brasileiros, além de dados socioeconômicos, os entrevistados revelaram ainda que as VMI consideraram outros elementos de natureza mais subjetiva, tais como: a) questões culturais relativas aos hábitos e comportamento dos consumidores; b) questões de logística de abastecimento de mercadorias, como rodovias e demais acessos; c) questões tributárias devido às diferenças entre regimes de tributação; e d) questões relativas à capacidade de irradiação para cidades menores no entorno de cada região metropolitana.

A percepção da distância psíquica foi notada nos casos de expansão para as regiões norte e nordeste do país, como argumentado pelo entrevistado GMI-12:

Para a gente parece um novo país, hábitos diferentes, um jeito de pensar diferente, situações de compras diferentes [...] até sotaque e expressões diferentes. Às vezes a gente acha difícil entender o que eles falam no telefone.

No grupo de LUXO-IDE, foi notada a saliência do atributo relativo às questões culturais, com preferência por regiões metropolitanas de capitais das unidades da federação em detrimento daquelas situadas fora de capitais, como observado para a região metropolitana de Campinas que, embora tenha uma posição relevante no ranking, não recebeu nenhuma loja de VMI de luxo. O entrevistado

ESP-01 explicou que “as marcas de luxo buscam consumidores com comportamento cosmopolita, não só no luxo, mas na gastronomia e estilo de vida”

Por meio das entrevistas, foram identificados vários procedimentos de busca por informações a respeito de cada mercado regional, tais como: a) contratação de pesquisas *ad hoc*, para obtenção de dados socioeconômicos mais refinados e mapeamento da concorrência; b) informações públicas na internet e imprensa; c) contratação de empresas de consultoria em expansão varejista; d) experiência prévia dos gestores; e) conversas com varejistas nacionais, promovidas pela rede de relacionamentos dos gestores locais; e f) visitas sistemáticas às regiões.

A preferência por um ou outro método de obtenção de informações variou bastante em função de características específicas de cada VMI. Porém, os entrevistados comumente mencionaram, de forma espontânea, as conversas que as VMI tiveram com as ESC sobre características dos mercados regionais e sobre os planos de expansão de SC dessas empresas em direção a esses mercados. O entrevistado GMI-04 declarou: “a melhor forma de você conhecer bem um mercado regional é falando com shoppings, com essas empresas grandes que têm shoppings em vários locais. Elas conhecem bem cada mercado”, evidenciando as características de alta centralidade das ESC, promovida pelos relacionamentos que têm com vários atores de diversas regiões, e de alta reputação, traduzida pelo grau de confiança atribuído pelas VMI sobre as informações fornecidas pelas ESC.

Entretanto, o ranking inicialmente definido para nortear a expansão intramercado das VMI não foi seguido à risca em muitas situações reportadas pelos entrevistados, em virtude de contingências que surgiram no decorrer do processo, como exemplificado pelo entrevistado GMI-14:

O plano de expansão é mais uma satisfação que a gente tem que dar lá fora. No fundo, a gente tem é que ficar atento às oportunidades que surgem por aqui. Então, se você tem um bom operador ou uma boa localização em shopping, que você não pode perder, tem que ir lá e pegar antes que a concorrência pegue.

Nos grupos PREMIUM, observou-se que a combinação entre a disponibilidade de potenciais franqueados e a disponibilidade de locais para implantação de lojas em SC foram considerados atributos que afetaram a decisão de seleção de alguns mercados regionais, indicando que são decisões inter-relacionadas. Os testemunhos a seguir oferecem vários exemplos:

Às vezes, a marca [VMI] achou o espaço no shopping, mas não tem ainda o operador local. Em outros casos, ela tem o operador, mas não tem local no shopping (ESP-01).

O fato dos SC estarem expandindo em tal e tal mercados regionais já dá uma indicação dos mercados que vamos entrar (GMI-09).

A influência das ESC no processo de seleção de mercados regionais é destacada pelos entrevistados, não somente pela oferta de locais adequados, recursos que dominam e que intensificam a centralidade das ESC na rede, mas também pela indicação de parceiros que viabilizaram o ingresso das VMI premium no mercado regional por meio de franquia, como explicado pelo entrevistado GMI-07:

Nosso plano era entrar em [mercado regional] só em 2013, mas o [nome da empresa de SC] abriu um shopping lá em 2012 e nos apresentou um bom franqueado. Aí, acabamos antecipando a abertura da loja lá [no mercado regional]

No grupo de LUXO-IDE, as influências do relacionamento com SC nas decisões de seleção de mercados regionais surgiram de forma saliente neste estudo e referem-se à viabilização da execução do plano de expansão ou a alterações com relação ao inicialmente planejado. Na primeira situação, mercados considerados prioritários no ranking foram confirmados para abertura de lojas das VMI com base nas prospecções feitas pelas ESC, conforme declarado pelo entrevistado GMI-01:

A gente queria entrar em Brasília, nossa loja em São Paulo estava indo bem, mas não tinha lugar para abrir lojas lá. Então, quando a [empresa de SC omitida] disse que ia abrir um shopping lá, resolveu nosso problema...

Em sentido oposto, a inexistência de SC adequados ao luxo parece ter inviabilizado a entrada das VMI de LUXO em alguns mercados regionais bem situados no ranking nacional, como Belo Horizonte e Porto Alegre, nos quais não foi observada a presença de nenhuma loja de VMI de luxo, como explicado pelo entrevistado GMI-05:

Belo Horizonte é um mercado forte, já foi bem representativo em moda, mas não existe local para abrir loja lá. Os SC existentes são velhos, com mix [de lojas] misturado, mesmo aqueles voltados para classe A/B. Também não soube de nenhum projeto novo de SC de luxo lá. Então, acabou que não temos lojas lá.

Além disso, foram observadas alterações relevantes no ranking dos mercados regionais, na escolha do mercado de Curitiba e Recife por parte de algumas VMI de luxo, influenciadas pelos relacionamentos com SC. No caso de Curitiba, não obstante seu IDH, o mercado é considerado pequeno em termos populacionais; no caso de Recife, embora seja uma capital de expressão regional, a cidade é considerada pouco atrativa em decorrência do seu menor desenvolvimento socioeconômico em relação a outras regiões com maior prioridade no ranking de mercados regionais.

Essas influências referiram-se à atuação de algumas ESC, especialistas regionais, no desenvolvimento de SC que, embora voltados para um espectro amplo de consumidores de classe média, contavam com ‘áreas especiais’ para o luxo dentro do *mall*, conforme os relatos a seguir:

Escolhemos Recife, mesmo sendo um mercado controverso, porque [o grupo] JCPM nos convenceu que era um mercado forte, a capital do Nordeste, e o shopping que eles estavam construindo era espetacular. Não era um shopping de luxo, mas tinha uma área especial para o luxo (GMI-01)

Curitiba é uma praça interessante, pela qualidade de vida, mas é um mercado pequeno. Em situações normais, as marcas [VMI] não teriam entrado. Mas o pessoal do [Grupo] Soifer fez um trabalho incrível, um SC bacana, e com isso muitas marcas acharam viável e estão lá agora (GMI-14)

Na situação anteriormente reportada, observou-se uma influência do relacionamento com SC relevante na decisão de seleção de mercados regionais, suportada pela reputação das ESC mencionada.

Portanto, a presença ou ausência de SC adequados ao luxo e a intensa prospecção das ESC parecem ter influenciado de forma relevante a seleção de mercados regionais na expansão intramercado das VMI, no grupo de LUXO-IDE estudado. Foi possível concluir que a decisão das VMI de seleção de mercados regionais e, sobretudo, a sequência do ingresso nesses mercados, sofreu influências das ESC e não seguiu necessariamente a lógica estabelecida no ranking das regiões metropolitanas mais importantes do país.

7.3.

Modo de operação das lojas em mercados regionais

No grupo de LUXO-IDE, a estratégia de expansão intramercado adotada foi a implantação somente de lojas próprias e não foram verificadas influências de SC nessa decisão. Nos grupos PREMIUM foi observada a adoção de uma estratégia que combinou a implantação de lojas próprias (da VMI ou do máster-franqueado da VMI no Brasil) e franqueadas na expansão intramercado, com destaque para o modo de operação de lojas por franquia³³. Os motivos da adoção do modo de operação por franquia na expansão intramercado identificados foram: a) reduzir o comprometimento de recursos, b) minimizar os riscos de mercados menos atrativos e/ou mais distantes e d) expandir rapidamente.

A opção pelo modo de operação por franquia demandou das VMI o estabelecimento de um processo de busca e seleção de franqueados regionais, dificultado na opinião dos entrevistados, pela carência de potenciais franqueados em várias regiões do Brasil que tenham a) capacidade financeira, b) reputação comprovada, c) conhecimento do negócio e d) profundo entendimento dos valores das marcas internacionais. O entrevistado GMI-15 argumentou que, para atender os critérios de seleção, “não basta que o candidato seja apenas um investidor, tem que ter experiência varejista”. Como resultado, esse entrevistado adicionou que “[...] no final, o franqueado acaba sendo mesmo um varejista local, mais maduro, com menos risco”.

Na fase de busca de franqueados, identificou-se que a maioria das VMI premium recorreu à lista de candidatos oferecidas pela ABF, algumas tiveram presença em feiras de franquias e outras ainda partiram de contatos da sua rede de relacionamentos com distribuidores. Porém, as informações obtidas por esses meios não foram sempre suficientes ou confiáveis na opinião dos entrevistados.

Para aumentar o grau de confiabilidade das informações, foram observadas influências de SC no que tange à confirmação do perfil financeiro e da credibilidade do potencial franqueado, na medida em que muitos candidatos são também lojistas de SC regionais e têm, portanto, laços fortes com as ESC. O entrevistado GMI-17 exemplificou da seguinte forma:

³³ No caso PREMIUM-CONT, alguns licenciados/máster franqueados de VMI no Brasil podem optar pela expansão também por meio de franquias

As visitas aos SC foram muito importantes. Eu e o gerente de expansão, a gente analisou alguns varejistas locais, selecionamos uns poucos e pedimos ao shopping para dar a ficha completa

A influência de SC na seleção de potenciais franqueados é especialmente notada com relação às ESC que detêm um portfólio de SC em várias regiões do Brasil, ou vários SC concentrados em uma dada região, decorrente dos laços fortes que possuem com vários varejistas locais que, em geral, são lojistas dos SC de seu portfólio. A alta centralidade das ESC foi ilustrada pelo entrevistado GMI-18 da seguinte forma: “é fácil para eles [empresas de SC] me indicar um franqueado local que já é lojista deles ou alguém relacionado com esse lojista”.

As ESC também pareceram interessadas em colaborar no processo de busca e seleção de franqueados para as VMI, como justificado pelo GSC-10:

Marcas internacionais são uma fonte de diferenciação para nossos shoppings e a gente sabe que eles não vão abrir lojas próprias em mercados regionais, pelo menos não agora. Então, é do nosso interesse também ajudar nesse processo [de encontrar franqueados locais]

Adicionalmente, ao indicarem um potencial franqueado para as VMI, as ESC se beneficiam do fato de que as VMI serão representadas por um franqueado financeiramente forte e confiável, como explicado pelo GSC-04:

É um ganha-ganha-ganha. A gente ganha uma marca internacional boa operada por um parceiro confiável, a marca fica mais tranquila porque a gente endossou o operador, e o operador ganha a oportunidade de operar uma loja de marca forte. Por que não cooperar?

Porém, nem sempre o relacionamento do potencial franqueado regional, escolhido pelas VMI, com as ESC é harmonioso e, como resultado, o ingresso da VMI no SC pode ser afetado ou mesmo inviabilizado. Embora, isto tenha sido notado em poucas situações reportadas, o efeito provocado foi bastante enfatizado pelo entrevistado GMI-14:

A gente tinha escolhido um parceiro bom em [mercado regional omitido], um varejista forte de lá, mas eles estavam tendo problema com o shopping [omitido] e seguramos a entrada lá. No final, foi tudo resolvido, mas atrasou em quase um ano a abertura da loja.

7.4. Localização de lojas em mercados regionais

O processo decisório de localização de lojas em mercados regionais teve como elemento principal a localização de lojas em SC, conforme observado também na implantação das primeiras lojas no ingresso no país (vide **Tabela 11**). Portanto, trata-se fundamentalmente de um processo de localização de lojas em SC de mercados regionais, que exercem uma dominação dos espaços varejistas em regime *quasi* monopolista também em mercados regionais, evidência que intensifica a centralidade das ESC na rede varejista brasileira.

Os planos de expansão intramercado foram orientados pela observada distribuição de SC em cada mercado e pelos planos de expansão das ESC, como exemplificado pelo entrevistado GMI-19: “plano de expansão de lojas no Brasil é a cópia do plano de expansão de shopping”.

As razões de escolha de cada SC em cada mercado regional são as mesmas observadas na decisão de localização das primeiras lojas, quais sejam: a) porte relevante, b) localização estratégica em área de influência com consumidores de classes A e B, c) alto tráfego de consumidores, d) qualidade do SC (aspectos arquitetônicos e manutenção), e e) grau de maturidade, ou seja, SC com dados de desempenho conhecidos. Para SC novos, ou expansões, os critérios anteriormente listados ainda desconhecidos, tais como dados sobre o desempenho do SC, foram substituídos pela reputação das ESC envolvidas.

Os testemunhais abaixo ilustram as razões de escolha de SC em mercados regionais:

Quando a gente entra em uma nova região, o foco é buscar os shoppings mais fortes para colocar as primeiras lojas. Assim, a marca fica logo conhecida e facilita todo o resto (GMI-14)

Às vezes é um dilema, tem o shopping já estabelecido, maduro, com número conhecidos, e tem o novo, mais bacana, mais legal. Mas a gente não tem a certeza de que o novo vai dar certo [...] nessa hora, vale muito o nome da empresa [de SC] (GMI-09)

No grupo de LUXO-IDE, os critérios utilizados referiram-se exclusivamente à adequabilidade do SC para o mercado de luxo, sobretudo no que tange à qualidade do ambiente do SC e à reputação da ESC envolvida no gerenciamento de empreendimentos voltados para o luxo.

Enquanto que, nos mercados prioritários, as VMI premium se depararam com situações nas quais vários SC disputam o mesmo consumidor, tornando a decisão de escolha de SC mais difícil, em mercados regionais, a decisão pareceu ter sido mais fácil, muito embora em alguns mercados regionais também são observadas situações de SC muito próximos uns dos outros, como em Salvador e Recife. Os entrevistados observaram que nos mercados regionais há em geral dois ou três SC para abertura de lojas, como exemplificado pelo entrevistado GMI-09: “Em Porto Alegre, por exemplo, tem três SC [nomes dos SC omitidos], em Vitória, dois, talvez três, em Manaus idem”.

Além disso, em mercados regionais, a expansão das VMI parece estar limitada aos SC existentes, ou em desenvolvimento pelas ESC, como explicado pelo entrevistado ESP-01:

Nos mercados regionais não tem espaço para loja de rua das marcas internacionais. Elas têm que estar em shopping. Então fica fácil definir a quantidade máxima de lojas por mercado que é igual à quantidade de shoppings deste mercado.

Para não perderem oportunidades de localização de lojas em SC em desenvolvimento, foi reportado, nos grupos PREMIUM, que as VMI contrataram o espaço para suas lojas mesmo sem terem ainda escolhido o franqueado local. Este tipo de acordo é normalmente documentado no contrato de locação sob a forma de transferência das condições contratuais para os franqueados sem ônus para as VMI ou para seus franqueados. Esta decisão contingencial foi explicada pelo entrevistado GMI-04: “Às vezes não dá para perder a oportunidade. A gente contrata a loja e depois pensa quem vai ser o franqueado”.

Porém, a dificuldade encontrada pelas VMI em achar o local ideal dentro do SC escolhido, como corredores de alto tráfego ou lojas com alta visibilidade, como esquinas e grandes vitrines, foi realçada pelos entrevistados. Além disso, alguns espaços têm custos locatícios altos, sobretudo em SC consolidados e emblemáticos, em geral pertencentes às ESC, e os custos de ‘aquisição’ do ponto envolvem a remuneração de um lojista existente, por meio do pagamento de cessão de direitos de uso.

Essa dificuldade, no entanto, tem sido parcialmente atenuada em decorrência do aumento da oferta de SC em mercados regionais observada nos últimos anos. (Abrasca, 2015a). Porém, a decisão de localização em SC novos tem também alguns problemas relativos ao desconhecimento dos futuros lojistas que estarão presentes no SC e ao próprio sucesso do SC. Para contornar essa incerteza, as VMI recorreram às opiniões de seus concorrentes e levaram em consideração a reputação das ESC envolvidas nos novos empreendimentos, como atestado pelo entrevistado GMI-17.

Se é um shopping de [dois exemplos de empresas de SC líderes], eu não tenho dúvidas. Claro que o shopping e a região têm que fazer sentido nos meus planos de expansão. Por exemplo, não estou interessado em abrir agora em [cidade no interior do Brasil] e recusei o shopping que [empresa de SC omitida] me ofereceu.

O exemplo acima realça ainda um comportamento das ESC relativamente à oferta de ‘pacotes’ de negociação envolvendo vários mercados regionais. Enquanto que, em algumas situações reportadas, esses pacotes foram considerados práticos e compensadores para as VMI, em outras, os pacotes foram considerados uma ‘camisa de força’ na expansão intramercado.

Como exemplo da primeira situação, o entrevistado GMI-12 revelou que “quando quis entrar na região [omitida], sentei com [empresa de SC omitida] e negociamos logo seis lojas em quatro diferentes capitais, para depois passar para meus franqueados”. Como exemplo da segunda situação, o entrevistado OPE-03 revelou que “se a condição para eu abrir em [mercado regional de interesse] é abrir em [mercado regional sem interesse], então não abro em nenhum dos dois mercados”.

De qualquer modo, os entrevistados atestaram que a velocidade de expansão intramercado atingida no mercado brasileiro pelas VMI nos últimos 10 anos não teria sido possível sem a expansão das ESC em direção aos mercados regionais, como relatado pelo entrevistado GMI-14:

Sem os shoppings, não teríamos condição de abrir essa quantidade de lojas que abrimos em um período tão curto. Imagina enfrentar cada nova região, cada novo mercado, com suas dificuldades e diferenças, sem a ajuda dos shopping centers? Sem dúvidas, eles abriram o caminho para a gente e também para os varejistas daqui.

A negociação de ‘pacotes’ locatícios em vários SC de uma mesma ESC trouxe, portanto, elementos de *lock-in* no relacionamento das VMI com SC evidenciado pela presença de objetivos conflitantes envolvidos na parceria. Por outro lado, não foram observadas pressões exercidas pelas ESC com relação a preços locatícios em SC de mercados regionais, como observado nas decisões de entrada. O motivo pelo qual as ESC foram flexíveis nas negociações de preço locatício com as VMI em mercados regionais foi decorrente da alta atratividade das marcas internacionais para os consumidores regionais, como explicado pelo entrevistado ESC-04:

O shopping leva um pool de marcas internacionais inédito para aquela praça. Isso tem um custo para o SC, porque muitas dessas marcas precisam ser estimuladas para entrar nesses mercados, por outro lado o shopping fica forte e é o grande inovador naquele mercado.

7.5.

Resumo das influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de expansão intramercado das varejistas de marcas internacionais

Em resumo, foram observadas influências nos relacionamentos com SC, aqui representados pelas ESC, nas decisões de pós-entrada das VMI no mercado brasileiro, nos seguintes elementos do processo de expansão intramercado, apresentados no **Quadro 17**:

a) Seleção de mercados regionais:

- Fornecimento de informações confiáveis, endossadas pela alta centralidade e alta reputação das ESC, sobre as diversas regiões brasileiras por meio de conversas informais ou reuniões de caráter comercial.
- Planos de expansão intramercado elaborado pelas VMI foram baseados não somente em informações sobre o grau atratividade dos mercados regionais, mas também nos desenvolvimentos das ESC nos mercados regionais, como vetor de orientação da expansão intramercado das VMI.
- No grupo de LUXO-IDE, os desenvolvimentos das ESC especificamente voltados para o segmento de luxo viabilizaram a entrada de VMI nos mercados regionais prioritários no ranking. Os desenvolvimentos das ESC ainda alteraram o ranking de mercados regionais inicialmente definido pelas VMI, fazendo com que mercados menos pri-

oritários fossem escolhidos para ingresso antes de outros mais atrativos. A ausência de SC adequados ao luxo e de novos desenvolvimentos em mercados regionais priorizados no ranking da expansão intramercado impediu o ingresso das VMI nesses mercados.

b) Modo de operação das lojas em mercados regionais

- Nos grupos PREMIUM, ESC auxiliaram na identificação e endosso de candidatos a franqueados, em virtude dos laços fortes que possuem com vários lojistas (potenciais franqueados) dos SC de seu portfólio em vários mercados regionais, evidência de alta centralidade das ESC.
- Entretanto, no caso em que as VMI tenham escolhido franqueados sem a influência de ESC, a decisão final sobre a contratação do franqueado pode ser afetada caso o escolhido tenha problemas no relacionamento com a ESC.

c) Localização de lojas em mercados regionais

- Implantação de lojas quase que exclusivamente em SC, em virtude da presença da ‘cultura de shopping’ no Brasil, em regime *quasi* monopolista da oferta de espaços varejistas nos mercados regionais país. Consequentemente, a decisão de localização de lojas nos mercados regionais foi equivalente à decisão de localização de lojas em SC. No grupo LUXO-IDE, a existência de SC adequados ao luxo viabilizou a própria expansão intramercado das VMI no Brasil.
- Escolha de implantar lojas em SC promoveu efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas das lojas das VMI em razão da visibilidade que oferecem ao público consumidor em mercados regionais.
- Presença de *lock-in* no relacionamento, oriundo de pacotes de negociação das ESC envolvendo vários SC do seu portfólio facilitaram – devido à praticidade na negociação conjunta e à redução de custos locatícios –, ou dificultaram – em decorrência da imposição de mercados regionais não desejados –, a expansão intramercado das VMI no Brasil.

Quadro 17 – Influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de expansão intramercado das varejistas de marcas internacionais

Aspectos	PREMIUM IDE	PREMIUM CONT	LUXO IDE	LUXO CONT
Seleção de mercados regionais	<ul style="list-style-type: none"> • ESC forneceram informações confiáveis sobre os mercados regionais • Expansão intramercado foi orientada e dimensionada com base no desenvolvimento das ESC 	<ul style="list-style-type: none"> • ESC forneceram informações confiáveis sobre os mercados regionais • Expansão intramercado foi orientada e dimensionada com base no desenvolvimento das ESC 	<ul style="list-style-type: none"> • ESC forneceram informações confiáveis sobre os mercados regionais • Expansão intramercado foi orientada e dimensionada com base no desenvolvimento das ESC • Desenvolvimento das ESC alteraram o ranking das prioridades de expansão em mercados regionais, (mercados menos prioritários na frente de mercados mais prioritários) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aplicável
Modo de operação das lojas em mercados regionais	<ul style="list-style-type: none"> • ESC auxiliaram na identificação e endosso de potenciais franqueados, porém afetaram a escolha de franqueados com os quais não tinham bom relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • ESC auxiliaram na identificação e endosso de potenciais franqueados, porém afetaram a escolha de franqueados com os quais não tinham bom relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aplicável (pois operam somente com lojas próprias) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aplicável
Localização das lojas em mercados regionais	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência por implantar lojas em SC decorrente da dominância das ESC dos espaços adequados para lojas das VMI no Brasil em regime quasi monopolista, com efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas • Pacotes de negociação das ESC facilitaram (praticidade, redução de custos) ou dificultaram (imposição de mercados não desejados) a expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência por implantar lojas em SC decorrente da dominância das ESC dos espaços adequados para lojas das VMI no Brasil em regime quasi monopolista, com efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas • Pacotes de negociação das ESC facilitaram (praticidade, redução de custos) ou dificultaram (imposição de mercados não desejados) a expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência por implantar lojas em SC decorrente da dominância das ESC dos espaços adequados para lojas das VMI no Brasil em regime quasi monopolista, com efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas • Presença de SC adequados ao luxo desenvolvidos pelas ESC viabilizou a expansão intramercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aplicável

Fonte: elaboração própria

Apesar de as influências dos relacionamentos com SC nas decisões de expansão intramercado das VMI terem sido apresentadas separadamente nesta seção, relativamente às decisões de seleção de mercados regionais, modo de operação e localização das lojas em mercados regionais, as influências observadas neste estudo afetaram o processo de expansão intramercado de integrada. Em outras palavras, as influências de SC nas decisões de localização de lojas provocaram o ingresso das VMI em mercados regionais, do mesmo modo que as informações fornecidas pelas ESC às VMI sobre mercados regionais estimularam o ingresso das VMI nesses mercados em SC das ESC. Partindo-se de outro ponto no processo, o surgimento de potenciais franqueados, que estimularam o ingresso das VMI em um determinado mercado regional, foi provocado por uma indicação das VMI, que resultou na decisão das VMI em ingressar nesse mercado regional com lojas operadas pelo franqueado indicado e no SC da ESC.

Com base nesses achados, as influências dos relacionamentos com SC nas decisões de expansão intramercado das VMI podem ser apresentadas como um sistema integrado de influências que afetaram o processo decisório das VMI, conforme ilustrado na Figura 17.

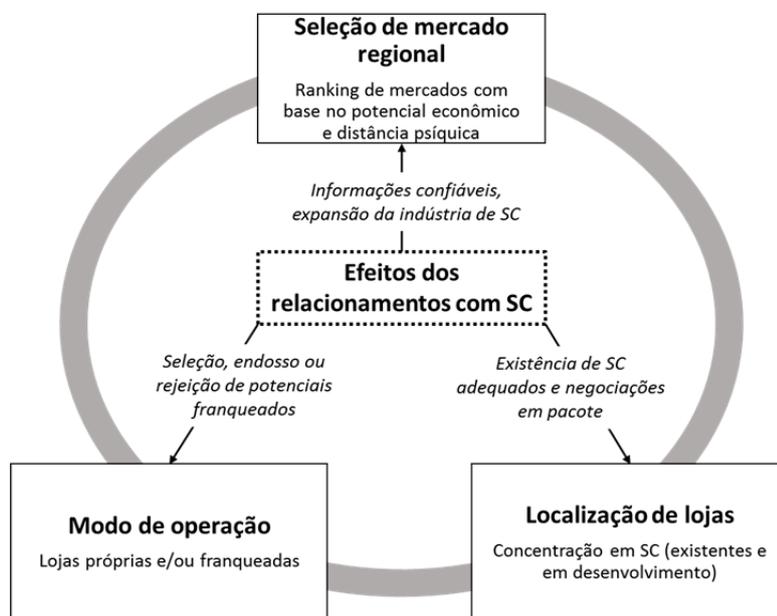


Figura 17 – Modelo do processo decisório da expansão intramercado de varejistas de marcas internacionais

Fonte: elaboração própria

8 Discussão dos resultados

Na primeira seção, são apresentadas de forma sumarizada e discutidas as influências de SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no Brasil, nas quais foram observadas a) diferenças entre os grupos de relacionamentos de VMI de LUXO e PREMIUM e b) diferenças entre os grupos de relacionamentos de VMI IDE e CONT apenas nas decisões de modo de entrada das VMI, como esperado. Portanto, a discussão dos resultados está concentrada nos grupos LUXO (IDE e CONT) e PREMIUM (IDE e CONT). Quando pertinentes, são destacados elementos específicos de cada grupo individualmente.

Em seguida, as influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no Brasil são justificadas com base na posição na rede varejista brasileira ocupada pelas ESC, caracterizada no Capítulo 5. Como resultado, é apresentado um modelo que ilustra os resultados desta pesquisa, quais sejam, as influências de SC, aqui representados pelas ESC, nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no mercado brasileiro.

Por fim, as suposições de pesquisa do modelo conceitual inicial deste estudo são desdobradas em proposições que consideram as influências do relacionamento com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no Brasil e os elementos da posição das ESC na rede varejista brasileira que justificam cada uma dessas influências.

8.1. **Influências dos relacionamentos com shopping centers nas decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais**

Os relacionamentos com SC influenciaram as decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no Brasil e essas influências apresentaram algumas variações entre os grupos de relacionamentos analisados.

Nas decisões de entrada, os relacionamentos com SC influenciaram as decisões de seleção do mercado de destino, de modo de entrada e de adaptação do mix de marketing (notadamente nos aspectos que envolvem a localização de lojas e os esforços de comunicação).

Nas decisões de seleção de mercado de destino, as ESC constituíram-se em fonte de informações detalhadas e confiáveis sobre o mercado brasileiro para as VMI – tanto de forma reativa às solicitações das VMI, quanto de forma proativa com vistas a promover o mercado brasileiro – na medida em que as ESC são profundas conhecedoras do ambiente institucional e concorrencial no país, bem como dos hábitos dos consumidores. Além disso, a existência (ou desenvolvimento) de SC de padrões internacionais, com boa distribuição geomercadológica, gerenciados por empresas profissionais e com reconhecida expertise varejista, foi um elemento fundamental para a avaliação positiva das VMI sobre a estrutura varejista, adequada às operações das VMI, disponível no Brasil. O incremento na qualidade das informações sobre o mercado brasileiro e a familiaridade das VMI com o ambiente encontrado nos SC e com o ambiente gerencial das ESC contribuíram para que as percepções de risco e de distância psíquica das VMI com relação ao Brasil fossem atenuadas, estimulando seu ingresso no país. Adicionalmente, especialmente VMI de luxo foram estimuladas a ingressar no Brasil em decorrência de propostas recebidas por algumas ESC no estabelecimento de parcerias com essas VMI, nas quais as ESC atuaram como franqueadas ou licenciadas das lojas das VMI no Brasil.

Nas decisões de modo de entrada, as características e atuação das ESC que atenuaram a percepção de risco e de distância psíquica das VMI com relação ao mercado brasileiro, incentivaram a opção, por parte de algumas VMI, de incrementar o grau de controle sobre as operações e, portanto, ingressar no país com modo de entrada por IDE, ao invés de modos contratuais. Além disso, SC auxiliaram na indicação e recomendação de potenciais operadores locais (franqueados/licenciados) das lojas das VMI e, para algumas VMI de luxo, as ESC atuaram como seus franqueados/licenciados no Brasil. Como resultado, os SC constituíram-se em fonte valiosa para a avaliação da disponibilidade de franqueados para as VMI que adotaram o modo de entrada contratual no ingresso no país.

Nas decisões de adaptação do mix de marketing, as lojas das VMI foram implantadas majoritariamente em SC do portfólio das ESC, em decorrência da dominância que exercem as ESC dos espaços varejistas adequados (para o atingimento dos objetivos de disseminação das marcas e das vendas das VMI), em regime *quasi* monopolista. Por conta dessa dominação, as ESC possuíam poder (e o exerceram) nas negociações, pressionando por alta de preços locatícios. No entanto, essa força foi atenuada por dois fatores. O primeiro fator resultou do julgamento que fizeram as ESC sobre a atratividade das marcas das VMI para o consumidor final e, conseqüentemente, sobre a relevância que têm essas VMI para o mix de lojas dos SC do portfólio das ESC. Quanto maior (o julgamento que fizeram as ESC sobre) a atratividade das marcas das VMI, menor pressão sobre preços locatícios foi exercida pelas ESC, sobretudo nas marcas de luxo, para as quais não existe concorrência no mercado doméstico. O segundo fator resultou da vantagem que as VMI (que contrataram gestores que já possuíam relacionamentos no mercado brasileiro) tiveram nas negociações com a ESC decorrente do acesso a informações sobre negociações com vários outros varejistas.

No caso do segmento de luxo, verificou-se ainda a existência de compartilhamento de recursos entre VMI e ESC, no que tange aos aspectos financeiros (custos locatícios), operacionais (alterações físicas nas lojas e nos SC) na instalação de lojas em SC, bom como nos esforços de comunicação (eventos inaugurais, divulgação da abertura de lojas, etc.). O compartilhamento de recursos foi decorrente da mútua dependência entre esses atores, na qual SC de luxo dependem das marcas de luxo para serem representativos nesse segmento e as marcas de luxo dependem dos SC de luxo para terem acesso a pontos-de-venda satisfatórios no Brasil, em virtude da ausência de opções adequadas de localização no comércio de rua e de outros canais, como lojas de departamento. O compartilhamento de recursos ensejou compromissos mútuos que trouxe elementos de *lock-in* ao relacionamento, relativamente ao compromisso de exclusividade das VMI com as ESC e às obrigações das ESC na adequação dos SC aos requerimentos do mercado de luxo.

Ainda com relação às adaptações do mix de marketing, as VMI economizaram custos nos esforços de comunicação ao se beneficiarem da visibilidade e reputação (imagem percebida pelos consumidores) oferecida por SC do portfólio das ESC da divulgação de suas marcas no país.

Em resumo, observou-se que os relacionamentos com SC, aqui representados pelas ESC, influenciaram positivamente a entrada das VMI no Brasil, auxiliando a) na mitigação de percepções inerentes ao risco de operação e à distância psíquica percebidos por VMI com relação a um dado mercado emergente (Brasil); b) na viabilização da entrada com modos contratuais ao contribuírem com indicação e endosso de potenciais franqueados locais (inclusive, em alguns casos, as próprias ESC), bem como da entrada por meio de IDE, em função da redução da percepção de risco; e c) na adaptação do mix de marketing ao país, ao oferecerem as ESC locais adequados para que os objetivos de disseminação das marcas e de vendas das lojas das VMI fossem atingidos.

Mais do que simples provedores de recursos locais para as VMI, os SC constituíram-se em agentes e atores na rede local que estimularam o ingresso das VMI no Brasil. Em outras palavras, SC foram um *pull factor* na entrada das VMI no país.

Nas decisões de pós-entrada, qual seja, na expansão intramercado, as ESC orientaram as VMI a) na escolha de mercados regionais para ingresso, afetando o ranking de prioridades definido pelas VMI, levando-as a optar por expansão para mercados regionais nos quais as ESC possuíam SC (em desenvolvimento ou já existentes); b) na indicação e endosso de potenciais franqueados regionais, e c) na oferta de locais adequados, em regime *quasi* monopolista, para que os objetivos de disseminação das marcas e de vendas das lojas das VMI nos mercados regionais fossem atingidos. No caso do segmento de luxo, as ESC promoveram o ingresso das VMI em mercados regionais – em princípio menos prioritários ou mesmo desconsiderados pelas VMI – por meio de novos desenvolvimentos de SC adequados ao luxo, ou mesmo inibiram o ingresso em mercados – em princípio mais prioritários – em virtude da ausência de SC adequados ao luxo ou de novos desenvolvimentos.

Em resumo, observou-se que os relacionamentos com SC auxiliaram nas decisões de pós-entrada das VMI no Brasil ao atuarem como vetores de orientação da expansão intramercado na seleção de mercados regionais e ao viabilizarem a implantação de lojas operadas por parceiros confiáveis e em locais adequados nesses mercados. ESC constituíram-se em agentes e atores na rede local que fomentaram a expansão de VMI de mercados primários (mercados de entrada inicial

no país) para mercados regionais, atuando nos mercados regionais como agentes de atração das VMI em direção a esses mercados.

Em outras palavras, mais do que simples provedores de recursos locacionais para as VMI em mercados regionais, SC foram um *push factor* na expansão intramercado das VMI, influenciando as decisões de ingresso dessas empresas em determinados mercados regionais brasileiros.

Por fim, vale ressaltar que os relacionamentos com SC influenciaram de forma mais saliente as decisões de entrada e de pós-entrada das VMI de luxo do que das VMI premium. Dentre as possíveis razões para esse fenômeno, estão as seguintes:

- a) O posicionamento mercadológico das marcas de luxo requer ambientes sofisticados também no exterior das lojas e, por isso, as VMI de luxo dependem de locais ‘luxuosos’ que são raros em mercados emergentes, nos quais o ambiente urbano não oferece alternativas abundantes de comércios de rua adequados. No Brasil, esses ambientes são quase que exclusivamente encontrados em (alguns) SC.
- b) As VMI de luxo apresentam julgamentos mais acentuados de percepções de risco e de distância psíquica com relação a mercados emergentes, em virtude da adequação da proposta de alto valor (e preço) das suas marcas em mercados com instabilidade econômica. Por isso, relacionamentos com atores da rede do mercado de destino são muito importantes para atenuar os impactos negativos dessas percepções e estimular o ingresso em mercados emergentes.
- c) As ESC têm maior interesse em promover o ingresso e a expansão intramercado de VMI de luxo em virtude da atratividade das marcas de luxo para o consumidor brasileiro e da carência de marcas de luxo domésticas, constituindo-se, portanto, as VMI de luxo, na única fonte existente de marcas de luxo para SC no Brasil.

8.2.

Impactos da posição dos shopping centers na rede nas decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais

As influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI identificadas neste estudo, conforme apontado pelos entrevistados e evidenciado por dados secundários, refletem algumas características da posição que as ESC têm na rede de relacionamentos sob a qual está organizado mercado varejista brasileiro.

Como apresentado no Capítulo 5, os SC no Brasil, representados pelas ESC, ocupam uma posição de alta centralidade e de alta reputação em uma rede caracterizada como de alta densidade. Além disso, possuem laços fortes com a comunidade de varejistas classificados como ‘profissionais’, empresas que são caracterizadas pelo alto grau de envolvimento no negócio varejista, mesmo quando são também fabricantes, pela preocupação com a qualidade na prestação de serviços e com o gerenciamento da marca, e pelo comprometimento com o processo de crescimento da cadeia de lojas. Dentre essas varejistas ‘profissionais’ encontram-se, além das varejistas domésticas, as VMI.

Partindo-se a) da análise da posição ocupada pelas ESC na rede varejista brasileira, descrita no **Quadro 12** do Capítulo 5, e b) das evidências obtidas sobre as influências dos relacionamentos com SC – apresentadas em detalhes nos Capítulos 6 e 7 deste estudo e sumarizadas na seção anterior –, as seguintes características da posição das ESC na rede, descritas no **Quadro 18**, foram elencadas para justificar as influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI:

Quadro 18 – Aspectos da posição das empresas de shopping centers na rede varejista brasileira identificados nos relacionamentos com as varejistas de marcas internacionais

Aspectos da posição na rede	Características	Descrição*	Implicações estratégicas*
Laços fortes com varejistas profissionais	<ul style="list-style-type: none"> Mútua dependência Parcerias com <i>lock-in</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ESC e varejistas profissionais atuam em interdependência, pois as ESC detêm espaços qualificados necessários para as varejistas, porém também dependem da presença de lojas das varejistas para reforçar a atratividade dos seus SC junto aos segmentos-alvo de consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> Interdependência estimula o compartilhamento de recursos e a construção de parcerias, com riscos de <i>lock-in</i> para ambas as partes
Alta centralidade	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com vários atores na rede Domínio de recursos locais 	<ul style="list-style-type: none"> ESC têm laços (fortes) com todas as varejistas profissionais do mercado e com inúmeros franqueados ESC dominam recursos locais (espaços qualificados para lojas de VMI) dado seu controle e gestão dos melhores SC (maior acesso aos consumidores potenciais) 	<ul style="list-style-type: none"> Maior acesso a recursos dos parceiros na rede, tais como investimentos na abertura e melhoria de lojas e adesão a novos SC. Maior acesso a informações mercadológicas (incluindo aspectos regionais).
Alta reputação	<ul style="list-style-type: none"> Imagem dos SC Renome e expertise 	<ul style="list-style-type: none"> ESC possuem portfólio com SC de alta qualidade (imagem dos SC do portfólio das ESC) e com adequada distribuição geomercadológica ESC têm tradição e renome (dos fundadores e sócios); equipe gerencial profissionalizada e reconhecida expertise na gestão de SC 	<ul style="list-style-type: none"> Atração de parceiros da rede para fazer negócios com as ESC Redução da incerteza dos parceiros na rede
Grupo focal de uma rede de alta densidade	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamentos entre atores na rede 	<ul style="list-style-type: none"> Atores na rede têm laços fortes contratuais (franqueadores e franqueados) e laços fortes sociais (gestores de várias empresas) Varejistas estão fisicamente próximos por meio da presença de lojas em SC do portfólio das ESC 	<ul style="list-style-type: none"> Informações sobre as ESC trafegam com mais facilidade entre os vários atores da rede, com (relativamente) pouco controle por parte das ESC

Nota: A descrição das características da posição na rede das ESC e as implicações estratégicas foram importadas do Quadro 12.

Fonte: elaboração própria

As ESC têm laços com todos os varejistas profissionais, grupo no qual estão incluídas as VMI, para as quais as ESC oferecem os espaços adequados para instalação de lojas das VMI, mas das quais também dependem para incrementar a atratividade dos SC de seu portfólio. Como resultado, verificou-se a existência de um alto grau de interdependência entre ESC e VMI, levando ambos os atores a envidarem maiores esforços no compartilhamento de recursos, e também a situações de *lock-in* em parcerias estratégicas, tais como compromissos de exclusividade e pacotes de negociação que envolvem vários SC do portfólio.

A alta centralidade na rede das ESC é manifestada pelo relacionamento que possuem com vários atores do mercado varejista doméstico e internacional, permitindo às ESC acesso a recursos materiais disponíveis na rede, como a contratação e melhoria de lojas e, conseqüentemente, de investimentos efetuados por varejis-

tas, e imateriais, como informações confiáveis sobre o mercado brasileiro. A centralidade das ESC é intensificada pelo domínio que têm dos recursos locacionais para instalação de lojas das VMI, em regime de *quasi* monopólio com relação ao comércio de rua e mesmo com relação a SC administrados de forma independente. Como visto, as ESC são responsáveis pelo gerenciamento dos melhores SC do país e também são fortemente dominantes nos grandes centros urbanos.

A alta reputação das ESC na rede é decorrente de a) elementos inerentes ao portfólio de SC de boa qualidade, percebida pelos consumidores por meio da imagem de centros de compras e de lazer agradáveis, e com adequada distribuição geomercadológica, e de b) renome, tradição e expertise na gestão de SC. Algumas ESC detém expertise em alguns segmentos, como o luxo, ou em alguns mercados regionais. Com isso, as ESC são mais confiáveis do que seus concorrentes, reduzindo incertezas das VMI, e mais atrativas para o estabelecimento de parcerias.

A densidade da rede da qual participam as ESC é alta em virtudes dos laços sociais existentes entre gestores das VMI e gestores de varejistas nacionais e das ESC, construídos ao longo da sua trajetória profissional. Além disso, as varejistas, domésticas e internacionais, estão fisicamente próximas nos SC, nos quais estão concentradas a maior parte de suas lojas (vide **Tabela 11**). Como resultado, as informações sobre negociações entre ESC e varejistas estão, em maior ou menor grau, disponíveis aos participantes da rede, auxiliando a moderar a força que as ESC exercem na negociação de preços locatícios com VMI, possibilitada por sua alta centralidade e alta reputação na rede.

Alta centralidade e alta reputação levam as ESC a ter força no estabelecimento de preços locatícios, reduzindo o poder de barganha das VMI. No entanto, essa força é atenuada pelos laços fortes que provocam mútua dependência entre esses atores e pela alta densidade na rede que promove acesso às informações sobre negociações entre ESC e varejistas.

Partindo-se dessas características da posição ocupada pelas ESC na rede varejista brasileira, e de suas respectivas implicações estratégicas, e com base nas influências dos relacionamentos com SC identificadas e analisadas neste estudo, foi possível associar quais características da posição ocupada pelas ESC na rede varejista brasileira implicaram nas influências observadas dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI, conforme descrito no **Quadro 19**.

Quadro 19 – Posição dos shopping centers na rede varejista brasileira e respectivas influências nas decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais

Influências de SC nas decisões de...	GRUPO	LAÇOS FORTES	CENTRALIDADE	REPUTAÇÃO	DENSIDADE
→ SELEÇÃO DE MERCADO					
ESC atuaram de forma proativa no fornecimento de informações confiáveis, em busca de atrair as VMI para o Brasil, ou foram contatadas pelas VMI para fornecer ou confirmar informações, atenuando a percepção de risco e de distância psíquica.	TODOS			Relacionamento com vários atores na rede	Renome e expertise
Qualidade e quantidade dos SC contribuíram na avaliação positiva das VMI sobre o Brasil, atenuando características de subdesenvolvimento do país que afetam a percepção de risco e de distância psíquica das VMI	TODOS			Domínio de recursos locais	Renome e expertise Imagem dos SC
Ambiente profissionalizado das ESC atenuou a percepção de risco e de distância psíquica das VMI	TODOS				Renome e expertise
ESC com reconhecida expertise no mercado de luxo ofereceram parceria às VMI, para atuarem como franqueados Brasil, reduzindo riscos de ingresso no país e sem perda de controle da operação das lojas	LUXO	Mútua dependência			Renome e expertise
→ MODO DE ENTRADA					
Informações fornecidas pelas ESC podem ter mitigado a percepção de risco e estimulado a adoção pelas VMI de modo de entrada por IDE	IDE			Relacionamento com vários atores na rede	Renome e expertise
Avaliação positiva dos SC e das ESC pode ter estimulado a adoção pelas VMI de modos de operação de maior comprometimento, como IDE	IDE				Imagem dos SC
Indicação e endosso de potenciais franqueados por parte das ESC, incluindo as próprias ESC como operadores	CONT	Mútua dependência		Relacionamento com vários atores na rede	Renome e expertise

Influências de SC nas decisões de...	GRUPO	LAÇOS FORTES	CENTRALIDADE	REPUTAÇÃO	DENSIDADE
→ ADAPTAÇÃO DO MIX DE MARKETING					
Preferência por implantar lojas em SC decorrente da dominância das ESC dos espaços adequados para lojas das VMI no Brasil (<i>quasi</i> monopolista, com efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas	TODOS		Domínio de recursos locais	Imagem dos SC	
ESC exerceram força nas negociações com as VMI, pressionando a alta de custos locatícios	PREMIUM		Domínio de recursos locais	Renome e expertise Imagem dos SC	
Força exercida pelas ESC nas negociações com as VMI foi atenuada pelo julgamento que as ESC fazem da atratividade das marcas das VMI	PREMIUM	Mútua dependência			
Força exercida pelas ESC nas negociações com as VMI foi atenuada por (b) acesso facilitado na rede local a informações sobre negociações das ESC com diversos varejistas	PREMIUM		Relacionamento com vários atores		Relacionamentos entre atores na rede
Compartilhamento de recursos financeiros e operacionais com ESC na instalação das lojas das VMI, incluindo alterações físicas nos SC, acompanhado de <i>lock-in</i> , registrado nos compromissos mútuos, como exclusividade com ESC e obrigações impostas pelas VMI às ESC com relação a exigências de mix de lojas, de ambiente e de serviços no SC	LUXO (IDE)	Mútua dependência	Domínio de recursos locais	Renome e expertise	
Economia de custos nos esforços de comunicação das VMI, resultante da visibilidade dos SC	TODOS		Domínio de recursos locais	Imagem dos SC	
Compartilhamento de recursos entre VMI e ESC nos esforços de comunicação	LUXO	Mútua dependência		Renome e expertise	

Influências de SC nas decisões de...	GRUPOS	LAÇOS FORTES	CENTRALIDADE	REPUTAÇÃO	DENSIDADE
→ Expansão intramercado (Conjunto integrado de decisões de seleção de mercado, modo de operação e localização de lojas)					
ESC forneceram informações confiáveis sobre os mercados regionais	TODOS		Relacionamento com vários atores na rede	Renome e expertise	
Expansão intramercado foi orientada e dimensionada com base no desenvolvimento das ESC	TODOS	Mútua dependência Parcerias <i>cl lock-in</i>	Domínio de recursos locacionais	Renome e expertise Imagem dos SC	
Desenvolvimento das ESC alteraram o ranking das prioridades de expansão em mercados regionais, (mercados menos prioritários na frente de mercados mais prioritários)	LUXO	Mútua dependência	Domínio de recursos locacionais	Renome e expertise	
ESC auxiliaram na identificação e endosso de potenciais franqueados, porém afetaram a escolha de franqueados com os quais não tinham bom relacionamento	PREMIUM		Relacionamento com vários atores na rede	Renome e expertise	
Preferência por implantar lojas em SC decorrente da dominância das ESC dos espaços adequados para lojas das VMI no Brasil em regime quasi monopolista, com efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas	TODOS		Domínio de recursos locacionais	Imagem dos SC	
Presença de SC adequados ao luxo desenvolvidos pelas ESC viabilizou a expansão intramercado	LUXO	Mútua dependência	Domínio de recursos locacionais	Renome e expertise	

Fonte: elaboração própria

8.3. Proposições e modelo resultante da pesquisa

Partindo-se da posição ocupada pelas ESC na rede varejista brasileira e suas respectivas implicações nas influências que exerceram nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI (Quadro 19) evidenciados neste estudo, em linha com estudos que analisam o impacto das redes (como variável independente) nos processos e estratégias das firmas (Slotte-Kock e Coviello, 2010), as suposições de pesquisa foram desdobradas proposições teóricas capazes de explicar de forma mais aprofundada o fenômeno em estudo. Dessa forma, as cinco suposições de pesquisa (SP) são a seguir rerepresentadas, seguidas de seus respectivos desdobramentos em proposições (P).

Em seguida, é apresentado o ‘modelo dos impactos da posição dos SC na rede do mercado de destino nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI’, ilustrado na Figura 18.

SP1: Os relacionamentos com ESC do mercado de destino emergente influenciam as decisões das VMI relativas à seleção desse mercado, na medida em que:

P1a: incrementam a atratividade desses mercados, uma vez que as ESC oferecem informações confiáveis sobre o mercado, atenuando a percepção de risco e de distância psíquica das VMI com relação a esses mercados.

P1b: incrementam a atratividade desses mercados, uma vez que as VMI avaliam de forma positiva a estrutura varejista oferecida pelas ESC, atenuando a percepção de risco e de distância psíquica das VMI com relação a esses mercados.

P1c: incrementam a atratividade desses mercados em situações nas quais as ESC propõem atuar como operadoras locais nesses mercados das lojas das VMI, proporcionando que as VMI ingressem em mercados emergentes em caráter experimental e com menor risco.

SP2: Os relacionamentos com ESC do mercado de destino emergente influenciam as decisões das VMI relativas ao modo de entrada adotado nesse mercado – em particular, no grau de comprometimento de recursos e na seleção de parceiros, na medida em que:

P2a: estimulam a adoção de modos de entrada de maior grau de comprometimento, como o IDE, ao atenuarem a percepção de risco e de distância psíquica das VMI com relação a mercados emergentes, por meio do fornecimento de informações confiáveis por parte das ESC

P2b: estimulam a adoção de modos de entrada de maior grau de comprometimento, como o IDE, ao atenuarem a percepção de risco e de distância psíquica das VMI com relação a mercados emergentes, por meio da oferta, por parte da ESC, de elementos que promovem uma análise positiva, por parte das VMI, da estrutura varejista presente nesses mercados.

P2c: colaboram na avaliação da disponibilidade de parceiros confiáveis nesses mercados (inclusive, em alguns casos, as próprias ESC), condição necessária para viabilizar a entrada das VMI que preferem adotar modos de entrada contratuais.

SP3: Os relacionamentos com ESC do mercado de destino emergente influenciam as decisões das VMI relativas à adaptação do mix de marketing aos mercados de destino, na medida em que:

P3a: ESC controlam a oferta de recursos locacionais para implantação de lojas das VMI nesses mercados – difíceis de serem imitados por SC gerenciados de forma isolada ou por comércios de rua –, adequados ao atingimento dos objetivos de disseminação da marca e de vendas das VMI nesses mercados.

P3b: ESC exercem poder de negociação no estabelecimento de custos locatícios, afetando as decisões de localização de lojas das VMI no mercado de destino.

P3c: o poder de negociação exercido pelas ESC, conforme descrito na P3b, é atenuado em função do julgamento pelas ESC acerca da atratividade que as marcas das VMI exercem sobre os consumidores de mercados emergentes.

P3d: o poder de negociação exercido pelas ESC, conforme descrito na P3b, é atenuado em função do acesso que os gestores das VMI têm a informações – a partir da sua rede de contatos pessoais nesses mercados – sobre negociações entre ESC e outras varejistas.

P3e: promovem economia de esforços de comunicação nesses mercados às VMI, na medida em que suas lojas são beneficiadas pela visibilidade e pela reputação, para e perante os consumidores de mercados emergentes, oferecidas por SC do portfólio das ESC.

P3f: promovem o compartilhamento de recursos financeiros e operacionais na instalação de lojas das VMI nesses mercados, bem como de esforços de comunicação, em função do julgamento pelas ESC acerca da atratividade que as marcas das VMI exercem sobre os consumidores de mercados emergentes e dos aspectos de raridade e exclusividade conferidos pelos consumidores desses mercados a essas marcas.

P3g: ensejam compromissos mútuos e vinculantes (*lock-in*) entre VMI e ESC nas situações de compartilhamento de recursos mencionadas na proposição P3f.

SP4: Os relacionamentos com ESC do mercado de destino influenciam as decisões das VMI relativas à expansão intramercado, na medida em que:

P4a: orientam a seleção de mercados regionais (do mercado de destino) das VMI, com base nos com base no portfólio de SC (existentes ou em desenvolvimento) das ESC nesses mercados, modificando o ranking de prioridades de mercados regionais para expansão inicialmente estabelecido pelas VMI.

P4b: colaboram na avaliação da disponibilidade parceiros nesses mercados, necessária para viabilizar a entrada em mercados regionais das VMI que optaram por implantar lojas em mercados regionais com modos contratuais de operação das lojas.

P4c: ESC controlam a oferta de recursos locais para implantação de lojas das VMI nesses mercados – difíceis de serem imitados por SC gerenciados de forma isolada ou por comércios de rua –, adequados ao atingimento dos objetivos de disseminação da marca e de vendas das VMI nesses mercados.

P4d: promovem o compartilhamento de recursos financeiros na instalação de lojas das VMI nos mercados regionais, por meio do estabelecimento de ‘pacotes’ de negociação que reduzem os custos locatícios em mercados regionais, porém vinculam (*lock-in*) as VMI ao ingresso em mercados regionais indicados pelas ESC.

SP5: Os relacionamentos com ESC do mercado de destino influenciam as decisões de internacionalização das VMI nesse mercado em função da posição proeminente que as ESC têm na rede desses mercados.

P5a: as proposições P1, P2, P3 e P4 (à exceção da P3d) são válidas em mercados de destino emergentes nos quais as ESC ocupam uma posição de alta centralidade e de alta reputação na rede de relacionamentos nesses mercados, nos quais as ESC possuem laços fortes com varejistas de marcas atrativas para o consumidor desses mercados, caracterizados por mútua dependência.

P5b: a proposição P3d é válida em mercados de destino emergentes nos quais as ESC ocupam uma posição de relacionamentos na rede nesses mercados com as características descritas na P5a e desde que a rede de relacionamentos desses mercados seja caracterizada como de alta densidade.

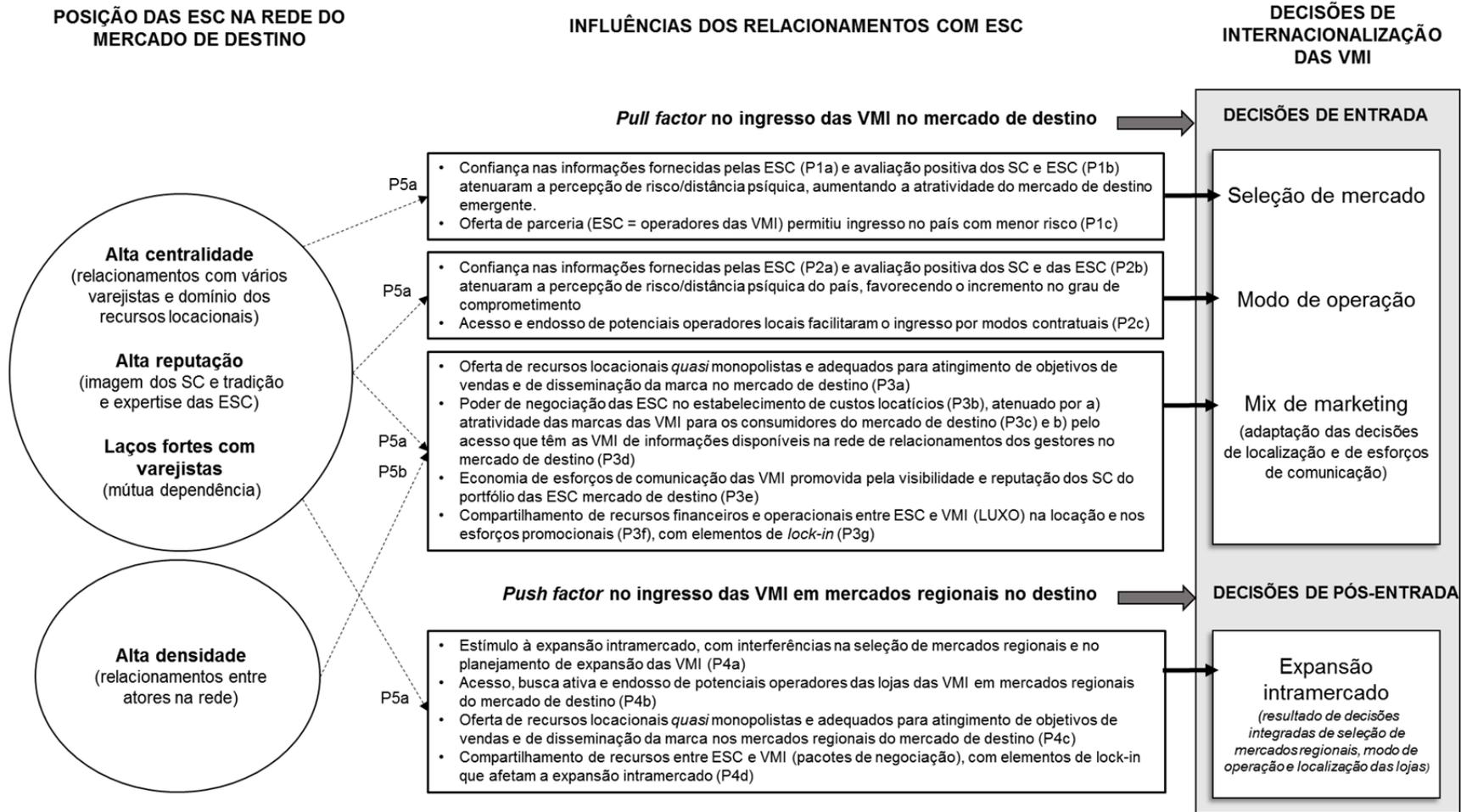


Figura 18 – Modelo dos impactos da posição das empresas de shopping centers na rede varejista brasileira nas decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais

9 Conclusões

9.1. Sumário do estudo

A pesquisa realizada neste estudo buscou explicar como os relacionamentos com os shopping centers (SC) do mercado brasileiro, neste estudo representados pelas empresas de SC (ESC), influenciaram as decisões de entrada e de pós-entrada das varejistas de marcas internacionais (VMI) nesse mercado emergente. O objetivo final deste estudo, qual seja, propor um modelo conceitual explanatório desse fenômeno, com base na abordagem de redes, foi alcançado por meio da a) identificação e análise das influências dos relacionamentos entre ESC e VMI nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI, e b) identificação da posição ocupada pelas ESC na rede de relacionamentos do mercado brasileiro e análise de suas respectivas implicações nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI.

Em virtude da natureza exploratória do estudo e da carência de referencial teórico específico, foi elaborado um estudo de caso sobre o fenômeno observado no Brasil, abrangendo dois métodos: a) entrevistas em profundidade, por meio das quais os relacionamentos entre ESC, empresas proprietárias e gerenciadoras de um portfólio de SC, e quatro tipos diferentes de VMI foram estudados (VMI de luxo estabelecidas por investimento direto no Brasil, VMI de luxo com modo de entrada contratual, VMI premium estabelecidas por investimento direto no Brasil e VMI premium com modo de entrada contratual), e b) análise descritiva da indústria de SC com abordagem de redes, na qual foi identificada a posição na rede varejista brasileira ocupada pelas ESC.

A análise dos diferentes tipos de VMI promoveu uma visão geral da influência dos relacionamentos com SC do mercado de destino emergente nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no Brasil e salientou diferenças relevantes observadas entre VMI de luxo e premium. Como resultado, as suposições de pesquisa do modelo conceitual inicial deste estudo foram desdobradas em propo-

sições teóricas que proporcionaram a construção de um modelo conceitual final (**Figura 18**) suportado pelas evidências empíricas oriundas deste estudo.

Em resumo, foi possível observar que há influências dos relacionamentos com SC, aqui representados pelas ESC, no processo de internacionalização das VMI, no que tange às decisões de entrada – seleção de mercados, modo de entrada, adaptações nos critérios de localização de lojas e nos esforços de comunicação do mix de marketing – e às decisões de pós-entrada, aqui representadas pelas decisões de expansão da cadeia de lojas para mercados regionais não-primários (expansão intramercado). Não foi possível observar influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada no que tange às adaptações de produto e de preço do mix de marketing das marcas das VMI.

Nas decisões de seleção de mercados, os relacionamentos com SC melhoraram a percepção, por parte das VMI, sobre a atratividade do Brasil ao contribuírem na avaliação positiva da estrutura varejista existente e na atenuação das percepções de risco e de distância psíquica que as VMI tinham do país. Adicionalmente, as propostas recebidas por VMI de luxo de algumas ESC brasileiras para atuarem como operadoras das lojas das VMI no Brasil reduziram o risco da operação brasileira das VMI, possibilitando seu ingresso no país em caráter experiential.

Nas decisões de modo de entrada, os relacionamentos com SC melhoraram a percepção, por parte das VMI, sobre a atratividade do Brasil, em similitude com as influências verificadas nas decisões de seleção de mercados, estimulando a decisão de algumas VMI de adotar modos de entrada por IDE no Brasil. Para aquelas VMI que adotaram modos de entrada contratuais, os relacionamentos com SC contribuíram com a avaliação da disponibilidade de parceiros locais, dentre eles as próprias ESC.

Nas decisões de adaptação do mix de marketing, os relacionamentos com SC promoveram a implantação de lojas das VMI quase que exclusivamente nos SC do portfólio das ESC. Conseqüentemente, a decisão de localização de lojas das VMI no Brasil foi equivalente à decisão de localização de lojas em SC. A escolha de implantar lojas majoritariamente em SC promoveu efeitos benéficos na disseminação das marcas e nas vendas das lojas das VMI e permitiu às VMI economizarem nos esforços de comunicação em virtude da visibilidade e das externalidades presentes nos SC do portfólio das ESC. Em contrapartida, as ESC exerceram

força nas negociações com as VMI, pressionando a alta de custos locatícios. Porém, a força exercida pelas ESC foi atenuada: a) pelo julgamento que as ESC fazem da atratividade das marcas das VMI, o que promoveu compartilhamento de recursos financeiros, reduzindo os custos locatícios, e b) pelo acesso facilitado na rede local a informações sobre negociações das ESC com diversos varejistas, na medida em que há laços entre gestores de VMI, ESC e varejistas nacionais construídos ao longo do tempo em suas trajetórias profissionais.

Nas decisões de expansão intramercado, os relacionamentos com SC orientaram a seleção de mercados regionais das VMI, com base no portfólio existente e nos novos desenvolvimentos das ESC nesses mercados, afetando o ranking de prioridades de mercados regionais para expansão estabelecido pelas VMI. Além disso, colaboraram na avaliação da disponibilidade parceiros nesses mercados, necessária para viabilizar a entrada em mercados regionais das VMI que optaram por implantar lojas em mercados regionais com modo de operação das lojas contratuais. Em similitude com as decisões de localização de lojas na entrada no país em mercados primários, os relacionamentos com SC promoveram a implantação de lojas das VMI quase que exclusivamente em SC nos mercados regionais, adequados ao atingimento dos objetivos de disseminação da marca e de vendas das VMI nesses mercados. Em contrapartida, as ESC aceitaram o compartilhamento de recursos financeiros locacionais com as VMI, por meio do estabelecimento de ‘pacotes’ de negociação que reduziram os custos locatícios em mercados regionais, porém vinculando as VMI ao ingresso em mercados regionais indicados pelas ESC.

As influências dos relacionamentos com SC anteriormente reportadas foram mais salientes nas decisões das VMI de luxo, tendo sido observados compartilhamentos de recursos financeiros e operacionais com ESC na instalação das lojas das VMI, incluindo alterações físicas nos SC. O compartilhamento de recursos veio acompanhado, em algumas situações, de elementos de *lock-in*, registrado nos compromissos mútuos, como exclusividade das VMI para com os SC das ESC e obrigações impostas pelas VMI às ESC com relação a exigências de mix de lojas, de ambiente e de serviços no SC. As decisões de expansão intramercado das VMI de luxo foram diretamente influenciadas pelos novos desenvolvimentos das ESC adequados ao segmento de luxo em alguns mercados regionais, desenvolvimentos sem os quais não teria sido possível o ingresso das VMI nesses mercados.

As influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI no Brasil identificadas neste estudo foram justificadas com base na posição que ocupam as ESC na rede varejista brasileira, notadamente com relação aos aspectos de alta centralidade e de alta reputação, caracterizados:

- Pelo domínio que as ESC exercem sobre os espaços qualificados para implantação das lojas das VMI, em regime de *quasi* monopólio quando comparado à oferta de espaços oriundos de outras empresas na indústria imobiliária comercial brasileira, quais sejam, SC gerenciados individualmente e comércios de rua;
- Pela qualidade e aspecto geral do ambiente promovido pelos SC do portfólio das ESC aos consumidores brasileiros, representando, na visão das VMI, uma ‘ilha de desenvolvimento’ que atenua as características de subdesenvolvimento presentes no país;
- Pelos inúmeros laços que as ESC têm com atores na rede varejista brasileira;
- Pela tradição, ou renome, e expertise reconhecida das ESC.

Além disso, as ESC têm laços fortes com varejistas, dentre os quais estão as VMI, cujas marcas exercem alta atratividade para o consumidor brasileiro. Esses laços fortes são representativos da interdependência de recursos entre as ESC e as VMI, na medida em que as ESC dependem das VMI para incrementarem a atratividade dos SC e as VMI dependem das ESC para terem acesso a localizações adequadas para instalação e expansão de sua cadeia de lojas no Brasil.

Essa interdependência de recursos é ainda mais saliente no caso das VMI de luxo que necessitam, mais do que as VMI premium, de ambientes especiais e exclusivos para a implantação das suas lojas, recursos distintivos de algumas ESC voltadas para o segmento de luxo, e percebem, por conta do segmento mercadológico em que atuam, maior risco na operação em mercados emergentes, atenuado pela centralidade e pela reputação das ESC. Da parte das ESC, as VMI de luxo são as únicas parceiras capazes de viabilizar um empreendimento voltado para o segmento de luxo. Especialmente no mercado de luxo, as ESC viabilizaram o ingresso acentuado das VMI de luxo na última década, por meio do desenvolvimento de SC adequados ao luxo e ainda, em algumas situações, por meio da atuação como franqueados das marcas das VMI de luxo no Brasil.

Adicionalmente, ficou evidente neste estudo que as decisões que sublinham o processo de expansão intramercado em mercados emergentes e de dimensões continentais assemelham-se àquelas tomadas no processo de expansão internacional relativamente à seleção de mercados, ao modo de entrada (modo de operação das lojas em mercados regionais) e à localização de lojas, constituindo-se em um sistema de decisões integrado. Esse sistema de decisões foi orientado, conforme observado neste estudo, pelos movimentos expansionistas no Brasil das ESC, os quais as VMI fielmente acompanharam.

9.2. Contribuições teóricas

Este estudo contribuiu com o conhecimento acadêmico sobre a internacionalização varejista identificando alguns aspectos pouco abordados pela literatura existente e preenchendo uma lacuna teórica relativa à ausência de conhecimentos sobre os impactos dos relacionamentos com SC dos mercados de destino emergentes no processo de expansão internacional das VMI.

Em primeiro lugar, o estudo evidenciou que há características específicas no processo de internacionalização de VMI que diferem das firmas varejistas tradicionais, como supermercados e lojas de departamento, notadamente com relação ao papel predominante das marcas próprias nas decisões de internacionalização (Ilonen *et al.*, 2011; Moore, Fernie e Burt, 2000). Nas decisões de seleção de mercado das VMI, além dos elementos relativos ao potencial econômico dos mercados de destino, as VMI consideram como relevante o anseio dos consumidores dos mercados de destino pelas marcas internacionais na escolha de um dado mercado estrangeiro (Alexander e Doherty, 2009). Além disso, a análise da estrutura varejista de mercados estrangeiros engloba, não somente a avaliação dos fatores puramente especiais nas decisões de localização de lojas (Wood e Reynolds, 2012), mas sobretudo a avaliação de fatores mercadológicos que sejam aderentes ao posicionamento mercadológico pretendido pelas VMI (Arrigo, 2015; Bonetti, 2014). As VMI dependem, mais do que as varejistas tradicionais, do ambiente externo à loja que deve ter características que sejam coerentes com o posicionamento de marca pretendido.

Com relação ao modo de entrada, em virtude da estratégia de adoção de modos contratuais na expansão internacional de muitas VMI, este estudo confirmou, em linha com outros autores (Alexander e Doherty, 2009; Doherty, 2009; Hutchinson *et al.*, 2009), a importância da disponibilidade e do acesso a potenciais franqueados nos mercados de destino como condicionante ao ingresso dessas VMI nesses mercados.

Nas decisões de adaptação de mix de marketing, este estudo confirmou que as VMI estão sujeitas a um menor grau de adaptação dos elementos inerentes às marcas próprias, em linha com o *mainstream* da pesquisa em marketing internacional (Atwal e Williams, 2009; Fionda e Moore, 2009; Ilonen *et al.*, 2011; Lopez e Fan, 2009; Wigley, Moore e Birtwistle, 2005). No entanto, este estudo deixou evidente que há adaptações nas decisões de localização de lojas das VMI, na medida em que muitas, sobretudo as VMI de luxo, preferiram instalar lojas em SC no mercado brasileiro, mesmo que seu padrão internacional determine que as lojas devam ser implantadas em comércios de rua sofisticados, lojas de departamento e hotéis (Bonetti, 2014).

Em segundo lugar, o estudo contribuiu no conhecimento sobre as atividades varejistas que se dão no contexto dos mercados de destino, sobretudo aquelas que ocorrem após a entrada nesses mercados (Wood e Reynolds, 2012), ao evidenciar que as decisões de expansão intramercado, em mercados emergentes e de dimensões continentais, assemelham-se em complexidade àquelas tomadas em processos de expansão internacional, na medida em que existem barreiras relativas à percepção de risco e de distância psíquica na expansão para cada nova região do país.

Além disso, as decisões de expansão intramercado não são etapas de um processo sequencial de seleção de mercados, decisão de modo de operação e escolha dos locais de implantação das lojas em mercados regionais; e, sim, são um conjunto de decisões que ocorrem de forma integrada, no qual uma decisão influencia a outra e o ponto inicial de partida não é de fácil identificação.

Em terceiro lugar, o estudo contribuiu no conhecimento sobre as influências da rede de relacionamentos do mercado de destino no processo de internacionalização varejista, em linha com as pesquisas que analisam as redes de relacionamento como variável independente que impacta processos e estratégias de empresas (Slotte-Kock e Coviello, 2010). Não obstante o extenso uso de abordagens de

rede na compreensão da internacionalização de empresas (Johanson e Kao, 2010), área na qual prevalecem estudos de firmas manufatureiras (Dawson, 2007), o mesmo não parece ocorrer no que tange à internacionalização da atividade varejista, na qual a devida *embeddedness* nos mercados de destino é fundamental para obter sucesso internacional (Almodóvar e Rugman, 2015; Wood e Reynolds, 2012).

Em quarto lugar, o estudo contribuiu no preenchimento de uma lacuna no conhecimento acadêmico no que tange ao relacionamento entre as VMI e um ator relevante em mercados de destino emergentes, qual seja, os SC, com o qual as VMI parecem atuar em interdependência. Diferentemente de mercados de destino desenvolvidos, nos quais os SC não parecem exercer influências relevantes no processo de internacionalização, tendo seu papel limitado apenas a provedores de recursos locais para lojas das VMI (Alexander e Doherty, 2009), nos mercados de destino emergentes, os SC têm seu papel na cadeia de valor ampliado, atuando como um *pull factor* no ingresso nesses mercados. Além disso, são capazes de atuar como vetores de orientação na expansão intramercado das VMI, atuando com um *push factor* no ingresso das VMI em mercados regionais (não-primários) dos mercados de destino emergentes.

Esse papel inédito e ampliado dos SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI em mercados de destino emergentes é justificado com base na posição das ESC na rede local que, no caso brasileiro aqui estudado, é caracterizada por alta centralidade e alta reputação, na qual as ESC possuem laços fortes com os principais varejistas presentes no país, o que resulta em uma posição forte na rede e poderosa nas negociações com as VMI. Por outro lado, as ESC dependem das VMI para incrementar a atratividade dos SC de seus portfólios perante consumidores ávidos por marcas internacionais. O equilíbrio de forças no relacionamento entre ESC e VMI ganha ainda nuances delicadas em decorrência da intensa troca de executivos entre varejistas domésticos, VMI e ESC, que provoca alto tráfego, em uma rede de alta densidade, de muitas informações sobre as negociações entre ESC e firmas varejistas.

9.3. Contribuições gerenciais

Este estudo trouxe informações para os gestores das VMI, originárias de países desenvolvidos, sobre as idiossincrasias do mercado brasileiro de SC, cujas características podem ser semelhantes às aquelas encontradas em vários outros países emergentes, sobretudo aqueles de dimensões continentais. Evidências preliminares apresentadas na introdução deste estudo apontam que o ambiente encontrado no mercado brasileiro com relação a SC parece ser semelhante a ambientes encontrados em vários outros países emergentes, não somente na América Latina, mas também no Sudeste Asiático.

Nesses contextos, observou-se que as ESC não são meramente provedores de espaços para a instalação de lojas das VMI, e sim atores poderosos na rede local. Ainda que, em mercados desenvolvidos, SC sejam uma alternativa importante para a instalação de lojas, mais acentuada no caso de VMI de marcas premium, e menos acentuada no caso de VMI de marcas luxo que preferem comércios de rua, em mercados emergentes, os SC parecem ser a única opção de localização de lojas, apresentando uma situação de *quasi* monopólio dos espaços qualificados para a instalação das lojas das VMI. Além do domínio da oferta de espaços qualificados para a instalação de lojas das VMI, as ESC do contexto estudado sinalizaram e viabilizaram a expansão intramercado das VMI, promoveram acesso a recursos informacionais e materiais e apresentaram elementos de *lock-in* nos relacionamentos com as VMI com elementos.

Conseqüentemente, para atingir a almejada *embeddedness* no mercado brasileiro, os gestores das VMI devem observar a conduta da indústria de SC, notadamente representada pelos seus principais *players*, as ESC, e construir relacionamentos com esses atores, preferencialmente antes de tomar a decisão de ingressar no país. Por outro lado, a contratação de gestores de VMI no Brasil que já façam parte da rede de relacionamentos local, parece ter dado uma vantagem relevante para as VMI nas negociações com ESC, indicando que esse é possivelmente o melhor caminho a ser adotado por VMI que ingressem no país com modos de operação com investimento direto. No caso de VMI que ingressam no Brasil com modos de operação contratuais, é importante salientar que muito provavelmente seus operadores no Brasil serão aqueles que já atuam como varejistas no país e, conseqüentemente, já têm laços estabelecidos com os SC.

Portanto, a principal contribuição gerencial deste estudo é deixar os gestores das VMI de países desenvolvidos, sobretudo aqueles com pouca familiaridade com o Brasil, conscientes de que a expansão de suas operações varejistas para o país é diretamente dependente da indústria de SC local. Consequentemente, é necessário que seja desenvolvido nas VMI, em suas matrizes, um conhecimento não somente sobre os aspectos inerentes ao consumidor, à concorrência e ao sistema sociopolítico brasileiros, mas também sobre os aspectos que envolvem a indústria de SC brasileira.

Dessa forma, partindo do conhecido *motto* varejista norte-americano, ‘*no parking, no business*’, o ingresso e expansão das VMI no Brasil pode ser coloquialmente definido pelo *motto* ‘*no mall, no business*’.

9.4. Limitações do estudo

Este estudo contém limitações inerentes ao método de estudo de caso utilizado, apresentadas e discutidas na seção 4.4, e limitações inerentes à própria pesquisa.

A principal limitação da pesquisa realizada neste estudo refere-se ao contexto específico encontrado no Brasil, no qual as ESC exercem uma posição relevante na rede de relacionamentos local. Consequentemente, a validade externa é limitada a mercados de destino nos quais as redes de relacionamentos estejam organizadas de forma semelhante à encontrada no contexto brasileiro. Embora algumas influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI em mercados emergentes aqui identificadas possam ser encontradas em outros países emergentes, a justificativa para a ocorrência dessas influências, com base nas abordagens de rede, pode não ser a mesma aqui encontrada.

Em similitude, neste estudo são pesquisadas VMI originárias de países desenvolvidos que implantam lojas em mercados emergentes e, portanto, as conclusões deste estudo podem não ser aplicáveis em casos de VMI originárias de países emergentes que implantam lojas também em mercados de destino emergentes ou em mercados de destino desenvolvidos.

Outra limitação desta pesquisa é oriunda de restrições no acesso a a) entrevistados de VMI que operam com modo contratual no Brasil que pudessem fornecer informações primárias sobre as decisões tomadas pelas matrizes das VMI em seus países de origem; b) entrevistados de VMI que descontinuaram sua operação no Brasil; e c) entrevistados de VMI que passaram por um processo de retração nos investimentos no Brasil. Como resultado, aspectos específicos dos relacionamentos com SC e sua influência em outras etapas do processo de internacionalização das VMI no Brasil não foram passíveis de observação.

Uma importante limitação dos achados desta pesquisa refere-se ao grupo de gestores entrevistados, que são, ou foram, representantes, na sua maioria, de marcas internacionais de prestígio. Esta limitação foi alertada pelo entrevistado GMI-19, convidado por esta pesquisadora para avaliar este estudo previamente à sua apresentação, que salientou que muitas das condições especiais oferecidas por ESC às VMI, bem como a disposição das ESC no compartilhamento de recursos, são específicas de marcas internacionais renomadas. Segundo ele, marcas internacionais menos conhecidas no Brasil, ou menos desejadas pelas ESC por motivos variados, que incluem até a avaliação pessoal dos executivos de SC sobre a relevância de determinadas marcas internacionais para seus SC, são tratadas como ‘lojistas comuns’. Foi possível confirmar essa limitação salientada pelo entrevistado GMI-19 na entrevista com o entrevistado GMI-15, que mencionou que, após seu ingresso e pequena expansão no Brasil, as ESC passaram a tratá-lo sem as benesses do ‘efeito novidade’ que provocou na entrada no Brasil. Porém, salientou que o quadro se reverteu de novo, agora em prol dos lojistas, em virtude da oferta excessiva de SC no Brasil.

Portanto, é possível que alguns elementos encontrados nas influências de SC no processo de internacionalização das VMI, como o compartilhamento de recursos com ESC, não sejam pertinentes a quaisquer VMI, mesmo aquelas originárias de países desenvolvidos, que em geral exercem forte atratividade para o consumidor brasileiro.

Por fim, um fato interessante e específico desta pesquisa representou uma limitação temporal provocada pela reversão no quadro econômico e político brasileiro, cujas consequências começaram a ser sentidas pelas VMI em meados de 2015. Essa reversão fez com que alguns dados apresentados nesta pesquisa, como aqueles relativos à quantidade de lojas e ao modo de entrada das VMI, possam estar substancialmente diferentes de quando foram originalmente coletados, mesmo que a diferença entre a data da coleta desses dados e a apresentação deste corresponda a um intervalo de menos de um ano. Além disso, muitas entrevistas foram prejudicadas pelo desânimo dos entrevistados causado por um sentimento geral de decepção com as perspectivas do Brasil. Como ilustração dessa limitação temporal, vale destacar um comentário feito pelo entrevistado ESP-04:

Esta tese deve ser a única que foi escrita durante um período que cobriu ascensão, maturidade e queda do mercado internacional em um país emergente, [...] e não foi porque o doutorado é um processo longo, foi porque o país é instável demais para ser estudado como se deve...

9.5. Recomendações para estudos futuros

Este estudo contribuiu no tema sobre os impactos das redes de relacionamento no processo de internacionalização varejista, cuja pesquisa encontra-se em fase inicial. Portanto, há várias avenidas de investigação a serem percorridas para as quais este estudo pode servir de ponto de partida.

A primeira recomendação de estudos futuros é a replicação deste estudo em outros países emergentes, tanto de dimensões continentais quanto de dimensões mais modestas, com vistas a validar as proposições teóricas aqui apresentadas ou apresentar novas proposições teóricas sobre as influências dos relacionamentos com SC nas decisões de entrada e de pós-entrada das VMI.

Interessante notar ainda que, mesmo em países desenvolvidos, pode haver influências dos relacionamentos com SC que vão além do fornecimento de espaços para lojas das VMI que podem não ter sido ainda registradas pela literatura acadêmica. Mais recentemente, nota-se um incremento na atividade internacional de ESC, tais como a aquisição de parte da ESC francesa Klépierre pela norte-americana Simon³⁴ e da implantação de SC da ESC australiana Westfield na Eu-

³⁴ Fonte: <http://www.wsj.com/articles/klepierre-to-buy-corio-for-9-68-billion-1406624947>. Acesso em 12 mar. 2016

ropa e nos EUA³⁵. A movimento de expansão internacional de ESC pode possivelmente influenciar também o movimento de expansão internacional das VMI de e para países desenvolvidos.

A segunda recomendação refere-se à realização de estudos de cunho quantitativo com base nas proposições teóricas aqui apresentadas, possibilitando generalização estatística.

A terceira recomendação é a replicação deste estudo em firmas varejistas internacionais de serviços, como alimentação e entretenimento, excluídas da amostra deste estudo por questões de parcimônia. Também é possível que algumas proposições deste estudo sejam válidas nos relacionamentos com SC de varejistas internacionais tradicionais, como supermercados, que, embora não tenham suas lojas concentradas em SC em mercados emergentes, são importantes lojistas-âncoras desses empreendimentos.

Por fim, salienta-se a importância de incrementar as pesquisas relativas às decisões de pós-entrada no processo de internacionalização varejista, em consonância com as recomendações de outros autores (Frasquet, Dawson e Mollá, 2013; Wood e Reynolds, 2012), notadamente com relação às decisões de expansão intramercado, fundamentais no incremento do desempenho da atividade varejista, incluindo as decisões de mudanças no modo de entrada e mudanças no mix de marketing como resultado do aprendizado.

Em complementação às recomendações para futuros estudos, sugere-se a elaboração de estudos sobre estratégias de ESC, incluindo sua internacionalização, em virtude da surpreendente ausência de pesquisas neste campo. Considerando-se que SC são entidades que, apesar de sua natureza imobiliária, refletem em última instância os movimentos varejistas, o conhecimento sobre suas estratégias é de capital importância para o mercado varejista, seja no contexto doméstico, ou no contexto internacional.

³⁵ Fonte: <https://www.westfield.com>. Acesso em 12 mar. 2016

ABAZA, M. **Shopping malls, consumer culture and the reshaping of public space in Egypt**. *Theory, Culture & Society*, v. 18, n. 5, p. 97–122, 2001.

ABEP. **Critério Brasil**, 2015. Disponível em: <<http://www.aep.org/criterio-brasil>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

ABGHARI, M.; HANZAE, K. H. Investigation of the effects of stores' tenant mix and internal and external environmental conditions on customer satisfaction from shopping centers in Iran. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 4, p. 158–164, 2011.

ABRASCE. **Portal dos Shoppings**. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/site/monitoramento>>. Acesso em: 27 abr. 2015. 2015a.

_____. **A Indústria de Shopping Centers no Brasil**. Biblioteca da Abrasce – Associação Brasileira de Shopping Centers. São Paulo. 2015b.

_____. **Perfil do frequentador de shopping centers no Brasil**. Disponível em: <http://old.portaldoshopping.com.br/arearestrita/zipfiles/2012_Perfil_do_Frequentador_Shopping_Center.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2015, 2015c.

AGNDAL, H.; CHETTY, S. The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 11/12, p. 1449–1474, 2007.

AHMED, Z. U.; GHINGOLD, M.; DAHARI, Z. Malaysian shopping mall behavior: An exploratory study. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 19, n. 4, p. 331–348, 2007.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425–455, 2000.

AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**, v. 80, n. 4, p. 331–342, 2004.

ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. (Org). **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge, MA: Ballinger, 1986. p. 3–23.

ALEXANDER, N. Retailers and international markets: Motives for expansion. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 75–85, 1990.

_____. Objects in the rearview mirror may appear closer than they are. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 7, n. 4, p. 383–403, 1997.

_____.; DOHERTY, A. M. **International Retailing**. New York: Oxford University Press, 2009.

____.; _____. International retail research: focus, methodology and conceptual development. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 11/12, p. 928–942, 2010.

____.; MYERS, H. The retail internationalisation process. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 334–353, 2000.

____.; RHODES, M.; MYERS, H. A gravitational model of international retail market selection. **International Marketing Review**, v. 28, n. 2, p. 183–200, 2011.

____.; SILVA, M. L. E. Emerging markets and the internationalisation of retailing: The Brazilian experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 6, p. 300–314, 2002.

ALLARD, T.; BABIN, B. J.; CHEBAT, J.-C. When income matters: Customers evaluation of shopping malls' hedonic and utilitarian orientations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, n. 1, p. 40–49, 2009.

ALMEIDA, V. M. C. **Fatores Antecedentes da Escolha do Modo de Entrada em Mercados Extra-Regionais e Consequências no Desempenho**: Proposição e Teste de um Modelo Contingencial de Expansão Extra-Regional do Varejo. Tese de doutorado, Coppead UFRJ, 2005.

ALMODÓVAR, P.; RUGMAN, A. M. Testing the revisited Uppsala model: does insidership improve international performance? **International Marketing Review**, v. 32, n. 6, p. 686–712, 2015.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 347–363, 2002.

ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **The Journal of Marketing**, p. 1–15, 1994.

ANGIONI, E.; CABIDDU, F.; DI GUARDO, M.C. Value-co-creation through multi-channels distributions: The Nike ID case. In: DE MARCO *et al.* (Org.), **Information systems: crossroads for organization, management, accounting and engineering**. Physica-Verlag HD, 2012. p. 259-266.

ARENIUS, P. The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 115–131, 2005.

ARRIGO, E. The role of the flagship store location in luxury branding. An international exploratory study. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 43, n. 6, p. 518–537, 2015.

ASPREMONT, C. D'; GABSZEWICZ, J. J.; THISSE, J.-F. On Hotelling's "Stability in competition". **Econometrica: Journal of the Econometric Society**, v. 47, n. 5, p. 1145–1150, 1979.

ATKEARNEY. **The Global Retail Development Index - Full Steam ahead for Global Retailers**. Disponível em: <<https://www.atkearney.com/consumer-products-retail>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

ATWAL, G.; WILLIAMS, A. Luxury brand marketing - The experience is everything! **Journal of Brand Management**, v. 16, n. 5/6, p. 338–346, 2009.

AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial networks: A new view of reality**. London: Routledge, 1992.

BAKER, J.; HAYTKO, D. The mall as entertainment: Exploring teen girls' total shopping experiences. **Journal of Shopping Center Research**, v. 7, n. 1, p. 29–58, 2000.

BALAZS, A. L.; ZINKHAN, G. M. The future retail-scape: How environmental forces will shape shopping over time. **Journal of Shopping Center Research**, v. 10, n. 2, 2003.

BALDIN, J. R. **A Evolução do Capital Imobiliário Nacional no Setor de Shopping Centers a Partir de 1980**. Tese de doutorado, USP, 2012.

BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. **Organization science**, v. 7, n. 5, p. 469–469, 1996.

BENASSI, M. Governance factors in a network process approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 3, p. 269–281, 1995.

BENJAMIN, J. D.; BOYLE, G. W.; SIRMANS, C. Retail leasing: the determinants of shopping center rents. **Real Estate Economics**, v. 18, n. 3, p. 302–312, 1990.

_____; _____. Price discrimination in shopping center leases. **Journal of Urban Economics**, v. 32, n. 3, p. 299–317, 1992.

_____; CHINLOY, P. The structure of a retail lease. **Journal of Real Estate Research**, v. 26, n. 2, p. 223–236, 2004.

_____; JUD, G. D.; WINKLER, D. T. An analysis of shopping center investment. **The Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 10, n. 2, p. 161–168, 1995.

BERGENHOLTZ, C.; WALDSTRØM, C. **Inter-organizational network studies—a literature review**. Industry and Innovation, v. 18, n. 6, p. 539–562, 2011.

BIANCHI, C. C.; ARNOLD, S. J. An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 14, n. 2, p. 149–169, 2004.

_____; OSTALE, E. Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 140–147, 2006.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management & Organization**, p. 6–25, 2000.

BLOCH, P. H.; RIDGWAY, N. M.; DAWSON, S. A. The shopping mall as consumer habitat. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 1, p. 23–42, 1994.

BNDES. **O setor de shopping center no Brasil**. 2009. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/c_onhecimento/setorial/informe-12AI.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2014.

BONETTI, F. Italian luxury fashion brands in China: a retail perspective. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 453–477, 2014.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991–1013, 2003.

_____; HALGIN, D. S. On network theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1168–1181, 2011.

BORGERS, A. *et al.* A virtual reality tool to measure shoppers' tenant mix preferences. **Computers, Environment and Urban Systems**, v. 34, n. 5, p. 377–388, 2010.

BOURDIEU, P. **Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste**. London: Routledge, 1984.

BRANCO, C. E. C. *et al.* **Setor de shopping center no brasil: evolução recente e perspectivas**. BNDES Setorial, v. 26, p. 139–190, 2007.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. [s.l.] Crown Business, 2011.

BRASS, D. J. *et al.* Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. **Academy of management journal**, v. 47, n. 6, p. 795–817, 2004.

BREWER, P. A. Operationalizing psychic distance: A revised approach. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 1, p. 44–66, 2007.

BRILHANTE DIAS, E.; SERRA LOPES, D. **Co-operation between large enterprises (LE's) and SME's: An approach to overcome the stage internationalization process**. Business: Theory and Practice, v. 15, n. 4, p. 316–327, 2014.

BRITO, P. Q. Shopping centre image dynamics of a new entrant. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 37, n. 7, p. 580–599, 2009.

BROWN, S. Retail location theory: Evolution and evaluation. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 3, n. 2, p. 185–229, 1993.

_____.; BURT, S. Conclusion - Retail Internationalization: Past imperfect, future imperative. **European journal of marketing**, v. 26, n. 8/9, p. 80–87, 1992.

BRUECKNER, J. K. Inter-store externalities and space allocation in shopping centers. **The Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 7, n. 1, p. 5–16, 1993.

BRUN, A.; CASTELLI, C. Supply chain strategy in the fashion industry: Developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 2, p. 169–181, 2008.

BURNAZ, S.; TOPCU, Y. I. A decision support on planning retail tenant mix in shopping malls. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference. v. 24, p. 317–324, 2011.

BURT, R. S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

_____. The network structure of social capital. **Research in organizational behavior**, v. 22, p. 345–423, 2000.

BURT, S. *et al.* Retail Internationalisation: From formats to implants. **European Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 195–202, 2005.

BURT, S. L.; MAVROMMATIS, A. The international transfer of store brand image. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 4, p. 395–413, 2006.

_____.; SPARKS, L. Corporate branding, retailing, and retail internationalization. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 2–3, p. 2–3, 2002.

CAO, L.; PEDERZOLI, D. International retailers' strategic responses to institutional environment of emerging market: Multiple case studies in China. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 41, n. 4, p. 289–310, 2013.

CARLSON, H. J. The role of the shopping centre in US retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 19, n. 6, p. 13, 1991.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, n. 1, p. 1–25, 2007.

CARTER, C. C. Review articles: What we know about shopping centers. **Journal of Real Estate Literature**, v. 17, n. 2, p. 163–180, 2009.

CAVUSGIL, S. T. Measuring the potential of emerging markets: An indexing approach. **Business Horizons**, v. 40, n. 1, p. 87–91, 1997.

CHEBAT, J.-C.; SIRGY, M. J.; GRZESKOWIAK, S. How can shopping mall management best capture mall image? **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 735–740, 2010.

_____; _____. ST-JAMES, V. Upscale image transfer from malls to stores: A self-image congruence explanation. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 12, p. 1288–1296, 2006.

CHETTY, S.; AGNDAL, H. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 1, p. 1–29, 2007.

CHILD, J.; HSIEH, L. H. Y. Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. **Journal of World Business**, v. 49, n. 4, p. 598–610, 2014.

CHILDS, M. L.; JIN, B. Is Uppsala model valid to fashion retailers? An analysis from internationalisation patterns of fast fashion retailers. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 18, n. 1, p. 36–51, 2014.

CHO, H.; SHILLING, J. D. Valuing retail shopping center lease contracts. **Real Estate Economics**, v. 35, n. 4, p. 623–649, 2007.

CHRISTALLER, W. **Central Places in Southern Germany**, translated by C. Baskin, 1966, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1933.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COE, N. M.; WRIGLEY, N. Host economy impacts of transnational retail: the research agenda. **Journal of Economic Geography**, v. 7, n. 4, p. 341–371, 2007.

COHEN, N. **America's marketplace: the history of shopping centers**. Lyme, Connecticut: Greenwich Publishing Group, Inc., 2002.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American journal of sociology**, p. S95–S120, 1988.

COLLA, E.; DUPUIS, M. Research and managerial issues on global retail competition: Carrefour/Wal-Mart. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 2, p. 103–111, 2002.

CONTRACTOR, N. S.; WASSERMAN, S.; FAUST, K. Testing multitheoretical, multi-level hypotheses about organizational networks: An analytic framework and empirical example. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 681–703, 2006.

COOK, K. S. *et al.* The distribution of power in exchange networks: Theory and experimental results. **American journal of sociology**, p. 275–305, 1983.

_____.; EMERSON, R. M. Power, equity and commitment in exchange networks. **American Sociological Review**, v. 43, n. 5, p. 721–739, 1978.

COVIELLO, N. E.; COX, M. P. The resource dynamics of international new venture networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 2–3, p. 113–132, 2006.

_____.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European journal of marketing**, v. 29, n. 7, p. 49–61, 1995.

CURRAH, A.; WRIGLEY, N. **Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs**. *Global Networks*, v. 4, n. 1, p. 1–23, 2004.

CUSHMAN & WAKEFIELD. **Global Shopping Center Development Report**. Disponível em: <<http://www.cushmanwakefield.com/en/research-and-insight/2014/global-shopping-center-development-report-spring-2014/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: NJ, v. 2, 1963.

DAMIAN, D. S.; CURTO, J. D.; PINTO, J. C. The impact of anchor stores on the performance of shopping centres: the case of Sonae Sierra. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 39, n. 6, p. 456–475, 2011.

DART, J. Power, conflict and satisfaction: Perceptions of shopping center based small retailers. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 3, p. 35–44, 1988.

DAWSON, J. A. Internationalization of retailing operations. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 4, p. 267–282, 1994.

_____. Scoping and conceptualising retailer internationalisation. **Journal of Economic Geography**, v. 7, n. 4, p. 373–397, 2007.

DE BARNIER, V.; FALCY, S.; VALETTE-FLORENCE, P. Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. **Journal of Brand Management**, v. 19, n. 7, p. 623–636, 2012.

DE MOOIJ, M.; HOFSTEDE, G. Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. **Journal of Retailing**, v. 78, n. 1, p. 61–69, Spring 2002.

DELISLE, J. R. The evolution of shopping center research: A 12-year retrospective. **Journal of Shopping Center Research**, v. 12, n. 2, p. 1–83, 2005a.

_____. U.S. Shopping center classifications: Challenges and opportunities. **ICSC Research Review**, v. 12, n. 2, p. 96–, 2005b.

DELLOITTE. **Global Powers of Luxury 2015**. 2015. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

_____. **Global Powers of Retailing 2014**. 2014. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

DENNIS, C. *et al.* Measuring image: shopping centre case studies. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 12, n. 4, p. 355–373, 2002.

_____. Why do people shop where they do? The attributes of shopping centres that determine where consumers choose to shop. In: DENNIS, C. (Org.), **Objects of Desire: Consumer Behaviour in Shopping Centre Choices**. Chapter 3. London, UK: Palgrave Macmillann, 2005. p. 41–61.

DES ROSIERS, F.; THÉRIAULT, M.; MÉNETRIER, L. Spatial versus non-spatial determinants of shopping center rents: Modelling location and neighborhood-related factors. **Journal of Real Estate Research**, v. 27, n. 3, p. 293–320, 2005.

DIALLO, M. F. Retailers' internationalization in emerging markets: A comparative study of a French and a local retailer's key success factors in Brazil. **International Business Research**, v. 5, n. 10, p. 91–99, 2012.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147–160, 1983.

DINIZ, C.; ATWAL, G.; BRYSON, D. Understanding the Brazilian luxury consumer. In: DINIZ, C.; ATWAL, G.; BRYSON, D. (Org), **Luxury Brands in Emerging Markets**. London, UK: Palgrave Macmillan, 2014. p. 7.

DOHERTY, A. M. Explaining international retailers' market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 9, n. 4, p. 379–402, 1999.

_____. The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 2, p. 184–205, 2007.

_____. Market and partner selection processes in international retail franchising. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 5, p. 528–534, 2009.

_____; ALEXANDER, N. Power and control in international retail franchising. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 11/12, p. 1292–1316, 2006.

_____; QUINN, B. International retail franchising: an agency theory perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 27, n. 6, p. 224–237, 1999.

DOLBEC, P.-Y.; CHEBAT, J.-C. The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity. **Journal of Retailing**, v. 89, n. 4, p. 460–466, 2013.

DOZ, Y. Qualitative research for international business. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 5, p. 582–590, 2011.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1–31, 1988.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.

ECKERT, A.; WEST, D. S. Radius restrictions on retail chains and the similarity of neighboring shopping centers. **International Journal of the Economics of Business**, v. 15, n. 3, p. 281–300, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, 1989.

EL HEDHLI, K.; CHEBAT, J.-C.; SIRGY, M. J. Shopping well-being at the mall: Construct, antecedents, and consequences. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 7, p. 856–863, 2013.

EL-ADLY, M. I. Shopping malls attractiveness: a segmentation approach. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 35, n. 11, p. 936–950, 2007.

ELG, U.; GHOURI, P. N.; TARNOVSKAYA, V. The role of networks and matching in market entry to emerging retail markets. **International Marketing Review**, v. 25, n. 6, p. 674–699, 2008.

EPPLI, M. J.; BENJAMIN, J. D. The evolution of shopping center research: A review and analysis. **Journal of Real Estate Research**, v. 9, n. 1, p. 5, 1994.

ERKIP, F. The shopping mall as an emergent public space in Turkey. **Environment and Planning A**, v. 35, n. 6, p. 1073–1094, 2003.

ERRAMILI, M. K. Entry mode choice in service industries. **International marketing review**, v. 7, n. 5, 1990.

ETGAR, M.; RACHMAN-MOORE, D. Determinant factors of failures of international retailers in foreign markets. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 17, n. 1, p. 79–100, 2007.

EVANS, J. *et al.* Revisiting retail internationalisation drivers, impediments and business strategy. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 4, p. 260–280, 2008.

_____; MAVONDO, F. T.; BRIDSON, K. Psychic distance: antecedents, retail strategy implications, and performance outcomes. **Journal of International Marketing**, v. 16, n. 2, p. 32–63, 2008.

_____; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers—a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 373–391, 2000.

FERNIE, J.; BURT, S.; DAVIES, K. From the retail brand to the retail-er as a brand: themes and issues in retail branding research. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 11/12, p. 865–878, 2010.

FINN, A.; LOUVIERE, J. J. Shopping center image, consideration, and choice: Anchor store contribution. **Journal of Business Research**, Cutting Edge Research in Retailing, v. 35, n. 3, p. 241–251, 1996.

FIONDA, A. M.; MOORE, C. M. The anatomy of the luxury fashion brand. **Journal of Brand Management**, v. 16, n. 5–6, p. 347–363, 2009.

FLADMÖE-LINDQUIST, K. International franchising: a network approach to FDI. In: AHARONI, Y.; NACHUM, L. (Org.), **Globalization of services: Some implications for theory and practice**. London, UK: Routledge, 2000, p. 197–216.

FORD, D.; HÅKANSSON, H. Competition in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1017–1024, 2013.

FORD, D.; MOUZAS, S. Networking under uncertainty: Concepts and research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 956–962, 2010.

FRASQUET, M.; DAWSON, J. A.; MOLLÁ, A. Post-entry internationalisation activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1510–1527, 2013.

GADDE, L.-E.; HUEMER, L.; HÅKANSSON, H. Strategizing in industrial networks. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 5, p. 357–364, 2003.

_____.; MATTSSON, L.-G. Stability and change in network relationships. **International Journal of Research in Marketing**, v. 4, n. 1, p. 29–41, 1987.

GALASKIEWICZ, J.; SHATIN, D. Leadership and networking among neighborhood human service organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 434–448, 1981.

GALKINA, T.; CHETTY, S. Effectuation and networking of internationalizing SMEs. **Management International Review**, v. 55, n. 5, p. 647–676, 2015.

GATZLAFF, D. H.; SIRMANS, G. S.; DISKIN, B. A. The effect of anchor tenant loss on shopping center rents. **Journal of Real Estate Research**, v. 9, n. 1, p. 99, 1994.

GHAURI, P. N. Designing and conducting case studies. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. (Org), **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2004. p. 109–124.

_____. **International Marketing**. Berkshire: McGraw-Hill, 2010.

_____.; HOLSTIUS, K. The role of matching in the foreign market entry process in the Baltic States. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 75–88, 1996.

GIROD, S. J. G.; RUGMAN, A. M. Regional business networks and the multinational retail sector. **Long Range Planning**, v. 38, n. 4, p. 335–357, 2005.

GOMES, R. M.; PAULA, F. Shopping mall image: systematic review of 40 years of research. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**. 2016. DOI: 10.1080/09593969.2016.1210018

GRANOT, E.; GREENE, H.; BRASHEAR, T. G. Female consumers: Decision-making in brand-driven retail. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 801–808, 2010.

GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American journal of sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

_____. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.

GRIPSRUD, G.; BENITO, G. R. G. Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 12, p. 1672–1680, 2005.

GUERCINI, S.; RUNFOLA, A. Business networks and retail internationalization: A case analysis in the fashion industry. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 908–916, 2010.

_____. Small-medium sized manufacturers internationalization through retail stores openings abroad: A study of the Italian fashion industry. In: CIMaR (Consortium for International Marketing Research). **Anais...** Victoria, Canada: 26 jun. 2014.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

_____.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439–1493, 1999.

_____.; ZAHEER, A.; NOHRIA, N. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203, 2000.

GUPTA, S.; BALMER, J. M. T.; LOW, B. Brands in, from and to emerging markets: The role of industrial relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 51, p. 4–10, 2015.

GUY, C. Classifications of retail stores and shopping centres: some methodological issues. **GeoJournal**, v. 45, n. 4, p. 255–264, 1998.

GVCEV. **Análise Setorial de Shopping Centers**: Centro de Excelência em Varejo. São Paulo: FGV-EAESP, 2012. Disponível em: <http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Shopping%20Centers_final.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2014.

HADLEY, R. D.; WILSON, H. I. M. The network model of internationalisation and experiential knowledge. **Learning in International Business Networks**, v. 12, n. 6, p. 697–717, 2003.

HÅKANSSON, H. **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach**. Cheltenham: Wiley, 1982.

_____. *et al.* **Business in Networks**. West Sussex, UK: Wiley, 2009.

_____.; SNEHOTA, I. No business is an island: The network concept of business strategy. **Classics and Bridges to the Future**, v. 22, n. 3, p. 256–270, 2006.

HALEPETE, J. **Retailing in Emerging Markets**. [s.l.] Bloomsbury Academic, 2011.

HALINEN, A. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1285–1297, 2005.

_____.; SALMI, A.; HAVILA, V. From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, p. 779–794, 1999.

_____. TÖRNROOS, J.-Å. The role of embeddedness in the evolution of business networks. **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 187–205, 1998.

HENDERSHOTT, P. H.; WARD, C. W. Valuing and pricing retail leases with renewal and overage options. **The Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 26, n. 2–3, p. 223–240, 2003.

HERNANDEZ, T.; BENNISON, D. The art and science of retail location decisions. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 28, n. 8, p. 357–367, 2000.

HESS, M. “Spatial” relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. **Progress in Human Geography**, v. 28, n. 2, p. 165–186, 2004.

HOANG, H.; ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, p. 165–187, 2003.

HOHENTHAL, J.; JOHANSON, J.; JOHANSON, M. Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 4–19, 2014.

HOLM, D. B.; JOHANSON, M.; KAO, P. T. From outsider to insider: Opportunity development in foreign market networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 337–359, 2015.

HOTTELING, H. Stability in competition. **Economic Journal**, v. 39, 1929.

HOWARD, E. The management of shopping centres: conflict or collaboration? **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 7, n. 3, p. 263–285, 1997.

HUFF, D. L. Defining and estimating a trading area. **American Marketing Association**, v. 28, n. 3, p. 34–38, 1964.

HUI, E. C. M.; ZHANG, P.; ZHENG, X. Facilities management service and customer satisfaction in shopping mall sector. **Facilities**, v. 31, n. 5/6, p. 194–207, 29 2013.

HUTCHINSON, K. The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 513–534, 2006.

_____. *et al.* Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 3, p. 96–122, 2007.

_____. Retailer internationalization: Overcoming barriers to expansion. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 19, n. 3, p. 251–272, 2009.

_____; ADAIR, A.; MCWILLIAM, J. Covenant strength in shopping centres: a diversified risk? **Journal of Property Investment & Finance**, v. 26, n. 4, p. 329–341, 2008.

_____; QUINN, B.; ALEXANDER, N. The internationalisation of small to medium-sized retail companies: Towards a conceptual framework. **Journal of Marketing Management**, v. 21, n. 1/2, p. 149–179, 2005.

IBEH, K.; KASEM, L. The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 358–367, 2011.

IBOPE. **Taxa de ocupação de novos shoppings pouco cresce em 2014**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Taxa-de-ocupacao-de-novos-shoppings-pouco-cresce-em-2014-.aspx>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

ILONEN, L. *et al.* The role of branded retail in manufacturers' international strategy. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 39, n. 6, p. 414–433, 2011.

JOHANSON, J. Internationalization in industrial systems-a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, E. (Org.), **Strategies in Global Competition**. London, UK: Routledge, 1988. v. 19, p. 287–314.

_____. Markets as networks: implications for strategy-making. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 484–491, 2011.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

_____; KAO, T. P. Networks in internationalisation. In: PLA-BARBER, J.; ALEGRE, J. (Eds.) **Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence**. Bingley: Emerald Group Publishing, 2010, p. 119–142.

_____; MATTSSON, L.-G. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. **International Studies of Management & Organization**, p. 34–48, 1987.

_____; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.

JONSSON, A.; FOSS, N. J. International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 9, p. 1079–1102, 2011.

JUWAHEER, T. D.; PUDARUTH, S.; RAMDIN, P. Enhancing customer shopping experience in malls of emerging countries – the “Mauritius” experience. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 9, n. 2/3, p. 178–190, 2013.

KACKER, M. International flow of retailing know-how: Bridging the technology gap in distribution. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 41–67, 1988.

KIM, G.; KIM, A.; SOHN, S. Y. Conjoint analysis for luxury brand outlet malls in Korea with consideration of customer lifetime value. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 1, p. 922–932, 2009.

KIM, N. *et al.* A study on measuring and defining customer equity of complex shopping malls. **Journal of Global Fashion Marketing**, v. 3, n. 2, p. 71–80, 1 2012.

KIRKUP, M.; RAFIQ, M. Managing tenant mix in new shopping centres. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 22, n. 6, p. 29–37, 1994.

KNOKE, D.; BURT, R. S. **Applied Network Analysis**. Newbury Park, CA: Sage, 1983.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 411–432, 1988.

KOHLBACHER, F. The use of qualitative content analysis in case study research. **Forum: Qualitative Social Research (Sozialforschung)**, v. 7, n. 1, artigo n. 21, 2006.

KONTINEN, T.; OJALA, A. Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. **International Business Review**, v. 20, n. 4, p. 440–453, 2011.

KOZINETS, R. V. *et al.* Themed flagship stores in the new millennium. **Journal of Retailing**, v. 78, n. 1, p. 17–29, 2002.

KRAVETS, O.; SANDIKCI, O. Competently ordinary: New middle class consumers in the emerging markets. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 4, p. 125–140, 2014.

KUIVALAINEN, O. *et al.* Emerging market entry node pattern and experiential knowledge of small and medium-sized enterprises. **International Marketing Review**, v. 30, n. 2, p. 106–129, 2013.

KURUVILLA, S. J.; JOSHI, N. Influence of demographics, psychographics, shopping orientation, mall shopping attitude and purchase patterns on mall patronage in India. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17, n. 4, p. 259–269, 2010.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, p. 76–104, 1992.

LAULAJAINEN, R.; ABE, K.; LAULAJAINEN, T. The geographical dimension of global retailing. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 3, n. 4, p. 367–389, 1993.

LEE, M.-Y. *et al.* Competitive analyses between regional malls and big-box retailers: a correspondence analysis for segmentation and positioning. **Journal of Shopping Center Research**, v. 13, n. 1, p. 81–98, 2006.

LI, Y.; LIU, L. Assessing the impact of retail location on store performance: A comparison of Wal-Mart and Kmart stores in Cincinnati. **Applied Geography**, v. 32, n. 2, p. 591–600, 2012.

LOANE, S.; BELL, J. Clients as “hidden” source in rapid internationalization. In: JONES *et al.* (Org.), **Internationalization Entrepreneurship and the Smaller Firm**, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2009.

LOPEZ, C.; FAN, Y. Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 13, n. 2, p. 279–296, 2009.

LOWRY, J. R. The life cycle of shopping centers. **Business Horizons**, v. 40, n. 1, p. 77–86, 1997.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: GBATA INTERNATIONAL CONFERENCE, **Anais...** Roma, p. 292-305. 2002.

_____; MENDONÇA, A. G. Strategic implications of alliances and other linkages of leading telecom operators in Brazil: network and international perspectives. **Latin American Business Review**, v. 11, n. 1, p. 45–73, 2010.

MAINELA, T. Types and functions of social relationships in the organizing of an international joint venture. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 87–98, 2007.

MANLOW, V.; NOBBS, K. Form and function of luxury flagships. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 17, n. 1, p. 49–64, 2013.

MAZURSKY, D.; JACOBY, J. Exploring the development of store images. **Journal of Retailing**, v. 62, n. 2, p. 145–165, 1986.

MCCONNELL, J. J.; SCHALLHEIM, J. S. Valuation of asset leasing contracts. **Journal of Financial Economics**, v. 12, n. 2, p. 237–261, 1983.

MEJIA, L. C.; BENJAMIN, J. what do we know about the determinants of shopping center sales? Spatial vs. non-spatial factors. **Journal of Real Estate Literature**, v. 10, n. 1, p. 1–26, 2002.

_____; EPPLI, M. J. Inter-center retail externalities. **The Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 27, n. 3, p. 321–333, 2003.

MICELI, T. J.; SIRMANS, C. F. Contracting with spatial externalities and agency problems The case of retail leases. **Regional Science and Urban Economics**, v. 25, n. 3, p. 355–372, 1995.

MOHR, A. *et al.* Testing the regional performance of multinational enterprises in the retail sector: The moderating effects of timing, speed and experience. **British Journal of Management**, v. 25, p. S100–S115, 2014.

MOORE, C. M.; FERNIE, J. Retailing within an international context - Section 1. In: BRUCE, M.; MOORE, C.; BIRTWISTLE, M. (Org.), **International Retail Marketing: a Study Case Approach**. Oxford: 2004, v. 1, p. 3–37.

_____; BIRTWISTLE, G. The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 8, p. 412–422, 2004.

_____; DOHERTY, A. M.; DOYLE, S. A. Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 1/2, p. 139–161, 2010.

_____; FERNIE, J.; BURT, S. Brands without boundaries—the internationalisation of the designer retailer's brand. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 8, p. 919–937, 2000.

MOORE, M. *et al.* International retail brand origin recognition. In: 6TH THOUGHT LEADERS INTERNATIONAL CONFERENCE ON BRAND MANAGEMENT. **Anais...**, Lugano, 2010.

MUSTEEN, M.; FRANCIS, J.; DATTA, D. K. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 197–205, 2010.

NELSON, R. L.; CURTIS, A. **The selection of retail locations**. [s.l.] FW Dodge Corporation New York, 1958.

NERI, M. **A Nova Classe Média: O Lado Brilhante dos Pobres**. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2010.

NG, M. Social media and luxury fashion brands in China: the case of Coach. **Journal of Global Fashion Marketing**, v. 5, n. 3, p. 251–265, 24 abr. 2014.

NOBBS, K.; MOORE, C. M.; SHERIDAN, M. The flagship format within the luxury fashion market. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 40, n. 12, p. 920–934, 2012.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global strategic linkages and industry structure. **Strategic management journal**, v. 12, n. S1, p. 105–124, 1991.

OEHME, M.; BORT, S. SME internationalization modes in the German biotechnology industry: The influence of imitation, network position, and international experience. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 6, p. 629–655, 2015.

O'GRADY, S.; LANE, H. W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 309–333, 1996.

OHLIN, B. **Interregional and International Trade**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933.

OPPEWAL, H.; HOLYOAKE, B. Bundling and retail agglomeration effects on shopping behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 11, n. 2, p. 61–74, 2004.

OVIATT, B. M. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 29–41, 2005.

_____; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, p. 45–64, 1994.

OWENS, M.; ZUEVA-OWENS, A.; PALMER, M. Partner identification and selection of joint ventures in international retailing. **Service Industries Journal**, v. 32, n. 3, p. 383–410, 2012.

OZGEN, E.; BARON, R. A. Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 2, p. 174–192, 2007.

PALMER, M.; OWENS, M. New directions for international retail joint venture research. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 2, p. 159–179, 2006.

_____; QUINN, B. An exploratory framework for analysing international retail learning. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 15, n. 1, p. 27–52, 2005.

PARSONS, A. G. Assessing the effectiveness of shopping mall promotions: customer analysis. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 2, p. 74–79, 2003.

_____; BALLANTINE, P. W. Market dominance, promotions, and shopping mall group performance. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 10, p. 458–463, 2004.

PASHIGAN, B. P.; GOULD, E. D. Internalizing externalities: the pricing of space in shopping malls. **The Journal of Law and Economics**, v. 41, n. 1, p. 115, 1998.

PEDERZOLI, D. Conception and test of a comprehensive model of international strategy for retail companies. **Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 4, p. 415–431, 2006.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. [s.l.] Oxford university press, 1959.

PETERSEN, B. *et al.* The role of knowledge in firms' internationalisation process: Wherefrom and whereto? In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (Org.), **Learning in the internationalisation process of firms**, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, p. 36–55, 2003.

_____; WELCH, L. S. International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising. **International Business Review**, v. 9, n. 4, p. 479–496, 2000.

PICOT-COUCPEY, K. Determinants of international retail operation mode choice: Towards a conceptual framework based on evidence from French specialized retail chains. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 2, p. 215–237, 2006.

_____. Determinants of a retailer's choice of international expansion mode: conceptual model and empirical validation. **Recherche et Applications en Marketing (English Edition)**, v. 24, n. 4, p. 23–54, 2009.

_____. The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 42, n. 7, p. 643–670, 2014.

_____; BURT, S. L.; CLIQUET, G. Retailers' expansion mode choice in foreign markets: Antecedents for expansion mode choice in the light of internationalization theories. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 6, p. 976–991, 2014.

PIEKKARI, R.; WELCH, C.; PAAVILAINEN, E. The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. **Organizational Research Methods**, v. 12, n. 3, p. 567–589, 2009.

PIOCH, E. *et al.* Consumer acceptance and market success: Wal-Mart in the UK and Germany. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 37, n. 3, p. 205–225, 2009.

PLĂIAȘ, I.; ABRUDAN, I. N. Use of tenant mix strategies to attract shopping centers' customers. Evidence from Romania. **Marketing from Information to Decision**, n. 6, p. 23–35, 2013.

PRENDERGAST, G.; MARR, N.; JARRAT, B. An exploratory study of tenant-manager relationships in New Zealand's managed shopping centres. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 24, n. 9, p. 19–26, 1996.

_____; _____. Retailers' views of shopping centres: a comparison of tenants and non-tenants. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 26, n. 4, p. 161–171, 1998.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of management**, v. 33, n. 3, p. 479–516, 2007.

RAGIN, C. C. **Fuzzy-set social science**. Chicago and London: University of Chicago Press, 2000.

REILLY, W. J. **The Law of Retail Gravitation**. [s.l.] WJ Reilly, 1931.

REIMERS, V.; CLULOW, V. Retail concentration: a comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centres. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 11, n. 4, p. 207–221, 2004.

REINARTZ, W. *et al.* Retailing innovations in a globalizing retail market environment. **Journal of Retailing**, v. 87, p. S53–S66, 2011.

REMENYI, D. *et al.* **Research in Business and Management**. London: Sage Publications Ltd., 2005.

REYNOLDS, J.; WOOD, S. Location decision making in retail firms: Evolution and challenge. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 38, n. 11, p. 828–845, 2010.

ROBERTS, J. *et al.* Building retail tenant trust: neighborhood versus regional shopping centres. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 8, p. 597–612, 2010.

ROCHA, A.; DIB, L. A. The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 1, p. 61–73, 2002.

RUGMAN, A. M.; D'CRUZ, J. R. **Multinationals as Flagship Firms**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

_____; VERBEKE, A.; NGUYEN, Q. T. K. Fifty years of international business theory and beyond. **Management International Review**, v. 51, n. 6, p. 755–786, 2011.

RYANS, J. K.; GRIFFITH, D. A.; WHITE, D. S. Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge. **International Marketing Review**, v. 20, n. 6, p. 588–603, 2003.

SAKARYA, S.; ECKMAN, M.; HYLLEGARD, K. H. Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. **International Marketing Review**, v. 24, n. 2, p. 208–238, 2007.

SALMON, W. J.; TORDJMAN, A. The internationalisation of retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 4, n. 2, p. 3–16, 1989.

SASI, V.; ARENIUS, P. International new ventures and social networks: Advantage or liability? **International Entrepreneurship**, v. 26, n. 6, p. 400–411, 2008.

SBVC. **Ranking SBVC – As 250 maiores empresas do varejo brasileiro 2015**. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2015. Disponível em: <<http://www.sbvc.com.br/2014/ranking-sbvc/>>. Acesso em 23 mar. 2016.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil**. São Paulo: Varese Retail, 2013.

SIMPSON, E. M.; THORPE, D. I. A conceptual model of strategic considerations for international retail expansion. **The Service Industries Journal**, v. 15, n. 4, p. 16–24, 1995.

SINCHALOENMAN, B.; NGAMYAN, A. Key factors affecting small tenant decision on renewing shopping mall rent contract. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 3, p. 12, 2013.

SINGH, H.; PRASHAR, S. Anatomy of shopping experience for malls in Mumbai: A confirmatory factor analysis approach. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 2, p. 220–228, 2013.

SIRGY, M. J.; GREWAL, D.; MANGLEBURG, T. Retail environment, self-congruity, and retail patronage: an integrative model and a research agenda. **Journal of Business Research**, v. 49, n. 2, p. 127–138, 2000.

SIRMANS, C. F.; GUIDRY, K. The determinants of shopping center rents. **Journal of Real Estate Research**, v. 8, n. 1, p. 107–115, 1993.

SIT, J.; MERRILEES, B.; BIRCH, D. Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 2, p. 80–94, 2003.

SLOTTE-KOCK, S.; COVIELLO, N. Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 1, p. 31–57, 2010.

STERNQUIST, B. International expansion of US retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 25, n. 8, p. 262–268, 1997.

SWOBODA, B. *et al.* Does centralising global account management activities in response to international retailers pay off? **Management International Review**, v. 52, n. 5, p. 727–756, 2012.

SWOBODA, B.; ELSNER, S. Transferring the retail format successfully into foreign countries. **Journal of International Marketing**, v. 21, n. 1, p. 81–109, 2013.

_____; _____.; MORSCHEIT, D. Preferences and performance of international strategies in retail sectors: An empirical study. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 319–336, 2014.

_____; SCHWARZ, S.; HÄLSIG, F. Towards a conceptual model of country market selection: Selection processes of retailers and C&C wholesalers. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 17, n. 3, p. 253–282, 2007.

_____; ZENTES, J.; ELSNER, S. Internationalisation of retail firms: state of the art after 20 years of research. **Marketing: Journal of Research and Management**, v. 5, n. 2, p. 105–126, 2009.

TANG, Y. K. Networks and the internationalization of firms: what we believe and what we might have missed. In: JONES, M. V. *et al.* (Org), **Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2009, p. 106–122.

TAVOLETTI, E. The internationalization process of Italian fashion firms: Looking for an analytical generalization. **South Asian Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 7, 2011.

TEECE, D. J. Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 3, p. 277–283, 2010.

TELLER, C.; ALEXANDER, A. Store managers – the seismographs in shopping centres. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 11/12, p. 2127–2152, 2014.

_____; _____.; FLOH, A. The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 6–17, 2015.

_____; DENNIS, C. The effect of ambient scent on consumers' perception, emotions and behaviour: A critical review. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 1–2, p. 14–26, 2012.

_____; ELMS, J. Managing the attractiveness of evolved and created retail agglomerations formats. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 1, p. 25–45, 2010.

_____; REUTTERER, T. The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, n. 3, p. 127–143, 2008.

_____; _____.; SCHNEDLITZ, P. Hedonic and utilitarian shopper types in evolved and created retail agglomerations. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 18, n. 3, p. 283–309, 2008.

_____; SCHNEDLITZ, P. Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant's perspective. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 9/10, p. 1043–1061, 2012.

_____; THOMSON, J. A. Gender differences of shoppers in the marketing and management of retail agglomerations. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 6, p. 961–980, 2012.

TREADGOLD, A. Retailing without frontiers: The emergence of transnational retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 16, n. 6, p. 8–12, 1988.

TSAI, S. Shopping mall management and entertainment experience: A cross-regional investigation. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 3, p. 321–337, 2010.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, p. 35–67, 1997.

_____; SPIRO, J. Collaboration and creativity: The small world problem. **American Journal of Sociology**, v. 111, n. 2, p. 447–504, 2005.

VARMAN, R.; BELK, R. Consuming postcolonial shopping malls. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 1–2, p. 62–84, 2012.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. May, 1966.

VIDA, I. An empirical inquiry into international expansion of US retailers. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 454–475, 2000.

_____; FAIRHURST, A. International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 5, n. 3, p. 143–151, 1998.

_____; REARDON, J.; FAIRHURST, A. Determinants of international retail involvement: the case of large US retail chains. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 4, p. 37–60, 2000.

WAARTS, E.; EVERDINGEN, Y. M. VAN. Fashion retailers rolling out across multicultural Europe. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 8, p. 645–657, 2006.

WALKER, G.; KOGUT, B.; SHAN, W. Social capital, structural holes and the formation of an industry network. **Organization Science**, v. 8, n. 2, p. 109–125, 1997.

WANG, S.; ZHANG, Y.; WANG, Y. Opportunities and challenges of shopping centre development in China: A case study of Shanghai. **Journal of Shopping Center Research**, v. 13, n. 1, p. 19–55, 2006.

WARNABY, G.; BENNISON, D.; DAVIES, B. J. Retailing and the marketing of urban places: A UK perspective. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 15, n. 2, p. 191–215, 2005.

WELSH, D. H.; ALON, I.; FALBE, C. M. An examination of international retail franchising in emerging markets. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 130–149, 2006.

WIGLEY, S.; MOORE, C. M. The operationalisation of international fashion retailer success. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 11, n. 2, p. 281–296, 2007.

_____; _____.; BIRTWISTLE, G. Product and brand: Critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n. 7, p. 531–544, 2005.

WILLIAMS, D. E. Motives for retailer internationalization: their impact, structure and implications. **Journal of Marketing Management**, v. 8, n. 3, p. 269–285, 1992.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, p. 548–577, 1981.

WONG, G.; YU, L.; YUAM, L. L. SCATTR: an instrument for measuring shopping centre attractiveness. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 29, n. 2, p. 76–86, 2001.

WOOD, S.; REYNOLDS, J. Establishing territorial embeddedness within retail transnational corporation (TNC) expansion: the contribution of store development departments. **Regional Studies**, v. 48, n. 8, p. 1371–1390, 2012.

WORZALA, E.; MCCARTHY, A. Landlords, tenants and e-commerce: Will the retail industry change significantly? **Journal of Real Estate Portfolio Management**, v. 7, n. 2, p. 89–97, 2001.

WRIGLEY, N.; COE, N. M.; CURRAH, A. Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). **Progress in Human Geography**, v. 29, n. 4, p. 437–457, 2005.

_____; CURRAH, A. The stresses of retail internationalization: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 13, n. 3, p. 221–243, 2003.

YAN, R. Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer–retailer supply chain. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 4, p. 636–642, 2011.

YEATES, M.; CHARLES, A.; JONES, K. Anchors and externalities. **Canadian Journal of Regional Science**, v. 24, n. 3, p. 465–484, 2001.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5th. ed. [s.l.] SAGE Publications, 2014.

YOUNG, L. C.; WILKINSON, I. F. The role of trust and co-operation in marketing channels: A preliminary study. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 2, p. 109–122, 1989.

ZAHEER, A.; BELL, G. G. Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 9, p. 809–825, 2005.

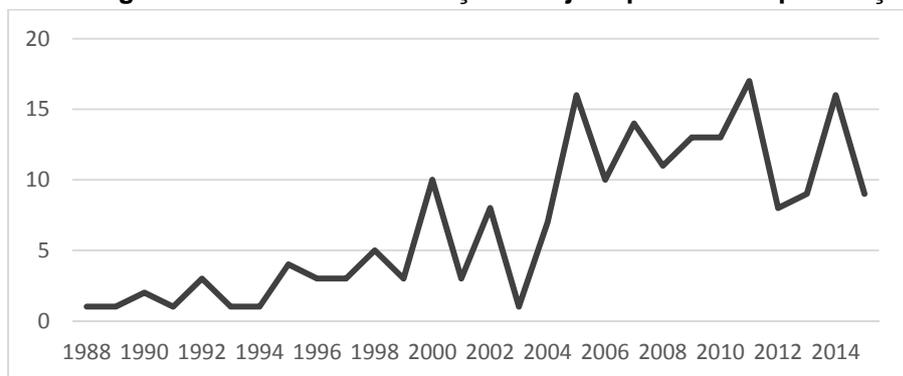
_____; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. It's the connections: The network perspective in interorganizational research. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 62–77, 2010.

Apêndice I – Estudos bibliométricos

A - Estudo bibliométrico sobre internacionalização varejista

- Artigo base para revisão: Swoboda, Zentes e Elsner (2009)
- Busca nas bases de dados: Scopus, Web of Science, Science Direct, Ebscohost
- Palavras-chave: *international retailing (retailer)*, *retail internationalization (internationalisation)*
- Período: 1981 a 2015
- Citações de cada artigo obtidas no Google Acadêmico em outubro/2015
- Análise de referências citadas em cada artigo: Scopus + complementação manual

A1 – Artigos sobre internacionalização varejista por data de publicação



A2 – Periódicos que publicaram artigos sobre internacionalização varejista

Periódico	# Artigos
<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	35
<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	31
<i>International Marketing Review</i>	17
<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	9
<i>The Service Industries Journal</i>	9
<i>European Journal of Marketing</i>	8
<i>Journal of Fashion Marketing and Management</i>	8
<i>International Business Review</i>	6
<i>Journal of Retailing</i>	6
<i>Journal of Business Research</i>	5
<i>Journal of International Marketing</i>	5
<i>European Business Review</i>	4
<i>Journal of Marketing Management</i>	4
<i>British Journal of Management</i>	3
<i>Journal of Global Marketing</i>	3
<i>Long Range Planning</i>	3
Outros (n=32)	37
Total	193

A3 – Tipo de varejista abordado em artigos sobre internacionalização varejista

Tipo de varejista	Artigos	%
Tradicional (grandes formatos)	60	31%
Moda	28	15%
Moda (franquia)	6	3%
Luxo	3	2%
Especialista	8	4%
Especialista (franquia)	2	1%
PME	8	4%
Vários tipos (amostras mistas)	55	28%
n/d	23	12%
Total	193	100%

Nota: 'n/d' refere-se a artigos conceituais ou revisões de literatura

A4 – Autores com maior quantidade de publicações em internacionalização varejista

Autores (n=254)	Artigos	País
Alexander, N.	24	Reino Unido
Quinn, B.	17	Reino Unido
Doherty, A. M.	14	Reino Unido
Burt, S.	12	Reino Unido
Moore, C. M.	9	Reino Unido
Hutchinson, K.	8	Reino Unido
Sparks, L.	8	Reino Unido
Swoboda, B.	8	Alemanha
Owens, M.	6	Reino Unido
Palmer, M.	6	Reino Unido
Bianchi, C.	5	Austrália/Chile
Dawson, J.	5	Reino Unido
Evans, J.	4	Austrália
Myers, H.	4	Reino Unido
Picot-Coupey, K.	4	França
Outros (n=239)	304	Vários

A5 – País de origem e país de destino das firmas pesquisadas em internacionalização varejista

País de origem	País de destino				Total
	Desenvolvido	Emergente	Vários	n/d	
Desenvolvido	31	36	84	0	151
Emergente	0	4	1	0	5
Vários	2	4	8	0	14
n/d	0	0	0	23	23
Total	33	44	93	23	193

Nota1: A grande maioria dos estudos que envolvem países emergentes tratam de varejistas tradicionais ou amostras mistas. Apenas dois estudos sobre VMI de países desenvolvidos em mercados emergentes (somente China) foram encontrados.

Nota2: 'n/d' refere-se a artigos conceituais ou revisões de literatura

A6 – Artigos mais citados nas referências dos artigos sobre internacionalização varejista

Autores	Título	Ano	Publicação	Cit	Concei- tos
Dawson, J.	The Internationalisation of retail operations	1994	<i>Journal of Marketing Management</i>	104	Int Varej
Hollander, S.	Multinational retailing	1970	Livro	89	Int Varej
Salmon, W.J., Tordjman, A.	The internationalisation of retailing.	1989	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	85	Int Varej
Alexander, N.	Retailers and international markets: motives for expansion	1990	<i>International Marketing Review</i>	69	Int Varej
Alexander, N., Myers, H.	The retail internationalisation process	2000	<i>International Marketing Review</i>	69	Int Varej
Treadgold, A.	Retailing without frontiers: The emergence of transnational retailers	1988	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	62	Int Varej

Treadgold, A.	The developing internationalisation of retailing	1990	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	59	Int Varej
Vida, I., Fairhurst, A.	International expansion of firms in the retail industry: Theoretical approach for future investigations	1998	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	59	Neg Int
Alexander, N.	International Retailing	1997	Livro	58	Int Varej
Burt, S.	Temporal trends in the internationalisation of British retailers	1993	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	58	Int Varej
Sternquist, B.	International expansion of US retailers	1997	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	54	Neg Int
Johanson, J., Vahlne, J.E.	The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment	1977	<i>Journal of International Business Studies</i>	51	Neg Int
Williams, D.	Motives for retailer internationalisation: Their impact, structure and implications	1992	<i>Journal of Marketing Management</i>	49	Int Varej
Kacker, M.	Transatlantic Trends in Retailing	1985	Livro	46	Int Varej
Alexander, N., Quinn, B.	International retail divestment	2002	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	45	Int Varej
Sparks, L.	Reciprocal retail internationalisation: the Southland Corporation ItoYokado and 7Eleven	1995	<i>The Service Industries Journal</i>	44	Int Varej
Pellegrini, L.	Alternatives for growth and internationalization in retailing	1994	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	41	Neg Int
Goldman, A.	The transfer of retail formats into developing economies: the case of China	2001	<i>Journal of Retailing</i>	40	Int Varej
Williams, D.	Retail internationalisation: An empirical enquiry	1992	<i>European Journal of Marketing</i>	40	Int Varej
Burt, S., Dawson, J., Sparks, L.	Failure in international retailing: Research propositions	2003	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	37	Int Varej
Burt, S., Carralero-Encinas, J.	The role of store image in retail internationalisation	2000	<i>International Marketing Review</i>	36	Marketing
Doherty, A.M.	Factors influencing international market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector	2000	<i>Journal of Marketing Management</i>	36	Int Varej
Gielens, K., Dekimpe, M.G.	Do international entry decision of retail chains matter in the long run?	2001	<i>International Journal of Research in Marketing</i>	34	Int Varej
Dupuis, M., Prime, N.	Business distance and global retailing: A model for analysis for key success/failure factors	1996	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	33	Neg Int
Sternquist, B.	International Retailing	1998	Livro	33	Neg Int
Moore, C.M., Fernie, J., Burt, S.	Brands without boundaries - the internationalisation of the designer retailer's brand	2000	<i>European Journal of Marketing</i>	32	Int Varej
Burt, S., Melahi, K., Jackson, T. P., Sparks, L.	Retail internationalization and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer	2002	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	31	Int Varej
Dawson, J.	Strategy and opportunism in European retail internationalisation	2001	<i>British Journal of Management</i>	31	Int Varej
Brown, S., Burt, S.	Conclusion - retail internationalisation: Past imperfect, future imperative	1992	<i>European Journal of Marketing</i>	30	Int Varej
Quinn, B., Doherty, A.M.	Power and control in international retail franchising - Evidence from theory and practice	2000	<i>International Marketing Review</i>	30	Franquia
Vida, I., Reardon, J., Fairhurst, A.	Determinants of international retail involvement: The case of large U. S retail chains	2000	<i>Journal of International Marketing</i>	30	Neg Int
Wrigley, N., Currah, A.	The stresses of retail internationalisation: Lessons from Royal Ahold's Experience in Latin America	2003	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	30	Int Varej

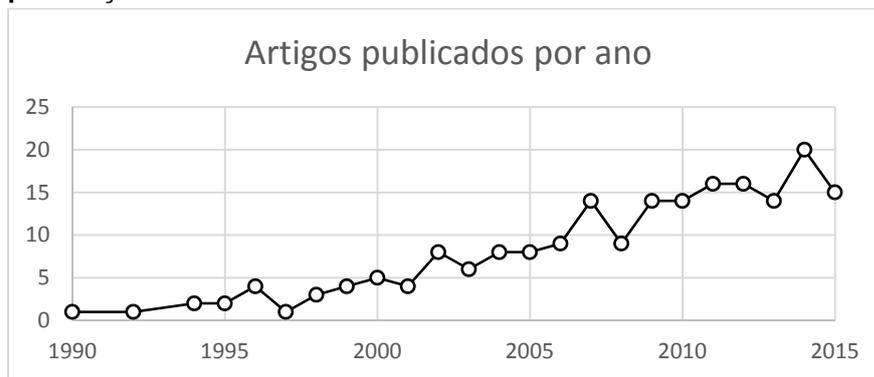
Treadgold, A., Davies, R.	The Internationalisation of Retailing	1988	Livro	29	Int Varej
Vida, I.	An empirical enquiry into international expansion of US retailers	2000	<i>International Marketing Review</i>	29	Neg Int
Burt, S.	Trends in the internationalisation of grocery retailing: The European experience	1991	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	28	Int Varej
Doherty, A.M.	Explaining international retailers' market entry mode strategy: Internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry	1999	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	28	Vários
Evans, J., Mavondo, F.	Psychic distance and organisational performance: An empirical examination of international retailing operations	2002	<i>Journal of International Business Studies</i>	28	Neg Int
Kogut, B., Singh, H.	The effect of national culture on the choice of entry mode	1988	<i>Journal of International Business Studies</i>	26	Neg Int
Quinn, B.	Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies	1998	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	26	Franquia
Johanson, J., Vahlne, J.E.	The mechanism of internationalization	1990	<i>International Marketing Review</i>	25	Neg Int
Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.	The internationalisation of the firm four Swedish case studies	1975	<i>Journal of Management Studies</i>	25	Neg Int
Palmer, M., Quinn, B.	An exploratory framework for analysing international retail learning	2005	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	25	Int Varej
Alexander, N.	Expansion within the single European market: a motivational structure	1995	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	24	Int Varej
Bianchi, C., Arnold, S.	An institutional perspective on retail internationalisation success: Home Depot in Chile	2004	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	23	Neg Int
Clarke, I., Rimmer, I.	The anatomy of retail internationalisation: Diamaru's decision to invest in Melbourne Australia	1997	<i>The Service Industries Journal</i>	23	Int Varej
Davies, K., Fergusson, F.	The International activities of Japanese retailers	1995	<i>The Service Industries Journal</i>	23	Int Varej
Dawson, J.	The internationalization of retailing	1993	Livro (capítulo)	23	Int Varej
Evans, J., Treadgold, A., Mavondo, F.	Psychic distance and the performance of international retailers: A suggested theoretical framework	2000	<i>International Marketing Review</i>	23	Neg Int
Fernie, J., Moore, C.M., Lawrie, A., Hallsworth, A.	The internationalisation of the high fashion brand: The case of central London	1997	<i>Journal of Product and Brand Management</i>	23	Int Varej
Waldman, C.	Strategies for international mass retailers	1978	Livro	23	Int Varej
Williams, D.	Differential firm advantages and retailer internationalisation	1991	<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	23	Int Varej
Wrigley, N.	Strategic market behaviour in the internationalisation of food retailing. Interpreting the third wave of Sainsbury's US diversification	2000	<i>European Journal of Marketing</i>	23	Int Varej

Legenda: Int Varejo (internacionalização varejista), Neg Int (negócios internacionais)

B – Estudo bibliométrico sobre abordagens de rede na internacionalização de empresas

- Artigo base para revisão: Slotte-Kock e Coviello (2010)
- Busca nas bases de dados: *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct*, *Ebscohost*
- Palavras-chave: *internationalization (international) + (social, business) network, relational, interorganizational, ties, linkages*
- Período: 1990 a 2015
- Fonte de referências citadas em cada artigo: *Scopus*, *Web of Science* (importação), referências dos artigos

B1 – Artigos sobre abordagens de rede na internacionalização por data de publicação



B2 – Periódicos que publicaram artigos sobre abordagens de rede na internacionalização

Periódico	# Artigos
<i>International Business Review</i>	44
<i>Journal of International Business Studies</i>	28
<i>Journal of International Entrepreneurship</i>	28
<i>International Marketing Review</i>	18
<i>Industrial Marketing Management</i>	14
<i>Journal of Small Business Management</i>	11
<i>Journal of International Marketing</i>	9
<i>Journal of World Business</i>	9
<i>Journal of Business Research</i>	8
<i>Management International Review</i>	7
<i>Strategic Management Journal</i>	5
<i>European Management Journal</i>	4
<i>Journal of Business Venturing</i>	4
<i>Journal of International Management</i>	3
<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2
<i>Academy of Management Review</i>	1
<i>British Journal of Management</i>	1
<i>European Journal of Marketing</i>	1
<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	1
Total	198

B3 – Assunto abordado em artigos sobre abordagens de rede na internacionalização

Tipo de firma	Abordagens de redes				% Tipo firma
	Redes de Negócios	Redes Sociais	Mista	Total	
Exportadores	19	3	8	30	15%
Multinacionais	13	17	4	34	17%
Sem especificação	11	14	5	30	15%
INV/SME*	27	61	16	104	53%
Total	70	95	33	198	100%
% Abordagem redes	35%	48%	17%	100%	

Tipo de firma	Rede de Negócios	Redes Sociais	Mista
Exportadores	27%	3%	24%
Multinacionais	19%	18%	12%
Sem especificação	16%	15%	15%
INV/SME*	39%	64%	48%
Total	100%	100%	100%

Nota: *estudos em empreendedorismo internacional

B4 – Artigos com abordagens de redes mais citados nas referências dos artigos sobre redes na internacionalização

Autores	Título	Ano	Publicação	Cit	Conceitos
Coviello e Munro	Network relationships and the internationalisation process of small software firms	1997	<i>International Business Review</i>	58	RN/EI
Johanson e Mattsson	Internationalisation in industrial systems - A network approach	1988	Livro (cap)	56	RN/INT
Granovetter	Economic action and social structure: The problem of embeddedness	1985	<i>American Journal of Sociology</i>	48	RS
Burt	Structural holes: the social structure of competition	1992	Livro	43	RS
Coviello	The network dynamics of international new venture	2006	<i>Journal of International Business Studies</i>	42	RN/RS/EI
Johanson e Vahlne	The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership	2009	<i>Journal of International Business Studies</i>	42	RN/INT
Oviatt e McDougall	Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization	2005	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	41	RS/EI
Granovetter	The strength of weak ties	1973	<i>American Journal of Sociology</i>	40	RS
Coviello e Munro	Growing the entrepreneurial firm: networking for international development	1995	<i>European Journal of Marketing</i>	39	RN/EI
Sharma e Blomstermo	The internationalisation process of born global: a network view	2003	<i>International Business Review</i>	39	RN/RS/EI
Ellis	Social ties and foreign market entry	2000	<i>Journal of International Business Studies</i>	37	RN/RS/INT
Håkansson e Shehota.	Developing relationships in business networks	1995	Livro	36	RN
Anderson <i>et al.</i>	Dyadic business relationships within a business network context	1994	<i>Journal of Marketing</i>	35	RN
McDougall e Oviatt	International entrepreneurship: The intersection of two research paths	2000	<i>Academy of Management Journal</i>	30	RS/EI
Håkansson	International marketing and purchasing of industrial good: An interaction approach	1982	Livro	30	RN
Ford	Understanding business markets: interaction, relationships and networks	1990	<i>Academic Press</i>	29	RN
Nahapiet e Ghoshal.	Social capital, intellectual capital and the organisational advantage	1998	<i>Academy of Management Review</i>	29	RS

Chetty e Blankenburg Holm	Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach	2000	<i>International Business Review</i>	29	RN/RS/EI
McDougall et al.	Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research	1994	<i>Journal of Business Venturing</i>	26	RS/EI
Uzzi.	Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness	1997	<i>Administrative Science Quarterly</i>	24	RS
Jones e Coviello	Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behavior in time	2005	<i>Journal of International Business Studies</i>	24	RN/RS/EI
Axelsson e Johanson	Foreign market entry - The textbook versus the network view	1992	Livro (cap)	22	RN
Zaheer.	Overcoming the liability of foreignness	1995	<i>Academy of Management Journal</i>	21	RS
Chetty. e Campbell-Hunt	A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach	2004	<i>Journal of International Marketing</i>	21	RN/RS/EI
Yli-Renko et al.	Social capital, knowledge and the international growth of technology-based new firms	2002	<i>International Business Review</i>	20	RS
Gulati et al.	Strategic networks	2000	<i>Strategic Management Journal</i>	18	RS
Ellis	Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization	2011	<i>Journal of International Business Studies</i>	18	RS/EI
Zhou et al.	Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks	2007	<i>Journal of International Business Studies</i>	17	RS
Dyer e Singh	The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage	1998	<i>Academy of Management Review</i>	17	RS
Larson	Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships	1992	<i>Administrative Science Quarterly</i>	17	RS
Coleman	Social capital in the creation of human capital	1988	<i>American Journal of Sociology</i>	17	RS
Uzzi B.	The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations	1996	<i>American Sociological Review</i>	17	RS
Johanson e Mattsson	Interorganizational relations in industrial systems. A network approach compared with the transaction-cost approach	1987	<i>International Studies of Management</i>	17	RN
Hoang e Antoncic	Network-based research in entrepreneurship: a critical review	2003	<i>Journal of Business Venturing</i>	17	RS/EI
Ellis e Pecotich	Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises	2001	<i>Journal of Marketing Research</i>	17	RS
Axelsson e Easton	Industrial networks: a new view of reality	1992	Livro	17	RS
Gulati	Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation	1999	<i>Strategic Management Journal</i>	16	RS
Ojala	Internationalisation of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market	2009	<i>International Business Review</i>	15	RS
Johanson e Mattsson	Network positions and strategic action - An analytical framework	1992	Livro (cap)	15	RN
Blomstermo et al.	The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm	2004	<i>Journal of International Management</i>	14	RN
Yli-Renko H. et al.	Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms	2001	<i>Strategic Management Journal</i>	14	RS
Adler e Kwon	Social capital: Prospects for a new concept	2002	<i>Academy of Management Review</i>	14	RS

Loane e Bell	Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand	2006	<i>International Marketing Review</i>	14	RS
Sapienza <i>et al.</i>	A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth	2006	<i>Academy of Management Review</i>	13	RS
Powell <i>et al.</i>	Interorganisational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology	1996	<i>Administrative Science Quarterly</i>	13	RS
Larson e Starr	A network model of organisation formation	1993	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	13	RS
Hite e Hesterly	The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm	2001	<i>Strategic Management Journal</i>	13	RS
Powell	Neither market nor hierarchy	1990	<i>Research in Organizational Behaviour</i>	10	RS
Aldrich e Zimmer	Entrepreneurship through social networks	1986	Livro (cap)	6	RS

Legenda: RN = Rede de negócios, RS = Rede social, INT = internacionalização, EI = empreendedorismo internacional

C – Estudo bibliométrico sobre shopping centers

- Busca no Google Acadêmico
- Palavras-chave: shopping center(s), mall(s), shopping mall(s), retail agglomeration(s), retail center(s)
- Período: 1975 a 2014
- Citações de cada artigo obtidas no Google Acadêmico em dezembro/2014

C1 - Artigos sobre shopping centers por data de publicação

Período	Artigos	Citações	% Artigos	% Citações
1975-1979	3	473	1,1%	3,8%
1980-1984	4	629	1,5%	5,0%
1985-1989	7	356	2,7%	2,8%
1990-1994	23	1742	8,8%	13,9%
1995-1999	38	2614	14,5%	20,9%
2000-2004	60	3085	22,9%	24,6%
2005-2009	63	2848	24,0%	22,7%
2010-2014	64	786	24,4%	6,3%
Totais	262	12533	100,0%	100,0%

C2 - Artigos sobre shopping centers por data de publicação e por região da pesquisa

Fase	EUA & Canada	Europa	Ásia	Austrália & N. Zelândia	Outros	Total
1975-1979	3	0	0	0	0	3
1980-1984	4	0	0	0	0	4
1985-1989	6	1	0	0	0	7
1990-1994	15	8	0	0	0	23
1995-1999	28	6	0	3	1	38
2000-2004	39	9	5	5	2	60
2005-2009	31	13	13	2	4	63
2010-2014	14	16	17	4	13	64
Total artigos	140	53	35	14	20	262
% Artigos	53%	20%	13%	5%	8%	100%

C3 – Periódicos que publicaram artigos sobre shopping centers no período

Periódicos (n=80)	Artigos	Citações	% Artigos	% Citações
<i>Journal of Shopping Center Research</i>	37	199	14,1%	0,3%
<i>International Journal of Retail & Dist. Management</i>	32	1.359	12,2%	10,8%
<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	29	921	11,1%	7,3%
<i>Journal of Real Estate Research</i>	16	632	6,1%	5,0%
<i>Journal of Business Research</i>	16	1.637	6,1%	13,1%
<i>Journal of Retailing</i>	11	3.004	4,2%	24,0%
<i>The Intl. Review of Retail, Dist. & Cons. Research</i>	11	591	4,2%	4,7%
<i>European Journal of Marketing</i>	5	96	1,9%	0,8%
<i>Journal of Marketing Management</i>	4	64	1,5%	0,5%
<i>Journal of Retail & Leisure Property</i>	5	87	1,9%	0,7%
<i>The Service Industries Journal</i>	5	136	1,9%	1,1%
<i>Journal of Property Investment & Finance</i>	5	113	1,9%	0,9%
<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	4	396	1,5%	3,2%
<i>Advances in Consumer Research</i>	3	134	1,1%	1,1%
<i>Journal of Consumer Marketing</i>	3	216	1,1%	1,7%
<i>Journal of Global Fashion Marketing</i>	3	11	1,1%	0,1%
<i>Journal of International Consumer Marketing</i>	3	67	1,1%	0,5%
<i>Journal of Real Estate Portfolio Management</i>	3	100	1,1%	0,8%
<i>Marketing Intelligence & Planning</i>	3	66	1,1%	0,5%
<i>Real Estate Economics</i>	2	171	0,8%	1,4%
Outros (n=60)	62	2.533	23,7%	20,2%
Totais	262	12.533	100,0%	100,0%

C4 – Assuntos abordados em artigos sobre shopping centers

Assuntos	Artigos	Citações	% Artigos	% Citações
Adoção de SC (consumidores)	167	10.031	64%	80%
Gestão de SC	95	2.502	36%	20%
Avaliação dos varejistas sobre SC	10	79	4%	1%
Análise de desempenho	28	838	11%	7%
Aspectos da indústria de SC	20	367	8%	3%
Gestão de mix de lojas e marketing	37	1.218	14%	10%
Total	262	12.533	100%	100%

C5 – Autores com mais de dois artigos sobre shopping centers

Autor	Artigos	Citações	Autor	Artigos	Citações
Chebat, Jean-Charles	19	1586	Baker, Julie	3	1012
Kim, Youn-Kyung	10	298	Louviere, Jordan J.	3	488
Teller, Christoph	8	279	Ganesh, Jaishankar	3	270
Michon, Richard	6	983	Sirmans, C. F.	3	266
LeHew, Melody L.A.	6	247	Marsland, David	3	198
Burns, David J.	5	174	Brown, Stephen	3	153
Finn, Adam	4	488	Kirkup, Malcolm	3	149
Dennis, Charles	4	220	Rafiq, Mohammed	3	149
Wesley, Scarlett C.	4	180	Christiansen, Tim	3	145
Sirgy, M. Joseph	4	156	Shilling, James D.	3	124
Ibrahim, M. Faishal	4	122	Li, Fuan	3	118
Clulow, Valerie	4	116	Feinberg, Richard A.	3	116
Reimers, Vaughan	4	116	Yavas, Ugur	3	112
West, Douglas S.	4	92	Kang, Jikyeong	3	74
Eppli, Mark J.	4	46	El Hedhli, Kamel	3	62
Singh, Harvinder	4	33	Yiu, Chung-Yim	3	19

Apêndice II – Relação das empresas de shopping centers

Diante da ausência de lista oficial de empresas de shopping centers (SC) presentes no Brasil, bem como qualquer ranking oficial, esta pesquisadora elaborou uma lista com as informações necessárias para este estudo.

Esta lista foi elaborada a partir de uma lista de 525 SC em operação em dezembro de 2015, dentre os 538 elencados pela ABRASCE (2015a), cedida para este estudo pela empresa de inteligência geográfica de mercado Geofusion, com as informações para cada SC: nome, tamanho em ABL, endereço e indicação de pertencimento ao portfólio de uma empresa gerenciadora (no caso de gerenciamento individualizado, a empresa gerenciadora foi representada pelo próprio SC).

Os dados presentes na lista de SC foram complementados, e em alguns casos, confirmados, por esta pesquisadora com base em consultas feitas em websites das empresas de SC (ESC) identificadas, relatórios para investidores (nos casos de empresas de capital aberto), relatórios setoriais governamentais e pesquisas acadêmicas. O critério adotado nesta pesquisa para o estabelecimento do ranking das ESC foi a quantidade total de ABL dos SC sob seu gerenciamento.

Empresa de SC	Número de SC	ABL gerenciada	% ABL própria	Escopo geográfico	Atividade	Capital
Brmalls	39	1.394.978	63%	Nacional	SC	Aberto
Aliansce	26	814.233	51%	Nacional	SC	Aberto
Multiplan	17	732.730	75%	Nacional	SC	Aberto
Savoy	5	689.615	n/d	Local	Varejo	Fechado
Ancar Ivanhoe	18	650.672	n/d	Nacional	SC	Fechado
Iguatemi	15	574.872	64%	Nacional	SC	Aberto
JCPM	9	502.004	76%	Regional	SC	Fechado
Sonae Sierra	11	498.100	70%	Nacional	SC	Aberto
GSB	15	349.765	70%	Nacional	SC	Aberto
Saphyr/HSI	12	322.062	87%	Nacional	SC	Fechado
Sá Cavalcante	6	243.913	n/d	Regional	Imobiliário	Fechado
CCP (Cyrela)	5	198.957	54%	Nacional	Imobiliário	Aberto
Grupo Zaffari	7	195.580	n/d	Local	Varejo	Fechado
Terral SC	8	194.873	n/d	Local	Divers.	Fechado
Partage	7	189.843	n/d	Regional	Imobiliário	Fechado
Almeida Junior	5	187.100	n/d	Local	SC	Fechado
JHSF	5	184.648	82%	Nacional	Imobiliário	Aberto
JCC	3	174.682	n/d	Regional	Diversificado	Fechado
Tenco	6	160.388	n/d	Nacional	SC	Fechado
Argo	5	153.326	n/d	Nacional	SC	Fechado
Paulo Octavio	4	108.002	n/d	Local	Diversificado	Fechado
Grupo Soifer	4	105.861	n/d	Local	Diversificado	Fechado
Tacla Shopping	3	105.000	n/d	Regional	SC	Fechado
Brookfield	4	98.694	n/d	Regional	Diversificado	Fechado
REP	5	90.824	n/d	Regional	Imobiliário	Fechado
Gazit Brasil	6	81.886	93%	Nacional	SC	Fechado
Globalmalls	5	79.000	n/d	Local	SC	Fechado
Pátiomix SC	4	66.701	n/d	Regional	SC	Fechado
Rede Uai	2	36.500	n/d	Nacional	SC	Fechado
SFA Malls	3	34.934	n/d	Regional	SC	Fechado
Landis	2	30.331	n/d	Nacional	SC	Fechado
GPA Malls	2	25.080	n/d	Nacional	Varejo	Fechado
Compartilhada	8	323.601	n/d	Nacional	SC	-
Totais (32)	276	9.598.755				

Fontes: Geofusion-Plataforma OnMaps: www.geofusion.com.br (acesso restrito), acessado em 31-03-2016; (Baldin, 2012; BNDES, 2009; Branco *et al.*, 2007; GVcev, 2012).

Apêndice III – Relação das varejistas de marcas internacionais presentes no Brasil com loja monomarca

Diante da ausência de lista oficial de varejistas de marcas internacionais (VMI) presentes no Brasil, bem como de dados sobre sua cadeia de lojas no país, esta pesquisadora elaborou um banco de dados com as informações necessárias para este estudo. Este banco de dados foi elaborado a partir de dados gentilmente cedidos pela empresa de inteligência geográfica de mercado Geofusion sobre a presença de lojas (de varejistas domésticas e internacionais) em 525 SC (dentre os 538 elencados pela ABRASCE, 2105a), identificadas pelo nome (marca presente na vitrine) e caracterizadas por categoria de produtos comercializados.

A metodologia de coleta de dados utilizada pela Geofusion tem como fonte a consulta à lista de lojas disponível nos websites dos SC, atualizada semestralmente. Neste estudo, foram utilizados os dados da última atualização disponível (dezembro/2015), atualizados por esta pesquisadora, apenas para as VMI para abril/2016, com base nas informações disponíveis na imprensa. Importante notar que as VMI que saíram do Brasil nos últimos anos não fizeram parte do banco de dados elaborado para este estudo.

Os dados fornecidos pela Geofusion foram processadas por esta pesquisadora para gerar informações sobre as VMI presentes no Brasil e, para tanto, foi necessário recorrer a outras fontes de dados para a) identificar a origem (doméstica ou internacional) de cada loja presente em SC, de forma a destacar aquelas de origem internacional; b) correlacionar as marcas internacionais às suas respectivas VMI; c) identificar o modo de entrada adotado no Brasil (presença de subsidiária ou nomeação de licenciado/franqueado); c) classificar o segmento-alvo ao qual se dedicam (luxo ou premium) e d) quantificar a presença de lojas em outros locais, que não SC.

As fontes de dados utilizadas no processamento foram as seguintes:

- Para a obtenção de dados sobre as VMI controladoras das marcas internacionais: websites das marcas e das empresas, relatórios de consultorias internacionais, como Delloite (2014, 2015) e ATKearney (2015);
- Para a obtenção de dados sobre data de entrada no Brasil e modo de entrada adotado (IDE ou contratual): informações disponíveis na internet fornecidas pela mídia especializada, websites das VMI, website da ABF,

informações fornecidas por entrevistados das empresas por e-mail ou contato telefônico e perfil dos executivos das marcas no LinkedIn³⁶.

- Para quantificação das lojas existentes em outros locais, que não SC: uso da ferramenta de localização de lojas disponível nos websites das marcas das VMI.

No que tange à diferenciação do segmento de atuação das VMI, ou seja, marcas de luxo e marcas premium, foi necessário estabelecer uma classificação especial para este estudo, em virtude da ausência de definições claras, tanto acadêmicas quanto no mercado, sobre algumas marcas internacionais com relação ao seu posicionamento no mercado de luxo. Adicionalmente, o conceito de luxo pode ainda variar entre culturas e mercados (De Barnier, Falcy e Valette-Florence, 2012)

Com vistas a identificar na lista de marcas internacionais presentes no Brasil aquelas representantes do segmento de luxo, e diante da ausência de critérios claros, foi adotado um método de classificação que recorreu a dados secundários e opinião de especialistas.

Com base nos dados secundários disponíveis – lista *Top 75 Global Powers of Luxury Goods* elaborada pela Deloitte (2015), notícias nos websites das empresas Bain&Company e Euromonitor e rankings publicados por revistas especializadas, como Forbes e Fortune – foi gerada uma lista de 16 marcas que apresentavam divergências com relação ao seu posicionamento para o mercado de luxo. Essa lista foi submetida à opinião de três especialistas para validação.

Os dois primeiros especialistas consultados atuam como consultores no segmento de luxo no período em que foram consultados, porém também atuaram como executivos de VMI no Brasil. Ambos são também entrevistados desta pesquisa, identificados pelas siglas ESP-04 e GMI-11 no **Quadro 9**. O terceiro especialista é uma ‘blogueira’ de moda e luxo, considerada uma das cinco mais importantes do país³⁷.

36 Pela ferramenta de busca no LinkedIn realizada com o nome da marca e “Brasil” pode-se perceber se a marca possui executivos que ocupam perfis corporativos no país, tais como: CEO ou gerente de expansão. As marcas que não possuem esses executivos no Brasil têm sua atividade varejista licenciada ou máster franquada no Brasil. O contrário, no entanto, não é necessariamente verdadeiro, e foi sujeito à confirmação por informantes entrevistados ou e-mails enviados diretamente para as empresas.

³⁷ <http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2016/03/saiba-quem-sao-20-blogueiras-de-moda-mais-influentes-de-2016.html>

Como resultado da opinião dos especialistas, apenas quatro das 16 marcas que apresentaram divergências na coleta de dados secundários foram consideradas como marcas de luxo. Dentre os argumentos oferecidos pelos especialistas como critério de julgamento, o mais saliente foi alicerçado em elementos relativos à exclusividade na distribuição, já que lojas de luxo não têm em geral cadeias de lojas numerosas.

Entretanto, algumas VMI têm em seu portfólio de marcas tanto marcas consideradas como premium quanto como luxo pelos especialistas. Para superar este problema de classificação, VMI que têm pelo menos uma marca de luxo, foram aqui classificadas como pertencente aos grupos de luxo. Como resultado, foram geradas duas listas especificamente para este estudo:

- A)** Lista das VMI presentes no Brasil e suas respectivas marcas, utilizada na seleção de entrevistados.
- B)** Lista das marcas internacionais (pertencentes a cada VMI) presentes no Brasil, data de abertura da primeira loja, local da abertura da primeira loja (em SC ou em outros locais), categoria de produtos que comercializam, país de origem, segmento de público (luxo ou premium), quantidade total de lojas no Brasil e quantidade das lojas em SC e em outros locais.

A. Lista das varejistas de marcas internacionais presentes no Brasil

Varejistas de marcas internacionais (n=100)	Marcas (n=135)	Grupo
Adidas Group	Adidas, Reebok	PREMIUM-IDE
Anna Pegova	Anna Pegova	PREMIUM-CONT
Anne Fontaine SAS	Anne Fontaine	PREMIUM-CONT
Apple Inc.	Apple Store	PREMIUM-IDE
Arcadia Group Ltd	TopShop	PREMIUM-CONT
Artsana S.p.A.	Chicco	PREMIUM-CONT
Asics-Tiger	Asics	PREMIUM-IDE
Bang & Olufsen A/S	Bang & Olufsen	PREMIUM-CONT
Benetton Group S.p.A.	Benetton, Benetton Kids	PREMIUM-CONT
Bretling SA	Breitling	LUXO-IDE
Brunello Cucinelli	Brunello Cucinelli	LUXO-IDE
Bulgari S.p.A	Bvlgari	LUXO-IDE
Burberry Group plc	Burberry	LUXO-IDE
C&A Retail GmbH	C&A	PREMIUM-IDE
Calin Group SA	Intimissimi	PREMIUM-CONT

Camper & Nic	Camper	PREMIUM-CONT
Carolina Herrera Ltd	Carolina Herrera	LUXO-CONT
Caudalie SA	Caudalie	PREMIUM-CONT
Chanel SA	Chanel, Chanel Makeup	LUXO-IDE
Christian Dior SA	Dior, Dior Parfums	LUXO-IDE
Christian Louboutin	Christian Louboutin	LUXO-CONT
Cie Fin Richemont	Cartier, IWC, Jaeger LeCoultre, Montblanc, Officine Panerai, Piaget, Vacheron&Constantin, Van Cleef & Arpels	LUXO-IDE
Coach, Inc.	Coach	PREMIUM-CONT
Cotton On Clothing Pty Ltd.	Cotton On	PREMIUM-IDE
Crocs, Inc.	Crocs	PREMIUM-IDE
Desigual SL	Desigual	PREMIUM-IDE
Diane Von Furstenberg Ltd	Diane Von Furstenberg	LUXO-CONT
Diesel S.p.A.	Diesel	LUXO-CONT
Dolce & Gabbana S.r.l.	Dolce & Gabbana	LUXO-IDE
Ermenegildo Zegna Group	Ermenegildo Zegna	LUXO-IDE
Estee Lauder, Inc.	Clinique, MAC, Jo Malone	PREMIUM-IDE
Fila Holding S.p.A	Fila	PREMIUM-CONT
Forever 21, Inc.	Forever 21	PREMIUM-IDE
Fred Perry Ltd	Fred Perry	PREMIUM-CONT
Gap Inc	Gap/Gap Kids	PREMIUM-CONT
Gianni Versace S.p.A	Versace Collection	LUXO-IDE
GIII Apparel Group Inc	Vilebrequin	PREMIUM-CONT
Giorgio Armani S.p.A	Armani Jeans, Emporio Armani, Giorgio Armani	LUXO-IDE
Goyard St Honoré	Goyard	LUXO-CONT
GSM Intl Inc	Billabong	PREMIUM-IDE
Guess, Inc.	Guess	PREMIUM-IDE
Hermès Intl SA	Hermès	LUXO-CONT
Hugo Boss AG	Hugo Boss	LUXO-IDE
Inditex SA	Zara, Zara Home	PREMIUM-IDE
Jimmy Choo PLC	Jimmy Choo	LUXO-CONT
Kering SA	Gucci, Bottega Veneta, Puma	LUXO-IDE
L'Oréal SA	Kiehl's, The Body Shop, Maybelline	PREMIUM-IDE
Lacoste SA/Devanley	Lacoste	PREMIUM-IDE
Le Coq Sportif SA	Le Coq Sportif	PREMIUM-CONT
Le Creuset SA	Le Creuset	PREMIUM-IDE
Lego A/S	Lego	PREMIUM-CONT
Levi Strauss & Co	Levi's	PREMIUM-IDE
LG Eletronics, Inc.	LG	PREMIUM-IDE
Lindt & Sprüngli Inc	Lindt	PREMIUM-IDE
L'Occitane Intl SA	L'Occitane	PREMIUM-IDE
Longchamp SA	Longchamp	LUXO-IDE
Lush Cosmetics Ltd	Lush	PREMIUM-CONT
Luxxotica Group S.p.A.	Oakley, Sunglass Hut	PREMIUM-IDE
LVMH SA	Louis Vuitton, Emilio Pucci, Sephora, Benefit, TAG Heuer, Fendi	LUXO-IDE

Max Mara Srl	Max Mara	LUXO-CONT
Michael Kors	Michael Kors	PREMIUM-CONT
Microsoft	Microsoft Store	PREMIUM-IDE
Missoni S.p.A.	M Missoni	LUXO-CONT
Moncler S.p.A.	Moncler	LUXO-CONT
Monsoon plc	Accessorize	PREMIUM-CONT
Motorola, Inc	Motorola	PREMIUM-IDE
Nestlé	Nespresso	PREMIUM-IDE
New Balance Athletics, Inc.	New Balance	PREMIUM-CONT
Nike, Inc.	Nike	PREMIUM-IDE
P&G	Rochas Paris	PREMIUM-IDE
Pandora A/S	Pandora	PREMIUM-IDE
Parfois S.A.	Parfois	PREMIUM-CONT
Prada S.p.A.	Prada, Miu Miu	LUXO-IDE
PVH Corp	Tommy Hilfiger	PREMIUM-IDE
PVH Corp/Warnaco	Calvin Klein, CK Jeans, CK UW	PREMIUM-IDE
Pylones SA	Pylones	PREMIUM-CONT
Ralph Lauren Corp	Ralph Lauren, Polo by Ralph Lauren	LUXO-CONT
Rimowa GmbH	Rimowa	PREMIUM-CONT
Rituals Cosmetics Ent BV	Rituals	PREMIUM-CONT
Roberto Cavalli S.p.A.	Roberto Cavalli	LUXO-CONT
Rolex SA	Rolex	LUXO-IDE
Salvatore Ferragamo S.p.A.	Salvatore Ferragamo	LUXO-IDE
Samsonite Corp	Samsonite	PREMIUM-IDE
Samsung	Samsung	PREMIUM-IDE
Soc Repetto	Repetto	PREMIUM-CONT
Sony Corp	Sony Style	PREMIUM-IDE
Speedo International Ltd	Speedo	PREMIUM-CONT
Swarovski AG	Swarovski	PREMIUM-IDE
Swatch Group SA	Swatch, Omega	PREMIUM-IDE
Tiffany&Co.	Tiffany & Co.	LUXO-IDE
Tod's SpA	Tod's	LUXO-IDE
Tory Burch LLC	Tory Burch	LUXO-IDE
Tumi Holdings Inc	Tumi	PREMIUM-CONT
Under Armour Inc	Under Armour	PREMIUM-IDE
Valentino Fashion Group S.p.A.	Valentino	LUXO-CONT
VF Brands	Kipling, Nautica, The North Face	PREMIUM-CONT
VF Brands/Vans do Brasil	Vans	PREMIUM-IDE
Victorinox AG	Victorinox	PREMIUM-CONT
Wolford AG	Wolford	PREMIUM-CONT
Yves Rocher SA	Yves Rocher	PREMIUM-CONT

Fontes: Geofusion-Plataforma OnMaps: www.geofusion.com.br (acesso restrito), acessado em 31-03-2016; websites das empresas; imprensa especializada; relatórios de consultorias, entrevistas com especialistas e gestores das empresas no Brasil

B. Lista das marcas internacionais presentes com lojas no Brasil

Marcas (n=135)	Varejistas de marcas internacionais	País de origem	Categoria de produtos	Segmento-alvo	Ano abertura 1ª loja	Local abertura 1ª loja	UF	Total de lojas			Expansão intramercado
								Brasil	Em SC	Em outros locais	
Accessorize	Monsoon plc	Reino Unido	Moda	Premium	2003	Iguatemi SP	SP	29	26	3	S
Adidas	Adidas Group	Alemanha	Moda Esportiva	Premium	2003	Rua (Jardins)	SP	82	75	7	S
Anna Pegova	Anna Pegova	França	Perf/Cosméticos	Premium	2004	Morumbi	SP	11	11	0	S
Anne Fontaine	Anne Fontaine SAS	França	Moda	Premium	2013	Village Mall	RJ	1	1	0	N
Apple Store	Apple Inc.	EUA	Artigos Eletrônicos	Premium	2014	Village Mall	RJ	2	2	0	N
Armani Jeans	Giorgio Armani S.p.A	Itália	Moda	Luxo	2013	Higienópolis	SP	3	3	0	N
Asics	Asics-Tiger	Japão	Moda Esportiva	Premium	2011	Rua (Jardins)	SP	8	7	1	S
Bang & Olufsen	Bang & Olufsen A/S	Dinamarca	Artigos Eletrônicos	Luxo	1999	Fashion Mall	RJ	1	1	0	N
Benefit	LVMH SA	EUA	Perf/Cosméticos	Premium	2015	Higienópolis	SP	2	2	0	N
Benetton	Benetton Group S.p.A.	Itália	Moda	Premium	1989	Rua (Jardins)	SP	4	4	0	N
Benetton Kids	Benetton Group S.p.A.	Itália	Moda	Premium	2013	n/d	SP	2	2	0	N
Billabong	GSM Intl Inc	Austrália	Moda Esportiva	Premium	2007	Morumbi	SP	5	5	0	S
Bottega Veneta	Kering SA	Itália	Moda	Luxo	2011	Iguatemi SP	SP	2	2	0	N
Breitling	Breitling SA	Suíça	Jóias/Relógios	Luxo	2013	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Brunello Cucinelli	Brunello Cucinelli	Itália	Moda	Luxo	2014	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Burberry	Burberry Group plc	Reino Unido	Moda	Luxo	2004	Iguatemi SP	SP	9	9	0	S
Bulgari	Bulgari S.p.A	Itália	Jóias/Relógios	Luxo	2003	Rua (Jardins)	SP	1	1	0	N
C&A	C&A Retail GmbH	Alemanha	Moda	Premium	1976	Ibirapuera	SP	289	246	43	S
Calvin Klein	PVH Corp/Warnaco	EUA	Moda	Premium	2005	Iguatemi SP	SP	67	63	4	S
Camper	Camper & Nic	Espanha	Moda	Premium	2006	Iguatemi SP	SP	2	1	1	N
Carolina Herrera	Carolina Herrera Ltd	EUA	Moda	Luxo	2010	Cidade Jardim	SP	6	6	0	N
Cartier	Cie Fin Richemont	Suíça	Jóias/Relógios	Luxo	1998	Rua (Jardins)	SP	3	3	0	N
Caudalie	Caudalie SA	França	Perf./Cosméticos	Premium	2013	Village Mall	RJ	3	3	0	N
Chanel	Chanel SA	França	Moda	Luxo	2010	Iguatemi SP	SP	3	3	0	N
Chanel Make Up	Chanel SA	França	Perf./Cosméticos	Luxo	2010	Cidade Jardim	SP	3	3	0	N
Chicco	Artsana S.p.A.	Itália	Outros	Premium	2005	n/d	SP	17	17	0	S
Christian Louboutin	Christian Louboutin	França	Moda	Luxo	2009	Iguatemi SP	SP	3	3	0	N
CK Jeans	PVH Corp/Warnaco	EUA	Moda	Premium	2005	n/d	SP	41	40	1	S
CK UW	PVH Corp/Warnaco	EUA	Moda	Premium	2003	Rua (Jardins)	SP	7	6	1	S
Clinique	Estee Lauder, Inc.	França	Perf/Cosméticos	Premium	2010	n/d	SP	13	13	0	S
Coach	Coach, Inc.	EUA	Moda	Premium	2012	Morumbi	SP	13	11	2	S
Cotton On	Cotton On Clothing Pty Ltd.	Austrália	Moda	Premium	2014	Center Norte	SP	3	3	0	N
Crocs	Crocs, Inc.	EUA	Moda Esportiva	Premium	2011	Morumbi	SP	76	74	2	S
Desigual	Desigual SL	Espanha	Moda	Premium	2013	Higienópolis	SP	3	3	0	N
Diane Von Furstenberg	Diane Von Furstenberg Ltd	EUA	Moda	Luxo	2012	Iguatemi JK	SP	2	2	0	N

Marcas (n=135)	Varejistas de marcas internacionais	País de origem	Categoria de produtos	Segmento-alvo	Ano abertura 1a loja	Local abertura 1a loja	UF	Total de lojas			Expansão intramercado
								Brasil	Em SC	Em outros locais	
Diesel	Diesel S.p.A.	Itália	Moda	Premium	1998	Rua (Jardins)	SP	16	15	1	S
Dior	Christian Dior SA	França	Moda	Luxo	2013	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Dior Parfums	Christian Dior SA	França	Perf/Cosméticos	Luxo	2013	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Dolce & Gabbana	Dolce & Gabbana S.r.l.	Itália	Moda	Luxo	2012	Iguatemi JK	SP	6	6	0	S
Emilio Pucci	LVMH SA	Itália	Moda	Luxo	2011	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Emporio Armani	Giorgio Armani S.p.A	Itália	Moda	Luxo	1998	Rua (Jardins)	SP	10	9	1	S
Ermenegildo Zegna	Ermenegildo Zegna Group	Itália	Moda	Luxo	2001	Rua (Jardins)	SP	7	7	0	S
Fendi	LVMH SA	Itália	Moda	Luxo	2013	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Fila	Fila Holding S.p.A	Itália	Moda Esportiva	Premium	2014	Barrashopping Sul	RS	2	2	0	N
Forever 21	Forever 21, Inc.	EUA	Moda	Premium	2014	Village Mall	RJ	23	22	1	S
Fred Perry	Fred Perry Ltd	Reino Unido	Moda	Premium	2013	Cidade Jardim	SP	3	3	0	N
Gap	Gap Inc	EUA	Moda	Premium	2013	Iguatemi JK	SP	10	10	0	S
Gap Kids	Gap Inc	EUA	Moda	Premium	2013	Iguatemi JK	SP	4	4	0	S
Giorgio Armani	Giorgio Armani S.p.A	Itália	Moda	Luxo	2014	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Goyard	Goyard St Honoré	França	Moda	Luxo	2012	Iguatemi JK	SP	1	1	0	N
Gucci	Kering SA	Itália	Moda	Luxo	2008	Iguatemi SP	SP	6	6	0	S
Guess	Guess, Inc.	EUA	Moda	Premium	2007	Rua (Jardins)	SP	13	10	3	S
Hermès	Hermès Intl SA	França	Moda	Luxo	2009	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Hugo Boss	Hugo Boss AG	Alemanha	Moda	Premium	1989	Iguatemi SP	SP	18	18	0	S
Intimissimi	Calin Group SA	Itália	Moda	Premium	2011	Morumbi	SP	26	26	0	S
IWC	Cie Fin Richemont	Suíça	Jóias/Relógios	Luxo	2012	Iguatemi JK	SP	1	1	0	N
Jaeger Lecoulture	Cie Fin Richemont	Suíça	Jóias/Relógios	Luxo	2012	Iguatemi JK	SP	1	1	0	N
Jimmy Choo	Jimmy Choo PLC	Reino Unido	Moda	Luxo	2010	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Jo Malone	Estee Lauder, Inc.	EUA	Perf/Cosméticos	Luxo	2016	Iguatemi SP	SP	1	1	0	N
Kiehl's	L'Oréal SA	França	Perf/Cosméticos	Premium	2010	Iguatemi SP	SP	6	6	0	S
Kipling	VF Brands	Bélgica	Moda Esportiva	Premium	1999	Morumbi	SP	36	36	0	S
Lacoste	Lacoste SA/Devanley	França	Moda	Premium	1988	Rua (Jardins)	SP	90	84	6	S
Le Coq Sportif	Le Coq Sportif SA	França	Moda Esportiva	Premium	2014	Morumbi	SP	1	1	0	N
Le Creuset	Le Creuset SA	França	Artigos do Lar	Premium	2011	ParkShopping	DF	12	12	0	S
Lego	Lego A/S	Dinamarca	Outros	Premium	2010	Cidade Jardim	SP	6	6	0	S
Levi's	Levi Strauss & Co	EUA	Moda	Premium	1996	Rua (Jardins)	SP	70	69	1	S
LG	LG Eletronics, Inc.	Coréia do Sul	Artigos Eletrônicos	Premium	2011	n/d	SP	68	68	0	S
Lindt	Lindt & Sprüngli Inc	EUA	Outros	Premium	2014	Higienópolis	SP	14	14	0	S
L'Occitane	L'Occitane Intl SA	França	Perf/Cosméticos	Premium	1996	Rua (Jardins)	SP	108	101	7	S
Longchamp	Longchamp SA	França	Moda	Luxo	2008	Cidade Jardim	SP	3	3	0	N
Louis Vuitton	LVMH SA	França	Moda	Luxo	1989	Rua (Jardins)	SP	6	5	1	S

Marcas (n=135)	Varejistas de marcas internacionais	País de origem	Categoria de produtos	Segmento-alvo	Ano abertura 1a loja	Local abertura 1a loja	UF	Total de lojas			Expansão intramercado
								Brasil	Em SC	Em outros locais	
Lush	Lush Cosmetics Ltd	Reino Unido	Perf/Cosméticos	Premium	2014	Morumbi	SP	5	4	1	S
M Missoni	Missoni S.p.A.	Itália	Moda	Luxo	2012	Iguatemi SP	SP	1	1	0	N
MAC	Estee Lauder, Inc.	EUA	Perf/Cosméticos	Premium	2010	Iguatemi SP	SP	43	43	0	S
Max Mara	Max Mara Srl	Itália	Moda	Luxo	2008	Rua (Jardins)	SP	3	2	1	N
Maybelline New York	L'Oréal SA	EUA	Perf/Cosméticos	Premium	2005	n/d	SP	96	93	3	S
Michael Kors	Michael Kors	EUA	Moda	Premium	2013	Village Mall	RJ	9	9	0	S
Microsoft Store	Microsoft	EUA	Informática	Premium	2015	Eldorado	SP	27	27	0	S
Miu Miu	Prada S.p.A.	Itália	Moda	Luxo	2012	Iguatemi JK	SP	3	3	0	N
Moncler	Moncler S.p.A.	Itália	Moda	Luxo	2013	Iguatemi JK	SP	1	1	0	N
Montblanc	Cie Fin Richemont	Suíça	Jóias/Relógios	Luxo	1995	Rua (Jardins)	SP	12	11	1	S
Motorola	Motorola, Inc	EUA	Artigos Eletrônicos	Premium	2001	n/d	SP	65	60	5	S
Nautica	VF Brands	EUA	Moda Esportiva	Premium	2014	Barrashopping	RJ	5	5	0	N
Nespresso	Nestlé	França	Artigos do Lar	Premium	2006	Rua (Jardins)	SP	13	10	3	S
New Balance	New Balance Inc.	EUA	Moda	Premium	2013	Morumbi	SP	16	12	4	S
Nike	Nike, Inc.	EUA	Moda Esportiva	Premium	2004	Morumbi	SP	51	47	4	S
Oakley	Luxxotica Group S.p.A.	EUA	Moda Esportiva	Premium	2006	Morumbi	SP	12	12	0	S
Officine Panerai	Cie Fin Richemont	Itália	Jóias/Relógios	Luxo	2012	Iguatemi JK	SP	1	1	0	N
Omega	Swatch Group SA	Suíça	Jóias/Relógios	Luxo	2013	Cidade Jardim	SP	4	4	0	N
Pandora	Pandora A/S	Dinamarca	Jóias/Relógios	Premium	2009	Rua (Jardins)	SP	63	62	1	S
Parfois	Parfois S.A.	Portugal	Moda	Premium	2014	Morumbi	SP	2	2	0	N
Piaget	Cie Fin Richemont	Suíça	Jóias/Relógios	Luxo	2015	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Polo by Ralph Lauren	Ralph Lauren Corp	EUA	Moda	Luxo	2016	Iguatemi JK	SP	1	1	0	N
Prada	Prada S.p.A.	Itália	Moda	Luxo	2011	Cidade Jardim	SP	7	7	0	S
Puma	Kering SA	Alemanha	Moda Esportiva	Premium	2009	Barrashopping	RJ	4	1	3	N
Pylones	Pylones SA	França	Outros	Premium	2009	Iguatemi SP	SP	3	3	0	N
Ralph Lauren	Ralph Lauren Corp	EUA	Moda	Luxo	2015	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Reebok	Adidas Group	EUA	Moda Esportiva	Premium	2004	Rua (Jardins)	SP	3	2	1	N
Repetto	Soc Repetto	França	Moda	Premium	2013	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Rimowa	Rimowa GmbH	Alemanha	Outros	Premium	2007	Rua (Jardins)	SP	8	7	1	N
Rituals	Rituals Cosmetics BV	Holanda	Perf/Cosméticos	Premium	2011	Vila Olímpia	SP	5	4	1	N
Roberto Cavalli	Roberto Cavalli S.p.A.	Itália	Moda	Luxo	2004	Rua (Jardins)	SP	2	1	1	N
Rochas Paris	P&G	França	Perf/Cosméticos	Premium	2013	Higienópolis	SP	1	1	0	N
Rolex	Rolex SA	Suíça	Jóias/Relógios	Luxo	2009	Cidade Jardim	SP	2	2	0	N
Salvatore Ferragamo	Salvatore Ferragamo S.p.A.	Itália	Moda	Luxo	2003	Iguatemi SP	SP	6	4	2	N
Samsonite	Samsonite Corp	EUA	Outros	Premium	2012	Iguatemi JK	SP	24	19	5	S
Samsung	Samsung	Coréia do Sul	Artigos Eletrônicos	Premium	2012	Morumbi	SP	237	237	0	S

Marcas (n=135)	Varejistas de marcas internacionais	País de origem	Categoria de produtos	Segmento-alvo	Ano abertura 1a loja	Local abertura 1a loja	UF	Total de lojas			Expansão intramercado
								Brasil	Em SC	Em outros locais	
Sephora	LVMH SA	França	Perf/Cosméticos	Premium	2010	Iguatemi JK	SP	14	14	0	S
Sony Style	Sony Corp	Japão	Artigos Eletrônicos	Premium	2008	Cidade Jardim	SP	9	9	0	S
Speedo	Speedo International Ltd	Reino Unido	Moda Esportiva	Premium	2004	Villa-Lobos	SP	3	1	2	N
Sunglass Hut	Luxxotica Group S.p.A.	EUA	Moda	Premium	2011	Fashion Mall	RJ	64	64	0	S
Swarovski	Swarovski AG	Áustria	Jóias/Relógios	Premium	2001	Morumbi	SP	49	49	0	S
Swatch	Swatch Group SA	Suíça	Jóias/Relógios	Premium	1998	Morumbi	SP	4	4	0	S
Tag Heure	LVMH SA	França	Jóias/Relógios	Luxo	2012	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
The Body Shop	L'Oréal SA	Reino Unido	Perf/Cosméticos	Premium	2014	Iguatemi Alpha	SP	114	105	9	S
The North Face	VF Brands	EUA	Moda Esportiva	Premium	2010	Morumbi	SP	7	7	0	S
Tiffany & Co.	Tiffany&Co.	EUA	Jóias/Relógios	Luxo	2001	Iguatemi SP	SP	4	4	0	S
Timberland	VF Brands	EUA	Moda Esportiva	Premium	1997	Morumbi	SP	19	18	1	S
Tod's	Tod's SpA	Itália	Moda	Luxo	2013	Iguatemi JK	SP	2	2	0	N
Tommy Hilfiger	PVH Corp	EUA	Moda	Premium	1998	Morumbi	SP	36	36	0	S
TopShop	Arcadia Group Ltd	Reino Unido	Moda	Premium	2012	Iguatemi JK	SP	1	1	0	N
Tory Burch	Tory Burch LLC	EUA	Moda	Luxo	2012	Iguatemi JK	SP	4	4	0	N
Tumi	Tumi Holdings Inc	EUA	Outros	Premium	2012	Iguatemi SP	SP	1	1	0	N
Under Armour	Under Armour Inc	EUA	Moda Esportiva	Premium	2015	Morumbi	SP	3	3	0	N
Vacheron&Constantin	Cie Fin Richemont	Suíça	Jóias/Relógios	Luxo	2009	Cidade Jardim	SP	1	1	0	N
Valentino	Valentino Fashion S.p.A.	Itália	Moda	Luxo	2012	Cidade Jardim	SP	4	4	0	S
Van Cleef & Arpels	Cie Fin Richemont	França	Jóias/Relógios	Luxo	2012	Iguatemi JK	SP	1	1	0	N
Vans	Vans do Brasil (VF Brands)	EUA	Moda Esportiva	Premium	2012	Iguatemi JK	SP	3	3	0	N
Versace Collection	Gianni Versace S.p.A	Itália	Moda	Luxo	1996	Rua (Jardins)	SP	8	7	1	S
Victorinox	Victorinox AG	Suíça	Outros	Premium	2013	Cidade Jardim	SP	3	2	1	N
Vilebrequin	Gill Apparel Group Inc	França	Moda	Premium	2008	Iguatemi SP	SP	3	3	0	N
Wolford	Wolford AG	Áustria	Moda	Premium	2000	Iguatemi SP	SP	2	1	1	N
Yves Rocher	Yves Rocher SA	França	Perf/Cosméticos	Premium	2013	Morumbi	SP	6	6	0	S
Zara	Inditex SA	Espanha	Moda	Premium	1999	Morumbi	SP	54	54	0	S
Zara Home	Inditex SA	Espanha	Artigos do Lar	Premium	2012	Iguatemi JK	SP	12	12	0	S

Totais**2463 2325 138**

Notas: os dados relativos às datas de abertura e locais de instalação das primeiras lojas das marcas internacionais foram obtidos por meio de informações na imprensa geral e especializada, bem como 'blogs' e websites de moda na internet. Consequentemente, estão sujeitas a incorreções.

Fontes: Geofusion-Plataforma OnMaps: www.geofusion.com.br (acesso restrito), acessado em 31-03-2016; websites das marcas internacionais; imprensa especializada; entrevistas com gestores das empresas no Brasil

Apêndice IV – Roteiros de entrevistas em profundidade

A. Roteiro para entrevista com gestor de VMI/Especialista

[Seleção de mercado]

Como as marcas obtiveram as informações para a entrada no Brasil? Houve alguma informação proveniente de SC?

Como as marcas analisaram o varejo brasileiro? Houve alguma influência de SC nesse processo?

As marcas foram procuradas pelos SC para virem para o Brasil? Houve alguma influência de SC nesse processo?

[Modo de entrada]

A marca optou por instalar subsidiária aqui no Brasil. A gente sabe que o Brasil é um país emergente e tem questões que afligem as marcas internacionais. Quais foram os motivos principais de optar por subsidiária? Houve alguma influência de SC nesse processo?

A marca que atua com licenciado ou franqueado no mercado brasileiro, precisou em algum momento de ter acesso a potenciais operadores aqui. Houve alguma influência de SC no seu contato ou indicação para essa marca?

[Adaptação do mix de marketing]

A marca teve que adaptar ao Brasil algum elemento do mix de marketing, tais como preço, produto ou propaganda? Se sim, houve alguma influência de SC nesse processo?

Qual foi o critério utilizado pelas marcas para escolher os locais de implantação de lojas nos mercados primários? Houve alguma influência de SC nesse processo?

[Expansão intramercado]

Como foi o processo de decisão das marcas de expandir pelo Brasil, fora de SP e Rio?

Como as marcas selecionaram os mercados regionais? Houve alguma influência de SC nesse processo?

Como as marcas selecionaram franqueados nos mercados regionais? Houve alguma influência de SC nesse processo?

Qual foi o critério utilizado pelas marcas para escolher os locais de implantação de lojas nos mercados regionais? Houve alguma influência de SC nesse processo?

[Comentários para o entrevistador]

Buscar justificativas das influências de SC verificadas

B. Roteiro para entrevista com gestor de ESC

[Seleção de mercado]

Os SC forneceram algum tipo de informação sobre o Brasil para as marcas internacionais?

Houve visitas e solicitações de apresentações sobre os SC do portfólio das ESC para marcas internacionais?

Por que algumas ESC estão atuando como operadoras de marcas de luxo internacionais no Brasil?

[Modo de entrada]

A marca optou por instalar subsidiária aqui no Brasil. A gente sabe que o Brasil é um país emergente e tem questões que afligem as marcas internacionais. Você acha que houve alguma influência de SC nesse processo?

A marca que atua com licenciado ou franqueado no mercado brasileiro, precisou em algum momento de ter acesso a potenciais operadores aqui. Você acha que houve alguma influência de SC no seu contato ou indicação para essa marca?

[Adaptação do mix de marketing]

Algumas marcas adaptaram ao Brasil algum elemento do mix de marketing, tais como preço, produto ou propaganda. Você acha que houve alguma influência de SC nesse processo?

As marcas implantaram a maioria das lojas em SC. Por que você acha que isso ocorreu aqui no Brasil?

[Expansão intramercado]

Como as marcas selecionaram os mercados regionais? Você acha que houve alguma influência de SC nesse processo?

Como as marcas selecionaram franqueados nos mercados regionais? Você acha que houve alguma influência de SC nesse processo?

As marcas implantaram a maioria das lojas em SC nos mercados regionais? Você acha que houve alguma influência de SC nesse processo?