

INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO – 1990 ATÉ 2017

Vanessa Piekarski¹

André Matsuno da Frota²

Resumo: O artigo objetivou contribuir ao entendimento do processo de globalização do varejo e seu impacto em empresas brasileiras. A teoria de internacionalização do varejo discorre sobre diversos motivos que impulsionaram empresas a globalização e os obstáculos encontrados por elas. Também são discutidas as estratégias utilizadas por essas empresas a se lançarem a novos mercados. Tendo em vista que as varejistas brasileiras ainda estão muito voltadas para o mercado nacional, procurou-se com este artigo analisar os motivos, os obstáculos e a estratégia adotada no movimento de expansão de uma empresa varejista brasileira. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizado um estudo com as Lojas Renner, uma importante varejista no ramo de moda nacional. Para isso, recorre-se às teorias que abordam o comportamento de empresas atuantes em uma economia globalizada. O estudo baseou-se no Modelo Uppsala de Valhne e Johanson, que analisam os motivos que induzem as empresas ao processo de internacionalização, ao mesmo tempo em que avaliam a forma com que ele ocorre. Observou-se na internacionalização uma melhoria contínua no gerenciamento das lojas, na troca de *know how* continuada, que são disseminadas nas filiais dos demais continentes.

Palavras-chave: Internacionalização; Varejo; Globalização.

¹ Vanessa Piekarski, Analista de Inteligência em Negócios.

² André Matsuno da Frota, mestre em Ciência Política.

1 INTRODUÇÃO

A década de 90 foi deveras importante para o setor varejista brasileiro, marcada por profundas transformações na dinâmica do varejo.

De acordo com a Análise Setorial do Dieese “Antes dos processos de abertura econômica o varejo brasileiro se caracterizava por ter capital majoritariamente nacional e era basicamente constituído por empresas de gestão familiar. Em função do baixo grau de profissionalização dessas empresas, ocorriam disparidades acentuadas nos padrões de administração”.³

A abertura do país às importações, no início da década de 90, fez com que as empresas nacionais, passassem a sofrer forte concorrência, pois estavam despreparadas para um mercado competitivo. A redução da inflação, obtida com o Plano Real, fez com que as empresas deixassem de ter os ganhos financeiros e assim, sua capacidade operacional ficaram evidentes. Junto destas dificuldades, somaram-se os contratempos enfrentados pelo país, como o desemprego elevado, os juros altos, a inadimplência e outros fatores internos, obrigando as empresas varejistas a mudarem para sobreviver.

As empresas brasileiras ainda estão voltadas para o mercado nacional, em contrapartida as empresas dos países desenvolvidos buscam oportunidades de negócios em países em desenvolvimento e com potencial de mercado. Diante disso, a proposta do estudo é analisar os motivos, os obstáculos e a estratégia adotada no movimento de expansão de uma empresa varejista brasileira, como no caso das Lojas Renner, sendo o setor varejista de fundamental importância para a atividade econômica do país, e estando ele passando por tantas mudanças, faz-se necessário compreender essas transformações.

De acordo com Dupuis e Prime (1996), a internacionalização do varejo não é um fenômeno novo, ela cresceu mais rapidamente a partir de meados da década de 70 e ganhou vulto significativo na década de 90.

Para conquistar e manter suas posições nos mercados as empresas arriscaram-se a exportar e importar; ou optam por outras formas de internacionalização. Quando uma empresa decide se internacionalizar, ela deve se preparar também para lidar com atitudes estereotipadas com relação aos seus produtos. Os efeitos da imagem de um país na percepção dos consumidores podem tanto facilitar como dificultar o desenvolvimento e a realização de esforços para atuar no mercado internacional.

³ DIEESE. ANÁLISE SETORIAL DO COMÉRCIO VAREJISTA. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2008/notatec74.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

Os passos das Lojas Renner são vistos como estratégia assertiva para expandir e consolidar as operações e a marca vem aprimorando seu negócio para brigar com gigantes do varejo de moda. O presidente da empresa José Galló não esconde que aprende com a concorrente e que grandes redes do varejo de moda, como a Zara, iniciaram processos bem-sucedidos de internacionalização por países vizinhos, de perfil similar ao do público deles.

1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como a internacionalização do varejo é um fato recente, a literatura disponível sobre este tema é ainda limitada. Pretende-se, então, através deste, contribuir para melhor entendimento das mudanças por que passou o setor varejista, restringindo-se ao estudo de um caso específico de internacionalização varejista nacional.

2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS

O varejo assume o papel de intermediador entre a indústria e o consumidor final. A intermediação se dá através da compra de mercadorias em volume superior ao que seria adquirido pelo consumidor final, com o benefício de preços mais baixos devido à quantidade negociada. Posteriormente, o varejista vende ao consumidor final tais mercadorias, a preços mais elevados. Dessa maneira, o varejo é o elo central da cadeia que leva o produto do fabricante ao consumidor final (Trinta, 1998).

2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO

2.1.1. Motivos para a Internacionalização do Varejo

Segundo Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) são vários os fatores que motivam uma empresa a se internacionalizar. Esses autores citam que, utilizar sua vantagem competitiva, sua tecnologia no desenvolvimento de seus produtos, o reconhecimento da força de sua marca, sua produção em larga escala, são fatores fundamentais para expansão em mercados internacionais. Outro e não menos importante fator é produzir com custos mais baixos e ter acesso a novas fontes de fornecedores.

Já Lambim (2000), diz que as empresas que se internacionalizam têm por objetivos, aumentar o potencial de seu mercado, diversificar e diluir os riscos comerciais de suas operações, aumentar o ciclo de vida de seus produtos, explorar a sua total capacidade de produção, reduzir custos de fornecedores e de produção e aumentar sua vantagem competitiva. Internacionalizar propicia também um melhor entendimento da concorrência local e estrangeira e um efeito de demonstração de força no seu mercado de origem de acordo com Cyniro; Penido (2007). E isto propicia ser capaz de entender a diversidade dos vários ambientes de atuação, interpretando as diferentes realidades, encontrando o modelo de negócios adequado que assegure capacidade competitiva para concorrer em qualquer mercado seja local ou global (Travesso Neto, 2007).

É muito importante também que as empresas deem atenção à sua competitividade, ou seja, sua capacidade de sobreviver e crescer, maximizando os lucros em meio à concorrência.

Segundo Almeida (2007), para que empresas de um determinado país aprendam a serem competitivas, elas precisam quebrar o paradigma de que são apenas empresas locais, investir para não ficar somente na exportação, escolher cuidadosamente o local para o investimento, ter uma marca de qualidade, fazer uma análise profunda das reais necessidades de recursos a serem empregados em cada local, desenvolver talentos cosmopolitas e habilidades para transferência de conhecimento.

Em empresas multinacionais é muito mais fácil aperfeiçoar os resultados como um todo, pois estas empresas têm flexibilidade para mover suas produções, explorar regimes tributários favoráveis, reagir a mudanças nas taxas de câmbio e transferir conhecimento de uma unidade para outra, reagindo mais rapidamente a ameaças e oportunidades. Mas estratégias de internacionalização não podem prescindir de informações confiáveis e fundamentais no poder decisório. Assim se faz necessária, a identificação e análise das oportunidades de negócios, proporcionadas por uma bem-feita pesquisa de mercado para o desenvolvimento de uma boa estratégia de penetração (Cretoi 2007 em Almeida 2007). Para iniciar um processo de internacionalização, a empresa deve definir uma estratégia planejada e coerente, onde numa fase inicial de preparação, seus executivos e técnicos sejam capacitados, seus processos e produtos sejam aperfeiçoados para garantir padrões de competitividade internacional (Almeida, 2007).

Num segundo momento, a empresa por estar presente num mercado mundial, obrigatoriamente investe mais em pesquisa e desenvolvimento, lançando novos produtos em prazos mais curtos, reduzindo o ciclo de vida de seus produtos

atuais. A empresa adquire também uma capacidade de aprendizagem maior, pois mantém pessoas atuando, nos diversos mercados em que atua e neles obtém informações que estimulam inovações no desenvolvimento de produtos, e isto capitaliza uma vantagem competitiva ainda maior em relação aos seus concorrentes, podendo a empresa utilizar essas forças para traçar novas estratégias de crescimento (Porter, 1990). A presença física em outros mercados multiplica e intensifica a percepção precoce de novas tendências de mercado e tecnologias no setor de atuação da empresa (Cretoiu 2007 em Almeida 2007).

2.1.2 Benefícios da Internacionalização

Internacionalização não é um fenômeno novo para as empresas nos diferentes mercados, o que é novidade é que com a globalização os mercados se tornaram interdependentes, se aproximando cada vez mais de um mercado único e global (Lambim, 2000). A estratégia de entrar em mercados internacionais deve estar presente no plano geral estratégico de qualquer empresa, com uma profunda análise do ambiente externo e interno em que todo o pessoal da empresa envolvido neste processo de internacionalização deve estar firmemente comprometido (Vila; Kuster, 2007). E não necessariamente precisa ser uma grande empresa, pois segundo Sauvart (2007) mais de 60 mil empresas transnacionais são na realidade pequenas ou médias.

Para uma empresa ter uma participação maior no comércio internacional, aumentar sua competitividade e poder enfrentar a concorrência com empresas que atuam globalmente, obrigatoriamente faz-se necessário que esta empresa aumente seus investimentos externos diretos (Ricupero; Barreto, 2007). A maioria das empresas quando decidem se internacionalizar, num primeiro momento, se expandem para mercados mais próximos onde tenham mais afinidades culturais e étnicas (McGoldrick, 2002), (Moore; Fernie; Burt, 2000). Nesses mercados ganham experiência de internacionalização e depois partem para mercados mais distantes (Johanson; Vahlne, 1977, 1990), (Wigley; Moore; Birtwile, 2005).

Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) disseram que as empresas em um determinado momento são empurradas por ser uma questão de sobrevivência, ou puxadas de seus mercados domésticos para os mercados internacionais.

Vila; Kuster (2007) concordam com a afirmação e ainda dizem ser uma questão de sobrevivência para algumas empresas a decisão de se internacionalizar. Para Ricupero e Barreto (2007), a escolha de uma empresa não é entre investir ou não no exterior, a questão é ou as empresas se internacionalizam ou acabam sendo compradas por investidores ou empresas maiores.

Ainda segundo Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004), essas empresas têm de possuir alguns pré-requisitos necessários para diminuir os riscos da decisão de se internacionalizar. Esses requisitos são motivação para a empresa decidir investir num determinado local, como por exemplo: incentivos fiscais oferecidos por algum país, competência estratégica para compensar a desvantagem que terá com a concorrência local por falta de familiaridade com a cultura local, e finalmente capacidade organizacional para alavancar suas forças estratégicas internas.

Empresas com processos bem definidos e mais participativos de formulação estratégica e que consideram *marketing* como filosofia de atuação empresarial, e não apenas uma das funções na organização tende a considerar o mercado como sendo o mundo e têm maiores chances de perceber as oportunidades e transformá-las em negócios, ultrapassando as fronteiras nacionais (Cretoiu 2007 em Almeida 2007). Para obter sucesso com a internacionalização, a empresa deve possuir recursos apropriados e uma estrutura corporativa forte, características essas que deverão estar alinhadas a uma marca consagrada no mercado doméstico, a um produto de sucesso comercial, um estilo e imagem diferenciados dentro de um determinado nicho de mercado (Wigley; Moore; Birtwistle, 2005).

2.1.3. Obstáculos Associados à Internacionalização do Varejo

Salmon e Tordjman (1989) destacaram que o varejo apresenta fortes características nacionais, pois lida com costumes e hábitos de consumos peculiares a cada região ou país. Inicialmente, os principais obstáculos descritos foram:

✓ Tamanho das empresas, geralmente pequenas e independentes, sem capacidade financeira ou cultura gerencial necessária para a expansão internacional;

- ✓ Prioridade dada à expansão nacional, através de diversificação geográfica e de um leque maior de atividades;
- ✓ Falta de conhecimento das condições e mercados estrangeiros;
- ✓ Foco na produtividade, particularmente pela concentração de compras em escala nacional.

Posteriormente, esses obstáculos seriam atenuados, passando a existir muitas empresas de grande porte com capacidade financeira e disponibilidade de recursos humanos. Essas empresas teriam saturado os mercados nacionais e explorado até o limite os benefícios da produção em massa. Elas estariam mais bem informadas sobre os hábitos dos consumidores estrangeiros, hábitos estes que estariam convergindo para uma homogeneização de consumo em todo o mundo (Salmon e Tordjman, 1989).

Alexander (1990) afirmou que, tradicionalmente, o varejo teria demorado a se internacionalizar pela crença de que as inovações deveriam atender às peculiaridades das diferentes culturas. Seguindo a mesma linha desenvolvida por Salmon e Tordjman (1989), destacou que outra razão para esse atraso foi o pequeno porte das empresas, que, por estarem voltadas ao mercado interno e regional, não eram grandes o suficiente para se lançarem a uma expansão internacional.

Alexander (1990) concluiu que os obstáculos seriam mais de ordem cultural do que tecnológica. No trabalho de pesquisa que desenvolveu, levantou os seguintes problemas mais enfatizados por varejistas que se internacionalizaram: a aquisição de pontos de venda, o recrutamento e seleção, a diferença linguística, o ambiente das lojas, diferenças nas condições de competitividade, diferença no gosto de consumo e diferenças nas condições sociais.

Em resumo, preocupações com as diferenças socioeconômicas, com o ambiente competitivo ou ambiente cultural, e não tanto com problemas tecnológicos, foram as questões levantadas.

2.1.4. Estratégias de Internacionalização

Inicialmente os varejistas desenvolveram a estratégia de investir em cadeias de varejo no país de interesse. Nesse caso, ocorria simplesmente a transferência

financeira do país de origem, com a intenção de comprar parte ou toda a cadeia local. Alguns dos motivos destacados para que as empresas adotassem esse modelo de expansão foram:

- ✓ Busca de taxas de crescimento superiores às que se podia obter no país de origem;
- ✓ Diversificação de risco financeiro e político;
- ✓ O investimento em lojas próprias seria arriscado e caro, em contrapartida, a compra de parte de uma cadeia existente faria com que a expansão fosse rápida;
- ✓ Aprendizado do *know-how* para um tipo de varejo não dominado pelo investidor estrangeiro.

Posteriormente outras duas estratégias seriam desenvolvidas: a estratégia global e a multinacional.

Na estratégia global, a empresa reproduziria fielmente no mercado internacional o conceito usado com sucesso no seu país de origem. Não haveria adaptações às características do consumidor local, pois todos os mercados seriam tratados como sendo homogêneos.

Shoham (1995) observou que, os defensores desta estratégia acreditavam que as empresas conseguiriam sobreviver em um mercado globalizado apenas se adotassem a padronização completa dos elementos do marketing *mix*. Portanto, as vantagens de economias de escala, como vantagens de produção, logística, distribuição, pesquisa, desenvolvimento, propaganda e promoção, seriam os principais motivadores da estratégia global.

Porém, Salmon e Tordjman (1989) destacaram que esta estratégia apresentaria dois conflitos em potencial: se, por um lado, haveria o desejo de beneficiar economias de escala, utilizando produtos e estratégias padronizadas em todos os mercados, pelo outro haveria a necessidade de adaptação ao mercado local para melhor satisfazer as expectativas dos consumidores.

Para Levitt (1985), a tecnologia estaria fazendo com que pessoas em todos os lugares do mundo quisessem coisas que ouviram, viram ou experimentaram através dos novos veículos tecnológicos. E isso estaria levando, cada vez mais, os desejos e necessidades das pessoas para um ponto global, homogeneizando

dessa forma os mercados em diferentes partes do mundo. O autor acreditava que o resultado seria o surgimento explosivo de mercados globais para produtos globalmente padronizados, portanto uma estratégia multinacional tornar-se-ia obsoleta.

Segundo Salmon e Tordjman (1989), os varejistas globais seguiram a crença de Levitt (1985), e mesmo com algumas adaptações às condições dos mercados locais, eles se posicionaram globalmente para toda a cadeia, adotando uma padronização das técnicas de marketing, do leque de produtos, da decoração das lojas, da promoção, do preço e do nível de serviço, para que fossem compatíveis com a cadeia estabelecida em diferentes mercados.

Outro ponto importante, levantado por Salmon e Tordjman (1989), foi que alguns varejistas globais dominariam e reteriam as técnicas de produção para garantir o controle de qualidade de seus produtos em qualquer país. A logística desenvolvida por esses varejistas seria também muito importante, pois lojas por todo o mundo seriam atendidas pelos mesmos armazéns centrais, que deveriam ser bastante especializados.

Salmon e Tordjman (1989) definiram a administração como sendo bastante centralizada, pois as decisões seriam tomadas apenas nos altos níveis gerenciais. Os gerentes locais teriam pouca autonomia e se limitariam a seguir os regulamentos e procedimentos estabelecidos pela matriz. As políticas do marketing *mix* também seriam decididas pela matriz, e nem mesmo decisões de preço e descontos caberiam aos gerentes locais. Devido à forte centralização das decisões, seria necessário um bom sistema de informação.

Neste tipo de estratégia a expansão seria muito rápida, pois apenas reutilizaria uma fórmula já testada com sucesso no país de origem. A padronização de suas atividades permitiria ainda economias de escala em relação a vendas, produção, distribuição, administração local, promoção e treinamento de pessoal.

Porém, as empresas que seguissem a estratégia global enfrentariam dois perigos. Por um lado, a forte especialização faria com que se tornassem vulneráveis às mudanças nas atitudes dos consumidores e aos ataques de competidores e, por outro, correriam o risco de ficar desatualizadas em relação às tendências do mercado, uma vez que se propunham a não se adaptar às características locais.

Salmon e Tordjman (1989) indicaram que, na estratégia multinacional, a terceira adotada pelos varejistas internacionais, haveria uma definição global de sua estratégia, porém aspectos importantes seriam adaptados ao mercado local. Nesta estratégia haveria a implantação de filiais autônomas que operariam de

acordo com a matriz, porém com adaptações ao mercado local. O conceito básico seria o mesmo, mas algumas alterações seriam necessárias para a adaptação a cada mercado nacional.

2.2. EVOLUÇÃO DO VAREJO NO BRASIL

2.2.1. Características do Varejo Brasileiro

A economia mundial em processo de globalização se caracteriza pela liberalização do comércio, e as empresas não conseguem se refugiar apenas em seus mercados domésticos como fonte certa de lucros (Sauvant, 2007). No Brasil, a internacionalização das empresas é um fenômeno recente e não é decorrente de um crescimento sustentável que o país teve nas últimas décadas. Diferente do que aconteceu com outros países, como por exemplo, os países asiáticos, as empresas brasileiras se internacionalizam para buscar no exterior, recursos, mercados, tecnologia e um dinamismo que falta ao Brasil (Ricupero; Barreto, 2007).

Segundo Trinta (1998), o processo inflacionário crônico, característico da economia brasileira até o Plano Real, fez com que as empresas brasileiras não se preocupassem em competir com base em reduções de preços e custos. Ao contrário, em épocas de alta inflação, observou-se o comportamento mais agressivo dos lojistas, caracterizado pela constante remarcação de preços. A lucratividade financeira, obtida com o descasamento entre vendas a consumidores a vista e pagamento de fornecedores a prazo, tornou-se tão ou mais importante que a operacional. Dessa forma, a ineficiência de muitas empresas ficava escondida atrás dos ganhos financeiros.

Essa instabilidade econômica funcionava como uma barreira de entrada para os concorrentes internacionais, pois eles não sabiam como operar em um país com inflação tão alta. Dessa forma, a ausência de concorrência internacional, associada à facilidade de obter lucros financeiros, teria feito com que, este setor ficasse bastante atrasado em relação aos competidores internacionais.

Santos e Costa (1997) destacaram alguns fatores pelos quais o varejo brasileiro em geral era caracterizado:

✓ A concorrência era regionalizada. Havia lojas especializadas operando localmente, cadeias de médio porte atuando em nível regional e poucas cadeias nacionais;

- ✓ As maiores empresas e seus fornecedores estavam concentrados nas regiões Sudeste e Sul, à exceção dos fornecedores de eletrônicos, que buscavam os benefícios da Zona Franca de Manaus;
- ✓ O relacionamento dentro da cadeia de fornecimento era restrito ao âmbito comercial, limitando-se a negociações de preço e formas de pagamento;
- ✓ O fluxo de mercadorias entre fornecedor e varejista era precário, não havia padronização, as embalagens eram inadequadas, faltava planejamento de entrega, entre outros;
- ✓ Eram grandes as disparidades entre o padrão de gestão das empresas, uma vez que predominava a gestão familiar, relutante em profissionalizar a administração;
- ✓ Havia grande disparidade de qualidade entre padrões de controle interno, principalmente em estoques e compras;
- ✓ Era frequente a indefinição de foco do negócio;
- ✓ Algumas empresas apresentavam elevado nível de endividamento.

Os autores ressaltaram que algumas destas características ainda persistiriam em determinadas empresas, embora o setor estivesse se modernizando através de mudanças na gestão, estratégias e relacionamento com fornecedores.

Conforme citado por McGoldrick (2002), as empresas, em geral, buscam inicialmente mercados internacionais mais próximos e semelhantes cultural e etnicamente, como forma de reduzir os custos de ser estrangeiro, mesmo que sejam economicamente menos interessantes. De fato, a trajetória das empresas brasileiras mostra que estas em geral iniciaram as suas operações internacionais em países da América Latina, antes de ingressarem em mercados mais maduros. Por isso, as empresas brasileiras internacionalizadas têm um grau de investimento mais concentrado nos países do Mercosul, e num nível menor nos Estados Unidos e em alguns poucos países da Europa e África.

Cyrino e Penido (2007) em um recente trabalho concluíram que, empresas

brasileiras internacionalizadas vêm se beneficiando deste processo com ganhos de escala, eficiência e aprendizagem, incorporando as vantagens obtidas às operações domésticas. A identificação e contratação de novos fornecedores para as unidades no exterior promovem redução de custos e melhoria no padrão de qualidade dos produtos e serviços (Cretoiu 2007 em Almeida 2007). Um dos benefícios mais importantes para as empresas brasileiras internacionalizadas é o acesso para captação de recursos a um custo mais favorável do que o praticado nas instituições financeiras do país, pois são inexistentes no mercado financeiro nacional linhas de financiamento para estabelecimento de bases nos mercados externos (Cretoiu 2007 em Almeida 2007). São de recursos próprios ou de parceiros que normalmente financiam as pequenas e médias empresas brasileiras nos seus projetos de internacionalização.

Mas segundo Cyniro e Penido (2007), existem muitas dificuldades de transferir as competências às operações no exterior, os retornos obtidos nas operações internacionais ainda estão abaixo dos alcançados no mercado doméstico, e ainda resta um longo caminho de aprendizagem para que as multinacionais brasileiras se tornem empresas transnacionais do mundo desenvolvido.

As empresas brasileiras fazem investimentos externos que apoiam a expansão de suas exportações, através de escritórios comerciais, armazéns, centros de distribuição, montagem ou acabamento do produto no mercado de destino, assistência pós-venda, lojas, pontos de venda próprios e franquias (Cretoiu 2007 em Almeida 2007). As empresas que empreendem nestas modalidades de investimento acrescentam atributos ao seu produto e objetivam aumentar o valor percebido pelos clientes. A presença local em mercados internacionais é muito importante, pois as características próprias do negócio e a intangibilidade dos atributos de valor demandam instalações físicas e relacionamento imediato e direto com os clientes. Mas o Brasil ainda não tem marcas conhecidas globalmente, e ter empresas com marca e presença global é condição essencial para a afirmação de uma nação na comunidade internacional (Almeida, 2007).

3 DESCRIÇÃO DO CASO: LOJAS RENNER

Em março de 1990 foi anunciado o Plano Collor, mais um plano governamental que tinha como propósito conter a inflação. Viveu-se um clima de grande expectativa, entretanto, após os primeiros meses do novo governo, a

inflação começou a dar mostras de que não tinha sido totalmente vencida.

Um longo período de total indefinição da política salarial, aliado à frustração das expectativas positivas, fez com que o país mergulhasse em recessão, terminando o ano com uma queda do PIB de 4,5%.

A sensível redução da atividade econômica, o declínio do nível de emprego e a perda do poder aquisitivo da população brasileira fizeram com que a Renner apresentasse prejuízo no exercício de 1990. Para tentar manter o volume de vendas, a empresa foi obrigada a adotar uma política de vendas agressiva (preços baixos), o que prejudicou suas margens.

Objetivando dar à empresa novo posicionamento mercadológico, ao longo de 1991 foi promovida uma reestruturação no Conselho Administrativo, com o ingresso de empresários com visão multisetorial, e a contratação de profissionais especializados para reforçar a equipe executiva. Foi contratado um novo diretor superintendente, José Galló, que tinha o desafio de reposicionar a Renner.

Em novembro de 1994, foi inaugurada uma loja no Beiramar Shopping Center em Florianópolis (SC), a décima loja da rede. Essa inauguração marcou um novo impulso no processo de expansão regional da empresa, que planejava abrir mais duas lojas em 1995, em Joinville (SC) e em Curitiba (PR), e expandir-se, nos próximos dois anos, para outros pontos do País e para o Mercosul, principalmente a Argentina.

Ainda em maio do mesmo ano, o grupo Renner anunciou o investimento de 10 milhões de dólares em um *Shopping Center*, em Porto Alegre, o Power Center. O estabelecimento ficaria localizado próximo às rodovias que ligavam o Rio Grande do Sul aos países do Mercosul, por onde transitavam cerca de 500 mil argentinos por ano.

Atualmente a Renner, é considerada a maior varejista de moda do país em faturamento, e por isso se encontra em constante estado de expansão, abrindo a cada dia mais lojas no país. A empresa conta com mais de 350 operações, entre lojas da Renner, da Camicado e YouCom, empregando mais de 17 mil pessoas.

O plano de expansão continua em andamento e contempla a abertura de duas lojas no Uruguai ainda neste ano, já que o país vizinho tem renda média maior do que no Brasil. Apesar da recessão, o faturamento no primeiro trimestre da Renner chegou a R\$ 1,4 bilhão, uma alta de 14,7%.

A empresa, nos últimos anos, vem conseguindo apresentar resultados melhores que os concorrentes, graças ao controle de custos, manutenção de margens e baixo endividamento. A venda de produtos financeiros também garante um bom ganho para a empresa. "A Renner se comporta bem mesmo em períodos

de alto estresse. Tem um processo de decisão muito bom, que permite uma dinâmica maior para mudanças. Ela foi à empresa menos penalizada do setor na crise", avalia Adeodato Volpi Netto, estrategista-chefe da Eleven Financial.

A eficiente administração da varejista chamou a atenção dos investidores nacionais e internacionais, passando a ter um grande destaque no mercado de capitais.

4 DISCUSSÃO

Nesta seção serão discutidas as respostas às questões de pesquisa inicialmente propostas.

Que fatores motivaram uma cadeia de lojas de departamento Lojas Renner a se internacionalizar?

Considerando a expansão da Renner, observou-se que a forte presença da Renner na Região Sul do país fazia com que esse mercado se encontrasse próximo da saturação. Em 1996 e 1997, a direção da companhia acreditava estar chegando ao fim da sua estratégia de ocupação dos espaços disponíveis na Região Sul. Dessa forma, a fim de obter crescimentos mais significativos, seria preciso procurar novos mercados.

O processo de internacionalização das empresas brasileiras está sendo feito de maneira gradual, em um processo de amadurecimento e com um novo olhar para o mercado externo. Isto pode ser decorrente de uma maior profissionalização no setor, verificada desde o fim da década passada.

Para o diretor-presidente José Galló, "O Brasil tem grandes oportunidades. Mas olhamos também para a América Latina. Escolhemos o Uruguai por ser um país com economia em ascensão, alto PIB per capita e perfil de clientela similar ao da Renner no Brasil. Pela proximidade, não há ajuste na operação, apenas na oferta de produtos, e teremos preço competitivo. A Renner não tem olhar para o curto prazo. O Brasil tem grande potencial de mercado. Agora, vai levar tempo para que a renda e o potencial de compra do consumidor se recuperem. Atuar no Uruguai abre novas frentes de receita e crescimento, além de fortalecer o posicionamento da marca no Brasil". (O Globo, 2017).

As lojas Renner vêm aprimorando seu negócio para brigar com gigantes do varejo de moda, como a espanhola Zara, e o diretor-presidente José Galló não esconde que aprende com a concorrente, "Observamos que grandes redes do

varejo de moda, como a Zara, iniciaram processos bem-sucedidos de internacionalização por países vizinhos, de perfil similar ao do público deles. Fizemos o mesmo na escolha do Uruguai. Lá, a operação poderá utilizar o centro de distribuição de Santa Catarina, e fica próximo à nossa sede em Porto Alegre”. (O Globo, 2017).

A expansão sustenta ganhos da líder no varejo de moda no país. Em 2015, quando as vendas do comércio encolheram 4,3% no país, segundo o IBGE, a Renner registrou lucro de R\$ 578,8 milhões, avanço de 22,8% na comparação com 2014. No primeiro trimestre deste ano, quando o freio no varejo bateu 7%, o grupo teve lucro de R\$ 65,5 milhões, 10,5% menos que de janeiro a março do último ano.

Galló credita o sucesso da Renner à proposta de valor da marca, que costura formato e visual da rede de lojas, linha de produtos e estratégia de comunicação, sobretudo num mercado sob condições adversas. “No varejo, não existem problemas financeiros. Existem problemas de mercado e de proposição de valor. Se o negócio não for bem diferenciado, não atrai o consumidor e, como consequência, passa a ter um problema financeiro”. (O Globo, 2017).

O executivo reconhece a dificuldade dos grupos de vestuário para crescer nesse cenário de recessão. E prevê concentração de negócios nos próximos anos, “A recuperação não vai ser fácil. Teremos anos difíceis pela frente. E o bom resultado não virá se não houver coalizão de entidades, empresários e sociedade. O Brasil precisa de um esforço de recuperação”. (O Globo, 2017).

5 CONCLUSÃO

O estudo, além de proporcionar algum entendimento sobre o processo de internacionalização do varejo, preocupou-se em relatar o surgimento e a expansão de uma cadeia de varejo brasileira.

Seguindo a análise de Guimarães (1982), as empresas começam pelo mercado regional, expandem para o nacional e depois ocupam o externo. No entanto, ter lojas em outros países não significa lucro imediato. É preciso levar em conta a cultura e os hábitos alimentares, assim como as maneiras próprias de gerenciar o varejo e de atender os clientes. Por isso, o lucro só chega após alguns anos de experiência. Outro fator a destacar é que, tanto no mercado interno como no exterior, as empresas cresceram construindo lojas próprias, fazendo joint-ventures, associando-se e comprando concorrentes. Destaque-se a importância da internacionalização para a melhoria contínua no gerenciamento das lojas, na troca de experiências e no aproveitamento das boas ideias, que são disseminadas

nas filiais dos demais continentes.

Um caso clássico na expansão internacional de lojas de departamento foi o da Sears, que muito cedo implantou-se em diversos mercados internacionais através de uma estratégia de padronização, com sucesso durante muitas décadas. A saída da Sears de diversos mercados internacionais nas décadas de 80 e 90 se deve mais à decadência geral desta grande empresa e de seu conceito de negócio do que a falhas na própria internacionalização.

Outro caso paradigmático é o da Marks & Spencer, do Reino Unido, que também buscou a padronização, embora de forma não tão completa quanto a Sears. Ela seguiu os mesmos padrões que fizeram dela uma empresa líder no Reino Unido. Entretanto, essa forma não foi bem aceita por consumidores de outros países. Os consumidores franceses acharam as lojas austeras, os preços baixos causavam desconfiança e as mulheres, principalmente, queriam experimentar as roupas, mas as lojas tinham poucas cabines de experimentação. Os consumidores canadenses consideraram que as lojas eram frias, hospitalares e com poucos provadores, as mercadorias eram sem graça e pouco coloridas. Além disso, a Marks & Spencer não fazia propaganda, acreditando que sua marca seria tão conhecida nos novos mercados quanto o era no Reino Unido.

Recentemente, essa grande e bem sucedida empresa foi forçada a se retirar da maioria de seus mercados internacionais por não ter conseguido obter lucratividade adequada nestes mercados, talvez pela dificuldade de transferir seu conceito de negócio.

Outro caso, já bem sucedido, em sua estratégia de padronização internacional, é o da C&A, que opera com sucesso inclusive no Brasil.

A questão que permanece em aberto é: para quais tipos de formato varejista a expansão internacional é mais necessária, ou, em outras palavras, em quais casos poderia ficar restrito ao país de origem?

Talvez uma resposta a essa pergunta seja o grau de risco de se enfrentar uma forte reação doméstica contra a sua liderança. Em outras palavras, quando redes varejistas atingem uma posição dominante em seus mercados originais, a ida ao exterior pode ser algo mais do que apenas crescer pela busca de novos mercados – mas a chance de vislumbrar riscos inaceitáveis em seu mercado de origem, em função de seu porte, e de evitá-los através do crescimento internacional.

Novos estudos poderiam comparar outras redes varejistas, ou a internacionalização de outros setores da atividade econômica. Além disso, poderiam ser aduzidas as perspectivas de outros autores, visando enriquecer o

estudo para a fixação das análises e comparações.

6 REFERÊNCIAS

ALEXANDER, N. Retailers and international markets: motives for expansion. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.75-85, 1990.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; BIRKINSHAW, J. *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. New York: Mc Graw Hill. 2004. 850 p.

CRETOIU, S. L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, André (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2007.

CYNIRO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras In: ALMEIDA, A. (Org.). *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 79 – 117.

DIEESE. Análise Setorial do Comércio Varejista. Disponível em: [//www.dieese.org.br/notatecnica/2008/notatec74.pdf](http://www.dieese.org.br/notatecnica/2008/notatec74.pdf). Acesso em: 05 mar. 2017

DUPUIS, M., PRIME, N. Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.24, n.11, p.30-38, 1996.

GUIMARÃES, Eduardo A. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business studies*, v.8,n.1,p.23-32,1977.

Jornal do Comércio. Lojas Renner já encosta no valor da Macy's. Disponível em: [//www.jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/06/economia/567675-lojas-renner-ja-encosta-no-valor-da-macy-s.html](http://www.jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/06/economia/567675-lojas-renner-ja-encosta-no-valor-da-macy-s.html). Acesso em: 05 ago. 2017.

LAMBIM, J. J. Market-Driven Management. New York: Palgrave, 2000. 696 p.

LEVITT, T. A Globalização dos mercados. Mercado Global, p.50-65, Maio/Junho, 1985.

MC GOLDRICK, P. Retail Marketing. 2. ed. New York: Mc Graw Hill, 2002. 658p.

MOORE, C. M.; FERNIE, J.; BURT, S. Brands without boundaries. The internationalisation of the designer retailer`s brand. European Journal of Marketing, Bradford, v.34, n. 8, p. 919-937, 2000.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. RJ: Campus, 1990.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país In: ALMEIDA, A. (Org.). Internacionalização de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 1 – 36.

SALMON, W.J., TORDJMAN, A. The Internationalisation of retailing. International Journal of Retailing, v.4, n.2, p.3-16, 1989.

SANTOS, A.M.M.M., COSTA, C.S. Características gerais do varejo no brasil. BNDES Setorial, n.5, p.55-69, mar. 1997.

SAUVANT, K. P. O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior In: ALMEIDA, A. Internacionalização de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 37 – 77.

SHOHAM, A. Global marketing standardization. Journal of Global Marketing, v.9, n.1, p.91-119, 1995.

TRAVESSO NETO, D. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização In: ALMEIDA, A. Internacionalização de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 119 – 139.

TRINTA, J.L. Desenvolvimento do formato de lojas de departamento no Brasil: estudo de casos. Orientadora: Angela da Rocha. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 1998. 157p. Mestrado em Administração.

VILA, N., KUSTER, I. The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 41, n. 1/2, p. 17 - 36, 2007.

WIGLEY, S. M., MOORE, C. M., BIRTWISTLE, G. Product and Brand Critical success factors in the internationalization of a fashion retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Bradford, n. 33, v. 6/7; p.531, 2005.