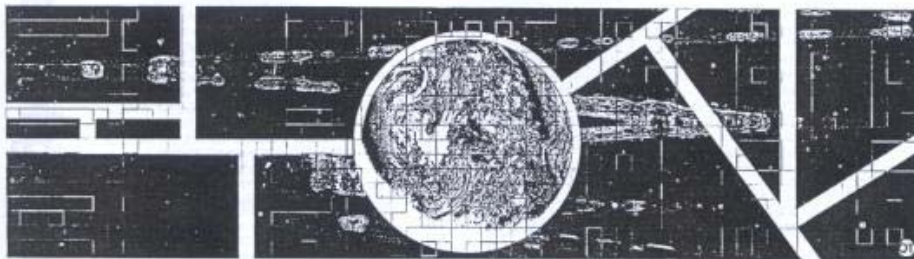


20 - Mastering Global Business



Estratégias para globalizar as redes de varejo

São quatro as grandes estratégias para que o setor varejista atue em âmbito global — crescimento orgânico, franquias, aquisições e "joint ventures". Antes de adotar qualquer dessas estratégias, é essencial que as redes de varejo estudem o mercado no qual estão interessadas, avaliando suas diferenças culturais e os obstáculos à participação de empresas estrangeiras. Com o processo de globalização já em andamento, os problemas são outros: adaptação de formatos e procedimentos, e relacionamento com fornecedores e parceiros locais.

■ por Jacques Horowitz e Nirmalya Kumar

O quadro 1 mostra uma das maneiras possíveis de se classificar as redes varejistas globais. As pioneiras no processo de internacionalização de suas atividades, como a Ikea (Suécia), C&A (Holanda), Benetton (Itália) e várias empresas americanas que adotaram um sistema de franqueamento similar ao da rede McDonald's encontram-se quase todas no quadrante A. Essas empresas continuarão a ampliar sua área de atuação global. Exemplos mais recentes de companhias assim são Body Shop, Gap, Hennes & Mauritz, Pier 1 Imports, The Rack e Zara.

Como essas empresas comercializam sobretudo marcas próprias, quase sempre são elas que, ao mesmo tempo, fabricam os produtos e os vendem aos consumidores finais.

O grupo espanhol Zara, por exemplo, que possui seiscentas lojas, das quais 150 fora da Espanha, abastece 60% de seus pontos-de-venda com produtos fabricados por indústrias próprias na Espanha, com os 40% restantes sendo atendidos por fábricas asiáticas. A Ikea possui unidades de produção próprias desde 1991 e, nos próximos anos, planeja abrir vinte fábricas novas em países do Leste Europeu.

Em função desse duplo direcionamento de suas atividades, fabricando e vendendo seus produtos no varejo, essas empresas conseguem, com apenas uma ou duas lojas, cobrir seus custos de operação num país estrangeiro. No entanto, para serem bem-sucedidas, elas são obrigadas a divulgar suas marcas com amplas campanhas publicitárias, com lançamento de novos produtos e com embalagens atraentes a fim de criar uma imagem sólida da marca e garantir a fidelidade a ela por parte dos consumidores.

Já no caso das empresas varejistas do quadrante B, o êxito em âmbito internacional é muito mais improvável. As perspectivas são melhores para aquelas que têm como alvo um segmento restrito da população nos mercados estrangeiros. Por exemplo, a Marks & Spencer comercializa sua linha St Michael de roupas, alimentos e artigos para casa por intermédio de 286 lojas na Grã-Bretanha e outras 172 lojas e franquias distribuídas pelo mundo.

No entanto, as redes mais tradicionais de supermercados destinados à população em geral — que, em seus países de origem, concentram-se na venda de suas próprias marcas, como a rede Sainsbury, na Grã-Bretanha, e a Migros, na Suíça — encontram mais dificuldades para se expandir internacionalmente. Elas precisam convencer os consumidores no novo país das vantagens de mudar tanto para um novo supermercado

como para novas linhas de produtos, o que pressupõe uma alteração significativa nos hábitos de consumo.

Ao contrário do enfoque em marcas próprias adotado pelas pioneiras redes varejistas globais, hoje estamos testemunhando a globalização dos negócios de "legítimas" redes de varejo, ou seja, que trabalham com marcas alheias. As empresas no quadrante C são sobretudo "campeões de vendas em suas categorias", como Blockbuster Video, Toys R Us e Virgin Stores. Para se implantar nos mercados externos, elas precisam oferecer uma quantidade muito maior de produtos que a dos concorrentes locais e conquistar os consumidores por meio tanto da variedade de oferta como de preços competitivos. Estes últimos somente são possíveis graças às vantagens advindas de fontes globais de abastecimento inacessíveis às redes locais. Um número cada vez maior dessas redes (como, por exemplo, a Home Depot) irá se voltar para o exterior, sobretudo para os países desenvolvidos onde há demanda suficiente para esse tipo de negócio.

Quem são os varejistas globais?



Jacques Horowitz é professor de Estratégia e Marketing no Setor de Serviços no IMD. Também é diretor-geral e de marketing da GrandVital, empresa varejista com 700 lojas em 19 países.