

Um Quadro Conceptual para Explicar a Internacionalização das Empresas de Comércio de Retalho

Pedro Dionísio*

A criação do Mercado Único Europeu reactivou os movimentos de internacionalização das empresas de comércio de retalho. Este artigo pretende contribuir para a construção de um quadro conceptual de compreensão deste fenómeno.

A internacionalização das empresas de comércio de retalho pode ser analisada no contexto da sua estratégia global. Nesta perspectiva analisaremos as estratégias genéricas, as vias de desenvolvimento e os movimentos estratégicos dos distribuidores.

As Estratégias Genéricas

De acordo com Porter⁽¹⁾ as empresas constroem as suas vantagens competitivas numa actividade através de uma das três possíveis estratégias genéricas:

- a estratégia de dominação global pelos custos;
- a estratégia de diferenciação;
- a estratégia de focalização.

A estratégia de dominação global pelos custos, que se baseia numa compressão permanente dos custos de forma a vender os produtos ao menor preço possível é bem exemplificada pelas empresas que lideram o negócio dos hipermercados.

As empresas de hipermercados como o Carrefour ou a Supa procuram obter vantagens nos custos através de:

- economia de escala, repartindo melhor os custos fixos ao nível da loja e da cadeia devido à sua dimensão da empresa;
- efeitos de experiência, relacionados com o know-how adquirido, graças ao número de lojas abertas e às vendas acumuladas de cada loja;
- melhores condições de compra, obtidas pela pressão exercida junto dos fornecedores no momento das negociações.

Quando uma empresa de hipermercados se internacionaliza procura reimplantar a sua estratégia de dominação pelos custos no novo país. Mas aí ela tem de construir novas lojas com um sortido de produtos e fornecedores diferentes pelo que perde a maioria das vantagens ao nível das economias de escala e das condições de compra. A grande vantagem que se mantém no novo país é o efeito de experiência.

Na procura de maiores vantagens duas tendências emergem desde o fim dos anos 80:

* Docente no ISCTE

- o desenvolvimento de marcas próprias, o que permite uma vantagem clara ao nível das compras que podem ser realizadas simultaneamente para diversos países;
- a criação de centrais de compras europeias juntando empresas de diferentes países que procuram obter vantagens junto dos fornecedores multinacionais no momento do referenciamento anual.

A estratégia de diferenciação evita o choque directo com a concorrência procurando "criar alguma coisa que seja percebida como única ao nível do conjunto do sector"⁽²⁾.

Para se diferenciar a empresa precisa de um trunfo valorizável, durável e defensável.

De acordo com Blanc, Dussage e Quelin (1991)⁽³⁾ a diferenciação pode ser: "ilusória" (ex: Galeries Lafayette), se é baseada unicamente numa política de publicidade e de promoção; ou "pela qualidade" (ex: Body Shop) se está alicerçada em aspectos temáticos referentes à própria concepção do produto; ou ainda "espacial" se a empresa se procura implantar de forma a ser a única a servir os consumidores numa determinada área (ex: implantação de um hipermercado num centro comercial de província).

O termo "ilusório" proposto por Blanc, Dussage e Quelin não será o mais correcto numa perspectiva de marketing já que cabe aos consumidores a atribuição do verdadeiro valor dos produtos.

Aos olhos do consumidor a diferenciação pela publicidade pode ser muito mais real do que a diferenciação em termos de características do produto.

A internacionalização baseada numa estratégia de diferenciação pressupõe que os clientes do novo país aceitem o conceito como único o que se torna habitualmente mais fácil nos casos da diferenciação pela qualidade.

De acordo com os autores anteriormente citados a estratégia de focalização pode ser considerada como uma sub-estratégia de dominação pelos custos ou de diferenciação num nicho de mercado e não exige uma análise específica.

A partir das estratégias genéricas do negócio iremos abordar as vias de desenvolvimento de cada empresa.

As Vias de Desenvolvimento

Os distribuidores podem optar por uma das duas vias de desenvolvimento principais:⁽⁴⁾ a de especialização e a de diversificação.

A especialização a nível internacional consiste em vender os mesmos produtos, da mesma forma em todos os países. Esta actuação é o resultado duma visão global do mercado que corresponde a uma abordagem geocêntrica (ex: Ikea).

A via da diversificação pressupõe para a empresa a aprendizagem dum novo negócio⁽⁵⁾. É o que se passa por exemplo quando os hipermercados se adaptam a um novo mercado, com novos sortidos de produtos, novos fornecedores, novas políticas de exposição, preço, promoção. Estas empresas têm uma visão multi-mercados que corresponde a uma abordagem policêntrica.

As vias de desenvolvimento dos distribuidores podem ser executadas através de diferentes movimentos estratégicos.

OS MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS

De acordo com Strategor⁽⁶⁾ existem dois grandes movimentos estratégicos: o desenvolvimento interno e o desenvolvimento externo.

No estrangeiro o desenvolvimento interno de um distribuidor materializa-se na implantação de uma filial própria a 100% (ex: Prénatal em Espanha e em Portugal).

O desenvolvimento externo consiste na aquisição total ou parcial de uma empresa (ex: Delhaize le Lion nos Estados Unidos) ou uma forma de cooperação com um parceiro estrangeiro.

A cooperação pode assumir duas grandes figuras:

- a joint-venture, que consiste na criação duma filial comum por duas ou mais empresas;

– o estabelecimento de acordos, sem criação de empresa, que podem ser muito detalhados como é habitualmente o caso dos acordos de franchising.

Em resumo, as empresas de comércio de retalho podem optar por quatro tipos de movimentos estratégicos.

UM QUADRO ESTRATÉGICO GLOBAL

O cruzamento das três vertentes (estratégias genéricas, vias de desenvolvimento e movimentos estratégicos) permitem criar um quadro representando as escolhas possíveis numa empresa (ver Quadro 1).

É interessante verificar que por exemplo no caso numa empresa de hipermercados como o Carrefour, líder em França, a estratégia de custo não lhe permite manter no estrangeiro as vantagens ao nível das economias de escala e das condições de compra.

No estrangeiro, esta empresa tem de seguir uma estratégia de diversificação já que consumidores, fornecedores e sortido são diferentes. É preciso, por isso, adaptar-se às novas condições.

A inexistência de cadeias nacionais de hiper-

mercados em Espanha, Itália, Portugal e Brasil obrigou as empresas internacionais francesas a criar novas lojas para entrar nesses mercados já que a opção de compra de cadeias existentes não era possível.

As vantagens competitivas que se mantêm no estrangeiro estão ligadas aos efeitos de experiência, mas os hipermercados consideram que o conhecimento do meio envolvente local – nomeadamente a capacidade de obter rapidamente autorizações de abertura de novas lojas – é fundamental, pelo que procuram parceiros locais.

Estas empresas são portanto já levadas a optar pela joint-venture em detrimento do franchising, para evitar que a experiência do distribuidor internacional seja rapidamente assimilada pelo parceiro local que, em seguida, iria terminar com o acordo de franchising.

A joint-venture exige investimentos em capital mais elevados que o franchising o que limita a velocidade de expansão internacional das empresas.

No caso dos supermercados, dado tratar-se de um formato de loja muito banalizado, existindo supermercados semelhantes em todos os países da Europa Ocidental e América do Norte e ainda em muitos países em vias de

QUADRO 1 – Quadro conceptual estratégico da internacionalização dos distribuidores

Formas de comércio	Estratégias Genéricas		Vias de Desenvolvimento		Movimentos Estratégicos			
	Custos	Difer.	Geocêntrica Espec.	Policêntrica Diver.	Int.	Cooperação		
						Ext.	J-V	Franchi.
Hipermercados	Carrefour			Carrefour			Carrefour	
Supermercados	Ahold			Ahold		Ahold		
Especialistas	Toys "R" US	Body Shop Ikea	Toys "R" US Body Shop Ikea		Toys "R" US Ikea			Body Shop
V.P.C.		Otto Versand		Otto Versand		Otto Versand		
Grandes Armazéns		Printemps		Printemps				Printemps
Lojas de Variedade		M&S	M&S		M&S			

desenvolvimento, a aquisição é o movimento estratégico seguido habitualmente pelas empresas. Existem numerosos exemplos de aquisição de empresas de supermercados americanos por parte de empresas europeias como é o caso do actual parceiro holandês do Pingo Doce, Ahold ou dos ingleses da Sainsbury. Os movimentos de aquisição nos Estados Unidos foram mais importantes nos anos 70, época em que a baixa do dólar favoreceu esse movimento.

As cadeias de especialistas têm comportamentos diferentes nos seus processos de internacionalização, em função do grau de controlo na concepção/fabricação dos produtos.

Uma empresa de brinquedos, que deverá entrar em Portugal em 1993, como Toys "R" US, que não controla a concepção dos produtos tem de optar por praticar uma estratégia de dominação pelos custos. No entanto, ao contrário dos hipermercados, o sortido é sobretudo mundial (multinacionais japonesas e americanas) e os gostos dos consumidores são mais semelhantes, o que permite à empresa optar pela via da especialização. Toys "R" US preferiu implantar-se no estrangeiro através de filiais próprias.

No caso dos especialistas que controlam a concepção dos produtos como Body Shop, Ikea ou Jaccadi, a estratégia tem sido de diferenciação, baseada principalmente no sortido.

Estas empresas atacam um segmento de mercado transnacional e podem assim optar pela especialização. O controle sobre a fabricação, ou pelo menos, sobre a concepção dos produtos permite-lhes optar pelo franchising que lhes possibilita um rápido crescimento. As pequenas lojas como Body Shop e Jaccadi são muito mais apropriadas para o sistema de franchising do que as lojas de grande porte do tipo IKEA, já que a operação é mais simples e os capitais necessários à implantação do estabelecimento são muito menores.

As empresas de venda por correspondência em que a maioria dos produtos são exclusivos, optam geralmente pela diferenciação com base no sortido.

Estas empresas pretendem ser empresas de massa no estrangeiro, isto é, empresas que vendem produtos massificados. Podem ter sucesso utilizando uma estratégia de diversificação, nos sectores onde os gostos dos consumidores sejam específicos a cada país (ex: clubes de livros da Bertelsman – em Portugal é o Círculo de Leitores) ou de especialização, nos sectores onde os gostos dos consumidores são mais semelhantes (ex: Otto Versand).

As dificuldades de entrar num mercado prendem-se com o tempo necessário para construir um ficheiro com histórico pelo que estas empresas têm optado pela aquisição.

Os grandes armazéns são uma forma de estabelecimento de muito difícil exportação dado tratar-se de um conceito em fase de maturidade/declínio na maioria dos mercados.

Os grandes armazéns têm seguido uma estratégia de diferenciação, baseada na comunicação já que a maioria dos produtos do seu sortido pode ser comprado noutras lojas.

No estrangeiro o facto de não se poder dirigir a um segmento específico de mercado e de se ter de aprovisionar localmente levou os grandes armazéns a optar pela diversificação. A internacionalização só tem sido possível em países onde um nome como Printemps ou Galerias Lafayette é importante.

A forma habitual de cooperação dos grandes armazéns é o franchising. Através de um contrato de franchising, o franchisado passa a poder utilizar o nome de uma insígnia prestigiosa e ainda a aquisição de produtos (ex: produtos franceses de luxo, que são vendidos pelos grandes armazéns franceses no Japão e na Coreia).

As lojas de variedade têm dificuldades de internacionalização semelhantes às dos grandes armazéns.

No caso de Marks & Spencer o líder inglês deste formato de loja, a existência da marca própria St. Michael para todos os produtos permite-lhes desenvolver uma estratégia de diferenciação. No estrangeiro, a empresa optou pela especialização quando implanta o conceito de loja de variedade (ex: França e

Bélgica) e desenvolve-o através de filiais próprias, excepto no caso de Espanha onde participou numa joint-venture. Nalguns países como Portugal e nos países nórdicos a empresa optou por desenvolver cadeias de lojas predominantemente de vestuário, devido às dificuldades logísticas de comercializar produtos frescos refrigerados e nestas lojas optou pelo regime de franchising.

Em síntese, podemos concluir que os principais conceitos utilizados na análise estratégica se aplicam ao caso dos distribuidores internacionais e que, em consequência da relativa imaturidade internacional destas empresas, muitas das suas actuações ainda são pautadas

por um processo de experiência, procurando as empresas aprender com os erros cometidos.

Bibliografia

- (1) PORTER Michael, *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitions*, The Free Press, New York, 1980, pp. 34-46.
- (2) PORTER Michael, *op. cit.* p. 37.
- (3) BLANC, DUSSAUGE e QUELIN "Stratégies Concurrentielles e Differentiation", *Gérer et Comprendre*, Septembre 1991, *Annales des Mines*, pp. 75-86.
- (4) STRATEGOR, *Politique Générale d'Entreprise*, Interéditions, Paris, 1988, p. 39.
- (5) KOENIG Gérard, *Management Stratégique*, édition Nathan, 1990, p. 223.
- (6) STRATEGOR, *op. cit.*, pp. 156-158.

cambridge school

INGLÊS

FRANCÊS

ALEMÃO

PORTUGUÊS PARA ESTRANGEIROS



LISBOA - Av. da Liberdade, 173 - 1200 LISBOA - Tel. 3527474 (6 linhas)
- Av. Guerra Junqueiro, 8-1º-Dtº - 1000 LISBOA - Tel. 8484544/8499601
- Av. do Uruguai, 6-1º - 1500 LISBOA - Tel. 7141824/7143170 - Fax. 7161832
ALMADA - Pr. do MFA, 12-1º - 2800 ALMADA - Tel. 2760234/2753218 - Fax. 2769353
PORTO - R. Duque da Terceira, 381-1º - 4000 PORTO - Tel. 560380/561130 - Fax. 5102652
COIMBRA - Pr. da República, 15 - 3000 COIMBRA - Tel. 34969/29285
FUNCHAL - R. da Carreira, 240-1º - 9000 FUNCHAL - Tel. 743718/743067

cambridge executive school

LISBOA - Av. da Liberdade, 173 - 3º - 1200 LISBOA - Tel. 3527474 (6 linhas) - Telex 63775 SPELL P - Fax. 534729