

O complexo fenômeno da desinternacionalização: um estudo de caso de empresa brasileira de varejo

Leticia Araujo Dienes¹, Adriana Beatriz Madeira²

1. Estudante de IC - Centro de Ciência Sociais e Aplicadas, CCSA - UPM- leticiadienes@yahoo.com.br

2. Professor Doutor - Centro de Ciência Sociais e Aplicadas, CCSA - UPM (Orientador)

Palavras Chave: desinternacionalização; varejo; Dumond

Introdução

As pesquisas a respeito do processo de desinternacionalização de empresas são recentes principalmente aquelas voltadas para empresas brasileiras. Marcadamente passaram a fazer parte da pauta de interesse de alguns pesquisadores em virtude das mudanças geopolíticas, como o avanço de outros membros do BRIC, questões políticas, mudanças cambiais, financeiras (bolha financeira), entre outros fatores. Estes fatos acabaram desenhando um cenário em que movimentos de desinternacionalização (*de-internationalization*) ou desinvestimento também são percebidos.

Benito e Welch (1997) e Benito (2005) explicam que desinternacionalização seria todo ato voluntário ou forçado que diminuem a participação ou exposição de uma organização às atividades internacionais correntes. Mas, além disso, a desinternacionalização pode ser também entendida como um processo voluntário de participação internacional em resposta ao declínio organizacional no mercado nacional e internacional, e como um meio de melhorar a empresa sem gerar uma crise (MELLAHI, 2003; ZEN; SANTOS, 2013). Existem 4 tipos principais de desinvestimento: Reestruturação financeira, reestruturação portfólio, reestruturação; e dimensões multinacionais e espaciais na reestruturação.

O problema de pesquisa definido foi: como ocorre o processo de desinternacionalização de empresa de varejo brasileira? E o objetivo geral foi compreender de que maneira se dá o processo de desinternacionalização de uma empresa brasileira. Os objetivos específicos eram: identificar os tipos de desinternacionalização empregados por empresas de varejo brasileiras; verificar os fatores que interferem no processo de desinternacionalização de empresas de varejo brasileiras; identificar as razões da desinternacionalização de determinadas empresas de varejo brasileiras; e verificar as vantagens e desvantagens da desinternacionalização.

Resultados e Discussão

Foi realizado uma pesquisa no modelo estudo de caso com uma empresa nacional varejista no ramo dos calçados. A Dumond faz parte do Grupo Paquetá, a marca apresenta 20 anos de mercado, no começo as vendas eram só multimarcas. Contudo, há sete anos surgiu a ideia de franquiar o modelo de negócio. A partir da abertura das primeiras lojas no Brasil apareceu oportunidade de abrir lojas no exterior. A primeira loja da Dumond fora do país foi na Angola, em 2007. Hoje a Dumond oferece lojas em 14 países. O processo de internacionalização da Dumond foi marcado pela internacionalização da marca, ou seja, a expansão internacional, mas também por etapas de retração de suas operações. Estas retrações podem ser classificadas como desinternacionalização de parte da empresa. As operações que passaram por algum tipo de retração (desinternacionalização ou desinvestimento) são da Mongólia, Tunísia e Egito.

Quadro 1- Processo de desinternacionalização

Loja Dumond- Processos de Desinternacionalização		
Países	Ano	Motivos
Tunísia	2010	Primavera árabe: questão política socioeconômica complexa
Mongólia	2011	Logística muito cara para não ter escala de produção.
Egito	2012	Erro de análise no ponto comercial

Fonte: o autor, 2015.

O Quadro 1 mostra os processos de desinternacionalização da Dumond em três países com cenário diferentes. No caso da Mongólia, o gestor argumentou que a instalação da loja em Ulan Bator, uma cidade fria de nove meses de inverno por um erro estratégico. Por ser um local distante, a logística fica muito cara para não ter escala de produção. A Tunísia foi um processo mais complexo, foi uma questão de instabilidade política e econômica fez com que o negócio.

Conclusões

O gestor mostrou três casos de desinternacionalizações em diferentes países e cenários. No caso da Mongólia foi um exemplo claro de má planejamento estratégico e tático, país longe da matriz, altos custos com logística e público alvo muito fraco. O gestor teve que rapidamente reestruturar e mudar o foco de investimento do país. Na Tunísia, o desafio foi uma instabilidade política, econômica e social que interferiu em vários tipos de negócios do país, mas após esses conflitos socioeconômicos o gestor pensa em abrir uma nova loja no país, pois o público alvo atende as todas as expectativas da marca. Por fim, o Egito que no primeiro momento foi aberta uma loja em um ponto de venda nada estratégico, sem o público alvo da marca. Foi realizado um estudo do macro ambiente do negócio e abriram a loja em outro ponto de venda, com os consumidores esperados pela marca, concluindo que a transação foi um sucesso. O gestor cita na entrevista, que o foco do momento para empresa é em blocos menos desenvolvidos, pois apresentam maior facilidade de importação da marca, pois são países que estão buscando marcas internacionais

Pode-se analisar que, por tratar-se de uma empresa de grande porte, a marca tende a crescer muito internacionalmente, em mercados abrangentes e em ascensão. Ambos os processos de desinternacionalização foram construtivos para análises mais profundas de estudo dos mercados e público alvo.

Agradecimentos

Apoio: PIBIC-Mackenzie

BENITO, Gabriel R.G. Divestment and international business strategy. *Journal of Economic Geography*, V. 5, p. 235-251, 2005.

BENITO, Gabriel R.G.; WELCH, Lawrence S. De-internationalization. *Management International Review*, Special Issue, Vol. 37, p. 7-25, 1997.

MELLAHI, Kamel. The De-Internationalization Process: A Case Study of Marks and Spencer. In: MELLAHI, Kamel; WOOD, Geoffrey. *Ethical business, the: challenges and controversies*. New York: Palgrave MacMillan, 2003.

ZEN, Aurora Carneiro; SANTOS, Wagner Soares Fernandes dos. O Processo de Desinternacionalização de Empresas: Um Estudo Comparativo no Brasil e na França. VI Encontro de Estudos em Estratégia. Anpad. Bento Gonçalves, 2013.