

DESINTERNACIONALIZAÇÃO: FATORES QUE INTERFEREM NO PROCESSO DE DESINTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE VAREJO

Gabriela Fernandes De Lima Folgosi (IC) e Adriana Beatriz Madeira (Orientadora)

Apoio: PIVIC Mackenzie

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo estudar os fatores que resultam no processo de saída total ou parcial – desinternacionalização - de operação em países estrangeiros por parte de organizações de varejo. Para tal, foi realizado um estudo de caso qualitativo. O estudo de caso apresenta a trajetória da varejista portuguesa h3, que desde 2011 vem ganhando espaço no mercado brasileiro. A partir da revisão teórica e da análise dos dados coletados, foi possível perceber todos os fatores que levaram a varejista portuguesa a retirar sua operação de países como Espanha e Polônia. A empresa é caracterizada por movimentos de crescimento e retração de duas de suas filiais e a entrada no mercado brasileiro só se deu anos após estas idas e vindas em operações em países da Europa. O estudo partiu do princípio de que os mesmos fatores de estratégia de expansão, podem também justificar uma desinternacionalização. Foi possível notar diferenças entre os três processos de entrada nos diferentes países, em conjunto com o nível de experiência adquirido pela companhia com os processos de expansão internacional ocorridos no passado, bem como o desenvolvimento da empresa em âmbito brasileiro. A companhia decidiu optar por uma estratégia diferenciada, mantendo maior proximidade com a filial brasileira.

Palavras- chave: desinternacionalização; fatores; internacionalização.

ABSTRACT

This article aims to study the factors which results in partial or total output process – de internationalization - operation in foreign countries by retail organizations. For this reason, we conducted a qualitative case study. The case study shows the trajectory of the Portuguese retailer h3, which since 2011 has been gaining ground in Brazil. From the theoretical review and analysis of the collected data, it was possible to understand all the factors that led the Portuguese retailer to withdraw its operation from countries as Spain and Poland. The company is characterized by growth and contraction movements of two subsidiaries and the entry into the Brazilian market came only years after these comings and goings in operations in European countries. The study assumed that the same expansion strategy factors may also justify the de internationalization. We observed differences between the three entry processes in different countries, together with the level of experience acquired by the company with the international expansion process in the past, and the development of the company in the

Brazilian context. The company decided to opt for a different strategy, keeping closer to the Brazilian subsidiary.

Keywords: de internationalization; internationalization; strategy.

1. Introdução

Esta pesquisa científica teve como objetivo analisar o processo de desinternacionalização nas empresas de varejo. O estudo proposto se deu por meio de estudo de caso da empresa h3, de origem portuguesa, atuante no âmbito do *fast food*.

A desinternacionalização de empresas é um fenômeno recente e relacionado aos eventos econômicos ocorridos a partir de 2008. O efeito da bolha financeira acrescido do redesenho geopolítico e econômico favoreceram o crescimento de alguns países e a retração de outros, sendo notável o avanço daqueles emergentes e a depressão dos países desenvolvidos. (ZEN; SANTOS, 2013).

Atualmente grande parte das organizações estuda as possibilidades para ingressar no mercado internacional e possuem muitas fontes para realizarem o estudo. Mas quando se trata do processo de desinternacionalização, pouco se fala a respeito, pois estratégias com o fluxo contrário ao de expansão das organizações em âmbito internacional, ainda são consideradas como uma admissão de fracasso (ZEN; SANTOS, 2013).

Investimentos e desinvestimentos devem ser vistos de forma natural, e estudados com afinco, pois ambos compõem a estratégia das organizações, que devem saber o momento certo em que precisam avançar ou retroceder em suas atividades internacionais. O modo de entrada, e o momento em que ocorrerá, é altamente decisivo para que a organização seja bem aceita, tanto no ponto de vista dos consumidores quanto no ponto de vista dos governos (ZEN; SANTOS, 2013).

Pensar em desinvestimento internacional de empresas de varejo ainda é um estágio relativamente inicial de desenvolvimento, embora as pesquisas de base sobre o assunto estão crescendo, e mostrando cada vez mais, que diferentemente do que muitos pensavam, o desinvestimento internacional possui diversas influências nem sempre são negativas, como um ato de fracasso da organização, mas também pode ser visto de forma positiva, como uma reconfiguração de estratégias, para melhor desempenho da organização em determinadas áreas de atuação (CAIRNS *et al*, 2010).

1.1 Objetivos

O estudo teve como objetivo geral compreender quais são os motivos que levam uma empresa de varejo a se desinternacionalizar. Uma vez que os objetivos específicos permitem que o objetivo geral seja alcançado, eram eles:

- Realizar a revisão da literatura acerca do tema e disponibilizá-la de maneira ordenada;

- Identificar quais são os fatores que interferem na desinternacionalização de empresas de varejo;
- Verificar quais são as estratégias de desinternacionalização empregadas no processo de desinternacionalização de empresas de varejo;
- Proceder a investigação empírica com a finalidade de identificar similaridades e diferenças entre as teorias e conceitos sobre a desinternacionalização de empresas e o processo de desinternacionalização de organizações de varejo.

2. Referencial teórico

Com o intuito de direcionar a pesquisa, o referencial teórico é de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho, pois aborda os principais conceitos sobre o assunto, servindo de base para a discussão dos resultados da pesquisa.

2.1 Definição de varejo

Varejo é um conjunto de atividades de negócios que envolvem a venda de produtos (bens) ou prestação de serviços a consumidores finais, para a utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial. É o último estágio do processo de distribuição e por isso, tem um contato mais estreito com os consumidores dos produtos e serviços que são vendidos, fazendo do varejo um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor ao que está sendo ofertado. Porém varejo não se trata apenas de lojas físicas, as atividades são realizadas também por telefone, correio, internet, e venda diretamente na casa do consumidor (KOTLER, KELLER; 2012; MATTAR, 2011; PARENTE, 2000).

2.2 Definição de internacionalização

A fim de compreender o processo de desinternacionalização de uma empresa é necessário definir, de antemão, o que é internacionalização, para, em seguida, conceituar a desinternacionalização. Internacionalização de uma empresa se refere a toda forma de atuação de uma empresa no exterior (MADEIRA; SILVEIRA, 2013). Chama-se de internacionalização o processo por meio do qual a empresa opera fora do seu mercado de origem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Cyrino e Barcellos (2006) entendem que internacionalizar é o movimento que uma empresa faz ao se deslocar para o exterior e que há possibilidades de dimensões neste processo que podem acontecer em conjunto ou de maneira isolada.

Segundo os autores Johanson e Vahlne (*apud* MEYER, KE 2011, pp. 894-909) o processo de internacionalização é resultado da interação entre aprendizado e compromisso das companhias para com os mercados estrangeiros, por outro lado, o resultado não pode

ser previsto, não há uma fórmula para se obter sucesso na internacionalização, apesar de existir instrumentos que podem ser utilizados para este fim.

O processo de internacionalização requer uma análise minuciosa de cada fator que pode atingir o resultado do processo de forma direta, ou indireta. A análise deve levar em conta as políticas do país em questão, os competidores locais, bem como o tipo de consumidor. Uma vez que não é feita a pré-análise de mercado, as chances da companhia não obter sucesso em suas atividades no exterior são grandes, havendo possibilidade da companhia se retirar do âmbito internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977 *apud* MEYER, KE 2011, pp.894-909).

2.1 Definição de Desinternacionalização

Benito e Welch (1997) definem desinternacionalização como 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 a fim de evitar uma possível crise (MELLAHI, 2003 *apud* REILJAN Ele, 2006, p 144-154).

2.2 Definições de Desinvestimento

Segundo os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), o desinvestimento é definido pela redução ou diminuição do volume dos negócios podendo chegar até o fechamento de uma organização, ou parte dela, conectado a isso, Benito e Welch (1997) concluem que o processo pode sim, ser visto como uma forma de estratégia, principalmente quando esta estratégia decorre de problemas no ambiente competitivo, ou da própria gestão organizacional.

Segundo Boddewyn (*apud* McDermott Michael, 2010, pp.37-53) existem quatro fatores a ser considerados por uma organização para a tomada de decisão para uma organização retirar seu investimento em uma determinada área da companhia, ou até mesmo em uma subsidiária.

O primeiro fator a ser levado em conta é a perspectiva do país de origem, ou seja, qual será o impacto causado na matriz da organização, quando a mesma resolve retirar os investimentos realizados em uma de suas subsidiárias. Como segundo fator, temos a perspectiva do país em que uma de suas subsidiárias está sediada, neste momento a matriz deve se questionar quais serão os impactos para com o país, quais setores serão afetados por tal desinvestimento, quantos empregos serão perdidos, qual será a reação dos sindicatos que respondem por estes trabalhadores. Dado um terceiro momento, a matriz deve analisar ainda segundo o autor, quem tomará as devidas providências para o processo de desinvestimento. A pessoa ou área responsável por tal decisão, geralmente os executivos

seniores da matriz do grupo, deverá pensar em todos os fatores citados acima, quando o processo será iniciado e como será desenvolvido, e a partir disso definir uma nova estratégia para o grupo (BODDEWYN, 1983,1984 *apud* McDermott,2010, pp 37-53)

Após o processo de determinação do desinvestimento, os executivos responsáveis, passam para o estágio de implementação, e então analisam o impacto do mesmo interna e externamente, ou seja, passam a comparar os contrastes entre o país sede da matriz, e os países estrangeiros que sediam as subsidiárias (BODDEWYN, 1976,1979a ,1979b *apud* McDermott,2010, pp 37-53).

2.3 Fatores influentes no processo de Desinternacionalização

Há certa desvantagem competitiva em ser uma organização estrangeira, por esse motivo, é necessário que as organizações analisem minuciosamente o mercado onde desejam ingressar, e seus diversos fatores que o afetam - tais como, culturas divergentes, geografia, forças políticas, legais e econômicas – excluindo a autorreferência, bem como o etnocentrismo ,visando maior eficácia do processo de internacionalização, a fim de obter um resultado satisfatório em sua entrada no mercado estrangeiro (ZEN; SANTOS, 2013).

Podemos qualificar o argumento da “desvantagem competitiva” em dois momentos. Sendo o primeiro aplicado a fase inicial das organizações em mercado estrangeiro onde, a desvantagem competitiva, tende a diminuir ao longo do tempo, pois muitas organizações procuram intermediários, para manter contato com sistemas políticos locais, e assim facilitar a entrada da empresa, em determinado país. No segundo momento, se tratando do retrocesso da internacionalização, que através de uma pesquisa percebemos que nem sempre os desinvestimentos estão associados à má gestão da organização, pelo contrário, na maior parte das operações apesar de apresentarem anteriormente um baixo desempenho em relação à suas atividades internacionais, mostraram que havia um número significativo de operações que eram rentáveis. Nesse caso, podemos observar que muitas vezes o processo de desinvestimento, está associado ao realinhamento estratégico da matriz, assim como a opção de reduzir a área de atuação da organização (ZEN; SANTOS, 2013).

Benito (2005) divide em grupos de razões, que podem influenciar uma empresa a se desinternacionalizar, sendo eles: a falta de experiência internacional, que ocorre quando a organização se utiliza do etnocentrismo e da autorreferência no processo de pré-internacionalização, a mudança na estratégia, e o baixo desempenho ou aumento dos custos. O autor, ainda afirma que esses fatores não influenciam da mesma forma em todas as organizações.

De acordo com a análise de circunstâncias de algumas companhias, pode se perceber que diversas vertentes que influenciam ao desinvestimento possuem relação com a liderança,

e a cultura das organizações em questão. A falta de estabilidade na liderança e o foco no topo das organizações vêm sendo uma grande dificuldade para organizações que atuam em âmbito internacional. E através disso, podemos concluir que organização é essencial para uma companhia, bem como uma liderança estável, principalmente para aquelas que atuam além de seu mercado nacional (CAIRNS *et al*, 2010).

O conceito de desinternacionalização possui uma medida diferente quando comparado a desinvestimentos. A desinternacionalização pode ser voluntária, quando decidida por questões estratégicas, ou involuntária quando ocorre por questões políticas ou até mesmo econômicas. Completa, quando há a total retirada da companhia daquele mercado em específico, ou parcial, quando a companhia retira apenas uma parte de suas atividades realizadas no exterior. Bem como, seguida de uma re- internacionalização, que pode acontecer após uma saída estratégica, para entrar novamente no mercado com um foco maior, visando uma melhor aceitação no novo mercado (BODDEWYN, 1973 apud McDermott, 2010, pp 37-53).

Segundo Benito e Welch (*apud* REILJAN Ele, 2006, pp.144-154), a desinternacionalização é mais provável quando o processo de internacionalização está nos primeiros estágios. Essa probabilidade diminui conforme o comprometimento das empresas com o mercado estrangeiro aumenta. Ainda segundo os autores, existem diferentes motivos que levam uma companhia a desinternacionalizar suas atividades.

Quadro 1 – Motivos que levam uma organização à desinternacionalização.

GRUPOS	MOTIVOS
I	Falta de experiências internacionais
II	Mudanças na estratégia
III	Baixa aceitação da companhia em ambiente externo e aumento dos custos
IV	Outras razões / problemas externos

Fonte : Elaborado pelo autor com base em Boddewyn (1973).

Os motivos foram divididos em quatro grupos (Quadro 1), sendo o primeiro composto por falta de experiências internacionais, onde a companhia não pré analisa de forma concisa o mercado, falta de conhecimento, rápida expansão para o mercado estrangeiro e atenção insuficiente para com o mercado estrangeiro. O segundo grupo é caracterizado por mudanças na estratégia, onde abordam pontos como a contratação de novos gerentes com perspectivas divergentes, o aumento da por parte dos CEOs e dos gestores, o aumento da demanda em âmbito doméstico, bem como a mudança no modelo operacional. O terceiro grupo é

caracterizado por meio da baixa aceitação da companhia em ambiente externo e aumento dos custos. E o quarto grupo é composto por outras razões, como problemas externos, incluindo intervenção do governo (BODDEWYN, 1973 *apud* McDermott, 2010, pp. 37-53).

2.3 Estratégias de Desinvestimento

Para Benito (2005), há três tipos básicos de desinvestimento, sendo o primeiro deles, para ajustamento de uma unidade (alteração da organização como um todo, envolvendo a terceirização e encerramento ou realocação de determinada unidade da organização). O segundo tipo visa à dissolução, ou seja, o encerramento de alguma unidade da organização que não vêm apresentando resultados satisfatórios além do processo de desinternacionalização. Já o terceiro, preocupa-se com a reestruturação da organização, podendo chegar a envolver muitas unidades empresariais que exercem diferentes atividades em diversos locais (mudanças nas estratégias da empresa, evitando a improdutividade e o caos). Contudo, para Zen e Santos (2013) existe ainda um quarto tipo, chamado de processo externamente imposto, quando ocorre o retorno para o país de origem, ou seja, a nacionalização da operação (Quadro 2).

Quadro 2 - Tipos de desinvestimento.

TIPOS DE DESINVESTIMENTO	
I	Ajustamento de uma unidade
II	Dissolução
III	Reestruturação da organização
IV	Processo externamente imposto

Fonte : Elaborado pelo autor, com base em BENITO (2005) ; ZEN & SANTOS (2013)

Estudos feitos por Alexander e Quinn (2002), Burt *et al* (2005), Cairns *et al* (2008) e Palmer (2004) mostram que desde dos anos de 1980 até os dias atuais, o varejo teve um aumento significativo em suas atividades internacionais, o que acarretou em ações de desinvestimentos dos varejistas que por sua vez associaram seus problemas à rápida expansão da categoria em âmbito global.

Alexandre e Quinn (2002) afirmam que desinvestimentos podem ocorrer como forma de estratégia para resultados negativos no mercado doméstico e não como uma resposta direta as dificuldades enfrentadas pela organização no mercado internacional.

Já Almir e Burt (2008) argumentam sobre o fato das companhias não possuírem informações e experiências suficientes no mercado em que desejam adentrar, levando a companhia ao insucesso em determinado país. Os autores acreditam que para que haja o

sucesso da companhia, deve-se conhecer muito bem o mercado-alvo, bem como o comportamento da população em relação ao consumo.

Burt *et al* (2004) tomaram como base o mercado europeu, e se atentaram para características e padrões de desinvestimento ocorridos na área de supermercados. Concluíram que a maioria dos desinvestimentos envolve a saída total da marca e ocorrem em subsidiárias que são resultado de fusões e aquisições. Por outro lado, Alexander *et al* (2005) concluíram que desinvestimentos podem ser representados de várias formas, envolvendo ou não a saída total do mercado alvo.

Ações de desinvestimentos são mais fáceis quando tomadas por um novo CEO da empresa, do que para aqueles que iniciaram o projeto (HAYWARD; SHIMIZU, 2006).

3. Procedimentos metodológicos

Para a realização de uma pesquisa científica, primeiramente, foi necessário fazer um levantamento bibliográfico com autores de referência, a fim de sondar o tema e adquirir conhecimento para posteriores análises e reflexões (YIN, 2006).

A metodologia refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, partindo da base teórica até a coleta e análise de dados. Os métodos utilizados referem-se à maneira de abordar o tema, coletar e analisar dados (YIN, 2006)

Para a pesquisa ser desenvolvida de forma concisa, se fez necessária a definição de um nível técnico, onde foram determinados quais métodos e técnicas são necessárias para realizar a pesquisa, de forma a obter um resultado satisfatório e verídico, com base no conteúdo estudado (YIN, 2006).

É possível distinguir cinco tipos de pesquisa: (1) experimentos; (2) levantamentos; (3) pesquisa histórica; (4) análise de informações de arquivos e; (5) estudo de caso, que poderá ser: exploratório, descritivo ou explanatório (causal) (YIN, 2006).

Optou-se por utilizar o estudo de caso, pois surgiu o desejo de entender melhor fenômenos sociais complexos. O estudo de caso apresenta questões do tipo “como” e “por que”, não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos. Assim, o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. ” (YIN, 2006, p.32). Segundo o mesmo autor, essa investigação do estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, pois haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, assim a coleta e análise dos dados será conduzido pelo desenvolvimento prévio de proposições teóricas. O estudo de caso é justificado quando o caso apresenta: “ (a) um teste crucial da teoria existente,

(b) uma circunstância rara ou exclusiva ou, (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. ” (YIN, 2006, p.67)

O projeto de pesquisa pode ser de caso único ou de casos múltiplos. Os casos únicos representam estudos comuns e foram descritas duas variantes: as que utilizam projetos holísticos e as que utilizam unidades incorporadas de análise. Já os casos múltiplos devem seguir uma lógica de replicação e devem trabalhar semelhantemente aos experimentos múltiplos, com resultados similares ou contraditórios (YIN, 2006).

Cada estudo de caso precisa seguir um protocolo que “é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. ” (YIN, 2006, p. 92). Em geral, segundo o mesmo autor, o protocolo do estudo de caso deve conter: (1) uma visão geral do projeto; (2) procedimentos de campo; (3) questões do estudo de caso e; (4) guia para o relatório do estudo de caso.

A realização de um estudo de caso envolve a incorporação de alguns princípios no momento da coleta de dados a fim de aumentar a qualidade da investigação proposta. São eles: (1) várias fontes de evidências; (2) um banco de dados para o estudo de caso e; (3) um encadeamento de evidências. O pesquisador deve se atentar a seis fontes distintas de evidências: (1) documentos; (2) registros em arquivos; (3) entrevistas; (4) observação direta; (5) observação participante e; (6) artefatos físicos. Para que cada fonte seja utilizada adequadamente, é necessário que os procedimentos para a coleta das evidências sejam desenvolvidos e administrados interdependentemente (YIN, 2006).

A unidade de análise segundo YIN (2006) relaciona-se com o problema de se definir o que é um “caso”. O indivíduo é unidade primária da análise, onde são coletadas informações de cada indivíduo relevantes. Arelado à unidade de estudo, as proposições auxiliam na hora de decidir o foco da pesquisa, onde e por qual motivo pesquisar determinados assuntos.

A unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais de pesquisa foram definidas. Yin (2006) afirma ainda, que cada unidade de análise exigiria um projeto de pesquisa sutilmente diferente e uma estratégia de coleta de dados. Se suas questões não derem preferência a uma unidade de análise em relação à outra significa que elas estão ou vagas demais ou em número excessivo.

Uma unidade de análise para um estudo de caso pode ser a economia de um país, ou o comércio ou fluxo de capital entre dois países por exemplo. Todas as questões do estudo de caso devem ser consideradas e respondidas para definir a unidade de análise e, por conseguinte, determinar os limites da coleta e da análise de dados (YIN 2006).

Cada estudo de caso, ou unidade de análise, deve estar segundo Yin (2006) semelhante àqueles previamente estudados por outras pessoas, ou devem divergir de forma clara e operacionalmente definida (YIN, 2006).

É extremamente útil para a coleta de dados as prováveis fontes de evidência e as questões de interesse devidamente respondidas e compreendidas. As questões do protocolo de estudo, devem retratar o conjunto inteiro de interesses a partir do projeto inicial, mas somente aqueles que serão tratados em casos únicos (YIN, 2006).

As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas, documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso dessas evidências requer habilidades e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes para realizar a análise das fontes (YIN 2006).

Desenvolveu-se um protocolo para este estudo de caso, a partir do que é proposto por Yin (2006). Os dados foram coletados de forma precisa e específica. Depois de coletados foram analisados, e aplicados ao estudo de caso. A pesquisa foi desenvolvida com o estudo de caso do tipo explanatório, onde as teorias existentes foram utilizadas para explicar o que ocorreu no objeto de pesquisa (YIN, 2006), no caso, a empresa h3 durante seu processo de desinternacionalização. A unidade de análise: os motivos que levam uma empresa de varejo a se desinternacionalizar.

O primeiro passo para a coleta de dados e informações a respeito da empresa, foi condensar toda a teoria apresentada no referencial teórico em um roteiro de entrevistas com perguntas semiestruturadas, para ser utilizado na pesquisa de campo e, posteriormente, o processo de síntese foi baseado nos dados obtidos, e algumas perguntas relacionadas ao mercado global e a posição da empresa frente a este mercado.

Durante a pesquisa de campo, foi feita uma entrevista, com a responsável pela área de marketing da empresa h3 no Brasil, Lia Nogueira. Esta entrevista foi gravada e transcrita na íntegra. Após transcrição foram analisadas a luz da teoria. E posteriormente foi realizada a triangulação de dados com o intuito de revelar similaridades e diferenças entre as evidências empíricas e o que a teoria postula (triangulação).

Durante a entrevista, foram discutidos pontos como a internacionalização da companhia em outros países, a ideologia da marca, a estratégia utilizada pela marca para adentrar diferentes mercados, barreiras e impulsionadores da companhia em relação a internacionalização, bem como desinternacionalização das subsidiárias.

4. Análise e discussão do caso “h3”

Segundo a entrevistada, a varejista portuguesa h3 nasceu de um sonho de três amigos portugueses que trabalhavam em ramos distintos, mas que sempre tiveram vontade de abrir um restaurante. Eis que em 2007, os três amigos colocaram o sonho em prática e o Café 3 foi inaugurado em uma das avenidas mais conhecidas da cidade a Avenida Liberdade em Lisboa.

Lia nos contou que o Café 3, era um restaurante onde possuía serviços de atendimento ao cliente na mesa. Com o passar do tempo, os três amigos, descobriram que o carro chefe do cardápio era um hambúrguer servido no prato, e então surgiu a ideia de levar este prato até a praça de alimentação.

Ainda segundo a entrevistada, o fato dos três amigos já possuírem o *know-how* do negócio, os levou a trabalhar com um mono produto, pois sabiam do sucesso deste prato no antigo Café 3. Em plena crise econômica em Portugal no ano de 2007, os três amigos abriram então a primeira loja da h3 e o sucesso da marca levou nos dias de hoje à empresa a ser alvo de estudos pelo mundo todo. Justamente por conta do sucesso e planos de expansão ainda durante a crise econômica, momento em que o mercado passava por um momento difícil.

4.1 Internacionalização da marca

4.1.1 Polônia

Com base em um artigo elaborado por uma estudante portuguesa em 2014, o processo de internacionalização no mercado polonês se deu no fim do ano de 2010. Através da criação de uma *Joint Venture*, onde 40% da empresa eram do grupo h3 e os outros 60% divididos em dois sócios, sendo um polaco e um português.

Segundo Olga, autora do artigo, a ideia surgiu com dois estudantes, sendo um polaco e um português que decidiram apresentar seus estudos sobre a economia polaca e quais seriam as vantagens de se ter a marca h3 no país para os sócios da empresa. Antônio, um dos sócios da empresa h3 e responsável pela área de expansão da empresa, concordou com a ideia dos estudantes, e achou interessante a iniciativa.

Com base na dissertação da estudante, apesar das diferenças culturais, econômicas e sociais, a empresa viu grande potencial no mercado polonês, e decidiu expandir seus negócios. Mas de acordo com o câmbio do país, os hambúrgueres h3 saíam um pouco mais caro em relação ao *Mc Donald's*.

O primeiro restaurante no novo mercado foi aberto em Varsóvia em janeiro de 2011. Como havia uma melhor compreensão do mercado local, com o apoio dos sócios locais, um

aproveitamento de sinergias e um conhecimento e experiência no mercado polonês por parte dos parceiros. A possibilidade de um insucesso da marca no mercado de destino (Polônia), os efeitos negativos não atingiriam a rede de restaurantes em Portugal, fizeram com que o grupo escolhesse uma *Joint Venture* para entrar no mercado polonês (SARAIVA, OLGA 2014).

Dentre os fatores que motivaram a entrada da empresa na Polônia se deu a taxa de crescimento do mercado de destino, a dimensão populacional, as condições legais e fiscais, e principalmente a facilidade de acesso ao mercado polonês (SARAIVA; OLGA 2014).

Encontrar um parceiro adequado foi um dos desafios que a h3 obteve, pois, o modelo de negócio seria semelhante ao aplicado em Portugal, sendo assim o suporte de um parceiro local poderia tornar mais fácil a expansão no mercado polonês. A barreira linguística, pois o russo não possui nenhuma semelhança com o português, bem como a formação dos funcionários e sócios, a adaptação dos menus em função da diferença cultural existente, o risco cambial (flutuações do Zloty) até a prevista entrada da Polônia na Zona do Euro, a dificuldade em convencer responsáveis pelos centros comerciais a cederem o espaço desejado, e as diferenças burocráticas existentes entre os dois países (SARAIVA; OLGA 2014).

O que levou a empresa a tomar algumas decisões para adaptação da marca dentro do novo mercado, como a troca do esparregado, comida típica portuguesa, por beterraba. As atividades de marketing, vendas, operações e produção, foram internacionalizadas juntamente com a marca a fim de obter melhores resultados no mercado alvo (SARAIVA; OLGA 2014).

O fato da nova planta não pertencer na totalidade aos donos da marca, desestruturou a empresa inserida dentro do novo mercado, levando à desinternacionalização da marca no mercado polonês (SARAIVA; OLGA 2014).

4.1.2 Espanha

A entrada no mercado Espanhol se deu de forma curiosa. O vice-presidente, de um forte grupo espanhol (VIPs Group) estava passando férias em Portugal quando ficou claramente interessado na proposta da companhia h3 (SARAIVA; OLGA 2014).

O grupo VIP possui 325 estabelecimentos variados entre indústrias de varejo e restaurantes, localizados em 19 regiões da Espanha e também em Portugal, seria o parceiro ideal para a h3 na Espanha, visto tamanha a estrutura que o compõe (SARAIVA; OLGA 2014).

Após um ano de negociações a franquia foi baseada exclusivamente entre os dois grupos, onde a h3 apenas recebia *royalty*. Foi uma experiência bem diferente para ambos os grupos, visto que a h3 precisou se destacar uma vez que a cultura de *shopping centers* de Portugal, não é a mesma da cultura espanhola. As pessoas na Espanha possuem o hábito de adquirir o almoço para viagem, e não possuem o costume de sentarem-se nas praças de alimentação de shoppings centers como os portugueses fazem usualmente (SARAIVA; OLGA 2014).

Na Espanha, restaurantes tradicionais são mais comuns de serem frequentados. O vice-presidente chegou à conclusão de que a franquia teria maior sucesso se fosse situada na rua, e para isso a logística deveria ser assegurada para que não houvesse problemas com a qualidade dos produtos. Mas não conseguiu convencer os parceiros do grupo h3 a mudarem o estilo de sua marca, dessa forma a primeira loja foi aberta em 20 de setembro de 2011, em um shopping localizado na cidade de Madrid, capital da Espanha. Já a segunda loja foi aberta em abril de 2012 com um investimento de 340 mil euros, onde adicionaram três tipos diferentes de saladas, sobremesas e cafés. (SARAIVA; OLGA 2014)

Conflitos de interesses começaram a aparecer entre os dois grupos, fazendo com que houvesse a desinternacionalização do grupo h3 da Espanha (SARAIVA; OLGA 2014).

4.1.3 Brasil

Segundo a entrevistada, após cinco anos da entrada da empresa h3 no mercado português, os três donos da empresa almejavam além, e decidiram estudar o mercado Brasileiro, visto que era um mercado que tinha certa intimidade com a língua portuguesa, além de possuir um *efort* bem parecido com o de Portugal em relação ao comportamento da população, o hábito de sentar para comer. O hambúrguer da h3 realmente remetia ao comportamento, visto que era servido no prato, como uma refeição, acompanhado com ingredientes frescos e molhos pensados pelo chefe, e não em uma caixinha, pronto para ser consumido no caminho do trabalho, por exemplo.

Lia nos contou, que a assinatura da empresa “*new hamburgology*” remete à uma nova maneira de se pensar em hambúrguer, um hambúrguer bem trabalhado, com os melhores ingredientes.

Após a entrada no mercado brasileiro, os donos perceberam que havia uma necessidade de ser introduzido o pão, em maio de 2015 ao cardápio brasileiro. O pão foi necessário para alavancar a marca nos horários com menor movimento.

Durante a entrevista, a responsável pela área de marketing da organização, nos mostrou como a abordagem da marca no Brasil foi diferente com relação aos outros países, visto que os donos portugueses se fazem presentes no dia a dia da marca, de forma a ser

uma subsidiária de Portugal. Todo o marketing da empresa brasileira é realizado em Portugal com base nos estudos no mercado brasileiro.

Lia ainda nos informou que no momento em que a marca deu entrada no mercado brasileiro em 2011, trouxe consigo dois representantes de Portugal, que se instalaram no Brasil por três anos, onde abriram 14 lojas com todas as dificuldades que uma empresa encontra ao se deparar com um novo mercado, tratando-se de impostos, mão-de-obra, o equívoco quando pensamos na língua visto que os donos acreditavam que por ambas serem “língua portuguesa” fossem iguais.

Lia nos contou que o plano da h3 para o Brasil, é continuar expandindo para os diferentes estados do nosso país, sempre visando qualidade dos produtos e um bom atendimento fortalecendo cada vez mais a marca no país.

5. Considerações finais

O objetivo principal desta pesquisa constituiu em analisar os fatores que levam as empresas de varejo a se desinternacionalizarem. Por meio de um estudo de caso exploratório, foi realizada uma entrevista com a responsável da área de marketing da empresa h3, varejista portuguesa desde 2007. Posteriormente foram analisadas as fontes de evidência, tendo como base o processo de desinternacionalização. Com esse procedimento obteve-se a resposta para o problema de pesquisa.

Limitações do estudo

Os resultados da análise ficaram limitados por se tratar da análise de uma única empresa. Futuros estudos poderiam abordar algumas empresas de determinado setor. Outra sugestão seria aplicar diferentes métodos de pesquisa, como a quantitativa, com o objetivo de ampliar a quantidade de informações e variedade de dados.

Referências bibliográficas

ALEXANDER; Nicholas; QUINN; Barry; (2002), “International retail divestment” *International Journal of Retail Distribution Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 112-25.

BENITO, Gabriel R G; WELCH, Lawrence S. *De-Internationalization*. Management International Review, Vol. 37, No. 2, p. 7-25, 1997.

Benito, Gabriel R. G. Divestment and international business strategy. *Journal of Economic Geography*, Vol. 5, No. 2, 2005, p. 235-251.

BURT, S., MELLAHI, T., Jackson T and Sparks, L (2002) “Retail internationalization and retail failure : issues from the case of Marks & Spence” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12 No.2, pp. 191-219.

BURT, S.L., Dawson, J. and Sparks L. (2004) "The international divestment activities of European grocery retailers", *European Management Journal*, Vol.22 No.5, pp 483-92.

BODDEWYN, J.J and R.L Tordenen. 1973. "U.S. Foreign Divestment: A Preliminary Survey". *Columbia Journal of World Business* 8 (2): 25-30.

CAIRNS; Patricia; QUINN; Barry; ALEXANDER; Nicholas; DOHERTY; Anne Marie. The role of leadership in international retail divestment. *European Business Review*, Vol. 22, No. 1, 2010, p. 25-42.

CAIRNS; Patricia; QUINN; Barry; ALEXANDER; Nicholas; DOHERTY; Anne Marie. (2008) "Understanding the international retail divestment process", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 16 No 2, pp. 111-28.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). *Gestão internacional*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.

JOHANSON, J & VAHLNE, J-E. 1977. The internationalization process of the firm : A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, Fauze Najib. *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MCDERMOTT, Michael C (2010) *Int Studies of Mgt & Org*, Vol.40 No.4, Winter , pp 37-53.

MELLAHI, K. (2003). The De-internationalization Process: A Case Study of Marks and Spencer. In WHEELER, C.; MCDONALD, GREAVES, F.; I. *Internationalization: Firm Strategies and Management*: p. 150–162, Hampshire: Palgrave Macmillan.

MEYER, KE (2011) , *Journal of international Business Studies*, pp.894-909, University of Bath, Claverton Down.

PALMER, M (2004) " International retail restructuring and divestment the experience of Tesco", *Journal of Marketing Management*, Vol.20 No. 10, pp.1075-105

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

REILJAN, Ele (2006). *De- internationalization motives: A theoretical framework*, pp.144-154

RIBEIRO; Fernanda Cecília Ferreira; BORINI; Felipe Mendes. Desinvestimento nos processos de Internacionalização: o caso Petrobras. *RAD*, Vol.12, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago, 2010, p.20-42.

SARAIVA; Olga (2014) "*h3 Hamburger Gourmet – Main Drivers for Internationalization and Faced Challenges*"

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. GRASSI, Daniel (Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZEN, Carneiro; SANTOS, Wagner Soares Fernandes dos. O Processo de Desinternacionalização de Empresas: Um Estudo Comparativo no Brasil e na França. *3Es, VI Encontro de Estudos de Estratégia*, Bento Gonçalves, RS, maio, 2013.

Contatos: gabis.folgosi@hotmail.com e adri.madeira@gmail.com