

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**LEONARDO CHAGAS DOS SANTOS**

**UM ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA NO  
CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES RECENTES NO CENÁRIO DA  
GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA**

**PORTO ALEGRE**

**2023**

**LEONARDO CHAGAS DOS SANTOS**

**UM ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA NO  
CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES RECENTES NO CENÁRIO DA  
GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Relações Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Hélio Henkin

**PORTO ALEGRE**

**2023**



#### CIP - Catalogação na Publicação

Chagas, Leonardo  
UM ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA  
NO CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES RECENTES NO CENÁRIO DA  
GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA / Leonardo Chagas. -- 2023.  
70 f.  
Orientador: Hélio Henkin.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Ciências Econômicas, Curso de Relações  
Internacionais, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Internacionalização. 2. Lojas Renner. 3.  
Paradigma Eclético de Dunning. 4. Globalização  
produtiva. 5. Cadeias Globais de Valor. I. Henkin,  
Hélio, orient. II. Título.

**LEONARDO CHAGAS DOS SANTOS**

**UM ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA NO  
CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES RECENTES NO CENÁRIO DA  
GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA**

Trabalho de conclusão submetido ao  
Curso de Graduação em Relações  
Internacionais da Faculdade de Ciências  
Econômicas da UFRGS, como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel  
em Relações Internacionais.

Aprovado em: Porto Alegre \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Hélio Henkin – Orientador

UFRGS

---

Prof. <sup>a</sup> Dra. Jacqueline Angélica Hernandez Haffner

UFRGS

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Schonerwald da Silva

UFRGS

*Prosperity doth best discover vice, but  
Adversity doth best discover virtue.*

*Francis Bacon*

## RESUMO

Este trabalho analisa como as transformações recentes da globalização produtiva afetaram a internacionalização de empresas, usando como exemplo a varejista brasileira Lojas Renner. A partir do estudo de caso, foram identificadas as razões pelas quais a empresa optou por investir em operações no exterior, levando em conta três fatores-chave propostos pelo modelo do paradigma eclético de Dunning: vantagem de propriedade, vantagem de localização e vantagem de internalização. O trabalho destaca a importância da internacionalização de empresas para enfrentar os desafios do ambiente competitivo global e como a análise das cadeias globais de valor pode fornecer importantes insights para as empresas que desejam expandir suas operações além das fronteiras nacionais. O estudo de caso da Lojas Renner evidencia a eficácia das estratégias adotadas pela empresa para se adaptar às particularidades de cada mercado e garantir uma experiência de compra diferenciada para o mercado consumidor. Porém, o trabalho também aponta para os desafios em termos de governança, regulação e responsabilidade das empresas na coordenação das cadeias globais de valor, evidenciando a necessidade de uma gestão responsável e ética em nível global.

**Palavras-chave:** globalização produtiva; internacionalização de empresas; Lojas Renner; paradigma eclético de Dunning; cadeias globais de valor.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes how recent transformations in productive globalization have affected the internationalization of companies, using the Brazilian retailer Lojas Renner as an example. Based on a case study, the reasons why the company chose to invest in foreign operations were identified, taking into account three key factors proposed by Dunning's eclectic paradigm model: ownership advantage, location advantage, and internalization advantage. The paper highlights the importance of company internationalization in facing the challenges of the global competitive environment and how the analysis of global value chains can provide important insights for companies seeking to expand their operations beyond national borders. The Lojas Renner case study demonstrates the effectiveness of the strategies adopted by the company to adapt to the specificities of each market and ensure a differentiated shopping experience for the consumer market. However, the paper also points to the challenges in terms of governance, regulation, and responsibility of companies in coordinating global value chains, highlighting the need for responsible and ethical management at the global level.

**Keywords:** productive globalization; internationalization of companies; Lojas Renner; eclectic paradigm of Dunning; global value chains.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Teorias de internacionalização .....	18
Figura 2 – Investimento direto estrangeiro, entradas líquidas (US\$ dólar) .....	30
Figura 3 – Índice de conexão global entre 2001 e 2019 .....	33
Figura 4 – Comércio nas CGV como porcentagem do comércio mundial .....	41
Figura 5 – Participação de mercado das maiores empresas brasileiras do mercado de moda .....	43
Figura 6 – Número de lojas por país .....	45
Figura 7 – Distribuição de colaboradores Lojas Renner em 2020 .....	46
Figura 8 - Origem dos fornecedores .....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGV	Cadeia Global de Valor
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
OLI	Ownership, Location, Internalization
IED	Investimento Estrangeiro Direto
ONU	Organização das Nações Unidas
OMS	Organização Mundial da Saúde
EUA	Estados Unidos da América
PME	Pequenas e médias empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
ISE B3	Índice de Sustentabilidade Empresarial
CEO	Chief Executive Officer

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 ELEMENTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA: REVISÃO LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
<b>3 O PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING .....</b>	<b>21</b>
<b>4 GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA E CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: EVOLUÇÃO E MUDANÇAS NO PERÍODO RECENTE.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV).....</b>	<b>37</b>
<b>5 CARACTERIZAÇÃO DO CASO DA LOJAS RENNER.....</b>	<b>42</b>
<b>6 ANÁLISE DE IMPACTO POTENCIAL E EFETIVO DAS MUDANÇAS NO CENÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AS PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA LOJAS RENNER .....</b>	<b>54</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ponto focal do trabalho é o processo contínuo de novos negócios internacionais desenvolvido pelas empresas, conhecido como processo de internacionalização. A **questão** que orienta este trabalho é: de que forma as transformações recentes da globalização produtiva têm afetado o processo de internacionalização das empresas?

O **objetivo principal** é analisar as mudanças no cenário da globalização produtiva e das cadeias globais de valor, avaliando seu impacto sobre o processo de internacionalização das empresas, através de estudo de caso de uma empresa brasileira. Podemos elencar como **objetivos secundários**: Conceituar o fenômeno de internacionalização de empresas com enfoque sob a perspectiva do paradigma eclético proposto por Dunning (1977, 1980 e 1988); descrever as transformações sofridas pela globalização produtiva e as Cadeias Globais de Valor privilegiando o período que compreende o início do governo Trump, em 2017, até o período anterior à pandemia de COVID-19; constatar as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa varejista brasileira Lojas Renner no mesmo período descrito acima.

A **primeira hipótese** é que o processo de internacionalização de empresas foi prejudicado pelas mudanças no cenário econômico global do período analisado, mesmo antes da pandemia de COVID-19. A **segunda hipótese** é que as companhias estão concentrando sua expansão internacional para regiões geograficamente próximas e com semelhanças culturais, a fim de evitar os desafios conjunturais da globalização.

A dispersão do processo produtivo oferece cada vez mais valor agregado aos produtos, o que, conseqüentemente, gera acirrada concorrência internacional, fator determinante na indução do processo de internacionalização das empresas. Com o aumento da globalização dos mercados e a liberalização do comércio, as empresas estão enfrentando crescente competição de empresas estrangeiras que buscam ampliar sua presença em mercados internacionais. Isso tem levado empresários a buscar novos mercados e oportunidades de negócios em outros países, com o objetivo de ampliar sua base de clientes, fragmentar seu processo produtivo para

obter maior eficiência em nível internacional e expandir sua participação no mercado global. Além disso, a concorrência internacional tem sido um fator importante na indução do processo de internacionalização das empresas, pois elas precisam se adaptar às mudanças no ambiente competitivo para manter sua competitividade e seu crescimento econômico. Os anos recentes propiciaram transformações significativas no cenário da globalização produtiva e das cadeias globais de valor, afetando os incentivos para que as corporações realizem investimentos em operações no exterior.

No que diz respeito às cadeias globais de valor, elas servem como verdadeiros indutores para o processo de internacionalização de empresas através da necessidade de acesso a matérias-primas e fornecedores locais. Outra maneira é através da busca por mercados consumidores adicionais. Além disso, as empresas podem se internacionalizar para se beneficiar de vantagens competitivas, como mão de obra mais barata ou incentivos fiscais em outros países. A globalização econômica também tem criado oportunidades para empresas entrarem em novos mercados e se expandirem para além de suas fronteiras nacionais.

**Justifica-se** a elaboração deste trabalho pela relevância de estudos que buscam compreender as mudanças no cenário econômico global e seu impacto nas decisões das empresas de expandirem suas operações para além das fronteiras nacionais. O estudo será fundamentado na estreita relação entre o processo de internacionalização, a globalização produtiva e as cadeias globais de valor. O que impulsiona a elaboração desse trabalho é compreender as dificuldades enfrentadas pelas empresas que buscam internacionalizar seus negócios e identificar os fatores que as motivam a adotar essa estratégia.

Para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se um estudo com a Lojas Renner, uma importante varejista no ramo da moda nacional que já conquistou espaço em economias da América Latina. A referida empresa, pela sua atuação em países em desenvolvimento, torna-se um caso interessante de se analisar, uma vez que sua atuação participa dos segmentos mais estratégicos da cadeia de valor devido a várias vantagens, como acordos comerciais favoráveis, mão de obra barata e proximidade com os mercados finais. A abordagem teórica escolhida para amparar a análise é o modelo do paradigma eclético de Dunning, que permite identificar as razões pelas

quais as empresas optam por investir em operações no exterior, levando em conta a interação de três fatores-chave: vantagem de propriedade, vantagem interna de localização e vantagem de mercado.

Sob o ponto de vista metodológico, a monografia em questão é caracterizada como uma pesquisa exploratória, na qual fontes bibliográficas e descritivas foram empregadas para descrever o processo de pesquisa. Segundo Prodanov (2013), a pesquisa exploratória tem como finalidade facilitar a definição do tema de pesquisa, orientar a formulação de objetivos e hipóteses ou ainda, descobrir novas abordagens para o assunto em questão.

Através da pesquisa com base em referências bibliográficas e do método hipotético-dedutivo, o objetivo deste trabalho é aprofundar o tema em questão e chegar a uma conclusão coerente diante da problemática apresentada. Para isso, é abordada a temática e as hipóteses, utilizando-se tanto do método mencionado quanto da técnica de pesquisa bibliográfico-documental. O método escolhido para a elaboração deste material, desenvolvido por Karl Popper em 1935 e conhecido como o método de eliminação de erros (LAKATOS; MARCONI, 2007), se inicia com a identificação de um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva para testar a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela referida hipótese (PRODANOV, 2013, p. 32).

Para obter conhecimento sobre as mudanças na globalização e a internacionalização de empresas, a coleta de dados foi realizada por meio da busca e análise de fontes já existentes, como livros, artigos, monografias, dissertações e teses de autores que estudaram assuntos relacionados ao tema de pesquisa, todos devidamente referenciados ao final deste trabalho.

Como instrumento de coleta de dados, foram utilizadas diversas fontes bibliográficas mencionadas anteriormente. Com base nos materiais mais relevantes sobre o assunto, procurou-se obter uma melhor compreensão do conteúdo apresentado no trabalho. Fontes secundárias também foram utilizadas como informação bibliográfica na elaboração da monografia.

O trabalho consiste em uma pesquisa científica que aborda o tema da internacionalização de empresas, com foco na Lojas Renner, uma das principais empresas de varejo do Brasil. Para tanto, o estudo foi dividido em seis capítulos, além da introdução e conclusão.

No **capítulo 2**, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a internacionalização de empresas, abordando a construção histórica desse fenômeno e apresentando as principais teorias que o estudam, incluindo o Paradigma Eclético de Dunning, que é abordado em detalhes no capítulo 3. Esse modelo é um arcabouço analítico utilizado para testar empiricamente o funcionamento das empresas multinacionais e para tirar conclusões sobre diversos dilemas de internacionalização.

O **capítulo 4** apresenta uma análise da evolução e mudanças na globalização produtiva e nas cadeias globais de valor no período entre 2016 e 2019, com foco nas repercussões estruturais persistentes da guerra comercial entre China e Estados Unidos no comércio mundial. Apesar disso, a globalização é considerada um fenômeno consolidado e definitivo na dinâmica das relações econômicas mundiais.

No **capítulo 5**, é apresentado um histórico geral da empresa brasileira Lojas Renner e sua internacionalização, destacando a importância da adaptação do modelo de negócios e estratégias de marketing para esse processo. Por fim, no **capítulo 6**, é realizada uma análise de impacto potencial e efetivo das mudanças no cenário internacional sobre as perspectivas de internacionalização da Lojas Renner, avaliando como as mudanças na economia global podem afetar a capacidade e viabilidade da empresa para se expandir para outros países.

## **2 ELEMENTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA: REVISÃO LITERATURA**

O processo de internacionalização de empresas, conforme definido por Luostarinen (1994), é caracterizado como um desenvolvimento gradual e contínuo de negócios internacionais. Nesse processo, a empresa se envolve e se compromete

com operações internacionais, atuando com produtos específicos em mercados selecionados. Através dessa estratégia, as empresas buscam expandir suas atividades para além do mercado doméstico e adentrar em novos mercados internacionais.

Após a decisão de internacionalização, surge a questão sobre como penetrar nos mercados externos. Diversas formas de entrada podem ser adotadas, dada a ampla variedade de atividades presentes nos negócios internacionais. Entre elas, é possível destacar a exportação de produtos ou serviços, licenciamento de tecnologias, criação de joint ventures com parceiros estrangeiros, fusão ou aquisição de empresas estrangeiras ou investimento direto no exterior (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992). Diante da variedade de possibilidades, é importante ressaltar que o processo de internacionalização deve ser estudado e estruturado previamente, de forma a minimizar problemas que possam surgir durante a inserção em novos contextos sociais, econômicos, políticos e culturais. Durante esse processo, os gestores da empresa refletem sobre as motivações para a internacionalização e decidem qual será a melhor forma de entrada, enfrentando uma série de desafios (KHAUJAJA; TOLEDO, 2011).

A internacionalização de empresas é um processo complexo de aprendizagem, pois elas precisam se adaptar a novos mercados, culturas e regulamentos. Para isso, é fundamental que as empresas possuam capacidade de absorção, isto é, a habilidade de aprender com suas experiências e aplicar esses conhecimentos em sua estratégia de negócios. Segundo Gustafsson e Zasada (2011), as empresas que possuem essa habilidade são mais bem-sucedidas em seu processo de internacionalização e conseguem se diferenciar de seus concorrentes, já que podem se adaptar rapidamente a mudanças no mercado e aproveitar oportunidades de negócios.

É importante mencionar que o crescimento das atividades de negócios internacionais coincide com a globalização, que incentiva e facilita as empresas a buscarem atividades de negócios internacionais e expandirem suas áreas de atuação. No passado, a atividade internacional era dominada por corporações multinacionais, mas atualmente, qualquer empresa, independentemente de seu porte, pode se beneficiar da participação ativa nos mercados mundiais (CAVUSGIL et al., 2010).

Conforme Bispo (2021), a expansão internacional está se tornando uma estratégia fundamental diante da nova conjuntura mundial, especialmente porque as atuais condições globais oferecem oportunidades para o comércio mundial, ao mesmo tempo em que ameaçam a existência de algumas empresas. Portanto, a fim de manter ou ganhar vantagem competitiva, as empresas buscam otimizar seus processos internos e externos, levando a grandes mudanças de gestão para se posicionar de maneira eficiente no novo cenário global.

Segundo Bispo (2021, p. 23) *apud* Além e Cavalcanti (2005):

... a internacionalização das atividades fortifica a base tecnológica das empresas, já que: 1) a maior escala de produção diminui os custos médios com P&D; e 2) as firmas passam a ter maior acesso às tecnologias, ou seja, a empresa passa a ter contato com os padrões internacionais de produtos, tecnologias e modelos de gestão, acarretando externalidades positivas, tanto às suas operações domésticas quanto as suas operações internacionais...

Conforme explicado acima, se faz necessário compreender que existem diferentes caminhos que podem ser tomados pelas empresas em seu objetivo de internacionalização, afinal tal fenômeno tornou-se fundamental para as companhias entrarem em um mercado maior, o que lhes possibilita expandir sua base de clientes, aumentar a linha de produção, gerar mais lucros e potencializar o crescimento da empresa. Cabe salientar também, que a expansão internacional não se restringe apenas à exportação, mas também abrange o investimento estrangeiro direto e várias estratégias de colaboração, como a colaboração transfronteiriça, alianças e joint ventures.

Segundo Xavier e Turolla (2006), a internacionalização das empresas brasileiras teve início nos anos 70, quando algumas empresas e bancos brasileiros realizaram investimentos externos, com o intuito de atender seus mercados de importação e obter acesso ao mercado de capitais dos países desenvolvidos e paraísos fiscais. Conforme apontado pelos autores, nessa época, o número de empresas brasileiras investindo no exterior ainda era pequeno.

Já nos anos 80, o processo de internacionalização continuou, com a entrada de empresas de engenharia e algumas empresas industriais, ainda de forma relacionada ao fortalecimento da presença dessas empresas em mercados de exportação. Entretanto, a partir dos anos 90, o processo de internacionalização se intensificou e se tornou mais complexo, conforme ressaltado por Xavier e Turolla (2006).

Antes da implementação do Plano Real, o ambiente macroeconômico brasileiro afetou negativamente o processo de internacionalização das empresas do país, em virtude do acesso restrito - ou mesmo a ausência - de canais de financiamento de longo prazo, bem como das inúmeras tentativas frustradas de estabilização da economia, que criaram entraves à viabilização dos investimentos no exterior.

No entanto, a abertura econômica iniciada nos anos 90 favoreceu o processo de internacionalização das empresas brasileiras, ao aproximar a economia nacional dos mercados globais. Conforme afirmado por Averbug (1999), a nova Política Industrial e de Comércio Exterior, instituída em 1990, extinguiu a maior parte das barreiras não-tarifárias herdadas do período de substituição de importações e definiu um cronograma de redução das tarifas de importação.

A criação do bloco regional do Mercosul também se mostrou um elemento favorável ao processo de internacionalização das empresas brasileiras, uma vez que a integração entre os países do cone sul tende a criar sinergia e dinamismo nas relações comerciais entre os mesmos, o que facilita uma maior fluência de investimentos diretos entre esses países (Xavier; Turolla, 2006).

Por fim, podemos chegar à conclusão de que a internacionalização é uma tendência das empresas de aumentar sistematicamente o escopo internacional de suas atividades de negócios, sendo possível realizar este movimento através de diferentes trajetórias. Logo, é indiscutível que o fenômeno da globalização produtiva está diretamente relacionado com a adesão cada vez maior das empresas pela sua internacionalização. Mais do que isso, a propensão de uma empresa expandir suas atividades transfronteiriças leva em conta não apenas a sua intensidade (por exemplo, nível de exportação, mas também o seu escopo, (por exemplo, número de países para os quais a empresa exporta).

Para possibilitar um melhor entendimento a respeito do processo de expansão internacional das empresas, as teorias de internacionalização foram desenvolvidas. Essas teorias foram propostas a fim de explicar o comportamento e a estratégia das empresas para a inserção no mercado internacional, baseadas em fatores econômicos e comportamentais (Rubim; Rocha, 2004).

Foram destacados por Carneiro e Dib (2007) seis modelos que atuam sobre as estratégias de internacionalização, sendo os primeiros três modelos abordagens da internacionalização fundamentadas por decisões econômicas, quais sejam: Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960), Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e o Paradigma Eclético de Dunning (1977). Por outro lado, as três abordagens de internacionalização que se fundamentam na evolução comportamental são as seguintes: Modelo de Estágios de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), Network (JOHANSON; VAHLNE, 1990) e Empreendedorismo Internacional (ANDERSON, 2000).

**FIGURA 1 – TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Teoria	Autores	Argumento
Poder de Mercado	S. HYMER (1960).	a) Os IDEs não se comportam como o modelo clássico de fluxo de capitais (da menor para a maior taxa de juros), mas seguem a lógica das operações internacionais da firma. b) A lógica das operações internacionais da firma consiste em explorar vantagens de ownership e de controle. c) As vantagens de ownership são: 1) a prudência e o estímulo ao sucesso de quem investe o próprio capital; e 2) a presença física num mercado estrangeiro que elimina a concorrência dos exportadores para aquele mercado. d) As vantagens de controle são oriundas da transposição das imperfeições do mercado na exploração e ampliação do modelo de negócio da firma.
Ciclo do Produto	R. VERNON (1966; 1979).	a) As inovações são introduzidas nos países desenvolvidos e produzidas para seu mercado e para exportação enquanto é possível usufruir as vantagens de monopólio do produto. b) Quando a tecnologia é dominada e surgem concorrentes, a disputa de preços leva a produção para países de fatores mais baratos, utilizados como plataformas de exportação inclusive para o país de origem da inovação.
Internalização	P. BUCKLEY & M. CASSON (1998).	a) As empresas contemporâneas têm um grande volume de atividades intermediárias ("indiretas"). b) As imperfeições dos mercados intermediários incentivam a firma a internalizar aquelas atividades através da verticalização (integração).
Paradigma Eclético	J. DUNNING (1980)	A internacionalização das empresas é explicada por três fatores conjugados: a) Ownership como em Hymer. b) Internalização como em Buckley e Casson. c) <b>Localização</b> : a empresa internacionaliza-se de maneira a angariar vantagens de fatores locais (elementos do diamante de Porter).
Escola de Uppsala	J. JOHANSSON & J. E. VAHLNE (1977)	a) As empresas internacionalizam-se gradualmente de acordo com a seqüência: vendas através de agentes, subsidiárias de vendas e subsidiárias de produção. b) O gradualismo seguirá a distância psíquica entre o país de origem e os sucessivos países hospedeiros.
Visão Baseada em Recursos	BARNEY (1991)	a) As empresas agem estrategicamente de maneira a adquirir e manter recursos internos que forneçam vantagem competitiva sustentável. b) Tais recursos têm como característica serem: criadores de valor; raros; imperfeitamente imitáveis; e estrategicamente insubstituíveis.
Fluxo de Conhecimento	KOGUT & ZANDER (1993; 2003).	a) A expansão das EMNs é explicada pelos fatores de eficiência na transmissão do conhecimento dentro da firma. b) Os fatores de eficiência de transmissão de conhecimento são: codificabilidade, complexidade e ensinabilidade; e ainda número de vezes que o conhecimento foi transmitido antes. c) Quanto mais depender de conhecimento tácito, maior a tendência ao ownership.

Fonte: Carneiro e Dib (2007)

O estudo dos negócios internacionais se baseia em teorias econômicas estabelecidas na década de 1930 (BUCLEY, 2011). Entretanto, as primeiras teorias de internacionalização surgiram nas décadas de 1960 e 1970 com o objetivo de compreender o comportamento e a estratégia das empresas na inserção ao mercado global. O economista canadense Stephen Hymer é considerado um dos principais precursores da teoria de negócios internacionais. Ele apresentou sua tese de doutorado no Michigan Institute of Technology, em 1960, sob a supervisão do renomado economista Charles Kindleberger. Antes desse período, as atividades de negócios internacionais eram amplamente explicadas pela teoria do comércio internacional e pelas teorias de fluxo de capital, como evidenciado por Coutinho et al. (2005).

Com o objetivo de investigar e testar a hipótese proposta, este artigo adota a abordagem de estudo de caso sob a perspectiva da teoria do Paradigma Eclético proposta por Dunning em 1977. A escolha dessa teoria baseia-se em sua ampla aceitação pela comunidade acadêmica e em sua capacidade de fornecer uma análise abrangente em vez de um modelo específico (FERREIRA et al., 2013). É importante ressaltar que, segundo o próprio autor da teoria, ela não deve ser vista como uma simples teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para o seu estudo (DUNNING, 1980).

O Paradigma Eclético de Dunning é uma teoria poderosa que combina elementos de diferentes teorias existentes para fornecer uma visão abrangente do processo de internacionalização. Ele destaca a importância das vantagens específicas de cada empresa, como recursos e habilidades únicas, bem como as características do ambiente interno e externo, incluindo fatores institucionais. Além disso, ele enfatiza a interação entre esses fatores e a dinâmica do processo de tomada de decisão, o que permite capturar a complexidade e a incerteza inerentes à internacionalização de empresas e fornece uma base teórica sólida para a compreensão e explicação desse processo, conforme apontado por Cantwell e Narula (2001).

Além disso, Amatucci e Avrichir (2018) destacam em sua pesquisa que todas as teorias são sensíveis aos contextos econômicos e históricos, e que o paradigma

eclético de Dunning é o mais "durável" nesses dois aspectos. O paradigma eclético foi amplamente testado e apoiado por estudos empíricos na literatura de negócios internacionais, tornando-se uma estrutura estabelecida e amplamente aceita para analisar a internacionalização. Devido à sua versatilidade, ele pode ser aplicado em diferentes setores e países, o que reforça sua relevância e aplicabilidade em estudos de caso de empresas internacionais e análises de políticas governamentais.

Em síntese, a internacionalização de empresas pode ser concebida como um processo gradual e contínuo de ampliação das atividades comerciais para novos mercados internacionais. As formas de entrada nesses mercados variam, podendo incluir exportação de produtos, licenciamento de tecnologias, criação de joint ventures, fusão ou aquisição de empresas estrangeiras (BRETTEL; KRAEMER, 2005) ou investimento direto no exterior.

A globalização é uma das principais forças por trás do crescimento dos negócios internacionais, permitindo que empresas de todos os tamanhos participem ativamente do comércio mundial. A expansão internacional é uma estratégia cada vez mais importante para as empresas manterem ou aumentarem sua vantagem competitiva, fortalecendo sua base tecnológica e ampliando o acesso a novas tecnologias (ANDERSSON; KOCK, 2000). É crucial que as empresas planejem cuidadosamente o processo de internacionalização, considerando todos os possíveis desafios (CAVUSGIL, 1982), a fim de minimizar problemas e maximizar a eficiência no novo cenário global.

A teoria do Paradigma Eclético de Dunning é amplamente reconhecida como uma das mais importantes teorias da internacionalização. Os três fatores que definem essa teoria são interdependentes e interagem para determinar o sucesso ou fracasso da empresa no processo de internacionalização. A teoria do Paradigma Eclético é útil para compreender como as empresas podem desenvolver suas habilidades e recursos para alcançar vantagens competitivas em mercados internacionais, enquanto respondem às oportunidades externas de mercado. Em resumo, a teoria de Dunning oferece uma base teórica sólida para entender a internacionalização de empresas, destacando a importância da interação entre os fatores internos e externos da empresa no processo de desenvolvimento de negócios internacionais. Essa teoria será explorada no próximo capítulo.

### 3 O PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING

O Paradigma Eclético da Produção Internacional é amplamente considerado uma das principais teorias econômicas da internacionalização de empresas. Desenvolvida por John Dunning, a teoria eclética do Investimento Estrangeiro Direto (IED), ou Paradigma OLI, foi influenciada por modelos como o ciclo do produto de Vernon e o modelo de internacionalização dos custos de transação (PERIN, 2010, p. 31).

A teoria eclética foi criada para expandir o escopo da teoria econômica neoclássica, que se concentrou em fatores de localização, para incluir fatores associados à propriedade e organização da atividade econômica, a fim de acompanhar as mudanças nos padrões de transações econômicas internacionais após a Segunda Guerra Mundial (TOLENTINO, 2010).

O Paradigma Eclético é mais do que uma simples teoria; é um arcabouço analítico para testar empiricamente o funcionamento das empresas multinacionais e para tirar conclusões de diversos dilemas de internacionalização. Em outras palavras, o Paradigma Eclético pode ser visto como um método econômico e de negócios para analisar a atratividade de fazer um IED.

O modelo OLI propõe que as empresas se internacionalizem devido a vantagens específicas, como as vantagens de *ownership* (como *know-how* tecnológico e reconhecimento de marca) e/ou vantagens de *location* (como acesso a mão de obra mais barata e recursos naturais), que podem ser exploradas por meio da internalização (*internalization*) de atividades produtivas em mercados estrangeiros. De acordo com o modelo, essas vantagens são os principais impulsionadores do processo de internacionalização e as empresas somente se internacionalizam quando desenvolvem tais vantagens e quando os custos de internalização de suas atividades produtivas são menores do que os custos de continuar produzindo por meios externos, como licenciamento ou exportação.

O primeiro elemento da Teoria OLI, a vantagem da propriedade, é decorrente de um recurso único e valioso que não pode ser facilmente imitado, criando assim uma vantagem competitiva contra potenciais concorrentes estrangeiros. Essas vantagens devem ser valiosas, raras, difíceis de imitar e incorporadas na organização. Em outras palavras, o recurso deve ser tão valioso que uma empresa possa obter uma vantagem competitiva sobre os rivais estrangeiros. Portanto, durante o processo de internacionalização, as empresas devem avaliar se possuem uma vantagem competitiva que podem transferir para o exterior a fim de compensar sua condição como empresa estrangeira (SHARMILADEVI, 2017).

De acordo com Dunning (1979), a vantagem de localização concentra-se nas vantagens geográficas dos países onde as empresas se instalam. Isso pode incluir acesso ao mar, que é uma vantagem para transporte marítimo, ou a existência de matérias-primas a preços baixos, salários menores, mão de obra qualificada, incentivos fiscais, isenção de tarifas, entre outros. Essas vantagens geográficas podem ser uma fonte de competitividade para as empresas que as possuem e as levam a tomar a decisão de se estabelecer em determinado país.

As vantagens de internalização referem-se aos benefícios que uma empresa pode obter produzindo um bem ou serviço internamente, em vez de terceirizar para outra empresa. Dentre tais benefícios, podemos citar o maior controle sobre o processo produtivo e a qualidade do produto; proteção de informações proprietárias e propriedade intelectual; redução dos custos de transação e maior eficiência; maior transferência de conhecimento e transbordamentos tecnológicos. Sendo assim, a internalização permite que uma empresa alavanque seus ativos e capacidades exclusivos que não estão prontamente disponíveis ou replicáveis por outras empresas, conferindo uma vantagem competitiva na arena global.

Nas palavras Dunning (1979, p. 275):

A teoria do paradigma eclético sugere que todas as formas de produção internacional por todos os países podem ser explicadas por referência às condições acima apresentadas. Tal teoria não faz previsões a priori sobre quais países, indústrias ou empresas são mais propensas a engajar no investimento direto no exterior. Ou seja, tais condições são aplicáveis a qualquer situação. Além disso, o modelo aceita que tais

vantagens não são estáticas: as vantagens OLI - Propriedade (Ownership), localização (Location) e internalização (Internalization) - podem mudar com o tempo.

Portanto, fica evidente que o modelo OLI proposto pelo Paradigma Eclético é uma ferramenta importante para a análise do fenômeno de internacionalização das empresas. Sua ideia principal é que a empresa se compromete com investimentos no mercado estrangeiro se três condições forem satisfeitas. É possível afirmar que, entre as teorias que buscam explicar a internacionalização de empresas, o paradigma eclético da produção internacional se destaca no âmbito das teorias econômicas (PERIN, 2010, p. 31).

Dunning (1980) aponta quatro motivos por trás do movimento de internacionalização das empresas: 1) busca de recursos; 2) acesso a novos mercados; 3) ganhos de eficiência; e 4) busca de ativos estratégicos. O primeiro motivo tem como fundamento a redução comparativa dos custos de recursos naturais e de capital humano para garantir maior competitividade internacional no preço dos produtos. O segundo motivo visa explorar o mercado doméstico do país destino e seus vizinhos, aproveitando o tamanho do país e seu potencial de crescimento (DUNNING e LUNDAN, 2008). O terceiro motivo, ganhos de eficiência, busca eficiência através do ganho em escala, redução de custos logísticos e especialização de processos, fomentando maior competitividade da empresa. O quarto motivo é a busca de ativos estratégicos, adquirindo vantagem competitiva no mercado de entrada por meio de parcerias e alianças estratégicas.

Uma crítica ao modelo é o argumento de Reis Cardoso (2010), que alega que a teoria OLI não consegue explicar a internacionalização de empresas originárias de países em desenvolvimento, já que essas empresas podem realizar sua internacionalização antes de alcançarem vantagem comparativa. Isso ocorre porque essas empresas buscam movimentos de internacionalização antes de adquirirem alguma vantagem, uma vez que a experiência e o conhecimento são resultados de um processo de expansão internacional.

Outra consideração a respeito do poder explicativo do paradigma eclético de Dunning, de acordo com Perin (2010), é o fato de seu arcabouço originalmente

examinar as variáveis estáticas que determinam o IED das empresas, dispensando a importância de variáveis dinâmicas da produção externa. Além disso, o modelo tradicional não englobava o processo de mudança da produção externa ao longo do tempo. De acordo com Pereira (2007), devido às limitações do modelo original sobre os fatores que determinam o investimento estrangeiro direto, ele tem sido aprimorado com a contribuição de vários autores e até mesmo por Dunning, incluindo novas perspectivas e considerações, como a do Caminho para o Desenvolvimento do Investimento (*Investment Development Path*), conceituado por Dunning a fim de inserir na análise elementos dinâmicos ao modelo eclético, cuja ideia central é que determinado país, na medida em que se desenvolve, tem suas vantagens de localização aumentada, o que atrai mais investimento direto estrangeiro e conseqüentemente favorece a acumulação de vantagens específicas de propriedade das empresas domésticas (STAL; CAMPANÁRIO, 2011).

Com base no exposto anteriormente, conclui-se que o Paradigma Eclético da Produção Internacional não está isento de críticas por suas possíveis fragilidades quando aplicado em determinadas situações. Afinal, qualquer modelo teórico possui limitações e lacunas. No entanto, o modelo OLI proposto por Dunning ainda é forte e atual, visto que está em constante atualização e incorporação de contribuições, sendo considerado, nos dias atuais, o principal esquema teórico capaz de explicar o crescimento da atividade multinacional de empresas, especialmente por sua simplicidade e abrangência.

Como apresentado em suas obras seminais, a estrutura teórica de Dunning oferece uma abordagem abrangente e integrada para a compreensão do processo de internacionalização das empresas. Ele reconhece que as corporações multinacionais são movidas por múltiplos motivos, incluindo vantagens específicas de propriedade, vantagens específicas de localização e vantagens de internalização. Adicionalmente, destaca a importância das características internas da firma, como suas capacidades, recursos e estrutura organizacional, na decisão de investir no exterior e como elas interagem com as características do país anfitrião. Isso permite uma compreensão mais sutil e dinâmica dos fatores que levam as empresas a se internacionalizarem.

Por fim, o uso do paradigma eclético como teoria para analisar o processo de internacionalização das empresas é uma ferramenta valiosa, pois permite uma análise

detalhada e abrangente dos fatores determinantes da tomada de decisão de investir no exterior. Entretanto, é importante ressaltar que o modelo não é uma solução única para todos os casos e pode apresentar limitações em algumas situações, o que evidencia a necessidade de análises mais específicas e complementares em determinados contextos.

## **4 GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA E CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: EVOLUÇÃO E MUDANÇAS NO PERÍODO RECENTE**

### **4.1 GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA**

Embora a globalização seja comumente vista como um fenômeno recente, suas origens podem ser rastreadas desde as grandes navegações do século XV, e ela ganhou mais força no século XIX com a Revolução Industrial. Com o desenvolvimento do setor industrial e a expansão das empresas multinacionais, houve um aumento da competição global, maior elo econômico entre os países e acesso a novos mercados e recursos para as empresas.

De maneira abrangente, o termo globalização refere-se à crescente interconexão e integração em escala global da atividade humana, permitindo que eventos locais sejam influenciados por acontecimentos que ocorrem a grandes distâncias (GIDDENS, 1991).

Thomas Friedman, em seu best-seller "O Mundo é Plano" (2005), dividiu a globalização em três estágios. O primeiro, "Globalização 1.0", iniciou com a descoberta do Novo Mundo por Colombo, em 1492, e se estendeu até cerca de 1800. Esse estágio foi marcado pelo nacionalismo e pela religião, com o desenvolvimento industrial dos países sendo o principal fator de expansão global. Já a "Globalização 2.0", que ocorreu entre 1800 e 2000, foi interrompida pela Grande Depressão e pelas duas guerras mundiais. Nesse período, as grandes corporações multinacionais emergiram e conduziram o processo de globalização, em busca de novos mercados,

mão de obra barata e matérias-primas. Além disso, avanços nos transportes e na comunicação permitiram a redução dos custos de transporte. Por fim, a "Globalização 3.0" teve início por volta de 2000, com o avanço da interconectividade eletrônica global, permitindo uma comunicação nunca antes vista. Nos estágios 1.0 e 2.0, a expansão global foi liderada por nações e empresas multinacionais, respectivamente. Já no estágio 3.0, avanços em software permitiram que um número sem precedentes de pessoas no mundo trabalhasse juntas com potencial ilimitado.

Devido ao fenômeno da globalização ser um assunto bastante difundido no âmbito das ciências econômicas e relações internacionais, muitas vezes pensamos em sua definição apenas em termos de trocas comerciais e financeiras. A globalização inclui um campo muito mais amplo do que apenas o fluxo de bens, serviços ou capitais (YOU MATTER, 2020). Além disso, ela abrange a interpenetração de culturas, o surgimento de um sistema financeiro global com intercâmbios financeiros internacionais, o desenvolvimento e a crescente influência de organizações internacionais, a interconexão e interdependência de eventos e suas consequências, a nova organização e hierarquia de diferentes regiões do mundo, a proteção do planeta Terra e suas mudanças climáticas, entre outros aspectos.

A globalização econômica está relacionada com o desenvolvimento de sistemas de comércio entre atores transnacionais, enquanto a globalização financeira pode ser associada ao surgimento de um sistema financeiro global com intercâmbios financeiros internacionais e trocas monetárias. Em termos de globalização cultural, a interpenetração de culturas significa que as nações adotam princípios, crenças e costumes de outras nações, perdendo sua cultura única para uma supra-cultura globalizada única. Já a globalização política está relacionada ao desenvolvimento e à crescente influência de organizações internacionais, como a ONU ou a OMS, e à ação governamental em nível internacional. A globalização sociológica, por sua vez, está relacionada com a interconexão e interdependência de eventos e suas consequências, além da mobilidade das pessoas entre diferentes sociedades. Em relação à globalização tecnológica, milhões de pessoas estão interconectadas graças ao poder do mundo digital via plataformas como Facebook, Instagram, Skype ou Youtube. A globalização geográfica está relacionada com a nova organização e hierarquia de diferentes regiões do mundo que está em constante mudança, além da

facilidade de transporte e voo para viajar pelo mundo. A globalização ecológica considera a ideia de que o planeta Terra é uma única entidade global - um bem comum que todas as sociedades devem proteger, uma vez que o clima afeta a todos e somos todos protegidos pela mesma atmosfera (YOUMATTER, 2020).

No que diz respeito à parte estritamente econômica da globalização, de acordo com Pyle (2001), pode-se encarar como um processo que tem ocorrido mais acentuadamente ao longo das últimas três décadas, alterando o cenário macroeconômico das nações e permitindo maior abrangência ao campo das relações econômicas internacionais devido ao maior número de atuações que a globalização possibilita.

Pensando em integração econômica, o termo globalização abrange uma ampla gama de fenômenos, dentre os quais podemos destacar os seguintes:

1. A integração transfronteiriça dos mercados financeiros de atacado e de varejo;
2. Aumento da concorrência de mercado em escala global e do comércio atacadista e varejista;
3. Aumento do investimento estrangeiro direto;
4. Maior contratação transfronteiriça e redes de produção em escala global;
5. A formação de joint ventures internacionais e alianças estratégicas para P&D.

Diante dos resultados que podem ser gerados pelo processo de globalização, conforme destacado acima, é possível notar que alguns fenômenos contribuem para a compreensão da integração econômica, mas não se deve supor que a globalização é unicamente representada por esses fenômenos, pois ela é intrinsecamente difícil de ser quantificada devido a ser uma transformação qualitativa na maneira como a economia global funciona. (STURGEON, 2001).

A globalização produtiva é um processo que busca bens e serviços em diferentes localidades ao redor do mundo, visando aproveitar as diferenças nacionais nos custos e na qualidade dos fatores de produção. Esse processo permite que as empresas reduzam seus custos gerais e/ou melhorem a qualidade ou funcionalidade de seus produtos. Segundo Gereffi e Raj-Reichert (2019), essa prática tem alterado

significativamente os papéis tradicionais de especialização dos países, tornando muitas empresas em países em desenvolvimento mais competitivas por meio da especialização em produtos diferenciados com um conteúdo tecnológico cada vez maior.

A origem multinacional de componentes de produtos, serviços e capital tem sido cada vez mais comum em decorrência da globalização produtiva. Empresas avaliam várias localidades em todo o mundo para atividades de fabricação, a fim de aproveitar os recursos locais e otimizar a competitividade da fabricação (DUNNING; LUNDAN, 2008). Essa prática tem levado empresas dos EUA, UE e Japão a fabricarem em locais no exterior mais de três vezes do que suas exportações produzidas no país de origem. Além disso, transações intra-empresas de importação e exportação representam cerca de um terço do comércio internacional desses países (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Um dos resultados da globalização produtiva é a participação de países em desenvolvimento em redes de produção global por meio do comércio (COE; DICKEN; HESS, 2008). A China é um exemplo de país que se especializa em manufatura de montagem principalmente por meio de exportações de processamento, utilizando insumos intermediários importados para produção e, após o processamento ou montagem, reexportando os produtos acabados para os mercados internacionais (COE; DICKEN; HESS, 2008).

Dessa forma, a globalização produtiva tem promovido uma nova organização de processos de produção, acompanhada de avanços tecnológicos, que enfatiza a separação da política da economia. Empresas em diferentes países e indústrias têm estabelecido acordos de cooperação ou adotado estratégias de fusões e organizações em rede, o que tem contribuído para uma grande onda de investimentos estrangeiros diretos nas últimas décadas. Além disso, a privatização de empresas públicas em todo o mundo também acelerou os investimentos transfronteiriços (GEREFFI; RAJ-REICHERT, 2019).

Embora os termos possam se referir a elementos semelhantes, é importante fornecer uma explicação substancial das diferenças entre globalização e internacionalização. De acordo com Dicken (1998), no caso do segundo:

Os processos de internacionalização envolvem a simples extensão das atividades econômicas além das fronteiras nacionais. Trata-se, essencialmente, de um processo quantitativo que leva a um padrão geográfico mais extenso da atividade econômica. (DICKEN, 1998, p. 5, tradução nossa).

Por outro lado, em relação à globalização, Dicken (1998) define que:

Os processos de globalização são qualitativamente diferentes dos processos de internacionalização. Eles envolvem não apenas a extensão geográfica da atividade econômica através das fronteiras nacionais, mas também – e mais importante – a integração funcional de tais atividades dispersas internacionalmente. (DICKEN, 1998, p. 5, tradução nossa).

Com base no que foi explicado anteriormente, podemos concluir que o processo de internacionalização das empresas está, acima de tudo, ligado ao fenômeno da globalização, que compreende uma variedade de fenômenos, manifestações e práticas de agentes públicos e privados com o objetivo de inter-relacionar suas atividades em escala internacional. Em outras palavras, a globalização é um processo mais amplo que afeta a sociedade e a economia, enquanto a internacionalização é uma estratégia empresarial voltada para a expansão de uma empresa ou organização para outros países.

De acordo com Dicken (2007), a globalização está realizando uma importante transformação na natureza e na localização da produção internacional, do comércio e dos investimentos, provocando mudanças no ambiente competitivo entre as empresas e trazendo novas oportunidades e desafios. Operacionalmente, isso envolve a fragmentação, dispersão, coordenação e reintegração de atividades relacionadas à produção entre empresas em locais geograficamente dispersos.

Como implicação da nova conjuntura mundial, a produção internacional está no radar das empresas que buscam aproveitar oportunidades no comércio global, assim como garantir que o novo contexto global não seja uma ameaça à sua sobrevivência. Baseado nisso, as empresas tem buscado otimizar os seus processos internos e externos a fim de se tornarem competitivas, o que gera importantes mudanças em

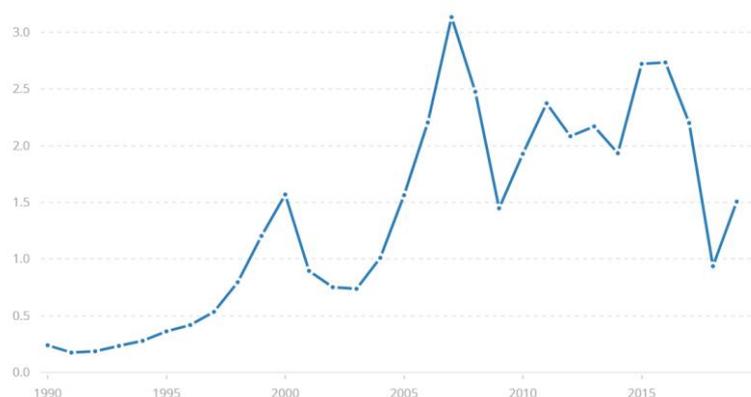
suas gestões como forma de se posicionar adequadamente no novo cenário global que se apresenta.

Dessa forma, para Mohanty e Nandi (2010), está cada vez mais evidente que a internacionalização das empresas não é uma opção, mas uma necessidade para se manter competitivo, contribuindo diretamente para a expansão da produção em nível global. É importante destacar que outros fatores também influenciam a velocidade e o ritmo com que a globalização produtiva avança, incluindo as seguintes circunstâncias: mudanças tecnológicas rápidas nas comunicações e transportes, uma tendência crescente para a desregulamentação cambial, investimento estrangeiro e mercados financeiros, e a criação de incentivos e oportunidades mais amplas para as empresas (MOHANTY E NANDI, 2010).

De acordo com Antràs (2020), no tocante à evolução do comércio mundial em relação ao PIB mundial nos últimos cinquenta anos, 80% do crescimento ocorreu entre o período de 1986 a 2008, período que ele chama de “hiperglobalização”. Em função disso, o autor destaca que essa explosão de crescimento vivido durante a abertura comercial dos países tem uma limitação natural, pois as taxas de crescimento naquele patamar simplesmente não são sustentáveis. Em outras palavras, se utilizando do termo cunhado por artigo no *The Economist* (2019), um período de “slowbalisation” era inevitável (ANTRÀS, 2020).

Como dito acima, do início da década de 1990 até 2008, a globalização avançou acentuadamente. Em seguida, a crise financeira de 2008 trouxe um grande declínio no comércio internacional. Vários autores sugeriram que este era o início da desglobalização, mas, surpreendentemente, o comércio se recuperou muito rapidamente e em 2011 atingiu níveis pré-crise, mostrando que a crescente globalização da produção não perdeu seu papel na economia mundial. Para ilustrar esse movimento, a figura 2 abaixo destaca o fluxo de IED no mundo durante o período de 1990 até 2019, sendo possível visualizar a recuperação da atividade global ao longo do período que se seguiu após a crise financeira internacional de 2008.

**FIGURA 2 – INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO, ENTRADAS LÍQUIDAS (US\$ DÓLAR)**



Fonte: Banco Mundial (2020)

De acordo com os dados apresentados no gráfico, é possível observar uma contração no fluxo de Investimento Direto Estrangeiro que levou o indicador a níveis anteriores à crise financeira global. Esta contração pode ser explicada pelo contexto político e econômico de alguns países nos anos compreendidos entre 2016 e 2019, especificamente nos Estados Unidos, que é o principal destino de investimento direto estrangeiro no mundo. Dados da Unctad (2019) apontam que a contração no IED neste período pode ser, em grande medida, atribuída ao repatriamento de capitais efetuado pelas empresas multinacionais dos Estados Unidos, motivado pela implementação de políticas fiscais favoráveis propostas pelo Poder Executivo, conhecida como Lei de Cortes de Impostos e Empregos, sancionada por Donald Trump em dezembro de 2017 e implementada no ano seguinte.

Desde o início de 2018, o governo dos Estados Unidos, na época liderado por Donald Trump, começou a adotar uma postura de pressão econômica e comercial contra a maioria de seus principais parceiros comerciais, especialmente em relação à China. Neste período, o governo americano implementou medidas de protecionismo, incluindo uma série de aumentos de tarifas sobre produtos de países específicos, tendo a China como principal alvo. De acordo com dados apresentados por Fajgelbaum (2020), as tarifas de importação aumentaram significativamente, passando de 2,6% para 16,6% em 12.043 produtos, abrangendo US\$ 303 bilhões (12,7%) das importações anuais dos Estados Unidos. Estas medidas de protecionismo têm impactos significativos na economia global e no comércio internacional.

Após a publicação do primeiro relatório da Estratégia Nacional de Segurança (NSS) do governo Trump em 2017, muitos analistas esperavam que ele representasse uma mudança significativa na política americana em relação à China (EMBAIXADA DOS EUA E CONSULADOS NO BRASIL, 2017). De fato, a competição entre Washington e Pequim como grandes potências se intensificou desde então. Após Trump anunciar uma série de planos tarifários sobre bens chineses e as disputas comerciais entre EUA e China se escalarem rapidamente a um nível sem precedentes em 2018, muitos observadores afirmaram que elas foram fundamentalmente impulsionadas pela relação cada vez mais competitiva entre os Estados Unidos e a China, e que as consequências negativas de uma guerra comercial poderiam se estender para outros domínios, como a tecnologia, o militarismo e a ideologia (G1 GLOBO, 2019). Após Trump declarar que a América deve vencer a corrida pelo 5G e o governo dos EUA decidir proibir a Huawei em 2019, comentaristas viram isso como uma guerra fria tecnológica e um prelúdio para a nova Guerra Fria EUA-China, o que provavelmente levaria à desintegração da ordem mundial existente (BBC, 2019). Conforme a tensão e a competição se intensificaram, ambos os lados aparentemente chegaram a um impasse, e nenhum deles se desviou de seu curso. A rivalidade entre EUA e China levantou preocupações mais sérias sobre o fim da globalização econômica e seu impacto negativo tanto nas economias americana e chinesa quanto na economia global em geral (DE PAIVA, 2022).

De todo modo, segundo Antràs (2020), ainda não há evidências conclusivas indicando que a economia mundial é significativamente menos global hoje do que era no início das medidas da gestão de Donald Trump ou da crise financeira de 2008. O que se conclui é que o ritmo de globalização diminuiu em relação às últimas décadas, e que essa desaceleração recente foi ocasionada por decisões políticas que, apesar de causar transformações conjunturais na dinâmica comercial dos países, não terá a força necessária para afetar estruturalmente o avanço da integração econômica em escala mundial. Nas palavras de Sturgeon (2001, pg. 4), o avanço da globalização, “desejável ou não – é inevitável”.

De acordo com Ghemawat (2017), ainda não está claro se haverá um recuo na globalização: a atividade internacional estagnou nos últimos anos, mas não caiu significativamente. Além disso, mesmo se a globalização sofrer uma reversão violenta

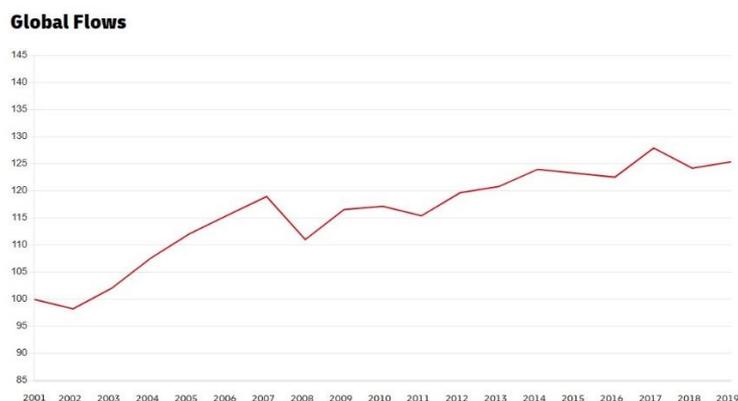
semelhante àquela experimentada no início da década de 1930, o mundo ainda permanecerá mais globalizado em termos de comércio e investimento direto estrangeiro do que era nos anos 1920, para não falar do século XIX. Segundo o autor, retroceder para a estrutura internacional de 100 anos atrás parece pouco provável.

O índice de Conectividade Global – ou DHL “Global Connectedness Index” - mede a globalização com base no comércio internacional, capital, informações e fluxos de pessoas (DHL, 2021). Seu arranjo é único porque rastreia tanto o tamanho dos fluxos internacionais dos países em relação à sua atividade doméstica ("profundidade") quanto seu alcance geográfico em todo o mundo ("amplitude"). O índice de Conectividade Global DHL engloba mais de 3,5 milhões de pontos de dados sobre os fluxos de país para país (DHL, 2021).

O índice demonstra que o mundo terminou 2017 mais globalizado do que nunca. Embora 2018 tenha apresentado novos obstáculos - desde disputas tarifárias a aquisições bloqueadas - o resultado foi uma mudança no campo, e não o fim da competição global de negócios.

Em 2017, o forte crescimento em quase todo o mundo impulsionou o Índice de Conexão Global da DHL para um recorde histórico. As proporções de fluxos comerciais, de capital, de informação e de pessoas cruzando fronteiras nacionais aumentaram significativamente, sendo que a última vez que isso aconteceu foi em 2007. A figura abaixo demonstra visualmente esse fenômeno:

**FIGURA 3 – ÍNDICE DE CONEXÃO GLOBAL ENTRE 2001 E 2019.**



Fonte: DHL (2023).

Como demonstrado pelos dados do índice DHL, esse indicador tem mantido um crescimento consistente ao longo do tempo, com uma ligeira queda durante as animosidades comerciais entre as duas grandes potências globais. Contudo, esses eventos não parecem ter representado uma ameaça significativa ao status quo da globalização.

Ainda assim, em 2018, importantes ameaças políticas saíram do âmbito da retórica e se tornaram realidade. Disputas entre os Estados Unidos e seus maiores parceiros comerciais levaram a aumentos tarifários. Enquanto isso, países endureceram as regras de avaliação de aquisições corporativas estrangeiras, adotaram políticas de localização de dados e restringiram a imigração. Em 2018 viu-se que esses desenvolvimentos começaram a afetar alguns fluxos internacionais, como observado por Ghemawat e Altman (2019), os quais destacam que o comércio continuou crescendo, porém em um ritmo mais lento, enquanto os fluxos de investimento direto estrangeiro (IED) diminuíram.

Com o somatório de tensões EUA-China, populismo e nacionalismo na Europa e o risco iminente de uma recessão global – as empresas precisariam desenvolver estratégias para mitigar o risco de desglobalização no longo prazo. No fim, essas empresas devem manterá preocupação com o protecionismo comercial e a receita que uma empresa pode perder em guerras tarifárias (GHEMAWAT; ALTMAN, 2019).

A intensificação da guerra por talentos é outro desdobramento do movimento em direção a um mundo mais fragmentado. Conforme Clausin (2019, p. 3), "As restrições crescentes à imigração ameaçam a capacidade das empresas de contratar talentos de todo o mundo". A contratação, especialmente em níveis mais altos, depende do acesso a um conjunto global de talentos, pois as equipes executivas que se baseiam em diferentes nacionalidades e origens são amplamente vistas como uma fonte de vantagem competitiva. A recente mudança de humor político nos Estados Unidos e na Europa em direção a uma imigração mais rigorosa intensifica a guerra pelo talento global (CLAUSIN, 2019).

Um mundo mais fragmentado torna a gestão das finanças corporativas globalmente mais complicada e adiciona custos consideráveis às tesourarias, de

acordo com Ghemawat e Altman (2019). Ao longo do período entre 2017 a 2020, muitas empresas levantaram capital relativamente barato em centros financeiros, como Nova York ou Londres, e distribuem os recursos como investimento em suas operações globais. Esse modelo mais centralizado significa que as corporações conseguem emprestar a um custo menor do que se suas subsidiárias regionais e nacionais tivessem que se confinar aos mercados de moeda local, que tendem a apresentar maior risco e volatilidade (GHEMAWAT; ALTMAN, 2019).

Conforme destacado, à medida que o poder se desloca de organizações multilaterais para governos locais, as empresas globais enfrentam a dificuldade de manter relações governamentais eficazes em uma multiplicidade de países. Além disso, a crescente complexidade em questões tributárias, tarifárias, regulamentares e ambientais, faz com que as corporações globais precisem considerar se sua estrutura organizacional deve se adaptar à mudança de poder e se tornar mais descentralizada (GHEMAWAT; ALTMAN, 2019).

De acordo com Ghemawat e Altman (2019), as multinacionais precisam cumprir as regulamentações dos mercados em que atuam e, portanto, necessitam de conhecimento local para serem eficazes. No entanto, com o protecionismo e a redução do comprometimento dos governos com as regulamentações globais, os órgãos reguladores nacionais se tornarão primordiais, aumentando a exigência de conhecimento local cada vez mais detalhado e específico para que as corporações possam operar e ter sucesso.

Uma vez que está se tornando cada vez mais difícil transferir os fatores de produção das empresas para outros países, é razoável questionar se uma companhia internacionalizada é a estrutura adequada em um mundo que está se desglobalizando. Além disso, as companhias globalizadas em setores como bens de consumo e finanças estão enfrentando sua competição mais acirrada de grandes concorrentes locais ou regionais, em vez de outras empresas globais tradicionais. Segundo Moyo (2019), com a crescente dificuldade de transferir fatores de produção para outros países, surge a questão se uma estrutura global é adequada em um mundo em desglobalização. Além disso, empresas globalizadas em setores como bens de consumo e finanças enfrentam concorrência acirrada de grandes concorrentes locais ou regionais.

Uma alternativa para uma estrutura global é que as empresas operem como uma coleção de empresas independentes e afiliadas de forma solta, com administração local. Essas "subsidiárias" aproveitariam os benefícios da transferência de conhecimento por serem afiliadas a uma rede maior de empresas, mas a maior parte das decisões de alocação de capital e capital humano seria delegada às entidades locais. Talvez essas empresas independentes possam até mesmo listar e negociar como entidades independentes em bolsas locais e globais. Uma outra alternativa, com muito mais limitações, é do que restringir a operação da empresa para regiões geográficas suficientemente próximas, assim evitando que grandes desafios de gestão surjam. Conforme Clausing (2019), uma alternativa para a estrutura global é que as empresas operem como uma coleção de empresas independentes e afiliadas de forma solta, com administração local. Essas "subsidiárias" aproveitariam os benefícios da transferência de conhecimento por serem afiliadas a uma rede maior de empresas.

Em última análise, segundo Ghemawat e Altman (2019), o caminho a ser seguido pelas empresas dependerá da visão de sua liderança sobre a desglobalização: se um fenômeno duradouro ou uma condição circunstancial. Caso as empresas acreditem que a desglobalização é uma tendência que veio para ficar, é necessário trabalhar para que a estrutura das empresas se ajuste melhor ao mundo desglobalizado. Se, por outro lado, os líderes empresariais compreenderem que o movimento em direção a um mundo mais fragmentado é temporário e logo passará, sua responsabilidade será navegar pelos riscos da desglobalização, mantendo sua estrutura global. Contudo, é importante que os líderes empresariais estejam cientes de que, caso estejam equivocados, suas empresas podem não sobreviver (GHEMAWAT; ALTMAN, 2019).

A globalização é um processo complexo que envolve a interconexão de pessoas, culturas, empresas e países. Embora muitos argumentem que a globalização esteja desacelerando, Donnan e Leatherby (2019) afirmam que ela está mudando para uma nova era, na qual novas técnicas de fabricação, como impressão em 3D e automação de fábricas, estão reduzindo os incentivos econômicos para a produção offshore.

A economia digital é um fator importante a ser considerado na análise da globalização. Como afirmam Donnan e Leatherby (2019), "enquanto o comércio físico pode estar desacelerando, o comércio digital está aumentando exponencialmente" (p. 2019). A digitalização da economia, comércio eletrônico e redes sociais impulsionam a globalização. Isso significa que a globalização não está morrendo, mas sim se adaptando às mudanças tecnológicas e econômicas da era digital.

Os autores também destacam que a globalização está mudando para uma nova era, na qual estamos vendendo os direitos para produzir algo para outra pessoa em outro país, em vez de enviá-lo para esse país. Esse processo está diminuindo a necessidade de transporte de produtos, por exemplo, em serviços como streaming de música ou bancos. Essas mudanças também significam menos comércio físico de bens, o que não significa que a globalização esteja desacelerando, mas que está amadurecendo e evoluindo (DONNAN; LEATHERBY, 2019). Em resumo, os autores afirmam em seu artigo na Bloomberg que a globalização não está morrendo, mas sim evoluindo e se adaptando às mudanças da era digital (2019).

É fato então que os sistemas de produção se tornam cada vez mais descentralizados e fragmentados graças à globalização produtiva, o que invariavelmente possibilita novas oportunidades de mercado para todos os tipos de empresas, em especial para as pequenas e médias empresas (PMEs) de países emergentes, que por sua vez se beneficiam através da abertura de novos mercados, tanto internos quanto externos. Isso ocorre devido ao aumento da competição e da demanda por bens e serviços, o que permite a entrada de novos players no mercado e a ampliação da oferta. Sendo assim, tais empresas ganham espaço para entrar nos mercados globais e atualizar suas operações para atividades de maior valor agregado através da especialização, que é possibilitada pelas Cadeias Globais de Valor.

#### 4.2 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV)

Nas últimas décadas, a estrutura da economia global sofreu modificações significativas, que redefiniram a produção e o comércio globais, conforme observado

por especialistas como Abonyi e Skyle (2010). Uma cadeia de valor, segundo esses autores, descreve a organização da produção de produtos ou serviços, como automóveis, roupas ou aparelhos eletrônicos, em que uma série de atividades é realizada para gerar valor agregado, incluindo o design, o fornecimento de insumos, a fabricação, o marketing, a distribuição e o pós-venda. Quando essas atividades são geograficamente dispersas em diferentes partes do mundo, elas se tornam "globais".

Como bem descrito por Gunella (2019, pg. 8, tradução nossa):

Para fabricar um produto final, as empresas obtêm insumos intermediários de vários fornecedores e, em muitos casos, esses fornecedores estão localizados no exterior. O valor é adicionado em cada etapa do processo de produção, e os produtos podem cruzar fronteiras várias vezes antes de serem finalmente consumidos. Esse tipo de arranjo internacional de compartilhamento de produção é conhecido como "cadeia global de valor" (CGV).

As empresas envolvidas em cadeias globais de valor operam sob rigorosas regras de governança, que lhes permitem atuar em meio à complexa estrutura das CGV. É por meio do aprimoramento geral da governança da cadeia que o varejo pode alcançar grandes mudanças em sua cadeia produtiva (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001). Humphrey e Schmitz afirmam que, em qualquer ponto da cadeia, o processo produtivo é definido por quatro parâmetros principais que determinam o que deve ser produzido, como deve ser produzido, quando deve ser produzido e quanto deve ser produzido.

O advento das cadeias globais de valor implica ceder o controle direto sobre partes significativas das operações a uma vasta e complexa rede internacional de fornecedores independentes e empresas. As CGV funcionam como uma grande e complexa rede internacional devido aos benefícios que proporcionam às empresas, permitindo que essas companhias obtenham matérias-primas e componentes a custos mais baixos, usufruam de economias de escala, reduzam riscos de fornecimento e tirem proveito das especializações geográficas (DE OLIVEIRA, 2018). Além disso, as CGV possibilitam que as empresas aproveitem as diferenças de custos

de mão de obra e regulatórios entre países, o que pode ajudar a otimizar a eficiência e a lucratividade.

Embora haja um crescente número de estudos e análises sobre o fenômeno da globalização produtiva, é importante destacar que as Cadeias Globais de Valor já fazem parte da estrutura econômica internacional há algum tempo. Conforme Ferreira e Schneider (2015, pg. 110, apud OCDE, 2015):

[...] a fragmentação da produção em todos os países não é um fenômeno novo. O que é novo é a sua escala crescente e escopo. As empresas hoje podem dispersar a produção em todo o mundo, porque os custos comerciais diminuíram significativamente, principalmente devido aos avanços tecnológicos.

De acordo com Gereffi, Humphrey e John (1994), a coordenação das cadeias de valor raramente ocorre espontaneamente por meio de trocas de mercado. A coordenação dessas cadeias geralmente resulta de estratégias e decisões tomadas por atores específicos, geralmente grandes empresas, que gerenciam o acesso aos mercados finais global, regional, nacional e até localmente. No entanto, é notável que essas grandes empresas estão cada vez mais adquirindo insumos e componentes de empresas menores em locais amplamente dispersos que atendem a nichos específicos de determinada indústria. Portanto, o comércio global cada vez mais envolve a importação e exportação de peças, componentes e serviços no âmbito das cadeias globais de valor (STURGEON, 2013).

Para avaliar o grau de globalização em uma indústria, é preciso obter uma visão detalhada da cadeia de valor, ou seja, da sequência completa de atividades necessárias para a produção de um produto final. Essa sequência abrange desde a pesquisa e desenvolvimento até a fabricação de peças e submontagem, ferramentaria, reparo, serviço, marketing e gestão, entre outras etapas. Essa cadeia de valor inclui não apenas a cadeia de suprimentos de componentes físicos, mas também as atividades complementares que apoiam o processo produtivo, como equipamentos e vendas (GOUREVITCH; BOHN; MCKENDRICK, 2000, p. 303).

Os produtores contemporâneos costumam fragmentar a cadeia de valor em diversas etapas menores, analisando a economia de cada peça e distribuindo-as em diferentes partes do mundo com o objetivo de alcançar diversos objetivos. Nesse sentido, a montagem final e a etiqueta "made in country" representam apenas uma parte dessa cadeia complexa, muitas vezes não sendo o aspecto mais importante a ser considerado (GOUREVITCH; BOHN; MCKENDRICK, 2000). Para uma análise mais completa e precisa, é necessário compreender toda a cadeia de valor, incluindo as suas diversas etapas e atividades, bem como as relações entre elas, visando compreender os fatores que influenciam a globalização de uma indústria.

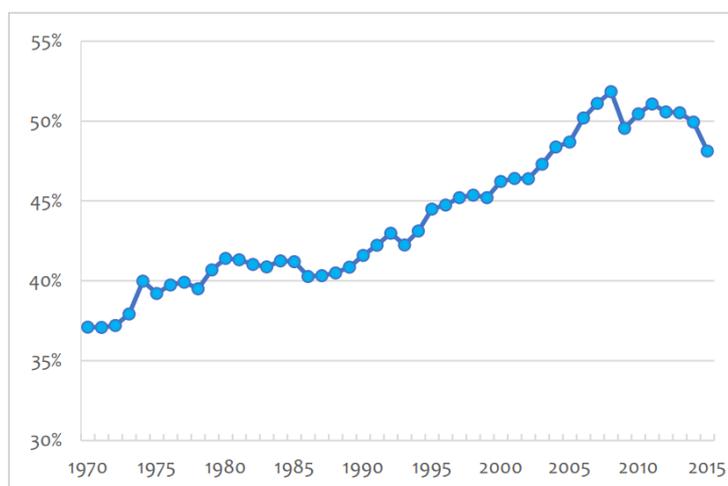
Participar de Cadeias Globais de Valor pode trazer benefícios significativos para empresas e economias, desde que sejam capazes de aproveitar as oportunidades de forma adequada. É importante destacar que as cadeias globais de valor são compostas por uma série de atividades econômicas que se desenvolvem em diferentes países e que se complementam, permitindo a criação de bens e serviços para atender os consumidores finais. Ainda assim, para entrar e progredir dentro das CGVs é necessário cumprir requisitos rigorosos e enfrentar desafios significativos (STURGEON, 2013). Esses desafios incluem a gestão de riscos cambiais e políticos, a necessidade de se adaptar as regulamentações governamentais, a gestão de relacionamentos com fornecedores e parceiros, a integração de sistemas e processos, a falta de infraestrutura adequada, a falta de mão-de-obra qualificada e a conformidade com regulamentações e normas internacionais (BALDWIN; FREEMAN, 2022). Por essa razão, é crucial que as empresas otimizem suas atividades dentro de uma CGV, o que significa ser capaz de fornecer produtos específicos, na quantidade certa, com a qualidade necessária e no momento certo (ABONYI; SLYKE, 2010). Além disso, é importante que as empresas desenvolvam estratégias de inovação e de diferenciação para se destacar e obter vantagens competitivas dentro da cadeia global de valor (PORTER, 1985).

As cadeias globais de valor são fundamentais para o desenvolvimento econômico dos países atualmente, uma vez que a prosperidade dos países está diretamente ligada à sua participação na economia global. Dessa forma, as CGVs abrem novas oportunidades para países em desenvolvimento, como o Brasil, participarem da economia global, embora isso também envolva riscos e incertezas.

De fato, economias emergentes e em desenvolvimento têm desempenhado papéis significativos e diversos nas cadeias globais, incluindo a exportação de bens manufaturados intermediários e finais, como a China, o México e a Coreia do Sul, e produtos primários, como o Brasil (IEDI, 2021).

Como mencionado anteriormente, a popularização do acesso às CGVs oferece vantagens para a economia mundial como um todo. Por isso, é importante explorar até que ponto o crescimento do comércio mundial nas últimas décadas está relacionado ao processo de consolidação das CGVs. Para essa verificação, é possível utilizar a figura 4, extraída do trabalho de Borin e Mancini (2019), que desenvolveram uma medida da importância das CGVs no comércio internacional.

**FIGURA 4: COMÉRCIO NAS CGV COMO PORCENTAGEM DO COMÉRCIO MUNDIAL**



Fonte: Borin e Mancini (2019), conforme apresentado no World Development Report (2020)

Como demonstrado na figura, a participação geral das CGVs no comércio mundial total cresceu significativamente durante praticamente todo o período analisado. Essa tendência de crescimento tem sido observada há várias décadas e tem sido impulsionada pelo aumento da integração econômica global, pela liberalização comercial e pelo avanço tecnológico (BANCO MUNDIAL, 2021). No entanto, após o estouro da crise financeira de 2008, houve estagnação e até mesmo retração. Em linhas gerais, pode-se concluir que o crescimento vertiginoso até a crise financeira de 2008 estava intimamente relacionado ao crescimento das cadeias

globais de valor. Da mesma forma, é possível inferir que a desaceleração desde a Grande Recessão pode estar relacionada a uma desaceleração na atividade das CGVs.

De forma semelhante à globalização produtiva, que perdeu importância relativa desde a Grande Recessão de 2008, o mesmo vale para a importância relativa do comércio das cadeias globais de valor no comércio mundial. É importante destacar que, em ambos os casos, atualmente estão em níveis comparáveis aos do início dos anos 2000. Isso leva à conclusão de que, mesmo após 10 anos desde a crise, a globalização e os fenômenos conectados a ela não demonstraram recuo significativo. Pelo contrário, eles atestam a pertinência e o caráter definitivo da integração em escala global da atividade humana.

As análises realizadas sobre o período de 2017 a 2019 confirmam a tendência já identificada de que a globalização e a importância das cadeias globais de valor no comércio mundial são fenômenos consolidados e definitivos na dinâmica das relações econômicas mundiais, apesar dos efeitos persistentes da guerra comercial entre China e Estados Unidos. Isso evidencia que a globalização como um todo é um processo tenaz e que os impactos negativos de curto prazo não são capazes de impedir o seu avanço a longo prazo.

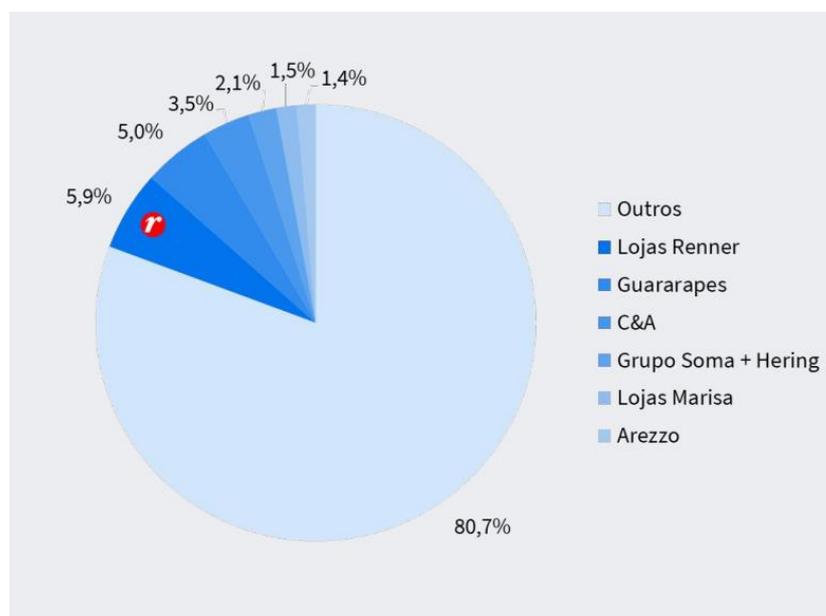
## **5 CARACTERIZAÇÃO DO CASO DA LOJAS RENNER**

A Lojas Renner é uma empresa de varejo de moda reconhecida e respeitada no Brasil, tendo sido fundada em 1912 pelo empresário Antônio Jacob Renner. Desde então, a empresa tem experimentado um crescimento constante e significativo, consolidando-se como uma das maiores varejistas de moda do país. A Lojas Renner oferece uma ampla variedade de produtos de vestuário, calçados e acessórios para todas as idades, gêneros e estilos, incluindo marcas como Renner, Camicado, Youcom e ASHUA Curve & Plus Size (LOJAS RENNER, 2023). Além disso, a empresa possui uma forte presença online, possibilitando que seus clientes façam compras com facilidade através de sua plataforma de comércio eletrônico.

Com mais de um século de história, a Lojas Renner têm se mantido na vanguarda do setor de varejo de moda, investindo continuamente em tecnologia avançada e em sua equipe altamente capacitada (LOJAS RENNER, 2023). Além disso, a empresa é conhecida por sua postura social e ambientalmente responsável, trabalhando em ações para minimizar seu impacto ambiental e apoiando iniciativas de desenvolvimento sustentável. Com uma ampla seleção de produtos de alta qualidade a preços acessíveis, a Lojas Renner fidelizaram milhões de clientes ao longo dos anos e é um nome respeitado no mercado de varejo de moda (LOJAS RENNER, 2023).

De acordo com os dados apresentados na figura 5, é possível constatar que a Lojas Renner se destaca como uma das principais empresas de varejo de moda no Brasil, com uma forte presença nacional. Contudo, é importante ressaltar que o mercado brasileiro de varejo de moda é altamente competitivo, com diversas empresas atuando no setor. Embora a Renner tenha conseguido manter sua posição de liderança, com uma participação de mercado relevante, a empresa optou por expandir suas operações por meio da internacionalização, visando consolidar sua posição não somente no mercado brasileiro, mas também em outros mercados globais, como o latino-americano.

**FIGURA 5 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS MAIORES EMPRESAS BRASILEIRAS DO MERCADO DE MODA**



Fonte: Warren Brasil (2020)

Em 1991, a Companhia Renner passou por uma significativa reestruturação administrativa, cujo objetivo principal foi a profissionalização da gestão da empresa (LOJAS RENNER, 2023). Nesse contexto, o antigo modelo de loja de departamentos amplo foi substituído por um conceito de loja de departamentos especializados em moda (LOJAS RENNER, 2023).

Em 1994, a Companhia Renner iniciou um plano de expansão, inaugurando lojas nos estados de Santa Catarina (1994) e Paraná (1996), ultrapassando os limites do estado do Rio Grande do Sul. No ano de 1996, a Lojas Renner se destacou pela implementação do Encantômetro, uma ferramenta inovadora para avaliar a satisfação dos clientes com sua experiência de compra (Lojas Renner, 2023). O Encantômetro é uma cultura disseminada por meio de um grande número de histórias de encantamento que registram iniciativas inovadoras e diferenciadas promovidas pelos colaboradores da Companhia em relação aos seus clientes (LOJAS RENNER, 2023).

No ano de 1997, a Companhia Renner deu um passo importante ao entrar no estado de São Paulo, o principal centro econômico do país. No final de 1998, houve a transferência do controle acionário da Companhia Renner para a J. C. Penney, uma das principais redes de lojas de departamentos dos Estados Unidos naquela época (LOJAS RENNER, 2019). A partir de 1999, a Lojas Renner intensificou seu processo de expansão nas regiões sudeste e centro-oeste do Brasil (Lojas Renner, 2019). Durante esse período, a Companhia introduziu de forma inovadora o conceito de estilos de vida no desenvolvimento de suas coleções (LOJAS RENNER, 2019). Além disso, em 2003, a Companhia deixou de comercializar itens como utensílios domésticos, produtos de decoração, cama, mesa e banho, passando a atuar somente no segmento de vestuário e acessórios (LOJAS RENNER, 2023).

Em 2005, a J.C. Penney vendeu todas as suas ações na B3 — Brasil, Bolsa, Balcão, deixando a Companhia Renner sem acionista controlador e com 100% das suas ações em circulação (Lojas Renner, 2019). Nesse contexto, a Companhia foi considerada a primeira corporation do Brasil (LOJAS RENNER, 2023). Além disso, a partir desse dia, a Companhia Renner passou a integrar o segmento do Novo Mercado

da B3, que exige uma conformidade com práticas rigorosas de governança corporativa (LOJAS RENNER, 2023).

De acordo com informações disponíveis, em 2013, foi lançada a loja Youcom, que se destinava a atender a um público jovem, oferecendo produtos de qualidade a preços competitivos e com um alto apelo de moda (LOJAS RENNER, 2023). Em 2016, a Ashua Curve & Plus Size foi lançada, oferecendo produtos que valorizavam as curvas e o corpo feminino, com foco em qualidade e informação de moda (LOJAS RENNER, 2023).

Já em 2017, foi criada a Realize CFI, instituição financeira 100% controlada pela Lojas Renner, que visava aumentar a governança na gestão dos produtos financeiros oferecidos pela Companhia, apoiando seu principal negócio, o de varejo (Lojas Renner S.A., 2017). Além disso, também em 2017, a Lojas Renner S.A. abriu suas primeiras lojas fora do Brasil, em Montevideo, no Uruguai, com o mesmo posicionamento das lojas localizadas no Brasil e inaugurando suas iniciativas rumo ao processo de internacionalização (LOJAS RENNER, 2023).

Em 2019, a Companhia iniciou suas operações na Argentina ao inaugurar quatro lojas no país. No entanto, com o início da pandemia da Covid-19 em 2020, a Companhia teve que decidir por fechar temporariamente todas as suas lojas físicas em março, antes mesmo da implementação de decretos pelo governo e da ação do mercado em geral. Segundo a empresa, essa decisão foi tomada visando preservar a saúde e as vidas dos seus colaboradores e clientes (LOJAS RENNER, 2023).

O gráfico abaixo apresenta informações sobre a expansão e estrutura de vendas no Brasil, Argentina e Uruguai, destacando o número de lojas em cada um desses países. Está destacado não apenas a Lojas Renner, mas também as demais empresas sob seu controle: Camicado, Youcom e Ashua.

**FIGURA 6 – NÚMERO DE LOJAS POR PAÍS**



Fonte: Relatório Lojas Renner (2020).

Concomitantemente, na ilustração abaixo, percebemos também o contingente de pessoal trabalhando para a empresa, totalizando 24757 colaboradores em todo o mundo durante 2020. Deve-se notar que quase 97% desse volume são representados pelo contingente de trabalhadores brasileiro, com um claro predomínio da região sudeste (45%) e sul (30,7%).

**FIGURA 7 – DISTRIBUIÇÃO DE COLABORADORES LOJAS RENNER EM 2020**

Distribuição Regional	Total	%
Brasil	23.951	96,8%
Norte	935	3,8%
Nordeste	2.721	11,0%
Centro-Oeste	1.552	6,3%
Sudeste	11.141	45,0%
Sul	7.602	30,7%
Uruguai	520	2,1%
Argentina	224	0,9%
China	56	0,2%
Bangladesh	6	0,02%

Fonte: Relatório Lojas Renner (2020).

Além de suas operações de vendas em varejo, a empresa também tem presença internacional através de assistências de importação localizadas em Shanghai, na China e em Dhaka, capital do Bangladesh. Essas operações internacionais da Lojas Renner permitem que a empresa tenha acesso a uma gama maior de fornecedores globais, o que leva a uma maior diversificação de seus produtos e potencialmente reduzir os custos de produção (WARREN BRASIL, 2021).

A empresa também demonstrou comprometimento com a sustentabilidade ao lançar seus compromissos públicos para 2021, além do selo Re Moda Responsável, que passou a identificar seus produtos produzidos com matérias-primas e processos menos impactantes (Lojas Renner S.A., 2018). Estas ações de sustentabilidade e melhorias na governança corporativa da Companhia foram refletidas em sua presença e evolução nos principais índices de sustentabilidade, como o Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), desde 2015 (LOJAS RENNER, 2015).

O varejo de moda é um segmento de mercado bastante complexo. A demanda por produtos do setor é sensível a variáveis macroeconômicas, como renda das famílias e taxas de juros. A lucratividade de empresas individuais depende de uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos e de estratégias de marketing e merchandising eficazes. De um lado, grandes empresas possuem vantagens em compras, distribuição e marketing. Por outro lado, as pequenas empresas podem competir com eficácia vendendo mercadorias exclusivas, fornecendo atendimento superior ao cliente e oferecendo uma experiência de compra diferenciada (DE SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022).

É válido de se ressaltar que a internacionalização de empresas de varejo tem sido uma estratégia cada vez mais relevante para companhias que buscam crescimento e expansão em mercados além do seu país. Em geral, como já visto nesse trabalho, a decisão de internacionalizar-se é motivada por fatores como acesso a novos mercados, diversificação da base de clientes e fortalecimento da posição como líder de mercado. Para a Lojas Renner, por exemplo, a internacionalização

permitiu encontrar e aproveitar sinergias entre suas operações no Brasil e no exterior, contribuindo para o crescimento de sua presença global (LOJAS RENNER, 2023).

No que diz respeito à internacionalização do varejo brasileiro, de acordo com Almeida (2007), ela tem se desenvolvido de forma acelerada, remontando algumas décadas. Um estudo realizado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) em 2018 revelou que o setor de varejo brasileiro é um dos mais dinâmicos e competitivos da América Latina, com cerca de 22 mil empresas atuando no mercado nacional. A abertura do mercado brasileiro na década de 1990, a globalização e a facilidade de acesso a novos mercados têm sido fatores determinantes para a evolução da internacionalização do varejo brasileiro (PINTO, 2000).

Ao longo dos anos, tem ocorrido uma crescente intensificação da internacionalização do varejo no país, com um número cada vez maior de empresas expandindo suas operações para outros espaços geográficos, tanto na América Latina quanto em outras regiões (MINADEO, 2008). De acordo com Diallo (2012), a internacionalização do setor de varejo é cada vez mais relevante e tem se tornado um elemento chave para a maioria das empresas varejistas. Entretanto, cabe observar que a internacionalização do varejo, bem como de outros setores, apresenta desafios significativos, tais como divergências culturais, regulatórias e de negócios dos países-alvo (PINTO, 2000). Apesar disso, as empresas que conseguem superar tais barreiras são recompensadas com o sucesso em suas empreitadas internacionais e uma presença ainda mais ampla no mercado global de varejo. Segundo Piekarski (2017), a internacionalização tem se tornado uma estratégia cada vez mais relevante para empresas brasileiras e latino-americanas que buscam se diferenciar no mercado global e garantir sua competitividade a longo prazo.

É possível dizer que existe uma ampla quantidade de trabalhos literários que abordam a internacionalização de empresas de grande porte oriundas de países centrais. Entretanto, há uma lacuna na produção bibliográfica que analisa as trajetórias no mercado mundial de empresas originárias de países em desenvolvimento na periferia. O processo de internacionalização é dinâmico e evolutivo, ocorrendo em várias escalas. Neste contexto, a partir da década de 1970, a expansão e surgimento de empresas originárias de países periféricos, que ultrapassam as barreiras do mercado nacional, se tornou um tema de interesse para

pesquisadores (DIAS, 1994). Desde o final do século XX, o Brasil vem conquistando espaço nos fluxos de investimentos estrangeiros diretos através de suas empresas, apesar de sua classificação como subdesenvolvido.

Conforme evidenciado anteriormente neste estudo, a Lojas Renner deu início ao seu processo de internacionalização em 2017 por meio da inserção no mercado uruguaio. A Lojas Renner Uruguay é a primeira operação comercial da Companhia fora do Brasil (LOJAS RENNER, 2023). No ano de 2019, a empresa expandiu ainda mais a sua presença no país ao inaugurar duas novas unidades nos Shoppings Tres Cruces e Nuevo Centro, localizados na cidade de Montevideu. Com essas inaugurações, a marca totaliza nove unidades no país, sendo sete delas em Montevideu e região metropolitana, uma em Rivera e outra em Punta del Este.

Ainda em 2019, a empresa expandiu sua presença para a Argentina, justificando a escolha deste destino pela forte presença do mercado de moda no país e pela proximidade cultural e geográfica com o Brasil (EXAME, 2019). Segundo a notícia publicada no site UOL, a Lojas Renner estreou na Argentina com uma loja virtual (UOL, 2019), o que tem demonstrado esforço ativo para se adaptar às particularidades de cada mercado onde atua, ajustando sua estratégia de acordo com as necessidades e desejos de seus clientes. Ainda em 2019, no final do ano, 4 lojas físicas da empresa foram inauguradas.

A empresa Lojas Renner é uma das maiores redes de varejo de moda do Brasil e está inserida nas cadeias globais de valor através de suas atividades de produção, distribuição e comercialização de produtos de moda. A empresa participa dessas CGV através de sua capacidade de atuar em todas as etapas da cadeia, desde a seleção e compra de matérias-primas, passando pela produção, distribuição e venda de produtos finais. Além disso, a empresa tem um forte relacionamento com fornecedores e parceiros comerciais, o que lhe permite controlar a qualidade dos produtos e garantir a eficiência e a agilidade na entrega aos seus clientes (LOJAS RENNER, 2021).

A Lojas Renner também investe em tecnologias e soluções inovadoras para aprimorar sua presença nas cadeias globais de valor. Por exemplo, a empresa utiliza sistemas de gestão de estoques avançados, bem como tecnologias de logística e distribuição

para aumentar a eficiência de suas operações e fornecer uma experiência de compra mais satisfatória aos seus clientes (LOJAS RENNER, 2021).

Conforme pode ser observado, a empresa tem o compromisso de adotar práticas cada vez mais responsáveis em sua cadeia produtiva, com base em diretrizes de sustentabilidade. O relatório anual de 2019 da empresa indicou que tais diretrizes foram fundamentadas em quatro pilares estratégicos: fornecedores responsáveis, gestão ecoeficiente, engajamento de colaboradores, comunidades e clientes, e produtos e serviços sustentáveis (LOJAS RENNER, 2020). As medidas adotadas incluem investimento em fontes de energia renováveis, como a geração solar, melhoria na eficiência energética das operações, ampliação do processo de mapeamento e monitoramento de fornecedores internacionais, aumento do uso de matérias-primas menos impactantes e iniciativas para redução e compensação das emissões de CO<sub>2</sub>. Essas ações têm como objetivo consolidar a empresa como uma organização comprometida com a sustentabilidade em todas as etapas de sua cadeia de valor, estabelecendo-se no mercado nacional e internacional como uma companhia cuja preocupação socioambiental é um de seus diferenciais (LOJAS RENNER, 2020).

Para a Lojas Renner, a cadeia de fornecimento responsável é uma questão crítica, já que a empresa não possui fábricas próprias e depende de parceiros para produzir as peças vendidas em suas lojas. Para garantir que seus fornecedores estejam alinhados com os princípios de responsabilidade socioambiental, a empresa desenvolveu um programa de conformidade certificado por terceira parte, que avalia questões sociais e ambientais em seus fornecedores e contratados de confecção, acessórios, calçados e beleza. Esse programa é conduzido por uma equipe interna e utiliza processos de auditoria das empresas da cadeia, bem como inteligência artificial e algoritmos de *machine learning* para acompanhamento constante. A meta da empresa é que 100% de seus fornecedores, tanto nacionais quanto internacionais, tenham certificação socioambiental, evidenciando seu esforço em trabalhar com fornecedores comprometidos com práticas sustentáveis e contribuir para a construção de uma cultura empresarial voltada para a responsabilidade socioambiental e melhoria do desempenho socioambiental da cadeia de fornecimento (LOJAS RENNER, 2023).

Com relação às fontes de fornecimento, tanto no âmbito administrativo quanto no de revenda, a figura 8 revela uma ampla diversidade de fornecedores nacionais e

internacionais. Observa-se que, no caso dos fornecedores de revenda, quase 60% provêm do mercado nacional, enquanto o restante é oriundo de fontes internacionais. Essa distribuição de fontes de fornecimento pode ser considerada significativa, uma vez que pode influenciar diretamente as operações e estratégias da empresa.

**FIGURA 8 - ORIGEM DOS FORNECEDORES**



Fonte: Relatório Lojas Renner 2020

Para o sucesso da internacionalização da Lojas Renner, a empresa identificou uma série de fatores críticos de sucesso, incluindo a adaptação às particularidades de cada mercado, a antecipação das coleções para acompanhar o clima e a identificação de fornecedores confiáveis e de qualidade (ALMEIDA, 2011). Além disso, a Lojas Renner também enfrentou desafios relacionados à gestão de sua cadeia de suprimentos e à adequação às regulamentações locais (LOJAS RENNER, 2018-2021).

Em entrevista concedida à plataforma de conteúdo digital Mercado e Consumo, Fabio Adegas Faccio, atual CEO da Lojas Renner, comenta sobre a operação na Argentina, Brasil e no Uruguai:

“Na Argentina, assim como já ocorre no Brasil e no Uruguai, a Renner tem como essência a cultura do encantamento, buscando não apenas satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes. Para isso, oferece

produtos de qualidade para todos os estilos de vida, com preços competitivos. Nossas lojas são pensadas para proporcionar a melhor experiência de compra, em ambientes práticos e agradáveis”.

Pode-se constatar que a Lojas Renner enfrenta alguns desafios na sua jornada de internacionalização, incluindo diferenças culturais, regulatórias e de negócios, bem como a concorrência local. Para superar esses desafios, a companhia tem investido em pesquisa de mercado e análise de tendências para garantir que suas estratégias sejam adequadas para cada mercado em que atua. A empresa também tem estabelecido parcerias estratégicas com empresas locais para aproveitar as vantagens da expertise local.

Além disso, conforme destacado neste texto, a Lojas Renner tem investido em tecnologia e inovação para garantir que suas operações sejam eficientes e eficazes, mesmo em mercados estrangeiros. A empresa tem criado soluções customizadas para atender às necessidades específicas de cada mercado, como a implementação de sistemas de pagamento local e a adaptação de suas estratégias de marketing (LOJAS RENNER, 2018-2021).

Como já identificado neste trabalho, a internacionalização de empresas se tornou uma tendência global devido à crescente integração econômica dos mercados internacionais, permitindo que as empresas se expandam e entrem em novos mercados. Empresas de países emergentes, como o Brasil, enfrentam uma série de desafios na sua jornada de internacionalização, como a necessidade de adaptação ao novo ambiente de negócios, devido a diferenças culturais, sociais e econômicas (DE MORAES; DE OLIVEIRA, 2006). No entanto, a Lojas Renner pode ser visto como um caso de sucesso em sua jornada de internacionalização, ampliando seus negócios para outros países da América Latina.

Cavusgil et al. (1998) diz que a internacionalização de empresas envolve a necessidade de adaptações no modelo de negócios e estratégia de marketing para atender às necessidades e preferências dos consumidores em outros países. Da mesma forma, Johanson e Vahlne (1977) afirmam que esse processo requer o desenvolvimento de conhecimento e a adoção de compromissos crescentes com os mercados estrangeiros. Nesse sentido, pode-se dizer que a Lojas Renner tem

investido em pesquisas de mercado e estudos de viabilidade para entender as particularidades de cada mercado-alvo e definir estratégias de entrada e posicionamento de marca. Segundo Knight e Cavusgil (2004), as empresas inovadoras e com capacidades organizacionais eficientes possuem maior probabilidade de se tornarem globais. Além disso, é fundamental considerar aspectos culturais, legais e políticos de cada país para evitar possíveis conflitos ou obstáculos à atuação da empresa.

Outro desafio a ser enfrentado pela Lojas Renner é o de gerir a distância e a diversidade cultural. A empresa precisa lidar com diferenças culturais, sociais e econômicas entre os países em que atua, além de coordenar equipes e operações em diferentes locais geográficos. Para superar esses desafios, como visto, a Lojas Renner adota estratégias de comunicação eficazes, realiza treinamentos específicos para os funcionários e busca construir uma cultura organizacional forte e unificada (LOJAS RENNER, 2018).

Com base em casos similares de empresas brasileiras que se internacionalizaram, como a Natura (ZILBER; JUNIOR; SILVA, 2010), a Petrobras (DALLA COSTA, 2009) e a Ambev (ROCHA, 2017), é possível perceber que a internacionalização é uma estratégia importante para empresas que buscam ampliar seus mercados e se consolidar como líderes em seus setores. No entanto, é preciso considerar as particularidades de cada mercado-alvo, investir em pesquisas e análises de viabilidade, e adaptar o modelo de negócios e a estratégia de marketing para atender às necessidades dos consumidores locais.

Portanto, a jornada de internacionalização da Lojas Renner pode ser vista como um exemplo de como as empresas brasileiras buscam se expandir para outros países e ampliar seus mercados. No entanto, é importante considerar os desafios e oportunidades dessa estratégia, bem como adotar estratégias eficazes para superar as dificuldades e maximizar os benefícios.

## **6 ANÁLISE DE IMPACTO POTENCIAL E EFETIVO DAS MUDANÇAS NO CENÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AS PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA LOJAS RENNER**

Como observado, as transformações recentes da globalização produtiva, no período de 2017 ao breve início de 2020, antes do estouro da pandemia de coronavírus, têm impactado o processo de internacionalização das empresas. Mesmo com mudanças conjunturais que limitam a interconectividade global, a globalização produtiva ainda mantém a lógica da competição em níveis globais e impulsiona o desenvolvimento dos negócios. Como resultado, as empresas precisam se tornar mais inovadoras para competir em um mercado globalizado e em constante mudança, devido não apenas à competição em si, mas também às mudanças recentes no fenômeno da globalização.

A globalização produtiva também trouxe mudanças significativas nas cadeias de suprimentos das empresas, conforme ressaltado no texto. As empresas agora estão procurando maneiras de otimizar suas cadeias de suprimentos para se tornarem mais eficientes e competitivas. Além disso, a complexidade regulatória aumentou com a globalização produtiva, e as empresas precisam lidar com regulamentações e leis de diversos países. Isso pode aumentar a complexidade e o custo do processo de internacionalização.

Outra mudança importante que foi validada é o aumento da importância da responsabilidade social corporativa. Com a crescente conscientização sobre questões ambientais e sociais, as empresas estão sendo cada vez mais pressionadas a agir de forma responsável e ética em suas operações internacionais. Essa pressão vem de organizações não-governamentais, governos e até mesmo dos próprios consumidores. Portanto, a responsabilidade social corporativa tornou-se um elemento fundamental para as empresas que desejam expandir internacionalmente, fator que está no radar da Lojas Renner mesmo antes de sua internacionalização (LOJAS RENNER, 2019).

Diante dessas transformações, o processo de internacionalização das empresas precisa ser adaptado para atender às novas demandas impostas pela

globalização produtiva. As empresas precisam ser mais eficientes, inovadoras e responsáveis em suas operações internacionais para enfrentar a competição global e os desafios que se manifestam através de novas tendências de governança e embates retóricos e efetivos no âmbito político. Nesse sentido, uma estratégia adequada de internacionalização é fundamental para o sucesso das empresas no atual cenário econômico globalizado, em especial considerando o período analisado.

Conforme visto, a crise financeira de 2008 resultou em uma significativa queda no comércio internacional, o que levantou questionamentos sobre uma possível desglobalização. No entanto, o comércio recuperou-se de forma surpreendente, retornando aos níveis pré-crise já em 2011, o que evidenciou a contínua importância da globalização na economia global. Esse paralelo pode servir como referência para analisar semelhanças com o atual período econômico mundial, em que se percebe uma tendência dos principais atores globais em reduzir seu papel na globalização.

As mudanças na globalização, como o aumento do protecionismo comercial e as tensões comerciais entre as principais potências mundiais, afetam a maneira como as empresas planejam e implementam suas estratégias de internacionalização. A empresa brasileira Lojas Renner enfrentou desafios ao expandir seus negócios para outros países, como a necessidade de adaptação aos diferentes mercados, culturas e legislações. No entanto, a empresa também se beneficiou da globalização ao obter novas oportunidades de crescimento.

O estudo de caso da Lojas Renner mostra como uma empresa brasileira se expandiu para outros países e teve que enfrentar os desafios impostos pelas mudanças na globalização. Para se adaptar a essas mudanças, a Lojas Renner precisou investir em pesquisas de mercado para entender as particularidades dos mercados-alvo, adaptar seus modelos de negócios e estratégias de marketing para atender às necessidades dos consumidores locais. Essas mudanças tiveram um impacto significativo nas operações da empresa, mas permitiram que a Lojas Renner continuasse a crescer e se consolidar como líder do setor. O estudo de caso da Lojas Renner então destaca a importância de se adotar estratégias eficazes para superar as dificuldades e maximizar os benefícios da internacionalização, especialmente em tempos de mudanças rápidas e significativas na globalização. Para além disso, também se observa que o movimento de expansão da empresa privilegiou os

arredores de sua operação principal para garantir que as semelhanças culturais e a proximidade geográfica mitiguem riscos desta investida.

De acordo com Donnan e Leatherby (2019), a globalização está passando por uma nova era caracterizada pela redução de incentivos econômicos para a produção offshore. Essa tendência é observada na estratégia recente de internacionalização da Lojas Renner, que parece se adequar à mudança em curso. Ademais, a digitalização da economia e o comércio eletrônico, que impulsionam a globalização, também influenciam a estratégia de internacionalização da empresa, uma vez que ela dedica atenção e esforços para alavancar seu e-commerce. Dessa forma, a expansão das operações de comércio eletrônico para outros países se apresenta como uma opção viável para a Lojas Renner e uma maneira que as empresas encontraram de expandir para o mercado internacional sem que seja necessário estabelecer lojas físicas em outros países.

Consequentemente, a análise das mudanças e evoluções da globalização mencionadas por Donnan e Leatherby (2019) pode ter relevância para a Lojas Renner em seu processo de internacionalização ao possibilitar que a empresa considere as mudanças tecnológicas e econômicas da era digital ao formular sua estratégia global.

O Paradigma eclético da produção internacional, como visto em outro capítulo deste trabalho, é uma teoria econômica proeminente que busca explicar a internacionalização de empresas. Embora seja amplamente reconhecido como a melhor teoria para explicar esse fenômeno, ele possui algumas limitações. No entanto, o modelo eclético tem sido aprimorado ao longo do tempo por vários autores, incluindo pelo próprio Dunning. Essas melhorias dinâmicas tornaram o paradigma eclético ainda mais robusto e completo em sua análise da internacionalização de empresas. Apesar das limitações, ainda é considerado como a melhor teoria para explicar a internacionalização de empresas.

A aplicação do Paradigma Eclético à Lojas Renner pode ser analisada por meio de três fatores que contribuem para a internacionalização de empresas: a vantagem de propriedade, a vantagem de localização e a vantagem de internalização.

A vantagem de propriedade pode ser compreendida como a posse de ativos específicos que são transferíveis para o exterior e geram vantagens competitivas. No

caso da Lojas Renner, a empresa detém uma marca forte, fruto de um marketing bem-sucedido, que lhe confere uma vantagem competitiva significativa. Ademais, a empresa possui uma cadeia de suprimentos eficiente que passa através do Brasil, que também pode ser transferida para outros mercados. Ainda, a Lojas Renner tem um conhecimento específico sobre o mercado brasileiro de moda, o que lhe possibilita aproveitar a oportunidade de transferir esse conhecimento para outros mercados.

Por sua vez, a vantagem de localização consiste na disponibilidade de recursos e mercados em outros países, os quais podem ser utilizados pela empresa para expandir suas operações. A Lojas Renner tem se beneficiado dessa vantagem ao expandir suas operações para outros países da América Latina, tais como Argentina e Uruguai. Ao fazê-lo, a empresa pode utilizar sua cadeia de suprimentos eficiente, o que lhe permite reduzir custos e oferecer produtos de alta qualidade a preços acessíveis. Além disso, a expansão para outros mercados permite que a empresa alcance novos mercados consumidores e, conseqüentemente, aumente sua participação de mercado. Até o momento, a empresa tem obtido êxito em sua expansão, conquistando presença em alguns países latino-americanos e trabalhando para expandir sua presença no comércio eletrônico na região.

Por fim, a vantagem de internalização se refere à possibilidade de a empresa realizar internamente suas atividades de produção, distribuição e marketing, em vez de contratar terceiros. A Lojas Renner tem internalizado muitas de suas operações de produção e distribuição, o que lhe permite manter um controle mais preciso sobre a qualidade dos produtos e reduzir custos. Além disso, a empresa tem uma equipe de marketing interna altamente capacitada, o que lhe permite adaptar sua estratégia de marketing a diferentes mercados. A internalização, portanto, contribui para que a empresa possa estabelecer uma presença mais sólida em novos mercados internacionais, uma vez que a Lojas Renner detém um controle maior sobre as operações nesses países.

Em síntese, a aplicação do paradigma eclético de Dunning pode ser compreendida como um fator explicativo para a internacionalização da Lojas Renner. A empresa apresenta vantagens de propriedade, localização e internalização que viabilizam a expansão de suas operações para outros países da América Latina. A posse de uma marca forte e uma cadeia de suprimentos eficiente, juntamente com um

conhecimento específico sobre o mercado de moda brasileiro, proporciona à Lojas Renner a transferência de suas vantagens competitivas para outros mercados. A disponibilidade de recursos e mercados em outros países da América Latina apresenta-se como uma oportunidade para a empresa expandir suas operações, principalmente com a perspectiva de redução de custos e ampliação da participação de mercado. Ademais, a internalização de muitas de suas atividades de produção, distribuição e marketing favorece a empresa no estabelecimento de uma presença mais robusta em novos mercados internacionais.

Considerando os fatores que foram analisados e com a delimitação temporal que compreende o início do governo Trump, em 2017, com o período imediatamente anterior à pandemia de coronavírus, é possível depreender que as transformações da globalização influenciaram mudanças no comportamento de empresas em sua busca pelo mercado internacional. É válido utilizar de exemplo a guerra comercial entre Estados Unidos e China, o aumento do protecionismo e a crescente adoção de políticas de nacionalismo econômico. Essas mudanças tiveram um impacto direto sobre as empresas que operam internacionalmente, e que foram obrigadas a se adaptar para lidar com novos desafios e oportunidades. Em relação ao aumento da tensão comercial entre os Estados Unidos e a China, pode-se dizer que isso levou à imposição de tarifas e barreiras comerciais entre os dois países, afetando diretamente as empresas que possuem cadeias de suprimentos internacionais. As empresas foram forçadas a reconsiderar suas estratégias de produção e a repensar suas cadeias de fornecimento para minimizar os riscos e maximizar a eficiência. Algumas empresas optaram por realocar suas operações de produção para outros países para evitar as tarifas e outras barreiras comerciais impostas pelos Estados Unidos e pela China.

Além disso, as empresas têm enfrentado crescentes pressões por parte de stakeholders, como consumidores, investidores e reguladores, para adotar práticas mais sustentáveis e responsáveis em suas operações internacionais. Essas pressões têm levado as empresas a adotar medidas para garantir a transparência e a responsabilidade em suas cadeias globais de valor, incluindo a adoção de padrões de certificação, a monitoração dos fornecedores e a implementação de programas de sustentabilidade.

A globalização produtiva tem sido um fenômeno crucial para a estrutura do comércio mundial, influenciando a dinâmica das empresas e das economias em todo o mundo. É cada vez mais evidente que, para manter a competitividade, as empresas devem internacionalizar suas operações, uma vez que isso é fundamental para a expansão da produção em escala global. A internacionalização, nesse sentido, não é uma escolha, mas uma necessidade para se adaptar às demandas e dinâmicas do mercado global, bem como para alcançar novos mercados e oportunidades de negócios. Embora tenham ocorrido mudanças significativas no contexto global, é preciso ressaltar que a globalização produtiva permanece como um fato irreversível, enquanto os atuais arranjos comerciais entre as sociedades não forem superados. A realidade econômica global, marcada pela concorrência acirrada e a busca por eficiência, exige que as empresas adaptem suas estratégias de produção e fornecimento para se adequar às condições da economia global e para continuarem a buscar novas oportunidades em mercados externos, e isso ocorre mesmo se as circunstâncias e acontecimentos daquele momento estiverem desfavoráveis para esse tipo de movimento das empresas.

## **7 CONCLUSÃO**

O presente trabalho analisou como as transformações recentes da globalização produtiva afetaram o processo de internacionalização das empresas, tendo como objetivo principal estudar o caso da Lojas Renner, uma varejista brasileira. As empresas estão enfrentando crescente competição de empresas estrangeiras que buscam ampliar sua presença em mercados internacionais, o que tem levado os empresários a buscar novos mercados e oportunidades de negócios em outros países. Além disso, as empresas estão concentrando sua expansão internacional para regiões geograficamente próximas e com semelhanças culturais, a fim de evitar os desafios conjunturais da globalização.

O estudo de caso da Lojas Renner permitiu identificar as razões pelas quais a empresa optou por investir em operações no exterior, levando em conta a interação

de três fatores-chave: vantagem de propriedade, vantagem de internalização e vantagem de localização, conforme proposto pelo modelo do paradigma eclético de Dunning. A abordagem teórica escolhida permite compreender as dificuldades enfrentadas pelas empresas que buscam internacionalizar seus negócios e identificar os fatores que as motivam a adotar essa estratégia.

Além disso, foi trabalhada a ideia de que a internacionalização de empresas é uma estratégia importante para enfrentar os desafios do ambiente competitivo global, e que a análise das transformações recentes da globalização produtiva e das cadeias globais de valor pode fornecer importantes insights para as empresas que desejam expandir suas operações para além das fronteiras nacionais. Para chegar nesse entendimento, foi necessária uma delimitação temporal para a pesquisa, que privilegiou o período que compreende os anos de 2017 a início de 2020.

Diante do contexto político e econômico de alguns países nesse espaço de tempo definido, observou-se uma contração no fluxo de Investimento Estrangeiro Direto, principalmente nos Estados Unidos, que é o principal destino de IED no mundo. Essa contração foi motivada pela implementação de políticas fiscais sancionadas por Donald Trump em 2017 e implementadas no ano seguinte, levando a uma diminuição do IED. Além disso, as medidas protecionistas adotadas pelo governo americano em relação a seus principais parceiros comerciais, especialmente em relação à China, levaram a uma intensificação da competição entre as duas nações. A rivalidade entre EUA e China levantou preocupações mais sérias sobre o fim da globalização econômica e seu impacto negativo tanto nas economias americana e chinesa quanto na economia global em geral. No entanto, não foram encontradas evidências conclusivas indicando que a economia mundial é significativamente menos global hoje do que era no início das medidas da gestão de Donald Trump. O avanço da globalização, sob uma visão em perspectiva histórica, se mostra como um fenômeno inevitável.

Outro importante ponto trabalhado ao longo desta monografia é o fato de que a globalização produtiva se apresenta como um fenômeno complexo e multifacetado. Com a expansão das empresas multinacionais e o avanço das tecnologias de transporte e comunicação, o mundo tornou-se mais interconectado e interdependente. Embora frequentemente associada a trocas comerciais e financeiras, a globalização

também se estende a outros aspectos da vida, como a interpenetração de culturas, a nova organização e hierarquia das regiões do mundo, a proteção do planeta e suas mudanças climáticas, entre outros. A globalização produtiva é um fenômeno em constante evolução e que requer atenção em diversos níveis.

No que diz respeito à empresa selecionada para conduzir o estudo de caso, a Lojas Renner, uma das maiores varejistas de moda do Brasil, iniciou sua expansão internacional em 2017 com a entrada no mercado uruguaio, seguida pela entrada no mercado argentino em 2019. A empresa adotou estratégias eficazes para se adaptar às particularidades de cada mercado e garantir uma experiência de compra diferenciada para seus clientes, o que contribuiu para o sucesso de sua jornada de internacionalização.

As Cadeias Globais de Valor redefiniram a produção e o comércio global, permitindo que empresas obtenham matérias-primas e componentes a custos mais baixos, usufruam de economias de escala e reduzam riscos de fornecimento. A globalização produtiva por meio das CGV não é um fenômeno novo, mas sim um processo que vem se intensificando com o avanço da tecnologia e a diminuição dos custos comerciais. A coordenação dessas cadeias é fundamental para a eficiência e lucratividade das empresas, mas traz desafios em termos de governança, regulação e responsabilidade social.

A Lojas Renner participa das cadeias globais de valor através de sua capacidade de atuar em todas as etapas da cadeia de produção, distribuição e comercialização de produtos de moda. Além disso, a empresa tem um forte compromisso com a sustentabilidade em sua cadeia produtiva, adotando diretrizes baseadas em quatro pilares estratégicos: fornecedores responsáveis, gestão ecoeficiente, engajamento de colaboradores, comunidades e clientes, e produtos e serviços sustentáveis. Desde então, a empresa intensificou seu processo de expansão, introduzindo de forma inovadora o conceito de estilos de vida no desenvolvimento de suas coleções.

Embora tenha enfrentado desafios durante a pandemia da Covid-19 em 2020, a Lojas Renner continua sendo uma referência no mercado de varejo de moda do Brasil e um exemplo de sucesso empresarial. A história da empresa demonstra que o

investimento em tecnologia, em uma equipe altamente capacitada e em iniciativas de desenvolvimento sustentável são fatores cruciais para a longevidade e crescimento de empresas de varejo no mercado atual.

A realização deste estudo mostrou-se pertinente na medida em que foi possível traçar paralelos entre a internacionalização recente de uma empresa relevante no cenário regional e as mudanças no ambiente de globalização durante o período analisado. A expansão da Lojas Renner na América Latina provou ser um tema que contribui para a pesquisa em negócios internacionais, considerando a crescente importância da região como mercado consumidor e a necessidade das empresas de ampliar suas operações além das fronteiras nacionais para se destacar em um ambiente altamente globalizado.

Assim, o entendimento inicial proposto pela **primeira hipótese** deste trabalho, que afirma que o processo de internacionalização de empresas foi prejudicado pelas mudanças no cenário global no período entre 2017 a 2019, num contexto de protecionismo comercial e medidas de viés nacionalista, pode ser confirmado já que houve um arrefecimento conjuntural do comércio internacional e, conseqüentemente, da globalização produtiva. Ainda assim, como observado, esse decréscimo não representa um irreparável retrocesso ao fenômeno, tampouco uma mudança estrutural no paradigma do comércio mundial. No estudo de caso sobre a Lojas Renner, foi observado que a empresa manteve sua estratégia de internacionalização durante o período analisado.

Em relação à **segunda hipótese**, pressupõe-se que, durante o período analisado, as empresas tenham recebido incentivos suplementares para concentrar seus esforços de expansão internacional em regiões geográficas e culturalmente próximas. Esta hipótese é confirmada pela análise do caso da Lojas Renner, que optou por investir predominantemente em países da América Latina, mantendo assim a sua operação externa próxima da sua base de origem, a fim de evitar conflitos comerciais e tarifários decorrentes das relações com países dominantes no cenário internacional e para evitar confrontos culturais que poderiam surgir em outras localidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGARWAL, Sanjeev; RAMASWAMI, Sridhar N. **Choice of foreign market entry mode**: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, p. 1-27, 1992.

ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALMEIDA, L. Internacionalização de varejistas brasileiros: **o caso Lojas Renner**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ANDERSSON, U.; KOCK, S. **Internationalization and Technological Learning**: The Role of Technological Intelligence. *International Journal of Technology Management*, v. 20, n. 1, p. 1-13, 2000.

BALDWIN, Richard; FREEMAN, Rebecca. Risks and global supply chains: What we know and what we need to know. **Annual Review of Economics**, v. 14, p. 153-180, 2022.

BLOOMBERG . **Globalization is dead** . Long live globalization . Disponível em: <https://www.bloomberg.com/graphics/2019-globalization>. Acesso em: 17 jan., de 2023.

BRETTEL, M.; KRAEMER, K. L. Strategic Orientation and International New Ventures: An Empirical Analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 50-68, 2005.

CANTWELL, John; NARULA, Rajneesh. The eclectic paradigm in the global economy. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 155-172, 2001.

CAVUSGIL, S. T. et al. Internationalization: Conceptualization, Process, and Managerial Implications. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 5-27, 1998.

CAVUSGIL, S. T. **International Business Strategy**: A Theoretical Perspective. *International Marketing Review*, v. 1, n. 2, p. 41-52, 1982.

CLAUSING, Kimberly A... Building a better globalization. **Harvard Business Review Digital Articles**, v.97 n°3 p88-95 maio/junho de 2019 Disponível em: <https://hbr.org/2019/05/building-a-better-globalization>. Acesso em: 21 fev. de 2023.

COE, Neil M.; DICKEN, Peter; HESS, Martin. Global production networks: realizing the potential. **Journal of Economic Geography**, v. 8, n. 3, p. 271-295, 2008.

DALLA COSTA, A. **A trajetória de internacionalização da Petrobras na indústria de petróleo e derivados**. *História econômica & história de empresas*, v. 12, n. 1, 2009.

DANIELS, J. D.; RADEBAUGH, L. H.; SULLIVAN, D. P. **International Business: Environments and Operations**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

DE MORAES, W. F. A.; DE OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, É. P. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 1, n. 1, p. 221-242, 2006.

DE OLIVEIRA, Carolina Egger Hartmann et al. **A inserção do Brasil nas cadeias globais de valor**: uma análise sobre a relevância das políticas industriais para a inserção internacional. 2018.

DE PAIVA, Marcos Caramuru. China-EUA: uma leitura da trajetória da disputa pela hegemonia. **CEBRI-Revista: Brazilian Journal of International Affairs**, n. 2, p. 53-69, 2022.

DE SIQUEIRA João Paulo Lara; BOAVENTURA João Maurício Gama . **Estratégia para corporações e empresas** : teorias atuais e aplicações . São Paulo : Cengage Learning , 2022.

DHL. **DHL Global Connectedness Index 2021**. Disponível em: <https://www.dhl.com/global-en/home/press/press-archive/2021/dhl-global-connectedness-index-2021.html>. Acesso em: 12 jan. 2023.

DIALLO, M. F. **Retailers' internationalization in emerging markets**: A comparative study of a French and a local retailer's key success factors in Brazil. *International Business Research*, v. 5, n. 10, p. 91, 2012.

DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. **Multinational enterprises and the global economy**. Edward Elgar Publishing, 2008.

EMBAIXADA DOS ESTADOS UNIDOS NO BRASIL. O presidente Trump anuncia estratégia de segurança nacional. **US Embassy**. Disponível em: <https://br.usembassy.gov/pt/o-presidente-trump-anuncia-estrategia-de-seguranca-nacional/>. Acesso em: 13 mar. 2023.

ERNANDES, E.; ALMEIDA, P. C. Responsabilidade social empresarial: uma análise de casos de sucesso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 2, p. 141-152, 2016.

FERREIRA, Jonathan Dias; SCHNEIDER, Mirian Beatriz. As cadeias globais de valor e a inserção da indústria brasileira. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 11, n. 23, p. 5-32, 2015.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Editora FGV, 2021.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of international political economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GEREFFI, Gary; RAJ-REICHERT, Gale (Ed.). **Handbook on Global Value Chains**. Edward Elgar Publishing, 2019.

GHEMAWAT Pankaj; ALTMAN Steven A... The State of Globalization in an Age of Ambiguity . **Harvard Business Review Digital Articles**, v97 n°1 p80-89 jan./fev., de 2019.

GHEMAWAT, Pankaj. Globalization in the age of Trump. **Harvard Business Review**, v. 95, n. 4, p. 112-123, 2017.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIOVANNI, Julian di; LEVCHENKO, Andrei A. Trade openness and volatility. **The Review of Economics and Statistics**, v. 91, n. 3, p. 558-585, 2009.

Globalization: Definition, Benefits, Effects, Examples. Disponível em: <https://youmatter.world/en/definition/definitions-globalization-definition-benefits-effects-examples/>. Acesso em: 21 fev. 2023.

GOUREVITCH, Peter; BOHN, Roger; MCKENDRICK, David. **Globalization of production**: insights from the hard disk drive industry. *World development*, v. 28, n. 2, p. 301-317, 2000.

Guerra comercial: entenda a piora das tensões entre China e EUA e as incertezas para a economia mundial. **G1 ECONOMIA**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/08/16/guerra-comercial-entenda-a-piora-das-tensoes-entre-china-e-eua-e-as-incertezas-para-a-economia-mundial.ghtml>. Acesso em: 13 mar. 2023.

HUMPHREY, John; SCHMITZ\*, Hubert. Governance in global value chains. **IDS bulletin**, v. 32, n. 3, p. 19-29, 2001.

IEDI. **Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Social**. Exportações de manufaturados: Brasil em rota declinante. Carta IEDI edição 1058, 2021. Disponível em: [https://www.iedi.org.br/cartas/carta\\_iedi\\_n\\_1058.html](https://www.iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_1058.html). Acesso em: 09 jan 2023.

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

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KPMG. Tendências de Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Relatório Anual, 2019-2021**. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2019/05/tendencias-de-internacionalizacao-de-empresas-brasileiras.html>. Acesso em: 02 fev. 2023.

LOJAS RENNER. **Conheça nossa história**. Disponível em: <https://lojasrenner.mzweb.com.br/a-companhia/conheca-nossa-historia/>. Acesso em: 13 fev. 2023.

LOJAS RENNER. **Relatório Anual, 2018-2021**. Disponível em: <https://www.lojasrenner.com.br/a-empresa/investidores/relatorios-anuais>. Acesso em: 02 fev. 2023.

LOJAS RENNER. **Site oficial da Lojas Renner**. Disponível em: <https://www.renner.com.br/>. Acesso em: 02 fev. 2023. "Lojas Renner avança no mercado internacional com chegada à Argentina". Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/lojas-renner-avanca-no-mercado-internacional-com-chegada-a-argentina/>. Acesso em: 02 fev. 2023.

LUOSTARINEN, Reijo. **Internationalization of Finnish firms and their response to global challenges**. Helsinki: UNU World Institute for Development Economics Research (UNU/WIDER), 1994. Disponível em: <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/RFA18.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2023.

MCNICOLL, Geoffrey. International encyclopedia of the social & behavioral sciences, 26 vols. **Population and Development Review**, v. 28, n. 1, 2002.

MERCADO E CONSUMO. Lojas Renner é a única varejista brasileira presente no anuário de sustentabilidade da S&P. **Lojas Renner**. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/17/02/2023/noticias-varejo/lojas-renner-e-a-unica-varejista-brasileira-presente-no-anuario-de-sustentabilidade-da-sp/>. Acesso em: 17 fev. 2023.

MOYO, Dambisa. Are businesses ready for deglobalization? **Harvard Business Review**, v. 97, n. 6, p. 50-59, nov./dez., 2019.

OECD. Due diligence guidance for responsible supply chains of minerals from conflict-affected and high-risk areas. **Organisation for Economic Co-operation and**

**Development.** Paris, 2016. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/Guidance-Minerals-from-Conflict-Affected-Areas-English.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2023.

PINTO, A.C. & BORGES, M.A. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso da Lojas Renner. **Revista de Negócios Internacionais**, v. 15, n. 3, p. 32-42, 2012.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PWC. **Navigating the complexities of global value chains**. 2017. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/economy/global-value-chains.html>. Acesso em: 13 mar. 2023.

RAVERBUG, André. **Abertura e integração comercial brasileira na década de 90**. Rio de Janeiro: BNDES-PNUD, 1999.

RENNER. **Relatório Anual 2019**. Disponível em: <https://lojasrenner.mzweb.com.br/a-companhia/relatorio-anual>. Acesso em: 18 dez. 2022.

ROCHA, Lucas Franco da et al. **A internacionalização da Ambev**: um estudo de caso sobre a inserção da Ambev no mercado internacional. 2017.

SILVA, T.C. & SANTOS, J.B. Desafios e oportunidades na internacionalização da Lojas Renner. **Revista de Gestão Empresarial**, v. 20, n. 1, p. 55-64, 2021.

STURGEON, Timothy. **How do we define value chains and production networks?** IDS Bulletin, v. 32, n. 3, p. 9-18, jul. 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003002.x>. Acesso em: 17 mar. 2023.

WARREN . **Lojas Renner : início de cobertura** . [S.l.] , [s.n.] , [s.d.] Disponível em: <<https://lp.warren.com.br/hubfs/Análise/Lojas Renner - Início de cobertura.pdf>>. Acesso em: 17 jan., de 2023.

WORLD BANK. **Global Value Chain Development Report 2020**: Trade, Investment, and Gender. Washington, D.C.: World Bank Group, 2021. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36214>. Acesso em: 13 mar. 2023.

ZILBER, S.; JÚNIOR, C.; SILVA, F. **Estratégia de internacionalização e canais de distribuição no mercado externo**: análise do processo da empresa Natura. *Brazilian Business Review*, v. 7, n. 3, p. 66-90, 2010.