

Revista **Alcance**

Disponível em
alcance@univali.br

Revista Alcance – Eletrônica, v. 15, nº 03. ISSN 1983-716X, UNIVALI
p. 379 – 397, set/dez. 2008

INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO: O CASO IKEA

Roberto Minadeo¹
rminadeo@yahoo.com

Data de submissão: 06/11/2007

Data da aprovação: 09/09/2008

¹ Doutor em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ). Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes.

INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO: O CASO IKEA

RESUMO

A internacionalização da economia se iniciou na indústria, estendendo-se aos serviços. O artigo trata da internacionalização do varejo, com o estudo de caso do maior varejista mundial de móveis. O ingresso de varejistas estrangeiros no país e a ida ao exterior de varejistas nacionais demandam estudos sobre internacionalização. A escolha da Ikea foi por ser apontado na literatura que seu sucesso se deu em parte ao seu processo de internacionalização. As principais conclusões foram que seu sucesso se baseou em: a) parcerias diversas; b) *design* de produto; c) criação de um formato de lojas com oferta de vantagens competitivas; e d) cultura de projetar, produzir, embalar e vender móveis. Com isso, obteve um modelo que se adaptou no exterior.

Palavras-chave: Varejo. Internacionalização. Estratégia Empresarial.

INTERNACIONALIZACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA: EL CASO IKEA

RESUMEN

La internacionalización de la economía se inició en la industria, extendiéndose a los servicios. El artículo trata de la internacionalización del comercio minorista, con el estudio de caso del mayor minorista mundial de muebles. El ingreso de minoristas extranjeros en el país y la ida al exterior de minoristas nacionales demandan estudios sobre internacionalización. La elección de la Ikea fue porque en la literatura se señala que su éxito se debió en parte a su proceso de internacionalización. Las principales conclusiones fueron que su éxito se basó en: a) sociedades diversas; b) *design* de producto; c) creación de un formato de tiendas con oferta de ventajas competitivas; y d) cultura de proyectar, producir, embalar y vender muebles. Con eso obtuvo un modelo que se adaptó en el exterior.

Palabras clave: Comercio Minorista. Internacionalización. Estrategia Empresarial.

INTERNATIONALIZATION OF RETAIL: A CASE STUDY OF IKEA

ABSTRACT

The internationalization of the economy began in the industrial sector, and extended to the services sector. The article focuses on the internationalization of retail, and the case study of the world's largest furniture retailer. The entry of foreign retailers to Brazil, and the expansion of some national retailers into other countries, requires studies on internationalization. Ikea

was chosen because the literature shows that its success was due, in part, to its internationalization. The main findings were that the company's success was built on: a) various partnerships b) product design, c) the creation of a store format with the offer of competitive advantages, and d) a culture of planning, producing, packaging and selling furniture. Thus, it was able to achieve a model that was adapted abroad.

Key words: Retail industry. Internationalization. Business strategy.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da estratégia de crescimento das empresas contempla analisar o ingresso em novos países – especialmente, tendo em conta que a abertura de mercados e o forte desenvolvimento da Tecnologia da Informação e das Comunicações permitem que diversos setores da atividade empresarial atuem globalmente. Ao analisar processos de internacionalização, o estudo focou o setor varejista e, dentro dele, o caso da Ikea. O estudo está focado na internacionalização das empresas, sendo o seu objetivo do estudo o de discutir a eventual necessidade de uma rede como a Ikea ter ido ao exterior para poder continuar crescendo. Pretende-se com o estudo oferecer subsídios à análise estratégica de outras redes de atuação apenas local, para que seus respectivos planos de longo prazo possam analisar melhor a questão de sua possível internacionalização.

Samiee (1995) afirma que poucos varejistas europeus conseguem obter a eficiência de seus concorrentes norte-americanos, citando: Aldi, Ikea e H&M. Nickels e Wood (1999), que trazem o conceito de Sistema de *Marketing Vertical*, uma rede de relacionamentos de canal de distribuição planejada e gerenciada de modo a ter eficiência e eficácia máximas. Exemplificam com a Wal-Mart e a Ikea, apontando que lideram o canal do varejo, que coordena os relacionamentos nos seus sistemas administrados, determinando através do seu poder de compra quais os bens a produzir e quando entregar. Desse modo, ao estudar o caso da Ikea, este artigo procura contribuir ao estudo das causas de sucesso de uma rede que tem sido apontada pela literatura ao se tratar da internacionalização do varejo. Finalmente, o fato de não atuar no mercado nacional permite que o estudo seja mais isento e traga contribuições aos varejistas locais nos seus processos de ingressos em novos mercados.

O artigo apresenta o referencial teórico na seção 2, após esta introdução, dividido em dois tópicos: internacionalização em geral e internacionalização do varejo. Na seção 3, tratam-se das questões metodológicas que nortearam o estudo. A seção 4 trata do estudo de caso da *Ikea*, com dois subtópicos: sua cultura e seu processo de internacionalização. Na seção 5, encontram-se as considerações finais, e as referências encerram o artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Internacionalização

Grant (1995) afirma que a internacionalização é a mais importante força, alterando o ambiente competitivo empresarial das últimas décadas. Nos anos 60, as empresas locais dominavam a maior parte dos mercados dos países industrializados, porém isso mudou. A habilidade de sair na frente da globalização foi um fator chave do sucesso ou fracasso de muitas empresas, como a liderança do Citigroup em serviços financeiros e a da Honda em motocicletas. O processo não foi isento de fracassos, como o da Saatchi & Saatchi em

agências de propaganda – ilustrando que não se trata de uma receita universal para todas as empresas e situações.

Segal-Horn (2002) aponta os seguintes fatores da globalização: a) homogeneização cultural; b) economias de escala e de escopo; c) desenvolvimento tecnológico; d) desregulamentação; e e) surgimento de competidores de atuação global. Também enumera os seguintes mitos da globalização: a) os grandes grupos sempre vencem; b) os produtos padronizados sempre vencem; c) os fatores geográficos não mais representam um problema; e d) a globalização é um jogo de soma zero.

Segundo Minadeo (2001), os seguintes fatores permitiram a aceleração do fenômeno da globalização: a) maior nível educacional dos recursos humanos; b) tecnologia; c) facilidade de comunicação; d) facilidade de transporte; e) interligação dos mercados financeiros mundiais; f) possibilidade de atingir consumidores através de mídias de alcance global; g) existência de consumidores em todo o mundo com elevada homogeneidade de estilo de vida; h) existência de necessidades mercadológicas globais; i) a globalização permite volumes de produção elevados, viabilizando investimentos em marcas e P&D; j) abertura das fronteiras nacionais; k) surgimento de diversas instituições de caráter verdadeiramente transnacional; l) causas históricas; m) criação de mini-mercados globais; n) surgimento de diversas oportunidades de investimento causadas por programas de privatização; o) aumento do investimento no exterior após a II Guerra pelas empresas norte-americanas.

Porter (1993) afirma que a Coca-Cola instalou operações de engarrafamento por todo o mundo para fornecer refrigerante aos soldados norte-americanos, a pedido do Gen. Eisenhower, de modo que sua internacionalização foi em grande parte devida ao esforço de guerra, mais do que a um processo planejado. O autor acrescenta um exemplo contrário: a Hyundai abriu sua primeira linha de montagem no exterior em 1989, no Canadá, menos de dez anos após ter começado a exportar de modo significativo.

Sobre a importância crucial da internacionalização, D'Ambrosio (2007) afirma que a Procter & Gamble chegou ao Brasil no final dos anos 80, apesar de ter sido fundada em 1837 nos EUA. A Unilever e a Johnson & Johnson já detinham mais de 50 anos de presença no mercado. Esse atraso custou à Procter um distante segundo lugar no gigantesco mercado de sabão em pó – em 2007, a sua fatia era de apenas 11,4%, contra os 68,5% da Unilever.

Segal-Horn (2002) afirma que a cerveja se tornou um produto global, com duas alterações: a) tecnologia, que ampliou o tempo de vida do produto nas prateleiras, e b) comportamento do consumidor, que se tornou mais semelhante em todo o mundo, com menor espaço para as preferências locais. A autora cita marcas globais, como Stella Artois ou Heineken. Skapinker (2007) corrobora com a internacionalização da cervejeira SAB, que fez uma aquisição inicial, em 1988, nas Ilhas Canárias e outra na Hungria em 1993. Desde então, ingressou em ao menos um novo país ao ano. Em 1999, a SAB passou a listagem principal de suas ações de Johannesburgo para Londres. A empresa manteve grande poder às subsidiárias locais, com marcas e atividades mercadológicas. Ao mesmo tempo, buscava construir marcas globais, como a Miller Genuine Draft e a Peroni Nastro Azzurro.

Meyer (2006) define a estratégia de foco global como sendo uma mudança dos recursos da empresa, segundo a qual os recursos nacionais periféricos são trocados por unidades internacionais que reforçam o *core business*. Exemplifica mediante a estratégia da Danisco A/S, criada em 1989 pela fusão de três empresas centenárias: A/S Danisco, Danish Distillers e Danish Sugar, que eram líderes desde os anos 60 nos respectivos setores de atuação, no então protegido mercado dinamarquês. Essa nova empresa surgiu atuando em cinco setores: alimentos e bebidas (38% das receitas), ingredientes alimentares (15%), embalagens (16%), máquinas e tecnologia (19%) e outros itens (13%). Procurou se

concentrar no suprimento de ingredientes à indústria alimentícia mundial e à produção de alimentos de elevada qualidade em mercados europeus selecionados. Visando implementar essa estratégia, a Danisco vendeu seus negócios de máquinas e “outros” e adquiriu empresas para fortalecer o *core business*. Entre 1989 e 1995, suas vendas estrangeiras na Europa Ocidental passaram de 43% a 60% das receitas. Em 1997, a empresa focou em ingredientes alimentares; assim, foram vendidos ativos de alimentos e embalagens e adquiriu a Cultor, produtora finlandesa de ingredientes. Ao mesmo tempo, criou fábricas em 17 países, para atender a mercados locais e processar ingredientes específicos. Assim, em 2001, a Danisco se tornara um competidor global no nicho de ingredientes alimentares, presente nos maiores mercados mundiais.

2.2 Internacionalização Do Varejo

Alexander (1997) *apud* Soares e Ferreira (2003) aponta que surgiram duas escolas sobre a internacionalização do varejo. A primeira delas é baseada na premissa de que a saturação do mercado doméstico é a razão principal para internacionalizar. Já a segunda entende a busca de atividades internacionais como uma resposta à existência de oportunidades mercadológicas.

Au-Yeung e Henley (2003) apontam as seguintes razões para a internacionalização do varejo: a) motivos ligados ao crescimento, pois internacionalizar representa aumento das receitas e dos lucros pelo ingresso em novos mercados; b) saturação do mercado doméstico; c) motivos ligados ao apelo do mercado internacional e a conceitos varejistas inovadores; d) razões subjetivas dos dirigentes ou à reação frente aos concorrentes; e e) transferência de *know-how* do varejo e busca de ganhos de escala.

Wortmann (2003) afirma que a internacionalização do varejo foi bem mais tardia do que a da indústria, devido ao fato de que o *core business* do varejo é a venda de produtos, realizada em diversas lojas e, portanto, descentralizada. Aduz que as economias de escala do varejo apenas podem ser obtidas localmente. Afirma que, a partir dos anos 90, com a unificação do mercado da Europa, passou a haver uma aceleração da internacionalização do varejo. Acrescenta que de um total de cerca de 300 operações de aquisições de empresas entre varejistas europeus no ano 2000, 108 foram operações do tipo *cross-border*.

Exemplificando a afirmação de Wortmann sobre a indústria ter tido um processo anterior de internacionalização do que o varejo, Ohmae (1988) afirma que, nos anos 70, os produtores japoneses estavam ampliando sua fatia nos mercados de aparelhos de TV no exterior. Os EUA e vários países da Europa tomaram medidas para proteger os fabricantes nacionais. Assim, os produtores japoneses foram obrigados a abrir fábricas no exterior.

Tatoglu, Demirbag e Kaplan (2003) afirmam que, antes da década de 80, o varejo era essencialmente uma indústria doméstica, e suas operações eram fracamente consideradas como candidatas à expansão internacional. Porém, o quadro se alterou, e varejistas de mercados maduros expandiram-se internacionalmente como forma de crescimento estratégico. Apontam os seguintes fatores para a internacionalização do varejo: a) abertura de diversos países ao capital estrangeiro; b) emergência de novos mercados; c) as preferências dos consumidores de todo o mundo tiveram uma relativa convergência; e d) o desenvolvimento da Tecnologia da Informação permitiu a gestão de subsidiárias no exterior.

Segundo Mendonça (2002), o fenômeno da internacionalização do varejo acelerou-se nos anos 90 com o ingresso de empresas norte-americanas na Europa, forçando os grupos locais a se expandirem além no exterior. Além disso, com a abertura do leste

Europeu e o acordo do mercado único europeu, esse continente se transformou em um grande palco para a internacionalização do varejo que, rapidamente, foi estendida a todo o mundo.

Para Segal-Horn, Asch e Suneja (1998), em função da unificação do mercado europeu, diversas conseqüências eram esperadas no varejo. Dado que os fabricantes estavam ampliando sua concentração, também se esperava um movimento de consolidação dos varejistas. Em função da ampliação da proteção ao consumidor e da remoção de barreiras fiscais, essa integração do varejo apresentaria relativas facilidades. Apontam que alguns varejistas, como Carrefour e Marks & Spencer, já empreendiam um vigoroso programa de expansão na Europa, ao lado de varejistas de fora, como a norte-americana Toys R US.

Ao tratar da diversificação geográfica no varejo, Pellegrini (1994) classifica as empresas globais em dois grupos: a) aquelas que operam lojas grandes, porém especializadas em determinado segmento, citando: Ikea, Aldi, Toys R US, Virgin Megastores e Tandy; e b) empresas com “lojas conceituais”, pequenas, especializadas em certo segmento e focadas em certo público-alvo, tais como: Body Shop, Benetton e algumas redes de artigos de luxo. Sobre esses últimos artigos, Porter (1993) afirma que uma sofisticada base de demanda em Londres foi fator importante para a internacionalização de varejistas locais, como Burberry's, Conran's, Laura Ashley e Aquascutum.

O Quadro 1 sintetiza alguns estudos sobre internacionalização no varejo.

Estudos sobre Internacionalização no Varejo
De 1850 a 1991, as primeiras incursões estrangeiras no varejo britânico foram de produtores criando redes para escoar seus produtos, como a Singer, Esso e Mobil. A partir de 1980, começou o ingresso de varejistas, que se concentraram no setor do vestuário, com exceção de calçados. Afirma que deve ter havido uma importante mudança nas condições domésticas, a ponto de ter encorajado esses novos entrantes (GODLEY, 2002).
Sobre a internacionalização do varejo na Europa, uma análise das motivações mais oportunística pode ser mais adequada do que uma análise via modelos estratégicos. A atuação internacional é obrigatória para varejistas europeus de grande porte continuarem crescendo. Divide em 3 etapas a internacionalização do varejo na Europa. Na primeira etapa, até 1970, cita um estudo que aponta 23 varejistas estrangeiros ingressando no mercado britânico entre 1850 e 1900, sendo que o maior deles chegou a uma rede de 400 lojas. Nas décadas de 70 e 80, diversas tentativas de varejistas britânicos no exterior fracassaram, como a Dixons na Holanda, a Tesco na Irlanda e a Mothercare na França e Alemanha. Porém, nesse mesmo período ocorreram processos de bem-sucedidos: Ikea, Aldi, Hennes & Mauritz e Benetton. A terceira fase se inicia na década de 80, caracterizada pelo avanço na Tecnologia da Informação e nas comunicações, a abertura do mercado da Europa Central, a implementação de um mercado único na Europa, e a globalização do varejo – nas operações, na busca de mercadorias, na estrutura financeira e nos fluxos de idéias gerenciais (DAWSON, 2001).
Os varejistas alemães de descontos e os hipermercados franceses apresentam uma vantagem competitiva no profissionalismo da gestão ou do marketing de seu formato específico. Além disso, acrescenta que os dois tipos de formatos são atrativos para seus mercados-alvo no exterior. Essas empresas apresentam maiores vantagens ao transferir esses conceitos diretamente do que em realizar operações de licenciamento a terceiros. O mesmo se pode dizer de outros varejistas internacionais como a Ikea ou a Toys R US (WORTMANN, 2003).
Os serviços apresentam maior dificuldade na internacionalização do que a indústria, em função de

<p>barreiras não tarifárias e da sua própria natureza. A ausência de dados sobre a internacionalização do varejo pode ser resultado de um sub-dimensionamento do fenômeno. Há uma importância maior ao fenômeno, com uma expansão do número de varejistas indo ao exterior a partir dos anos 90 (MARQUES, 2006).</p>
<p>Os 15 maiores varejistas de alimentos já detinham mais de 25% de suas receitas de 2003 em suas operações internacionais. Ainda apontam que – apesar desse desempenho – poucos deles estavam obtendo margens positivas de lucratividade em suas operações internacionais, comparadas às operações domésticas, e muitos estavam abaixo do ponto de equilíbrio (GIELENS; DEKIMPE, 2007).</p>
<p>Varejistas japoneses como a Jusco e a Daiei costumam criar <i>joint-ventures</i> com empresas líderes dos EUA e da Europa, para operar redes ocidentais no mercado japonês, porém, pretendendo adquirir as participações dos grupos ocidentais em um segundo momento. O Carrefour havia realizado 22 <i>joint ventures</i> internacionais até o ano 2003 – número superior às associações do Royal Ahold (12), Casino (10), Delhaize (10), Wal-Mart (6), Auchan (6), Tesco (5) e Costco (4) (PALMER; OWENS, 2006).</p>
<p>David Reid, da Tesco, afirma que no varejo alimentar, de 85% a 90% das compras são realizadas localmente, de modo que, para ele, não existe poder de compra global. Nos produtos não-alimentares, algumas categorias – como vestuário e bens duráveis – se beneficiam da escala global. A Tesco lidera em seis dos nove mercados internacionais em que atua, e utiliza poucos executivos expatriados. Sua aliança na Ásia foi importante para trazer aprendizado, sendo menos custosa do que iniciar do zero (CHILD, 2002).</p>
<p>Os varejistas de porte pequeno a médio podem seguir uma estratégia de internacionalização de nicho, atender a segmentos específicos de consumidores, e diferenciando-se dos grandes varejistas por oferecerem elevada qualidade, ou produtos exclusivos. Os grandes varejistas irão mais provavelmente ingressar em novos países através de aquisições, ficando as empresas de menor porte com opções como: franquia, licenciamento ou outros acordos diversos. Benetton, Body Shop e Yves Rocher escolheram o sistema de franquia para ingressarem em novos mercados (HUTCHINSON; QUINN; ALEXANDER, 2005).</p>

Quadro 1: Estudos sobre Internacionalização no Varejo

Fonte: Elaboração própria.

Dois autores citados anteriormente já tratam da internacionalização da Ikea, citando que ocorreu em uma fase posterior aos primeiros processos empreendidos e que não foram bem-sucedidos. Além disso, a rede é citada ao lado de outras como tendo um formato varejista e uma gestão profissional que permitiram seu sucesso no exterior.

Sobre a internacionalização dos serviços, Aquino (1991) aponta uma declaração do controlador da Odebrecht, pela qual visa constituir uma carteira de negócios que possa oferecer maior garantia e segurança aos acionistas. Além disso, aponta que se a empresa não tivesse ido ao mercado internacional, estaria sofrendo sérios problemas para manter a equipe. Quellopana e Pollero (2004) analisam a internacionalização da Odebrecht, que dividem em dois períodos: a) anos 70 e 80, aproveitando oportunidades na América Latina e África; e b) após a Rodada de 1994 da OMC, quando ingressa em países desenvolvidos e não mais apenas realizando obras como contratada, porém, assumindo papéis de gestora de projetos.

Ainda a respeito da importância da internacionalização dos serviços, Sharkey (2007) afirma que a empresa de hotelaria Taj Hotel Resorts and Palaces, controlada pelo grupo

indiano Tata, adquiriu seu primeiro hotel nos EUA em 2005, o Pierre Hotel, em New York, adquirindo depois o Ritz-Carlton, de Boston e o Campton Place, de San Francisco. A rede chegou ao ano de 2007 com 49 hotéis na Índia e 18 em outros países, e havia percebido a necessidade de estar presente nos EUA, visando a seu processo de internacionalização. O Quadro 2 apresenta alguns exemplos de internacionalização de redes varejistas.

Exemplos de Internacionalização de Redes Varejistas
<p>A Tesco ingressou no Leste Europeu, pela aquisição de redes já existentes, e que já possuíam redes de suprimento formadas. No mercado eslovaco, a Tesco adquiriu em 1996 uma rede de lojas de departamentos da KMart – passando a ser o maior varejista do país. Desde 2005 começou a preparar seu ingresso nos EUA, com uma pesquisa. Escolheu o formato de lojas de vizinhança, com cerca de mil m² e a bandeira Fresh & Easy. Essa pesquisa já fora empreendida na Coréia do Sul, de onde tanto a Wal-Mart quanto o Carrefour se retiraram em 2006, e no Japão, onde a Wal-Mart enfrentava dificuldades e o Carrefour se retirara. Funcionários da Tesco chegaram a morar em famílias japonesas para aprenderem seus hábitos. Dos US\$ 91 bilhões de receitas da Tesco, 23% são gerados fora de seu país de origem. A Tesco detinha 219 lojas na Tailândia – país com o maior número de lojas no exterior (MILLER; OLSON, 2007; ROGERS, GHOURI; GEORGE, 2005).</p>
<p>Os hipermercados Carrefour não foram bem-sucedidos na Grã-Bretanha nos anos 70 – em função de regulamentações para defender os varejistas locais. Na década seguinte, a rede fracassou nos EUA com esse modelo. Além disso, a rede tentou sem sucesso vários formatos na Grã-Bretanha (BURT <i>et al.</i>, 2003).</p>
<p>Em um ano, oito varejistas brasileiros ingressaram em Angola, que passava por um acelerado processo de crescimento após a guerra civil. Em 2006, a Odebrecht inaugurou o primeiro <i>shopping center</i> de Luanda, que abriu o caminho para o ingresso de varejistas brasileiros (FACCHINI, 2007).</p>
<p>A britânica Sainsbury adquiriu a rede norte-americana Shaws por sua <i>expertise</i> em Tecnologia da Informação – com interesse em sua introdução de tecnologias e desenvolvimento de sistemas (DAWSON; SPARKS, 1986).</p>
<p>Já no final do Século XIX a britânica Lipton operava lojas nos EUA, Canadá, Austrália, Ceilão, África do Sul e Alemanha – apesar de que algumas dessas operações tiveram uma existência curta. O varejista de alimentos Julius Meinl, da Áustria, foi fundado em 1862, e antes da II Guerra, detinha operações na Alemanha, Polônia, Tchecoslováquia, Hungria, Iugoslávia, Romênia, Bulgária e Itália. A norte-americana Sears iniciou uma expansão internacional após a II Guerra, chegando a 53 lojas na América Latina em 1957. Dos 25 maiores varejistas europeus por receitas apenas 4 estavam restritos aos mercados originais. Os processos de internacionalização da Aldi e da Ikea foram movidos pela existência de mercados inexplorados ou por serem atraídos a novos mercados com potencial de crescimento (DAWSON, 1994).</p>
<p>A rede britânica Dixons adquiriu a norte-americana Silo em 1987. Porém, a concorrência na venda de aparelhos elétricos era muito forte na principal região da rede adquirida, o Meio-Oeste, e a Silo foi revendida em 1993, totalizando US\$ 400 milhões em prejuízos. A britânica Laura Ashley contava com 177 lojas próprias nos EUA e Canadá em 1996, além de estar em vários países europeus e na Ásia. A Body Shop estava presente em 45 países, através de lojas franqueadas (DOHERTY, 1999).</p>

<p>A Royal Ahold pautou sua expansão internacional pela criação de alianças, e havia feito uma aquisição em duas etapas, adaptando-se, portanto, aos países onde estava ingressando, para depois ficar com a totalidade do negócio. Outra vantagem da internacionalização da Ahold foi a adoção de diversos formatos de lojas, adaptados ao local em que operavam, e que era uma forma diferente de internacionalizar daquela adotada pelos seus principais concorrentes: Wal-Mart, Carrefour e Tesco, que, basicamente, expandiam no exterior pela criação de hipermercados. A Royal Ahold ingressou no Leste Europeu logo após a Queda do Muro de Berlim, vindo a liderar os mercados da República Checa e da Eslováquia. Além disso, ingressou na Polônia em associação com a Allkauf, uma empresa alemã de controle familiar, que veio a ser adquirida pela Metro em 1998. Em seguida, a participação da Allkauf na operação polonesa – que constava de dois hipermercados, sete supermercados e 49 lojas de descontos – foi totalmente vendida à Ahold. A Royal Ahold realizou aquisições nos EUA no valor de € 16,4 bilhões, no período de 1998 a 2001 (DAWSON, 2001; WRIGLEY e CURRAH, 2003).</p>
<p>Hans Stern criou a rede de joalherias H. Stern nos anos 40. Nos anos 60, a rede iniciou sua expansão internacional. Em 2007, a empresa era das quatro maiores redes mundiais do setor, com 160 lojas, sendo a metade no Brasil e as demais em 12 países. A rede contava com três mil funcionários, sendo que cerca de 700 deles atuam fora do Brasil. A rede sempre utilizou lojas próprias, sem realizar qualquer tipo de franquia. A empresa mantém uma estrutura verticalizada: compra as pedras, projeta as jóias, faz a montagem e possui uma rede de lojas com sua própria marca (SOARES; FERREIRA, 2003; MAGALHÃES, 2007).</p>
<p>A C&A foi uma das primeiras redes estrangeiras a ingressar no Brasil, abrindo sua primeira loja em 1976, no Ibirapuera, na capital paulista (FACCHINI, 2006).</p>
<p>A Zara iniciou sua internacionalização após consolidar sua presença na Espanha. Em 1988, abre sua primeira loja no exterior, em Portugal. Em 1989, abre uma loja em New York e no ano seguinte em Paris. Em 2002, a Zara contava com 507 lojas, sendo 282 em 32 países fora da Espanha (186 na Europa, 29 na América do Sul, 27 no Oriente Médio e 5 no Japão). As operações internacionais representavam 56% das lojas e 61% das vendas. Dessas lojas no exterior, 231 eram operações próprias, em 18 países. A rede utilizou o <i>franchising</i> pela primeira vez em 1996 para ingressar em Chipre e, em 2001, eram 31 franquias em 12 países. Suas operações na Itália, na Alemanha e no Japão eram <i>joint-ventures</i> com grupos locais (GHEMAWAT; NUENO, 2003; RAMOS; 2004).</p>
<p>O grupo português Sonae ingressou no varejo nos anos 80, em associação ao francês Promodès. Iniciou uma expansão internacional no varejo em 1997, adquirindo uma rede no Brasil (ANDERSON; GOFFEE, 2001).</p>

Quadro 2: Exemplos de Internacionalização de redes varejistas

Fonte: Elaboração própria.

Os exemplos citados no Quadro 2 apontam diversos tipos de ingresso no exterior, com riqueza ao trazer variedade e atualidade em redes dos mais diversos formatos e que oferecem produtos dos mais diversos tipos. A holandesa Royal Ahold fez inúmeras alianças, por exemplo. A Zara utilizou um amplo arsenal de modos de ingresso, procurando adaptar-se aos novos mercados. Cabe realçar a presença de um varejista nacional com sucesso no exterior, a H. Stern. A atuação do Sonae no Brasil, consolidando uma série de grupos nacionais, pode ser vista como emblemática de grupos que fizeram esse tipo de processos, visando a ganhos oportunistas na revenda de um conjunto importante de ativos, sem ter havido jamais a intenção de se fixarem no país. Por outro lado, para o comprador desses

ativos, a Wal-Mart, pelo fato de ser a maior varejista mundial, não teria sido fácil diante das autoridades governamentais a compra de diversas redes, uma a uma, tendo, assim, sido importante a presença de grupos que consolidaram e já repassaram ativos que representaram importante presença para a Wal-Mart – no caso do Sonae, no sul do país.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo é descritivo, visando apontar características do fenômeno da internacionalização do varejo em geral e com um foco específico no estudo de caso da Ikea. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica. Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso. Martins (2006) aponta que um estudo de caso deve ser: a) importante, por apresentar um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real; b) eficaz, por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo; e c) suficiente, pelo fato de que as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo.

Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2006) afirmam que o estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa, pela qual o pesquisador se debruça sobre determinado objeto, denominado caso. Serra, Costa e Ferreira (2007) apontam que a intensificação do uso da técnica de estudos de caso em pesquisa é importante no auxílio das explicações dos motivos de sucesso ou fracasso de organizações, propiciando bases para a aplicação em situações reais de concorrência.

Na visão de Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual em seu próprio contexto. Além disso, aponta que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, na qual existem mais variáveis de interesse do que dados, assim, baseia-se em várias fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de conceitos teóricos para nortear a coleta e a análise de dados.

Ainda quanto ao método, a pesquisa foi histórica. Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. O método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente.

A pesquisa documental/empírica teve como principais fontes de informação: a) artigos que acadêmicos sobre o varejo em geral e sobre a sua internacionalização; b) artigos sobre estratégias de empresas varejistas; c) artigos acadêmicos sobre a Ikea ou outras redes internacionalizadas; e d) imprensa especializada (Valor Econômico, *Business Week*, Forbes e The New York Times), buscando informações e dados sobre a Ikea.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Breve Histórico da Ikea

Em 1943, foi criada a Ikea por Ingvar Kamprad, com apenas 17 anos de idade, vendendo canetas, pastas, molduras, relógios, jóias e meias de *nylon*. Cinco anos depois, começa a produzir móveis. Em 1951, o primeiro catálogo de móveis é lançado, e se descontinua os outros produtos. Em 1953, abre um *showroom* de móveis em Älmhult. Em 1955, começa a projetar seus próprios móveis, porque alguns concorrentes estavam

fazendo pressão sobre os fornecedores para boicotar a Ikea. Um projeto pioneiro – de uma mesa com pernas removíveis para facilitar o transporte – começou a dirigir o *design* da empresa no sentido de propiciar transporte fácil e montagem pelos clientes – ao lado de menores preços. Em 1958, é aberta uma loja Ikea, em Älmhult, com 6.700 m²: a maior loja de móveis da Escandinávia. Já no ano seguinte, abre um restaurante dentro dessa loja. A partir dos anos 60, a Ikea forjou boas relações com fornecedores poloneses, que permitiram praticar preços menores. Em 1961, a Ikea começa a testar os produtos. Em 1963, abre uma unidade em Oslo. Em 1965, abre uma loja em Estocolmo, com 45.800 m². Em 1971, abre o depósito e deixa os clientes se servirem diretamente. Em 1969, lança o sofá Private, projeto do arquiteto Åke Fribyrter. O sofá tem uma base de madeira aglomerada, com acabamento laqueado branco e estofamento de padronagem floral, de tecido, sendo um sucesso. Em 1974, lança a cadeira plástica Skopa, sendo chamado um fabricante de baldes para fornecer as peças. Em 1985, lança o sofá Momen, produzido por um fabricante de carrinhos de supermercado; nesse mesmo ano, a Presidência deixou de ser exercida pelo próprio fundador. No ano de 1991, criou a subsidiária Sweedwood, focada na produção de seus próprios móveis. Em 1997, lança Children's Ikea, tendo trabalhado com psicólogos e professores infantis para o desenvolvimento de produtos interessantes para as habilidades motoras e a sociabilidade das crianças (IKEA. DATAS IMPORTANTES).

A rede contava com 114 lojas em 1993. Seis anos depois, são 150 lojas em 29 países. De setembro/2004 a agosto/2005, a rede somou receitas de € 14,8 bilhões. Em 2006, a rede lançou sua marca própria de alimentos. Ao final de 2006, a rede soma 250 lojas, das quais 221 são próprias. Além disso, a Sweedwood participava de 35 fábricas em nove países. Cappell (2005) afirma que a rede lançou BoKlok, uma casa pré-fabricada de 800 pés, que vem toda pronta, sobre uma carreta, por cerca de US\$ 45 mil.

4.2 Elementos da Cultura da Ikea

O Quadro 3 sintetiza alguns elementos da cultura da Ikea.

Elementos da Cultura da Ikea
A empresa vende artigos para o lar e móveis relativamente baratos, contemporâneos e de estilo escandinavo. Seu público-alvo é o consumidor jovem, com nível sócio-cultural acima da média; atua em praticamente todo o mundo, não sendo apenas um varejista, pois também realiza os projetos e controla a qualidade dos produtos para assegurar a imagem e acumular <i>expertise</i> no projeto e manufatura. Cresce através de expansão orgânica, não tendo realizado aquisições de outras redes varejistas, o que reflete que a empresa sente que precisa deter o controle da execução local de seu conceito varejista. Seus produtos são de qualidade confiável, mas custam de 20 a 30% menos do que produtos comparáveis da concorrência. As lojas não apresentam um ambiente que intimida o consumidor, como outras redes; pelo contrário, os consumidores são levados a ter uma experiência divertida. Oferece amplo estoque, ao contrário de redes que entregam os móveis apenas vários dias após a compra (HAMBRICK ; FREDERICKSON, 2005; JONSSON e ELG, 2006).
Busca compradores jovens, que querem estilo e baixo custo. Usa um modelo de auto-serviço baseado em exposição na loja, em ambientes parecidos com os reais, dispensando o decorador. Seus móveis são modulares de baixo custo e prontos para montar. Junto às exposições, encontra-se um depósito, com os produtos em caixas sobre estrados de carga. Os clientes fazem o próprio carregamento, e a rede vende um <i>rack</i> a ser instalado na capota do carro, que pode ser devolvido e reembolsado na próxima compra. Outros serviços: creches e maior horário de atendimento (PORTER, 1999).

<p>Combina <i>design</i> inovador e preço baixo. Entre 1994 e 2004, seu faturamento subiu de € 3,8 para € 12,8 bilhões. Dado que cerca de 70% do público da Ikea é formado por mulheres, também a maior parte dos <i>designers</i> da Ikea é do sexo feminino. Conta com 16 <i>designers</i> próprios, utilizando outros 70 <i>freelancers</i>. Utiliza o <i>design</i> para cortar os preços de seus produtos: baixou o preço da mesa Lack, criada em 1980, de € 25,70 para € 9,90, entre 1990 e o ano de 2004. Nesse período, as vendas dessa mesa cresceram de 242 mil para 2 milhões de unidades anuais (BARONE, 2005a; BARONE, 2005, b).</p>
<p>Cerca de 90% dos produtos vendidos pela Ikea são provenientes de 1.800 fornecedores de 50 países, deixando a entender que os 10% restantes são de produção própria. A finalidade de suas próprias fábricas está em aprender como ser o melhor comprador para seus produtos (LARSSON <i>et al.</i>, 2003).</p>
<p>Os móveis da Ikea têm nomes como Ivar e Sten, ao invés de números de modelos. O piso inferior de suas lojas oferece restaurante, mercearia, e área de recreação para crianças com supervisão e berçário. A rede gasta em propaganda na TV dois terços de seu orçamento publicitário (KEEGAN; GREEN, 1999).</p>
<p>Nos anos 70, a empresa cometeu um erro abrindo um banco na Dinamarca, que foi uma fonte de prejuízos. O fundador da rede foi perguntado se demitiria o executivo responsável, e respondeu que não faria sentido demiti-lo agora que havia aprendido tanto nesse processo (CAPPELL, 2005).</p>
<p>Devido ao fato de suas primeiras lojas serem muito afastadas, surgiu a necessidade de criar lanchonetes para que seus clientes pudessem passar mais tempo nas compras (DEARLOVE; CRAINER, 2000).</p>
<p>Seus <i>designers</i> visitam os clientes, para fazer projetos que atendam às suas necessidades e formas de se comportar. Um desafio é a variedade de comportamento dos consumidores de todo o mundo. A Ikea procura substituir um terço de sua linha de produtos a cada ano, o que é outro desafio para o <i>design</i> além de oferecer preços baixos. Por exemplo, buscou fabricantes de esquis – especialistas em madeiras duráveis – para fazer cadeiras de armar e produtores de carrinhos de supermercados para fazer sofás. Suas canecas Trofé (de US\$ 0,50) apenas são vendidas em branco e azul, que são os pigmentos mais baratos. Sua nova linha PS desafiou 28 <i>designers</i> a utilizarem materiais reciclados, como caixas de leite de papel cartão (IKEA – HOW..., 2005).</p>

Quadro 3: Elementos da Cultura da Ikea

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 3 apresenta importantes vantagens competitivas da rede: *expertise* em *design*, controle da produção, alianças com inúmeros fornecedores, política de dotar os produtos de marcas amigáveis, ao invés de números. As lojas foram uma inovação na oferta de móveis, além de propiciarem serviços adicionais para facilitar o atendimento aos consumidores. A gestão do fundador da rede priorizou a formação de um quadro de Recursos Humanos, sendo muito significativo o exemplo do insucesso com a abertura de um banco na Dinamarca.

O Quadro 4 apresenta algumas idéias a respeito das estratégias empregadas pela Ikea em seu processo de crescimento.

<p>Estratégias de Crescimento da Ikea</p>
<p>O fundador não abriu o capital para não seguir os padrões de curto prazo exigidos pelo mercado de capitais. O controle da rede é exercido por uma fundação, permitindo crescer ao seu próprio ritmo, sem as pressões dos resultados e as flutuações do mercado de capitais. (LARSSON <i>et al.</i>, 2003; JONSSON; ELG, 2006).</p>

A Ikea não realizou aquisições de outras lojas ou redes, tendo crescido através de uma combinação de lojas próprias e franquias. A Ikea cresceu através de uma estratégia que não contemplou a compra de outras empresas. (LARSSON <i>et al.</i> , 2003).
Cresceu pela combinação de valorização da marca, dos Recursos Humanos e de alianças diversas. (LARSSON <i>et al.</i> , 2003).
O presidente da Ikea afirma que não há como crescer através de aquisições, pois não existem outras empresas com lojas grandes como as que a rede utiliza. Além disso, a localização que a Ikea escolhe geralmente não é a mesma adotada pelas possíveis redes a serem adquiridas. Assim, em uma aquisição, haveria o fechamento de muitas lojas, tirando seu atrativo (KLING; GOTEMAN, 2003).
A dinamarquesa Pernille Lopez iniciou um negócio de móveis nos EUA que durou dois anos. Depois foi trabalhar em uma empresa de móveis, de nome Stor, que foi adquirida pela Ikea em 1992. A primeira Ikea dos EUA fora aberta em 1985. Em 1992, adquiriu a varejista de móveis Stor. Quando o Presidente Anders Dahlvig retornou à Suécia, em 2008, a Presidência passou a Pernille Lopez, que viera da Stor (ELLIN, 2008).

Quadro 4: Estratégias de Crescimento da Ikea

Fonte: Elaboração própria.

Os principais elementos do crescimento foram: a) valorização da marca; b) investimento em Recursos Humanos; c) criação de uma rede de lojas próprias e franqueadas; e d) alianças diversas, por exemplo, com os fornecedores. A opção do fundador por não abrir o capital teve dois resultados importantes: a) não ficar preso aos esquemas mandatários com foco nos resultados trimestrais de curto prazo; e b) crescer gradual e sistematicamente, algo perfeitamente possível à época em que a rede iniciou seu processo de internacionalização. Apesar de alguns autores falarem que a Ikea cresceu sem aquisições, ao menos nos EUA, sete anos após ter ingressado nesse mercado, adquiriu uma rede local, da qual saiu a atual presidente da filial norte-americana.

4.3. Internacionalização da Ikea

O Quadro 5 traz algumas características do processo de Internacionalização da Ikea, e o Quadro 6 traz alguns dados sobre o processo de internacionalização da Ikea.

Internacionalização da Ikea
A lógica da Ikea se baseia em economias de escala – o que justifica a expansão internacional, que tem ocorrido em uma região de cada vez. Após colocar um pé em um novo país, a empresa leva alguns anos até ampliar o número de lojas. O ingresso em novos países é apoiado por uma política agressiva de propaganda e relações públicas (HAMBRICK; FREDERICKSON, 2005).
A internacionalização da Ikea não foi motivada pela saturação do mercado em seu país de origem; porém, por uma ameaça de saturação em um horizonte próximo. Também aponta que o ingresso na Alemanha ocorreu antes do que a entrada em outros mercados, pois a família do fundador apresentava laços com esse país, e que havia maior facilidade com o idioma alemão do que com o inglês. Além disso, o ingresso no Leste Europeu foi devido ao fato dessa região responder por cerca de 20% de seus suprimentos. Seu sortimento de mercadorias é o mesmo em todo o mundo – variando apenas a amplitude e a profundidade da linha de produtos. Aponta um único mercado em que a Ikea se retirou: o Japão – ao qual a empresa retornou em 2006. O fato de seu país de origem ser um mercado modesto

<p>facilitou o ingresso em países de porte semelhante (LAULAJAINEN, 1991).</p>
<p>Uma razão da internacionalização foi a existência de oportunidades de crescimento não exploradas nos países em que ingressou. Mais especificamente, fala de que o formato utilizado pela Ikea não encontrava paralelismos nesses novos mercados (DAWSON, 2001).</p>
<p>O ingresso da Ikea em um novo país se dá primeiro conhecendo o novo mercado, de modo a aprender sobre ele, e somente então escolher as melhores estratégias de crescimento. A empresa julga importante aprender sobre o mercado de modo ativo, através dos novos consumidores (JONSSON; ELG, 2006).</p>
<p>O mercado global possibilitou o sucesso da Ikea em móveis, não tendo sido possível tal sucesso apenas com atuação no mercado sueco (GRANT, 1995).</p>
<p>Em 1985, chega aos EUA, onde as vendas iniciais foram fracas, pois os norte-americanos buscavam móveis maiores, em função de suas casas serem mais espaçosas. Além disso, as lojas eram pequenas e mal localizadas, e os preços eram elevados. As camas eram medidas em centímetros, as cozinhas não eram adaptadas aos eletrodomésticos locais, e os sofás não eram suficientemente confortáveis. A empresa adequou sua oferta, porém, permanece por quinze anos com apenas uma loja no maior mercado mundial. As receitas foram de US\$ 900 milhões em 1999 com 13 lojas; e, em 2005, já contava 25 lojas (DEARLOVE; CRAINER, 2000).</p>
<p>A primeira loja na Rússia foi aberta no ano 2000. Em seis anos abriu cinco lojas: três em Moscou, uma em St. Petersburg e outra em Kazan. Para ganhar conhecimento internacional, o gerente da unidade russa recrutou pessoas que haviam sido parte do ingresso em novos mercados; também foram recrutados 34 russos recém-formados, para propiciar conhecimento sobre o mercado local e para contratar os 450 empregados da primeira loja do país (JONSSON; ELG, 2006).</p>

Quadro 5: Características do Processo de Internacionalização da Ikea

Fonte: Elaboração própria.

O crescimento internacional da Ikea, em parte, deve-se à limitação de seu próprio mercado interno e, por outro lado, pelo fato de a empresa deter vantagens competitivas aplicáveis a outros mercados, especificamente seu formato varejista inovador. Sem o mercado internacional, a rede não poderia chegar ao porte que possui atualmente. A Ikea possui fornecedores de diversos países, buscando as vantagens de cada região. Quanto à estratégia empregada, a rede começa de modo tímido em cada mercado, para aprender sobre ele e, assim, chegar a oferecer um *mix* de produtos adequado. O ingresso na Rússia mostra a importância real dada aos Recursos Humanos, pois foram utilizados profissionais com experiência no ingresso em outros mercados.

Dados sobre o Processo de Internacionalização da Ikea

Buscou abastecer suas lojas com produtos poloneses antes da queda do Muro de Berlim, tendo inclusive apoiado fabricantes desse país com investimentos e *know-how*. Esses investimentos apresentaram riscos quando empresas alemãs ficaram interessadas nesses negócios – obrigando a Ikea a adquirir seus fornecedores mais importantes, para assegurar seus suprimentos, investindo US\$ 140 milhões. A abertura de lojas na Polônia foi feita logo que as circunstâncias políticas permitiram. Em diversas lojas da Ikea, a rede britânica de supermercados Tesco veio a estar presente, sugerindo uma aliança com razoável sucesso. Por volta de 1994, a Ikea na Polônia também já era proprietária de *shopping centers*. O ingresso na produção de móveis e no desenvolvimento imobiliário foi feito não em função de algum planejamento, mas como resposta às condições ambientais e aproveitamento de oportunidades. Em 1999, detinha seis lojas na Polônia, além de um

centro de distribuição (DAWSON, 2001).
Os problemas com o franqueado canadense forçaram a rede a adquirir a operação (LAULAJAINEN, 1991).
Ao analisar os impactos da Crise Asiática, aponta varejistas que se retiraram de alguns países, porém, não mostrando nenhum país do qual a Ikea se retirou. A Ikea possui a seguinte presença, em número de lojas: China (10), Hong Kong (5), Malásia (10), Cingapura (1) e Taiwan (3) (DAVIES, 2000).
Em 2004 a rede somava 224 lojas em 33 países, sendo apenas 4 delas franqueadas. Nesse ano, a Ikea contava com 84 mil empregados (JONSSON; ELG, 2006).

Quadro 6: Dados sobre o Processo de Internacionalização da Ikea

Fonte: Elaboração própria.

A rede possuía fornecedores poloneses antes da queda do Muro de Berlim, tendo, portanto, a possibilidade de sair na frente nesse mercado quando ocorreu a abertura política e econômica. Tal era a importância desses fornecedores que a rede não vacilou em adquirir alguns deles, quando se sentiu ameaçada por outros fabricantes de móveis. Essa decisão é crucial para apontar que a rede representa uma cadeia logística, com vantagens competitivas no projeto, na busca de componentes e matérias-primas, na produção e nas vendas através de suas lojas dotadas de um formato inovador. Além disso, a importância do varejo para a empresa fica evidente quando surgem problemas com o franqueado canadense, que é adquirido pela Ikea.

O crescimento gradativo da rede, criando um conjunto de talentos humanos que absorveu e pôde levar a outros países a cultura da rede, foi uma estratégia interessante para seu crescimento em geral e para sua internacionalização em particular. A rede criou aos poucos uma série de vantagens comparativas – no projeto, produção e venda de móveis através de um formato varejista inédito – e uma forma de gestão que se mostraram adaptáveis ao exterior.

A primeira loja fora da Suécia foi aberta em Oslo, doze anos após a criação da rede. Além disso, forjou boas relações com fornecedores poloneses, que permitiram praticar preços baixos e deter maior controle sobre o processo produtivo. Nos anos 70, ingressa em diversos países europeus, inclusive na Alemanha, que se torna seu maior mercado. Ainda nessa década ingressam países de outros continentes: Austrália e Canadá. Nos anos 90, ingressou na China e nos Emirados Árabes Unidos, além de ampliar sua presença na Europa, aproveitando a abertura dos países do leste.

O crescimento internacional da Ikea, porém, teve seus percalços: sua experiência no Japão, nos anos 80, foi um fiasco: os japoneses queriam produtos de melhor qualidade, e a Ikea se retirou, reingressando apenas em 2006.

5 Considerações Finais

Walton e Huey (1993) expressam preocupação quanto à posição de liderança da Wal-Mart nos EUA, caso ficasse restrita ao mercado norte-americano. Além disso, apontam a importância de absorver elementos de outras culturas. Assim, com maior razão se pode afirmar que a Ikea não poderia ter consolidado o seu conceito e nem atingido a posição de maior varejista mundial de móveis se tivesse ficado restrita ao seu mercado original. Basta verificar que já começou a buscar suprimentos da Polônia apenas 15 anos após ingressar na produção de móveis. Segundo Dawson (2001), esses fornecedores poloneses se

mostraram tão importantes para os suprimentos mundiais da rede que a obrigaram a uma aquisição preventiva, pois estavam interessando a alguns fornecedores alemães de móveis.

Desse modo, pode-se notar que a rede não apenas se internacionalizou na busca de clientes, como também no desenvolvimento e na implantação de uma cadeia de fornecedores. Além disso, seu público-alvo, formado por pessoas jovens, apresenta elevados padrões de semelhança no tocante aos seus comportamentos e níveis de renda, em inúmeros países, o que não significa, porém, um alinhamento automático na oferta de seus produtos e serviços.

O ingresso da Ikea em novos países parece estar sendo feito de maneira cuidadosa, gradual e paulatina. Desse modo, a rede parece manter os riscos sob controle e realiza sua expansão internacional sem acudir ao mercado acionário para buscar novos capitais. Ao decidir pela não realização de operações de aquisições de outras redes, a Ikea julgou que seu crescimento deve ser sistemático, ingressando país a país, levando alguns anos, até conhecer os hábitos e usos dos novos mercados e, novamente, mantendo os riscos em níveis razoáveis. Finalmente, essa estratégia parece estar sendo bem-sucedida, na medida em que se observou a retirada de apenas um mercado – o Japão –, ao qual a rede retornou em 2006.

Cumprе aduzir que o crescimento da rede não se deve apenas a seu processo de internacionalização, havendo a criação dos elementos que caracterizam seu padrão de oferta de produtos e serviços, que parecem estar se mostrando adequados ao seu público-alvo:

a) A rede foi um pouco além em suas parcerias, ao desenvolver alguns fornecedores, levando empresas de outros setores a produzirem móveis, de modo a controlar seus custos e a ofertar preços razoáveis.

b) A Ikea inovou no *design* – que é vital no setor de móveis – e no serviço ao consumidor, como, por exemplo, permitindo o acesso direto ao depósito. O *design* é de grande importância, pois os móveis dificilmente se transportam já montados. Desse modo, os projetos precisam considerar a facilidade de montagem e de transporte, além dos aspectos tradicionais: materiais econômicos, funcionalidade, ergonomia e atratividade estética.

c) A Ikea construiu uma cultura de projeto de móveis práticos de serem produzidos; embalados; transportados e montados; focados na cultura contemporânea; vendidos em uma loja que seja facilmente percorrida pelos consumidores; e com a oferta de serviços como restaurantes ou locais para os filhos brincarem enquanto os pais fazem compras.

6 REFERÊNCIAS

ALEXANDER, N. International retailing. Oxford: Blackwell Publishers, 1997. *Apud*: SOARES, L. B.; FERREIRA, L. J. **Internacionalização de uma empresa familiar brasileira**: o caso H. Stern. *In*: Anais do Iberoamerican Academy of Management, Third Conference, São Paulo, 2003.

ANDERSON, J.; GOFFEE, R. From Wood Panels to Mobile Phones: Strategic Diversification at Sonae Group. **Business Strategy Review**, v. 12, n. 4, p. 57-70, 2001.

AQUINO, C. **História Empresarial Vivida**, Vol. V. São Paulo: Atlas, 1991.

AU-YEUNG, A.; HENLEY, J. S. Internationalisation strategy: in pursuit of the China retail market. **European Business Journal**, v. 15, n. 1, p. 10-23, 2003.

- BARONE, V. Ikea, a sueca bilionária que cresce vendendo estilo e beleza a preço baixo. **Valor Online**. 22 ago. 2005a. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 01 ago. 2007.
- BARONE, V. O segredo do sucesso, na visão do *designer*. **Valor Online**. 25 nov. 2005b. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 01 ago. 2007.
- BURT, S.; DAWSON, J.; SPARKS, L. Failure in international retailing: research propositions. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 13, n. 4, p. 355-373, outubro/2003.
- CAPPELL, K. Online extra: Sweden's answer to Sam Walton. **Business Week online**. 14 nov. 2005. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em: 01 ago. 2007.
- CHILD, P. N. **Taking Tesco Global**. McKinsey Quarterly. 2002, n. 3, p. 134-144.
- D'AMBROSIO, D. O egípcio que veio decifrar o consumidor. **Valor online**. 22 out. 2007. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 01 nov. 2007.
- DAVIES, K. The Asian Economic Recession and Retail Change: The Implications for Retailer Strategies in Asia. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 10, n. 4, p. 335-353, outubro/2000.
- DAWSON, J. Internationalization of Retailing Operations. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 4, p. 267-282, 1994.
- DAWSON, J. Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization. **British Journal of Management**, v. 12, p. 253-266, 2001.
- DAWSON, J. A.; SPARKS, L. New Technology in UK retailing: Issues and Responses. **Journal of Marketing Management**, v. 2, n. 1, p. 7-29, 1986.
- DEARLOVE, D.; CRAINER, S. **O Livro Definitivo das Marcas**. São Paulo: Makron. 2000.
- DOHERTY, A. M. Explaining international retailer's market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 9, n. 4, p. 379-402, outubro/1999.
- ELLIN, A. The Road to Ikea. **The New York Times Online**, 29 jun. 2008. Disponível em: <www.nytimes.com>. Acesso em: 29 jun. 2008.
- FACCHINI, C. C&A rompe um silêncio de 165 anos. **Valor online**, 26 abr. 2006. Disponível em: <www.valor.com.br> Acesso em: 11 set. 2007.
- FACCHINI, C. **Crescimento de Angola atrai franquias brasileiras**. Valor Online, 20 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 01 ago. 2007.
- GHEMAWAT, P.; NUENO, J. L. **Zara: fast fashion**. Harvard Business School, 01 abr. 2003.
- GIELENS, K.; DEKIMPE, M. G. The entry strategy of retail firms into transitions economies. **Journal of Marketing**. Vol. 71, p. 196-212, abril/2007.
- GODLEY, A. What was new in the 1980s? International retailing in Britain from 1850-1991. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 12, n. 1, p. 29-37, janeiro/2002.
- GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1995.
- HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have a strategy? **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 4, p. 51-62, novembro/2005.

IKEA. DATAS IMPORTANTES. Disponível em:

<http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/timeline/full_story.html>. Acesso em: 05 nov. 2007.

IKEA – HOW the Swedish Retailer became a global cult brand, **Business Week online**, 14 nov. 2005. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em: 01 ago. 2007.

IKEDA, A. M.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O caso como estratégia de ensino na área de Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 2, p. 147-157, abr./jun. 2006.

JONSSON, A.; ELG, U. Knowledge and Knowledge Sharing in Retail Internationalization: *IKEA's* Entry into Russia. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 2, p. 239-256, maio/2006.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva 1999.

KLING, K.; GOTEMAN, I. *IKEA* CEO Anders Dahhvig on international growth and *IKEA's* unique corporate culture and brand identity. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 1, p. 31-37, fevereiro/2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LARSSON, R.; BROUSSEAU, K. R.; DRIVER, M. J.; HOLMQVIST, M.; TARNOSVSKAYA, V. International growth through cooperation: Brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden. **Academy of Management Executives**, v. 17, n. 1, p. 7-24, fevereiro/2003.

MAGALHÃES, H. Morre o fundador da rede HStern. **Valor online**, 29 out. 2007. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 29 out. 2007.

MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de Franquias: Um Mapeamento sobre a Presença de Redes Brasileiras no exterior**. Dissertação de Mestrado em Administração. FEAC-USP-Ribeirão Preto. 2006.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006. 102 p.

MENDONÇA, J. Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. Salvador: SEI, 2002, p. 141-158. (Série Estudos e Pesquisas, 57). Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/bahia_analise/sep/pdf/sep_57/pag_141.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2007.

MEYER, K. Globalfocusing: from domestic conglomerates to global specialists. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 5, p. 1109-1144, julho/2006.

MILLER, C. C.; OLSON, P. Tesco's Landing. **Forbes Online**, 04 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.forbes.com>>. Acesso em: 01 ago. 2007.

MINADEO, R. **Marketing Internacional: conceitos e casos**. Rio de Janeiro: Thex, 2001.

NICKELS; W. G., WOOD, M. B. **Marketing** – relacionamentos, qualidade, valor. LTC. Rio de Janeiro. 1999.

OHMAE, K. **Além das Fronteiras Nacionais**. São Paulo: Arte Ciência. 1988. 128p.

PALMER, M.; OWENS, M. New Directions for International Retail Joint Venture Research. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 2, p. 159-179, maio/2006.

- PELLEGRINI, L. Alternatives for growth and internationalization in retailing. **The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 4, n. 2, p. 121-148, abril/1994.
- PORTER, M. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- QUELLOPANA, E. M.; POLLERO, A. C. **Internacionalización de empresas. Estudio de caso: Gestión Internacional de una empresa de capital latinoamericano**. In: SEMEAD, 6. São Paulo, FEA/USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ADM%20GERAL/042Adm20Internacionaliza%E7ao%20de%20Empresas.doc>>. Acesso em: 05 nov. 2007.
- RAMOS, A. F. O movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário – o caso português. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, p. 47-78, 2004.
- ROGERS, H.; GHAURI, N. P.; GEORGE, K. L. The Impact of Market Orientation on the Internationalization of Retailing Firms: Tesco in Eastern Europe. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 15, n. 1, p. 53-74, janeiro/2005.
- SAMIEE, S. Strategic considerations in European retailing. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 3, p. 49-76, 1995.
- SEGAL-HORN, S. Global firms: heroes or villains? How and why companies globalise. **European Business Journal**, v. 14, n. 1, p. 8-19, 2002.
- SEGAL-HORN, S.; ASCH, D.; SUNEJA, V. The globalization of the european white goods industry. **European Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 101-109, fevereiro/1998.
- SERRA, F. A. R.; COSTA, L. S. V.; FERREIRA, M. P. Estudo de caso em pesquisa de estratégia: aspectos fundamentais de projeto de investigação. **Revista ANGRAD**, v. 8, n. 2, p. 169-182, abr.-jun./2007.
- SHARKEY, J. Hotels as global explorers. **The New York Times online**, 21 out. 2007. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em: 21 out. 2007.
- SKAPINKER, M. Sede por aquisições traz resultados para SABMiller. **Valor**. 26, 27 e 28 out. 2007, p. B5.
- SOARES, L. B.; FERREIRA, L. J. **Internacionalização de uma empresa familiar brasileira: o caso H. Stern**. In: Anais do Iberoamerican Academy of Management, Third Conference, São Paulo, 2003.
- TATOGLU, E.; DEMIRBAG, M.; KAPLAN, G. Motives for retailer internationalization to Central and Eastern Europe. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 39, n. 4, p. 40-57, jul.-ago./2003.
- WALTON, S.; HUEY, J. **Made in America**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- WORTMANN, M. **Structural Change and Globalisation of the German Retail Industry**. Discussion Paper, outubro/2003. Social Science Research Center Berlin. Disponível em: <<http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202b.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2007.
- WRIGLEY, N.; CURRAH, A. The stresses of retail internationalization: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 13, n. 3, p. 221-243, julho/2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.