

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA LOCALIZA: UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA DO COMPOSTO DE MARKETING DE VAREJO

Marcela Dantas de Assis, Nívia Muller
Camilo, Orlando de Oliveira Dourado Júnior,
Marcelo Kaoru Takahashi, Adriana Beatriz
Madeira

Resumo

O estudo objetivou analisar como ocorre o composto de marketing de varejo em empresas brasileiras que atuam internacionalmente. Para tanto, foi realizado um estudo de caso qualitativo exploratório com a empresa Localiza. Como resultado, o estudo contempla uma contribuição de aspecto teórico e de caráter empírico. A partir da revisão teórica, propõe-se um modelo para o composto de marketing de varejo internacional. A triangulação no processo de análise das fontes de evidência permitiu perceber que a empresa Localiza, ao entrar em países estrangeiros por franquia busca a padronização da apresentação e de sua marca; faz adaptações nas situações em que há diferenças na legislação, cultura, preferências do consumidor, estrutura de fornecimento e concorrência de empresas entre do país de origem – Brasil – e do novo país.

Palavras-chave: varejo, internacionalização, composto de marketing de varejo, empresas brasileiras.

1. Introdução

No contexto atual, marcado pela globalização dos mercados, mudou a organização empresarial e passou a predominar a formação de redes internacionais, como a formação de alianças estratégicas e cadeias globais de fornecimento e distribuição (FLEURY; FLEURY, 2004). O século XXI está se caracterizando pela ausência de limites entre os domínios da empresa, devido à dificuldade de se delimitar as fronteiras das firmas. Tal cenário ocorre porque as empresas não competem apenas com os seus concorrentes tradicionais, mas também com empresas de outros setores ou até mesmo com seus fornecedores e clientes (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2008).

Diante da economia globalizada, na qual os bens, serviços, pessoas e conhecimento rompem as barreiras geográficas, as empresas têm oportunidades e riscos a serem explorados. Existe o risco denominado de desvantagem de ser estrangeiro, que inclui desde a demora em aprender a competir nos novos mercados até o comprometimento da capacidade em gerir suas operações globais devido a excessiva globalização. Por outro lado, a saída para mercados externos beneficia-se de um mercado consumidor em potencial e de uma nova fonte para as empresas aumentem suas receitas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O fenômeno de internacionalização dos países emergentes é recente e iniciou-se em meados da década de 70, em um momento no qual se destacavam multinacionais do setor industrial. No caso brasileiro, esse processo foi propiciado pela formação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e pelo fortalecimento do ambiente doméstico (NETO, 1998). O alto nível inflacionário e o elevado endividamento público fizeram com que o comércio varejista brasileiro pensasse em maus lençóis durante a década de 90. Um marco para a estabilização econômica foi o Plano Real, de julho de 1994, que

freou a inflação e estabilizou a economia nacional (ALEXANDER; SILVA, 2002). Como resultado, os primeiros movimentos de empresas brasileiras para o exterior foram para países geograficamente próximos, isto é, mercados com menor distância psíquica, como os casos da Argentina e de Portugal (NETO, 1998; ALEXANDER; SILVA, 2002).

Com base em levantamento realizado em bases de dados foram identificadas duas abordagens principais para tratar do tema da internacionalização do varejo. Uma delas focaliza os fatores que motivaram a saída de empresas para o mercado externo, enquanto que a outra fala dos modos de entrada adotados. Observou-se também que alguns autores utilizaram ambos os enfoques. O primeiro enfoque foi encontrado nos estudos de Alexander (1990); Alexander e Silva (2002) e Marques, Melo e Lucchesi (2005), que enfatizaram em seus trabalhos os principais motivos que levam as empresas a procurarem mercados estrangeiros, citando as escolas de pensamento reativa e proativa. O segundo enfoque foi apresentado por Costa (2005); Flexor (2007); Ribeiro e Melo (2007) e Minadeo (2008), que focaram mais no processo de internacionalização em si e mostram os principais modos de entrada de empresas no exterior, como a *joint venture* e franquia. Por sua vez, Williams (1992); Peña, Almeida e Rocha (2004); Doherty (2007); Madeira (2009); Torres (2010) e Khauaja e Toledo (2011), abrangeram tanto os motivadores quanto o processo de internacionalização (Quadro 1).

Quadro 1 – Abordagens identificadas no levantamento de dados

ABORDAGEM	AUTORES
Fatores para internacionalização	Alexander (1990); Alexander e Silva (2002) e Marques, Melo e Lucchesi (2005).
Modos de entrada	Costa (2005); Flexor (2007); Ribeiro e Melo (2007) e Minadeo (2008).
Fatores para internacionalização e Modos de entrada	Williams (1992); Peña, Almeida e Rocha (2004); Doherty (2007); Madeira (2009); Torres (2010) e Khauaja e Toledo (2011).

Fonte: elaborado pelos autores

Diante desse cenário de oportunidades para as empresas e com a lacuna de conhecimento apresentada na recente literatura da área de internacionalização de empresas de varejo brasileiras, o presente estudo apresenta o problema de pesquisa “como ocorre o composto de marketing de varejo em empresas brasileiras que atuam internacionalmente?”. A partir da indagação, delineou-se como objetivo geral analisar como ocorre o composto de marketing de varejo em empresas brasileiras que atuam internacionalmente. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: disponibilizar de forma ordenada os conceitos acerca do tema; identificar o composto de marketing de varejo utilizado por empresas brasileiras; verificar como se dá o planejamento do composto de marketing de varejo; e realizar pesquisa de campo.

Esse estudo contempla inicialmente uma breve introdução ao varejo. Na sequência aborda-se o processo de planejamento estratégico varejista, destacando os conceitos de segmentação e posicionamento de mercado, e se fala sobre a internacionalização do varejo. Posteriormente são analisadas as seis variáveis do composto de marketing varejista e o composto de marketing internacional, procurando destacar similaridades e diferenças entre eles.

2. Referencial Teórico

O varejo pode ser definido como qualquer atividade que tenha como principal atribuição vender serviços ou produtos para a necessidade pessoal do consumidor final ou de suas famílias (BERMAN; EVANS, 1998; CHURCHILL; PETER, 2000; PARENTE, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; LEVY; WEITZ, 2012). É o elo que une fabricantes a consumidores, direcionando esforços para atender as necessidades dos clientes e tornar as transações mais eficientes (CHURCHILL; PETER, 2000; PARENTE, 2000; LEVY; WEITZ, 2012). Esses negócios estão no último estágio do processo de distribuição e adicionam valor aos bens e serviços que são entregues para o uso ou consumo de pessoas e famílias (MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ, 2012).

Comumente, o varejista é associado somente à venda de bens em lojas. Mas apesar de ser o principal exemplo de varejo, também são consideradas como vendas a varejo as transações realizadas por catálogos, pelo telefone, pela Internet, por máquinas automáticas de vendas, por ambulantes, vendas na casa do consumidor e uma variedade de serviços prestados (PARENTE, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ, 2012). Até mesmo um fabricante ou atacadista podem estar fazendo varejo, desde que estejam vendendo para o consumidor final (KOTLER; KELLER, 2006).

2.1 Planejamento estratégico varejista

Os conceitos de segmento alvo, posicionamento e alternativas estratégicas são elementos necessários no planejamento estratégico varejista (PARENTE, 2000). A estratégia de varejo é o plano geral de orientação que influencia as atividades da empresa e as respostas às forças do mercado, delimita como a empresa irá utilizar seus recursos e atingir os objetivos. A fim de conseguir vantagem competitiva e retornos acima da média em relação aos concorrentes, a empresa deve definir o mercado-alvo, escolher produtos adequados e planejar estratégias dirigidas aos fatores significativos para seu público-alvo (BERMAN; EVANS, 1998; MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ, 2012).

Para selecionar um segmento de mercado atrativo, os varejistas podem optar por cinco alternativas: concentração em segmento único (uma linha de produto para um único mercado), especialização seletiva (linha de produtos específicos para determinados nichos de mercado), especialização de linha de produto (uma linha de produtos para muitos nichos de mercado), especialização de mercado (várias linhas de produtos para um único segmento de mercado) e cobertura total de mercado (várias linhas de produtos para a maioria dos segmentos de mercado) (PARENTE, 2000). Outra classificação para a segmentação de mercado inclui a segmentação geográfica, por características demográficas ou pelos traços psicográficos (MORGADO; GONÇALVES, 2001; KOTLER; KELLER, 2006). O segmento de mercado influencia todas as decisões sobre os componentes do composto de marketing de varejo (PARENTE, 2000; MORGADO; GONÇALVES, 2001). A segmentação do mercado varejista baseia-se nas necessidades de um grupo de consumidores, que são satisfeitas pelo mesmo composto de marketing de varejo devido a sua similaridade (LEVY; WEITZ, 2012).

O planejamento estratégico varejista está dividido em seis passos: definir a empresa em termos de categorias de bens e serviços, a missão organizacional e o nível de serviço;

criar objetivos a curto e longo prazo de venda, lucros, participação de mercado e imagem; escolher o mercado-alvo, com base em características e necessidades; elaborar uma estratégia global que dê direção à empresa e funcionários, considerando as variáveis controláveis (composto de marketing varejista) e incontroláveis (consumidores, concorrentes, tecnologia, economia, sazonalidade e ambiente político legal); definir decisões táticas para cada variável controlável; e avaliar regularmente o desempenho para corrigir problemas (BERMAN; EVANS, 1998).

Outra visão contempla que as etapas do planejamento estratégico varejista consistem na definição da missão da empresa; definição de metas e objetivos; avaliação (interna e externa); seleção dos mercados onde competir; diferenciação e posicionamento estratégico; estratégias e implementação tática; acompanhamento e reavaliação (PARENTE, 2000). Em outra análise, o planejamento estratégico é visto a partir de sete passos. O primeiro consiste na definição clara do público-alvo. Em um segundo momento é preciso analisar cuidadosamente todos os ambientes que afetam a empresa. Posteriormente, deve ser feita uma análise das ameaças e oportunidades relacionando-as com os pontos fortes e fracos. Feito isso, devem ser determinados os objetivos específicos. Um quinto passo contempla a elaboração das estratégias a partir dos objetivos do passo anterior. O próximo ponto é a definição do plano de ação, atribuições de tarefas, prazos e orçamentos. E por fim, devem ser estimados investimentos e projetados os resultados esperados. Além disso, existe um passo adicional, no qual se deve ter um plano B, ou seja, um conjunto de alternativas de ações caso o plano inicial não saia como esperado. Após a realização de todos esses passos, a empresa deve atentar-se a erros e resultados dos objetivos alcançados (MORGADO; GONÇALVES, 2001).

Em uma quarta abordagem o processo de planejamento estratégico no varejo envolve as seguintes etapas: reunião de informações para entender o negócio e elaborar o planejamento; análise da situação do ambiente interno e externo; definição da missão, visão, valores, objetivos, metas, estratégias, decisões e controles; e a redação do plano estratégico (MATTAR, 2011). Em outra abordagem são considerados sete passos: primeiro, definir a missão, o objetivo e o escopo das atividades; segundo, fazer auditoria de situação, por meio da análise de oportunidades, ameaças, fraquezas e forças (análise SWOT); terceiro passo identificar as oportunidades estratégicas através da matriz de mercado de varejo; quarto ponto, avaliar as oportunidades estratégicas identificadas no segundo passo; quinta etapa deve-se estabelecer objetivos específicos e alocar recursos; sexto passo é desenvolver um composto de marketing de varejo e acompanhar o seu desempenho. Por último avalia-se os resultados do planejamento e implementação da estratégia (LEVY; WEITZ, 2012).

2.2 Internacionalização do varejo

No caso de empresas que visam ingressar no mercado externo, é fundamental a construção de um *mix* de marketing internacional. Esses elementos devem estar integrados de forma harmônica para que a empresa tenha sucesso na implantação do seu *mix* de marketing. O *mix* de marketing internacional se difere do nacional, pois envolve questões particulares como cultura, religião, geografia e costumes que mudam de um país para outro. Portanto, é preciso que a organização esteja totalmente inteirada a essas questões para analisar, interpretar e aplicar o composto de maneira mais elaborada e cuidadosa, focando as peculiaridades do país ao qual pretende se inserir (NOSÉ JÚNIOR, 2005).

Criar e elaborar estratégias de marketing exige que os gestores considerem inúmeros fatores, tais como concorrência, comportamento do consumidor, o mercado e leis governamentais. Além dos elementos anteriores, para a execução de um plano de marketing internacional os gestores devem avaliar como esses países relacionam-se e também as similaridades e interdependências entre eles. Além disso, devem ser analisadas as vantagens de terem mercados interdependentes, como compartilhar informações entre as filiais, ter uma economia de escala e responder mais rápido a uma mudança no mercado. No entanto, não quer dizer que estratégias idênticas devam ser elaboradas para cada país (GREIN, 2000). Os pontos positivos da expansão internacional são maior poder de barganha com vendedores, aumento das vendas, mais conhecimento técnico e de mercado. Os pontos negativos apontados são o idioma, diferentes leis governamentais e cadeias de suprimentos, assim como as preferências dos consumidores que mudam de acordo com a cultura do país (LEVY; WEITZ, 2012).

O sucesso da internacionalização de um varejista está associado a quatro fatores fundamentais. O primeiro é que ele precisa ter uma vantagem competitiva globalmente sustentável, isto é, a entrada em mercados internacionais terá maior sucesso quando o varejista é familiarizado com o produto comercializado. Outro fator é a adaptabilidade, dando importância para culturas distintas, bem como adaptar estratégias de negócio no novo local. O terceiro aspecto é ter uma cultura global, sendo que os varejistas devem pensar globalmente, não devem somente transportar a cultura e infraestrutura do seu país de origem. Por fim, é preciso ter recursos financeiros, já que a internacionalização requer longo planejamento e o retorno esperado deste investimento é conseguido após um longo período de tempo (LEVY; WEITZ, 2012).

2.3 Composto de marketing de varejo *Versus mix* de marketing internacional

A abordagem adotada para o estudo do composto de marketing de varejo foi a mesma classificação de composto (ou *mix* varejista) sugerido por Parente (2000). O autor separa os esforços de marketing do varejo em seis variáveis (também denominado de 6 “P”), que englobam os seguintes fatores controláveis pelo varejista: *mix* de produtos, preços, promoção, apresentação, pessoal e ponto. Tais variáveis são derivadas do *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção) e receberam ajustes para melhor se adaptarem as necessidades dos varejistas, incluindo-se assim as variáveis apresentação e pessoas. Já no *mix* de marketing internacional, Keegan e Green (2003) utilizam para o marketing global os tradicionais 4 “P” com enfoque internacional e Nosé Júnior (2005) usa 5 “P”, considerando as variáveis habituais e o *Plus*, que é um adicional do produto (Quadro 2). Outros autores abordados no *mix* de marketing internacional são Kotabe e Helsen (2000), que trazem uma contribuição sobre a administração da força de vendas (nesse trabalho considerado como pessoal).

Quadro 2 – Comparação entre composto de marketing de varejo e *mix* de marketing internacional

Variáveis	Composto de varejo	Composto de marketing internacional
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitude e profundidade, política de marcas e papel da categoria; • Decisões táticas de inclusão e retirada de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação X extensão X invenção; • Equilíbrio entre adaptação do produto, necessidades do mercado e os recursos padronizados que trazem vantagem competitiva;
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Determinantes da política de preços • Benefício X Custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skimming, penetração e retenção de mercado; • Preços etnocêntrico, policêntrico e geocêntrico; • Custo embalagem, transporte, comissão de vendas, despesas alfândega, porto e armazenamento.
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair e motivar consumidores; • Propaganda, promoção de vendas e publicidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação X extensão X invenção; • Desafio: adotar comunicação global e eficaz considerando aspectos culturais do público alvo.
Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> • Loja e atmosfera (apresentação externa, interna e o <i>layout</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Compatível ao <i>mix</i> de produtos e o público alvo do país. • Modo como os produtos são oferecidos no ambiente da loja
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento e serviços ao consumidor. • Recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, motivação, liderança e remuneração; 	<ul style="list-style-type: none"> • Modo de entrada X gestão da força de vendas; • Nível de expatriados; • Forma de vender e/ou negociar no mercado externo;
Ponto	<ul style="list-style-type: none"> • Localização e área de influência; • Diretrizes da expansão da empresa, avaliação e seleção de pontos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de distribuição estabelecidos X Construção dos próprios canais; • Distribuição, transporte, estoques e depósitos;

Fonte: elaborado pelos autores com base em PARENTE (2000); KOTABE; HELSEN (2000); KEEGAN; GREEN (2003) e NOSÉ JUNIOR (2005).

2.3.1 *Mix* de produtos

Esta variável é definida como todos os produtos que o varejista oferece aos consumidores (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011). Para definir o *mix* de produtos o gestor observa quatro questões estratégicas sobre: benefício e qualidade; amplitude e profundidade; marcas próprias e política de marcas; e papel da categoria (PARENTE, 2000). O primeiro passo do varejista é identificar as necessidades e expectativas dos clientes, após isso se define a linha de mercadorias (agrupamento de produtos com características comuns) (MORGADO; GONÇALVES, 2001) Cada varejista tem o seu sistema próprio de categorização de produtos feito de acordo com duas fontes de

informações: o cliente, partindo-se da hierarquia do processo de decisão de compras; e os fabricantes, que devido ao investimento em P&D conhecem o comportamento e preferências dos consumidores (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ, 2012).

O cruzamento das dimensões amplitude e profundidade permite definir quatro estratégias de variedade e posicionamento mercadológico. A estratégia de amplitude estreita e profundidade pequena (*mix* restrito) oferece uma variedade de produtos mais limitada. Essa estratégia é benéfica por operar com custos e estoques baixos. Já a estratégia de amplitude estreita e profundidade grande (*mix* especializado) há poucas categorias de produtos, mas um grande número de opções por grupo. A estratégia de amplitude larga e profundidade pequena (*mix* variedade) oferece um pouco de cada categoria de produtos. Por último, a estratégia de amplitude e profundidade grande (*mix* profundo) oferece grande quantidade de grupos e produtos por categorias, o que garante uma satisfação e fidelização do cliente, mas elevados custos de estocagem e de operacionalização (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011).

Avaliar a política de marcas próprias (aquelas fabricadas e comercializadas com exclusividade por varejistas, atacadistas, distribuidores ou revendedores) implica em definir o nível de participação delas sobre todos os produtos (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011). Um percentual muito alto cria uma percepção de que o sortimento é muito restrito e igual, porém, se conduzido de forma eficiente, há um fortalecimento da imagem, fidelização do cliente, aumento de poder de negociação com os fabricantes e redução de fraquezas diante os concorrentes (PARENTE, 2000). A última questão estratégica é a eleição de categorias para desempenharem diferentes papéis. Constantemente, os varejistas adotam três classificações de categorias: destino, rotina e ocasional (ou conveniência) (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011).

Além dessas decisões estratégicas apresentadas, o varejista deve analisar um conjunto de fatores que influenciam a composição da carteira de produtos como a substitutibilidade, complementariedade, indicadores de desempenho da linha de produtos, ciclo de vida de produto, necessidade dos clientes-alvos, limitações de espaço e posicionamento de mercado que alertam sobre possíveis alterações na composição dos produtos (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011).

Os varejistas podem oferecer três diferentes tipos de serviços em função do momento da compra: antes, durante e após a transação. Os serviços de pré-transação inclui todos os incentivos que buscam trazer o consumidor para a loja e ajudá-lo a buscar e selecionar alternativas de compra. Os serviços de transação servem para ajudar a encontrar a alternativa correta e efetuar o pagamento. Os serviços fornecidos após os consumidores terem realizados as compras os ajudam a resolver problemas que tenham ocorrido com a compra, como assistência técnica (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011). Os serviços ao consumidor podem ser classificados em função de suas expectativas como essenciais, esperados e opcionais. Serviços essenciais são fundamentais no dia-a-dia do varejista para atender as necessidades dos consumidores que tem baixas expectativas. Sem estes serviços é impossível colocar o negócio em funcionamento. Já os serviços esperados apresentam uma expectativa de nível de serviço e custos médios. Não são serviços fundamentais, mas a ausência deles implica em redução do valor percebido pelo cliente. Os serviços opcionais caracterizam-se por ter um custo alto e nos quais os clientes têm expectativas elevadas (MATTAR, 2011).

Já para o *mix* de marketing internacional, as empresas podem escolher entre quatro estratégias para crescer nos mercados internacionais. A primeira consiste em aplicar a todos os mercados ou segmentos a extensão do produto/comunicação, vendendo o mesmo produto, com mesma publicidade e apelos promocionais do país de origem. Em outra estratégia, a empresa pode utilizar a extensão do produto/adaptação da comunicação. Isso ocorre quando um produto preenche uma necessidade e segmento diferente com condições de uso iguais ao do mercado nacional, sendo necessários ajustes para a comunicação de marketing. Outra estratégia é a adaptação do produto/extensão da comunicação, adaptando o produto de acordo com as preferências do mercado e utilizando a mesma estratégia de comunicação do mercado local. A última estratégia é invenção do produto, adotada em países menos desenvolvidos no qual o consumidor tem poder aquisitivo limitado (KOTABE; HELSEN, 2000; KEEGAN; GREEN, 2003).

Aspectos como as definições de canais de distribuição, comunicação e formação de preços são influenciadas e ajustadas em função do produto. As escolhas de produtos da empresa para o mercado externo e o planejamento dessa variável em nível internacional deve estabelecer um equilíbrio entre adaptação do produto com as necessidades do mercado e os recursos padronizados da empresa que trazem vantagem competitiva (KEEGAN; GREEN, 2003; LIMA, 2006). A padronização é importante pelo mercado globalizado e homogeneização de preferências, criando uma eficiência de processos, tecnologia e comunicação, enquanto que na adaptação de produtos, a importância está na premissa de que o marketing depende do conhecimento dos profissionais em relação aos consumidores, focando-se em certas características do mercado. Assim, devem ser levados em consideração variações de características, como as socioculturais, idioma e cultura local (LIMA, 2006).

2.3.2 Preços

Na determinação da política de preços o varejista leva em consideração um conjunto de aspectos organizados em três dimensões: análise do comportamento do consumidor, fatores da estratégia de marketing varejista e análise das variáveis ambientais. Na dimensão do comportamento do consumidor é preciso avaliar a elasticidade, segmentos de mercado e a área de influência da empresa. As decisões de marketing incluem o julgamento dos objetivos na política de preços, do valor e posicionamento, dos custos, da estratégia no gerenciamento de categorias, do tipo de produto e de outras variáveis do composto de marketing varejista. Concorrentes e regulamentações governamentais compõem as variáveis ambientais a serem consideradas (PARENTE, 2000). O preço deve ser definido em conformidade com o público-alvo, o *mix* de produtos, os serviços ao consumidor e os concorrentes (KOTLER; KELLER, 2006).

Diferentes segmentos de mercados têm diferentes exigências. Sendo assim, são identificados segmentos orientados para o custo e outros voltados para o benefício. Consumidores direcionados para o custo escolhem varejistas com os menores preços praticados, enquanto os clientes orientados ao benefício preferem lojas com ofertas de maior valor, prezando por características como bom atendimento, status e conveniência (PARENTE, 2000). A elasticidade refere-se ao quanto os clientes são sensíveis às alterações de preço podendo ser alta (elástica), inelástica, ou cruzada (quando a variação de preço de um produto interfere na demanda de outro produto, geralmente em produtos complementares ou substitutos). Sensibilidades maiores são verificadas quando o consumidor tem facilidade de encontrar produtos substitutos ou a representatividade dos

gastos desse produto no orçamento for alta (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ, 2012).

Os varejistas podem utilizar uma estratégia de precificação baseada em objetivos da empresa (PARENTE, 2000; MORGADO; GONÇALVES, 2001; MATTAR, 2011). Seguindo essa orientação, a empresa tem as seguintes possíveis políticas para a determinação de preços: objetivo de vendas, objetivo de lucro (PARENTE, 2000; MORGADO; GONÇALVES, 2001) e objetivo de imagem (PARENTE, 2000). Respectivamente, esses três objetivos querem: aumentar o volume de vendas e a participação no mercado; visa atingir uma taxa de retorno esperada (PARENTE, 2000; MORGADO; GONÇALVES, 2001); e pretende assumir um papel de liderança em preços abaixo do mercado, ou procura equiparar-se aos principais concorrentes (PARENTE, 2000). Além dos objetivos citados anteriormente, também se pode decidir os preços visando alcançar certos níveis de margens sobre as vendas, retorno sobre o investimento, giro do estoque e nível de utilização da capacidade instalada (MATTAR, 2011).

Na dimensão das variáveis ambientais é importante pesquisar os preços da concorrência, pois os consumidores sempre os comparam. Os concorrentes adotam diferentes estratégias na relação benefício e custo, por isso se um varejista opta por oferecer preços mais altos que a concorrência, deve oferecer benefícios superiores. O ambiente legal interfere no preço, pois a legislação regula a incidência de impostos bem como a forma como os preços são sinalizados ao público geral (PARENTE, 2000).

No *mix* de marketing global a meta geral para estratégia de fixação de preços deve ser o reforço para as vendas e lucros da organização no mercado externo. Os profissionais de marketing podem adotar uma série de estratégias, tais como *skimming*, penetração e retenção de mercado. Na estratégia de *skimming*, o objetivo é atingir certo segmento do mercado que irá pagar mais pelos produtos. Na estratégia de penetração, a empresa usa um preço competitivo para posicionar-se no mercado, enquanto a estratégia de retenção do mercado é feita a partir de reajustes de preços em relação aos concorrentes para manter a participação de mercado da empresa. Em relação à fixação global de preços, a organização pode seguir três políticas. A política por extensão/etnocêntrica implica na adoção do mesmo preço para um produto no mundo todo. A política de preços por adaptação/policêntrica permite a formação do preço considerado mais adequado em relação ao mercado e as circunstâncias e na política de preços por invenção/geocêntrica, a empresa adota uma posição intermediária, pressupondo que cada mercado possui custos, renda e concorrência diferentes para influenciar a definição de preços (KEEGAN; GREEN, 2003).

Algumas especificidades devem ser levadas em consideração no cálculo de preços dos produtos a serem comercializados no exterior, como custos de embalagens, despesas com transportes, eventuais diferenças de comissão de vendas, despesa com porto, alfândegas e armazenamento. Todas essas peculiaridades devem ser destacadas, mas o preço final não pode ser superior ao já praticado no mercado-alvo. Esse fator juntamente com qualidade, condições de pagamento, entre outros, influenciam bastante no sucesso ou insucesso da implantação do produto no país desejado. Entretanto, se o produto se distinguir por ter qualidade superior, tecnologia ou uma marca forte reconhecida, ele pode entrar no mercado com um preço maior do que o local (NOSÉ JÚNIOR, 2005). A fixação de preços no ambiente internacional também sofre interferências de fatores internos da empresa, fatores de mercado e fatores sobre a natureza do produto. Os

fatores internos da empresa englobam variáveis estratégicas, além de fatores econômicos de custos de desenvolvimento de pesquisas e produção. Os fatores de mercado são compostos pelas necessidades e características dos consumidores e pela oferta dos concorrentes. Já os fatores da natureza do produto analisam se o produto existe ou se está sendo lançado, considerando a diferenciação em relação ao mercado (LIMA, 2006).

2.3.3 Promoção

A variável “promoção” abrange técnicas utilizadas para atrair e motivar os consumidores às compras por meio de um processo informativo e persuasivo de comunicação entre varejistas e consumidores, no qual são disponibilizadas informações sobre a loja e os produtos (PARENTE, 2000). Tal processo deve considerar a atual carteira de clientes, os potenciais consumidores e o público em geral, buscando identificar o que dizer, para quem e com que frequência (KOTLER; KELLER, 2006). A promoção no composto de marketing varejista ocorre basicamente na forma de propaganda, *merchandising*, promoção de vendas e publicidade/relações públicas (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011). Outras formas de propaganda são a venda pessoal, “*database marketing*” (promoção com banco de dados), telemarketing (MORGADO; GONÇALVES, 2001), o patrocínio e o boca a boca dos clientes (MATTAR, 2011).

A propaganda é uma ferramenta de comunicação indireta e impessoal por meio de mídias de massa pagas por um patrocinador identificado. As mais utilizadas são jornais, revistas, rádio, televisão e internet. A promoção de vendas é uma técnica de comunicação impessoal usada para oferecer valor extra ao consumidor, podendo ser direta ou indireta, com ou sem o uso de mídia. As promoções de venda mais comuns no varejo são prêmios, programas de fidelização, cupons, *displays*, demonstrações de produtos e amostras. A publicidade é uma comunicação indireta, impessoal e não paga, que é divulgada na mídia com informações positivas ou negativas sobre determinado varejista. A propaganda é usada para atingir compradores dispersos geograficamente e pode apresentar efeitos sobre as vendas em função da repetição de veiculação. Já a promoção de vendas é usada para atrair novos clientes, recompensar o público fiel e aumentar a frequência de compra dos clientes eventuais (PARENTE 2000; KOTLER; KELLER, 2006; MATTAR, 2011).

Antes de iniciar qualquer propaganda ou promoção de vendas, a empresa deve determinar seus objetivos promocionais baseando-se em relações a curto e longo prazo. Quando busca construir uma relação no longo prazo com os seus clientes, o varejista usa propagandas para promover a empresa ao invés dos seus produtos. O objetivo é fazer do varejista um bom cidadão na comunidade, por meio de homenagens a pessoas ou ações sociais. Por outro lado, quando o objetivo é melhorar o desempenho em curto prazo os esforços são para divulgar os produtos e preços para aumentar as vendas dos clientes atuais e captar novos consumidores (PARENTE, 2000). Para tanto, é preciso considerar decisões anteriores sobre o público alvo, o posicionamento, composto de marketing e uma análise completa da situação do mercado. Seguindo essa linha de raciocínio, esses objetivos podem ser classificados de acordo com o propósito de informar, persuadir ou lembrar o consumidor (método dos três propósitos básicos) (PARENTE, 2000; KOTLER; KELLER, 2006).

Definidos os objetivos da variável “promoção”, o varejista já pode planejar o desenvolvimento de uma campanha de propaganda, de uma promoção de vendas ou qualquer outro tipo de esforço promocional. Para isso, deve-se determinar os objetivos promocionais, estabelecer o orçamento promocional, definir a mensagem, selecionar os meios de divulgação, programação da execução da promoção e avaliação dos resultados (PARENTE, 2000).

Uma vez definidos os objetivos, a empresa deve decidir sobre onde, como e quanto gastar em propaganda (PARENTE, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). Normalmente, são usados cinco métodos para a definição do orçamento: do que sobrar, do ajuste calibrado (PARENTE, 2000), da porcentagem das vendas, da paridade com a concorrência e dos objetivos e tarefas (PARENTE, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). Passado essa etapa, o próximo passo é a formulação da mensagem. Ela exige a resolução de quatro problemas: o que dizer (qual o conteúdo, apelo ou ideia da mensagem), como comunicar de forma lógica (estrutura em que os argumentos são apresentados), como comunicar de forma simbólica (formato concreto da mensagem, ilustrações, cores, tom de voz e comunicação não verbal) e quem deve comunicar (fontes confiantes, atraentes ou populares) (KOTLER; KELLER, 2006). Após a mensagem, a tarefa seguinte é a seleção dos veículos de comunicação que deverão levar a mensagem até o público-alvo, de modo que essa decisão procure maximizar a eficácia da relação entre custo e benefício. Com todas as etapas anteriores já definidas a empresa já é capaz de fazer a programação da campanha promocional a respeito dos dias, horários e frequência da propaganda ou promoção. Por último, devem ser tomadas providências para aprimorar a estratégia e corrigir possíveis falhas (PARENTE, 2000).

Em relação ao marketing internacional, técnicas como propaganda, relações públicas, vendas pessoais e promoção de vendas podem ser utilizadas no marketing global, sendo utilizados separadamente ou combinados. As estratégias de comunicação também variam em cada país, sendo um desafio adotar uma comunicação globalmente eficaz (KEEGAN; GREEN, 2003). As diferenças entre países e povos do mundo fazem as técnicas de marketing bem-sucedidas num país não funcionarem automaticamente em outros países. É preciso conhecer as lógicas, expressões, gírias, costumes e percepções de cada cultura para que a propaganda atinja o público-alvo de maneira correta e eficaz. Caso contrário, o resultado pode ser o inverso do desejado (KEEGAN; GREEN, 2003; NOSÉ JUNIOR, 2005). Para que a comunicação seja transmitida corretamente no país que está entrando e evite constrangimentos e mal-entendidos com o público-alvo é mais apropriado a contratação de agências de publicidade local (NOSÉ JUNIOR, 2005).

2.3.4 Apresentação

A variável “apresentação” no varejo baseado em loja física refere-se às características da loja usadas para desenvolver e manter uma boa imagem e chamar a atenção dos clientes (BERMAN; EVANS, 1998; MATTAR, 2011). Essa variável inclui decisões sobre a loja e sua atmosfera, de modo que os esforços dos varejistas estimulem os cinco sentidos dos consumidores. Entre as variáveis do composto de marketing de varejo, ela produz maior impacto inicial nos clientes e contribui para despertar um sentimento psicológico. Algumas pessoas formam esses sentimentos antes mesmo de entrar na loja (devido à fachada, localização) ou então somente depois que já estiver dentro dela (devido a exposições de mercadorias, a largura de corredores). Assim, estas pessoas podem julgar uma loja antes mesmo de examinar atentamente o *mix* de produtos e os preços (BERMAN; EVANS, 1998; PARENTE, 2000).

A atmosfera da loja é criada a partir do uso harmônico dos seguintes elementos: a apresentação externa, apresentação interna da loja, *layout* e as formas de exposição dos produtos (BERMAN; EVANS, 1998; PARENTE, 2000; MATTAR, 2011). A atmosfera da loja cria um sentimento psicológico e pode influenciar o divertimento das pessoas dentro da loja, no tempo gasto para finalizar o processo da compra, na vontade de conversar com o pessoal, na tendência a gastar mais dinheiro do que o inicialmente previsto e na probabilidade de recompra futura (BERMAN; EVANS, 1998; MATTAR, 2011).

A apresentação externa da loja são os aspectos de apresentação que estão no exterior da loja. As características exteriores da loja são importantes para atrair o cliente, visto que causam uma primeira impressão na percepção de qualidade. Os principais fatores que devem ser considerados na decisão de apresentação externa da loja são: fachadas, letreiros, acessos, vitrines, altura do edifício, tamanho da construção, visibilidade, singularidade, lojas vizinhas, arredores, estacionamento e congestionamento. Uma fachada é a totalidade do ambiente externo físico da loja. Ela inclui elementos como o letreiro, entradas, janelas. Através dela o varejista pode apresentar a imagem que pretende como, por exemplo, de conservador, de moda ou loja de descontos (BERMAN; EVANS, 1998; PARENTE, 2000; MATTAR, 2011).

Uma vez que os clientes estão dentro da loja, há um conjunto de elementos que afetam suas percepções sobre a atmosfera da loja, são eles: revestimento, cores, iluminação, aromas, sons, luminárias, texturas de parede, temperatura, largura de corredores, vestuários, transporte vertical, áreas inoperantes, pessoal, autosserviço, mercadorias, preços (níveis e *displays*), localização dos caixas, tecnologia e limpeza (BERMAN; EVANS, 1998; MATTAR, 2011). Esses elementos são agrupados de acordo com três funções que não são excludentes: estimular os cinco sentidos; facilitar a comunicação e o processo de compra; e proporcionar conforto (PARENTE, 2000).

A definição e planejamento do *layout* decide sobre alocação de espaço, classificação das ofertas da loja, determinação de um padrão de fluxo de tráfego que facilite a compra e determinação das necessidades de espaço (BERMAN; EVANS, 1998; PARENTE, 2000). Sendo comum encontrar os varejistas em meio a dilemas sobre qual departamento deverá ser posicionado na frente da loja e qual será alocado às áreas menos visíveis do fundo (PARENTE, 2000). O objetivo dessas decisões de *layout* está em aumentar a produtividade do espaço por meio do aumento das vendas e das margens de lucros (PARENTE, 2000; MORGADO; GONÇALVES, 2001). Em relação ao *layout*, o espaço é distribuído para as áreas de vendas, estoques, administração e pessoal, e clientes. Para expor os itens eles podem ser agrupados em cinco formas: agrupamento funcional (de acordo com o uso final para o consumidor); agrupamento por motivação de compras (função de urgência e tempo disponível do consumidor para compra); agrupamento por segmento de mercado (de acordo com o público visado); estocagem especial (exigências de estocagem devido às características dos produtos); e por gestão de categoria (feito pela ótica do consumidor) (MATTAR, 2011).

Com o *layout* da loja completamente detalhado, o varejista pode elaborar seus expositores internos. São equipamentos conhecidos também como *displays*, que contribuem para preservar a atmosfera da loja, fornecem aos consumidores informações e ajudam na promoção dos produtos (BERMAN; EVANS, 1998; PARENTE, 2000). Esses equipamentos são posicionados para criar corredores que facilitem o fluxo de pessoas na loja (MORGADO; GONÇALVES, 2001).

Assim como no mercado nacional, quando ocorre a internacionalização da empresa, a apresentação da loja deve ter características compatíveis com o *mix* de produtos da empresa e o seu público alvo (NOSÉ JUNIOR, 2005). Para o varejo internacional, a vantagem pode estar no modo como os produtos são oferecidos no ambiente da loja, já que em certos países, especialmente os menos desenvolvidos, o *layout* pode oferecer barreiras ao fluxo dos clientes e a compra ou até mesmo não expor os produtos em grupos homogêneos (KEEGAN; GREEN, 2003).

2.3.5 Pessoal

Também denominado de serviços e atendimento ao consumidor, essa variável do *mix* representa todas as atividades agregadas ao produto que tem um relacionamento pessoal com o cliente durante as fases do processo da compra. Uma gestão eficaz dessa variável aumenta as chances de construir relações de longo prazo e fidelizar o consumidor (PARENTE, 2000). Nesse *mix*, o varejista deve definir um planejamento para auxiliar o recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e remuneração. O perfil da equipe de funcionários deve-se adequar ao nível de atendimento oferecido ao segmento-alvo (MORGADO; GONÇALVES, 2001).

No processo de recrutamento e seleção, o objetivo principal é ter ferramentas que tornem a escolha dos candidatos às vagas a mais eficiente possível. No recrutamento faz-se atração de funcionários devido ao aumento do quadro de funcionários ou mudança de algum. Podem ser de dois tipos: interno (divulgação para pessoas de dentro da organização) ou externo (aberto para profissionais de fora da empresa). A etapa seguinte é a triagem, que consiste na análise dos formulários de inscrição e currículos, verificação de referências, desempenho nos testes de qualificação para verificar quem se adequa a vaga em aberto. A etapa da seleção é quando acontece a entrevista para obter informações específicas. É o momento para levantar informações sobre histórico profissional, família, grau de instrução e outras informações relevantes. Também é o momento de observar aspectos comportamentais como: postura, comunicação, relacionamento com as pessoas ao redor, dinamismo, motivação e iniciativa (MORGADO; GONÇALVES, 2001; MATTAR, 2011). Feito isso, realiza-se os últimos procedimentos que consistem em exame físico e admissão (MATTAR, 2011).

O treinamento serve para aumentar a satisfação dos clientes, reduzir defeitos, desperdícios, aumentar a produtividade, diminuir acidentes e aumentar vendas. Também muda a forma de agir e pensar, tornando as pessoas mais motivadas, satisfeitas e criativas. O treinamento deve: potencializar as habilidades e sensibilizar as pessoas à mudança; promover mudanças culturais e atitudinais, melhorar a imagem da empresa; e melhorar a produtividade e qualidade do produto. O treinamento pode ser desenvolvido pela administração da empresa (interno) ou por um terceiro do mercado (externo) (MORGADO; GONÇALVES, 2001; MATTAR, 2011). O treinamento externo é preferível quando a empresa está implantando novo sistema de informação ou quando não detém o conhecimento do mercado, enquanto que o interno acontece quando a empresa detém esse know-how ou quando for integrar novos funcionários. Podem ser realizados treinamentos de formação, aperfeiçoamento, reciclagem, relâmpagos ou reuniões diárias matinais (MORGADO; GONÇALVES, 2001). Além disso, a empresa pode oferecer um primeiro treinamento que apresenta seu funcionamento, seus valores e políticas, e um segundo treinamento que é a preparação específica para o cargo, que pode ser de curta ou longa duração (MATTAR, 2011).

Avaliação de desempenho permite ao funcionário saber o que a empresa espera dele, o que ela pode oferecer a ele e fornece um *feedback*. Indica os pontos fortes e os aspectos que podem ser melhorados. É um modo de incentivar os funcionários a produzir melhores resultados qualitativos e quantitativamente. As avaliações podem ser formais (com prazo pré-estabelecido) ou informais (acompanhamento diário/frequente) (MORGADO; GONÇALVES, 2001). O processo de avaliação requer três decisões: quando avaliar (avaliação informal continuamente e uma avaliação formal ao menos uma vez ao ano); o que avaliar (as mais importantes no varejo são atributos pessoais e desempenho); e como avaliar (o método escolhido depende da formalidade) (MATTAR, 2011). Além disso, são abordados temas como liderança (criar e manter equipes que se empenhem a participar e comprometam-se com os objetivos da empresa), motivação da equipe e remuneração (fixa/variável e direta/indireta) (MORGADO; GONÇALVES, 2001; MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ, 2012).

No mix de marketing internacional o modo de entrada da empresa está diretamente relacionado à administração da força de vendas. As abordagens de baixo envolvimento (exportação e licenciamento) simplificam a administração de vendas a uma atividade predominantemente doméstica (pouco uso de mão-de-obra estrangeira ou expatriada), com menor lealdade e sem motivação. As abordagens de médio envolvimento (a empresa controla parte do processo de distribuição) faz uso de força de trabalho formada por grande proporção de expatriados ou empregados do país anfitrião e usa o treinamento para minimizar os desentendimentos e a má comunicação entre as visões da matriz e da filial. Já as abordagens de alto envolvimento (a empresa controla substancialmente os canais de distribuição estrangeiros) tem uma força de venda maior e mais custosa, o que exige maior controle por parte da empresa no recrutamento, treinamento e supervisão e usa parte de mão de obra expatriada (KOTABE; HELSEN, 2000).

A administração de vendas doméstica difere da internacional devido às forças e situações do país (incluindo governo e coordenação interfronteiras) e o impacto da cultura do país estrangeiro. O recrutamento e seleção de vendedores definem qual será a composição entre força de trabalho local, estrangeira ou expatriada. Já o treinamento define o nível de conhecimento que a força de vendas precisa ter sobre a empresa e seus produtos. O treinamento pode exigir o uso de línguas estrangeiras e a construção de instalações no país anfitrião. Já a abordagem de supervisão deve considerar como será recebida pela força de vendas, sempre considerando o fator cultural independentemente do estilo de liderança. Já os expatriados facilitam na comunicação entre a matriz e filial e ajudam a desenvolver talentos e prováveis futuros gestores para a empresa, apesar do alto custo (KOTABE; HELSEN, 2000; NOSÉ JUNIOR, 2005).

2.3.6 Ponto

Essa variável, também conhecida por praça, refere-se a determinação da localização para o varejo físico e/ou virtual. É a decisão do composto de marketing varejista mais crítica a ser tomada, sendo que no varejo físico ela é a consideração inicial do consumidor e não poder ser modificado tão facilmente devido ao alto nível de recursos financeiros exigidos para a abertura de uma nova loja. Caso ocorra um erro na seleção do lugar exige esforços promocionais e sacrifícios de margens, mas a escolha certa é essencial para uma operação de sucesso e lucrativa (PARENTE, 2000; LEVY; WEITZ, 2012). Por envolver um investimento alto, a escolha do ponto deve ser orientada por uma análise financeira que julgue as projeções de fluxos de caixa, os períodos de

“*payback*”, o valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR) (MORGADO; GONÇALVES, 2001).

Varejistas voltados a um segmento que preza por uma oferta de maior valor devem escolher um lugar frequentado por pessoas de alta renda, enquanto outro direcionado a classes de baixo poder aquisitivo optam por centros comerciais populares (PARENTE, 2000). Além disso, a decisão de localização deve considerar a área de influência desejada (PARENTE, 2000; MORGADO; GONÇALVES, 2001). Caso opte por uma grande área de influência o mais adequado é criar uma loja de grande porte em lugares de fácil acesso. Caso contrário, o ideal é optar por regiões residenciais densamente povoadas, mesmo em vias de menor circulação (PARENTE, 2000).

Para decidir corretamente a localização do varejo, deve-se deliberar qual será a região de mercado, a área de comércio e o local da loja. A região de mercado abrange extensas áreas geográficas que possuem mercados regionais, podendo incluir um ou mais países, estados e municípios, na qual o varejista irá se estabelecer. A área de comércio consiste em uma área geográfica de menor dimensão, que pertence a uma região de mercado. Podem ser os municípios de um estado, distritos ou bairros de um município. Já os locais da loja são os espaços físicos para a instalação de uma loja dentro de uma área de comércio, podendo ser terrenos, prédios, armazéns ou lojas (MATTAR, 2011). A avaliação do local de varejo determina os pontos que tornam a localização mais atrativa. Para tanto, deve ser considerada a acessibilidade (facilidade do cliente em transitar no local), os contratos de ocupação (decisões e termos sobre aluguéis) e as considerações legais (questões ambientais, códigos de construção, zoneamento, sinalização e licenciamento) (LEVY; WEITZ, 2012).

Quanto aos locais para loja, podem ser em local isolado (independente), em centros comerciais naturais ou em centros comerciais planejados (shopping centers). Os locais isolados garantem a condição de atuar com vantagem operacional, limitando ação de outros concorrentes e possuindo um grande fluxo de consumidores potenciais (como aeroportos e terminais rodoviários). O centro comercial natural são áreas centrais de uma cidade ou região que beneficia-se da capacidade de atrair pessoas gratuitamente. Já os shoppings centers são espaços planejados e geridos centralmente com uma variedade de tipos e formatos varejistas (MORGADO; GONÇALVES, 2001; MATTAR, 2011).

No sistema de marketing internacional, os canais de distribuição são aspectos de alta diferenciação e devem ser compatíveis com o produto, preço e promoção. No processo de expansão, uma empresa global poderá utilizar canais de distribuição estabelecidos, construir seus próprios canais ou abandonar o mercado (KEEGAN; GREEN, 2003).

A cadeia de valor e o sistema de valor integram atividades organizacionais, tais como distribuição, estoques e depósito. As decisões de transporte incluem os meios usados para transportar os produtos. O gerenciamento dos estoques previne a falta de materiais ou que incorra em custos desnecessários devido ao acúmulo de estoques. Os depósitos servem para armazenar os itens até a venda, sendo que a empresa pode decidir entre construir seus próprios centros de distribuição ou procurar um especialista nessas instalações. A tendência para decidir os aspectos da cadeia de valor é configurá-las de acordo com o mercado nacional, entretanto a organização pode não possuir a habilidade nem a experiência para as atividades da cadeia de valor no exterior. Assim, empresas que possuem vantagem competitiva no mercado nacional podem ser obrigadas a

modificar suas atividades para terem operações bem-sucedidas na expansão no mercado internacional (KEEGAN; GREEN, 2003).

As estratégias para entrar e realizar operações no mercado externo devem ser escolhidas por critérios guiados pelas exigências dos parceiros, as fontes de informações, avaliação das formas de ingresso no exterior, procedimentos de trabalho e grau de controle sobre o canal de distribuição. Para ser eficaz e eficiente, um canal de distribuição no mercado externo devem-se considerar características sobre o produto (como peso, quantidade e apresentação), a empresa (experiência e a competência no mercado internacional), os consumidores (renda, hábitos e comportamento), concorrentes (estratégias de distribuição) e intermediários (seus pontos fortes e fracos) (LIMA, 2006).

2.4 Composto de marketing de varejo internacional

A abordagem adotada para o estudo é o composto de marketing de varejo internacional (Quadro 3), desenvolvido a partir da reflexão acerca do *mix* de marketing emprego nos negócios de maneira geral (ou 4 “P”), do composto de marketing de varejo (*mix* de marketing de varejo, ou 6 “P”), e o *mix* de marketing internacional. A abordagem se utiliza da classificação dos 6 “P” do composto de marketing de varejo proposta por Parente (2000), ampliando-a para os negócios internacionais de varejo utilizando-se das contribuições de Berman e Evans (1998), Morgado e Gonçalves (2001), Kotler e Keller (2006), Mattar (2011), Levy e Weitz (2012) e com adaptações necessárias para atuar no mercado externo, sugeridas por Kotabe e Helsen (2000), Keegan e Green (2003), Nosé Júnior (2005) e Lima (2006).

Quadro 3 – Composto de marketing de varejo internacional

Variáveis	Composto de marketing de varejo internacional
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitude e profundidade, política de marcas, papel da categoria, inclusão e retirada de produtos e adicional, extra ao produto ou serviço (Plus); • Adaptação X extensão X invenção; • Equilíbrio com os recursos padronizados que trazem vantagem competitiva;
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Determinantes da política de preços; • Benefício X Custo; • <i>Skimming</i>, penetração e retenção de mercado; • Preços etnocêntrico, policêntrico e geocêntrico; • Custo de embalagem, transporte, comissão de vendas, despesas de alfândega e estocagem.
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair e motivar consumidores; • Propaganda, promoção de vendas e publicidade. Suas variações em cada país; • Adaptação X extensão X invenção; • Adotar comunicação global e eficaz considerando os aspectos culturais do público alvo.
Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> • Loja e atmosfera (apresentação externa, interna e o <i>layout</i>); • Apresentação compatível com o mix de produtos da empresa e o público alvo do país; • Modo como os produtos são oferecidos no ambiente da loja.
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades agregadas ao atendimento e serviços ao consumidor; • Recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, motivação, liderança e remuneração; • Modo de entrada X gestão da força de vendas (incluindo o nível de expatriados); • Forma de vender e/ou negociar no mercado externo.
Ponto	<ul style="list-style-type: none"> • Localização da loja e área de influência; • Diretrizes da expansão da empresa, avaliação e seleção de pontos específicos; • Canais de distribuição estabelecidos X Construção dos próprios canais; • Distribuição, transporte, estoques e depósitos;

Fonte: elaborado pelos autores com base em Berman e Evans (1998), Kotabe e Helsen (2000), Parente (2000), Morgado e Gonçalves (2001), Keegan e Green (2003), Nosé Júnior (2005), Lima (2006) Kotler e Keller (2006), Mattar (2011) e Levy e Weitz (2012).

3. Procedimentos Metodológicos

Buscando responder o problema de pesquisa e atingir os objetivos geral e específicos do estudo, utilizou-se procedimentos metodológicos de caráter qualitativo e exploratório por meio de Estudo de Caso. A abordagem qualitativa procura descrever a natureza de problemas complexos ou estritamente particulares e entende e explica as diversas experiências humanas sem que haja necessidade de buscar resultados estatísticos (EASTERBY-SMITH; THORDE; LOWE, 1999; COLLIS; HUSSEY, 2005; RICHARDSON, 2007). A pesquisa exploratória serve para familiarizar-se com

determinado tema, expor novas ideias e gerar hipóteses para posteriores pesquisas. É recomendável quando há pouco conhecimento sobre o problema investigado (CERVO; BERVIAN, 2002). Entre as estratégias de pesquisa qualitativas exploratórias está o Estudo de Caso (COLLIS; HUSSEY, 2005; ROESCH, 2006). Um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). Questões que envolvem o “como” ou o “por que”, as quais o pesquisador não tem capacidade de manipular os comportamentos e que focam eventos contemporâneos, estão atreladas a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa (YIN, 2005).

Adotou-se a estratégia de investigação a partir da elaboração de um protocolo de estudo de caso único (YIN, 2005; TOLEDO; SHIRAISHI, 2006). Além disso, para aumentar significativamente a qualidade dos resultados da coleta de dados, fez-se uma ligação entre as perguntas feitas, as informações coletadas e as conclusões do estudo (encadeamento de evidências) (YIN, 2005). Para tanto, o protocolo foi adaptado ao estudo do composto de marketing de varejo em empresas brasileiras que atuam internacionalmente. Nele contemplou-se: uma visão geral do estudo de caso incluindo o título e o objetivo do estudo de caso; o procedimento de campo (aspectos metodológicos, organização estudada, unidade de análise e fontes de evidências); as questões para o levantamento de documentos; roteiro semiestruturado de entrevista com a finalidade de entender as atividades do composto de marketing de varejo da empresa Localiza. No estudo foram utilizadas a análise de informações externas disponíveis sobre a organização e a entrevista em profundidade

A entrevista foi realizada com o gerente de *franchising* internacional da Localiza, Cristiano Bastos. Ele está há três anos na área internacional, mas trabalha com a *franchising* da Localiza há treze anos. Durante esse período acompanhou a internacionalização e participou da implantação em outros países mesmo quando estava trabalhando apenas no Brasil. Hoje ele é responsável pelos oitos países que a franquia atua fora do território nacional. É de sua responsabilidade ser o elo entre os franqueados e a matriz, transferindo o *Know-how* e garantindo as agências padronizadas, equipes uniformizadas e treinadas.

3.1 Caracterização da empresa

A Localiza *franchising* faz parte da companhia Localiza que engloba quatro plataformas de negócios: aluguel de carros por meio de operação própria (Localiza Rent a Car), concessão de franquias (Localiza *franchising*), aluguel de frotas (Total Fleet) e venda de seminovos (Localiza seminovos). A companhia iniciou em 1973, durante a crise do primeiro choque do petróleo como uma pequena locadora de carros no centro de Belo Horizonte, Minas Gerais. Foi durante a segunda crise do petróleo, no final dos anos 70, que a empresa resolveu expandir-se geograficamente a partir da aquisição de concorrentes em 11 capitais, especialmente no nordeste. Desse modo, em 1981 tornou-se a maior empresa de aluguel de carros do Brasil em número de agências, posição que ela mantém até hoje.

Foi em 1983, durante a crise da dívida externa, época marcada pela escassez de capital e taxas de juros altas, que começou a franquear a marca, passando a existir a Localiza *Franchising*. Com o *franchising* foi possível expandir mais rápido pelo interior do país e o fortalecer a marca, pois essa estratégia de expansão não tem restrição de capital nem

de pessoas, o que compensa as baixas receitas geradas por esse sistema. A franchising funciona para a companhia como um negócio suplementar, com o objetivo de expandir geograficamente a distribuição da marca. A franchising internacional começou em 1992, motivada pela dificuldade do mercado doméstico, que sofria crises inflacionárias e PIB negativo, e também pelo fato de ter começado o MERCOSUL, no qual se imaginava que seria um grupo econômico forte com muito intercâmbio de negócios entre os membros. Dentre os países do MERCOSUL a Localiza optou por começar pela Argentina, por ser, fora o Brasil, o maior do bloco econômico, um país turístico com estrutura e negócio de aluguel de carros bem desenvolvidos.

Atualmente, a Localiza está presente em nove países da América do Sul: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Uruguai. De acordo com os dados mais recentes, a companhia está presente em 352 cidades (30 no exterior), com 513 agências, das quais 262 são corporativas (operadas pela Localiza Rent a Car) e 251 franqueadas (49 no exterior). A frota consolidada é de 107.312 carros, dos quais 13.982 pertencem a Localiza Franchising (sendo 2.149 no exterior), 61.303 a Localiza Rent a Car e 32.027 a Total Fleet. Vale ressaltar que no Brasil a Localiza tem tanto franquias como operação própria, enquanto que fora do país só opera por meio de franquias.

4. Análise e discussão dos dados

O primeiro passo para realizar a análise de dados coletados na entrevista em profundidade realizada com o gerente de franchising internacional da Localiza, foi condensar toda a teoria apresentada no referencial teórico em seis principais categorias: produto, preço, promoção, apresentação, pessoal e ponto. Com isso, foi construído um roteiro de entrevistas para ser utilizado na pesquisa de campo e posteriormente, o mesmo processo de síntese foi feito com os dados obtidos, e algumas perguntas relacionadas às percepções do gestor do mercado internacional e de perguntas mais gerais tais como história da empresa, concorrência e consumidores também foram realizadas.

A Localiza possui como público-alvo principal gestores em viagens de negócios, que por ventura necessitem alugar um carro, e os turistas. Caracterizando-se como uma segmentação por especialização seletiva, utilizando linhas de produtos específicos para determinados segmentos de mercado (PARENTE, 2000). Por ser internacionalizada, a empresa vê que esse público difere do país doméstico. Nos países que atua, a empresa tem que respeitar muito e se adaptar as diferenças culturais e ao idioma, pelo fato do Brasil ser o único país da América do Sul que fala português e que foi colonizado pelos portugueses, enquanto que os demais países falam o espanhol e tiveram influência cultural espanhola. Além disso, são observadas diferenças na questão legal (tributos e legislação do consumidor) e práticas específicas do mercado de aluguel de carro naquele determinado país. Ter um governo e economia estável também é fundamental para a Localiza.

Desde 1981 é a maior rede de agências de aluguel do Brasil, sendo que atualmente, segundo dados de setembro de 2012, a companhia tem ao todo 513 agências espalhadas por 352 cidades, enquanto que os três principais concorrentes (Hertz, Unidas e Avis) unidos totalizam 289. Desse modo, quanto à distribuição ela atua em 213 cidades nas quais os seus três principais concorrentes não atuam e detém uma participação de mercado de 36,5%. No exterior, a concorrência difere de acordo com o país. As redes americanas Avis e Hertz possuem franqueados presentes nos mesmos países que a

Localiza e o Chile também conta com a Europecar. A participação de mercado muda de acordo com o país, tendo concorrentes muito fortes em determinado país e em outros concorrentes mais fracos. Isso ocorre devido a diferença de locais e franqueados, que são responsáveis por suas respectivas operações.

Quanto ao *mix* de produtos, Parente (2000) e Mattar (2011) o define como todos os produtos que o varejista oferece aos consumidores. A Localiza franchising oferece serviços de aluguel de carros para pessoas físicas ou jurídicas. Além disso, também são oferecidos ao cliente serviços extras como: facilidade de pagamento (parcelamento no cartão de crédito e facilidade para empresas e agências de viagem); reservas de carro pelo site, iPhone ou por telefone; assistência 24 horas por telefone e e-mail de uma equipe competente durante e após as locações para dúvidas, imprevistos ou sugestões; várias modalidades de coberturas opcionais de riscos para o carro alugado, terceiros ou condutores adicionais; entrega do carro com o tanque cheio e possibilidade de reabastecimento feito pela Localiza; devolução do carro alugado em qualquer agência localiza no território nacional; atendimento especial em confortáveis instalações no aeroporto (*shuttle service*); aluguel de navegador GPS, de carro com cadeirinha de bebê ou com motoristas qualificados, com ampla experiência e bilíngues, caso seja solicitado.

De acordo com Keegan e Green (2003) e Lima (2006) o planejamento dessa variável para mercados externos deve ter equilíbrio entre a adaptação do produto com as necessidades do mercado e os recursos padronizados que trazem vantagem competitiva. A análise qualitativa revelou que os produtos oferecidos no mercado nacional e internacional da Localiza Franchising são os mesmos, inclusive os serviços adicionais, pois são reconhecidos como serviços *premium* e *top of mind*, denotando uma qualidade superior e uma vantagem competitiva. O que varia às vezes são alguns aspectos contratuais como tarifas de quilometragem livre em alguns países (caso do Brasil) e controladas em outros (exemplo da Argentina). Desse modo, a Localiza faz pequenas adaptações. De acordo com o entrevistado não há como fazer diferenciações do que é oferecido no Brasil e no exterior, pois o pacote de serviços faz parte do padrão e da qualidade de atendimento da franquia.

A Localiza disponibiliza diversos grupos de carros de acordo com a necessidade do consumidor. Para viagens nas férias ou feriados, existem carros que oferecem espaço e conforto, como ar-condicionado e porta-malas grande. Caso a viagem seja a negócios, podem-se alugar carros a preços bem melhores do que andar de um táxi. No site da empresa é possível verificar que no Brasil são oferecidos modelos de carros de passeio, utilitários e blindados, sendo este último oferecido apenas no Brasil. Dentro de cada um desses modelos são oferecidos grupos com características semelhantes, por exemplo, o grupo econômico são os carros com 2 portas, enquanto que o executivo blindado tem ar-condicionado, direção hidráulica, automático, vidro elétrico, trava elétrica, quatro portas, *air-bag* e freios ABS. No Brasil, ao total são 27 carros divididos por 16 grupos. No Chile e Paraguai, por exemplo, são 10 tipos de carros e grupos. Já na Argentina, Bolívia e Colômbia são oferecidos 8 grupos e tipos de carros diferentes. Tais diferenças são explicadas pelos diferentes níveis de exigências dos consumidores e pela negociação com os fornecedores (no Brasil os principais são General Motors, Fiat, Volkswagen e Ford) que em alguns países não tem montadoras. Na teoria, Lima (2006) argumenta que a adaptação de produtos é importante porque depende do conhecimento dos profissionais em relação aos desejos dos consumidores e certas características do mercado (Quadro 4).

Quadro 4 - Análise da variável produto

Variável	Elementos	Entrevista
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitude e profundidade, política de marcas, papel da categoria, inclusão e retirada de produtos e adicional, extra ao produto ou serviço (Plus); • Adaptação X extensão X invenção; • Equilíbrio com os recursos padronizados que trazem vantagem competitiva; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesmo serviço oferecido no Brasil e lá fora; • A essência do produto é a mesma, faz parte do padrão de qualidade da marca; • Adaptações nos modelos, grupos e tipos de carros oferecidos;

Fonte: organizado pelos autores.

No composto de marketing de varejo, a variável preço muda em cada país que a empresa opera. Segundo o entrevistado, por ter a liderança consolidada no Brasil, a Localiza funciona como uma balizadora de preços para o mercado. De acordo com a teoria, o preço é definido por um conjunto de aspectos, que incluem público-alvo, o *mix* de produtos, concorrentes fatores da estratégia de marketing varejista e análise das variáveis ambientais (PARENTE, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). A Localiza está presente no mercado nacional há quase 40 anos, assim o preço foi determinado de acordo com o público-alvo e a estratégia de varejo da empresa. Acompanhando as variáveis ambientais, principalmente o mercado e economia, a organização pode fazer as adaptações necessárias na precificação.

No mercado internacional, da mesma forma que observado na teoria apresentada por Parente (2000) e Kotler e Keller (2006), a empresa analisa o público-alvo, a estratégia varejista e o ambiente. Quando a empresa está começando em um país, irá avaliar o mercado para determinar o preço. No novo país, por não ter nome reconhecido não poderá estabelecer um preço superior ao do mercado, e assim, irá levar como referência o preço dos concorrentes para determinar seu preço. Assim como verificado na teoria de Keegan e Green (2003), e empresa adota estratégia de retenção do mercado com reajustes de preços em relação aos concorrentes e para manter a participação de mercado. Como a Localiza tem uma estratégia de ter uma marca *premium*, cobrando mais por oferecer um serviço diferenciado, com a frota mais nova e melhor atendimento, conforme atinge uma operação consolidada irá aumentar seu preço. De acordo com o entrevistado, o preço da Localiza depende muito do estágio de maturidade que possui no mercado e se os clientes reconhecem o diferencial no seu serviço. A empresa visa atender clientes orientados ao benefício, que preferem lojas com ofertas de maior valor, pois prezam por características tais como bom atendimento, status ou conveniência (PARENTE, 2000).

Os fornecedores variam em cada país, já que muitos países na América do Sul não têm montadoras, ocorrendo importações em alguns locais. A empresa procura fornecedores que ofereçam preços competitivos e descontos, pela constante renovação da frota, ausência de preferência pela marca do carro alugado e alta depreciação da compra até a venda dos automóveis. Assim, esse processo depende muito da negociação da administração com os fornecedores, em alguns casos do período da importação e as regulamentações governamentais de cada país, visando sempre o menor custo para a empresa. Na fixação global de preços, Localiza adota uma precificação por invenção/geocêntrica, porque tem uma posição intermediária, pressupondo que cada

mercado possui custos, renda e concorrência diferentes para influenciar os preços (KEEGAN; GREEN, 2003) (Quadro 5).

Quadro 5 - Análise da variável preço

Variável	Elementos	Entrevista
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Determinantes da política de preços; • Benefício X Custo; • <i>Skimming</i>, penetração e retenção de mercado; • Preços etnocêntrico, policêntrico e geocêntrico; • Custo de embalagem, transporte, comissão de vendas, despesas de alfândega e estocagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço determinado de acordo com o público-alvo e a estratégia de varejo da empresa (varia em cada país); • Adaptações na precificação acompanhando variáveis ambientais; • Nos novos países preço dos concorrentes é referência para determinar seu preço. • Busca fornecedores com preços competitivos e descontos; • Custos com importação e depreciação dos carros.

Fonte: organizado pelos autores.

A Localiza utiliza o composto promocional em meios mais específicos como o mercado corporativo, ao vincular as suas propagandas em revistas e jornais de negócios, e para pessoas normalmente em turismo, em revistas de bordo, turismo, através de agentes de viagem e de vendas, assim como a internet e o rádio. A empresa evita utilizar veículos de comunicação em massa, como televisão, já que dificilmente o indivíduo irá assistir o comercial e despertar a necessidade de alugar um carro. As promoções de vendas contam com o Programa Fidelidade, em que o cliente disponibiliza de um cartão individual, permitindo a personalização dos serviços da empresa e ter a vantagem de ser aceita em qualquer agência nos países em que a Localiza se encontra (PARENTE, 2000; KOTLER E KELLER, 2006).

No Brasil, a operação própria da empresa que é a responsável em utilizar os meios de comunicação já citados acima, enquanto que no exterior são os franqueados de cada país que fazem a divulgação. A Localiza fornece assistência a esses franqueados, direcionando-os para quais tipos de revistas e jornais divulgar, além de fornecerem os serviços de uma agência de publicidade brasileira para criar as propagandas veiculadas nos outros países e no Brasil. A agência recebe dos franqueados informações relacionadas ao mercado, quais dificuldades/barreiras possuem, que público pretendem atingir, o que desejam e a agência cria as propagandas. O mesmo procedimento ocorre para o mercado brasileiro. A Localiza evita utilizar uma única comunicação para todos os países em que atua, devido as suas características singulares, ocorrendo assim uma criação para cada país (KEEGAN; GREEN, 2003) (Quadro 6).

Quadro 6 - Análise da variável promoção

Variável	Elementos	Entrevista
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair e motivar consumidores; • Propaganda, promoção de vendas e publicidade. Suas variações em cada país; • Adaptação X extensão X invenção; 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza-se meios específicos para veicular suas propagandas; • Programa Fidelidade integrado com todos os países em que a Localiza atua; • Terceirização da elaboração de propagandas

<ul style="list-style-type: none"> • Adotar comunicação global e eficaz considerando os aspectos culturais do público alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> para uma agência de publicidade parceira; • Cada país possui o seu próprio tipo de comunicação com a população.
--	--

Fonte: organizado pelos autores.

A teoria define que o composto de apresentação do varejo baseado em loja física refere-se às características da loja, como apresentação externa, apresentação interna da loja, *layout* e as formas de exposição dos produtos usadas para desenvolver uma imagem e chamar a atenção dos clientes (BERMAN; EVANS, 1998; PARENTE, 2000). Uma característica da apresentação das lojas da Localiza é que o ambiente possui um padrão de identificação visual. A identificação visual das lojas deve ser sempre a mesma, uma placa faixada, balcão com um tapete verde e um papel de parede no fundo com a marca da Localiza. Tanto no Brasil como no exterior, ocorrem apenas variações de tamanho, em todas as agências. Isso normalmente ocorre devido ao tamanho da cidade, da limitação do local escolhido para a agência ou pela operação da franquia, que não exige um local grande.

Assim como apresentado na teoria, para estabelecer a imagem da empresa, reconhecimento da marca e para atração dos clientes, é importante a padronização das lojas (BERMAN; EVANS, 1998; PARENTE, 2000). Como a primeira forma para o reconhecimento é a identificação visual, utiliza-se essa padronização para que os consumidores da Localiza consigam identificar a marca em qualquer país da América Latina, tendo mais consistência e segurança.

O aluguel de carros é exposto através de um folder tarifa, um folder retangular com algumas páginas, que expõe os modelos de carro, os preços, as tarifas de quilometragem controlada e livre, as agências daquele país e os endereços e algumas propagandas. Esse folder tarifa serve para fornecer informações aos consumidores e para promover os seus serviços (BERMAN; EVANS, 1998), existe em todas as agências, porém ocorrem adaptações para cada país, devido a mudanças de moeda e modelos de carro (Quadro 7).

Quadro 7 – Análise da variável apresentação

Variável	Elementos	Entrevista
Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> • Loja e atmosfera (apresentação externa, interna e o <i>layout</i>); • Apresentação compatível com o mix de produtos da empresa e o público alvo do país; • Modo como os produtos são oferecidos no ambiente da loja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Loja com padrão de identificação visual; • Variações de tamanho das agências; • Padronização das lojas para reconhecimento da marca, dando consistência e segurança aos clientes; • Aluguel de carros exposto no folder tarifa; • Adaptação do folder tarifa para cada país, devido a mudanças de moeda e modelos.

Fonte: organizado pelos autores.

Devido a sua experiência no mercado, a Localiza sabe o perfil exato do funcionário que deseja para cada área de atuação (vendas, balcão e entrega). Portanto possui critérios e ferramentas de recrutamento voltados a detectar profissionais com tais características. Dessa forma, opta por padronizar essa procura, visando os mesmos perfis tanto no mercado interno como no externo para poder oferecer a mesma qualidade no atendimento para os clientes que alugam dentro e fora do Brasil. Com isso evita-se que

tais clientes fiquem insatisfeitos e acabem repassando suas experiências negativas com a empresa para outras pessoas (PARENTE, 2000).

Com o objetivo de formar equipes diferenciadas no mercado, a Localiza busca profissionais simpáticos, que saibam lidar com o público e que gostem de atender clientes. De acordo com Parente (2000) e Mattar (2011) esses funcionários diferenciados geram vantagem competitiva para a empresa e aumentam a percepção de valor do cliente. Por isso a empresa investe em treinamentos, que acontecem constantemente com o objetivo de aperfeiçoar o perfil dos funcionários, alinhando-os cada vez mais com a cultura da empresa. Tais treinamentos são realizados no Brasil ou no país do franqueado, podendo também ser abertos para funcionários de franquias de outros países. Segundo Kotabe e Helsen (2000), o treinamento define o nível de conhecimento que a força de vendas precisa ter sobre a empresa e seus produtos, por isso a Localiza prefere não terceirizar essa função, pois entende que é ela própria que tem que transferir o *know how* aos seus franqueados, possibilitando um melhor entendimento da sua cultura organizacional.

Por fim, a empresa, devido à experiências já passadas, tem preferência em contratar pessoal que seja do país onde a franquia está instalada. Isso se dá pelo fato de que tais pessoas estão mais inseridas na sociedade, têm maior conhecimento sobre o mercado local bem como seus costumes e preferências. Dessa forma, o mercado alvo da Localiza, independente do país que esteja, tem grandes chances de ser atingido de forma mais eficiente (Quadro 8).

Quadro 8 - Análise da variável pessoal

Variável	Elementos	Entrevista
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades agregadas ao atendimento e serviços ao consumidor; • Recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, motivação, liderança e remuneração; • Modo de entrada X Administração da força de vendas (incluindo o nível de expatriados); • Forma de vender e/ou negociar no mercado externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização dos perfis procurados pela Localiza tanto para lojas brasileiras como para lojas internacionais; • Treinamentos constantes por profissionais da matriz no Brasil ou no país do franqueado; • Preferência por funcionários que sejam do país local da franquia.

Fonte: organizado pelos autores.

A Localiza utiliza dois pontos para a abertura de suas lojas: nos aeroportos e em centros comerciais, chamadas de agências centro. Localizar-se em aeroportos é de extrema importância para a empresa ao atingir um grande público que procura o serviço de aluguel de carros, enquanto que estar presente em centros comerciais é importante para o público saber aonde a Localiza está quando necessitarem dos serviços da empresa. Desse modo, a Localiza deve estar em um local movimentado comercialmente, com grande fluxo de pessoas além de ter uma dispersão geográfica ao estar presente em vários estados brasileiros e no exterior garantindo uma extensa região de mercado, confirmando a importância do ponto como Parente (2000) e Levy e Weitz (2012) abordaram.

Além de estar bem localizada, a empresa preocupa-se com a comodidade de quem procura os serviços da Localiza (PARENTE, 2000). Possuir mais de uma agência centro em cidades que sejam difícil de se locomover (a cidade de São Paulo já conta com mais de 10 agências), obter fácil acesso, além de contar com grandes áreas de estacionamento. O critério para a escolha da localização das lojas é o mesmo para o mercado internacional, assim como esses itens também serem tão importantes quanto, como por exemplo, em Buenos Aires, em que conseguir grandes áreas de estacionamento é essencial para poder competir com os concorrentes uma vez que eles já o possuem. Pela dificuldade em conseguir essas áreas, a Localiza faz convênios, buscando estacionamento privados para o aluguel das vagas, utilizando os canais de distribuição já estabelecidos (KEEGAN; GREEN, 2003) (Quadro 9).

Quadro 9 - Análise da variável ponto

Variável	Elementos	Entrevista
Ponto	<ul style="list-style-type: none"> • Localização da loja e área de influência; • Diretrizes da expansão da empresa, avaliação e seleção de pontos específicos; • Canais de distribuição estabelecidos X Construção dos próprios canais; • Distribuição, transporte, estoques e depósitos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Presença em aeroportos e centros comerciais naturais; • Os critérios para a localização da loja são os mesmos no mercado nacional e internacional; • Fazer convênios com estacionamentos privados é necessário para competir no exterior.

Fonte: organizado pelos autores.

5. Considerações Finais

O objetivo principal desta pesquisa constituiu em analisar como ocorre o composto de marketing de varejo em empresas brasileiras que atuam internacionalmente. Por meio de um estudo de caso exploratório qualitativo, foi realizada uma entrevista com o gerente de franchising internacional da Localiza Franchising, empresa brasileira varejista de aluguel de carros que atua no mercado internacional desde 1992. Posteriormente procedeu-se a análise das fontes de evidências, tendo como base o composto de marketing de varejo internacional, conceito elaborado pelos próprios autores com base nas teorias de composto de varejo e na de *mix* de marketing internacional. Com esse procedimento obteve-se a resposta para o problema de pesquisa.

O estudo indicou que na Localiza Franchising, o produto oferecido no Brasil e nos demais países é essencialmente o mesmo, mas ocorrem variações nos modelos de carros devido aos diferentes fornecedores e preferências dos clientes. Os preços variam principalmente devido aos concorrentes e fornecedores, pois a Localiza define os seus valores de acordo com o mercado do país em questão enquanto que no Brasil, a empresa é líder no segmento. As diferenças de moeda de cada país também influenciam nas variações de preços. Os elementos de divulgação para o mercado nacional e o internacional são criados a partir de uma agência de publicidade terceirizada no Brasil. Já a responsabilidade de divulgação fica a cargo do franqueado.

Os critérios para a escolha do ponto são a localização, geralmente em centros comerciais e aeroportos, e que possua um grande número de pessoas que transitem na área. A apresentação da loja respeita uma padronização de identidade visual, para

facilitar o reconhecimento da marca em outros países com pequenas adaptações realizadas no folder tarifa. Quanto ao pessoal, para o recrutamento e seleção a Localiza possui um perfil padronizado, tendo preferência pelo profissional local devido ao conhecimento de mercado e cultural. Os treinamentos são ministrados pela matriz e podem ser realizados tanto no Brasil como nos demais países.

O levantamento de dados revelou que para o mercado internacional a Localiza Franchising utiliza diversos aspectos presentes no composto de marketing de varejo nacional, porém com certas adaptações devido às características de cada país, tais como diferentes tipos e formatos de carro de acordo com a necessidade do cliente, utilização de ações promocionais e folders no idioma local, assim como os profissionais serem preferencialmente do país de origem. Essa customização acontece devido às diferenças culturais, de idiomas, níveis de exigências do consumidor, legislação e concorrentes.

Pode-se constatar que a Localiza opta pela padronização do seu serviço, pois a essência do mesmo não requer modificações. Como modo de entrada, utiliza-se a franquia, pois assim ela consegue ter um maior controle sobre os franqueados através da uniformização do serviço. Assim, a matriz garante que a imagem da Localiza esteja sendo passada para os outros países de maneira adequada, respeitando o modelo de negócio que foi adotado no Brasil. Tal modelo é levado como base nos outros países do exterior, pois nacionalmente a Localiza possui um modelo eficiente que proporcionou liderança de mercado. No entanto, essa padronização não é uma garantia de sucesso para as franquias. Por isso, a matriz é flexível ao ponto de dar oportunidade ao franqueado de gerenciar alguns aspectos como preço, publicidade e recrutamento e seleção, utilizando a experiência adquirida no mercado nacional a seu favor.

5.1 Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

Os resultados da análise ficaram limitados por ser um estudo de caso focando as operações de uma única empresa. A realização de entrevista com o gerente responsável pela área de franchising internacional pode criar vieses no ponto de vista, não podendo ser generalizada para as demais empresas de varejo internacionalizadas. Futuros estudos poderiam utilizar a abordagem do composto de marketing de varejo internacional sugerida no presente estudo para a análise de outros tipos e formatos de varejo. Outra sugestão seria aplicar diferentes métodos, como a pesquisa quantitativa, com o intuito de ampliar quantidade e variedade dos dados.

Referências Bibliográficas

ALEXANDER, Nicholas. Retailers and international markets: motives for expansion. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=855193&show=pdf>>. Acesso: 7 abr. 2012.

ALEXANDER, Nicholas; SILVA, Marcelo de Lira e. Emerging markets and the internalisation of retailing: the Brazilian experience. **International Journal Of Retail & Distribution Management**. v. 30, n. 6, p. 300-314, 2002. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/210925162/fulltextPDF/136DA735FBE7523E849/5?accountid=12217>>. Acesso em: 6 abr. 2012.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail management: a strategic approach**. 7. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Armando João Dalla. A internacionalização do varejo a partir dos casos Wal-Mart e Carrefour. **Análise Econômica**. Porto Alegre, ano 23, n. 44, p. 189-215, setembro de 2005. Disponível em: <www.empresas.ufpr.br/walmart1.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2012.

DOHERTY, Anne Marie. The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 2, 2007, p. 184-205. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/233654460/136DD7086A92BD2846F/1?accountid=12212>>. Acesso em: 5 mar. 2011

EASTERBY-SMITH, Mark; THORDE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEXOR, Georges Gérard. A globalização do varejo e seus impactos no Brasil: o caso do WAL-MART. In: XIII Congresso Brasileiro de Sociologia, 2007. **Anais do XIII Congresso Brasileiro de Sociologia**. Recife, 2007. Disponível em: <http://www.sbsociologia.com.br/portal/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=142&Itemid=171>. Acesso em: 23 mar. 2012.

GREIN, Andreas F. The impact of market similarity on international marketing strategies: The automobile industry in Western Europe. **Thunderbird International Business Review**, v. 42, n. 2, p. 167-186, Mar./Apr. 2000. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/202784685/135FF37605F34C476C9/1?accountid=12217>>. Acesso em: 4 abr. 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro; TOLEDO, Geraldo Luciano. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 1, p. 42-62, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/136/132>>. Acesso: 3 mar. 2012.

- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Retailing management**. 8. ed. New York: Editora McGraw-Hill Irwin, 2012.
- LIMA, Miguel. Marketing internacional. In: VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; LIMA, Miguel; SILBER, Simão (org.). **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LOCALIZA. Apresenta informações gerais da empresa. Disponível em: <http://localiza.com/>. Acesso em: 24 de outubro de 2012.
- MADEIRA, Adriana Beatriz. **Internacionalização de varejo**: um estudo com empresas brasileiras por meio de análise de conteúdo. 2009, 233p. Tese (Doutorado em administração). Programa de pós-graduação em administração de empresas, Faculdade de economia administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/.../Tese_Adriana_Beatriz.pdf>. Acesso: 16 fev. 2012.
- MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; LUCCHESI, Cesar Augusto Medeiros. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. In: 3º. Colóquio do IFBAE, 2005. **Anais do 3º congresso IFBA**. Grenoble, 2005. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso3/pdf/B151.PDF>>. Acesso em: 8 mar. 2012.
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MINADEO, Roberto. Internacionalização do varejo: o caso Ikea. **Revista Alcance**, v. 15, n. 03, p. 379–397, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/766>>. Acesso em: 3 mar. 2012.
- MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (org.). **Varejo**: administração de empresas comerciais. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- NETO, Raul de Gouvea. Mercosul: fostering regional economic integration. **Thunderbird International Business Review**, v. 40, n. 6, p. 585-604, 1998. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=15&sid=312057b1-3894-4800-b5c0-330f97e11cfa%40sessionmgr12>>. Acesso em: 6 abr. 2012.
- NOSÉ JÚNIOR, Amadeu. **Marketing internacional**: uma estratégia empresarial. São Paulo: homson, 2005.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PEÑA, Ana Karina de la; ALMEIDA, Victor; ROCHA, Angela da. A globalização do varejo na América Latina: a entrada de um grande varejista no Brasil. In: HEMAIS, Carlos A. (org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. p. 222-242.

RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira; MELO Pedro Luca de Rezende. O processo de internacionalização da rede de franquias “O Boticário” no mercado norte-americano. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 10, n. 3, p. 299-308, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://legacy.unifacef.com.br/revistas/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/106/170>>. Acesso em: 8 mar. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006

TOLEDO, Luciano Augusto; SHIRAIISHI, Guilherme de Farias. Estudo de caso em Pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, p. 103-119, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.fae.edu/galeria/getImage/351/780453448214021.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2012.

TORRES, Alexandra Sanglard. **A internacionalização da moda brasileira: o caso da Marisol S.A.** 2010. 126p. Dissertação de Mestrado (Mestre em administração de empresas). Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=17467@1>. Acesso em: 8 mar. 2012.

WILLIAMS, David E.. Retailer internationalization: an empirical inquiry. **European Journal of marketing**, v. 16, n. 8/9, p. 8-24, 1992. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/237020157/136DA7A127D48370675/1?accountid=12217>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.