

ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING NA INSERÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESA BRASILEIRA E ESTRANGEIRA DE VAREJO NO SEGMENTO DE VESTUÁRIO

**Laura de Melo Teixeira
Marcelo Taufic Guaiana
Patrícia Cunha de Oliveira Luiz
Sâmia Amaral Cassimiro
Thiago Chahade Gonçalves**

Orientador: Adriana Beatriz Madeira

RESUMO: O estudo objetivou analisar de que maneira ocorrem as estratégias do composto de marketing na inserção internacional de empresas de varejo no segmento de vestuário. Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo qualitativo exploratório com as empresas Empresa A e Empresa B. Como resultado, o trabalho contempla uma contribuição de aspecto teórico e de caráter prático. A triangulação no processo de análise das fontes de evidência permitiu perceber que ambas as empresas, ao entrarem em países estrangeiros, utilizam as franquias como modo de entrada na busca da padronização de sua marca, realizando algumas pequenas adaptações necessárias com relação à cultura e legislação de cada país, sem impactar a padronização da marca como um todo. A Empresa B, no entanto, realiza uma estratégia de inserção muito particular a cada país, levando em conta o seu *business*. A organização busca cada vez mais investir em lojas próprias como objetivo de ressaltar a cultura da marca.

Palavras chave: Varejo; Internacionalização; Composto de Marketing de Varejo; Vestuário.

1. Introdução

Este estudo tem o intuito de compreender as diferenças nas estratégias de composto de marketing na inserção internacional de uma empresa brasileira e uma empresa estrangeira do ramo de varejo no segmento vestuário. A temática foi escolhida devido a relevância do setor de varejo no mercado nacional. Nos últimos 10 anos, o PIB brasileiro cresceu 40%%, contra um crescimento de 120% do varejo nacional. Atualmente, de cada quatro empregos no Brasil, um é no setor de varejo (AMARO, 2014). Dados do IBGE indicam que o comércio varejista é o responsável pela maior taxa de emprego de mão de obra no Brasil, com mais de 4 milhões de pessoas empregadas (BEZERRA, 2014). Acrescente-se a isto, um estudo realizado no ano de 2012 pelo SINVESPAR (Sindicato das Indústrias de Vestuário do Sudoeste do Paraná), evidenciou que em 2011 foram comercializadas aproximadamente 6,6 bilhões de peças de vestuário. Nos anos anteriores, este número girou em torno de 5,4 bilhões, o que representou um aumento de 22% de peças comercializadas.

A fim de nortear o presente trabalho, foi realizado um levantamento contemplando teses, dissertações e artigos relacionados ao problema de pesquisa e aos objetivos do estudo. Este levantamento foi realizado entre agosto e setembro de 2014, em cinco bases de dados indicadas a seguir: Portal Proquest; Portal BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações),

pertencente ao IBICT (Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia); Portal DOAJ (Directory of Open Access Journals); Portal Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração); e SEBRAE. Foram utilizadas palavras-chaves para filtrar os artigos das bases descritas anteriormente, sendo as principais: internacionalização de empresas de varejo, varejo de vestuário, *mix* de marketing, composto de marketing na internacionalização e estratégias de internacionalização de empresas.

Em nenhuma das bases de dados pesquisadas foi encontrado estudo que apresentasse o mesmo objetivo proposto pelo presente estudo. Dos trabalhos identificados, destacam-se alguns estudos que abordam uma parcela dos aspectos foco desta investigação científica como: modos de entrada em mercado estrangeiro, dados reais sobre internacionalização, estratégias de internacionalização e marketing internacional. Os estudos e trabalhos identificados são de Aguiar, Consoni e Bernardes (2013), Spers e Wright (2013), Khauaja, (2009), Madeira, (2009), Engels (2008), Carvalhinha (2007), SEBRAE (2006; 2005), Armando (2003) e Sampaio (2000).

Diante dos dados sobre varejo, segmento de vestuário e com base nos trabalhos previamente realizados sobre a internacionalização de empresas de varejo, delimitou-se o problema de pesquisa a seguir: como ocorrem as estratégias do composto de marketing na inserção internacional de uma empresa de varejo no segmento de vestuário brasileira em relação a uma empresa de varejo no segmento de vestuário estrangeira? A partir deste questionamento, foi definido como objetivo geral: buscar entender como ocorrem as estratégias do composto de marketing na inserção internacional de uma empresa de varejo no segmento de vestuário brasileira em relação a uma empresa de varejo no segmento de vestuário estrangeira. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: analisar os principais modos de entrada das empresas de varejo nos mercados internacionais e estudar se existem diferenças nas estratégias do composto de marketing de uma empresa brasileira e uma estrangeira.

Este trabalho apresenta primeiramente as definições de varejo, uma visão geral sobre o composto de marketing, sua influência no varejo e cada uma de suas variáveis. Define-se também a internacionalização e como o composto de marketing se comporta em empresas que estão se inserindo em novos países. Por fim, é feita uma avaliação das estratégias de internacionalização para o varejo.

2. Referencial Teórico

O varejista pode ser descrito como o conjunto de atividades de negócios que adicionam valor aos bens e serviços. Muitos consumidores entendem o varejo como sendo somente a venda de produtos em lojas, mas este envolve também a venda de serviços. Ele é, portanto, o último negociante que existe em um canal de distribuição. As principais funções do varejo são: disponibilizar uma variedade de bens e serviços, dividir lotes em grandes e pequenas quantidades, manter estoques e fornecer serviços. Por meio destas atividades, o varejo busca aumentar o valor de seus bens e serviços, através de um empreendimento comercial aberto disponível ao consumidor final. Qualquer empresa que venda algo para seu cliente final (podendo ser ela uma fabricante, atacadista ou varejista), está realizando uma atividade de varejo. É importante também ressaltar que não importa como o bem ou serviço é vendido, nem o lugar onde a venda acontece, ou seja, se é em uma loja, na rua, nas casas dos clientes, através da internet, por telefone, ou por correio. Se o produto é vendido para seu consumidor final, trata-se de uma atividade varejista. Conclui-se então que o varejo é a última etapa do processo da distribuição, caracterizando-se por um maior contato com os consumidores finais (KOTLER; KELLER, 2013; MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ, 2000).

2.1 Composto de marketing de varejo versus Composto de marketing internacional

A estratégia do composto de marketing deve exercer a função de otimizar as estratégias de marketing que são voltadas a atender e ganhar clientes (KOTLER; KELLER, 2013). O composto de marketing nada mais é do que a reunião de variáveis controláveis e incontroláveis do ambiente de marketing e a análise destas variáveis, é uma das principais ferramentas de marketing na elaboração das estratégias do setor varejista. No segmento varejista, os gestores devem sempre levar em conta alguns pontos estratégicos e relacionados, tais como: qualidade e preço, profundidade e amplitude, escolha de marcas e marcas próprias e identidade dos produtos com a empresa (PARENTE, 2000).

Podemos entender os 4Ps como o composto de marketing de uma empresa e seus elementos são: Produto, Preço, Praça, Promoção. Eles constituem as variáveis de marketing controláveis pela organização. O produto é algo concreto ou abstrato que atenda a necessidade de um cliente ou vários, sendo comercializados em forma de produtos ou serviços (KOTLER; KELLER, 2013). O bem ou serviço de uma empresa pode se diferenciar nos aspectos de qualidade, tipo, marca e entre outros atributos e variáveis ligados ao mesmo. É preciso que se escolha o *mix* de produtos de maneira cautelosa, para que os produtos combinem com as outras variáveis do composto de marketing e as mesmas obtenham sucesso (PARENTE, 2000).

Já o Preço é o valor cobrado pela empresa ao cliente referente a obtenção de algum produto ou serviço. Preço é algo que deve ser analisado de maneira diferenciada, uma vez que é o único dos compostos dos “Ps” que gera receita e não custo (KOTLER, 2002). De acordo com Las Casas (2012), os preços são provenientes de uma análise de mercado onde se observa os preços que estão sendo praticados pelos concorrentes. É importante definir a margem de desconto que irá trabalhar, possibilitando que o preço seja um aspecto variável para atender as demandas diferentes de cada tipo de negociação (KOTLER, 2002). A Praça refere-se à distribuição, ou seja, quais canais serão utilizados para disponibilizar o produto da empresa até o cliente. Quando uma empresa decide qual ramo irá atuar, ela deve considerar quais tipos de estratégias de mercado utilizará, assim como os canais de distribuição existentes. Grandes empresas decidem de que maneira seus produtos serão distribuídos até o cliente final (KOTLER; KELLER, 2013). O varejista tem três diferentes tipos de estratégias no que se refere aos tipos de localização, são elas: a estratégia de atuar num ponto comercial não planejado, em um ponto comercial planejado, ou em uma loja isolada.

A última variável controlável do composto de marketing é a promoção. A promoção trata de como o bem ou serviço será informado, ou seja, é a comunicação da empresa para o seu cliente. Toda empresa deve se relacionar de maneira eficaz e construtiva com fornecedores, consumidores e distribuidores, porém, o mais importante é se relacionar com um grande número de pessoas interessadas, independentemente se as mesmas vão ou não se tornar um cliente no futuro (KOTLER; KELLER, 2013).

O marketing moderno exige mais do que oferecer um bom produto, ter bons preços e torná-lo acessível aos clientes. O marketing moderno exige que as empresas se comuniquem de maneira eficiente com as partes envolvidas no negócio e com o público geral. Os principais meios de divulgação são: propaganda, promoção e publicidade. Os principais meios de divulgação conseguem ter vantagens diferentes uns dos outros (KOTLER; KELLER, 2013).

As ferramentas do composto de marketing podem ser entendidas como os “4Ps”. Na interação do composto de marketing no setor de varejo, são observadas pequenas alterações na apresentação das suas características como se observa no composto de varejo apresentado por Parente (2000). Nele, o autor inclui duas variáveis, apresentação e pessoal, originando uma estrutura com seis “Ps”. Já para o *mix* de marketing internacional Keegan (2006) utiliza os

tradicionais 4 “Ps” com enfoque internacional e Nosé Jr. (2005) considera *plus* no marketing internacional, que acaba sendo um algo a mais oferecido pela empresa no pós-venda. Este elemento é visto de forma conjunta ao *mix* de produto.

Quadro 1 – Comparação entre composto de marketing de varejo e composto de marketing internacional

Variáveis	Composto de Varejo	Composto de Marketing Internacional
Produto	· Linhas de produtos, Grupo de produtos, Subgrupo e Item de produto · Variedade e Sortimento · Amplitude e profundidade, política de marcas e papel da categoria · Decisões táticas de inclusão e retirada de produtos	· Produto local, nacional, internacional e global. · Extensão direta x adaptação x invenção · Forças que levam a estratégia de produto global · Influência da cultura na padronização e adaptação do produto · <i>Plus</i> · Equilíbrio entre adaptação do produto, necessidade do mercado e os recursos padronizados que trazem vantagem competitiva
Preço	· Preços baixos todos os dias x Preços altos (baixos) · Políticas de Preços · Determinantes da política de preço · Benefício x custo	· Fatores que determinam limites de preços · <i>Skimming</i>, penetração e manutenção de mercado · Problemas na determinação de preço pelas multinacionais · Fatores-chaves que influenciam a determinação de preços · Fixação de preços · Preços etnocêntricos, policêntrico e geocêntrico · Custos da embalagem, transportes, equipe de vendas, despesas alfandega, porto e armazenamento
Promoção	· Propaganda, promoção de vendas e publicidade · Atrair e motivar consumidores	· Adaptação X extensão X invenção · Propaganda global x propaganda local · Adaptação da comunicação, adaptação do produto/promoção e inovação de um produto. · Desafio: adotar comunicação global e eficaz considerando as diferenças culturais entre países
Apresentação	Loja e Atmosfera (apresentação externa, interna e <i>layout</i>).	· Compatível ao <i>mix</i> de produtos e ao público alvo do país · Modo como os produtos são oferecidos no ambiente da loja
Pessoal	· Atendimento e serviços ao consumidor · Recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, motivação, liderança e remuneração	· Modo de entrada x Gestão da força de vendas · Nível de expatriados · Forma de vender ou negociar no mercado externo
Ponto	· Localização e área de influência · Tipos de locais · Diretrizes da expansão da empresa, avaliação e seleção de pontos específicos	· Canais de distribuição estabelecidos x construção dos próprios canais · Elos entre empresa e usuário final · Distribuição, transporte e logística.

Fonte: adaptado de Assis; Camilo; Junior; Takahashi; Madeira (2013).

O *mix* de produtos é considerado como o conjunto de todas as mercadorias oferecidas pelo varejista e é um dos aspectos fundamentais no estudo do segmento de varejo. Este é

subdividido de forma a facilitar as atividades de gestão. Esta subdivisão compreende: Linhas de produtos, Grupo de produtos, Subgrupo e Item de produto (MERLO; CERIBELI, PRADO, 2011; MATTAR, 2011). Para definir o *mix* de produto, o gestor deve também observar quatro questões estratégicas que falam sobre: benefício e qualidade; amplitude e profundidade; marcas próprias e políticas de marcas; e papel da categoria (PARENTE, 2000; MATTAR, 2011). Na visão do Marketing Internacional, Keegan (2006), classifica o produto com base no novo cenário econômico globalizado, dentro de quatro categorias que vão de uma gradação do local ao global – local, nacional, internacional e global (KEEGAN, 2006).

Quanto ao produto, Kotler (2000) utiliza as estratégias de adaptação definidas por Keegan. As estratégias que contemplam o *mix* de produto são: extensão direta, adaptação do produto e invenção de um novo produto. A extensão direta delimitada por Keegan e citada por Kotler (2000) é conceituada como o lançamento do produto em mercado internacional sem nenhuma alteração. Além desta estratégia, Keegan também define a adaptação do produto, esta opção envolve a modificação do produto para atender às condições e preferências locais. Por fim, existe a estratégia que contempla a invenção de um novo produto, que consiste em criar algo novo (KOTLER, 2000). A partir de uma visão focada nas culturas dos diferentes países, Cateora e Graham (2001), dissertam que para entender apropriadamente a complexidade do problema de padronização ou adaptação de produtos em mercados internacionais, deve se entender primeiramente como as influências culturais impactam o valor e a importância que o mercado concede a determinado produto.

Frente a visão de que o produto também pode ser entregue em forma de serviços, Nosé Jr. (2005), diferentemente dos autores citados anteriormente, adota a incorporação de um quinto P no *mix* de marketing internacional, também chamado de *Plus*. O *plus* seria representado pela pós-venda, o algo a mais que a empresa oferece, como, por exemplo, um SAC, garantia estendida e outros serviços incorporados. O autor acredita que para ter sucesso, a empresa precisa aplicar com sinergia, coerência e flexibilidade os elementos fundamentais do *mix* de marketing.

O preço pode ser entendido como uma declaração de valor, mas não necessariamente uma declaração de custo. Para cada situação, o cliente tem uma percepção diferente do quanto está disposto a pagar por aquilo (BERNARDINO *et al*, 2011). No mercado, podemos encontrar diversos tipos de clientes, muitos deles se tornaram mais sensíveis aos preços com o passar do tempo, já outros estão dispostos a pagar mais, contando que acreditem na qualidade e valor do bem. Os varejistas vêm respondendo a estas diferentes necessidades com formatos de varejo que se baseiam em baixos preços como forma de criar diferencial e já algumas instituições mais maduras focam sua estratégia na variedade e especiarias e, por isso, trabalham com preços mais elevados (LEVY; WEITZ, 2000).

Podemos encontrar duas principais estratégias de preços opostas que prevalecem no varejo. A primeira delas é chamada de “preços baixos todos os dias”. Esta estratégia enfatiza a continuidade dos preços de varejo entre o nível normal não promocional e o preço de venda com grandes descontos. A outra estratégia utilizada é a denominada “preços mais altos (baixos)”. Os varejistas que fazem uso desta estratégia oferecem, na maioria do tempo, preços mais altos que os dos seus concorrentes, porém, utilizam da publicidade para promover ofertas frequentes (LEVY; WEITZ, 2000). As principais políticas de preço que existem nos dias atuais são: política do preço único ou negociado, na qual o varejista vende seus produtos pelo preço único marcado no produto, ou por uma lista de preços independente das quantidades envolvidas (PARENTE, 2000). Existe também a política de preços múltiplos, onde os profissionais oferecem diferentes quantidades por diferentes preços. E por fim, os preços psicológicos, que

ocorrem quando os varejistas utilizam números quebrados para afetar o psicológico do consumidor (BERNARDINO *et al*, 2011).

Na visão do marketing internacional, Keegan (2006), define que três fatores básicos determinam os limites de preço em qualquer país. São eles: custo do produto, que estabelece um piso de preço, ou preço mínimo; Preços da concorrência, que criam um teto, ou limite superior para produtos comparáveis; e o terceiro fator é a redução dos preços. Um dos maiores benefícios da competição internacional é o impacto nos níveis de preço nacionais e sobre as taxas de inflação do país, que estabelecem o preço ótimo, que se configura como uma função da demanda para o produto, que é determinada pela disposição e capacidade dos consumidores de comprar (KEEGAN, 2006).

As estratégias de fixação de preços internacionais podem estar orientadas ao consumidor, ou a outros critérios externos, como aumento de custos. As estratégias orientadas ao consumidor são: *Skimming*, penetração e manutenção de mercado. O *Skimming* pretende estabelecer preço com o objetivo de atingir aquele segmento que está disposto a pagar um preço *premium* por um produto. Já os preços de penetração, são usados como arma competitiva para ganhar participação no mercado. A estratégia de manutenção ou defesa de mercado, é adotada frequentemente por empresas que desejam manter sua participação no mesmo. Em relação a fixação de preços, a empresa pode seguir três políticas. A de extensão (etnocêntrica), que implica na adoção de um mesmo preço para um produto no mundo todo. A de preços por adaptação (policêntrica), que permite a formação do preço considerado mais adequado ao respectivo mercado. E a política de preços por invenção (geocêntrica), onde a empresa adota uma posição intermediária (KEEGAN, 2006).

Para Kotabe e Helsen (2000) existem alguns fatores-chaves que influenciam a determinação de preços em mercados estrangeiros, são eles: Metas e custos da empresa; Consumidores; Concorrentes; Canais de distribuição; e Políticas governamentais. Já Cateora e Graham (2001), apresentam uma visão de fixação de preço baseada em duas opções, são elas: fixação de preços como um instrumento ativo de alcançar os objetivos de marketing, ou como um elemento estático em uma decisão de negócios. Quando se considera a fixação de preços como um instrumento ativo, a empresa utiliza a fixação para alcançar um objetivo específico. Já a empresa que adota o segundo enfoque, provavelmente só exporta os excedentes de seu estoque e considera que as vendas por exportação são contribuições passivas para o volume de vendas (CATEORA; GRAHAM, 2001).

A promoção abrange todas as técnicas que buscam incentivar o consumidor a comprar através de um processo informativo e persuasivo. Os varejistas vêm utilizando o recurso das promoções para criar repetições de negócio e fidelidade às suas lojas. Os mesmos se comunicam com seus clientes através de seis veículos, são eles: anúncios, promoção de vendas, publicidade, atmosfera da loja, merchandising e venda pessoal (BERNARDINO *et al*, 2011).

A empresa varejista pode desenvolver ações nas áreas de publicidade, propaganda e promoção. A publicidade está ligada às ações na área de relações públicas e assessoria. Estas ações buscam informar o cliente para gerar confiança e credibilidade. As propagandas procuram desenvolver estratégias de comunicação da empresa para definir claramente fatores importantes como o público-alvo, o posicionamento do produto, a imagem, podendo construir ou fortalecer os diferenciais estratégicos de um determinado produto. Já as promoções podem ocorrer de dois tipos diferentes. Podem ser promoções de vendas, para dar suporte as propagandas ou publicidades da empresa no desenvolvimento e fortalecimento da imagem e para dar uma resposta aos clientes que procuram menores preços. Já a promoção institucional, é utilizada como um importante instrumento para apoiar a divulgação, criação e sustentação da imagem da loja, da marca e do produto (BERNARDINO *et al*, 2011).

A propaganda em uma empresa global apresenta desafios ao tentar transformar com sucesso uma campanha doméstica em uma campanha mundial. Esta frequentemente proporciona às empresas economias de escala em propaganda, assim como melhor acesso a canais de distribuição. Uma marca global apoiada por propaganda global pode ser mais atraente, porque do ponto de vista do varejista, tem menos probabilidade de encalhar (KEEGAN, 2006). Existem duas abordagens distintas, são elas: propaganda global, que se baseia no argumento da padronização, ou seja, a unificação da propaganda da empresa pelo mundo. Esta abordagem apresenta benefícios substanciais e em economias de custo, maior controle e alavancagem potencial criativa a partir de um apelo global; e a propaganda local, caracterizada pela adaptação e compreensão das culturas estrangeiras, de modo a realizar uma propaganda adequada a este mercado, que apresenta vantagens de apelos que focalizam os mais importantes atributos de um produto em cada nação. Porém, o que é defendido por Kanso (1992) e citado por Keegan (2006), é que o que é preciso para o sucesso de uma campanha internacional é um compromisso global com uma visão local (KEEGAN, 2006).

Já quanto ao *mix* de promoções, Kotler (2000) continua utilizando as estratégias definidas por Keegan. São elas: Adaptação da comunicação, adaptação do produto/promoção e inovação de um produto. (KOTLER, 2000). Para Kotabe e Helsen (2000), a promoção ou comunicação global apresenta diversos desafios ambientais que as empresas multinacionais têm de enfrentar ao desenvolver suas estratégias de comunicação, são estes: Barreiras de linguagem; Restrições culturais; Atitudes locais em relação a propaganda; Infraestrutura deficiente de mídia; e Regulamentações de propaganda (KOTABE; HELSEN, 2000).

Cateora e Graham (2001) acreditam que de todos os elementos do *mix* de marketing, as decisões que envolvem a propaganda são as mais influenciadas pelas diferenças culturais entre os mercados das diferentes nações. Os consumidores respondem a um produto de acordo com a sua cultura, estilo, sentimentos, sistema de valores, atitudes e crenças. A partir do fato de que a propaganda tem como função principal interpretar e traduzir as qualidades dos produtos e serviços que satisfazem as necessidades e desejos dos clientes, as características de um anúncio devem coincidir com o padrão cultural do país.

As decisões de apresentação da loja são de extrema importância para o varejista, sendo o local onde o consumidor vai manifestar o seu comportamento de compra e desenvolver sua atitude e grau de satisfação com o varejista. Todas as decisões de marketing do varejista, devem ter em mente o mercado-alvo escolhido, sendo que a atmosfera, apresentação externa, layout e exposição dos produtos, devem visar não só construção da imagem da loja e conquistar as preferências do público, mas também, estimular a maior produtividade da área de vendas. Nenhuma outra variável do composto de marketing tem tanto impacto inicial quanto a loja em si (PARENTE, 2000).

Existem elementos que facilitam a comunicação e o processo de compra do consumidor, entre eles temos a comunicação visual, onde cada vez mais consumidores dão preferência para lojas que permitam um processo de compra mais prazeroso e adequado.

A variável da apresentação inclui decisões sobre a loja e sua atmosfera de modo que os esforços dos varejistas estimulem os cinco sentidos dos consumidores. Entre todas as demais variáveis do composto de marketing, a apresentação é a que produz o maior impacto inicial no consumidor e contribui para despertar um sentimento psicológico (PARENTE, 2000).

A atmosfera da loja é criada através do uso dos seguintes elementos: a apresentação externa, apresentação interna, layout e as formas de exposição dos produtos. Esta atmosfera influencia diretamente o comportamento do consumidor, envolvendo o tempo que ele gastará na compra, o seu divertimento, vontade de conversar e tendência de gastar mais que o previsto (MATTAR, 2011; PARENTE, 2000).

A apresentação externa da loja trata dos aspectos que estiverem no exterior da loja. Ela é responsável pela primeira impressão no cliente. Os principais fatores que devem ser considerados na sua decisão são: fachadas, letreiros, vitrines, acesso, visibilidade, lojas vizinhas, estacionamento, congestionamento e altura do edifício. Através da fachada da loja, o varejista pode apresentar a imagem que pretender (MATTAR, 2011; PARENTE, 2000).

A partir do momento em que os consumidores se encontram dentro da loja, os fatores que alteram a sua percepção são: revestimentos, cores, luz, temperatura, pessoal, vestuário, mercadorias, largura dos corredores, lugar do caixa, entre outros. Estes fatores são agrupados em três funções que não são excludentes: estimular os sentidos, facilitar a comunicação e o processo de compra e proporcionar conforto (MATTAR, 2011; PARENTE, 2000).

A definição e o planejamento do layout decidem sobre a alocação do espaço, classificação das ofertas, determinação do fluxo de tráfego, o que busca facilitar a compra e a determinação das necessidades do espaço. O objetivo dessas decisões está em aumentar a produtividade do espaço por meio do aumento das vendas. O espaço deve ser distribuído para vendas, clientes, estoques, administração e pessoal (MATTAR, 2011; PARENTE, 2000). Assim como no mercado nacional, a apresentação da loja no exterior deve sempre ter características compatíveis com o *mix* de produtos da empresa e com o seu público-alvo (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Quanto ao elemento pessoal, o processo de vendas tem como importante participante o vendedor, que possui contato direto com o cliente. Dessa forma, a venda do produto por meio do atendimento engloba todo o relacionamento entre o varejista e o consumidor dos seus produtos. Não importa qual o tipo de loja, a qualidade do relacionamento construído entre estes indivíduos é um sensível diferencial frente aos seus concorrentes e quando positivo uma vantagem competitiva. (PARENTE, 2000).

O desenvolvimento de um alto padrão de atendimento é uma atividade de longo prazo, no qual os resultados exigem amplo esforço por parte do varejista, demandando grandes mudanças no paradigma e cultura da empresa e desenvolvendo funcionários que entendam as necessidades dos clientes em questão (PARENTE, 2000). O empreendimento do varejo depende fortemente de pessoas competentes e bem direcionadas. O segredo do sucesso, muitas vezes, está ligado a construção de uma equipe de qualidade e integrada. Uma equipe forte é o ponto diferencial e mais difícil de ser imitado entre os concorrentes (SAIANI, 2001). Uma gestão eficaz dessa variável aumenta as chances de construir uma relação de longo prazo e fidelizar o cliente. Nesse *mix*, o varejista deve definir um planejamento para auxiliar o recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e remuneração. O perfil da equipe deve se adequar ao nível do segmento-alvo (MORGADO; GONÇALVES, 2001).

No processo de recrutamento e seleção, o objetivo é ter ferramentas que tornem a escolha dos candidatos às vagas o mais eficiente possível. O recrutamento pode ocorrer de forma interna (divulgação para pessoas dentro da organização), ou externa (divulgação para profissionais de fora). A etapa seguinte é a triagem, que é caracterizada pela análise dos currículos, verificação das referências, desempenho nos testes, entre outros. Na próxima etapa, que é chamada de seleção, é quando ocorrem as entrevistas com os candidatos, ou seja, é o momento onde se devem levantar todas as informações possíveis e observar aspectos comportamentais. Após esta etapa, se realiza a admissão e têm início o processo de treinamento, que é utilizado para elevar o nível de satisfação dos clientes, reduzir os defeitos, desperdícios, aumentar a produtividade, diminuir acidentes e aumentar as vendas. Outro objetivo do treinamento, também é modificar o modo de agir e pensar dos funcionários, tornando-os mais motivados, satisfeitos e criativos. Este deve sempre potencializar as habilidades e sensibilizar as pessoas às mudanças, melhorar a imagem da empresa e da marca, melhorar a produtividade e

qualidade do serviço e produto. A avaliação dos seus funcionários permite que eles tenham o conhecimento do que a empresa espera deles, o que ela pode oferecer e fornece um *feedback* que indica os pontos fortes e fracos do funcionário e é um modo de incentivar o seu empregado a produzir sempre melhores resultados (MORGADO; GONÇALVES, 2001).

No composto de marketing internacional, o modo de entrada está diretamente relacionado com a administração da força de vendas. As abordagens de baixo envolvimento como as exportações e os licenciamentos, simplificam a administração de vendas a uma atividade totalmente doméstica. As abordagens de médio envolvimento (quando a empresa controla parte da distribuição) faz uso de uma força de trabalho formada por uma grande proporção de expatriados ou empregados do país anfitrião. É importante sempre utilizar o treinamento para evitar desentendimentos e má comunicação. A abordagem de grande envolvimento tem uma força de vendas maior e, portanto, mais custosa. Isso exigirá da empresa um maior controle no recrutamento, treinamento e supervisão e usa parte de mão de obra expatriada (KOTABE; HELSEN, 2000).

Conclui-se que crescimento das exigências no processo de compra e o crescimento da concorrência de mercado, exigem uma estrutura moderna e adequada, com funcionários competentes, capazes, criativos. Além disto, a criação de uma estrutura de gerenciamento de capital humano que induza e incentive este tipo de comportamento na equipe, o que tem se mostrado como um amplo desafio na gestão do varejo (MATTAR, 2011).

Em relação ao ponto, a localização é um fator importantíssimo para o varejo. A localização da loja é quase sempre a principal decisão a ser tomada pelo varejista, devido ao fato de ser a primeira consideração na escolha de uma loja pelo cliente. Percebe-se então que esta decisão tem um caráter totalmente estratégico e será utilizada na criação de vantagem competitiva. Os varejistas podem facilmente mudar seus preços, mercadorias em um curto período, porém, as decisões sobre a localização são mais difíceis de serem mudadas devido a todos os investimentos envolvidos (LEVY; WEITZ, 2000).

Há uma grande variedade de locais para uma loja de varejo, cada um com vantagens e desvantagens. Existem três tipos básicos de locais, são eles: as regiões centrais de comércio (*Central Business District – CBD*), os Shoppings Center e os locais isolados. As *CBDs* são amplas áreas de negócios tradicionais no centro de uma cidade. Esta atrai diariamente um extenso número de pessoas e normalmente, possuem um grande número de habitantes por metro quadrado. Os Shoppings Center fornecem um amplo sortimento de mercadorias que quase sempre supera as *CBDs*. A combinação de várias lojas no mesmo lugar acaba atraindo muito mais consumidores do que se todas essas lojas estivessem em locais separados. Um Shopping Center pode ser considerado como um grupo de varejo que é planejado, desenvolvido, de propriedade única e gerenciado como uma única propriedade. Já os locais isolados, são locais não conectados a outro local de varejo. É muito utilizado por varejistas que precisam de muito espaço. Têm como vantagem principal o baixo aluguel, estacionamentos amplos, inexistência de concorrência direta e menos restrições com relação a horário, mercadoria e sinalização. (LEVY; WEITZ, 2000). Nos dias atuais, existem também os Desenvolvimentos de Uso Misto (*Mixed-Use Developments – MXDS*). Os mesmos combinam vários estabelecimentos diferentes em um complexo, como: shoppings, escritórios, hotéis, complexos residenciais, centros de convenções, academias, entre outros (LEVY; WEITZ, 2000).

Os canais de distribuição pelo mundo são altamente diferenciados, seja por conta da cultura, nível de renda do mercado, ou outros fatores que determinam esta diversidade nos canais (KEEGAN, 2006). Com base na incidência da taxa de inovação nos canais de varejo, as empresas globais podem estudar a melhor forma de penetrar um mercado pela primeira vez. A

empresa pode usar canais estabelecidos, construir seus próprios canais ou abandonar o mercado (KEEGAN, 2006).

Para definir o conceito de canal de marketing internacional, Kotler (2000) elabora três elos entre a empresa e o usuário final. No primeiro elo, se encontra a matriz de marketing internacional da empresa, onde estão os departamentos que tomam as decisões sobre os canais e elementos do *mix* de marketing da empresa. Já no segundo elo, denominado canais entre países, inclui os tipos de intermediários, transporte e contratos que serão utilizados no processo de distribuição. Por fim, o terceiro elo, chamado de canais dentro dos países, leva os produtos de seu ponto de entrada no país de destino até os compradores e usuários finais (KOTLER, 2000). Já Kotabe e Helsen (2000) dão importância ao transporte dentro da logística internacional e aos elementos de administração de materiais e distribuição física inerentes ao processo de logística. Para os autores, a distribuição, tem exercido papel crítico no crescimento e desenvolvimento do comércio mundial e na integração da produção em escala global, juntamente com a logística. As reduções dos custos de transporte e aumento na confiabilidade expandem o escopo das operações de produção e aumentam o nível de interesse associado ao comércio e à competição internacional.

Por fim, Cateora e Graham (2001) acreditam que em muitos países, a maior restrição para um marketing de êxito é a distribuição. Levar um produto para um mercado de destino pode ser um processo custoso, caso existam insuficiências dentro da estrutura de distribuição. O processo de distribuição inclui o manuseio físico e a distribuição de bens e as negociações de compra e venda de produtos entre produtores e intermediários e entre intermediários e consumidores.

2.2 Internacionalização

A internacionalização é definida como um processo contínuo de envolvimento no mercado internacional de uma empresa. Este processo ocorre em uma série de pequenas etapas, nas quais as características vão se ajustando ao longo do tempo, principalmente por consequência do conhecimento da empresa sobre o processo. e a partir do seu comprometimento com o mesmo. Além disso, é ressaltado que este processo pode ocorrer de diferentes maneiras na inserção no mercado (FLEURY; FLEURY, 2007).

A organização procura internacionalizar suas atividades por necessidade de enfrentar ambientes mais competitivos e que ofereçam novas oportunidades para incrementar sua produtividade. Dessa forma, a empresa se expande geograficamente, buscando novos mercados e migrando para ambientes competitivos que contribuam para intensificar o fluxo de interatividade entre diversos países. Neste processo, não se deve apenas considerar fatores econômicos, mas também fatores culturais, políticos e sociais que influenciam diretamente na maneira como a organização irá se internacionalizar (FRANCO; QUEIROZ; VASCONCELLOS, 2008).

Outro motivo que leva a empresa a se internacionalizar é a decisão dos gestores que se baseia nos interesses de cada empresa. Geralmente, os interesses estão relacionados a vontade de expandir a empresa, fortalecer a marca, aumentar o faturamento e fornecer produtos a novos mercados (FERREIRA; MENDES, 2011).

A internacionalização do varejo ocorre através de um processo gradativo, nos quais os modos de internacionalização variam de acordo com o custo e o nível de controle da empresa sobre o processo. Os modos de internacionalização do varejo são: licenciamento, concessão, franquia, *joint venture*, aquisição e entrada direta do próprio varejista. (MADEIRA; SILVEIRA, 2012 *apud* MCGOLDRICK, 1995; MADEIRA; SILVEIRA, 2012 *apud* STERNQUIST, 2007).

Para Madeira e Silveira (2012) *apud* Sternquist (2007), os modos de inserção que demandam maior investimento são classificados como de segundo e terceiro níveis. O segundo nível é caracterizado pelas *joint ventures*, que são um compartilhamento mútuo entre duas empresas. O terceiro nível é caracterizado por meio da entrada da empresa varejista no mercado internacional por conta própria, não transmitindo informações da marca, o que confere a empresa um alto risco e demanda investimento significativo.

Uma das formas mais simples de uma empresa se internacionalizar é através de redes de franquia. As franquias são conhecidas como uma relação entre dois lados que possuem interesses comuns. De um lado existe o franqueador, caracterizado como uma empresa detentora de *know how*, que possui uma marca e deseja expandi-la no mercado. Do outro lado existe o franqueado, que pode ser tanto uma pessoa jurídica, quanto uma pessoa física, possuidora de capital e que deseja investir em um negócio com o objetivo de receber um retorno. Com esta parceria, baseada em confiança mútua, o franqueador transmite valores e segredos do negócio ao franqueado e o franqueado mantém essas informações de maneira sigilosa, atribuindo parte da receita ao franqueador (BLUNDI; ROCHA, 2003).

A franquia se resume em um acordo por meio de um contrato, onde o franqueado se instala no mercado internacional, no qual ele se responsabiliza pelos gastos de instalação e obtenção da marca. Esta estratégia é muito interessante para as empresas que desejam se internacionalizar no curto prazo, conferindo um baixo risco às mesmas (MADEIRA; SILVEIRA, 2012 *apud* MCGOLDRICK, 1995; MADEIRA; SILVEIRA, 2012 *apud* STERNQUIST, 2007).

As redes de franquias são entendidas como um fenômeno da globalização, que gera oportunidades para as empresas varejistas se internacionalizarem. Inicialmente, as franqueadoras se instalam em países com culturas mais similares a de seu país de origem. Porém, existem algumas barreiras internacionais que dificultam o desenvolvimento das franquias, são elas: diferenças do gosto dos consumidores de diferentes países, limitação de transferência de tecnologia, políticas dos países estrangeiros para restringir o capital estrangeiro, concorrência com as marcas nacionais e, principalmente, o reconhecimento da marca (GIGLIOTTI, 2012).

3.Procedimentos Metodológicos

O objetivo do estudo é buscar entender como ocorrem as estratégias do composto de marketing na inserção internacional de uma empresa de varejo no segmento de vestuário brasileira em relação a uma empresa de varejo no segmento de vestuário estrangeira. Buscando atingir este objetivo, os objetivos específicos e para responder o problema de pesquisa, foi utilizado o procedimento metodológico de caráter qualitativo e exploratório por meio de estudo de caso múltiplo. O método qualitativo é caracterizado pela não utilização de teorias estatísticas ou matemáticas nas análises dos dados coletados. Este tipo de pesquisa não contém medidas e contagem, mas dados representados através de um contato interpessoal, que são capazes de transmitir uma maior diversidade de informações. Estas informações podem estar relacionadas a comportamentos, simbolismos ou artefatos culturais. Já a pesquisa exploratória, é utilizada com o objetivo de se familiarizar com um determinado tema, de modo a expor novas ideias e gerar hipóteses para pesquisas posteriores. Este método é recomendado quando não existe muito conhecimento sobre o problema estudado (RICHARDSON, 2014; GIBBS, 2011; CERVO; BERVIAN, 2002).

Existem três condições que devem ser consideradas no processo de escolha do método de pesquisa, são elas: o tipo de questão de pesquisa proposto; a extensão do controle que um

investigador tem sobre os eventos comportamentais reais; e o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos históricos (YIN, 2010).

A unidade de análise do trabalho é o composto de marketing na inserção internacional de empresas de varejo no segmento de vestuário. As unidades de análise são um dos componentes essenciais do estudo de caso, pois estão relacionadas com o problema fundamental. É importante ressaltar também que a definição da unidade de análise foi equivalente às pesquisas anteriores, para que estas servissem de referência e para que o estudo em questão pudesse ser comparável com novos estudos (YIN, 2010).

Utilizou-se o estudo caso múltiplo, pois se buscavam evidências mais vigorosas e consequentemente, um estudo mais robusto. O estudo de caso múltiplo demanda mais recurso e tempo, porém, o entendimento das replicações reais e teóricas é maior. Estes estudos também podem ser holísticos ou integrados. O estudo em questão trata-se de um projeto integrado, pois exigiu a condução de um levantamento no local de cada estudo de caso abordado (YIN, 2010).

Adotou-se a estratégia de investigação através da elaboração de um protocolo de caso múltiplo (TOLEDO; SHIRAISHI, 2009; YIN, 2010). O protocolo é uma forma de aumentar a confiabilidade da pesquisa e tem como objetivo orientar o investigador na coleta de dados. O mesmo contém os procedimentos e regras gerais que foram seguidas. Neste trabalho, também foi contemplada uma visão geral do projeto do estudo de caso (título, objetivo geral e objetivos específicos), os procedimentos de campo (aspectos metodológicos, organizações estudadas, unidade de análise e fontes de evidências), as questões do estudo de caso (questões específicas do estudo que o investigador deve ter em mente na coleta de dados, roteiro semiestruturado) e os guias para o relatório do estudo de caso (esboço, formato dos dados, apresentação de documentação, entre outros) (YIN, 2010).

A coleta de dados e as evidências de um estudo de caso podem ser feitas através de diversas fontes, a seguir são identificadas seis destas: documentação; registros em arquivo; entrevistas; observação direta; observação participante; e artefatos físicos. Deve-se observar que nenhuma fonte única tem uma vantagem completa em relação ao uso de diversas fontes para atingir o objetivo estudado. Com isso, um estudo completo deve utilizar a maior quantidade possível de fontes (YIN, 2010).

No estudo em questão, foram utilizadas como fonte de evidências: entrevistas com os gestores das empresas estudadas; análise de documentos externos e internos; e a observação direta. A entrevista é uma fonte de informação expressiva, pois tem a característica de ser uma conversa guiada e não uma investigação estruturada. É em geral, fonte essencial de evidência do estudo de caso, porque em sua maioria, é sobre questões humanas e comportamentais. Um informante bem preparado pode adicionar informações essenciais para um bom resultado nos estudos em questão e pode também fornecer atalhos com histórias prévias de situações vivenciadas, ajudando a encontrar outras fontes de evidências (YIN, 2010).

Os documentos externos e internos que foram encontrados referentes às duas empresas também foram analisados. A informação documental é de extrema importância na coleta de dados de um estudo, podendo ser encontrada das mais diversas formas, considerando uma alta variedade de documentos (cartas, agendas, anúncios, documentos administrativos, entre outros). Cada vez mais disponíveis na internet, os documentos são úteis mesmo que não sejam precisos ou podendo apresentar parcialidades. Na realidade, os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, sem serem tomados como a verdade absoluta dos fatos. No estudo de caso, o uso destes documentos é principalmente para corroborar e aumentar a evidência dos fatos (YIN, 2010).

A observação direta deve ocorrer no ambiente estudado. É criada a abertura para esta observação, tendo alguns comportamentos relevantes e condições ambientais que podem trazer

insights para o estudo, servindo como nova fonte de evidência. As observações podem variar entre a formalidade e a informalidade, sendo a visão formal observada em reuniões e a informal apenas dentro do trabalho de campo, visualizando e identificando padrões de comportamento. Inicialmente, é correto apenas um observador fazer as anotações para evitar ambiguidade e, caso haja necessidade, incluir outros na atividade (YIN, 2010).

4. Análise e discussão Caso Empresa A

A empresa Empresa A foi fundada no final do século XX, na cidade São Paulo, por dois irmãos. No início, o objetivo principal dos irmãos era o de fabricar somente um tipo de produto. Porém, a organização foi crescendo na indústria têxtil e se expandindo dentro e fora do país. A Empresa A é uma empresa familiar de capital fechado. No entanto, em 2013, 70% da empresa foi comprada por grupo, o que resultou em novos investimentos, administração e fabricação compartilhada, com uma das maiores companhias brasileiras de moda.

A entrevista foi realizada com um gestor da área internacional. As lojas da Empresa A têm um conceito muito forte e característico da marca (“*braindwards*”) e, devido a isto, a empresa optou por se internacionalizar através de franquias, para que o conceito da marca seja passado por completo para o consumidor final. A organização já possui lojas em dois países da América Central e planos futuros de expansão global.

A decisão de se internacionalizar partiu das diversas propostas de pessoas estrangeiras de levar a marca para fora do país. No Brasil, a empresa conta com inúmeras lojas e continua em expansão. Os dois países da América Central foram escolhidos para serem os primeiros alvos da internacionalização da marca, pois já conheciam a Empresa A há algum tempo. A empresa preza sempre por buscar grupos que já tenham franquias, ou seja, que já tenham *know-how* no mercado, que tenham um bom conhecimento do mesmo e que saibam operar bem as lojas.

A primeira etapa para realizar a análise dos dados coletados na entrevista em profundidade com o gestor da área internacional da Empresa A foi organizar toda a teoria apresentada no referencial teórico em sete principais categorias, são elas: Modos de entrada de varejo; Produto; Preço; Promoção; Apresentação; Pessoal; e Ponto. Com base nestas categorias, foi elaborado um roteiro de entrevista que foi utilizado na pesquisa de campo. A partir desse material, foi realizado um processo de síntese com os dados obtidos.

A Empresa A tem como público-alvo adolescentes e mulheres das classes A e B. Por ser internacionalizada, a empresa precisa realizar certas adaptações nos países em que atua, de modo a respeitar as questões culturais e legais de outros países.

O processo de internacionalização da Empresa A é recente. Todas as lojas da marca no exterior tiveram como modo de entrada a franquia. De acordo com Blundi e Rocha (2003), as franquias são uma relação entre dois lados que possuem interesses comuns. Portanto, no caso da Empresa A, a empresa desejava se expandir internacionalmente e transmitiu o conceito da marca para o franqueador, de modo que este pudesse abrir lojas da marca no exterior mantendo suas características próprias e o interesse em comum dos dois se baseia na receita obtida com a presença da loja internacionalmente.

O *mix* de produto segundo Merlo, Ceribeli e Prado (2011) e Mattar (2011) é definido como o conjunto de todas as mercadorias oferecidas pelo varejista. O *mix* de produto oferecido pela Empresa A no Brasil é exatamente igual ao *mix* de produto oferecido em qualquer outra parte do mundo. De acordo com Keegan e citado por Kotler (2000), existem os conceitos de extensão direta, adaptação e invenção de um produto. No caso da Empresa A, a marca em si não adapta os seus produtos, portanto, o mesmo *mix* de produtos disponível no Brasil também está disponível no exterior. O que caracteriza a extensão direta dos produtos. Porém, a empresa

permite que o franqueado seja livre para escolher quais produtos deseja comprar da marca e revender em sua franquia no exterior.

Cateora e Graham (2001) apresentam uma visão focada nas culturas dos diferentes países. Essa análise das influências culturais teve de ser realizada na internacionalização da Empresa A no Oriente Médio, de modo que a empresa conseguisse entender a importância da religião para essa cultura e o valor que a mesma atribui a certos animais, o que fez com que a Empresa A permitisse que o franqueado não comprasse alguns de seus produtos.

Nosé Jr. (2005), adota a incorporação do *Plus* que seria representado pelos serviços oferecidos no pós-venda, como SAC e garantia estendida. No Brasil, a Empresa A oferece o serviço de SAC e de troca de mercadoria dentro do prazo de 30 dias. Já no exterior, esse serviço pós-venda varia de acordo com o país, pois depende das leis locais impostas sobre este aspecto do serviço oferecido.

De acordo com Bernardino *et al* (2011), o preço pode ser considerado como uma variável relevante. Além disso, segundo Parente (2000), a decisão de preço é a que interage mais rapidamente com a competitividade, com o volume de vendas e a margem de lucratividade das empresas varejistas. Kotler (2000) estabelece três opções de fixação de preços como possíveis escolhas para empresas ao se internacionalizarem. Uma dessas opções é a de estabelecer preço baseado no mercado. Esta opção foi utilizada pela Empresa A em dois países. Em um deles, a empresa analisou o mercado e entendeu o valor percebido que o mesmo dava a um dos seus produtos. Com base nesse fator, a marca fixou o preço do produto mais alto naquele país do que o preço praticado no Brasil. Já no segundo país, por conta do cliente estar disposto a pagar menos, a marca teve que diminuir o preço de seus produtos para garantir um bom fluxo na sua loja e a consequência foi uma redução no *Mark Up* do franqueado. Portanto, os preços praticados pela Empresa A são diferentes dos impostos no Brasil, por conta destas questões típicas de cada mercado, mas também, pelo fato de que o Brasil é um país muito caro em função da alta tributação em cima dos produtos. Então, geralmente, o preço das mercadorias se torna mais baixo no exterior. Por fim, a empresa também leva em consideração as taxas de importação de cada país para estabelecer o preço de seus produtos no exterior.

Quanto à promoção Bernardino *et al* (2011), consideram a comunicação com os consumidores um dos fatores essenciais para o sucesso do varejo. Para Keegan (2006) existem duas abordagens distintas quanto à propaganda, são elas: propaganda global e propaganda local. A propaganda local foi o tipo de propaganda utilizado pela Empresa A num país oriental, onde as campanhas foram adaptadas de modo a respeitar as crenças e a cultura da região.

Para Kotler (2000), o *mix* de promoções também pode ser determinado de acordo com as estratégias definidas por Keegan. No caso da Empresa A, aconteceu apenas uma adaptação da comunicação, pois a empresa mantém o mesmo *mix* de produtos no exterior, porém, teve de adaptar sua promoção, de modo a se enquadrar nos padrões exigidos pela cultura da região.

Segundo Mattar (2011), as decisões de apresentação da loja são de extrema importância para o varejista. Quanto aos elementos de apresentação da Empresa A, no Brasil e no exterior, a loja mantém exatamente o mesmo layout e a mesma forma de exposição dos produtos tanto no mercado interno, quanto no externo. Inclusive, a empresa fornece um treinamento para os franqueados para que eles possam replicar em suas lojas exatamente o mesmo layout praticado nas lojas brasileiras.

No Oriente Médio, a Empresa A teve de permitir uma alteração na apresentação externa da franquia, pois os Shoppings Centers da região não permitem o uso de tijolos na fachada. Portanto, a fachada teve que ser feita com outros materiais, como molduras, porém, mantendo a mesma proposta original, inclusive utilizando as mesmas cores, apenas com a adaptação do material para se enquadrar nesta exigência local do país.

Quanto ao quesito de Pessoal, a Empresa A não possui funcionários próprios no exterior. Os funcionários das franquias são contratados pelos próprios franqueados, portanto, são eles que realizam o processo de recrutamento e seleção, a Empresa A não tem controle sobre esse processo. Porém, a empresa oferece um treinamento para os mesmos.

Segundo Morgado e Gonçalves (2001), o treinamento é utilizado para elevar o nível de satisfação dos clientes. A Empresa A oferece um treinamento para seus franqueados no qual estipulam os padrões de atendimento dos funcionários e apresentam as regras de contratação de funcionários no Brasil, para que o franqueado possa replicar estas regras em seu país. Além deste treinamento, antes da inauguração de uma nova franquia, um supervisor da Empresa A Brasil vai até esta loja e aplica um treinamento nos funcionários já contratados, para que eles possam manter a essência do padrão de atendimento desejado pela marca. Porém, nem sempre as franquias conseguem manter exatamente o padrão de atendimento desejado pelo franqueador.

A localização é um fator importantíssimo para o varejo. Em dos casos de expansão internacional, não foi a empresa que escolheu o país, mas sim o cliente, pois este já possuía outras franquias no país e acabou conhecendo a Empresa A e se interessou por abrir a franquia da marca. No outro caso de expansão internacional, a empresa considerou um país interessante, pois ele é “hub”, onde todas as pessoas que vão. Além disso, é um país que tem muito turismo. Portanto, estar num país com estas características dá visibilidade internacional para a marca. Para o futuro, a Empresa A está focando em expandir a marca para países com características como renda per capita alta, com muito potencial de compra e de expansão. Existem três tipos básicos de locais para lojas de varejo, são eles: as regiões centrais de comércio (*central business district – CDB*), os shopping centers e os locais isolados (LEVY; WEITZ, 2000). As lojas da Empresa A, na maioria das vezes, se encontram em Shopping Centers.

As operações internacionais da Empresa A são franquias e, geralmente, a empresa procura escolher grupos varejistas franqueadores profissionais que possuem marcas no mundo inteiro, portanto, são parceiros que já tem operações de franquia. Assim sendo, já tem *know how* da operação. Isto torna o trabalho mais simples, pois esses grupos já tem toda a estrutura de logística de distribuição local. Portanto, a empresa já usa esses canais estabelecidos pelo franqueado.

Os produtos da Empresa A são produzidos no exterior e no Brasil, porém, a consolidação dos produtos acontece exclusivamente no Brasil. Deste modo, os franqueados importam as mercadorias do Brasil para suas lojas no exterior.

5. Análise e discussão Caso Empresa B

A história da Empresa B começa nos anos 30, num país da Europa. O processo de internacionalização da Empresa B é contínuo, com a empresa entrando em novos países frequentemente. No Brasil, a entrada da Empresa B teve início no final dos anos 1980, quando foi concedida a licença da marca para um dono de indústria que fez diversas parcerias e, além disto, abriu franquias da marca. Há cerca de dez anos atrás, a empresa retomou a licença e começou a investir em lojas próprias, apesar de que o maior peso da sua cultura ainda está no negócio de franquias. A maior parte das franquias são empresas que possuíam contratos com o investidor dono da licença antigamente e parcerias com lojas multimarcas. Em todos os países em que a marca se encontra, a Empresa B teve uma inserção de mercado feita de forma diferenciada, muito dependente do momento e do *business* característico de cada país.

A entrevista foi realizada com o gestor de Marketing da companhia no Brasil. A entrevistada descreveu como ocorreu o processo de internacionalização da empresa, como se deu a expansão da marca mundialmente e como a mesma executa suas estratégias de Marketing em diferentes países.

Atualmente, a Empresa B é uma marca global que está presente em mais de 180 países, sendo classificada, portanto, como uma empresa de grande porte. A empresa tem seu foco na longevidade da marca e em seu próprio lucro. A comunicação e disseminação da imagem da Empresa B é o aspecto que a empresa considera mais importante a ser transmitido.

Para atuar nos diferentes países em que se encontra, a Empresa B deve manter sua essência, além de possuir uma visão ampla, utilizando todas as seis ferramentas do *mix* de marketing para entender como o mercado se comporta e como elaborar estratégias para reagir a ele.

Para a Empresa B, o primeiro benefício da utilização estruturada do *mix* de marketing é a longevidade, sendo importante ter consistência nas suas ferramentas e informações. Além disto, é o *mix* quem dá a garantia de que a empresa vai ter um crescimento consistente e sustentável. Portanto, uma empresa que apresenta um bom *mix* de produto, comunicação, apresentação e até mesmo na organização interna da empresa, possui vantagem competitiva e uma estrutura concisa. Uma empresa global está em um estágio mais avançado de negócio porque possui um *learning* mundial.

Os modos de entrada do varejo podem ser realizados de diversas formas. No caso da Empresa B e em seus momentos no mercado brasileiro, podemos ver a utilização de três desses modos, são eles: o licenciamento da marca feito no passado, a utilização de franquias, onde também existe a inserção no mercado em lojas multimarca já existentes e, por fim, a abertura de lojas próprias que vem ocorrendo no Brasil há cerca de dez anos.

No processo de internacionalização, o primeiro passo é o estudo do mercado, identificando órgãos de pesquisa, dados numéricos, hábitos do consumidor, entre outros. O Brasil foi escolhido pela Empresa B como um país passível de entrada porque apresenta muita sinergia com a marca, visto que o perfil da população brasileira é classificado com um *easy chic*, utilizando roupas simples e com muitas cores. A cultura é um dos principais *blockers* de entrada da marca nos países em que a marca se internacionaliza, portanto, um país que não tem segmento para trabalhar com um produto *Premium*, não possui uma loja da Empresa B. O segundo passo do processo é o estudo e identificação dos *stakeholders* da empresa, que serão os parceiros e pessoas certas para fazer a inserção da marca no país.

Cateora e Graham (2001) apresentam uma visão focada nas culturas dos diferentes países para entender apropriadamente a complexidade do problema de padronização ou adaptação de produtos em mercados internacionais. No Brasil, por exemplo, não existe a necessidade de itens extremamente quentes como em países da Europa. No caso da Empresa B, a empresa utiliza alguns produtos com determinados materiais para cada região em que atua. A segmentação dos produtos é feita por linhas.

Nosé Jr. (2005), adota a incorporação do *Plus* que seria representado pelos serviços oferecidos no pós venda, como SAC e garantia estendida. No Brasil, a Empresa B oferece o serviço de SAC e de troca de mercadoria dentro do prazo estipulado. Já no exterior, esse serviço pós-venda varia de acordo com o país, pois depende das leis locais impostas sobre este aspecto do serviço oferecido.

De acordo com Bernardino *et al* (2011), o preço pode ser considerado como uma variável de destaque já que o preço tem uma influência direta em quanto o varejista fatura e na imagem que é passada do produto ao consumidor. Na Empresa B, o preço é definido por pesquisas de mercado sobre o poder de compra dos clientes em cada nicho e em cada região, ou seja, se observa quanto o cliente pode pagar.

Na visão do marketing internacional, Keegan (2006), define que três fatores básicos determinam os limites de preço em qualquer país. Para a Empresa B, as importações e

exportações da marca, bem como as taxas econômicas de cada país, influenciam em seus custos e automaticamente no preço de seus produtos.

No mercado podemos encontrar diversos tipos de clientes, muitos deles se tornaram mais sensíveis aos preços com o passar do tempo, já outros estão dispostos a pagar mais, contando que acreditem na qualidade e valor do bem (LEVY;WEITZ, 2000). Pensando nisso, a Empresa B trabalha com dois tipos de produtos, aqueles que dão margem e aqueles que proporcionam giro. Os produtos de margem possuem um preço mais elevado e podem ser avaliados pelo cliente pelo seu padrão de alta diferenciação e qualidade. Já no caso dos produtos de giro, têm-se produtos com menores preços, mas que vendem em uma quantidade maior, trazendo uma margem de lucro elevada.

Quanto à promoção, Bernardino *et al* (2011) consideram a comunicação com os consumidores um dos fatores essenciais para o sucesso do varejo. No caso da Empresa B, a empresa busca, ser um símbolo de autenticidade, desempenho e elegância. Criando peças que permitam que homens e mulheres se vistam com confiança e conforto, tendo como promessa oferecer aos consumidores *design e lifestyle* únicos em suas criações.

A Empresa B, como uma empresa internacional, tem como característica a forte influência das *guidelines* de promoção vindas da matriz. Com isso, sempre é feito um balanceamento entre as estratégias passíveis de adaptação em cada país e o guia previamente disponibilizado. A propaganda em uma empresa global apresenta desafios ao tentar transformar uma campanha doméstica em uma campanha mundial com sucesso (KEEGAN, 2006).

No caso da Empresa B, a empresa tem políticas de adaptação da propaganda, promoção de vendas e publicidade para os mais de 180 países em que está inserida, trabalhando desde com a adaptação de cores, modelos e valores para os países em que está envolvida, a empresa investe em pontos de venda e materiais de divulgação extremamente pensados, para que seu produto tenha um excelente posicionamento no mercado e atinja o público desejado. Todo o trabalho de identificação de preferências vem de uma forte linha de *networking* entre as pessoas envolvidas com o nome da marca e pesquisas de mercado feitas em cada país.

Para Parente (2000), nenhuma outra variável do composto de marketing tem tanto impacto inicial quanto a loja em si. Em relação à linguagem dos produtos, todo país em que a Empresa B está inserida esta linguagem é a mesma, porém a layout das lojas é diferente. Esta característica tem a ver com o comportamento do país e com a sua relação com a marca. No Brasil, por exemplo, você tem que escolher entre ter poucas lojas grandes, para mostrar a linha de produtos, ou escolher trabalhar com segmentação em lojas multimarca, que possuem o perfil da linha de produtos em questão. As lojas próprias têm por pressuposto desenvolver uma experiência diferenciada e sofisticada, com localização estrategicamente escolhidas, pensando no conforto do consumidor e visando a comunicação com o mesmo. As lojas mais sofisticadas buscam uma atmosfera de exclusividade e requinte, com equipamentos elaborados e decorados.

A exposição dos produtos é semelhante entre países como o Brasil e o país da matriz, onde o material é o mesmo em todo o país. Porém, o desenho das lojas em uma planta apresenta diferenciação, principalmente, pelo próprio tamanho das lojas disponíveis.

Todas as variáveis que são levadas em conta para a definição do melhor layout também são avaliadas com base no estudo de mercado da região. Além disto, para aquelas situações em que o processo é feito em parceria com terceiros, o investimento do parceiro também não pode ser muito elevado, pois se busca o desenvolvimento do negócio no ritmo do *business* do investidor.

No processo de seleção dos funcionários da empresa Empresa B é feita a escolha de pessoas chave que são responsáveis para o desenvolvimento de um *networking*. Essa pessoa chave pode ser desde um presidente até mesmo um diretor de marketing ou recursos humanos,

que se responsabilizará por encontrar pessoas com o perfil da marca e dar início ao recrutamento das pessoas que vão desenvolver um organograma mínimo de trabalho.

Segundo Saiani (2000), o empreendimento do varejo depende fortemente de pessoas competentes, pois uma equipe forte é o ponto diferencial e mais difícil de ser imitado entre os concorrentes.

Os treinamentos na Empresa B são feitos por diversos materiais disponíveis que possuem um *guideline* extremamente completo, com *workshops*, treinamentos presenciais, intranet com material de pesquisa e história da empresa, plataformas digitais, *newsletter* e todas essas ferramentas estão disponíveis também para parceiros e fornecedores. Este material é definido de acordo com a necessidade do cargo dos funcionários e do local/país em que a empresa está se inserindo. As pessoas também se desenvolvem na carreira por meio destes treinamentos por fases. Por exemplo, um gerente de loja poderá se transformar em um gerente regional em algum momento futuro.

Os fornecedores são escolhidos pela sua estrutura de negócio e qualidade do que entregam. São feitas avaliações desde a qualificação da mão de obra, a regulamentação da empresa perante órgãos do governo e selos de qualidade da matéria prima dos produtos, também é importante que o fornecedor já tenha trabalhado com grandes empresas antes, evitando possíveis problemas de comunicação e ritmo de trabalho.

Segundo Keegan (2006), os canais de distribuição pelo mundo são altamente diferenciados. No caso da Empresa B, a empresa utiliza o *Mixed-use* dos possíveis pontos de venda da empresa. Como trabalha com parceiros, ela acaba sendo representada em regiões centrais de comércio, Shoppings Center e locais isolados e estrategicamente escolhidos.

Segundo Katabe e Helsen (2000) o uso de canais de distribuição apropriados aumenta drasticamente as chances de sucesso de uma empresa inserida no mercado internacional. No caso da Empresa B, temos todos seus produtos entrando no Brasil via importação proveniente de uma gama de países estrangeiros. Todos estes produtos passam por um processo de liberação alfandegária e depois vão para um armazém logístico, que é responsável pela distribuição para as outras cidades e regiões do país.

6. Análise Comparada Empresa A e Empresa B

Nas seções anteriores, foram realizadas as análises de todas as informações obtidas da Empresa A e da Empresa B, separadamente. O objetivo da presente seção é realizar uma análise comparada das duas empresas, com o objetivo de identificar as semelhanças e diferenças na adoção de estratégias do composto de marketing na inserção internacional de ambas as marcas.

Para dar início a análise comparada, primeiramente, são identificadas as semelhanças e diferenças no *mix* de produto de ambas as companhias. A Empresa A foca o público feminino e a Empresa B, apesar de também oferecer produtos para este público, tem como maior foco o segmento masculino.

O *mix* produtos oferecidos pela Empresa A no Brasil é exatamente igual ao *mix* oferecido em qualquer outra parte do mundo. Já a Empresa B não oferece os mesmos produtos em todos os seus mercados. A empresa busca se concentrar nos produtos que mais se enquadrem no perfil do público local e com o clima do país em questão.

No quesito de adaptação dos produtos, a Empresa A não realiza esta adaptação de acordo com os mercados, pois oferece o mesmo *mix* para todos os países em que está inserida. Porém, a organização dá a liberdade do seu franqueado escolher comprar determinado produto ou não. A Empresa B também busca enfocar os produtos e materiais que tenham mais possibilidade de venda em cada região em que atua, estabelecendo assim uma estratégia de adaptação bem similar a da Empresa A.

A segmentação dos produtos nas duas organizações é feita em linhas. No Brasil, ambas as empresas oferecem o serviço de SAC e de troca da mercadoria dentro do prazo estipulado. Já no exterior, as duas empresas adaptam este atendimento pós-venda de acordo com o país, por ser uma questão sensível à legislação de cada mercado.

Quanto ao composto de Preço, é possível perceber uma forte semelhança entre a estratégia de precificação de ambas as empresas. A Empresa A estabelece seus preços de acordo com o mercado em que a marca está se inserindo, portanto, os preços são adaptados de acordo com a realidade destes mercados (discriminação de preço). Se o valor percebido de um produto em determinado local for maior do que em outro, a empresa percebe uma oportunidade de praticar preços mais altos neste mercado. Da mesma forma, se o cliente local for capaz apenas de pagar um preço menor pelos produtos, a empresa se dispõe a reestruturar seus gastos e/ou lucros, de modo a praticar um preço no qual os produtos possam ser vendidos e que a loja garanta um bom fluxo de clientes. Porém, a única forma de identificar quanto o cliente em cada país está disposto a pagar pelo produto, é através de uma análise do mercado, de seus impostos, taxas de importação, dos seus clientes e concorrentes. Esta mesma análise é realizada pela Empresa A e é considerada como ponto principal para a determinação de preços da Empresa B.

A Empresa B realiza pesquisas de mercado sobre o poder de compra dos clientes em cada região em que deseja atuar e sobre as taxas características de cada país, de modo a estabelecer preços ideais para cada mercado. Quanto a esta característica, a estratégia da Empresa B é bem semelhante a da Empresa A. Porém, a pesquisa de mercado da Empresa B também serve para identificar se determinado país ou região possui clientes que possam pagar pelo seu produto, pois apresentam características *premium* e, conseqüentemente, preços mais elevados. Portanto, esta análise na Empresa B também permite que a empresa identifique quais mercados podem receber os seus produtos, pois detém o poder de compra dos mesmos. Já os mercados identificados como não detentores deste poder de compra, acabam sendo desconsiderados dos planos de expansão da marca. Portanto, esta característica se difere da estratégia adotada pela Empresa A, onde a marca até se dispõe a reestruturar seus gastos de modo a entrar em um país e na Empresa B, a empresa só opta por entrar em mercados que possam pagar os preços *premium* estabelecidos pela mesma.

Além disso, a Empresa B também trabalha com dois tipos de produtos. Os produtos de margem possuem preços mais elevados e serão avaliados pelo cliente pelo seu padrão de alta diferenciação e qualidade. Já os produtos de giro, possuem preços menores, mas vendem em uma quantidade maior, trazendo uma margem de lucro elevada. Esta estratégia é bem característica na Empresa B e a Empresa A não adota nenhuma estratégia semelhante neste quesito.

Com relação à promoção das empresas, elemento que se mostra extremamente importante para o sucesso do varejo, tanto a Empresa B quanto a Empresa A, possuem a visão de que suas estratégias devem ser adaptáveis aos países em que vão se inserir. Ambas possuem uma posição geral da marca, influenciada pela sua missão e visão perante o mercado e seus concorrentes, mas que consegue se habituar ao perfil dos consumidores que vão utilizar seus produtos. Portanto, para suas campanhas internacionais, ambas marcas, tanto Empresa A quanto Empresa B, procuram replicar o padrão e o *guideline* impostos pelas suas matrizes, porém, levam em consideração elementos da cultura local. Portanto, realizam alterações em alguns elementos da campanha, de modo que a mesma possa se adequar melhor aos padrões do novo país e, desta forma, ter um apelo maior ao público local.

Quanto à apresentação da Empresa A e da Empresa B, as empresas possuem decisões estratégicas diferenciadas. Enquanto a Empresa A mantém o mesmo padrão de layout e exposição dos produtos nas suas lojas no Brasil e no exterior, a Empresa B procura manter

apenas a mesma forma de exposição dos produtos. Já o layout das lojas difere de acordo com o país, por conta da cultura do mesmo e da sua relação com a marca. Pensando nas características próprias de cada país, a Empresa B opta por abrir poucas lojas grandes, ou trabalhar com segmentação multimarca, de acordo com o que melhor se enquadre no mercado local. Já a Empresa A não realiza esta diferenciação das suas lojas de acordo com o mercado inserido.

A Empresa A apenas permite adaptação em seus elementos de apresentação, caso algum destes não se enquadre em alguma exigência local. Já a Empresa B, avalia todas as variáveis para a definição do melhor layout de acordo com a região em questão, inclusive o tamanho das lojas disponíveis. Além disso, a empresa também leva em conta o investimento dos parceiros ao definir o layout, para que seu investimento esteja de acordo com o ritmo do *business* do investidor.

Quanto à questão do pessoal, a empresa Empresa A não possui funcionários próprios no exterior. Portanto, quem realiza o processo de recrutamento e seleção são os franqueados. Já a Empresa B utiliza pessoas chave para recrutar e selecionar pessoas com o perfil da marca.

Com relação aos treinamentos, ambas as empresas têm políticas parecidas. A Empresa A oferece um treinamento para seus franqueados e outro treinamento antes da inauguração de uma loja no exterior, quando uma supervisora da empresa realiza o treinamento com os funcionários contratados pelo franqueado. A Empresa B oferece diversos tipos de treinamentos que possuem um *guideline* completo, depende do cargo do funcionário e do país onde ele está alocado. A Empresa B se diferencia um pouco em relação à Empresa A, pois na Empresa A os treinamentos realizados no Brasil são replicados da mesma maneira no exterior.

Com relação aos canais de distribuição, a Empresa A, por ainda estar no começo de sua internacionalização, possui lojas, na maioria dos casos, em Shoppings Center. Já a Empresa B utiliza o *Mixed-use* (regiões centrais de comércio, Shoppings Center e locais isolados e estrategicamente escolhidos).

A Empresa A possui apenas franquias no exterior e a Empresa B também possui além de franquias, lojas próprias. Os produtos da Empresa A são fabricados no Brasil e mais um país, porém, a consolidação dos produtos acontece exclusivamente no Brasil. Os franqueados importam as mercadorias do Brasil para suas lojas no exterior. Com a Empresa B, a logística difere por se tratar de uma empresa estrangeira, portanto, todos os produtos são importados.

7. Considerações Finais

O objetivo principal do presente trabalho foi analisar como ocorrem as estratégias do composto de marketing na inserção internacional em uma empresa brasileira e uma estrangeira. Por meio de um estudo de caso múltiplo exploratório e qualitativo, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores responsáveis pelo processo de internacionalização das empresas estudadas (uma das fontes de evidência). Procedeu-se, então, a análise das fontes de evidências, tendo como base o composto de marketing de varejo internacional apresentado no referencial teórico do presente trabalho. Com estes procedimentos obteve-se a resposta para o problema de pesquisa.

O estudo mostrou que o *mix* de produtos oferecidos pela Empresa B e Empresa A no Brasil e nos demais mercados, são os mesmos. Porém, ocorrem adaptações e variações de acordo com o país, buscando aumentar a competitividade e melhorar a imagem das marcas no âmbito internacional.

Quanto ao composto de Preço, é possível perceber uma forte semelhança entre a estratégia de precificação de ambas as empresas, pois elas realizam uma análise do mercado em que irão inserir, avaliando todas as variáveis sobre o poder de compra dos clientes e sobre as

taxas características de cada país. Porém, enquanto a Empresa A se dispõe a reestruturar seus gastos de modo a entrar em um país, a Empresa B só opta por entrar em mercados que possam pagar os preços *premium* estabelecidos pela marca.

Com relação à promoção das empresas, tanto a Empresa B quanto a Empresa A possuem a visão de que suas estratégias devem ser adaptáveis aos países em que vão se inserir. Portanto, para suas campanhas internacionais, ambas as marcas procuram replicar o padrão e o *guideline* impostos por suas matrizes, porém, levam em consideração elementos da cultura local.

Quanto à apresentação da Empresa A e da Empresa B, as empresas possuem decisões estratégicas diferenciadas. Enquanto a Empresa A mantém o mesmo padrão de layout e exposição dos produtos, a Empresa B procura manter apenas a mesma forma de exposição dos produtos. Já o layout das lojas difere de acordo com o país. Além disso, a Empresa B possui dois tipos de loja que são definidos de acordo com cada mercado. A Empresa A apenas permite adaptação em seus elementos de apresentação, caso algum destes não se enquadre em alguma exigência local. Já a Empresa B avalia todas as variáveis para a definição do melhor layout de acordo com a cultura local.

Com relação ao pessoal, ambas as empresas utilizam treinamentos para melhorar a efetividade e o desempenho de suas equipes, tanto no Brasil como em mercados externos. As empresas, no entanto, têm estratégias diferentes no quesito de recrutamento e seleção, visto que a Empresa A não possui funcionários próprios no exterior.

Os critérios para as escolhas dos pontos são parecidos, pois ambas as empresas possuem lojas em shoppings, mas a Empresa B, no entanto, também está inserida em centros comerciais e em áreas externas. Além disso, ambas as empresas possuem franquias no exterior, o que contribui para manter a essência das marcas, pois permite um maior controle e uniformização dos serviços. A Empresa B, entretanto, também possui lojas próprias no exterior. Além disso, as lojas internacionais de ambas as empresas precisam importar os produtos do país onde os mesmos são fabricados.

O levantamento de dados revelou que existem muitas semelhanças entre as estratégias de ambas as empresas, porém, elas ainda são bem diferentes já que apresentam focos distintos. A Empresa B por já se encontrar em muitos mercados, possui uma estratégia mais agressiva e padronizada. Já a Empresa A, por se encontrar no início de seu processo de internacionalização, ainda possui poucas lojas no exterior, mas apresenta planos significativos de expansão para o futuro. Portanto, a partir das informações obtidas, foi possível perceber que as diferenças identificadas nas estratégias do composto de Marketing entre a Empresa A e a Empresa B não são fruto da origem de cada empresa, Brasil e França, respectivamente. Mas são fruto das diferenças culturais de cada país novo em que as empresas desejam se inserir. Portanto, estas diferenças não são decorrentes da origem de cada empresa e sim do destino para o qual as mesmas desejam se internacionalizar. Em resumo, ambas as empresas procuram manter a padronização de seus serviços e, principalmente, de sua imagem ao se internacionalizarem. Porém, realizam algumas adaptações para se manterem competitivas no mercado em que estão inseridas.

8. Limitações do Estudo e sugestões para futuras pesquisas

As empresas iniciaram seu processo de internacionalização em épocas e contextos muito diferentes. Portanto, as considerações sobre as adaptações realizadas no composto de marketing na inserção internacional de ambas as empresas não podem ser generalizadas para outras empresas de varejo, pois, pelo que foi analisado, estas adaptações dependem muito do contexto e do país para qual cada empresa deseja se expandir internacionalmente. Assim sendo, para cada novo mercado, as empresas devem elaborar uma estratégia do composto de marketing que melhor se adapte a realidade do mesmo.

Futuros estudos poderiam utilizar a abordagem do composto de marketing de varejo internacional do estudo em questão em formatos diferentes de varejo, estudando outros segmentos que sejam distintos ao de vestuário. Sugere-se também que se realizem estudos quantitativos.

Referências

- AGUIAR, H.S.; CONSONI, F.L.; BERNARDES, R.C. **Estratégia de Internacionalização conduzida**: Um estudo em redes de franquias brasileiras. [S.I.]: Proquest, 2013. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1536158219/6103EB8868CA48C1PQ/3?accountid=12217>>. Acesso em: 21 set. 2014.
- AMARO, M. Varejo: o motor da economia brasileira. **Exame**, São Paulo, junho 2014. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/o-futuro-do-varejo> >. Acesso em: 21 set. 2014.
- ARMANDO, E. **Competitividade internacional em têxteis**. 2003,159 p. Dissertação de mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde05102009-102024/pt-br.php>>. Acesso em: 21 set. 2014.
- ASSIS, M. D.; CAMILO, M.N.; JUNIOR, O.O.D.; TAKAHASHI, M. K.; MADEIRA, A. B. A internacionalização da localiza: um estudo de caso sob a ótica do composto de Marketing do varejo. Jovens Pesquisadores, São Paulo, 2013.
- BERNARDINO, E. C.; PECANOWSKI, M.; KHOURY, N.; REIS, U. **Marketing de varejo**. São Paulo: FGV, 2011.
- BEZERRA, P. O consumo ainda brilha. **As Melhores da Dinheiro**, São Paulo, SP, v.17, p. 232-234, set. 2014.
- BLUNDI, M. D. S.; ROCHA, E. O Medo do Estrangeiro: Etnocentrismo e Alternidade. In: ROCHA, A. (org.). **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**.
- CARVALHINHA, M.P. **O setor do vestuário**: uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas do vestuário no Brasil. 2007,144p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-28032008-173655/ptbr.php> >. Acesso em: 23 set. 2014.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J.L. **Marketing Internacional**. 10 ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores, 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN P.A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall 2002.
- ENGELS, J. **A influência da adaptação e da padronização do composto de marketing mercadológico sobre a performance de empresas**: uma meta análise. 2008, 104 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- FERREIRA, G. T. C.; MENDES, Z. **Negócios Internacionais e suas Aplicações no Brasil**. São Paulo: Almedina, 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Internacionalização das Empresas Brasileiras: em Busca de uma Abordagem Teórica para os Late Movers. In: **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FRANCO, A. M.; QUEIROZ, M. J.; VASCONCELLOS, E. Estratégias de internacionalização e impactos sobre a cultura organizacional da São Paulo Alpargatas S.A. In: VASCONCELLOS, E. (coord.). **Internacionalização Estratégia e Estrutura**: O que podemos aprender com o

- sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Oderbrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- GIGLIOTTI, B. S. O funcionamento do sistema de franchising. In: MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. (org.). **Franquias Brasileiras: Estratégias, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- IBGE. **Em 2013, PIB cresce 2,3% e totaliza R\$4,84 trilhões**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2591&busca=1&t=2013-pib-cresce-2-3-totaliza-r-4>>. Acesso em: 22 set. 2014.
- KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.
- KHAUAJA, D.M.R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: Estudo com franqueadoras brasileiras**. 2009. 299p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: < file:///C:/Temp/Tese_Daniela_Khauaja_2009%20(1).pdf >. Acesso em: 21 set 2014.
- KOTABE, M; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000. 764 p.
- KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercado**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Futura, 2002.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª ed. Brasil: Pearson Education, 2013.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MADEIRA, A.B **Internacionalização do varejo: Um estudo com empresas brasileiras por meio da análise de conteúdo**. 2009. 233p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05102009-102024/pt-br.php> >. Acesso em: 21 set. 2014.
- MADEIRA, A. B.; SILVEIRA, J. A. G.; Internacionalização de Empresas de Varejo. In: ANGELO, C. F.; FOUTO, N. M. M. D.; NIELSEN, F. A. G. (coord.). **Manual de Varejo no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elseiver, 2011.
- MERLO, E. M; CERIBELI, H. B; PRADO, L. S. do. **Gestão de perdas no pequeno varejo: um estudo de caso de uma rede de compras formada por pequenos supermercadistas**. Revista de Administração da Unimed, v. 9, n. 3, 2011.
- MORGADO M. G.; GONÇALVES, M. N. **Varejo: Administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.
- NOSÉ, A.J.; **Marketing Internacional: Uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- SAIANI, Edmour. **Loja Viva: revolução no pequeno varejo brasileiro**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora SENAC São Paulo, 2001.
- SAMPAIO, C.H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial de empresas brasileiras de varejo de vestuário no Brasil**. 2000. 234 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2882/000282856.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 set. 2014.

SEBRAE. **Marketing Internacional**. Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <file:///C:/Temp/marketinginternacional_internacionalizacaoempresas_sebrae.pdf>. Acesso em: 21 set. 2014.

SEBRAE. **Internacionalização de micro e pequenas empresas**. Casos sobre internacionalização de empresas. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2F921CF AEA18DDA28325754600752E00/\\$File/NT0003DBE2.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2F921CF AEA18DDA28325754600752E00/$File/NT0003DBE2.pdf)>. Acesso em: 23 set 2014.

SINVESPAR. **Novas perspectivas no varejo e o impacto no setor de vestuário**. Santa Catarina, 2012. Disponível em: <http://www.sinvespar.com.br/Download/Indicadores/NovasPerspectivasdoVarejoeoImpactonoSetordeVesturio.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2014.

SPERS, R.G.; WRIGHT, J.T.C. **Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização de empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais**. [S.I.]: Proquest, 2013. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1520562576/6103EB8868CA48C1PQ/1?accountid=12217>>. Acesso em: 21 set. 2014.

TOLEDO, Luciano Augusto; SHIRAISHI, 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: 20 set. 2014.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.