

PADRONIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO MARKETING MIX NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO ESPECIALIZADO: ESTUDO COMPARATIVO NOS MERCADOS DO BRASIL E DA TURQUIA

RESUMO

O trabalho tem por objetivo identificar como ocorre o processo de padronização das variáveis do marketing mix fora do país de origem em um varejista especializado. Inicialmente foi feita uma revisão da literatura para a definição das variáveis a serem analisadas e quais eram os elementos que compõem cada uma delas, ambos influenciados pelas características específicas das empresas varejistas. Ainda na etapa de revisão da literatura foi possível entender a relevância do processo de padronização na internacionalização do varejo e a inexistência de estudos tratando de varejistas especializados. Foi estruturado um estudo de caso, com um varejista especializado em produtos infantis, comparando duas operações da empresa, uma no Brasil e outra na Turquia com o país de origem Itália. A coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade, semiestruturada com executivos dos três países, análise de documentos e observação de campo, com visita às lojas da empresa na Turquia e no Brasil. Os resultados encontrados estão alinhados com o conceito de *continuum* de padronização das variáveis, sendo que as variáveis principais, tipo de loja, localização e ambientação de loja, são padronizadas. Os resultados indicam ainda que nem todos os elementos de uma variável considerada principal são padronizados, sugerindo que o conceito de *continuum* poderia ser aplicado também aos elementos que compõem a variável.

Palavra Chave: internacionalização do varejo; varejo especializado; marketing mix varejista; padronização do marketing mix.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização do varejo não é um fenômeno recente, como chama a atenção Treadgold (1988), a empresa varejista americana Woolworth abriu sua primeira loja fora dos EUA em 1907. O que tem mudado nos últimos anos é a escala do processo de internacionalização. Em 2000, 12,6% do faturamento das 250 maiores empresas varejistas do mundo vinham de operações em mercados fora do país de origem. No ano de 2015, esse percentual chegou a 22,6%. Em 2000, as 250 maiores empresas, operavam em média em 5 países, em 2015 operavam em média em 10 países (GLOBAL, 2007; GLOBAL, 2017).

Segundo Alexander e Doherty (2010), a pesquisa na área de varejo internacional tem aumentando nos últimos anos, tratando de temas como o processo de internacionalização, motivações de investimento e desinvestimento, seleção de mercados, modo de entrada, estratégias de marketing, todos considerando as especificidades do setor. Para Akehurst e Alexander (1995) a área de estudos de internacionalização do varejo deve estar norteada para responder as seguintes questões: *o que é a internacionalização do varejo? Por que os varejistas se internacionalizam? Quando a internacionalização ocorre? Quem são os varejistas internacionais? Onde os varejistas desenvolvem as operações? Como os varejistas desenvolvem as operações?*

Dentro do tema como os varejistas desenvolvem suas operações internacionais, um assunto que tem chamado a atenção dos pesquisadores mais recentemente é a estratégia de padronização das variáveis do marketing mix (SWOBODA, *et al*, 2014). Quando os autores usam a nomenclatura padronização eles estão se referindo a decisão de padronização ou adaptação das variáveis de marketing. Os estudos de White e Absher (2007), Evans *et al* (2008) abordam o assunto do ponto de vista de porque as empresas padronizam as variáveis do marketing mix. Swoboda e Elsner (2013); Swoboda *et al* (2014) abordam o tema relacionando

o impacto da padronização nos resultados da empresa nos mercados internacionais. Burt *et al* (2011), Childs e Jim (2014) estudam quais são as variáveis que são padronizadas.

Nos estudos sobre internacionalização do varejo, as empresas de grande porte em termos de faturamento, do setor de supermercado ou generalistas são as que mais recebem atenção dos pesquisadores (ALEXANDER *et al*, 2011). Empresas de varejo de pequeno e médio porte, especializados ou de nicho de mercado recebem menos atenção sendo uma boa oportunidade para o desenvolvimento de novos estudos (HUTCHINSON; QUINN, 2011).

O objeto de estudo é a internacionalização de empresas varejistas, mais especificamente o processo de padronização do marketing mix das empresas varejistas internacionais.

No campo da padronização das variáveis do marketing mix do varejo internacional, são encontrados duas possibilidades de novos estudos, uma é em relação ao processo de padronização de um varejista especialista internacional e outra possibilidade é a análise do processo de padronização considerando o detalhamento dos elementos que compõem as variáveis. Essas duas possibilidades norteiam o desenvolvimento do presente estudo.

Este trabalho teve como objetivo identificar como ocorre o processo de padronização das variáveis do marketing mix fora do país de origem em um varejista especializado. Para isso foram mapeadas as variáveis do marketing mix varejista e os seus elementos; identificadas como são as variáveis do marketing mix da empresa no país de origem Itália, Turquia, Brasil; apontadas quais variáveis são padronizadas em cada país destino; verificado se existem elementos que são adaptados dentro de uma variável padronizada e estabelecidas as diferenças do processo de adaptação que ocorrem nos países de destino Turquia e Brasil.

O presente estudo busca preencher a lacuna na literatura e tem como referencial as variáveis do marketing mix, porém busca identificar se dentro de uma variável padronizada existe algum elemento que não é padronizado ou ainda se existe diferença entre a padronização dos elementos entre as diferentes operações analisadas. Do ponto de vista gerencial o estudo contribui com informações que podem ser usados pelos gestores durante o processo de internacionalização de empresas varejistas, na análise e tomada de decisão, notadamente nas questões relativas em como conduzir o processo de padronização das variáveis do marketing mix.

2 ESPECIFICIDADES DO VAREJO

O varejo pode ser definido como todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, (DUNNE *et al.*, 2011; MATTAR, 2011). É importante chamar a atenção para o fato de que o varejo não opera apenas com bens, mas tem um importante papel também na disponibilização de serviços para os consumidores, como por exemplo, restaurantes, cabeleireiros, lavanderias. Para Seshanna e Prasad (2015), o varejo pode ainda ser entendido como um canal de distribuição, que facilita o fluxo de mercadorias desde o ponto de produção até o usuário final e também como um canal de marketing para entrega de soluções de valor para o fabricante.

Como elemento do canal de marketing, o varejo assume diferentes e importantes papéis, que definem como ele consegue adicionar valor a cadeia: fracionamento, conveniência espacial, tempo de espera e entrega, variedade de produtos, serviços ao cliente (COUGHLAN *et al.*, 2012).

A função de fracionamento está embasada na ideia de que o varejo compra grandes lotes de mercadorias e divide em unidades menores, que serão compradas pelos consumidores finais. A palavra “*retail*”, varejo em inglês, vem do verbo francês “*retailer*” que pode ser traduzido como “cortar em pedaços” (VARLEY; RAFIQ, 2014). Em outros idiomas, a palavra varejo encerra em si a função de reduzir em partes menores: “*minoristas*” no espanhol ou em italiano “*al dettaglio*”. No Brasil, a origem da palavra também remete a ideia de dividir em partes.

Varejo vem de vara, que entre outras aplicações, era a denominação de uma antiga unidade de medida. Varejo, vender em vara, cortar em pedaços (CUNHA, 1982).

A conveniência espacial está relacionada com a proximidade física que o varejista está do consumidor. Isso é, quão próximo o varejo leva os produtos dos fabricantes aos seus consumidores. Essa função ganha diferentes dimensões em função do tipo de produto a ser considerado. Esse conceito é aplicável principalmente a lojas físicas, para outros formatos de lojas o conceito pode ser aplicado, mas na forma de facilidade de acesso e disponibilidade. (PRADHAN, 2009).

O valor adicionado pelo varejo em relação ao tempo de espera e entrega diz respeito ao ajuste que deve ser feito entre o tempo de produção, a velocidade e a necessidade de consumo, ajustando as curvas de oferta e de demanda. Essa função está ligada diretamente a gestão de estoques que o varejo faz. Dependendo da necessidade do consumidor, mesmo um bem de compra planejada, como um eletrodoméstico assume a característica de “compra imediata” fazendo com que a disponibilidade de estoque seja decisiva para a escolha do produto. (COUGHLAN *et al* 2012).

Ainda sob a perspectiva das necessidades dos consumidores, a variedade de produtos que o varejista oferece representa um valor fundamental na medida que reduz significativamente o número de contatos necessários para satisfazer as necessidades dos indivíduos. Se os indivíduos tivessem que procurar os fabricantes para suprir cada necessidade ou grupo de necessidades, e os fabricantes atenderem diretamente cada indivíduo o número de contatos e transações seria muito grande (MADAAN, 2009).

As decisões relacionadas a variedade de produtos tomadas pelos varejistas consideram dois aspectos: os diferentes tipos de produtos que serão oferecidos (categorias de produtos) e as variedades de produtos que serão oferecidos em cada categoria (sortimento). O consumidor poderá ir numa loja onde ele encontrará uma grande quantidade de produtos diferentes entre si, ou numa loja onde os produtos pertencem a mesma categoria, porém com uma grande variedade de marcas ou modelos na mesma categoria. (VARLEY, 2014).

O valor agregado pelos serviços prestados pelo varejo é essencial para algumas categorias de produtos, como por exemplo aqueles que precisam de montagem, instalação, assistência técnica ou orientação de uso. Se relaciona diretamente ao valor de conveniência espacial, isso é, o varejo pode assumir localmente os serviços que os fabricantes necessitam para a comercialização de seus produtos. (ZENTES, 2017).

Existe um outro modelo de canais de marketing que não segue a sequência linear entre fabricante e distribuidores. Esse modelo é chamado de sistema vertical de marketing, onde as atividades de distribuição estão integradas às atividades de fabricação. Gupta e Randahawa (2008) chamam a atenção que nesse modelo aumenta o controle da empresa sobre seu processo de oferta para os consumidores. Do outro lado a empresa pode perder em termos de aumento de custos, por conta da necessidade de especialização em áreas mais diversas que apenas produção ou distribuição.

Para as empresas que operam nesse modelo, a integração pode ter ocorrido no sentido do fabricante para o varejo, isso é, uma empresa é criada originalmente como fabricante e depois ela passa a operar também como varejista, ou no sentido contrário, nasce como varejista e depois passa a controlar também o processo de fabricação. Algumas empresas podem se dedicar a fabricar e vender os produtos apenas em seus canais (lojas) ou fabricar e vender em seus canais e em outros canais. A Levi Strauss é um exemplo de empresa com esse tipo de estrutura de canais, de um lado ela tem uma rede de varejo grande e estruturada, ao mesmo tempo busca a distribuição em outros canais (VARLEY; RAFIQ, 2014).

A pluralidade de funções que o varejo assume, seja na criação de valores ao longo dos canais (COUGHLAN *et al* 2012) ou como participante do canal vertical em Gupta e Randahawa (2008) faz com que as atividades do varejo se tornem complexas. O conceito de simplesmente

comprar e vender fica ultrapassado, e as empresas varejistas se transformam em complexas e sofisticadas organizações, que podem coordenar os canais de marketing ou ser a proprietária da cadeia, devendo adicionar valor tanto quanto possível, considerando sempre a dificuldade de mensurar esse valor, por conta da sua intangibilidade (ZENTES *et al.*, 2017).

Para Wag (2017), essa complexidade impacta diretamente na forma como o varejo deve se organizar para criar vantagem competitiva, isso é atender os mais variados mercados alvos, com crescimento de receita e lucro sustentável a longo prazo.

A estratégia do varejo está relacionada com a forma como o varejista busca criar vantagem competitiva, sendo o marketing mix varejista parte integrante dessa estratégia. Quais são as variáveis que formam o seu marketing mix, os elementos que compõem cada uma delas, a maneira como coordenar essas variáveis, a relação entre elas, são aspectos considerados na análise e decisão do varejista e são revisados no tópico marketing mix varejista.

Da mesma maneira, o processo de internacionalização do varejo está nesse contexto estratégico: variados mercados alvos, crescimento de receita, lucro sustentável.

3 VARIÁVEIS DO MARKETING MIX DO VAREJO

Para Dunne *et al.* (2011) o marketing mix nas empresas varejistas é componente do plano estratégico de marketing da empresa. O posicionamento da empresa na mente do seu consumidor em relação a seus concorrentes é fruto da maneira como a empresa articula e implementa as variáveis que compõem o marketing mix.

As variáveis do composto de marketing, também chamado de marketing mix, propostas originalmente por McCarthy (1960): produto, preço, promoção e distribuição (praça), são apresentadas de forma diferentes nos estudos do setor de varejo. Burt *et al.* (2011), Swoboda e Elsner (2013) defendem essa abordagem diferenciada por conta das características específicas do varejo, que diferem dos fabricantes, objeto de estudo da proposta de McCarthy, Constantinides (2006) dá uma visão dessas diferentes propostas.

Em estudos relacionados a padronização das variáveis do marketing mix na internacionalização das empresas do varejo, Evans *et al.* (2008) adotam como variáveis do marketing mix: produto, preço, comunicação, localização, layout, atmosfera e serviços.

Burt *et al.* (2011) também em estudos de padronização na internacionalização do varejo propõem como variáveis: produto, localização, formato de loja, serviços e atividades de vendas, comunicação. No estudo dos autores, formato de loja (tipo de loja a ser adotado), e localização (onde será implantada), são consideradas fundamentais por causa da sua característica de longo prazo, isso é o varejista não consegue mudá-las rapidamente caso aconteça algum problema. Swoboda e Elsner (2013) sugerem uma classificação das variáveis do marketing mix em principais e periféricas. As variáveis principais estão relacionadas com a imagem do varejista: tipo de loja, marca, localização, layout e design de loja. As variáveis periféricas são: sortimento, preço, promoção de vendas, horário de funcionamento, serviços, pessoas (incluindo operação de vendas). A explicação dessa separação está relacionada com a opção do varejista em padronizar ou não cada uma dessas variáveis quando da sua expansão para mercados fora do seu país sede e será discutida mais adiante no tópico sobre internacionalização das empresas varejistas.

Miotto e Parente (2015) consideram que as variáveis que compõem o marketing mix varejista são: produto, preço, promoção, apresentação de loja, localização, pessoal/serviço (atendimento). Essas variáveis estão descritas em um estudo sobre o varejo de confecção; explicação para não incluir a variável serviço.

Comparando as diferentes propostas, as variáveis adotadas nesse estudo são as mesmas usadas por Burt *et al.* (2011), acrescida da variável ambientação de loja (design) que é citada

por outros estudos e também pelos autores, porém como um componente da variável formato de loja.

Este estudo considera que o marketing mix varejista é composto por: tipo de loja, localização, ambientação de loja, produto, preço, promoção, equipe de atendimento e serviços.

4 INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO

O processo de internacionalização do varejo tem se acentuado nos últimos anos, apesar de não ser um fenômeno recente. Em 2000, 12,6% do faturamento das 250 maiores empresas varejistas do mundo vinham de operações em mercados fora do país de origem. No ano de 2015, esse percentual chegou a 22,6%. Em 2000, as 250 maiores empresas, operavam em média em 5 países, em 2015 operavam em média em 10 países (GLOBAL, 2007; GLOBAL, 2017).

Os paradigmas de Uppsala e a Teoria Institucional são encontrados com frequência nos estudos de internacionalização do varejo.

Evans *et al.* (2008) destacam que o modelo de Uppsala, pode ser considerado como um paradigma adequado para explicar o processo de internacionalização das empresas de varejo a partir da saturação dos mercados internos, já nesse modelo as empresas começaram suas operações com um foco puramente doméstico e, em resposta à saturação do mercado interno começaram a se expandir para o mercado externo de forma gradual e incremental.

O modelo de Uppsala, originalmente proposto para análise do processo de internacionalização de empresas industriais tem dois princípios básicos: as empresas se internacionalizam de forma lenta e gradual, inicialmente com exportações por um agente, depois o estabelecimento de uma subsidiária, e por último a implantação de uma unidade produtiva. O outro princípio do modelo é que as empresas fazem esse processo iniciando as operações por países com menor distância psíquica. (JOHANSON; VAHNE, 2009).

A distância psíquica é definida como a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro resultante da percepção e compreensão das diferenças culturais e de negócios. As diferenças do ponto de vista de negócios podem incluir o ambiente político legal, ambiente econômico, práticas de negócios, linguagem e estrutura do setor de mercado. (EVANS *et al.*, 2000; EVANS; BRIDSON, 2005).

O modelo de Uppsala é um paradigma usado para a explicação de diferentes etapas do processo de internacionalização que serão discutidos adiante.

A Teoria Institucional, para Sternquist (1997), pode ser usada para explicar a influência do ambiente externo e do ambiente interno no processo de internacionalização das empresas varejistas. A teoria institucional é composta por três dimensões: reguladora, normativa e cognitiva. A reguladora diz respeito às questões políticas e legais do país. A normativa é relacionada com a normas e a cultura do país, sendo importante nessa dimensão o conceito de distância cultural. A cognitiva trata do modo de agir das empresas, em função das suas experiências anteriores, que cria uma força inercial que dificulta a tomada de medidas racionais (MADEIRA, 2009).

Para Akehurst e Alexander (1995) a área de estudos de internacionalização do varejo deve estar norteadas para responder as seguintes questões: *o que é a internacionalização do varejo? Por que os varejistas se internacionalizam? Quando a internacionalização ocorre? Quem são os varejistas internacionais? Onde os varejistas desenvolvem as operações? Como os varejistas desenvolvem as operações?* Segundo Alexander e Doherty (2010), a área de estudo do varejo internacional tem sido influenciada pela economia, geografia e pelo marketing, sendo o último predominante nos últimos anos.

5 METODOLOGIA

A abordagem metodológica nesse estudo foi adotada em função do seu objetivo que é identificar quais são as variáveis do marketing mix de um varejista especializado internacional e como são padronizadas fora do país de origem. Dessa maneira o tipo de pesquisa foi bibliográfica e exploratória de campo. Na pesquisa bibliográfica foram geradas informações sobre os temas centrais do estudo: as especificidades do varejo, as variáveis do marketing mix varejista e a internacionalização do varejo, usadas posteriormente para a estruturar a pesquisa de campo e a análise dos resultados. (GRAY, 2009)

A abordagem do estudo é qualitativa, indicada para este tipo de estudo; que busca entender detalhes sobre o fenômeno objeto do estudo e também buscar novos entendimentos. De forma geral, não existe na abordagem qualitativa formulações de hipóteses, o que também não ocorre nesse estudo. (BRYMAN, 2012)

O método de pesquisa usado foi o estudo de caso. Para a seleção do caso a empresa deveria atender as seguintes características: varejista internacional, do tipo especializado, que tivesse atuação em pelo menos dois países, preferencialmente Brasil e Turquia, por conta da facilidade de acesso do pesquisador. Após busca foram identificadas duas empresas, uma do setor de lingerie a Intimissi e uma do setor de produtos infantis, a Chicco. Ambas por coincidência de origem italiana. A escolha da Chicco foi por conveniência, justificada por duas razões, ela se enquadra no perfil buscado e se disponibilizou a participar da pesquisa. Nesse estudo, a disponibilidade se mostrou um desafio já que isso deveria ocorrer em três países diferentes, no caso foi Itália, Turquia e Brasil.

Como técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, análise de documentos e observação de campo. Foram feitas entrevistas semiestruturadas, com roteiro baseado nas variáveis do marketing mix varejista e seus elementos, os documentos foram coletados junto a empresa, e as observações foram feitas nas lojas da empresa no Brasil e na Turquia. A triangulação é importante para garantir a confiabilidade dos dados apurados (YIN, 2010). Para a coleta dos dados referentes a Turquia, foi feita uma entrevista, em inglês com uma executiva responsável pela operação das lojas no país. A entrevista foi feita pessoalmente, na sede da empresa em Istambul e foi gravada, com autorização do entrevistado com recurso digital. A entrevista foi transcrita e depois de feita a análise de conteúdo e organizadas as categorias, foram enviadas para o entrevistado para verificar se os dados estavam de acordo com a realidade descrita durante a entrevista. Essas duas etapas ainda em inglês. O material só foi traduzido para o português no momento da redação final da apresentação dos resultados encontrados. A coleta dos documentos foi feita durante o mês de março, conforme o desenvolvimento da pesquisa. Foram visitadas ainda quatro lojas da empresa nos meses de fevereiro e março de 2017 localizadas no Shoppig Akasya (franquia), Istanbul Mall (franquia), Shopping Maltep Park (própria), e a loja tipo outlet, no Shopping Via Port (franquia), todas na cidade de Istambul.

Para a coleta dos dados referentes ao Brasil, foram feitas três entrevistas, conduzidas pessoalmente na sede da empresa na cidade de São Paulo, em português, gravadas com autorização dos participantes, usando recurso digital, no mês de fevereiro de 2017. As entrevistas foram transcritas, depois de feita a análise de conteúdo, organizadas as categorias, foram enviadas para os participantes para a verificar se os dados estavam de acordo com a realidade descrita durante a entrevista. A coleta dos documentos foi feita durante os meses de fevereiro e março, conforme o desenvolvimento da pesquisa. Foram visitadas ainda quatro lojas da empresa no mês de fevereiro de 2017 localizadas no Morumbi Shopping, Shopping Ibirapuera e Shopping Pátio Higienópolis, todas na cidade de São Paulo e a loja tipo outlet no Shopping Catarina Fashion Outlet, na cidade de São Roque (Rodovia Castelo Branco).

O tratamento de dados foi realizado usando a análise de conteúdo que, para Bardin (2004), aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores

que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção recepção dessas mensagens.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a análise dos dados encontrados na pesquisa de campo é possível identificar que a empresa adota a padronização em algumas variáveis, como tipo de loja, localização e ambientação e de adaptação nas variáveis produto, preço, promoção, equipe de atendimento e serviços. Os resultados encontrados estão alinhados com os trabalhos de Martenson (1987), Evans *et al* (2008), Burt *et al* (2010) que afirmam que os varejistas padronizam algumas das suas variáveis e adaptam outras. O mesmo se pode dizer usando o conceito de variáveis principais e variáveis periféricas de Swoboda e Elsner (2013). As variáveis principais: tipo de loja, localização de loja e ambientação de loja são padronizadas, enquanto as variáveis periféricas: produto, preço, promoção, equipe de atendimento e serviços são adaptadas. Não existe diferença no processo de padronização entre os dois países, Turquia e Brasil.

Evans *et al.* (2008) afirmam que nenhum varejista é puro na sua estratégia, nem padroniza totalmente as variáveis nem adaptam totalmente as variáveis. A análise dos resultados indica que isso também ocorre “intra variável”, ou seja, existem elementos que são padronizados e alguns que são adaptados. Nesse nível de análise é possível identificar diferenças entre os resultados da Turquia e do Brasil.

Na variável tipo de loja o elemento tipo de loja não sofre adaptação, em ambos os países são lojas especializada (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE; BARKI, 2014; QUINN; ALEXANDER, 2002). Para o elemento propriedade foi encontrada diferença na estratégia, na Turquia existe franquia enquanto no Brasil não, a justificativa está na questão de controle que podemos identificar nos trabalhos de Quinn e Alexander (2002), Moore *et al.* (2010); Gollnhofer e Turkina (2015). Esse desafio de controle em operações com lojas franquizadas é encontrado na Turquia em relação a falta de produto nas lojas e a não adoção de uniformes pelas equipes de atendimento. A ausência do modelo de loja virtual é justificada por fatores internos (VIDA; FAIRHUST, 1998; ALEXANDER; DOHERTY, 2010).

Considerando a variável localização o elemento microlocalização (MATTAR, 2011), tem diferenças entre os dois países, enquanto a Turquia busca uma localização em centro comercial não planejado o Brasil não quer esse tipo de localização por conta de segurança. Segurança é um fator de decisão de localização que está relacionado com fatores do ambiente de negócio (EVANS *et al.*, 2000), porém não é destacado com tanto quanto identificado na pesquisa. A dificuldade da Turquia em encontrar os pontos disponíveis é o que Pioch e Byrom (2004) consideram um dos grandes desafios do processo de microlocalização. Tanto no Brasil quanto na Turquia o uso da experiência dos decisores é fator chave para a escolha dos novos pontos (REYNOLDS; WOOD, 2010).

Na análise da ambientação de loja, é possível identificar que a adaptação acontece de forma superficial tanto nos elementos layout quanto no elemento planograma, em função da geometria e dimensões da loja, porém os resultados dessas adaptações não chegam a afetar o modo como o consumidor vê a loja (SWOBODA; ELSNER, 2013).

Na variável produto, os elementos amplitude e profundidade (LEVY; WEITZ, 2012) se mantém padronizados. A adaptação ocorre se for considerado os itens que são vendidos. No caso da Turquia o sortimento está mais alinhado com a Itália, por conta da menor distância geográfica (ALEXANDER; MYERS, 2000; ALEXANDER *et al.*, 2011) que impacta no clima. Na Turquia, grau de controle sobre as lojas franquizadas, acentua a característica de adaptação. No caso do Brasil são apontados dois fatores para que o sortimento seja adaptado: o clima (distância geográfica) e as regras que tratam da importação e venda de produtos infantis, relacionadas com o ambiente de negócios (STERNQUIST, 1997).

A variável promoção sofre adaptação nos dois países se comparados com o país sede Itália. Ainda assim é possível identificar a padronização no elemento ferramenta, por exemplo o uso de promoção médica em todas as operações.

O preço é a variável mais difícil de ser padronizada (MARTENSON, 1987), se for considerado o preço de etiqueta, por conta de todas as diferenças de impostos e custos envolvidos. Os resultados indicam a padronização dos elementos do método de formação de preço, onde são usados os custos e a concorrência (ZENTHES *et al.*, 2015). A gestão do preço também é padronizada, ele é estabelecido pela área de produtos e a loja não tem autonomia para fazer alterações.

A equipe de atendimento é outro fator que sofre adaptações por conta de suas características. Na pesquisa foi possível identificar que o elemento atributo físico uniforme é padronizado. Isso ocorre porque a empresa considera o uniforme como fundamental para a identificação do consumidor com a marca. Nesse caso, o uniforme seria um elemento pertencente a variável ambientação de loja, portanto uma variável principal (SWOBODA; ELSNER, 2013).

Na variável serviços foi possível identificar que os elementos oferecidos não sofrem adaptação: garantia, assistência técnica e troca, mas como cada operação trata esses elementos sim, principalmente considerando os diferentes ambientes de negócio (STERNQUIST, 1997). O quadro 1 apresenta um resumo dos achados.

Quadro 1 – Comparativo de Resultados

Variável	Itália	Turquia	Brasil
Tipo de Loja	especializada	especializada	especializada
	loja Físicas e virtual	loja Físicas	loja Físicas
	própria e franquia	própria e franquia	própria
	até 150 m2	até 150 m2	até 150 m2
		o motivo para não ter loja virtual é decisão interna	o motivo para não ter loja virtual é decisão interna
Localização	dispersa	concentrada	concentrada
	centro comercial planejado e não planejado	centro comercial planejado e não planejado	centro comercial planejado e não planejado
	dados primários e secundários	dados primários, secundários e experiência	dados primários, secundários e experiência
Apresentação de Loja	diferentes apresentações por conta de atualizações	Padronizado estrutura geral seguindo país sede	Padronizado estrutura geral seguindo país sede
	Layout e planograma conforme tamanho de loja	Layout e planograma conforme tamanho de loja	Layout e planograma conforme tamanho de loja
		Vitrine seguindo sugestão ou não	Vitrine seguindo calendário promocional
	existe equipe de visual merchandising	existe equipe de visual merchandising	não existe equipe de visual merchandising
Produto	pequena amplitude com profundidade	pequena amplitude com profundidade	pequena amplitude com profundidade
	sortimento definido por cluster e tamanho de loja	sortimento definido por conta tamanho de loja	sortimento definido por tamanho de loja; forte influencia do clima e restrições legais
	outlet coleções anteriores	outlet coleções anteriores	outlet coleções anteriores
		dificuldade de gestão com lojas franquizadas	dificuldade na gestão de sortimento justifica a não existência de franquia
Promoção	promoção médica	promoção médica	promoção médica
	revistas e tv	revistas	revistas e product placement em novelas

Variável	Itália	Turquia	Brasil
	mídia digital, facebook e instagran	mídia digital, facebook	mídia digital, facebook e instagran
		Vitrine seguindo sugestão ou não	Vitrine seguindo calendário promocional
		anúncios com colaboração da matriz	anúncios seguindo guia de aplicação de marca
		aproveita oportunidade nos shoppings onde estão as lojas	restrição legal quanto a promoção de preços
Preço	posicionamento valor	posicionamento intermediário	posicionamento premium
	baseado concorrência	baseado concorrência	baseado concorrência
	definido pela área de categoria	definido pela área de categoria	definido pela área de categoria
	sem autonomia para loja	sem autonomia para loja	sem autonomia para loja
	financiamento com cartão de crédito	financiamento importante, com cartão de crédito	financiamento com cartão de crédito
			forte influência dos custos de importação e de certificação de produtos
Equipe de atendimento	varia em função tamanho da loja e horário de funcionamento	varia em função tamanho da loja e horário de funcionamento	varia em função tamanho da loja e horário de funcionamento
	mais comum 5 funcionários (1 gerente e 4 assistentes de vendas)	mais comum 5 funcionários (1 gerente e 4 assistentes de vendas)	mais comum 5 funcionários (1 gerente e 4 assistentes de vendas)
	maioria mulhers, faixa etária entre 30 e 50 anos	maioria mulhers, faixa etária entre 30 e 50 anos, de preferência mães	maioria mulhers, faixa etária entre 30 e 50 anos, de preferência mães
	poucos homens, quando encontrados direcionados para a venda da categoria juvenile	poucos homens, quando encontrados direcionados para a venda da categoria juvenile	nenhum homem
	recrutamento local	recrutamento local	recrutamento local
	seleção equipe feita por gerente de lojas e regional de vendas	seleção equipe feita por gerente de lojas e gerente de operações	seleção equipe feita por gerente de lojas, gerente de operações com apoio do departamento de recursos humanos
	existe uma estrutura de treinamento	não existe uma estrutura formal de treinamento, apoio da área de produtos	não existe uma estrutura formal de treinamento, apoio da área de produtos
		uniforme padronizado na Itália	uniforme padronizado na Itália
		dificuldade de implantar os uniformes na franquia	
Serviços	garantia dois anos	garantia cinco anos	garantia um ano
	assistência consumidor usando diferente forma de contato	assistência consumidor usando diferente forma de contato	assistência consumidor usando diferente forma de contato
	troca de produtos	troca de produtos	troca de produtos

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os resultados encontrados é possível afirmar que no caso da empresa, um varejista especializado, adota a padronização das variáveis tipo de loja, localização e ambientação e adapta nas variáveis produto, preço, promoção, equipe de atendimento e

serviços. Os resultados encontrados estão alinhados com os trabalhos de Martenson (1987), Evans *et al* (2008), Burt *et al* (2010), Swoboda e Elsner (2013) que não eram específicos sobre varejista especializados internacionais.

A variáveis padronizadas eram as mesmas no dois países destino, Turquia e Brasil. O que se destaca nos resultados é a identificação de diferenças na padronização de alguns elementos das variáveis padronizadas, o que se apresenta como uma contribuição do estudo ao conjunto de conhecimentos da área de internacionalização do varejo.

No caso da variável tipo de loja, no elemento tipo de propriedade, a Turquia segue exatamente o modelo da Itália, loja própria e franquias, no Brasil foi identificado apenas lojas próprias, justificada por uma questão de necessidade de controle da operação (QUINN; ALEXANDER, 2002). Na variável localização de loja, no elemento microlocalização, os dois países Turquia e Brasil seguem o padrão do país de origem, só que para expansão vão em direção opostas, enquanto a Turquia pretende ir para área de comércio não planejadas (lojas de rua), o Brasil quer evitar esse tipo de localização por conta da violência urbana. Na variável ambientação de loja, os elementos layout e planograma não são padronizados, cada país segue a característica física de suas lojas e disponibilidade de produtos, havendo diferenças entre os dois países pesquisados.

Foi possível identificar também um elemento que é padronizado dentro de uma variável não padronizada. Na variável equipe de atendimento, o elemento atributo físico uniforme é padronizado.

A identificação de elementos não padronizados dentro de variáveis padronizadas amplia o conceito de continuum de padronização das variáveis identificado por Evans *et al* (2000), Evans *et al* (2008). Pelo que foi identificado no caso, continuum não acontece apenas entre variáveis, mas também nas variáveis.

Uma limitação do estudo foi o tipo de sortimento oferecido pela empresa, que oferece uma série de possibilidades de análises e considerações no estudo, limita a possibilidade de decisões gerenciais da empresa. Essa limitação, indica a possibilidade de novos estudos, como por exemplo a mesma metodologia aplicada a varejistas de outras especialidades, ou a comparação de entre diferentes varejistas das mesmas especialidades.

Outra recomendação é a de novos estudos considerando a padronização dos elementos, com a possibilidade da criação de um grau de padronização da variável.

REFERÊNCIAS

- AKEHURST, G; ALEXANDER, N. Developing a Framework for the Study of the Internationalisation of Retailing. **The Service Industries Journal**, Vol. 16, pp. 204-209, 1995.
- ALEXANDER, N.; MYERS, H. The retail internationalisation process. **International Marketing Review**, Vol. 17, pp. 334-353, 2000.
- ALEXANDER, N.; DOHERTY, A. International retail research: focus, methodology and conceptual development. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 38, pp. 928-942, 2010.
- ALEXANDER, N. *et al*. International retail divestment activity. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 33, pp. 5-22, 2005.
- _____ A gravitational model of international retail market selection. **International Marketing Review**, Vol. 28, pp. 183-200, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BURT, S. *et al*. Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 18, pp. 183-193, 2011.
- BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

CHILDS, L.; JIM, M. Is Uppsala model valid to fashion retailers? An analysis from internationalisation patterns of fast fashion retailers. **Journal of Fashion Marketing and Management**, Vol. 18, pp. 36-51, 2014.

CONSTANTINIDES, E. The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. **Journal of Marketing Management**. Vol 22, p. 407-438, 2006.

COUGHLAN, A. *et al.* **Canais de Marketing**. 7ª. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DUNNE, P. M. *et al.* **Retailing**. 7th ed. Mason: Cengage Learning, 2011.

EVANS, J.; BRIDSON, K. Explaining retail offer adaptation through psychic distance. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 33, 69-78, 2005.

EVANS, J. *et al.* Psychic distance and the performance of international retailers - A suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, Vol. 17, pp. 373-391, 2000.

_____ Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. **Journal of International Marketing**, Vol. 16, pp. 32-63, 2008.

GLOBAL Powers of Retailing. [S.l.]: Deloitte Global, 2007.

GLOBAL Powers of Retailing. [S.l.]: Deloitte Global, 2017.

GRAY, D.E. Pesquisa no mundo real. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOLLNHOFER, J.F; TURKINA, E. Cultural distance and entry modes: implications for global expansion strategy. **Cross Cultural Management**, Vol. 22, pp. 21-41, 2015.

GUPTA, S.; RANDAHAWA, G. **Retail Management**. New Delhi: Atlantic, 2008.

HUTCHINSON, K; QUINN, B. Identifying the characteristics of small specialist international retailers. **European Business Review**, Vol. 23, pp. 314-327, 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outstdership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

LEVY, M; WEITZ B.A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MADAAN, K.V.S. **Fundamentals of Retailing**. New Delhi: McGraw Hill, 2009.

MADEIRA, A.B. **Internacionalização de Varejo: um estudo com empresas brasileiras por meio de análise de conteúdo**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2009.

MARTENSON, R. Is standardisation of marketing flexible in culture-bond industries? A European case study. **International Marketing Review**, Vol. 4, pp. 7-17, 1987.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MIOTTO, A.P; PARENTE, J. Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 43, pp. 242-260, 2015.

MOORE, C.M, *et al.* Brands without boundaries - The internationalisation of the designer retailer's brand. **European Journal of Marketing**, Vol. 34, pp. 919-937, 2000.

PARENTE, J. BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PIOCH, E.; BYROM, J. Small independent retail firms and locational decision-making: outdoor leisure retailing by the crags. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 11, pp. 222-232, 2004.

PRADHAN, S. **Retailing Management**. 3th. ed. New Delhi: McGraw Hill, 2009.

QUINN, B. ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 30, pp. 264-276, 2002.

REYNOLDS, J.; WOOD, S. Location decision making in retail firms: evolution and challenge. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 38 pp. 828-845, 2010.

STERNQUIST, B. Internationalization of Japanese department stores. **International Journal of Commerce and Management**, Vol. 7, pp. 57-73, 1997.

SWOBODA, B; ELSNER, S. Transferring the Retail Format Successfully into Foreign Countries. **Journal of International Marketing**, v. 21, pp. 81–109, 2013.

SWOBODA, B *et al.* An intersector analysis of the relevance of service in building a strong retail brand. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 17, pp. 428-448, 2007.

SWOBODA, B *et al.* International transfer and perception of retail formats: A comparison study in Germany and Romania. **International Marketing Review**, v. 31, pp. 155-180, 2014.

TREADGOLD, A.D. Retailing without frontiers: the emergence of transnational retailers, **Retail and Distribution Management**, v. 16, pp. 8 -12, 1988.

VARLEY, R.; RAFIQ, M. **Principles of Retailing**. 2th. ed. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2014.

VARLEY, R. **Retail Product Management**. 3th. ed. London: Routledge, 2014.

VIDA, I.; FAIRHURST, A. International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. **Journal of Retailing Consumer Services**. Vol.5, pp. 143-151, 1998.

VIDA, I. An empirical inquiry into international expansion of US retailers. **International Marketing Review**, Vol. 17, pp. 454-475, 2000.

WAG, H. E. **Your Smart Retail Market Strategy Book**. Singapura: Partridge, 2017.

WHITE, D.W; ASSHER, K. Positioning of retail stores in Central and Eastern European accession states. **European Journal of Marketing**, Vol. 41, pp. 292 – 306, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamentos e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZENTES, J. **Strategic Retail Management**. 3th. ed. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.