

Universidade Federal do Rio de Janeiro

A DIVERSIDADE CULTURAL E A ESTRATÉGIA DE
SERVIÇOS NO VAREJO BRASILEIRO:
Um estudo de caso na Rede Smart de supermercados

Marcelo Sales Ferreira

2011



A DIVERSIDADE CULTURAL E A ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS NO VAREJO
BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NA REDE SMART DE
SUPERMERCADOS

Marcelo Sales Ferreira

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Alberto Gabbay Canen

Rio de Janeiro
Agosto de 2011

A DIVERSIDADE CULTURAL E A ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS NO VAREJO
BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NA REDE SMART DE
SUPERMERCADOS

Marcelo Sales Ferreira

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Examinada por:

Prof. Alberto Gabbay Canen, D.Sc.

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

Prof. Paulo Oswaldo Boaventura Netto, D.Sc.

Prof. Marcelo Álvaro da Silva Macedo, D.Sc.

Prof^a. Ana Alice Vilas Boas, D.Sc.

Prof. Nélio Domingues Pizzolato, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

AGOSTO DE 2011

Ferreira, Marcelo Sales

A diversidade cultural e a estratégia de serviços no varejo brasileiro: um estudo de caso na Rede Smart de supermercados / Marcelo Sales Ferreira.- Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2011

XI, 143 p.:il.;29,7cm.

Orientador: Alberto Gabbay Canen

Tese (doutorado) – UFRJ/COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2011.

Referências Bibliográficas: p. 125-136

1. Diversidade cultural. 2. Varejo 3. Supermercados. I. Canen, Alberto Gabbay II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, sem cuja graça eu não teria me deparado com pessoas tão importantes na minha vida.

Às secretárias da biblioteca da COPPEAD, vizinhas cordiais e solidárias às minhas demandas.

Aos professores, técnicos e alunos do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da UFRRJ, pela companhia voluntária e involuntária nas horas de árduo trabalho.

A toda equipe de secretários do Programa de Engenharia de Produção da COPPE, e, em especial, à Fátima, por todo acompanhamento e esclarecimento de dúvidas quanto aos trâmites burocráticos que pudessem existir.

Aos supermercadistas, supervisores e gerentes da Rede Smart, que propuseram-se a dedicar algumas horas no fornecimento de dados que compuseram esta pesquisa, e em especial, ao Sr. José Carlos, que abriu as portas da empresa para realização do trabalho.

A todos os colegas de convívio e estudantes do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, e em especial, aos amigos de estudo, Saul e Américo, pelo companheirismo dedicado.

Aos professores Francisco, Boaventura e Nélio por terem emprestado seu conhecimento às valiosas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Ao professor Marco Souza, pela amizade sincera e dedicada, apaziguadora de todas as angústias.

Ao professor Marcelo Álvaro, pelo exemplo de convívio profissional e confiança depositada.

À professora Ana Alice, pela atenção e valiosa contribuição no planejamento para realização dessa pesquisa.

Ao meu professor orientador, Alberto Gabbay, por ter me apresentado o maravilhoso mundo da pesquisa sobre diversidade cultural e orientado com sapiência a evolução deste trabalho.

Aos meus pais, Agradeço a Deus pelas suas vidas, educação e amor que me disponibilizaram.

À minha esposa Cristiane, por se importar com os momentos de insegurança e ajudar acender a luz no horizonte com muito amor e carinho. Também por ter abdicado de viagens de passeio e acompanhando-me em algumas viagens de trabalho.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

A DIVERSIDADE CULTURAL E A ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS NO VAREJO
BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NA REDE SMART DE SUPERMERCADOS

Marcelo Sales Ferreira

Agosto/2011

Orientador: Alberto Gabbay Canen

Programa: Engenharia de Produção

O presente estudo analisa a influência da diversidade cultural regional brasileira sobre a gestão de varejo. O impulso obtido pelos estudos da cultura organizacional e das culturas nacionais nas últimas décadas não contemplaram na mesma medida a diversidade regional dentro de países como o Brasil e sua influência nos negócios. A pesquisa de campo, de natureza qualitativa, se dá a partir da escolha do caso de uma rede de supermercados formada por pequenos e médios empresários e de atuação nacional. Os dados foram obtidos em cinco pólos regionais da organização, em cinco regiões diferentes do país, através de entrevista aos supervisores da rede e supermercadistas filiados. Os resultados demonstram que empresas de varejo, pelo contato direto com os clientes, e especialmente do setor de supermercados, pelas características do negócio, devem apoiar-se na sensibilidade às diversidades culturais dos clientes para o planejamento do mix de bens e serviços, e da comunicação com o mercado. Entretanto, conclui-se que a necessidade premente de adaptação desses elementos às regionalidades brasileiras esbarra muitas vezes na falta de políticas de treinamento que aprofundem a consciência multicultural, na questão dos custos e no processo centralizado de tomada de decisões.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

CULTURAL DIVERSITY AND SERVICES STRATEGY IN THE BRAZILIAN
RETAIL SECTOR: A CASE STUDY IN SMART SUPERMARKETS GROUP.

Marcelo Sales Ferreira

August/2011

Advisor: Alberto Gabbay Canen

Department: Production Engineering

The present study analysis the influence of brazilian regional cultural diversity on retail management. The impulse obtained by the studies of organizational culture and national cultures in the last decade do not contemplate in the same matter regional diversity among countries, such as Brazil, as well as its influence on business. Field research of the present study is of quality nature and compromises a case of a supermarket association formed by small and middle entrepreneurs with national actuation. Data were obtained in five regional branches of the organization, compromising five different geographical regions of Brazil, in which interviews to the chain's local supervisors and supermarket owners affiliated were performed. The results demonstrate that retail companies, due to direct contact with costumers, especially in the supermarket sector, according to the characteristics of the business, should rely on the sensibility of costumers culture diversity to work out the mix of goods and services and communication with the market. However, the crying need of adaptation of these elements to the Brazilian regionalities stumbles generally at the lack of training policies that develop multicultural consciousness concerning cost and centralization of the taking decision process.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	TEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2.	OBJETIVOS	4
1.2.1.	Objetivo Geral	4
1.2.2.	Objetivos específicos	4
1.3.	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	4
2.	CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA	10
2.1.	GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	10
2.2.	GESTÃO DE SERVIÇOS	12
2.3.	O SERVIÇO LOGÍSTICO	15
2.4.	UTILIZAÇÃO DE NOVAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PARA MELHORIA DO NÍVEL DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	21
3.	O SETOR DE SUPERMERCADOS	24
3.1.	CONCEITO E EVOLUÇÃO	24
3.2.	O SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL	30
3.3.	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO VAREJO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO	33
3.4.	OS MOVIMENTOS COLABORATIVOS NA CADEIA	38
3.5.	<i>EFFICIENT CONSUMER RESPONSIVE (ECR)</i>	44
3.6.	REDES DE COOPERAÇÃO NO SETOR DE SUPERMERCADOS	47
4.	DIVERSIDADE CULTURAL	53
4.1.	O CONCEITO DE CULTURA	53
4.2.	DIMENSÕES DE CULTURAS NACIONAIS	58
	5.2.1. O modelo cultural de Hofstede	59
	5.2.2. O modelo cultural de Trompennars	61
4.3.	ASPECTOS DA CULTURA BRASILEIRA	66
4.4.	INFLUÊNCIA DAS QUESTÕES CULTURAIS NA ESTRATÉGIA VAREJISTA	72
4.5.	MULTICULTURALISMO	77
5.	METODOLOGIA	84
5.1.	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	84

5.2	PARTICIPANTES	87
5.3.	INSTRUMENTOS	88
5.4.	PROCEDIMENTOS	89
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO	91
6.1.	A REDE SMART	91
6.2.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	94
6.2.1.	Oportunidades e desafios da atuação na rede	94
6.2.2.	Influência da diversidade cultural na gestão da rede	106
6.2.3.	Adequação do mix e da propaganda	112
7.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
	APÊNDICE 1 – GUIA DE ENTREVISTA A	137
	APÊNDICE 2 – GUIA DE ENTREVISTA B	140
	APÊNDICE 3 – GUIA DE ENTREVISTA C	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logística integrada	11
Figura 2: Modelo de falha na qualidade em serviços	14
Figura 3: Trade-off de custos no sistema logístico e integração com marketing	16
Figura 4: Canais de marketing de bens de consumo	18
Figura 5: Evolução da concentração no faturamento (%)	33
Figura 6: Vantagens do pequeno varejo	36
Figura 7: Fluxo de produtos, recursos financeiros e dados em programa de resposta rápida	40
Figura 8: Etapas para implementação de soluções no pequeno varejo	45
Figura 9: Diferentes níveis de manifestação de uma cultura	55
Figura 10: Sistema de ação cultural brasileiro	70
Figura 11: Condução do estudo de caso	86
Figura 12: Organograma simplificado da rede Smart	93
Figura 13: Sistema de abastecimento do filiado Smart	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: logística na indústria x logística no varejo	20
Quadro 2: Abrangência da automação comercial da frente de caixa	41
Quadro 3: Abrangência da automação comercial da retaguarda	42
Quadro 4: Característica e tipologia das redes	48
Quadro 5: conceitos de cultura na perspectiva organizacional	56
Quadro 6: Descrição do guia de entrevista aplicado aos supervisores	89
Quadro 7: Percepção sobre as vantagens da operação na rede para os supermercados	99
Quadro 8: Dificuldades vivenciadas na gestão dos pólos segundo os supervisores	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo do banco de teses e dissertações da CAPES	6
Tabela 2: Busca de palavras-chave em periódicos internacionais	8
Tabela 3: Varejo alimentício - formatos de lojas	29
Tabela 4: Os dez maiores faturamentos do setor de supermercados no Brasil	30
Tabela 5: Comparativo da posição do Brasil na classificação de Hofstede	66
Tabela 6: Comparativo da posição dos estados da federação na classificação de Tanure	67
Tabela 7: Número de lojas da Rede Smart por estado	85
Tabela 8: Distribuição dos respondentes por pólo, período de investigação e cargo	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

O ambiente de negócios em que as empresas atuam tem passado por grandes mudanças nas últimas décadas. O desenvolvimento tecnológico dos produtos e dos processos, a intensificação das trocas internacionais de bens e informação, e a expansão das empresas para além das fronteiras nacionais de suas origens contribuíram para o aumento da competição. Os consumidores atuais apresentam níveis de exigência elevados, e mostram propensão a selecionar apenas os competidores aptos a compreender e satisfazer suas necessidades.

Esse conjunto de mudanças, que transformam o modo de vida das pessoas e a forma de atuação das empresas, é parte de um conjunto ainda mais amplo de acontecimentos que estão no bojo do fenômeno denominado globalização. A aproximação entre pessoas, organizações e governos de diferentes países é facilitada pelo desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação, com destaque para a internet.

Segundo Castells (2007), os últimos anos do século XX foram marcados pelo aumento da capacidade dos chips, desenvolvimento de redes em consequência dos avanços das telecomunicações e tecnologias de integração de computadores, e políticas de desregulamentação e liberalização colocadas em prática pelos governos e pelas instituições internacionais. No Brasil, o processo de abertura econômica intensificou-se a partir da década de noventa, quando alguns setores da indústria nacional sentiram os efeitos diretos da concorrência de produtos estrangeiros. Somou-se a isso, o lançamento do plano real em 1993, que obteve êxito na tentativa de estabilizar a economia, e atraiu novos investimentos estrangeiros para o país.

Tais investimentos não se limitaram ao setor manufatureiro, mas também o setor de serviços, no qual estão inseridas as operações varejistas, que por sua vez, congregam o setor de supermercados. Diante do movimento de aporte de investimentos estrangeiros mediante aquisições, fusões e crescimentos próprios, e dos crescentes índices de concentração do mercado, muitas empresas supermercadistas nacionais sucumbiram. Para os pequenos e médios empresários o desafio é ainda maior considerando-se as dificuldades de competição contra o poder de escala e de investimento das grandes redes.

Paralelamente às mudanças que envolvem o acirramento da competição, tem-se o aumento dos níveis de exigência dos consumidores. As empresas que atuam no varejo representam o último elo da cadeia responsável pelo fluxo dos produtos, antes da chegada ao consumidor. Os supermercados constituem-se, assim, como um tipo de varejista com o qual todas as famílias se relacionam por ser o principal canal de distribuição de produtos alimentícios no Brasil. Atualmente, as redes de supermercado oferecem uma ampla variedade de produtos alimentares e não alimentares.

Embora a maioria dos competidores enfatize o preço dos produtos como fonte de diferenciação na busca por maior participação de mercado, o gerenciamento de fatores relacionados à qualidade do serviço e ao sortimento das lojas é imprescindível para a sobrevivência nesse ambiente, que é tão competitivo. Entre os fatores que influenciam o comportamento dos consumidores, o grande merecedor de destaque é a cultura. Isso tende a ser cada vez mais notório, pois como argumenta Canen e Canen (2005), ainda que a globalização possa ser considerada como indicação de homogeneização das relações internacionais, os processos da vida real podem provar que o que ocorre é uma reafirmação das diferenças, com maior intercâmbio entre culturas diversas no cotidiano das organizações.

A diversidade cultural nos mercados afeta todas as empresas e impõe uma sensibilidade cultural capaz de adaptar as estratégias mercadológicas a cada contexto. Até mesmo dentro de um território nacional pode haver múltiplas culturas e, por isso, um dos maiores desafios colocados para as empresas é a compreensão da influência das regionalidades na cultura organizacional (SILVA, 2009; BARROSO, 2010) e das forças que pressionam pela regionalização das práticas mercadológicas (STREHLAU *et al.*, 2010).

Sendo o Brasil um país plural quando o assunto é cultura, e sendo esse elemento tão importante para a adequação das estratégias mercadológicas das empresas varejistas de supermercados, torna-se mister enriquecer o rol de estudos orientados para contribuições sobre a influência da diversidade cultural brasileira nas estratégias das empresas varejistas.

A resposta de uma empresa de varejo de supermercados aos traços culturais dos consumidores das diferentes regiões em que atua consiste no problema que esta pesquisa pretende analisar. Um diferencial dos pequenos e médios supermercadistas pode ser o conhecimento dos hábitos dos clientes locais e a capacidade de oferecimento de um atendimento personalizado. Em contrapartida, sob condições normais, esses varejistas

teriam dificuldades em obter os produtos da indústria por preços competitivos, e, em alguns casos, seriam obrigados a recorrer ao fornecimento através de um atacadista ou distribuidor. Uma das formas de sobrevivência é a formação de redes de negócios de pequenos e médios supermercadistas para, assim, obterem vantagens de negociação de volumes maiores, realizarem ações de marketing e desenvolvimento da gestão compartilhados.

No setor de comercialização de alimentos e bebidas podem existir variáveis regionais e locais que precisam ser consideradas. O processo de internacionalização das empresas obriga os gestores a atarem-se na observação do comportamento e das necessidades dos clientes de cada região. A diversidade cultural assume especial importância na origem das especificidades dos clientes de cada região. Estudos anteriores mostram a importância da consideração da diversidade cultural na tomada de decisão gerencial, sobretudo por parte das empresas globalizadas.

Geert Hofstede, antropólogo cultural holandês, pesquisou dados entre mais de cem mil empregados da IBM em mais de cinquenta países. Seu trabalho intitulado *Culture's Consequences*, publicado pela primeira vez em 1980, ganhou grande notoriedade e serviu de referência para uma série de trabalhos posteriores. Ao longo do tempo, outros estudos inspirados pelo tema das diferenças culturais corroboraram as conclusões iniciais sobre a importância da multiculturalidade para a gestão.

A pesquisa de campo se deu por meio de estudo de caso numa associação de pequenos comerciantes idealizada e administrada por um atacadista, a Rede Smart de supermercados. A escolha baseou-se em um critério principal, qual seja: a empresa deveria possuir unidades em diferentes estados do Brasil, estando presente em todas as regiões administrativas. Em seguida, procedeu-se a escolha de cinco estados, um em cada região, para realização da coleta de dados, além da sede, que está situada na cidade de Uberlândia, MG.

O método do estudo de caso único foi escolhido visando-se neutralizar a influência de fatores estranhos, que poderiam contaminar o estudo de diferentes empresas com diferentes tipos de gestão. A Rede Smart possui atuação em vinte estados do Brasil. A delimitação do objeto de estudo tomou por base literaturas que sustentam a existência de regiões culturais dentro do Brasil, considerando-se adequado supor que entre as cinco regiões administrativas são encontrados traços culturais distintos, que podem influenciar as práticas gerenciais das empresas que lidam com o oferecimento de bens e serviços ao consumidor final. Portanto, a pergunta de partida seria como as decisões comerciais,

mercadológicas e operacionais da Rede Smart de supermercados são afetadas pelas diferenças de hábitos e preferências dos consumidores causadas pela diversidade cultural entre suas regiões de atuação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo desta tese é analisar a importância atribuída pela Rede Smart à influência das culturas regionais na definição das diretrizes de gerenciamento comercial, mercadológico e operacional dos pólos da rede nas cinco regiões administrativas do Brasil, norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, este trabalho deve, necessariamente, passar pelos objetivos específicos a seguir:

- Analisar as motivações e os desafios da operação de uma rede de supermercados coordenada por um atacado em âmbito nacional;
- Identificar a percepção pela administração de cinco pólos diferentes da rede sobre a influência dos traços culturais locais nos hábitos e preferências dos consumidores;
- Identificar a percepção pela administração das lojas da rede sobre a influência dos traços culturais locais nos hábitos e preferências dos consumidores;
- Analisar a adequação da estrutura e da estratégia da rede ao mercado culturalmente diverso do Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A aceleração do processo de internacionalização das empresas e das trocas comerciais entre os países do globo intensificou o debate sobre a homogeneização versus a adaptação das práticas gerenciais às características do ambiente de cada país ou região. Segundo Levitt (1983), as empresas devem atuar de maneira global, oferecendo preços mundialmente competitivos, viabilizados pela economia de escala que a padronização e a utilização de novas tecnologias de processo podem trazer.

Entretanto, Prahalad e Lieberthal (2003) defendem a necessidade de adaptação de produtos aos novos mercados emergentes. Segundo esses autores, as práticas gerenciais de uma empresa estrangeira num mercado emergente requerem uma complexa mistura de sensibilidade local e conhecimento global.

O gerenciamento das diversidades culturais e o desenvolvimento de estratégias de varejo adequadas às realidades regionais são fatores fundamentais para a competitividade das empresas nos dias atuais. Sobretudo na cadeia que envolve o varejo de supermercados, que revende bens prestando serviço ao consumidor final, e num país como o Brasil, vasto e com traços culturais diferentes em cada região.

A estratégia dos varejistas deve variar em resposta às diversidades culturais porque os valores e normas podem ter uma profunda influência no comportamento do consumidor. Uma estratégia competitiva bem sucedida num determinado mercado não necessariamente obterá o mesmo resultado em ambiente diverso.

Muitos estudos abordaram a influência da diversidade cultural no consumo, porém são poucos os estudos que analisaram o impacto disso na estratégia das empresas varejistas (ACKERMAN; TELLIS, 2001).

Alcadipani e Cubrellate (2003), com base num estudo sobre artigos publicados em periódicos e congressos nacionais, no período de 1991 a 2000, afirmam que a maioria dos estudos sobre cultura brasileira desenvolvidos no âmbito da administração analisa o tema de forma homogênea, não levando em conta a diversidade cultural entre as regiões do Brasil. Essa constatação reforça a importância de novos estudos sobre a influência das culturas regionais brasileiras na gestão e estratégia das empresas.

Essa visão é corroborada por Muzzio (2010), segundo o qual, embora sejam numerosos os estudos focando adaptação cultural envolvendo nações e regiões do globo, o mesmo não ocorre na perspectiva do interior de países culturalmente diversos, como o Brasil. Em um estudo com comerciantes na América Latina, Lenartowicz *et al.* (2003) comprovaram o equívoco de uma análise da diversidade cultural baseada exclusivamente entre nações ao demonstrar as semelhanças culturais entre uruguaios e gaúchos, que, por sua vez, diferenciam-se consideravelmente dos paulistas. Comparação semelhante foi realizada também entre regiões da Colômbia e da Venezuela, concluindo que Bogotá e Cartagena, ambos na Colômbia, são regiões culturalmente mais diferentes entre si do que Cartagena e Caracas, capital da Venezuela.

A confirmação sobre a importância de contribuições nessa área de estudo se confirmou ao pesquisar no banco de teses da CAPES e em algumas coleções de periódicos internacionais. As palavras-chave escolhidas para as buscas foram varejo, supermercado, cultura, diversidade e multiculturalismo, além de algumas derivações e combinações. No banco de teses da CAPES a busca incluiu dissertações dos mestrados profissionais e acadêmicos do Brasil, e teses de doutorado defendidas e com resumos publicados. Na busca pelos termos “diversidade cultural” e “cultura regional” isoladamente foi marcada a opção expressão exata a fim de filtrar os resultados.

Como de podia esperar, foram listados dezenas de milhares de trabalhos sobre cultura, mais de mil trabalhos sobre varejo e seiscentos e cinquenta e seis resumos de teses e dissertações constando o termo supermercado. A pesquisa é mais reveladora quando se olha para a quantidade de combinações de palavras-chave para as quais não foram encontrados trabalhos na busca pelo site oficial da CAPES. Igualmente importante são aqueles dados que apontam quantidade limitada de trabalhos contendo certas combinações de termos selecionados (Tabela 1).

Tabela 1: Comparativo do banco de teses e dissertações da CAPES.

	Profissional	Mestrado	Doutorado	Total
Varejo	252	912	152	1316
Supermercado	63	506	87	656
Cultura	1243	33764	11459	46466
Cultura regional	2	66	12	80
Diversidade cultural	15	352	87	454
Multiculturalismo	10	333	103	446
Varejo e cultura	10	50	17	77
Varejo e diversidade	9	25	2	36
Varejo e cultura regional	0	0	1	1
Varejo e diversidade cultural	0	1	1	2
Varejo e multiculturalismo	0	0	0	0
Supermercado e cultura	4	35	7	46
Supermercado e diversidade	2	17	4	23
Supermercado e cultura regional	0	0	0	0
Supermercado e diversidade cultural	0	2	1	3
Supermercado e multiculturalismo	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas informações do portal da CAPES (2010).

Quando a busca foi feita pelos pares de palavras-chave varejo-cultura e supermercado-cultura foram encontrados dezenas de trabalhos, embora muitos dos quais não focavam a área de gestão e outros utilizavam um significado do termo cultura diferente do apresentado nesta tese. Quando o termo cultura foi substituído pelo termo diversidade ao lado de varejo ou supermercado, o número de teses e dissertações reduziu-se pela metade e eliminou-se os estudos referentes a culturas agrícolas, por exemplo.

As combinações do termo cultura regional com varejo apresentou um único resultado, que, no entanto, não se alinha à temática desta tese, pois refere-se a cultura de produção de um produto agrícola. Utilizando-se as palavras “varejo” e “diversidade cultural”, e “supermercado” e “diversidade cultural” o trabalho encontrado que mais se alinhou ao tema desta tese foi sobre a dimensão socio-econômica das feiras livres de Pelotas.

Além das teses e dissertações, foram pesquisadas as bases de dados *Web of Science*, *Emerald*, *Science Direct*, *Gale* e *ABI/INFORM* disponíveis no portal de periódicos da Capes (2011). Na pesquisa por artigos foram utilizadas algumas palavras-chave, tal como se deu na busca por teses e dissertações, porém com os equivalentes dos termos na língua inglesa, em que estão escritos a maioria dos periódicos listados nas bases (Tabela 2).

Foram identificados diversos trabalhos abordando varejo, ou supermercado, ou multiculturalismo, ou diversidade cultural. No entanto, combinando-se os termos supermercado com cultura regional, foram observados apenas dois trabalhos na *Emerald*. Dentre estes, Lewis e Stubbs (1999), que fazem um paralelo entre a expansão nacional de marcas regionais britânicas com o processo de internacionalização de grandes marcas. Combinando varejo e cultura regional obtém-se apenas um resultado entre os abstracts da base Emerald, que é o trabalho de Liu (2004), no qual analisa o mercado varejista chinês após a transição que resultou na abertura para instalação de empresas estrangeiras. Segundo este autor, indo ao encontro da temática desta tese, o maior desafio com os quais varejistas nacionais e internacionais se deparam na China é a compreensão das necessidades dos consumidores na sua diversidade.

Além disso, mereceu destaque o trabalho de Marques *et al.* (2010), único artigo encontrado na busca estendida a todo o conteúdo da base Emerald quando as palavras-chave foram supermercado e diversidade cultural. Os autores fazem um estudo multicaso em supermercados brasileiros sobre a dimensão social da sustentabilidade no varejo.

Tabela 2: Busca de palavras-chave em periódicos internacionais.

	Web of science	Emerald (All Fields)	Emerald (abstract)	Science Direct	Gale	ABI/INFORM
Varejo	12705	20391	2359	51861	40599	67076
Supermercado	1810	3938	241	18210	8188	16431
Cultura	100000	47257	4853	1342012	371929	357874
Cultura regional	150	80	0	543	602	944
Cultural diversity	2234	1666	109	7913	9949	15536
Culture Diversity	20	90	3	120	105	228
Multiculturalismo	2860	491	42	2283	12477	11339
Varejo e cultura	334	6761	60	12573	9481	20247
Varejo e cultura regional	0	19	1	39	30	68
Varejo e diversidade cultural	2	197	3	260	299	593
Varejo e culture diversity	0	11	0	3	5	11
Varejo e multiculturalismo	1	53	0	88	266	287
Supermercado e cultura	39	1207	6	4747	2632	6332
Supermercado e cultura regional	0	2	0	10	5	22
Supermercado e diversidade cultural	0	27	0	128	98	211
Supermercado e culture diversity	0	1	0	1	0	1
Supermercado e multiculturalismo	0	11	0	38	129	163
Retail and Cross-cultural	19	3326	0	4917	868	3299
Supermarket and Cross-cultural	3	575	0	1700	21	926

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa nos periódicos.

Alpert *et al.* (2001) e Espinoza (1999) fazem análises comparativas, respectivamente, entre comportamento do consumidor nos Estados Unidos e no Japão, e Canadá e Peru. O primeiro aborda as reações dos consumidores em relação às marcas e o segundo testa um instrumento de possível avaliação da qualidade dos serviços em diferentes culturas. Ambos foram listados em busca na *Web of Science* utilizando os termos supermercado e *cross-cultural*.

Após essa introdução contendo a contextualização do tema, os conceitos iniciais básicos e os objetivos do trabalho, apresenta-se uma discussão sobre cadeia de suprimentos e logística, atividade que constitui-se na espinha dorsal do serviço ao cliente no varejo. O setor no qual se enquadra a empresa estudada é apresentado no capítulo 3, sobre o setor de supermercados, sua evolução, estratégia e formação das redes de cooperação. Em seguida, serão apresentadas as dimensões de cultura nacional apontadas por Hofstede (1980; 1997), alguns autores que aplicaram esse modelo e as principais críticas ao mesmo. No item

posterior, serão abordados traços da cultura brasileira, seguida das culturas regionais brasileiras. Em seguida, apresentam-se discussões sobre a influência da cultura nacional e a cultura regional na gestão e estratégia no setor supermercadista. Os procedimentos metodológicos utilizados são apresentados no capítulo 5, seguido da apresentação da empresa estudada, Rede Smart, e a análise dos dados coletados na pesquisa de campo à luz dos objetivos definidos. O último capítulo do texto da tese é dedicado à conclusão e às considerações finais.

2 CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA

2.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Os bens de consumo comercializados em lojas de supermercado possuem valor esperado pelo consumidor desde que disponibilizados no lugar certo, no tempo certo, na qualidade certa e na quantidade certa. Antes desses produtos serem acessados pelos consumidores nas instalações de varejo eles percorrem um caminho que alguns chamam de canal de distribuição, outros de canal de marketing. Uma estrutura de distribuição adequada às necessidades do consumidor final requer eficiência no planejamento e envolvimento direto das áreas de marketing e logística das organizações integrantes da cadeia.

Ao contrário das indústrias, os atacadistas e varejistas geralmente não agregam valor pela transformação física do produto. O varejo supermercadista cria valor pela disponibilidade do produto em instalações que preencham os requisitos necessários para exposição e conservação dos produtos, e atração dos clientes. Além disso, há uma gama de serviços complementares que podem ser oferecidos como forma de fidelização dos clientes. Já os atacadistas, responsáveis pela intermediação entre produtores e varejistas, adquirem bens em grandes quantidades das indústrias e os revendem, geralmente em quantidades menores, aos varejistas. Entretanto, além da função de comercialização do produto, os atacadistas destacam-se no canal de distribuição pela sua capacidade de criar valor através das funções logísticas de distribuição que ele executa (CHURCHILL; PETER, 2003).

O conceito de logística ganhou grande impulso durante a Segunda Guerra Mundial. O deslocamento e o abastecimento das tropas com mantimentos e armas precisava ser feito de forma planejada. Apesar de seu papel fundamental, a logística era vista como um serviço de apoio. Nas empresas, a logística também ainda possuía status de atividade de apoio.

Entretanto, nas últimas décadas, a importância da logística aumentou. A intensificação do comércio internacional e o aumento da competição no ambiente em que a maioria das empresas opera pressionou as organizações na direção de um gerenciamento integrado das atividades logísticas. Simultaneamente a tecnologia da informação abriu caminho para o desenvolvimento do setor de serviços e disponibilizou ferramentas que

puderam tornar o papel da logística ainda mais decisivo na busca da vantagem competitiva pelas empresas.

A logística é uma atividade que agrega valor de tempo, lugar, qualidade e informação para os clientes. As atividades realizadas com esse intuito incluem transporte, armazenagem, controle de estoques, processamento de pedidos, formação de embalagens e manutenção de sistemas de informação. As duas primeiras sempre estiveram presentes na estratégia das empresas. Com o desenvolvimento da logística empresarial o conceito desenvolveu-se de modo a integrar as diversas atividades e considerar maior importância para o gerenciamento logístico.

Segundo Bowersox *et al.* (2007), o trabalho relacionado a essas áreas funcionais se combina para criar as capacidades necessárias à obtenção de valor logístico (Figura 1).

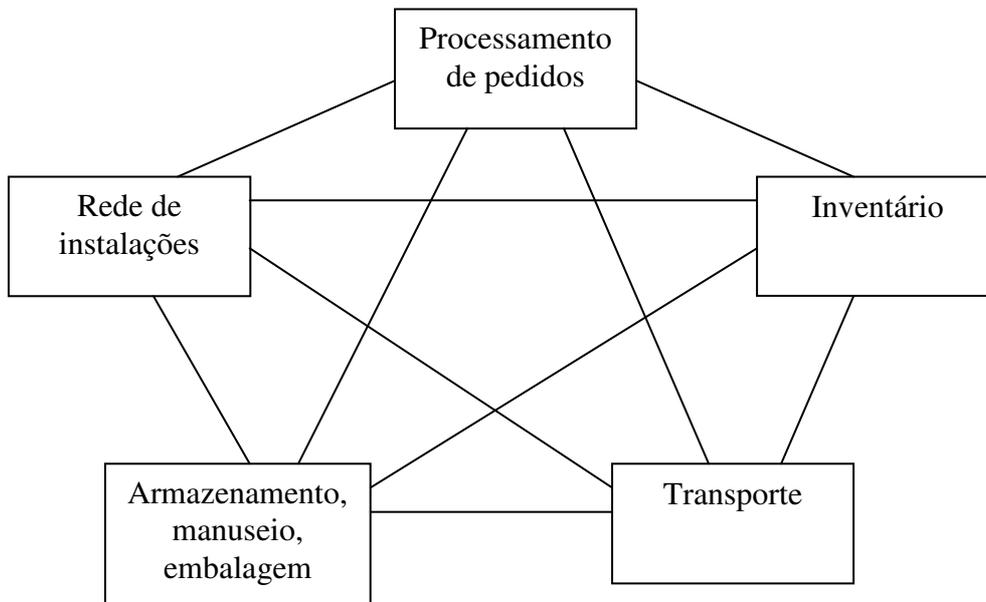


Figura 1: Logística integrada

Fonte: Bowersox *et al.* (2007).

Para alcançar esse objetivo, faz-se necessário um esforço coordenado com outras áreas da empresa, como por exemplo, as áreas de compras, produção, marketing e finanças.

Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), anteriormente chamado Council of Logistic Management (CLM), as definições de Supply Chain Management e logística são:

“supply Chain Management envolve o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas em compras e suprimento, conversão e todas as atividades de gerenciamento logístico. Isso também inclui

coordenação e colaboração com parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviço logístico e clientes. Na essência, o Supply Chain Management integra gestão de suprimentos e de demanda entre as empresas.” (tradução nossa)

“ logística é a parte do Supply Chain Management que planeja, implementa e controla, de forma eficiente e eficaz, o fluxo de materiais, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo com o objetivo de atender as necessidades dos clientes.” (tradução nossa)

Embora, tradicionalmente, as companhias incluíssem apenas a entrada de matérias-primas e a saída de produtos acabados na definição de logística, hoje essa definição expandiu-se, passando a incluir áreas geográficas maiores e novos tipos de fluxos, como a logística reversa. Segundo Dornier *et al.* (2000), as definições evoluíram de modo a incluir:

- A integração de funções internas, como distribuição física, marketing e manufatura;
- A cooperação crescente entre as áreas de logística de diferentes elos de uma cadeia de suprimentos;
- A consideração do mundo inteiro como fonte potencial de clientes, conhecimento, tecnologia e matérias-primas.

A estruturação da distribuição física inclui a identificação dos deslocamentos aos quais os produtos serão submetidos e prescinde da definição dos canais de distribuição de cada produto por parte da empresa. Stern *et al.* (1989) não fazem distinção entre canal de distribuição e canal de marketing: “o canal de marketing pode ser visto como o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo” (STERN *et al.*, 1989, p. 5)

2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS

A maioria das empresas produz um pacote composto por bens e serviços, podendo haver a predominância de um deles. Seguindo esse pensamento, podemos classificar as operações produtivas em predominantemente produtoras de bens e predominantemente produtoras de serviço.

Uma das diferenças entre bens e serviços é a simultaneidade, que faz com que o processo e o produto sejam de difícil dissociação. Por isso, um bem pode ser vistoriado após sua montagem e antes de chegar ao cliente; já no serviço, uma possível falha terá um

risco muito maior de tornar-se nítido para o cliente. Por serem intangíveis, os serviços não podem ser estocados, logo, funcionam num sistema aberto, com o desafio de responder ao impacto das variações da demanda. A manufatura de bens funciona num sistema fechado, podendo utilizar estoques reguladores e manter a operação em nível constante. Não menos importante característica das operações de serviço é a participação do cliente, frequentemente mais presente e ativo no processo. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

O maior desafio das operações que lidam diretamente com o cliente é oferecer um atendimento e um ambiente nos quais o cliente possa sentir-se satisfeito. O grau de satisfação, portanto, depende da qualidade percebida pelo cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Caso a qualidade percebida mostre-se inferior às expectativas do cliente, tem-se o que a Figura 2 aponta como falha 5. A mesma figura sugere outras quatro causas que podem estar na origem das falhas na qualidade em serviços.

A falha 1 ocorre por erro nas percepções da gerência sobre o serviço esperado pelo cliente. Isso pode se dar por uma interpretação ou análise equivocada do mercado. A falha 2 ocorre na elaboração do projeto do serviço, quando as especificações do mesmo não consideram todos os atributos da qualidade. A falha 3 decorre no desempenho da operação de serviço, e uma das suas causas pode estar relacionada com o pessoal de linha de frente, aquele que lida diretamente com o cliente. A falha 4 é a diferença entre o serviço prestado e o serviço prometido (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Em muitos mercados as empresas relacionam-se com grupos de clientes que possuem preferências diferentes. Uma grande rede de supermercados deve perceber que os clientes de sua loja no bairro X de uma grande cidade podem ter preferências diferentes dos clientes da filial localizada no bairro Y, por exemplo. Essas diferenças obrigam as empresas a oferecer desempenhos diferenciados para cada segmento de clientes. A rede de supermercado deve oferecer um mix de produtos adaptado ao perfil do público de cada bairro, além de avaliar até que ponto cada grupo de clientes está disposto a pagar mais por melhor conforto e atendimento.

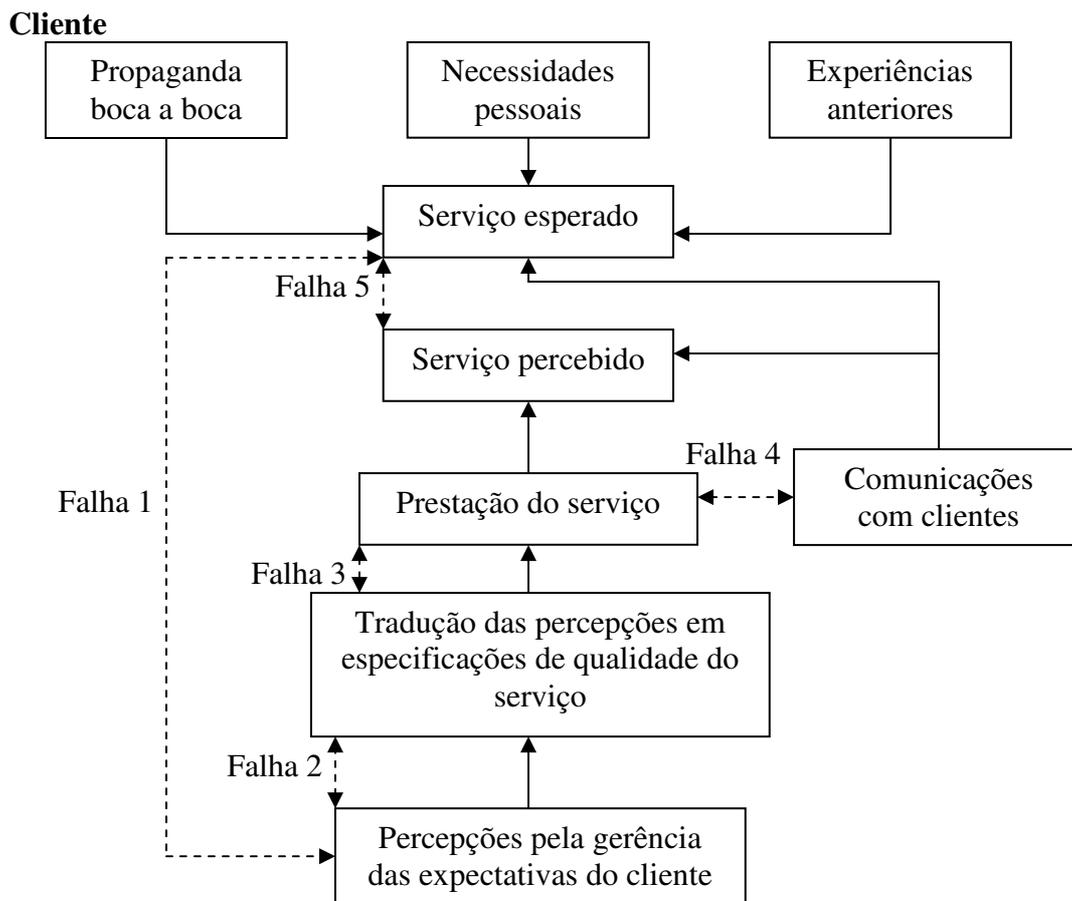


Figura 2: Modelo de falha na qualidade em serviços.

Fonte: Zeithaml *et al.*, 1988, apud Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000.

Um segmento de mercado consiste de um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares (KOTLER, 2000). Segundo Furrer *et al.* (2000), um dos determinantes das expectativas dos consumidores são suas necessidades físicas, sociais e psicológicas, que, por sua vez, são fortemente influenciadas pelo ambiente social e cultural em que eles vivem.

Vários trabalhos em conjunto de Parasuraman, Zeithaml e Berry, publicados entre 1985 e 1993, apresentam e discutem cinco dimensões de qualidade em serviços (FURRER *et al.*, 2000):

Confiabilidade: habilidade de desempenhar o serviço de acordo com o prometido.

Receptividade: habilidade de prover auxílio e pronto atendimento ao cliente.

Compromisso: conhecimento e cortesia dos funcionários, a fim se que possam passar confiança aos clientes.

Empatia: cuidado e atenção individual oferecida ao cliente.

Tangíveis: Aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoas e material de comunicação.

Essas dimensões são a base do SERVQUAL, o modelo até hoje mais utilizado para avaliação de qualidade de serviços.

2.3 O SERVIÇO LOGÍSTICO

Para Lambert e Stock (1992), o serviço ao cliente, no âmbito da logística, pode ser considerado como a medida de êxito do sistema no processo de criação de valor de tempo e lugar para um produto. O fluxo de materiais, serviços e informações estão presentes em todas as cadeias, e a disponibilização do produto certo, no lugar certo, no tempo certo, ao menor custo, é um desafio para todas as empresas.

Em 1956, um estudo sobre a economia do transporte aéreo apresentou uma nova dimensão nos estudos sobre logística, o conceito de análise do custo total. O estudo salienta que, apesar de elevar os custos de transporte, a utilização do modal aéreo pode reduzir custos com estoques e armazenagem (LEWIS *et al.*, 1956, apud LAMBERT e STOCK, 1992). A Introdução da concepção de custo total abriu caminho para uma abordagem integrada das atividades logísticas, e pode ser definida, segundo Lambert e Stock (1992), pela minimização do custo total de transporte, armazenagem, inventário, processamento de pedidos e sistemas de informação, enquanto busca-se alcançar o nível desejado de serviço ao cliente (Figura 3). Assim, os gerentes devem se preocupar mais com a redução do custo total do que com o de uma atividade isolada que pode causar efeito adverso no sistema.

A forma como os recursos são distribuídos entre os componentes do marketing mix – produto, preço, promoção e ponto – são decisivos para a participação de mercado e a rentabilidade a serem alcançados pela empresa. O componente “ponto” do marketing mix refere-se ao valor de lugar, que advém dos esforços da empresa para disponibilizar o produto no lugar certo, no tempo certo. Esse objetivo pode ser alcançado através do sistema logístico. Em alguns setores, há crescente semelhança entre produtos de diferentes fabricantes, o que aumenta ainda mais a importância da logística como diferencial competitivo para as organizações. O serviço ao cliente é a interface da logística com o marketing. Uma forma de estabelecer o nível de serviço que deve ser oferecido aos

varejistas é determinar a possível reação do cliente diante de uma falta de produto ou *stockout*. (LAMBERT; STOCK, 1992).

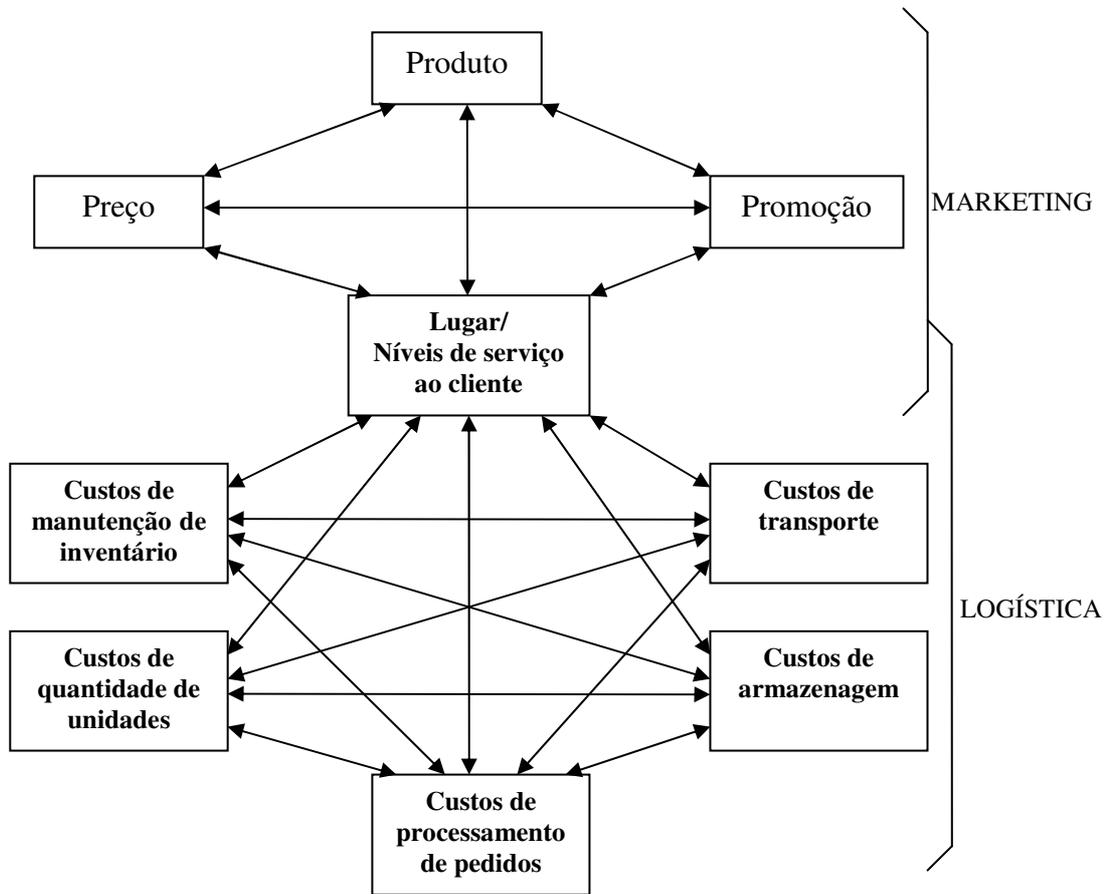


Figura 3: Trade-off de custos no sistema logístico e integração com marketing.
 Fonte: Lambert e Stock (1992).

A logística é caracterizada como uma operação de serviço, que pode ser efetuada pela empresa com recursos próprios ou contratado de terceiros. Atualmente, verifica-se um crescimento das decisões de terceirização de diversos serviços pelas empresas, inclusive da logística. A terceirização logística pode apresentar uma série de ganhos, como a redução dos investimentos em ativos e dos custos de pessoal, acesso a novas tecnologias, melhoria dos níveis de serviço ao cliente, aumento da flexibilidade para atender oscilações da demanda, expansão do mercado atendido e foco no negócio principal da empresa. No Brasil, a motivação pela decisão de terceirização ainda está muito baseada nos custos e as atividades logísticas mais terceirizadas continuam sendo as chamadas básicas, que compreendem transporte de suprimento, transporte de transferência, transporte de distribuição e desembaraço aduaneiro (FLEURY, 2003). Algumas empresas preferem

manter a responsabilidade pelo serviço logístico a fim de controlar diretamente os custos e a qualidade.

A nomenclatura usada para designar as empresas dedicadas a oferecer serviço logístico é variada. Prestador de serviço logístico (third-party logistics providers ou 3PL em inglês), provedores de logística integrada e operadores logísticos são alguns dos termos mais encontrados. No Brasil, o conceito de operador logístico foi padronizado a partir de um trabalho feito pela ABML (Associação Brasileira de Movimentação e Logística), ASLOG (Associação Brasileira de Logística), Fundação Getúlio Vargas e empresas do setor:

Operador logístico é a empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos. Para que uma prestadora de serviços logísticos possa ser classificada como operador logístico, a mesma deve, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas seguintes: controle de estoque; armazenagem; gestão de transportes (ABML).

A cadeia de suprimentos integrada deve preocupar-se com a satisfação do cliente final. Isso significa que além de atender os seus clientes diretos, as empresas devem ter o compromisso de conjugar esforços que levem a cadeia a priorizar as atividades que agreguem valor ao cliente final. O desafio que se coloca para as empresas e para as cadeias de suprimentos consiste em buscar oferecer mais por menos, ou seja, maximizar o desempenho na prestação do serviço, com custos reduzidos. Trata-se de equação difícil, pois, geralmente, a melhoria das medidas de desempenho exige aumento no dispêndio de recursos. Para Bowersox *et al.* (2007), “uma análise cuidadosa do desempenho dos concorrentes e da sensibilidade dos clientes aos atributos de serviço é necessária para se formular uma estratégia básica de serviço”.

Bowersox *et al.* (2007) apresentam três atributos do serviço ao cliente: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade. A falta de disponibilidade é a causa de muitas falhas de atendimento ao cliente. Isso acontece quando há falta de produtos em estoque ou pedidos não atendidos ou entregues de forma incompleta. O desempenho operacional refere-se ao tempo necessário para entregar um pedido, envolvendo velocidade, consistência, flexibilidade e recuperação do mau funcionamento. Já a confiabilidade diz respeito à capacidade da empresa para desempenhar todas as atividades relativas a pedidos e transmitir informações confiáveis aos clientes.

O processo de abastecimento de uma operação de manufatura com matéria-prima é chamado de logística de suprimento, enquanto a distribuição física, segundo Novaes (2004), é definida como “os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação, até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor. Em geral, esse ponto final da distribuição física é a loja de varejo.” O autor traça um paralelo entre o conceito de distribuição física, abordado pelas áreas da organização com enfoque operacional, e o conceito de canal de distribuição, utilizado pelos profissionais de marketing, e cujo enfoque está ligado à comercialização dos produtos e aos serviços a ela associados.

Quando um fabricante vende diretamente seus produtos aos clientes finais tem-se um canal de nível zero. Segundo Kotler (2000) essa classificação está ligada à extensão do canal de distribuição, definida pelo número de níveis intermediários na cadeia de suprimentos. Ainda segundo o autor, na perspectiva do fabricante, quanto maior o número de níveis, maior a dificuldade em manter o controle e obter informações do consumidor (Figura 4).

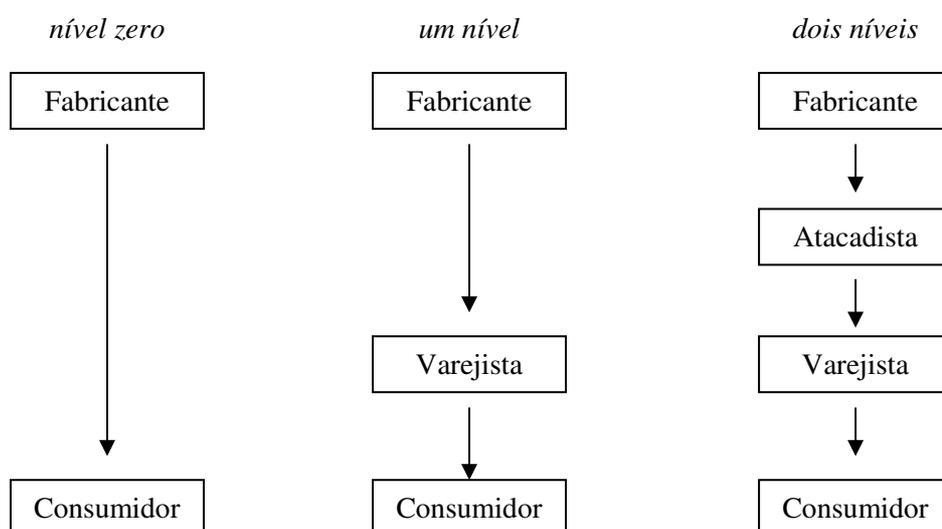


Figura 4: Canais de marketing de bens de consumo.

Fonte: Kotler (2000).

Algumas formas de gerenciamento dos canais de distribuição ganharam relevância ao tentar estabelecer formas de melhorar a coordenação no canal e as condições competitivas dos seus integrantes. Entre elas estão os sistemas verticais de marketing, que, segundo Churchill e Peter (2003), constituem canais de distribuição administrados

centralmente a fim de obter maior eficiência e impacto de marketing. Os mesmos podem ser exemplificados pela empresa estudada na pesquisa de campo deste estudo, a Rede Smart, que será apresentada no capítulo 6.

Segundo Novaes (2004), visando obter maior valor final para o consumidor, o número de níveis está diminuindo a ponto da participação de intermediários como atacadistas e distribuidores estar ameaçada. Entretanto, devido à dimensão do território brasileiro e a grande quantidade de pequenos pontos de varejo, os intermediários ainda possuem papel preponderante como elo comercial e logístico entre fabricantes e varejistas de menor porte. Na distribuição de produtos alimentícios, essa intermediação é feita pelos atacadistas e distribuidores. Embora ambos transacionem mercadorias, comprando da indústria e vendendo aos pequenos e médios varejistas, e assumam a logística de entrega dos pedidos realizados, no mercado, esses atores distinguem-se pelo fato dos distribuidores trabalharem com um fabricante exclusivo ou poucos deles.

Para os processos de distribuição em canais sem participação dos referidos intermediários, Novaes (2004) apresenta quatro situações que podem caracterizar o fluxo das mercadorias até o ponto de venda:

- O fabricante abastece diretamente as lojas de varejo;
- O fabricante abastece seus próprios depósitos ou centros de distribuição e, a partir desses pontos, abastece as lojas de varejo;
- O fabricante abastece os centros de distribuição do varejista que, por sua vez, abastece as lojas;
- O fabricante distribui seus produtos para o centro de distribuição de um operador logístico, que posteriormente faz as entregas às lojas de varejo.

Visando melhorar o serviço logístico e reduzir custos de manutenção de estoques nas lojas, muitos varejistas direcionaram parte dos seus investimentos em logística para a instalação e operação de centros de distribuição. Essas instalações logísticas propiciam as condições necessárias para a movimentação do grande volume de produtos de uma rede de supermercados. Dessa forma, as mercadorias fluem do fornecedor para o centro de distribuição do varejista e daí para as lojas, ou diretamente do fornecedor para as lojas. Segundo Levy e Weitz (2000), no passado, a função básica dos centros de distribuição dos varejistas era estocar as mercadorias até que fossem requisitadas pelas lojas. Atualmente, busca-se manter os itens estocados pelo menor prazo possível. O sistema de *cross-docking* é muito utilizado para essa finalidade e consiste na transferência da mercadoria que acaba

de chegar do fornecedor para um veículo responsável pela distribuição da mesma para cada loja, com pouca ou nenhuma necessidade de estocagem.

Embora os centros de distribuição não sejam viáveis para todos os varejistas, Levy e Weitz (2000) apontam algumas vantagens da sua utilização:

- Obtenção de previsões de demanda mais precisas através da agregação dos dados;
- Redução do estoque de mercadorias nas lojas devido ao rápido atendimento oferecido pelo centro de distribuição;
- Redução do risco de falta ou de excesso de mercadorias, solicitando ao centro de distribuição de acordo com a necessidade;
- Redução do custo do espaço. O espaço no local em que a loja opera tende a ser muito mais caro de que o espaço de um centro de distribuição, que, por sua vez, está melhor equipado para receber as entregas dos diversos fornecedores.

A operação logística no varejo reveste-se de uma importância especial devido ao seu papel na busca da satisfação do cliente final. Adiciona-se a isso, as peculiaridades do varejo em comparação com a indústria numa série de variáveis de grande importância para as atividades logísticas (Quadro 1).

Quadro 1: logística na indústria x logística no varejo.

Variáveis de comparação	Indústria	Varejo
Mix – nº de produtos trabalhados	Poucos itens	Muitos itens
Fornecedores	Em geral, poucos fornecedores	Muitos fornecedores
Especialização em categorias de produtos	Alta	Baixa
Embalagens de transporte	Padronizada	Diferentes tipos
Separação de mercadorias (picking)	Geralmente pallets inteiros	Fracionado
Índice de perdas	Perdas menores	Perdas maiores
Estoques	Mais facilmente gerenciáveis	Gerenciamento complexo
Participação dos estoques nos custos	Menor	Maior
Transporte	Consolidado; veículos grandes	Veículos pequenos
Sistemas de informação	Informações parciais	Detalhes do ponto de venda

Fonte: Adaptado de Ferreira (2004).

A variedade do mix de alguns tipos de varejo, notadamente do setor supermercadista, deriva da sua vocação principal de disponibilizar itens adquiridos de diversos fornecedores em pontos de fácil acesso para os consumidores. Segundo Parente (2000), o número de itens numa loja de supermercado convencional beira os 10.000, e num hipermercado pode chegar a 45.000 itens. Slack *et al.* (2002) afirmam que os custos de um

supermercado são dominados pela compra de mercadorias, sendo essa participação maior de que numa fábrica de automóveis, por exemplo.

Tal complexidade de atividades logísticas coloca o setor de varejo na vanguarda da introdução de novas tecnologias. O uso de sistemas de informação em benefício do abastecimento eficiente de mercadorias nas lojas é considerado um ponto chave na estratégia da maior varejista mundial, Walmart, há algum tempo. Stalk *et al.* (1992) apontam esse fator como decisivo e lembram que, em 1979, A Kmart era líder de mercado com 1.891 lojas nos EUA e faturamento médio de U\$7,25 milhões em cada uma. Enquanto isso, a Walmart possuía 229 lojas e faturamento médio igual à metade do registrado pela concorrente. Dez anos depois, crescendo aproximadamente 25% ao ano, a Walmart alcançou o melhor índice de vendas por metro quadrado do segmento, além da maior rotatividade do inventário e lucro operacional. O sucesso do desempenho desse grande grupo de varejo deve-se a um sistema logístico altamente moderno e eficiente. A operação logística da rede incluía comunicação via satélite, frota dedicada e outros recursos que permitiam a troca rápida de informações com os fornecedores a partir de dados coletados nos pontos de venda e entrega das mercadorias em, no máximo, 48 horas, com utilização de *cross-docking* nos centros de distribuição.

2.4 UTILIZAÇÃO DE NOVAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PARA MELHORIA DO NÍVEL DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Para lidar com mercados cada vez mais exigentes e competitivos, as empresas aprimoraram as formas de parceria na cadeia de suprimentos. Segundo Wanke (2004), uma das formas de fazê-lo é através dos Programas de Resposta Rápida (PRRs), que ele define como serviços logísticos alicerçados na cooperação e no compartilhamento das informações da demanda do cliente com seu fornecedor. Um exemplo de PRR é o *Efficient Consumer Response* – Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), que será apresentado mais detalhadamente no tópico 4.5 deste trabalho.

No extremo do compartilhamento de informações, o autor observa, ainda, que a adoção de sistemas de informação é um dos elementos mais importantes, devendo incluir: Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) e internet para transferência de dados; *scanning* ótico e, mais recentemente, rádio-frequência, para uma maior consistência das informações; sistemas de suporte à decisão para integrar gestão de estoque, operações de

produção e de distribuição. Em suas pesquisas, Saura *et al.* (2008) extraíram as tecnologias de informação e de comunicação mais utilizadas em logística e, em particular, aquelas utilizadas para aprimorar a qualidade do serviço logístico, são elas:

-Sistemas de gerenciamento *Enterprise Resource Planning* (ERPs), que permitem às empresas planejar e controlar todos os recursos necessários para o fluxo de materiais;

-Softwares de Planejamento das Necessidades de Materiais (MRPs);

-Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI), que consiste na transmissão eletrônica de informações, num formato padrão, de uma empresa para outra.

-Tecnologias de otimização do transporte, como GPS e softwares de roteamento.

Alguns autores destacam que, nos sistemas ERP, o WMS (*Warehouse Management System*), ou Sistema de Gerenciamento de Armazéns, é um dos módulos disponíveis.

“o WMS é um sistema de gestão de armazéns e/ou CDs que otimiza todas as atividades operacionais (fluxo de materiais) e administrativas (fluxo de informações) dentro do processo de armazenagem, incluindo atividades como: recebimento, inspeção, endereçamento, armazenagem, separação, embalagem, carregamento, expedição, emissão de documentos e controle de inventário” (BARROS, 2005).

Os referidos autores analisaram e, depois, confirmaram a influência dos altos níveis de tecnologia da informação e da comunicação, em comparação com os baixos níveis dos mesmos, na percepção da qualidade do serviço logístico e como isso pode afetar a satisfação e, em última instância, a lealdade.

Outras tecnologias que desempenham papel importante, servindo de base para os sistemas citados, são aquelas utilizadas para codificação de produtos, como código de barras e etiquetas inteligentes. Um código de identificação global e único para os produtos é considerado fundamental para atender os requisitos de rapidez e acuracidade no registro e intercâmbio de informações na cadeia de suprimentos. O sistema de codificação mais usado atualmente é o código de barras. Esse sistema gerou um grande avanço em todos os elos da cadeia e especialmente no varejo, que usa o cadastro de produtos para armazenar informações e registrar as entradas e saídas de itens do estoque.

Uma ferramenta tecnológica mais avançada poderá substituir a utilização de código de barras nas atividades logísticas e comerciais. Trata-se da identificação por rádio frequência (RFID), que será analisada com mais detalhes no capítulo seguinte.

Face ao exposto, diferentes setores da economia têm sido afetados pela utilização de novas tecnologias, que permitem reduzir custos na cadeia de suprimentos e desenvolver

melhorias no nível de serviço logístico ao cliente final. O setor supermercadista tem se destacado como um dos maiores usuários das ferramentas tecnológicas e atraído interesse crescente das indústrias para o desenvolvimento de parcerias devido ao seu papel de destaque no canal de distribuição. A importância crescente da satisfação do cliente final eleva a importância de se abordar o caráter dinâmico e crucial desse setor na estrutura do ambiente de negócios atual.

3 O SETOR DE SUPERMERCADOS

3.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO

O modelo de supermercados vigente nos dias de hoje é fruto de um processo de desenvolvimento gradativo, que foi impulsionado pelas mudanças econômicas, tecnológicas e nos hábitos de compra dos consumidores. Segundo Kotler (2000), o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais. Dessa forma, a loja de varejo, diferentemente do atacadista incumbese de comercializar pequenos lotes de mercadorias. Além de comercializar quantidades maiores, o atacado vende para clientes institucionais que compram produtos para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais (PARENTE, 2000).

Kotler (2000) denomina organizações corporativas de varejo aquelas que compreendem o agrupamento de lojas com fins a obtenção de economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento da marca e funcionários mais bem treinados. O autor apresenta os seguintes tipos de varejo corporativo:

- Rede corporativa: duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle, empregando um sistema central de compras e de exposição e vendendo linhas similares de mercadorias.
- Rede voluntária: um grupo de varejistas independentes, patrocinado por um atacadista, que compra grandes volumes de mercadorias comuns.
- Cooperativa de varejo: varejistas independentes que estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção.
- Cooperativa de consumidores: Uma empresa de varejo de propriedade de seus clientes. Os membros contribuem financeiramente para a abertura das lojas e elegem um grupo para gerenciá-la.
- Franquia: Associação contratual entre um franqueador (fabricante, atacadista, varejista, organização de serviços) e franqueados (empresários independentes que compram o direito de operar uma ou mais lojas da marca do franqueador).
- Conglomerado de comercialização: Combina várias linhas diversificadas de varejo, sob uma propriedade central, com alguma integração logística e administrativa.

Até o final do século XIX, o comércio de gêneros alimentícios e utilidades nos Estados Unidos era dominado por armazéns gerais e lojas especializadas com poucas ou

uma única categoria de produtos: mercearia seca, mercearia líquida, padaria, açougue, leiteria, quitanda, entre outros.. A partir daí deu-se início à era das lojas de departamentos, cujo crescimento foi impulsionado pelas mudanças econômicas após a guerra civil, e trouxe para os clientes a conveniência de poder encontrar produtos diversos num só local.

A maior inovação seguinte, no comércio varejista, deu-se em 1930, quando foi aberto o primeiro supermercado, baseado no atendimento de auto-serviço. Duas condições facilitaram a expansão desse formato de loja, o aumento do número de pessoas possuidoras de automóveis e a busca por ofertas de preço devido a grande depressão econômica (VANCE; SCOTT, 1995). A ampliação do mix e a introdução de novos setores, como açougue e padaria, tornaram os supermercados o principal formato de varejo no que se refere a alimentos e produtos de consumo. Essa tendência espalhou-se para outros países, inclusive europeus, principalmente após a Segunda Guerra Mundial (PANORAMA, 1999).

No Brasil, acompanhando a tendência de modernização de segmentos da indústria, o varejo de alimentos ampliou a variedade de produtos oferecidos nas lojas e desenvolveu o formato de auto-serviço, método de venda já utilizado em outros países, “no qual as mercadorias são expostas de modo a permitir que o comprador pegue aquele que lhe é mais conveniente, sem o auxílio de intermediários, e pague à saída do estabelecimento.” (ABRAS, 1993).

Segundo Sesso Filho (2003), pode-se dividir o desenvolvimento dos supermercados no Brasil em cinco fases:

1953-65: Introdução dos supermercados no Brasil;

1965-74: Rápida expansão do setor supermercadista;

1975-85: Desaceleração do crescimento;

1986-94: Adaptação à crise econômica;

1995- : Modernização do setor supermercadista.

Na metade do século XX, o processo de urbanização e crescimento da renda levou ao crescimento dos centros urbanos e da demanda, o que, por sua vez, tornou o atendimento personalizado, efetuado no balcão, incapaz de atender ao novo volume de forma competitiva. A abertura da primeira loja de supermercado no Brasil se deu em janeiro de 1953. Tratava-se da Cooperativa dos Empregados da Tecelagem Parahyba, de São José dos Campos. Antes ela operava como um armazém e passou a funcionar como auto-serviço em um edifício de 1000 metros quadrados de área de venda, todo de madeira. Os equipamentos, com exceção das caixas registradoras, foram fabricados nas oficinas da

própria tecelagem. Com base em desenhos americanos, surgiram as primeiras gôndolas, carrinhos, *checkouts* e máquinas de embalar cereais produzidos no Brasil. Mais tarde, a Tecelagem forneceria para outros supermercados (ABRAS, 1993).

Em 24 de agosto de 1953, em São Paulo, foi inaugurada a primeira loja da marca Sirva-se, considerada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) o pioneiro no país, pelo fato da fundação da Sociedade Supermercados Sirva-se S.A. datar do ano anterior. Um grupo de sócios enfrentou a resistência do poder público municipal com relação às características do supermercado, pois as leis proibiam a venda, em um mesmo local, de carnes, frutas e verduras. Em 1954, surgiu a primeira loja da rede Peg-Pag, também em São Paulo, empreendida por ex-sócios do Sirva-se, e, cinco anos depois, foi inaugurada a primeira unidade do Pão de Açúcar, fruto da evolução das operações de uma doceria em São Paulo (ABRAS, 2003).

O desenvolvimento dos supermercados nessa época foi acompanhado por mudanças na fabricação de alimentos e embalagens, e na oferta de equipamentos e propaganda. O desafio dos supermercadistas consistia em estimular o consumo através de lojas com visual moderno e contato direto dos clientes com as mercadorias, a fim de vencer as resistências dos consumidores, que estavam habituados ao sistema de balcão e ao relacionamento com vendedores. Além do atendimento, o foco do varejo passava a incluir, de forma crescente, o sortimento de mercadorias, o apelo visual de suas embalagens e a exposição nas gôndolas (PANORAMA, 1998).

Nos primeiros anos de atividade não houve incentivos suficientes para um crescimento mais vigoroso do setor de supermercados. Além da dificuldade de mudança de hábitos dos consumidores, um sistema de tributação que favorecia a sonegação e o fato da regulamentação da atividade só ter acontecido em 1968, geraram incerteza para investimentos de empresários na atividade até meados da década de 60. Em seguida, O chamado “milagre econômico” brasileiro (1968-74), que apresentou média de crescimento anual do Produto Interno Bruto (PIB) de 11,3%, impulsionou um grande crescimento do setor supermercadista. É possível notar a evolução através do número de lojas, visto que num intervalo de dez anos, de 1966 até 1975, este número aumentou de 992 para 7.823 lojas de supermercado no país (ABRAS, 1993).

Os anos 70 marcaram a consolidação dos supermercados como canal de distribuição na área de alimentos no Brasil. o uso mais intensivo dos automóveis por parte dos consumidores e a possibilidade de oferecer mais variedade e conforto, ensejou o

investimento num formato mais amplo, o hipermercado. No ano de 1971 ocorreram as inaugurações do hipermercado Peg-Pag em São José dos Campos, Jumbo, operado pelo Pão de Açúcar, em Santo André, e Porcão, operado pela Casas da Banha, no Rio de Janeiro. Esse formato era mais difundido na França, de onde veio o primeiro supermercadista estrangeiro para se instalar no Brasil, o Carrefour. A primeira loja da rede francesa foi instalada em São Paulo, em 1975, e destacou-se pelo layout moderno e amplo mix de produtos. O Makro havia instalado sua primeira loja de atacado de auto-serviço em 1972 e a rede norte-americana Walmart abriu sua primeira loja de supermercado no Brasil em 1995. (PANORAMA, 1998)

A economia brasileira e o panorama internacional influenciaram o desempenho do setor supermercadista após a metade dos anos 1970. O primeiro choque do petróleo (1973) quadruplicou o preço dessa commodity no mercado internacional. E, em 1979, ocorreu o segundo choque, que, no Brasil, refletiu-se na redução das taxas de crescimento econômico e, conseqüentemente, na redução do crescimento do número de lojas. A recessão causou índices inflacionários demasiadamente altos.

A crise econômica que esteve presente no país durante os anos 80 reduziu o poder aquisitivo da população e reduziu as vendas do varejo em geral, principalmente de bens duráveis e semi-duráveis de consumo. Entretanto, o supermercado firmou-se como forma de distribuição de alimentos atingindo 75% de participação no volume de vendas de bens de consumo diário. A promulgação da constituição em 1988 e a aprovação do código de defesa do consumidor em 1990 emprestaram poderosa força para o consumidor, abrindo-lhe a oportunidade de se tornar mais exigente e desempenhar um papel mais ativo na sociedade (ABRAS, 1993).

Após uma sucessão de planos econômicos mal sucedidos, foi implementado o Plano Real, em 1994. A estabilização da economia propiciou um aumento no poder de compra da população e uma mudança no comportamento do consumidor, que, numa economia sem inflação, passou a adquirir os bens de forma mais distribuída dentro do mês.

Para Kotler (2000), há quatro níveis de serviço em que os varejistas podem se posicionar, são eles:

-Auto-serviço: os clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar os produtos desejados.

-Seleção: os clientes localizam o produto que desejam comprar, embora possam requerer informações.

-Serviço limitado: os clientes precisam de mais informações e ajuda. São oferecidos serviços como crédito especial e devolução de mercadorias.

-Serviço completo: os clientes são auxiliados diretamente na procura, comparação e seleção dos produtos.

Segundo Levy e Weitz (2000), os varejistas exercem funções que aumentam o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas funções são:

-Fornecer variedade de produtos e serviços, agrupando diferentes marcas para escolha dos consumidores;

-Dividir lotes grandes em pequenas quantidades, fracionando as embalagens de transporte em embalagens de consumo;

-Manter estoque para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores os quiserem;

-Fornecer serviços facilitadores da compra, como exposição e teste dos bens, oferecimento de informações adicionais e crédito ao consumidor.

As atividades varejistas não se restringem àquelas operações baseadas em lojas físicas, mas também pelo telefone, pelo correio, pela internet e na casa do consumidor. Parente (2000) afirma que o varejo sem loja vem crescendo mais rapidamente que o varejo com loja. Isso se dá, principalmente, devido à enorme expansão das compras virtuais. Há também tipos de varejo cuja atividade predominante não é a venda de produtos tangíveis, mas de serviços, como os salões de beleza, as clínicas médicas e as academias de ginástica. Entre os varejistas com lojas, o autor apresenta o varejo não alimentício e o varejo alimentício. O primeiro pode ser exemplificado pelas lojas especializadas e pelas lojas de departamentos, enquanto os tipos de lojas alimentícias podem ser vistos na Tabela 3.

Parente (2000) define como características dos supermercados “o sistema de auto-serviço, check outs (caixas registradoras sobre balcão na saída de loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos freqüentes auto-servirem-se utilizando cestas e carrinhos.”

Nos últimos anos, as grandes redes supermercadistas em atuação no Brasil reforçaram seus investimentos em dois formatos: as lojas de desconto e os atacarejos. As primeiras são lojas de vizinhança que visam atender a demanda dos consumidores por comodidade, e atacarejo foi o nome dado a operações de auto-serviço que vendem tanto para clientes institucionais quanto para consumidores.

Tabela 3: Varejo alimentício – formatos de lojas.

Formatos de loja	Área de vendas/m ²	Nº médio de itens	Nº de check outs	Seções
Bares	20 - 50	300	–	Mercearia, lanches, bebidas
Mercearias	20 - 50	500	–	Mercearia, frios, laticínios, bazar
Padaria	50 - 100	1.000	–	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50 - 100	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios, bazar
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	1 – 2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	2 – 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 - 2.500	9.000	7 – 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	25 – 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	55 – 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5.000 - 12.000	5.000	25 – 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: Parente (2000, p. 30).

Entretanto, segundo o Ranking Abras (2011), os supermercados compactos e os supermercados convencionais são os grandes destaques entre os formatos de loja de maior crescimento em quantidade de instalações nos últimos anos.

As bandeiras Extra Perto, Dia % e Todo Dia são utilizadas pelos três líderes do ranking nacional de supermercados, respectivamente Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart, para desenvolver um formato menor, considerado loja de vizinhança. Para Hilário (2010), essas lojas, localizadas no coração dos bairros ou em áreas de grande fluxo de pedestres, ganham cada vez mais importância para os consumidores, por oferecerem praticidade e proximidade, além de outros atrativos. As oportunidades advindas do crescimento de participação de mercado de lojas de supermercados compactos e convencionais, junto com a ameaça da entrada agressiva de grandes players nacionais e internacionais nesse formato de loja, servem de alerta para os pequenos e médios empresários do setor, que já estão em busca de alternativas como a modernização da gestão e o associativismo.

3.2 O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO ATUAL

A década de 90 apresentou significativas mudanças na economia brasileira, que influenciaram diretamente o setor supermercadista. De um lado, o controle da inflação melhorou o poder de compra dos consumidores, de outro, o processo de abertura comercial e saturação dos mercados dos países desenvolvidos atraíram grandes redes estrangeiras para o Brasil. Essas mudanças deslocaram o foco dos varejistas de uma visão de ganho através do gerenciamento do fluxo de caixa, para uma visão baseada na busca da eficiência do negócio.

Segundo pesquisa anual realizada pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), em parceria com a empresa de pesquisa Nielsen, o auto-serviço alimentar brasileiro faturou R\$201,6 bilhões em 2010, um aumento de 7,7% nas vendas reais em relação ao ano anterior.

O Grupo Pão de Açúcar (GPA) e o grupo francês Carrefour alternam-se há décadas na liderança do ranking nacional de supermercados. O também francês Casino, atualmente é acionista majoritário do Pão de Açúcar com 66% do capital total. Nos últimos anos a maior varejista mundial, Walmart, teve crescimento acentuado de faturamento, principalmente através de grandes aquisições no mercado brasileiro. A Tabela 4 apresenta as dez empresas de maior faturamento no ranking do setor apresentado pela ABRAS, em dados de 2010. Os dados são obtidos pela participação das empresas supermercadistas que se voluntariam a responder e concordam com a divulgação.

Tabela 4: Os dez maiores faturamentos do setor de supermercados no Brasil.

Classificação	Empresa	Sede	Faturamento (em milhões)
1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	36.144,36
2	Carrefour	SP	29.000,23
3	Walmart	SP	22.334,03
4	Gbarbosa	SE	3.501,14
5	Zaffari	RS	2.490,00
6	Prezunic	RJ	2.449,06
7	DMA Distribuidora	MG	1.930,32
8	Irmãos Muffato	PR	1.926,00
9	Angeloni	SC	1.519,73
10	Condor	PR	1.728,69

Fonte: Ranking Abras (2011, p. 74)

Farmácias e postos de gasolina são dois negócios em que as grandes redes supermercadistas tradicionalmente atuam. Nos últimos anos intensificou-se também a abertura de lojas de atacado, conhecidas no setor como atacarejo, com destaque para a bandeira Assai do GPA, e Atacadão do Carrefour. O comércio eletrônico ainda é uma aposta das grandes redes, embora o consumidor brasileiro de alimentos continue relutante em efetuar suas compras sem escolher seus produtos pelo contato direto. Cabe registro o fato de que o Ranking Abras traz os dados de faturamento informados pelas empresas em todos os seus negócios de atuação. Segundo Mattos e Madureira (2011), o faturamento do GPA na área alimentar (inclui farmácias e postos de gasolina e exclui varejo de eletrodomésticos) é de R\$26,1 bilhões, enquanto que o do Carrefour atinge R\$27,8 bilhões. A participação das lojas especializadas em eletroeletrônicos e móveis deve crescer ainda mais nos próximos anos, pois a incorporação do Ponto Frio e da Casas Bahia pelo GPA se deu no último trimestre de 2010, sendo que somente o faturamento dos dois últimos meses dessas redes foi incluído na pesquisa. Esses dados são incluídos na pesquisa do Ranking Abras 2011 porque são fruto da expansão das atividades dos supermercadistas.

As redes de atuação nacional, GPA, Carrefour e Walmart, escolheram São Paulo para sediar seus escritórios administrativos por trata-se do estado mais industrializado e populoso da federação. Principal centro comercial do país, o estado representou 36,5% do faturamento nacional do setor em 2010 (RANKING ABRAS, 2011).

As redes supermercadistas podem se expandir por meio de crescimento orgânico, que consiste na abertura de novas lojas, ou fusões e aquisições de empresas pré-estabelecidas. O crescimento orgânico apresenta como vantagens o fato da rede poder escolher os locais e os tamanhos das lojas, além de evitar a instalação da loja num ponto que tenha sido marcado pela atuação ruim de quem operou anteriormente. Contudo, as redes que adotam esse tipo de crescimento podem ter dificuldades em alcançar um ritmo veloz de crescimento. Já o crescimento por aquisição permite um aumento rápido no número de lojas, promove a saída de um concorrente do mercado e evita que outro competidor se aproveite da oportunidade.

Ambas estratégias de crescimento foram usadas pelos varejistas do setor de supermercado em operação no Brasil, inclusive pelos entrantes estrangeiros. Diferentemente do francês Carrefour e da norte-americana Walmart, que, até 1998, optaram pela abertura de lojas próprias, a holandesa Royal Ahold e os grupos portugueses

Sonae e Jerônimo Martins optaram por parcerias ou aquisição de empresas solidamente estabelecidas. O primeiro mantinha uma *joint-venture* com a pernambucana Bompreço, O grupo Sonae controlava as redes de supermercado Real, Big e Cândia, e o Jerônimo Martins havia comprado a rede Sé de São Paulo (ZAMBRANA, 1998).

Esses três grupos europeus frustraram aqueles que pensavam tratar-se de futuros protagonistas na competição pelo mercado do setor no Brasil. Isso porque as operações de supermercado do Royal Ahold e do Sonae no país foram vendidas para o Walmart em 2004 e 2005, respectivamente, e a rede de supermercados Sé foi negociada pelo grupo Jerônimo Martins ao Pão de Açúcar em 2002. Esses movimentos de saída do mercado brasileiro revelam o quanto pode ser difícil para um grupo estrangeiro manter-se competitivo num país como o Brasil. Serviram também para consolidar a posição de destaque do Carrefour, Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) e Walmart. Nota-se que a partir de 1999 o Carrefour aderiu ao crescimento por aquisição de outras redes regionais. O mesmo acontecendo com o Walmart por ocasião das aquisições já citadas, que fizeram seu faturamento multiplicar-se por dez.

A expansão, caminho escolhido pelas grandes redes supermercadistas, tem promovido um aumento no nível de concentração do mercado na medida em que novas lojas são instaladas e fusões ou aquisições são efetivadas. Apesar disso, em termos mundiais, o nível de concentração no setor de autosserviço brasileiro ainda é inferior ao de muitos outros países. Segundo o Ranking Abras (2011), o nível de concentração entre as quatro maiores é de 63% na França, 66% na Holanda e 62% na Espanha. No Brasil, entre as cinco maiores companhias, esse percentual fica em 43%. Na vizinha Argentina, as cinco maiores empresas detêm em torno de 60% das vendas, sendo liderado pelo Carrefour e com o chileno Cencosud em segundo lugar.

A Figura 5 apresenta a evolução da participação relativa nos últimos seis anos, que foi de 43% do primeiro ao terceiro colocado do ranking em 2010, 46% do primeiro ao quinto, 51% até o décimo, 57% até o vigésimo e 64% considerando-se as redes classificadas da primeira até a quinquagésima posição (RANKING ABRAS, 2011).

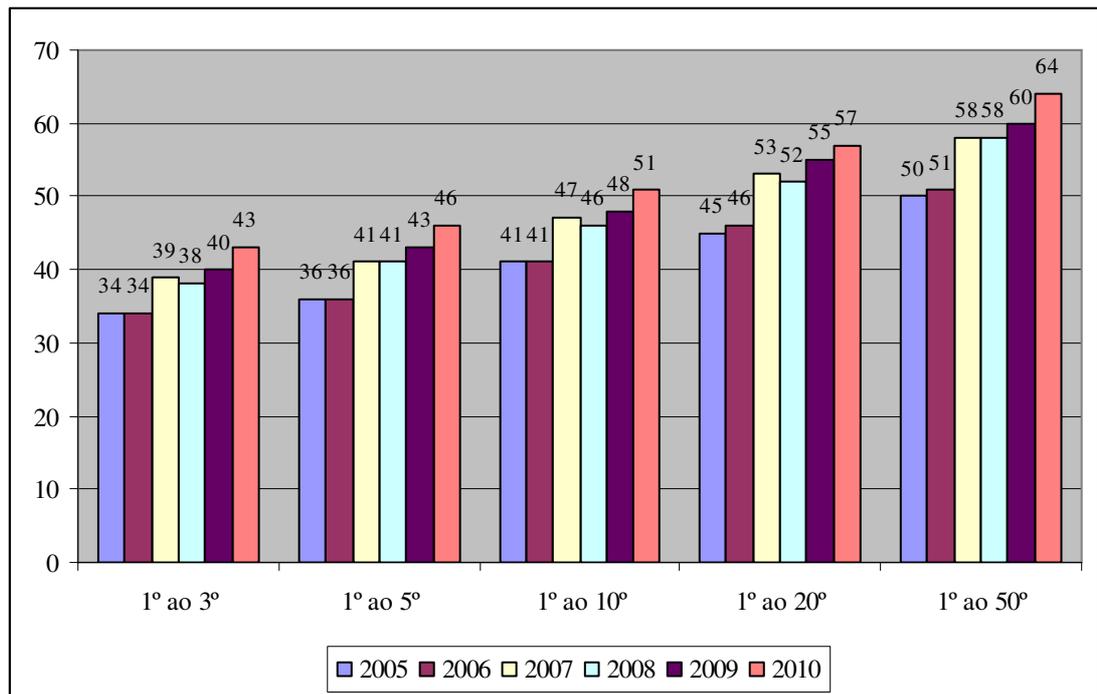


Figura 5: Evolução da concentração no faturamento (%).

Fonte: Ranking Abras (2011, p. 59).

Conforme apresentado, o setor de supermercados brasileiro evoluiu consideravelmente desde sua implantação nos anos 50. As mudanças acentuaram-se ainda mais nas últimas décadas em decorrência da estabilização da moeda, utilização de novas tecnologias e movimentos de entrada, saída e consolidação de competidores internacionais. O acirramento da competição e as mudanças de hábitos dos consumidores realçaram a importância do desenvolvimento de estratégias capazes de colocar as empresas em condições de obter desempenhos favoráveis ao seu crescimento no mercado brasileiro. Por parte dos pequenos supermercadistas, coube encontrar alternativas que viabilizassem a própria sobrevivência.

3.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO VAREJO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

Apesar da importância do conhecimento do mercado no negócio de varejo, o início da operação de novos empreendedores apresenta uma reduzida barreira de entrada. O Brasil não possui, por exemplo, legislação específica que represente alguma barreira para o investimento de grupos privados internacionais no setor supermercadista. Isso faz com que

a competição pela preferência dos clientes seja ampliada. Cada varejista passa a esforçar-se pela conquista da fidelização dos clientes combinando apropriadamente os elementos do seu composto de marketing. O composto de marketing do varejista inclui mix de produtos, preços, promoção, apresentação, pessoal e ponto de venda (PARENTE, 2000).

Diante da exigência dos clientes por produtos e serviços de qualidade crescente, as empresas supermercadistas precisam conhecer os benefícios esperados pelos seus clientes, ou até aqueles não esperados, que possam satisfazê-los melhor. Como não existem dois clientes iguais, a segmentação de mercado torna-se de grande importância na tentativa de agrupar clientes com características semelhantes.

Segundo Kotler (2000), as variáveis de segmentação podem ser divididas em dois grandes grupos: variáveis determinantes do comportamento do consumidor (incluem fatores como as variáveis geográficas, demográficas e socioeconômicas) e variáveis comportamentais (caracterizadas pelo comportamento de compra). A cultura pode ser considerada uma variável determinante do comportamento do consumidor, que age junto com outros fatores, influenciando nos hábitos de compra dos indivíduos.

Uma estratégia de varejo é uma afirmação que identifica o mercado-alvo do varejista, o(s) formato(s) que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável (LEVY; WEITZ, 2000). Segundo Parente (2000), essas alternativas estratégicas estão baseadas no composto varejista.

As empresas varejistas podem estabelecer diversas formas para seleção de mercados-alvo após realizar a segmentação de mercado. Parente (2000) cita cinco padrões de seleção de segmentos de mercado no varejo: concentração em segmento único, especialização seletiva, especialização de linha de produto, especialização de mercado e cobertura total de mercado. As duas últimas podem ser encontradas no setor supermercadista brasileiro.

A rede supermercadista que opta pela cobertura total de mercado pretende atender diversas necessidades da maioria dos segmentos de consumidores. Segundo o mesmo autor, isso pode ser feito com um único modelo de loja, gerando um marketing não diferenciado, ou com diferentes modelos de lojas, direcionados para diferentes segmentos de mercado.

Por outro lado, algumas empresas do setor tornam-se conhecidas por focarem no atendimento de um grupo de consumidores com necessidades comuns. É o caso da rede de

supermercados Zona Sul, do Rio de Janeiro, onde a própria localização das lojas induz a certo grau de especialização de mercado.

Diante das mudanças, nas operações e nos mercados, impulsionadas pelas novas tecnologias, globalização e competitividade, Souza e Serrentino (2002) apresentam as principais competências e desafios a serem enfrentados e desenvolvidos pelas empresas varejistas:

Multicanal – estabelecer relacionamentos com o cliente e atendê-lo onde, quando e como ele quiser, através de diversos canais complementares.

Multimobilidade – os desafios do comércio móvel e das inovações tecnológicas que advirão da convergência entre telefonia móvel e internet.

Multivarejo-nação – empresas passaram a operar em diversos países e continentes, com marcas e formatos distintos, adaptando seu modelo de negócios à realidade de cada região do mundo na qual atuam.

Multiparcerias – viabilização da integração entre organizações, que abrem mão parcial de sua independência para criar alternativas de ação conjunta que agilizem o desenvolvimento de soluções inovadoras para o mercado.

Multiexperiência – ingresso da sociedade na economia das experiências, na qual o valor será gerado na produção e venda de sensações.

Multiunicidade – o uso de recursos, processos e experiências que, no seu conjunto e de maneira integrada, permitem criar a percepção para o consumidor de que ele é único em seu relacionamento com a empresa.

Multitalento – todas as maneiras pelas quais as pessoas envolvidas nesses processos possam estar integradas, motivadas, comprometidas e alinhadas com as propostas de diferenciação.

Para superar as dificuldades advindas da falta de escala, os pequenos e médios varejistas de supermercados buscam sobreviver e aumentar sua competitividade associando-se em redes de negócios. Embora o associativismo seja um movimento capaz de ajudar nesses objetivos, Lopes *et al.* (2002) selecionam outras ferramentas que podem ser utilizadas na busca por uma gestão mais eficiente: foco em conveniência e serviços; desenvolvimento das habilidades de precificação; competição com os grandes varejistas em outras bases diferentes de preço; conhecimento do perfil dos consumidores da área de influência da loja de modo a se definir a variedade de mercadorias que será comercializada; criação de relacionamento conhecendo pessoalmente os clientes e até

chamando-os pelo nome; investimento em tecnologias de informação; busca de maneiras criativas para redução de custo; agilidade no atendimento; capacitação dos funcionários.

Seguindo a mesma linha, Parente (2007) identifica algumas vantagens do pequeno varejo que são capazes de influenciar na escolha dos clientes (Figura 6)

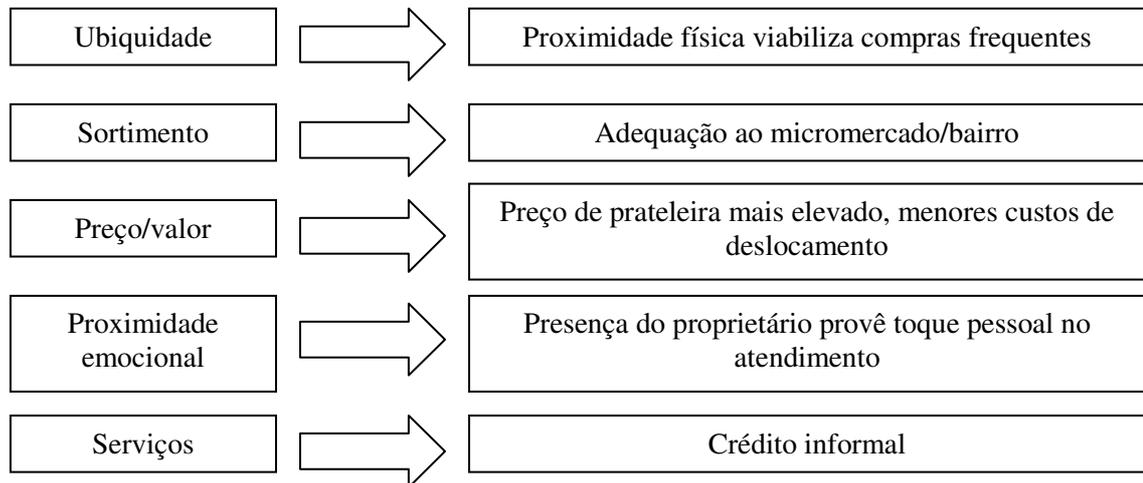


Figura 6: Vantagens do pequeno varejo

Fonte: Parente *et al.* (2007, p. 7).

O peso de cada componente na análise do valor feita pelo consumidor é subjetivo, mas a conveniência é cada vez mais almejada pelos clientes, sob crescente pressão da falta de tempo e anseio de comodidade. A minimização do esforço e a otimização do tempo dedicado às compras podem ser aliados dos pequenos supermercadistas, que passam, então, a focar no oferecimento de facilidade ao consumidor, desde o acesso, passando pela escolha, experimentação, compra, pagamento, até o recebimento dos produtos (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

O mix de produtos é uma decisão estratégica, que, segundo Kotler (2000) refere-se ao conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda. Para Parente (2000), o objetivo do planejamento e controle do mix de produtos no varejo consiste em tomar decisões acertadas sobre a composição da variedade, envolvendo o número de categorias e subcategorias (amplitude) e o número de opções oferecidas em cada uma das subcategorias (profundidade). O varejista deve equilibrar as necessidades de seus vários segmentos de consumidores. Uma variedade excessiva pode acarretar algumas desvantagens, tais como: maiores recursos investidos em estoque, incorporação de produtos com um giro de estoque lento e restrições do espaço físico da loja.

A proximidade emocional enseja uma série de especificidades no relacionamento empresa-consumidor, que têm como uma das conseqüências o crédito informal. Esse mecanismo, embora nocivo ao fluxo de caixa quando descontrolado, reforça a sensação de confiança depositada no cliente e, por conseguinte, aumenta a possibilidade de fidelização do mesmo.

Pesquisando em 1400 domicílios dos estados de São Paulo, Paraná e Minas Gerais, Rojo (1998) identificou os atributos mais citados pelos consumidores na escolha dos supermercados, cabendo três citações a cada entrevistado. Os preços baixos são o principal atributo destacado tanto pelos consumidores de classe A/B como pelos de classe C/D, seguido de atendimento, qualidade (associada principalmente ao padrão arquitetônico e tecnológico da loja e aos produtos perecíveis), variedade, crédito e rapidez no caixa. Outro resultado da pesquisa é que o cliente dificilmente sente-se satisfeito com os preços do supermercado que utiliza. O autor complementa afirmando que a competitividade em preços, embora tão importante, não é suficiente para reter os clientes, e deve ser alcançada com produtividade e eficiência, não com sacrifício extremo das margens.

Um fenômeno mundial envolvendo o posicionamento estratégico das empresas do setor tem sido a adoção de itens de marca própria no mix. Trata-se, segundo Parente (2000), de marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas. Introduzidas no Brasil pelas grandes redes varejistas na década de setenta, um maior crescimento do volume de vendas desses produtos passou a ser observado nos últimos anos, alcançando 4,8% das vendas em valor e 6% em volume, porém situando-se muito abaixo dos níveis de participação registrados na Europa, por exemplo, onde a participação das vendas de produtos com a marca do varejista ou atacadista alcança 46% na Suíça, 43% no Reino Unido, 32% na Alemanha e 31% na Espanha (LUKIANOCENKO, 2010a).

A imagem das marcas próprias no Brasil esteve historicamente associada com produtos de baixo preço e sem percepção clara de valores e diferenciais. Isso se deve ao posicionamento dado pelos próprios varejistas, que, nos anos 70 e 80 aplicavam um conceito de produto genérico. Iniciativas como a criação das marcas Taeq pelo Pão de Açúcar e Sentir Bem pelo Walmart contribuíram para o início da construção de uma nova imagem, baseada na associação das mesmas com elementos de significado nobre para os clientes, como a qualidade de vida, e com maiores investimentos na diferenciação pela qualidade e design de embalagens. O resultado já apareceu nos últimos estudos de marca

própria realizados pela Nielsen e divulgados por Lukianocenko (2010a), em que registrou-se redução no número de marcas em categorias básicas e aumento nas de maior valor agregado.

Entre os objetivos que motivam o desenvolvimento de marcas próprias pelo varejista, Parente (2000) destaca a ampliação da variedade para o cliente, o fortalecimento da imagem da rede, a ampliação do poder de negociação com os fornecedores e a possibilidade de maior fidelização dos clientes por meio da oferta da marca de produtos com exclusividade. Para atender a este último objetivo a marca precisa embutir elementos de diferenciação fortes, capazes de contribuir para um dos maiores desafios do varejo atual, que é a retenção de clientes. Entretanto, para constituir programa de marca própria, uma rede varejista precisa ter escala, isto é, um volume de compras que justifique a contratação da produção. Por esse motivo, as marcas próprias são mais encontradas nos grandes varejistas e nas redes associativistas de cooperação.

Outra decisão estratégica de varejo importante é sobre o composto promocional, que segundo Parente (2000), é um processo de comunicação entre varejista e consumidor, com a finalidade não só de ser informativo, mas também persuasivo. Compreende três tipos de programas: propaganda, promoção de vendas e publicidade. Uma forma de propaganda utilizada por varejistas brasileiros de todos os tamanhos, e, principalmente do setor de supermercados, é a distribuição de folhetos de ofertas, que visam aumentar o valor do tíquete médio dos clientes atuais e atrair novos consumidores a partir da divulgação de uma oferta de preços especiais para um determinado mix de produtos.

No que tange às estratégias das empresas varejistas internacionais, Santos e Gimenez (2001) argumentam que elas são influenciadas pela cultura desenvolvida em seus países de origem. O autor exemplifica citando o Carrefour, que baseia sua estratégia na comercialização, e o Walmart, que por sua vez, destaca-se pela logística e tecnologia da informação. Já os grandes varejistas ingleses, que ainda não possuem atuação no Brasil, baseiam-se no marketing de relacionamento e nas marcas próprias. As empresas brasileiras adotam um pouco de cada um desses modelos.

3.4 OS MOVIMENTOS COLABORATIVOS NA CADEIA

Dentro de um ambiente cada vez mais competitivo, há de se salientar a importância do serviço prestado ao cliente como forma de obtenção de vantagem competitiva. Atender

as necessidades do cliente final é responsabilidade de toda a cadeia, e esse objetivo torna-se mais fácil de ser alcançado quando os componentes colaboram entre si. Ao longo do tempo algumas técnicas foram desenvolvidas para possibilitar o avanço das melhorias na coordenação da cadeia de suprimentos.

Concebido para aplicação no ambiente de manufatura, o *Just in Time* (JIT) compreende uma série de técnicas que visam, primordialmente, a eliminação de desperdícios, a melhoria contínua da qualidade e o envolvimento de todos. O JIT foi desenvolvido no Japão após a segunda guerra mundial, momento em que o país estava devastado e a indústria nacional apresentava produtividade inferior às rivais do ocidente.

O sistema de produção puxado é uma característica fundamental das operações JIT, pois através dele um estágio só produz o que o estágio seguinte necessita, facilitando a redução de estoque de produtos em processo e a identificação de falhas na produção. Em muitas empresas que utilizam a abordagem tradicional com formação de estoques, eles servem para encobrir as ineficiências retardando a identificação dos problemas no processo.

A otimização do layout, redução dos tempos de *set-up* (preparação de máquinas), práticas básicas de trabalho e fornecimento Just in Time são algumas técnicas para eliminação do desperdício. A troca de informações nas relações de fornecimento baseiam-se na parceria entre as empresas. O sistema só funciona pela existência de uma estrutura racional de determinação de custos, preços e lucros. Tal estrutura faz com que ambas as partes queiram trabalhar conjuntamente para benefício mútuo, em vez de suspeitarem uma da outra (WOMACK *et al.*, 2004).

Segundo Fiorito *et al.* (1995), no varejo, a previsibilidade da demanda é muito inferior daquela encontrada em operações de manufatura que utilizam o JIT. Em todos os instantes o varejista precisa tentar oferecer variedade de itens suficiente para satisfazer a necessidade dos seus clientes. Um hipermercado, por exemplo, chega a trabalhar com mais de 40.000 Unidades de Manutenção de Estoque (*stock-keeping units* - SKUs), cada um representando um item diferente, com código diferente. Segundo Bowersox & Closs (2001), o índice de disponibilidade mede o impacto das faltas de estoque no decorrer do tempo.

Visando melhorar o nível de serviço ao consumidor e reduzir os custos dentro da cadeia é que desenvolve-se crescente intercâmbio de informações entre varejistas e fornecedores. Essa troca de informações desencadeia, no caso de parcerias mais avançadas,

processos de ressuprimentos automáticos de acordo com os volumes considerados ideais pelos parceiros para cada loja. A informação flui entre varejista e fornecedor via intercâmbio eletrônico de dados (Eletronic Data Interchange – EDI), caracterizando um programa de resposta rápida (Quick Response) (Figura 7).

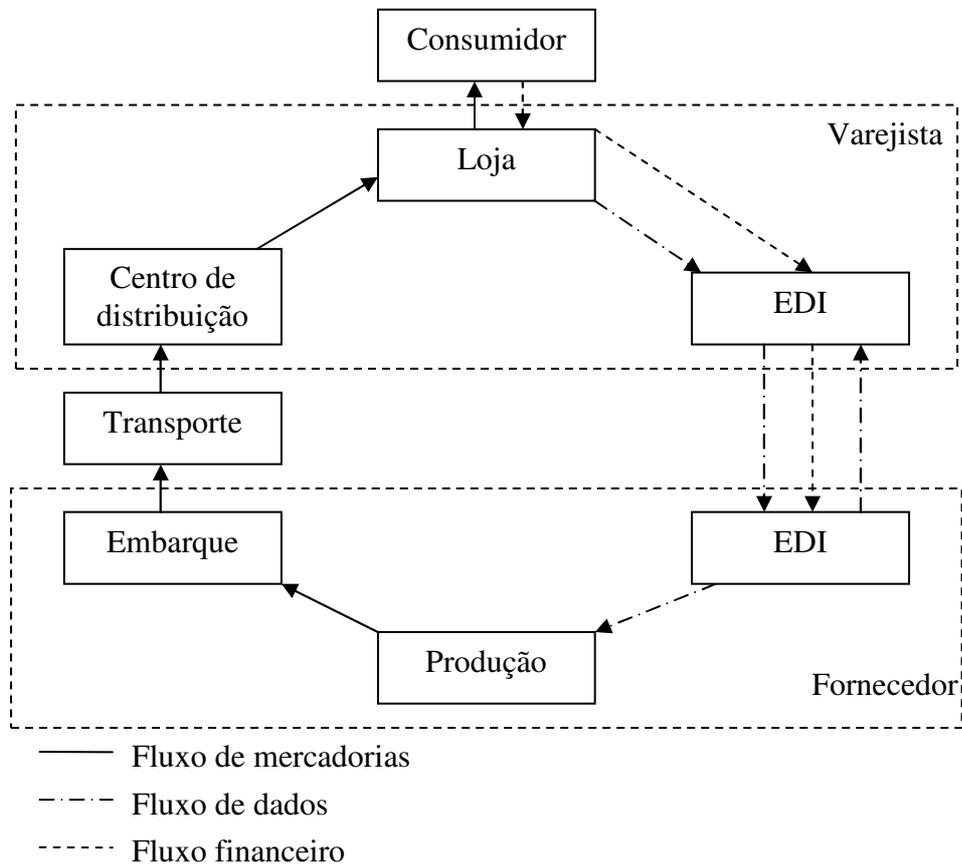


Figura 7: Fluxo de produtos, recursos financeiros e dados em programa de resposta rápida.

Fonte: Fiorito *et al.* (1995, p. 2).

Varejo e indústria devem empenhar-se na definição de um mix adequado às necessidades de cada mercado e garantir que os itens ativos não fiquem em falta nas lojas. Esse elemento do nível de serviço poderá apresentar melhores resultados se a indústria e o varejo supermercadista trabalharem em conjunto. Somente um alto grau de colaboração nessa cadeia poderá garantir a eficiência no fluxo de informações, para, a partir daí, obter um fluxo de materiais ágil, confiável e ao encontro das necessidades dos consumidores.

Levy e Weitz (2000) comparam a parceria estratégica entre varejista e fornecedor com um casamento, ou seja, uma relação ganha/ganha de longo prazo. As quatro bases das parcerias estratégicas bem-sucedidas, segundo os autores, são confiança mútua, comunicação aberta, metas em comum e compromissos dignos de crédito, em que se

envolvem gastos de quantias em dinheiro para melhorar os produtos ou os serviços do fornecedor para o cliente.

A utilização estratégica das tecnologias a fim de gerar informações com valor agregado é indispensável, nos dias de hoje, para o desenvolvimento de um processo de gestão ajustado às novas tendências do mercado. O supermercadista, junto com toda a cadeia logística, pode assim, através da gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management), melhorar o atendimento aos consumidores e reduzir custos no processo.

Sendo a importância da utilização dos sistemas de informação aplicados ao varejo uma unanimidade entre os autores, para o gerenciamento da cadeia, torna-se necessária a definição do termo automação comercial, que é feita pela EAN BRASIL (1997):

A automação comercial consiste na informatização e integração de todas as operações internas da empresa, bem como na integração desses processos internos com o mundo externo (fornecedores, bancos, serviços de proteção ao crédito, operadoras de cartão de crédito, etc.) e até mesmo com os consumidores (EAN Brasil, 1997, p. 7).

Embora, no setor, costume-se considerar a simples presença de terminais eletrônicos (PDVs) como característica de uma loja automatizada, isso é apenas uma parte da automação comercial, que na sua abrangência, deve englobar a frente de caixa e a retaguarda. Conforme o Quadro 2, Na primeira estariam atividades relacionadas com a agilização dos processos de vendas e de serviços, e o aumento da precisão das informações úteis na gestão de loja.

Quadro 2: Abrangência da automação comercial da frente de caixa.

<i>Processos</i>	<i>Atividades</i>
VENDAS	Registro da venda ao consumidor
	Emissão de cupom fiscal
	Preenchimento/liberação de cheques
	Pesagem de produtos
	Cartão de crédito/débito
	Devoluções/trocas
	Promoções/descontos
SERVIÇOS	Concessão de crédito
	Entrega domiciliar
	Televendas
INFORMAÇÃO	Preços e condições de pagamento
	Tíquete com itens discriminados
	Promoções
	Tita-teimas

Fonte: EAN Brasil (1997, p. 7).

Nas operações de retaguarda, a automação pode contribuir com redução de custos e melhoria de desempenho em atividades inerentes aos processos de planejamento e controle de suprimento, precificação de produtos, controle e marketing (Quadro 3).

Quadro 3: Abrangência da automação comercial da retaguarda

<i>Processos</i>	<i>Atividades</i>
SUPRIMENTO	Pedido de compra e reposição automática (decisão, controle e comunicação via EDI)
	Recepção de mercadorias
	Distribuição para as lojas
	Armazenagem e movimentação
	Roteirizador de entrega
PRECIFICAÇÃO	Margens/ <i>mark up</i>
	Pesquisa de preços
	Rentabilidade/lucratividade
	Alterações, descontos
CONTROLE	Controle de estoque
	Controle de caixa geral
	Contabilidade
	Inventário
MARKETING	Gestão de categorias de produtos
	Resultados de campanhas
	Perfil da clientela e mala direta de ofertas
	Produtividade da área de vendas

Fonte: EAN Brasil (1997, p. 8).

Há uma série de ferramentas tecnológicas, algumas em fase de testes e outras de implantação, que apontam para a modernização crescente do ambiente de loja no setor varejista, agilizando o atendimento aos clientes, promovendo maior acuracidade do controle de estoques e alavancando as vendas. Segundo Zimmerman (2011), o próximo passo será a utilização de aparelhos portáteis pelos clientes para escanear os produtos na medida em que são colocados nos carrinhos. Essa tecnologia já é utilizada pelas lojas Stop-Shop e Giant, do grupo holandês Ahold, no nordeste dos Estados Unidos, onde o cliente pode, imediatamente após o escaneamento, ainda nos corredores, efetuar o empacotamento e a conferência do total parcial das compras. O autor aponta também a previsão de que não vai demorar muito para os caixas portáteis serem suplantados pelo próprio *smatphone* do cliente.

Por sua vez, Ferreira (2004) cita a chamada loja do futuro, do Metro Group, da Alemanha, em parceria com a IBM, Intel, SAP e outras companhias de tecnologia da informação. Trata-se de um verdadeiro laboratório para aplicação de novas tecnologias no varejo, dentre elas a RFID que baseia-se na transmissão de dados por ondas eletromagnéticas. Entre as vantagens da utilização da RFID na cadeia de suprimentos, em comparação ao código de barras, pode-se citar a possibilidade da leitura dos dados sem necessidade de contato óptico, a resistência à intempéries ambientais e a identificação de múltiplas etiquetas simultaneamente em um campo. O sistema RFID consiste de três componentes: uma etiqueta acoplada na unidade de produto identificada; leitoras móveis ou estacionárias; e um sistema central de controle (FERREIRA, 2004).

Segundo Novaes (2004), no supermercado do futuro os operadores de check-out poderão ser substituídos por processadores eletrônicos automáticos capazes de fazer a checagem de todos os itens constantes no carrinho e debitar as despesas diretamente no cartão de crédito ou débito. Com isso, será possível agilizar o atendimento no ponto de venda, reduzir custos com pessoal na operação e estudar os hábitos de consumo com base nos dados dos clientes captados pelo uso do cartão.

Essas ferramentas tecnológicas vêm ao encontro das exigências dos clientes no novo cenário de negócios. Entretanto, alguns entraves podem se colocar para efetivação de tais avanços em larga escala no curto prazo. Primeiramente, o custo das etiquetas inteligentes que seriam colocadas nas embalagens de consumo ainda é impeditivo, principalmente para itens alimentícios de alta rotatividade e baixo valor agregado. Há receio por parte de órgãos de defesa do consumidor de que o rastreamento do produto ao longo da cadeia de suprimentos termine por comprometer a privacidade dos compradores que poderiam ter as embalagens de seus produtos monitoradas mesmo após a aquisição. Com o contínuo desenvolvimento tecnológico promovendo redução de custos de componentes e a expectativa de novas soluções que conciliem o interesse das empresas por informação com o direito dos consumidores à privacidade, já é possível imaginar como será o supermercado do futuro e quanto este está próximo.

Além de agilização do atendimento dos clientes nas lojas e melhor controle de estoques e dos fluxos na cadeia, essas ferramentas proporcionam acesso inteligente aos hábitos de compra dos consumidores. Considerando-se, conforme Novaes (2004), que o varejista é o agente do canal de distribuição mais capacitado para avaliar e atender às exigências do consumidor, observa-se nos países desenvolvidos uma tendência de

transferência de poder dos fabricantes para as grandes cadeias varejistas dentro do canal de distribuição. Além dessa capacidade, o elo varejista reforça-se no mundo inteiro através do aumento de concentração de mercado e formação de centrais de compra, que permitem aos pequenos varejistas melhorar seu poder de negociação.

Os supermercados são um tipo de varejo que opera com um mix de maior rotatividade de que a maioria dos demais segmentos de varejo, cujas embalagens de venda ao consumidor são unitárias. Junto com as indústrias, esse setor adotou um sistema cujo conceito é similar ao de resposta rápida; denomina-se *Efficient Consumer Response* (ECR) e será apresentado a seguir.

3.5 EFFICIENT CONSUMER RESPONSIVE (ECR)

Tradicionalmente, a integração entre varejo e indústria se dava através do contato do representante de vendas da indústria e o comprador da rede varejista de supermercado. Atualmente, espera-se uma mudança de comportamento com estratégias de aproximação mais incisivas. Ching (2001) classifica o modelo tradicional de interface funcional, e o modelo atual de interface multifuncional.

O consumidor, com o qual somente o varejista possui contato direto, torna o ambiente de loja muito rico em termos de informação para toda a cadeia de suprimentos. Indústrias, prestadores de serviço logístico e supermercados têm utilizado as novas tecnologias não só para controlar estoques, mas também para estudar o comportamento do consumidor. Ressalva-se que para isso as parcerias precisam estar desenvolvidas a ponto dos participantes da cadeia não restringirem a troca de informações entre si.

Seguindo essa linha, um movimento foi iniciado com o intuito de transformar as relações de negócio entre os integrantes da cadeia logística de produtos alimentares e não-alimentares. Trata-se do ECR (*Efficient Consumer Response*) ou Resposta Eficiente ao Consumidor. Com sua utilização, varejo supermercadista, indústria, atacados e até mesmo prestadores de serviço logístico buscam integrar-se visando maior agregação de valor para o cliente.

Segundo Ching (2001) as ferramentas que dão suporte à visão global do ECR e às estratégias são as seguintes:

- Gerenciamento de categoria: forma de os varejistas e as indústrias gerenciarem categorias de produtos para maximizar a eficiência e a lucratividade;

- Reposição contínua: metodologia just in time para o segmento de supermercados;
- Custeio baseado em atividade: forma de entender os custos e a rentabilidade associados aos produtos, serviços, canais, clientes e processos da empresa;
- Benchmark das melhores práticas: maneira das empresas compararem suas performances em certas áreas com as melhores práticas da indústria;
- Pedido acompanhado por computador: automação da emissão de pedido por computador e registro de movimentação de mercadorias realizada por leitura óptica e recebimento eletrônico.

Segundo Guissoni *et al.* (2010), essas ferramentas ainda não são uma realidade para o pequeno varejo porque este, muitas vezes, não possui informações com a mesma precisão das grandes redes e, também, capacidade de atribuição de metas e implementação. A própria concepção do ECR esteve ligada a um grande varejista, o Walmart, em conjunto com a Procter & Gamble, durante a década de 80 e início de 90. Entretanto, Guissoni *et al.* (2010) apresenta uma adaptação do modelo de gerenciamento de categorias para aplicação no pequeno varejo (Figura 8).

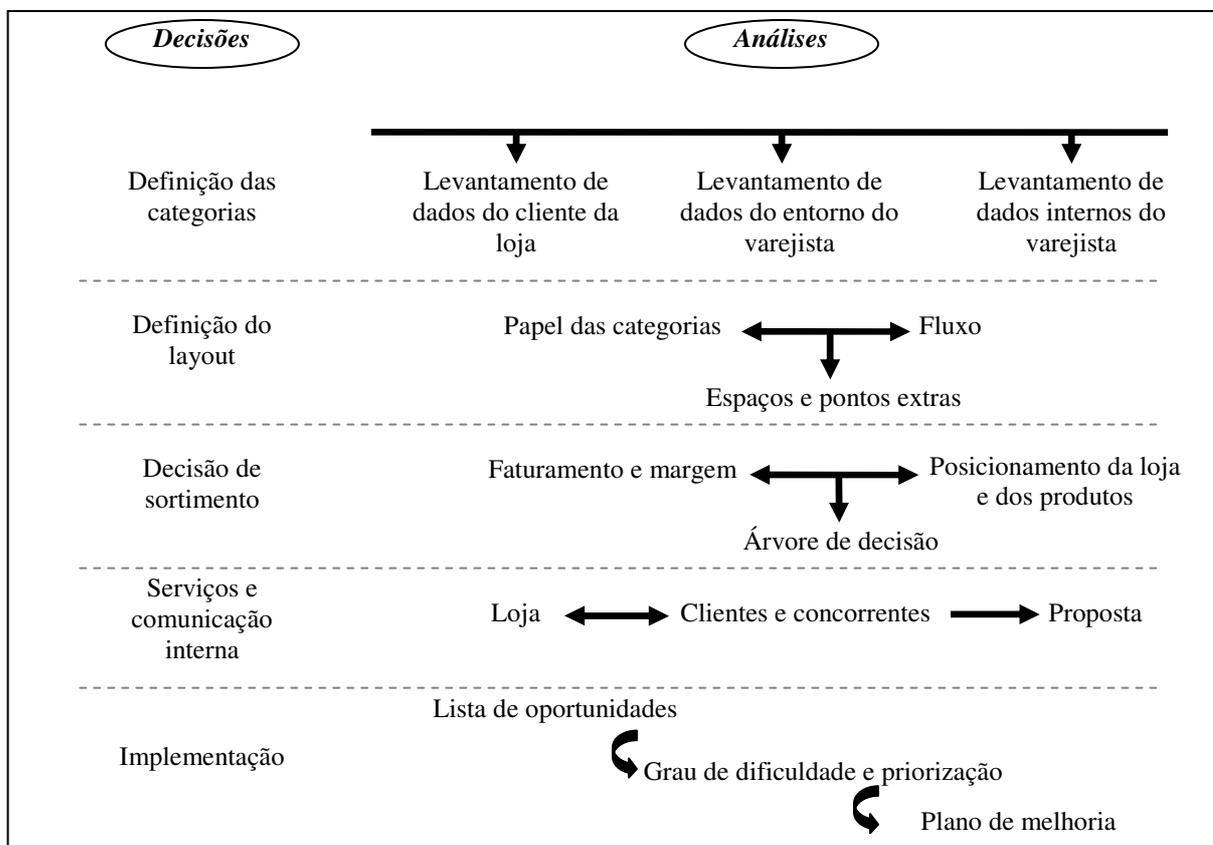


Figura 8: Etapas para implementação de soluções no pequeno varejo.
 Fonte: Guissoni *et al.* (2010, p. 6).

Guissoni *et al.* (2010) divide o modelo de gerenciamento por categorias no pequeno varejo em cinco tipos de decisões: definição das categorias, definição do *layout*, decisão de sortimento, serviços e comunicação interna e implementação. Segundo Parente (2000), “as categorias são agrupamentos de produtos formados por itens complementares ou substitutos para atender certa necessidade do consumidor”. Portanto a definição das mesmas pelos pequenos supermercadistas requer um conhecimento prévio sobre o cliente, a concorrência e dados internos sobre faturamento e margem de contribuição por seção da loja (categoria) (GUISSONI, 2010).

O gerenciamento por categorias está relacionado com o layout interno da loja de supermercado, pois o papel de cada categoria define o local mais apropriado para exposição, o que, por sua vez, influencia no fluxo de clientes no interior da loja (GUISSONI, 2010; SLACK, 2002). Parente (2000) destaca quatro papéis que as categorias podem desempenhar no varejo:

- Categoria destino: alta capacidade de atrair clientes, diferenciando-se da concorrência;
- Categoria rotina: itens essenciais do dia a dia;
- Categoria ocasional: produtos com sazonalidade da demanda;
- Categoria conveniência: embora menos importante em termos de volume e variedade que os itens de rotina, adéquam-se a necessidades de reposição planejadas e não planejadas dos clientes.

A localização de cada categoria deve seguir critérios que propiciem ao cliente facilidade na localização dos produtos e melhor organização da loja, preocupando-se, ainda, em estimular a compra por impulso e daqueles itens mais rentáveis para o varejista. O sortimento, ou seja, a escolha da variedade de marcas e produtos a compor cada categoria é limitado pelo espaço físico das lojas e pelas metas relacionadas aos níveis de estoque.

O estreitamento do relacionamento entre diversos atores encontra dificuldades normais, como por exemplo: falta de comprometimento da alta gerência, falta de abertura para compartilhamento de informações e, objeto principal dessa análise, diversidades culturais.

3.6 REDES DE COOPERAÇÃO NO SETOR DE SUPERMERCADOS

O termo rede remete a diferentes elementos, desde objetos geralmente formados pelo entrelaçamento de fios, sistema de vias que proporciona algum tipo de fluxo, até, mais recentemente, ligação entre computadores por onde há intercâmbio de informação. Diversas áreas de conhecimento fazem uso do termo. A consideração de que as organizações são redes sociais abre caminho para o estudo do tema na área de gestão; e, ainda, o acirramento da competição aumenta o interesse pela aplicação dos conceitos de redes na área de negócios.

As redes organizacionais podem ser divididas em intra e interorganizacionais. As redes interorganizacionais podem ser encontradas em forma de arranjos produtivos, consórcios, franchising, acordos cooperativos, *joint ventures*, fusões e aquisições, entre outras.

Fensterseifer (2000) considera a rede como um complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares. Segundo Gulati (1998), alianças estratégicas são agrupamentos voluntários de empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias e serviços. As alianças, continua o autor, possuem uma sequência de eventos: decisão de entrar numa aliança, escolha dos parceiros apropriados, definição da estrutura da aliança e a evolução da aliança ao longo do relacionamento.

As redes interorganizacionais têm como fins objetivos comuns definidos pelos participantes e como meio, relações de cooperação, as quais podem coexistir com a competição. Além de vantagens inerentes à redução de custos de produção, Fensterseifer (2000) destaca outras quatro fontes de ganhos associadas com a formação de alianças pelas empresas:

- Vantagens baseadas na busca de complementaridade. União de esforços por objetivo comum. Por exemplo, rede de vendas conjuntas, para aumentar a penetração em novos mercados.

- Criação de poder de compra. Redução de custos de suprimento em função do peso econômico, da imagem e da reputação de sua organização ou rede.

- Ampliação da base técnica. Atividades como P&D, arriscadas e onerosas, normalmente não estão ao alcance de empresas com baixa capacidade financeira. A

cooperação pode permitir a obtenção de recursos externos e a aquisição ou acumulação de competências tecnológicas, ao mesmo tempo em que compartilha o risco.

-Ampliação dos conhecimentos. Alianças podem constituir um complemento natural às estratégias de valorização dos conhecimentos científico e técnico através de um processo de aprendizagem coletiva.

Cândido e Abreu (2000) estabelecem quatro formas gerais de classificação dessas redes:

-Bilateralidade/multilateralidade: quando envolvem dois ou mais elementos, respectivamente;

-Homogeneidade/heterogeneidade: de acordo com o grau de diferença entre os componentes da rede;

-Formalidade/informalidade: quanto à presença ou não de conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos;

-Estática/dinâmica: quanto a influência das forças ambientais, conseqüentemente criando um certo grau de convivência com as mudanças.

Outra tipologia é apresentada por Hauffmann *et al.* (2004) decorrente de análise bibliográfica realizada pelos autores (Quadro 4).

Quadro 4: Característica e tipologia das redes.

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Poder	Orbital Não orbital
Formalização	Base contratual formal Base não contratual

Fonte: Hauffmann *et al.* (2004, p. 5).

A direcionalidade da rede é determinada pela direção das relações entre as partes. As redes verticais são representadas por alianças entre empresas especializadas dentro de uma cadeia de suprimento visando elevar a competitividade da mesma. Relações de longo prazo estabelecidas entre montadoras de automóveis e fornecedores estratégicos são exemplos desse tipo de rede. Por sua vez, as redes horizontais incluem empresas que atuam no mesmo segmento, com possibilidade de considerarem-se concorrentes, porém

orientadas para os ganhos que podem ser obtidos pela união entre as partes (HAUFFMANN *et al.*, 2004).

As associações formadas entre pequenas e médias empresas varejistas do mesmo segmento podem ser denominadas redes de cooperação e classificadas como redes horizontais. Nelas, as empresas guardam sua independência individual e realizam certas atividades que agregam valor de maneira conjunta. Quando atuando em busca de um objetivo específico e pontual, o tempo de duração da associação não ultrapassará o alcance do mesmo. Já se forem estabelecidos objetivos estratégicos baseados numa visão de longo prazo, a associação deverá contar com uma forma duradoura de coordenação a fim de garantir a longevidade da mesma (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Quanto à localização, a rede aglomerada pressupõe certa proximidade geográfica entre as partes, ao contrário da dispersa. Para Hauffmann (2004), a proximidade facilita o estabelecimento de relações além daquelas comerciais e a participação de instituições de suporte empresarial, como centros universitários, tecnológicos e governamentais. Entretanto, com o desenvolvimento das práticas de ensino a distância e da disseminação da informação pela internet, muitas dificuldades impostas pela distância podem ser vencidas.

No que se refere ao poder de decisão, a rede orbital é aquela que possui um centro de poder ao redor do qual as demais empresas circulam. Uma grande empresa exerce seu poder na cadeia quando promove a visita de engenheiros ou inspetores de qualidade para verificar o processo dos fornecedores. A rede não orbital é aquela em que todas as partes têm a mesma capacidade de tomada de decisão. O grupo pode optar pelo consenso ou votação nas decisões mais importantes (HAUFFMANN *et al.*, 2004).

A constituição das redes pode se basear em laços que vão desde a colaboração informal entre as partes, até relações contratuais firmadas numa *joint venture*. Os contratos servem de garantia contra a possibilidade de um comportamento oportunista que infrinja os termos acordados e prejudique algum dos participantes. O bom funcionamento das redes depende de confiança, que no caso da colaboração informal torna-se o único sustentáculo da relação.

A confiança é um elemento de sustentação cada vez mais importante para a longevidade de redes de cooperação. Ela é definida por Gulati (1998) como a crença, por parte de um ator, de que suas vulnerabilidades não serão exploradas pelo outro em benefício próprio. Este é um pré-requisito para o compartilhamento de informações na rede.

Entre as dificuldades que a pequena e média empresa enfrenta para competir no mercado brasileiro está a falta de acesso a informação, conhecimento do mercado, linhas de crédito, treinamento dos colaboradores, investimento em tecnologia e ferramentas de gestão profissional. A participação numa rede de cooperação pode representar se não a solução, pelo menos a oportunidade de atenuar os efeitos dessas dificuldades no desempenho empresarial.

Diante do aumento da competição, o pequeno varejo pode encontrar dificuldades de investimento na incorporação de novas tecnologias e modernização das lojas, além de não possuir o mesmo poder de barganha na negociação com fornecedores industriais e atacadistas.

Segundo Lepsch (2001), economias de escala surgem em vários pontos da empresa supermercadista:

-Economia de escala nas compras: a vantagem obtida na negociação de grandes quantidades de mercadorias com os fornecedores. Além desse poder de barganha, há também a redução do impacto dos custos fixos da atividade de compras.

-Economias de escala na promoção: o preço unitário dos espaços de propaganda serão menores quando a compra de espaço se der em escalas maiores. Com maior número de lojas, a empresa também consegue obter maior eficiência na cobertura de um anúncio televisivo, por exemplo.

-Economias de escala no financiamento: O Brasil conta com redes internacionais no setor supermercadista, que são capazes de obter financiamentos através do lançamento de ações no mercado ou de operações internacionais. Os custos de financiamento para o pequeno varejista é quase sempre mais elevado.

-Economias de escala na expansão da rede: quando uma rede cresce através da multiplicação de lojas padronizadas, ela alcança economias de replicação.

-Economias de escala na operação: O custo de movimentação de uma determinada carga será menor num centro de distribuição de maior capacidade instalada e com boa taxa de utilização, se comparado com a mesma movimentação em instalações menores.

-Economias de escala nos imóveis: a grande empresa tem maiores possibilidades de conseguir os terrenos mais bem localizados e com preços mais razoáveis.

As reduzidas margens líquidas com as quais o setor supermercadista trabalha aumenta ainda mais a importância das vantagens geradas pelas economias de escala nos

diferentes pontos da empresa. Diante do aumento da concentração no mercado, uma das formas de estruturação de resistência ao crescimento das grandes redes é o movimento chamado de associativismo, que tem sido praticado por grande parte dos pequenos e médios supermercadistas. Alianças estratégicas em associações, redes de negócios, redes de cooperação, redes associativistas, entre outros, são alguns termos usados por diversos autores para se referirem à formação desse tipo de rede.

Segundo Balestrin e Vargas (2004), as redes de cooperação ou redes horizontais, são constituídas por tempo indeterminado entre empresas que operam no mesmo segmento, guardam cada uma sua independência, e optam por cooperar dentro de certas atividades específicas, em que prevalece a confiança mútua. Segundo esses autores, a importância da configuração em rede para a competitividade das pequenas e médias empresas pode ser percebida quando verifica-se a facilitação do alcance de objetivos estratégicos que dificilmente seriam alcançados, caso essas empresas trabalhassem de forma isolada.

No setor supermercadista brasileiro, as alianças estratégicas em forma de associações não são recentes, mas ganharam novo impulso pela necessidade de resposta à entrada de competidores internacionais no setor e de adequação a nova realidade com estabilização econômica. Em conjunto, pequenos empresários acessam com mais facilidade os fornecedores industriais, aumentam o poder de compra, planejam ações de marketing, compartilham investimento em canais de comunicação com os clientes e promovem aprendizagem coletiva com a troca de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre solução de problemas.

Entretanto, o atingimento desses benefícios depende de maturidade e comprometimento dos associados, a fim de que as ações conjuntas possam ganhar espaço ante o pensamento individual. A evolução do funcionamento das redes de cooperação varejistas no Brasil ao longo do tempo foi marcada pela transição de grupos de compra para alianças estratégicas, as quais são voltadas para o aumento dos benefícios aos associados através de ações colaborativas em diferentes áreas, incluindo recursos humanos, logística e marketing (GHISI *et al.*, 2008).

A associação pode iniciar-se por iniciativa própria de um grupo de pequenos supermercadistas ou pela iniciativa de uma empresa de atacado, interessada principalmente em fortalecer as lojas de vizinhança, que formam seu principal grupo de clientes. Segundo Lopes *et al.* (2002), embora haja ênfase nas vantagens das compras em grupo por praticamente todas as redes, aquelas patrocinadas por atacadistas dão mais atenção ao

gerenciamento das operações e aos serviços aos filiados de que as outras. Tais serviços incluem ajuda na decisão de localização, planejamento de design das lojas, layout, gerenciamento de estoques, e em alguns casos, auxílio no financiamento de novos empreendimentos. O fortalecimento econômico das redes patrocinadas por atacadistas visa melhorar a imagem desses grupos de lojas, padronizando as operações e a aparência.

Um levantamento da ABRAS aponta que existiam 130 redes de negócios do tipo associativista no setor supermercadista brasileiro em 2009, contavam com 3.540 lojas e obtiveram faturamento de R\$21,09 bilhões. A pesquisa, atualizada anualmente, também revelou que as lojas apresentam, em média, 624 metros quadrados de área de venda e cinco *checkouts* (LUKIANOCENKO, 2010b).

Apesar dos reconhecidos benefícios que podem ser alcançados por pequenos e médios supermercadistas integrantes de redes de cooperação, para Cavadal (2008) há problemas de coordenação que representam uma ameaça potencial à eficiência da gestão dessas redes. Segundo o autor, eles estão relacionados principalmente com a adequação do mix, volume e condições negociados pela rede aos interesses dos filiados, que, por sua vez podem variar em função do seu tamanho e da sua localização. Esses problemas podem ser fonte de insatisfação de filiados e enfraquecimento da relação colaborativa.

4 DIVERSIDADE CULTURAL

4.1 O CONCEITO DE CULTURA

O interesse sobre o estudo das culturas é antigo. É sabido que a cultura é assimilada pelos indivíduos através do convívio nos grupos dos quais ele faz parte. Obviamente, isso não torna os indivíduos de uma cultura iguais entre si, mas permite aos pesquisadores identificar traços comuns entre os seres humanos que compartilham a mesma cultura.

Há um interesse crescente por parte de pesquisadores da área organizacional e executivos sobre a diversidade cultural interna (dentro da empresa) e a dificuldade cultural externa (na relação com pessoas e organizações de fora da empresa).

Do ponto de vista antropológico, Edward Tylor foi o autor da primeira definição de cultura:

No final do século XVIII e no princípio do seguinte, o termo germânico kultur era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa Civilization referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor (1832 – 1917) no vocábulo inglês Culture, que tomado em seu amplo sentido etnográfico é esse todo complexo que inclui conhecimentos, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (TYLOR, 1871, apud LARAIA, 2009).

Segundo Hofstede (1997), a cultura é adquirida ao longo da vida nos ambientes sociais que o indivíduo encontra, formando o que ele chama de “programação mental”. O comportamento do ser humano não é totalmente determinado por essa programação, mas esta revela um indício das reações mais prováveis e compreensíveis em função de um passado comum.

Geertz (1989) defende que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu, assumindo a cultura como sendo essas teias e a sua análise. Embora os problemas humanos sejam recorrentes, as soluções adotadas em cada situação diferenciam-se pela carga cultural envolvida no comportamento. Sobre as tentativas de definição de cultura, As centenas de iniciativas trouxeram um emaranhado de definições e fazem da cultura um conceito em construção. Para Laraia (2009, p.63), “a discussão provavelmente nunca terminará, pois uma compreensão exata do conceito de cultura significa a compreensão da própria natureza humana”.

Segundo Leite (1992), raça é conceito biológico e cultura é conceito social. Na antropologia do século XX, o conceito de cultura substitui o de raça para dar conta das diferenças entre os povos. Segundo Geertz (1978), a fronteira entre o que é controlado de forma inata e o que é controlado culturalmente no comportamento humano é extremamente mal definida. Ele exemplifica com a capacidade de falar e a capacidade de falar uma língua específica como o inglês. A primeira é uma habilidade inata, enquanto a segunda é fruto da influência de fatores culturais na vida da pessoa. O autor define cultura como “um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida”.

Após catalogarem mais de cem definições de cultura diferentes, Kroeber e Kluckhohn (1952), apud Adler (1991), ofereceram uma das mais aceitas definições:

A cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de comportamento e para comportamento, adquiridos e transmitidos por símbolos, que constituem as realizações distintivas dos grupos humanos, inclusive suas incorporações em artefatos. O núcleo essencial da cultura consiste nas suas idéias tradicionais (recebidas e selecionadas historicamente) e nos valores que lhes são atribuídos. Por um lado, os sistemas culturais podem ser considerados como produtos da ação, por outro, como elementos condicionadores das ações futuras (KROEBER; KLUCKHOHN, 1952, apud ADLER, 1991).

Segundo Trompenaars (1994), uma definição de cultura é um produto cultural, ou seja, fruto da visão daquele que a define. As expectativas que um indivíduo cria sobre algo são formadas com base na origem cultural desse indivíduo. Os nórdicos não toleram quando são tocados. Um deles consideraria estranho dois homens caminhando de mãos dadas em seu país. No entanto, é freqüente ver homens caminhando de mãos dadas em países mulçumanos. Essas formas de expressão diferentes fazem parte dos produtos explícitos em cada cultura. Segundo o autor, “cultura é um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar.”

Hofstede (1997) apresenta quatro níveis em que uma cultura pode se apresentar: símbolos, heróis, rituais e valores. O autor compara os níveis de manifestação com as camadas de uma cebola (figura 9), na qual os símbolos, heróis e rituais tornam-se visíveis ao observador externo através das práticas. Muitas vezes a visibilidade não garante a

compreensão, que é obtida apenas por aqueles que compartilham os mesmos valores. Esses formam o núcleo da cultura.

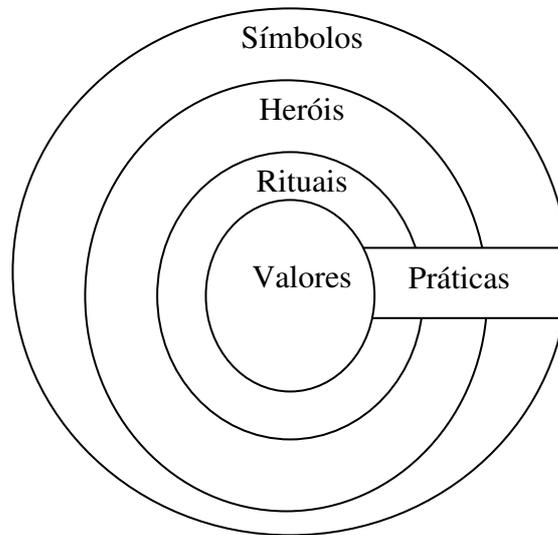


Figura 9: Diferentes níveis de manifestação de uma cultura.
Fonte: Hofstede (1997)

O interesse dos pesquisadores de administração pelo estudo da cultura teve seu grande impulso na década de oitenta do século XX, quando surgiram os primeiros trabalhos sobre cultura organizacional. A motivação desses estudiosos baseava-se na busca de explicações para o alto desempenho competitivo apresentado por empresas do Japão, país que não dispunha de maiores recursos naturais e energéticos.

Desde então surgiram diferentes estudos que aproximaram a antropologia e a teoria organizacional. Smircich (1983), um dos autores mais citados no campo de estudo da cultura nas organizações, mostra como os conceitos de cultura, originários da antropologia, uniram-se a diferentes perspectivas organizacionais para formar cinco linhas de pesquisa em gestão e organizações (Quadro 5).

Quadro 5: conceitos de cultura na perspectiva organizacional.

Conceitos de cultura vindos da antropologia	Temas de pesquisas em gestão e organizações	Conceitos de organização vindos da teoria organizacional
Cultura é um instrumento que serve às necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos. Ex: Funcionalismo de Malinowski	<i>Cross-cultural</i> ou gestão comparativa	Organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Ex: Teoria clássica
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo e regulador. Une indivíduos em estruturas sociais. Ex: Funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos oriundos do processo de interação com o ambiente. Ex: Teoria contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura a partir do significado de um número finito de regras. Ex: Etnociência de Goodenough	Cultura organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. Originam-se de uma rede de significados compartilhados pelos seus membros. Ex: Teoria da organização cognitiva
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. Ações simbólicas precisam ser interpretadas para serem entendidas. Ex: Antropologia simbólica de Geertz	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico. É mantida com a ajuda de instrumentos simbólicos, como a linguagem. Ex: Teoria da organização simbólica
Cultura é a projeção de uma infraestrutura universal e inconsciente da mente. Ex: Estruturalismo de Levi-Strauss	Processos inconscientes e organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex: Teoria transformacional da organização

Fonte: Smircich, 1983.

A cultura é tratada como variável independente no campo da gestão comparativa, que gerou pesquisas baseadas na diversidade das práticas gerenciais e das atitudes dos funcionários entre países, focando nas diferenças entre as culturas. O campo da cultura corporativa trata a cultura como variável interna à organização, que é reconhecida como

instrumento social capaz de gerar manifestações culturais próprias. Assim, a cultura provê um senso de identidade aos membros da organização.

A perspectiva cognitiva da etnociência tem influenciado cada vez mais o estudo das organizações. Sob essa ênfase, os pesquisadores vêem as organizações como redes de significados subjetivos ou estruturas de referência que são compartilhadas pelos membros da organização. O foco da análise no campo do simbolismo organizacional é como os indivíduos interpretam sua experiência e a relação dessa interpretação com a ação. A influência do estruturalismo de Levi-Strauss na teoria organizacional originou uma perspectiva de valorização dos processos inconscientes, que critica o escopo limitado da maioria das análises das organizações (SMIRCICH, 1983).

Livros de grande vendagem sinalizaram a importância da cultura organizacional ou nacional para a gestão. Duas obras tiveram maior destaque no meio acadêmico da época, são elas: *Organizational Culture and Leadership*, de Edgar Shein, em 1984 e *Culture's Consequence*, de Geertz Hofstede, em 1985. Tratam-se de duas obras clássicas, que seguiram direções distintas. O primeiro enfatiza a idéia da existência de culturas organizacionais diferenciadas, enquanto o segundo destaca a importância da cultura nacional na forma de administrar (BARBOSA, 1996). Geert Hofstede e Fons Trompenaars foram os autores que se destacaram na apresentação de estudos que indicam a importância da diversidade entre as culturas nacionais para os negócios.

Na área de marketing, destaca-se a influência da antropologia do consumo, que se deu pela consideração dos aspectos simbólicos envolvidos nas trocas. A abordagem experiencial rompeu com a visão do consumidor como um ser estritamente racional. O marketing de relacionamento representa uma abordagem alternativa ao marketing tradicional, com ênfase nos aspectos de longo prazo e relacionais. Essa é a visão de Pinto e Lara (2010), que afirmam, ainda, que os pesquisadores atuais negligenciam questões relacionadas ao simbolismo presente nas relações de troca entre empresas e consumidores.

Há dois tipos de conhecimento sobre culturas: o conhecimento factual e o conhecimento interpretativo. O primeiro é evidente e pode ser aprendido ou previsto pelos profissionais de marketing. Incluem o significado das cores, diferentes gostos. Já o conhecimento interpretativo envolve uma compreensão mais ampla das nuances de diferentes modelos culturais. Por exemplo, o significado do tempo, atitudes envolvendo outras pessoas e certos objetos, o papel de cada indivíduo na sociedade e o significado da vida podem variar de uma cultura para outra, exigindo além de conhecimento factual para

sua completa apreciação. Pontos comuns entre culturas podem criar a ilusão de similaridades mais amplas, que na prática não são identificáveis. Assim, povos de nacionalidades diferentes podem adotar língua comum ou provir da mesma raça, mas isso não significa que haverá semelhança em aspectos como o nível de aceitação a um produto novo ou o sucesso de uma mensagem promocional (CATEORA; GRAHAM, 2007).

4.2 DIMENSÕES DE CULTURAS NACIONAIS

A convivência entre pessoas de diferentes culturas não é novidade na história. Ao transpor fronteiras geográficas e culturais, o homem, há muito tempo e por diversas ocasiões, alimentou a crença da superioridade cultural do conquistador. Embora essa idéia ainda sobreviva em alguns meios, vem da antropologia moderna a tese de que não existem culturas superiores, apenas culturas diferentes (FREITAS, 2008). No mundo moderno, os negócios estão repletos de situações em que os gestores se deparam com o desafio da gestão intercultural. Essa diversidade, que foi inicialmente estudada entre nações, está presente também no interior das fronteiras da maioria dos países.

As diversas pesquisas sobre estratégia e competitividade têm enfatizado os efeitos da globalização na gestão de negócios. A pressão por redução de custos nas operações leva muitas empresas a buscarem os caminhos da padronização e do ganho de escala. Sem dúvida alguma, existem mercados muito sensíveis a preço, nos quais os esforços de redução de custos são quase sempre muito bem recompensados. No entanto, fazer negócio no ambiente globalizado significa interagir com atores de diferentes gêneros, raças, idades, classes sociais, regiões e até países.

Enquanto o comportamento dos animais é ditado pelo instinto, o ser humano, durante o seu crescimento, passa a basear seus atos na imitação dos padrões culturais da sociedade em que vive. Assim, instintivamente, um bebê procura o seio materno e faz o movimento de sucção para alimentar-se, mas com o tempo ele irá aprender muitas outras coisas com as pessoas que formam seu grupo. Um bebê nascido numa cidade dos Estados Unidos e levado no primeiro dia de vida para viver definitivamente numa aldeia indígena da América Latina, quando adulto, falará, comerá, se relacionará com as pessoas da mesma forma que o fazem aqueles índios (LARAIA, 2009).

O conjunto de experiências históricas vividos por cada indivíduo, dentro de cada grupo, constitui um aprendizado que forma as lentes como esse indivíduo ou grupo vêem o

mundo. Cada indivíduo transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Hostede (1997) compara esses processos adquiridos com uma programação mental. Segundo o autor, a cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes.

Quando o presidente Bush (pai) visitou a Austrália, em 1993, saudou aos que o recepcionavam com o “V” de vitória, mas com o polegar virado para o seu rosto, ao contrário de como fazia Winston Churchill. Esse gesto é uma verdadeira falta de educação na Austrália e na Inglaterra (GRANDE, 2007). Se um gesto é capaz de causar tamanho constrangimento, o que pode acontecer numa negociação envolvendo membros de culturas diferentes? E diante de fusões e aquisições entre grupos empresariais de diferentes nacionalidades e culturas? E quando temos produtos e serviços desalinhados com os gostos dos clientes num determinado local?

Os exemplos de fracassos em situações como essas levaram diversos estudiosos a enveredarem pelos estudos da diversidade cultural. Dentre eles, destacam-se os trabalhos sobre diferenças culturais ao nível nacional, desenvolvidos por Hofstede e Trompenaars.

4.2.1 O modelo cultural de Hofstede

O primeiro fruto dos estudos de Hofstede foi a obra intitulada *Cultures Consequences*, publicada em 1980. O objeto do estudo foram funcionários da empresa IBM atuantes em cinquenta países e três regiões. Nessa obra, foram apresentadas quatro dimensões, usadas para a elaboração de uma análise comparativa dos resultados obtidos em cada nação. São elas:

- Distância hierárquica;
- Grau de individualismo;
- Grau de masculinidade/ feminilidade
- Controle da incerteza;

Uma quinta dimensão cultural foi desenvolvida dez anos mais tarde para preencher uma lacuna pelo fato da pesquisa inicial ter se baseado apenas na visão ocidental.

- Orientação a longo ou a curto prazo.

Segue uma breve discussão das cinco dimensões desenvolvidas por Hofstede (HOFSTEDE, 1997).

Segundo Hofstede (1997), a distância hierárquica pode ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder. Essa definição relaciona-se com o grau de independência que os indivíduos assumem dentro das organizações. Em culturas com maior índice de distância hierárquica, os subordinados terão maior dependência em relação aos seus superiores para a tomada de decisão. A relação entre a autoridade do Estado e o cidadão também é influenciada pela dimensão cultural da distância hierárquica, sendo os países com índice elevado mais propensos a desenvolver ditaduras militares, valendo-se de carisma e/ou capacidade de uso da força para demonstração de poder. Entre os 53 países envolvidos no estudo, o Brasil foi o 14º maior índice de distância hierárquica.

Sobre a segunda dimensão, o autor afirma que o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, enquanto o coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas. Analisando o resultado da pesquisa junto aos funcionários da IBM, desenvolvida por Hofstede, é possível relacionar riqueza nacional e individualismo, com o sentido da causalidade da primeira para a segunda. Para Castilhos *et al.* (2005), essa dimensão cultural influencia as práticas de consumo porque, entre outras diferenças, nas culturas individualistas os consumidores são menos influenciáveis pelas redes sociais e mais pela mídia, comparando-se com as culturas coletivistas.

Como resultado da referida pesquisa, foi possível perceber também uma clara diferença entre as respostas dos homens e das mulheres nas questões relativas a uma determinada dimensão, que foi, então, denominada grau de masculinidade/ feminilidade. Na cultura masculina, desde crianças os indivíduos aprendem a valorizar a auto-afirmação e a competição, numa sociedade feminina, a valorização se dá em torno da modéstia e solidariedade. O Brasil ocupou uma posição intermediária na classificação dos países nessa dimensão de cultura, segundo os estudos de Hofstede. Segundo Castilhos *et al.* (2005), essa dimensão se manifesta nas práticas de consumo pela maior busca por produtos conferidores de status nas culturas masculinas.

Cada sociedade lida de uma forma diferente com a incerteza. Isso se manifesta nas leis e religiões. O grau de controle da incerteza de um país mede o grau de inquietude face às situações desconhecidas ou incertas.

A quinta dimensão cultural originou-se do resultado de outro estudo, elaborado sob a ótica oriental e respondido, entre outros 22 países, por um grupo de chineses. Nas

culturas com orientação a longo prazo destacam-se a perseverança, o respeito pelo estatuto social, a austeridade e o sentido de vergonha. Nas culturas orientadas a curto prazo percebe-se os seguintes valores: solidez e estabilidade, dignidade, tradição e reciprocidade de valores (HOFSTEDE, 1997).

Devido a grande repercussão e impacto acadêmico mundial, o estudo de Hofstede foi muito citado e também recebeu algumas críticas. Canen e Canen (2005) consideram importante relativizar os binômios apresentados por Hofstede, levando-se em conta hibridizações e movimentos que desafiam visões dicotômicas ou polarizadas, e, ainda, que a cultura é dinâmica e estas características não são estáticas ou inequívocas.

Jenner *et al.* (2008) realizaram um estudo nos Estados Unidos, Canadá e México, contendo 1.187 executivos como amostra entre 2004 e 2005, e demonstraram resultados diferentes dos estudos de Hofstede em algumas dimensões de culturas nacionais desses países. Isso pode reforçar a argumentação de que a cultura nacional é dinâmica e exemplos de elementos incentivadores de mudanças incluem globalização, avanço tecnológico, imigração crescente, intercâmbios, casamentos entre membros de diferentes culturas e formação de blocos econômicos regionais. Cleveland & Laroche (2007) denominam o processo de aprendizagem e adoção de normas e valores de culturas diferentes daquela em que o indivíduo foi criado de aculturação.

Jenner *et al.* (2008) concluem que eventos como o atentado de 11 de setembro de 2001 podem ter aumentado o nível de aversão à incerteza por parte dos americanos. Isso faz sentido quando se pensa que a sociedade daquele país sentiu-se mais ameaçada pelo terrorismo.

Entretanto, a importância da obra *Culture's Consequences*, de Hofstede, pode ser comprovada pelas 1101 citações feitas apenas entre 1987 e 1997, segundo a *Social Sciences Citations Index*. (SIVAKUMAR; NAKATA, 2001).

4.2.2 O modelo cultural de Trompenaars

Outro autor cuja obra tem grande relevância na análise da diversidade cultural com concentração no nível nacional é Fons Trompenaars. Foram identificadas as seguintes dimensões (TROMPENAARS, 1994):

- Universalismo versus particularismo (regras versus relacionamentos);
- Coletivismo versus individualismo (o grupo versus o indivíduo);
- Neutro versus emocional (a variedade de sentimentos expressos);

- Difuso versus específico (a variedade de envolvimento);
- Conquista versus atribuição (como se confere status);
- Orientação em relação ao tempo (passado, presente e futuro);
- Relacionamento com a natureza direcionado internamente versus direcionado externamente.

As cinco primeiras dimensões referem-se ao modo como o indivíduo se relaciona com outras pessoas. A primeira delas mostra que em países de cultura universalista, os indivíduos colocam as regras acima das situações particulares. Todas as pessoas devem se submeter às leis em vigor.

Nas culturas particularistas, uma circunstância que envolve amizade ou afinidade é normalmente tratada à margem do rigor das regras gerais. Indivíduos de origens culturais opostas no que tange a essa dimensão podem ter sérias dificuldades para se relacionar, até mesmo dentro de uma negociação.

A segunda dimensão refere-se ao individualismo e coletivismo. Essas características envolvem a ênfase que os membros de uma sociedade atribuem ao “eu” ou a uma orientação para objetivos comuns. Nas culturas coletivistas os processos decisórios são mais lentos e as discussões são mais estimuladas, enquanto que nas individualistas as decisões costumam ser tomadas imediatamente pelos representantes.

Segundo Trompenaars (1994), a promoção de funcionários por desempenho individual e a remuneração variável são iniciativas que seriam recebidas com muito mais naturalidade nas culturas individualistas. Já nas culturas coletivistas, os indivíduos estabelecem metas grupais e responsabilidades compartilhadas. Entretanto, há uma diferença no que cada cultura entende por coletivo. O indivíduo pode ter ligações de destaque com diferentes grupos, dependendo da sociedade em que vive. Assim, a proximidade pode dar-se com o grupo familiar, grupo religioso, grupo da vizinhança, grupo profissional, grupo sindical, entre outros.

A terceira dimensão apontada por esse autor diz respeito ao papel da razão e da emoção. Os indivíduos de sociedades cuja cultura é afetivamente mais neutra mantêm seus sentimentos controlados. Esses tendem a ver o membro de uma cultura afetiva como excessivamente esfuziante devido ao tom de voz, gestos e clara demonstração de sentimentos. Os indivíduos pertencentes a culturas afetivas muitas vezes consideram aqueles oriundos de culturas neutras como sujeitos frios. Essas duas visões podem ser fruto de um estereótipo.

Não se deve avaliar a posição de um país ou região numa dimensão cultural como superior ou inferior. O grande desafio que se coloca consiste em superar as barreiras e dificuldades de comunicação entre as fronteiras culturais provenientes das diferenças entre as abordagens afetiva e neutra.

Uma dimensão cultural que apresentou grande variação entre os países estudados por Trompenaars foi culturas específicas versus difusas. Quando duas pessoas se relacionam, diferentes graus de abertura podem ocorrer. Cada indivíduo pode optar por separar claramente os ambientes de interação, mantendo o relacionamento focado nos objetivos, sendo, portanto, mais específico. No outro extremo, tem-se a cultura difusa, na qual os indivíduos, uma vez relacionando-se, interagem em múltiplas áreas de suas vidas.

Num país de cultura específica um indivíduo será tratado de acordo com o papel que ele está assumindo no ambiente naquele momento. Trabalho e vida particular são nitidamente separados. Em países de cultura com viés difuso, as pessoas consideram normal a empresa preocupar-se com as condições de moradia dos seus funcionários.

A divergência cultural entre culturas específicas e difusas afeta diretamente as negociações. Num contexto difuso é incomum ir-se direto ao ponto. Antes, há todo um processo de reconhecimento da outra parte. Já no contexto específico, é considerado natural ir-se direto ao ponto, de forma objetiva. Na cultura difusa o relacionamento constrói o sucesso, na cultura específica o relacionamento é construído pelo sucesso.

Os indivíduos são vistos como ocupantes de uma posição na sociedade, que é fruto do que ele é ou do que ele fez. O primeiro tipo de status é chamado status atribuído e o segundo, status conquistado. No primeiro prevalece a idade, classe, sexo, instrução, entre outros. No segundo as conquistas obtidas pelo indivíduo.

Segundo Trompenaars (1994), a atribuição tem sido vista como uma característica dos países de desenvolvimento demorado ou subdesenvolvidos e a orientação às conquistas como parte da “modernização”. Porém, segundo o mesmo autor, obviamente, o hábito japonês de promoção pela idade não parece ter levado as empresas ao fracasso, o que suscita vários questionamentos aquelas visões mencionadas anteriormente.

As empresas e os negociadores envolvidos em negociações entre culturas devem estar atentos as diferenças sobre como atribui-se status. Não será conveniente, por exemplo, enviar um exímio negociador, porém jovem, para tratar com negociadores de uma cultura fortemente baseada na atribuição. Por mais difícil que seja encontrar uma

explicação para certas atribuições de status, as diferenças culturais relacionadas a essa dimensão devem ser estudadas e respeitadas.

A sexta dimensão cultural de Trompenaars diz respeito a como se faz o gerenciamento do tempo. Uma cultura pode ser mais focada no passado, no presente, no futuro, ou numa combinação desses. Além disso, de acordo com a cultura, o tempo pode ser percebido como uma linha de eventos seqüenciais ou como cíclico e repetitivo (sincrônico). No pensamento seqüencial tudo tem seu tempo, os cronogramas são rígidos e há ênfase no cumprimento de prazos.

Segundo o pensamento sincrônico, as metas são o mais importante e pular etapas não significa nenhum absurdo. Os indivíduos são mais flexíveis com relação aos horários e é comum executar-se mais de uma atividade ao mesmo tempo. O contato entre indivíduos com posições opostas nessa dimensão pode gerar incompreensões caso as partes não estejam interadas sobre as diferenças de comportamento que a variação cultural pode causar.

A última, e não menos importante dimensão apresentada por Trompenaars é como nos relacionamos com a natureza. Existe a orientação direcionada internamente, que acredita na possibilidade do controle da natureza; e a direcionada externamente, que acredita no dever de submissão do homem à natureza.

Essa relação compara-se a das empresas com os mercados. O sucesso de um produto pode ser explicado por fatores internos ou externos. Afinal, o desenvolvimento de novos produtos deve ser empurrado pela tecnologia ou puxado pelo mercado? Ou seja, de dentro para fora, ou de fora pra dentro? O equilíbrio parece ser a melhor alternativa na grande maioria das vezes.

Assim como Hofstede, o modelo de cultura nacional de Trompenaars também foi alvo de críticas. Algumas delas referem-se a fragilidades que estariam presentes em ambos. McSweeney (2009) apresenta vários aspectos que, segundo ele, correspondem a falhas graves na forma como tem sido utilizado o conceito de cultura nacional. Segundo ele, “fronteiras nacionais não são fronteiras culturais e tentar estabelecer uma relação de causalidade entre as chamadas culturas nacionais e as ações dos indivíduos e dos grupos é algo muito simplório.”

Os atos dos indivíduos enquanto profissionais de uma empresa, ou como consumidores de bens e serviços são influenciados pelas variáveis relacionadas à sua cultura. O grau de diversidade cultural com o qual uma empresa lida depende da sua área

de influência e das características dos seus parceiros e produtos. Além disso, cada tipo de operação com a qual a empresa se envolve requer a atribuição de um nível de relevância aos fatores culturais. Nos negócios internacionais, por exemplo, tal relevância será maior nas operações mais complexas, como aquisições e alianças estratégicas, de que nas mais simples, como exportações (TANURE; DUARTE, 2006).

Sproles e Kendall (1986), apud Leng e Botelho (2009), desenvolveram o índice do estilo dos consumidores (Consumer Style Index – CSI). Esse Índice contém oito estilos de consumidor, que são: orientação para qualidade, orientação para marca, orientação para inovação, orientação para aspectos emocionais do consumo, orientação para preço, orientação para compra por impulso, orientação para confusão diante do excesso de opções e orientação para lealdade de marca.

Relacionando as dimensões culturais de Hofstede com o índice de estilo do consumidor, Leng e Botelho (2009) concluem que nas culturas individualistas o comportamento do consumidor tende a ser mais orientado para busca da melhor qualidade, do símbolo da marca, do significado emocional do consumo e predisposição em aceitar as inovações; enquanto nas culturas coletivistas desenvolve-se maior lealdade de marca.

A diversidade cultural pode representar oportunidades, mas também pode trazer ameaças para as organizações, principalmente àquelas cujos gestores não estão preparados para conviver com as diferenças. Muitas vezes, rotulam-se os membros de um determinado grupo ou cultura com o pressuposto de que todos compartilham as mesmas características. No entanto, esse procedimento pode causar graves equívocos. Fields (2009) diz que essas crenças são estereótipos, ou seja, concepções, opiniões ou imagens convencionais, padronizadas e simplificadas demais. Quando os estereótipos são negativos ocorre o preconceito, que a autora define como um julgamento ou opinião negativa preconcebida ou sem o devido conhecimento ou verificação dos fatos.

Tanto o determinismo biológico como o geográfico foram incapazes de explicar as diferenças comportamentais entre diferentes grupos. Não é a herança genética responsável pelas diferenças culturais. A aproximação mental entre um indivíduo e seu grupo se dá a partir do aprendizado processado após o seu nascimento. O determinismo geográfico pode ser contestado pelas constatações de que há uma limitação da influência geográfica sobre os fatores culturais e de que é possível e comum existir uma grande diversidade cultural localizada em um mesmo tipo de ambiente (LARAIA, 2009).

Embora tenham dado foco ao estudo das dimensões culturais em nível nacional, Geert Hofstede e Fons Trompenaars citaram as diferenças que podem surgir em outros níveis. Segundo Hofstede (1997), os níveis de cultura que poderiam ser considerados, além do nacional, são: grupos regionais, étnicos ou religiosos dentro de um mesmo país; gênero masculino e feminino; geração (avós, pais e filhos); origem social, associado ao nível de escolaridade e à profissão exercida; organização e socialização no trabalho. O mesmo autor afirma que o Brasil é um dos países em que se pode perceber a presença de diversas culturas regionais dentro da mesma fronteira nacional.

Os estudos mais relevantes sobre a diversidade cultural regional dentro do Brasil utilizaram como instrumento a escala de valor de Rokeach, como por foi o caso de Lenartowicz e Roth (2001) e a *Values Survey Module* (VMS) de Hofstede, como foi o caso de Tanure (2007), Hilal (2003) e Caetano (2003). Entretanto, segundo Hofstede *et al.* (2010), a partir dos valores obtidos nas pesquisas entre regiões brasileiras utilizando o seu instrumento, foi possível perceber que a variação das pontuações foi muito menor na comparação entre estados da federação do que entre os países incluídos na pesquisa do autor na IBM. Isso é atribuído à existência de uma cultura nacional comum, sem, no entanto, refutar a existência das culturas regionais.

4.3 ASPECTOS DA CULTURA BRASILEIRA

A posição do Brasil situa-se em nível intermediário na maioria das dimensões de cultura estudadas por Hofstede (1997). A fórmula foi elaborada de tal modo que cada questão pudesse contribuir igualmente para o índice final e os valores do índice se situassem entre zero e cem. Devido a forma como foram calculados, os resultados representam posições relativas e não absolutas (Tabela 5).

A referida pesquisa incluiu cinquenta países e três regiões na análise das quatro primeiras dimensões (índice de distância hierárquica, índice de individualismo, índice de masculinidade e índice de controle de incerteza). O índice de orientação a longo prazo, estudado mais tarde, incluiu vinte e três países.

Tabela 5: Comparativo da posição do Brasil na classificação de Hofstede.

	Menor valor	Maior valor	Pontuação do Brasil	Classificação do Brasil
Índice de distância hierárquica	11	104	69	14°
Índice de individualismo	6	91	38	26°/27°
Índice de masculinidade	5	95	49	27°
Índice de controle de incerteza	8	112	76	21°/22°
Índice de orientação a longo prazo	0	118	65	6°

Fonte: Adaptado de Hofstede (1997).

Trinta anos após a realização da pesquisa de Hofstede, Tanure (2007) pesquisou entre 1732 executivos se houve mudanças nas características apontadas por Hofstede para a cultura brasileira. A autora focalizou também as diversas regiões do país e outros países da América Latina. A dimensão cultural em que o Brasil apresentou mudança mais relevante foi o índice de controle de incerteza, reduzindo-se de 76 nos estudos de Hofstede (1980) para 36 nos resultados de Tanure (2007). No intervalo de tempo entre os dois estudos o Brasil enfrentou forte instabilidade econômica e aprendeu a conviver com a incerteza. A autora destaca também as diferenças regionais que podem ser comprovadas pelos resultados apresentados por ela e compilados na Tabela 6.

Tabela 6: Comparativo da posição dos estados da federação na classificação de Tanure.

	SP	RJ	MG	RS	SC	CE	PE	BA
Índice de distância hierárquica	64	67	77	77	80	84	84	*
Índice de individualismo	50	49	44	26	34	*	16	12
Índice de masculinidade	62	56	51	55	69	39	38	29
Índice de controle de incerteza	25	26	41	49	32	40	*	57
Índice de orientação a longo prazo	60	62	68	58	76	54	*	*

Fonte: Adaptado de Tanure (2007).

Os estados da federação localizados numa mesma região apresentaram resultados bastante semelhantes nos índices relacionados às cinco dimensões de Hofstede, o que reforça a importância do fator local na manifestação dos níveis culturais. A riqueza e a exposição à competição em cada estado são alguns dos fatores apontados como

influenciadores da posição do mesmo na análise dos índices das dimensões culturais (TANURE, 2007).

O Brasil é o país das misturas. Índios, brancos e negros se miscigenaram, num movimento contrário ao defendido pelos teóricos racistas da época. Segundo Freitas (1997), apesar da participação das três raças, os portugueses impuseram no Brasil seu modo de produção, suas estruturas sociais e seu rígido sistema de valores. Damatta (1986), afirma que a hierarquização está na origem da formação de nossa sociedade, formada dentro de um quadro rígido de valores discriminatórios oriundos dos portugueses brancos e aristocráticos.

“Sei, então, que sou brasileiro e não norte-americano, ...porque sei que não existe jamais um “não” diante de situações formais e que todas admitem um “jeitinho” pela relação pessoal e pela amizade; porque entendo que ficar malandramente “em cima do muro” é algo honesto, necessário e prático no caso do meu sistema; porque acredito em santos católicos e também nos orixás africanos; porque sei que existe destino e, no entanto, tenho fé no estudo, na instrução e no futuro do Brasil; porque sou leal a meus amigos e nada posso negar a minha família; porque, finalmente, sei que tenho relações pessoais que não me deixam caminhar sozinho neste mundo, como fazem os meus amigos americanos, que sempre se vêem e existem como indivíduos.” (DAMATTA, 1986)

Segundo Damatta (1986), entre leis que devem valer para todos e relações que só podem funcionar para quem as tem, mora o famoso jeitinho brasileiro e o antipático “sabe com quem está falando?” Um é praticamente o inverso do outro na forma de resolução. O jeito é um modo e um estilo de realizar baseado da camaradagem. Problemas como atraso, falta de dinheiro, ignorância das leis por falta de divulgação, confusão legal, ambigüidade do texto da lei, má vontade do agente da norma ou do usuário, injustiça da própria lei, são, segundo o autor, situações em que o brasileiro pode buscar saída através do jeitinho. Essa característica não é trapaceadora nem antiquada, mas sim uma resposta a um sistema de leis que é uma regulamentação do não pode e submete o cidadão ao Estado (DAMATTA, 1986). Dessa malandragem, num bom sentido, advém o reconhecimento do brasileiro como um ser flexível e dinâmico (FREITAS, 1997).

A cultura de um povo manifesta-se pelas expressões culturais, que são símbolos, heróis, rituais e valores. No caso do Brasil, identifica-se manifestações culturais características de determinadas regiões, observadas através das festas tradicionais, comidas típicas e hábitos alimentares.

Para Damatta (1986), a distinção entre comida e alimento é muito importante no sistema social brasileiro. Saber comer é algo muito mais refinado do que o simples ato de se alimentar. Alimento é tudo aquilo que pode ser ingerido para manter a pessoa viva; comida é tudo que se come com prazer.

Muitas vezes a ação de servir uma comida no Brasil está acompanhada de uma reunião familiar ou de amigos. Em certos lugares, a família limita-se à família nuclear (pais e filhos). Em outras, a família é estendida e composta pelos pais, filhos, avós e por vezes tios e primos. Segundo Karsaklian (2004), esse aspecto influencia o comportamento dos consumidores de diferentes culturas.

Segundo Ribeiro (1999), a unidade étnica básica do povo brasileiro não deve ser confundida com uniformidade. Três forças diversificadoras destacaram-se:

“A ecológica, fazendo surgir paisagens humanas distintas onde as condições de meio ambiente obrigaram a adaptações regionais. A econômica, criando formas diferenciadas de produção, que conduziram a especializações funcionais e aos seus correspondentes gêneros de vida. E, por último, a imigração, que gerou diferenciações nas áreas ou nos estratos sociais onde os imigrantes mais se encontraram.” (RIBEIRO, 1999, p.21)

No estudo da cultura de um país é natural que uma perspectiva histórica seja tomada, já que, como apresentado anteriormente, a cultura é compartilhada e aprendida de geração a geração. É de se esperar também uma abordagem que revele as diversidades regionais, principalmente, tratando-se o Brasil de um país continental e com uma forma de ocupação diversa.

Através de um processo de adaptação e diferenciação que se estende por quatro séculos, surgem as variantes principais da cultura brasileira tradicional. Ribeiro (1999) as divide em cinco vertentes: crioula, cabocla, caipira, sertaneja e sulina. A cultura crioula teria sua origem ligada ao engenho, com a forte oposição entre o senhor e o escravo, localizando-se no litoral nordestino. A cultura cabocla teria sido diretamente influenciada pelos povos indígenas da Amazônia, que tinha sua atividade baseada no extrativismo da floresta. A cultura caipira teria se localizado no sudeste e passado por diversas etapas em suas atividades econômicas, da exploração indígena, passando pela mineração e a cafeicultura. A criação extensiva de gado era a base da cultura sertaneja no agreste, sertão e cerrado. Já o Brasil sulino foi muito influenciado pela imigração interna e externa.

Freitas (1997) argumenta que, mesmo com toda a diversidade presente na formação da cultura brasileira, é possível assinalar traços comuns, definidos por ele como

pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro e originar a identidade social brasileira. Um fator comum de grande importância é a língua, apesar dos conhecidos regionalismos e sotaques.

Para Barros e Prates (1996), o sistema de ação cultural brasileiro está estruturado em quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. Os dois primeiros estão relacionados, respectivamente, com o espaço da rua e o espaço da casa apresentados por DaMatta (1997). Segundo este autor, trata-se de duas esferas de significação diferentes, com visões de mundo ou éticas diferentes. A fronteira entre o espaço da rua e da casa, que não é rígida, demarca mudanças de atitudes, gestos, roupas, assuntos, papéis sociais e quadro de avaliação de existência. A rua é o lugar do indivíduo que se submete às leis, enquanto a casa é o lugar da pessoa e seus sentimentos.

Alguns traços culturais oriundos dos subsistemas e apontados por Barros e Prates (1996) são: concentração de poder, personalismo, postura de espectador, pelo evitar conflito, paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo e flexibilidade (Figura 10).

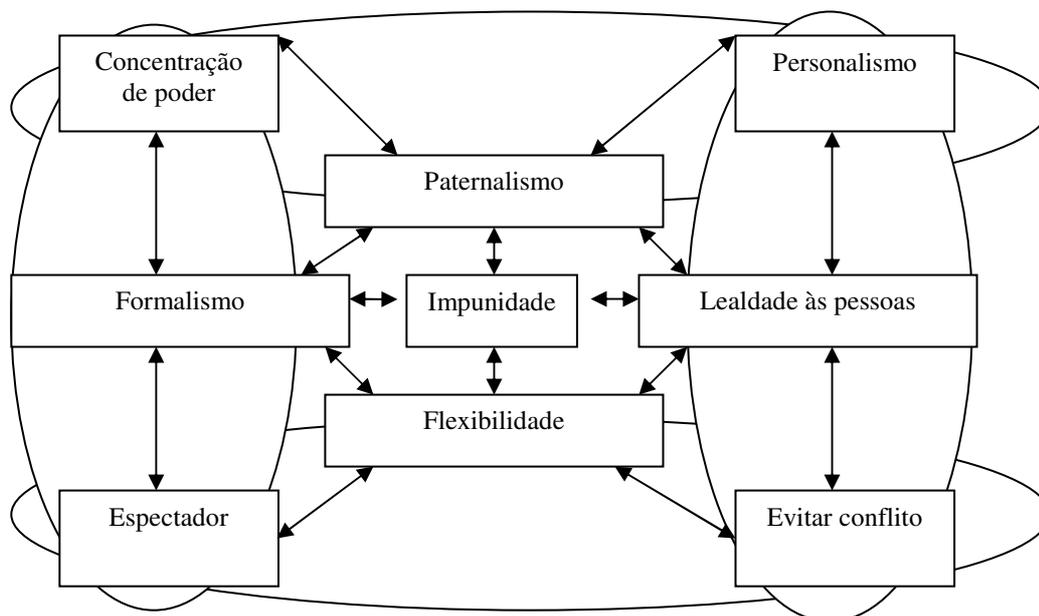


Figura 10: Sistema de ação cultural brasileiro
 Fonte: Barros e Prates (1996).

O traço de concentração de poder apontado pode ser relacionado ao nível de distância hierárquica apresentado por Hofstede (1997). A estratificação social e a família patriarcal, bases do sistema agrário desenvolvido no Brasil, reforçam a tendência de hierarquização da sociedade. Já a importância dos laços entre os membros da sociedade brasileira fica demonstrada pelo personalismo. Segundo Freitas (1997), os brasileiros são

conhecidos pelo “calor humano” nas relações e a preferência por soluções conciliatórias em detrimento das violentas. O espectador é um traço que Barros e Prates (1996) associam com a transferência de responsabilidade para os líderes, e o formalismo é entendido como uma resposta à necessidade de regras e leis devido ao índice de aversão à incerteza do Brasil nos estudos de Hofstede.

No que se refere às diversidades regionais, pesquisas apresentadas em artigos e teses da área de administração reforçaram a identificação de traços culturais distintos em diferentes regiões brasileiras. Trata-se de culturas regionais, cujo conceito é apresentado por Barroso (2010):

“O conjunto de padrões, explícitos e implícitos, de comportamento e para comportamento adquiridos e transmitidos por símbolos que distinguem os grupos humanos em um plano delimitado espacialmente que necessitam de interpretações próprias alcançadas através de formação étnica, passado comum, valores compartilhados, simbologias próprias, ressignificações etc., produtos da translação, da transformação e da experiência sociais” (BARROSO, 2010, p. 112).

Troiano (2010) defende a importância das culturas regionais brasileiras de forma contundente:

Um país como o nosso tem Chechênicas, Quebecs, Catalunhas, Sérvias e Macedônias. Nossa língua, nossa mídia e muitas crenças, no entanto, nos mantêm juntos, apesar de tantos particularismos. Mas isso não apaga as identidades e idiosincrasias regionais. E são elas exatamente que alimentam o poder das marcas locais. Certas marcas no Brasil são, ao mesmo tempo, fonte de orgulho e reafirmação da identidade regional. (TROIANO, 2010, p. 1)

Lenartowicz e Roth (2001) apresentam alguns adjetivos pelos quais quatro grupos regionais brasileiros são tratados na literatura em geral. Os mineiros são considerados austeros, calados, desconfiados, modestos e tolerantes; os cariocas são considerados despreocupados, amigos, irreverentes e apreciadores de festa, música e diversão; os paulistas são descritos pela literatura como agitados, formais, orientados para o trabalho e atraídos pelo dinheiro; os gaúchos se caracterizam por serem autoritários, individualistas, extrovertidos e corteses.

Segundo Canen e Canen (2005), apesar do foco da literatura sobre o assunto estar nas situações de expatriados, os choques e entrechoques culturais ocorrem também no contexto de organizações que atuam em solo nacional, lidando com os indivíduos da mesma nacionalidade.

Trompenaars (1994) ressalta que as diferenças culturais não existem apenas com referência a países exóticos e longínquos. Suas pesquisas revelaram que as culturas da costa oeste e da costa leste dos Estados Unidos têm tantas diferenças quanto diferentes países. Esse aspecto é reforçado por Cleveland e Laroche (2007), que ressaltam a importância de considerar-se tanto as diferenças culturais internas aos países, como as eventuais semelhanças culturais entre países distintos. Segundo os autores, isso se justifica por três motivos: muito poucos países do mundo são culturalmente homogêneos e os movimentos migratórios contribuem ainda mais para isso; mesmo em países relativamente homogêneos, os indivíduos são influenciados de diferentes maneiras; muitos autores argumentam que o processo de globalização tem reduzido a homogeneidade do comportamento dos consumidores no âmbito de um país devido a interação entre consumidores de diferentes origens.

Portanto, nação e cultura não são sinônimos e não devem ser tratados como tal, afinal a cultura não é delimitada por fronteiras geográficas. Para Lenartowicz e Roth (2001), subcultura é uma subdivisão da cultura nacional, composta pela combinação de características como classe social, formação étnica, residência rural ou urbana e afiliação religiosa. Hofstede (1997) também admite que não se pode confundir nações e sociedades. Segundo ele, o conceito de cultura aplica-se mais às sociedades do que às nações, porém, estudos de cultura envolvendo nações são considerados mais “práticos” para serem realizados.

4.4 INFLUÊNCIA DAS QUESTÕES CULTURAIS NA ESTRATÉGIA VAREJISTA

Mais do que qualquer outro fator, a cultura é a principal determinante das atitudes, comportamento e estilos de vida dos consumidores, e conseqüentemente, das necessidades que eles buscam satisfazer pela aquisição de bens e serviços.

As empresas varejistas são o último elo da cadeia de suprimentos, ou seja, são responsáveis por disponibilizar os produtos finais em lojas físicas ou fazê-los chegar ao cliente final a partir dos pedidos recebidos. Ao contrário de uma indústria, que pode produzir um bem num local e transportar para outro, o varejo tradicional (com lojas físicas), que segundo Slack *et al.* (2002), é considerado uma operação predominantemente

de serviço, precisa localizar suas instalações de atendimento nos mercados em que pretende alcançar.

Segundo Parente (2000), isso torna o público-alvo dos varejistas mais concentrados geograficamente do que o dos fabricantes. Essa concentração, continua o autor, permite uma melhor adaptação, não só do mix de bens e serviços, mas também do mix promocional, às necessidades locais, hábitos e preferências. Uma empresa de varejo pode obter vantagens na busca da preferência dos consumidores de uma região ao desenvolver atributos de serviço e comunicação que gerem identificação dessa comunidade com a marca da rede por meio de uma abordagem emocional.

As empresas interessadas em desenvolver uma orientação para o cliente nos seus negócios precisam aprimorar suas habilidades de compreensão do comportamento dos clientes, que, por sua vez, depende do entendimento dos desejos e necessidades dos mesmos. Segundo Sheth *et al.* (2001), a necessidade do cliente surge de uma situação de desconforto nas condições físicas ou psicológicas, enquanto o desejo nasce da vontade de levar as condições físicas e psicológicas além do conforto mínimo. Segundo os autores, o contexto cultural é um dos determinantes dos desejos dos clientes.

Sheth *et al.* (2001) citam que em algumas culturas uma pessoa é valorizada pelo que ela é, enquanto em outras, pelo que ela possui. Nestas, os clientes tendem a adquirir bens de consumo mais chamativos. Como outro exemplo, há culturas que valorizam a idade e outras que valorizam a juventude. No segundo caso, os clientes estão mais propensos a adotar produtos e serviços que retardem o envelhecimento. Nas sociedades igualitárias, o consumo exagerado é desaprovado. Além disso, as expectativas em relação ao atendimento personalizado e à conveniência variam entre as culturas.

Além dos produtos adquiridos pelos clientes e seus significados, a cultura também influencia o processo de decisão de compra, a sensibilidade em relação aos preços e a fidelidade à marca de produtos e lojas. Para Ackermans e Tellis (2001), os varejistas que planejam entrar em novos mercados ou aqueles que atendem regiões com significativa presença de imigrantes devem considerar esses fatores no desenvolvimento de suas estratégias. Estudando a cadeia que desemboca no setor supermercadista, a atenção recai principalmente sobre a comercialização de itens dos setores de alimentos em geral, higiene e limpeza.

Os iogurtes, por exemplo, são consumidos na Europa com apelo predominantemente funcional. No Brasil ele sempre foi tratado como um produto de

sobremesa ou derivado de leite saborizado. O apelo saudável foi fortalecido no mercado brasileiro por iniciativa das multinacionais, que criaram marcas específicas para competir nesse segmento e não param de lançar novidades. Nesse contexto intensifica-se o processo de regionalização das operações das indústrias e dos produtos. Ao mesmo tempo em que pretende reabrir sua fábrica no nordeste brasileiro, a Danone planeja o lançamento de produtos adaptados ao paladar regional, como iogurtes com sabores de frutas típicas do Nordeste (CAMAROTTO, 2010).

No setor de higiene ou perfumaria, a indústria brasileira desenvolve constantemente novos produtos de cuidado pessoal voltados para o atendimento de necessidades cada vez mais específicas. Assim, marcas populares lançaram sabonetes diferenciados para homens e para mulheres, além de desodorantes para pele morena. Os produtos de limpeza, que são utilizados para os cuidados com o lar, também devem receber atenção especial de acordo com a cultura local. No Brasil utiliza-se muito mais água para limpar chão e paredes de cozinhas, banheiros e varandas de que nos Estados Unidos e na Europa. O hábito norte-americano e europeu de limpar com produtos químicos é rejeitado no Brasil, onde é visto como um mecanismo que espalha sujeira. A arquitetura brasileira se adequou a essa idéia projetando muito mais ralos nos cômodos das residências (BARBOSA, 2006).

O CEO da Coca Cola afirmou, segundo o Financial Times, em março de 2000: “Nós insistimos em padronizar nossas políticas, enquanto a sensibilidade local tornou-se totalmente essencial para o sucesso.” A multinacional de bebidas abriu uma série de centros de inovação em todo o mundo, onde os pesquisadores trabalham diretamente com os gerentes de marketing para desenvolver, embalar e vender novos produtos adaptados a realidade dos mercados locais. (MOOIJ; HOFSTEDE, 2002).

A varejista de roupas C&A padronizou as compras na Europa em 1997. Em junho de 2000, a companhia decidiu fechar todas as 109 lojas no Reino Unido e Irlanda devido às diferenças entre os gostos dos ingleses e irlandeses para os consumidores do restante da Europa. As particularidades regionais afetaram consideravelmente as vendas nesses países e causaram prejuízo insustentável (MOOIJ; HOFSTEDE, 2002).

Nos supermercados, a variedade e a disposição dos alimentos requer mais atenção nas culturas coletivistas de que nas individualistas. Isso porque o percentual de gastos de consumo em alimentos está negativamente correlacionado com o índice de individualismo. Nas culturas coletivistas cozinhar e oferecer refeições em família serve como pretexto para

reunir o grupo e confraternizar. Já nas sociedades individualistas, o consumidor de alimentos valoriza a conveniência (MOOIJ; HOFSTEDE, 2002).

No ambiente globalizado a interação entre diversas culturas intensificou-se. Tanto os profissionais como as empresas iniciaram um movimento de atuação internacional e multinacional que culmina com situações em que a diversidade cultural pode tornar-se um fator preponderante na formulação dos planos estratégicos de atuação das organizações nos diversos cantos do planeta. O movimento de crescente internacionalização das empresas tem aumentado a influência dos fatores culturais na busca do sucesso no mercado competitivo.

No que se refere a estratégia de propaganda, Melewar e Vemmervik (2004) apresentam três escolas de pensamento relacionadas ao grau de padronização da propaganda: os defensores da padronização assumem que haja um processo de convergência dos mercados devido a rapidez nas comunicações, o que torna os consumidores cada vez mais parecidos; os defensores da adaptação ressaltam as diferenças culturais e concluem que a propaganda deve ser adaptada; e, por fim, há uma escola que propõe um meio termo no *continuum* padronização-adaptação, reconhecendo diferenças locais, mas admitindo a possibilidade de certo grau de padronização.

Segundo Agrawal (1995) o debate sobre a padronização ou adaptação da propaganda a diferentes contextos é antigo e, ao mesmo tempo, permanece atual. Defensores da padronização, entre eles Levitt (1983), alegam benefícios como redução de custos, construção de uma marca internacional e imagem da empresa. Entretanto, uma outra corrente de profissionais e acadêmicos resalta a importância da consideração das diferenças econômicas, ciclo de vida do produto, disponibilidade de mídias, restrições legais, além da diversidade cultural. Propson (1923), apud Agrawal (1995), foi o principal impulsionador do debate entre profissionais da área e acadêmicos.

Nós somos confrontados novamente com o eterno conflito entre o que é desejável teoricamente e o que é possível na prática. É possivelmente desejável planejar um tipo de ilustração para a Argentina, outro para o Brasil, e um terceiro para a costa oeste (...) mas o trabalho de arte custa dinheiro e a impressão de edições em larga escala reduz custos. Consequentemente, nós devemos encontrar ilustrações que sejam igualmente aceitáveis em todos os países onde o anúncio será utilizado, e escrever nossa cópia de uma forma que pareça igual para todos os leitores (PROPSON, 1923, apud AGRAWAL, 1995, p.).

Agrawal (1995) tece um histórico desse debate no período entre os anos cinquenta e oitenta, classificando a opinião predominante dos profissionais de marketing e acadêmicos em três categorias: defensores da padronização, da adaptação, e aqueles que defendem que uma estratégia de propaganda efetiva deve variar de acordo com as circunstâncias, sendo esta uma posição intermediária em relação às outras duas, que pode ser chamada de contingencial. Segundo o autor, nos anos cinquenta, tanto teóricos quanto práticos manifestaram posição predominantemente favorável à adaptação das estratégias de propaganda nos mercados internacionais. O argumento mais utilizado foi o da diversidade de costumes.

As opiniões tornaram-se mais variadas na década seguinte. Enquanto acadêmicos assumiam a posição contingencial, em que os prós e contras da padronização são analisados caso a caso, os profissionais de marketing das multinacionais se dividiam entre as três categorias. Em um extremo, o argumento da diversidade cultural, e do outro o da homogeneidade das necessidades dos consumidores e da racionalização dos recursos.

Na década de setenta, a bibliografia pesquisada por Agrawal (1995) demonstrou tendência de retorno à valorização da adaptação dos anúncios ao redor do mundo, principalmente entre os profissionais do mercado. Os principais argumentos voltaram a ser as diferenças entre os mercados. A maioria dos acadêmicos dessa década defendeu que tal decisão deveria levar em conta características específicas do produto e do mercado, e posicionaram-se parte a favor da adaptação e parte na categoria contingencial.

Na década de oitenta, a falta de um ponto de vista consensual reiterou a importância da consideração de cada caso ao invés da adoção de um padrão de estratégia para desenvolvimento de propaganda de marcas e produtos internacionais. Entre os trabalhos acadêmicos publicados nesta década, houve uma tendência pela defesa da adaptação. Kaynac (1989) apud Agrawal (1995), alerta que o argumento de que um comercial bem sucedido nos Estados Unidos automaticamente alcançaria sucesso em diferentes países é um grave erro.

Burt *et al.* (2010) estudaram o caso da varejista de móveis IKEA, de origem sueca, comparando suas práticas de marketing em três países: no próprio país de origem, no Reino Unido e na China. A rede é conhecida por desenvolver modelos padronizados de oferta de bens e serviços ao redor do mundo. Embora as semelhanças culturais entre Suécia e Reino Unido sejam consideráveis, os autores constataram que algumas adaptações no ambiente de loja e na comunicação de marketing foram necessárias para o mercado chinês,

cujos cômodos domiciliares são menores e o modelo de catálogo não é tão consagrado. Além disso, a empresa precisou contratar entregadores e montadores visto que a cultura do “faça você mesmo” não existe na China. Por sua vez, Castilhos *et al.* (2005) afirmam que na França, cuja sociedade é mais igualitária, a ausência de empacotadores nos supermercados é concebida com mais naturalidade de que no Brasil, onde isso pode ser relacionado com precariedade do atendimento.

Operar num ambiente cultural bem conhecido pode significar menores riscos de dificuldades de relacionamento com os atores da cadeia de suprimentos. Porém, a realidade com que muitas empresas do setor de varejo de supermercados se deparam é completamente diferente. Setores de compras e logística precisam se relacionar com diversos fornecedores, assim como o pacote de bens e serviços oferecidos ao consumidor precisa se adequar aos fatores culturais de cada região.

4.5 MULTICULTURALISMO

Beamish *et al.* (2000), apud Canen e Canen (2005), apontam que a mídia internacional e as tecnologias modernas possuem um papel homogeneizador sobre os gostos consumistas, mas as tradições e crenças locais permanecem fortes e, muitas vezes, colidem com essas mensagens. Autores como Canen e Canen (2005) afirmam que a globalização pode, até mesmo, catalisar reações multiculturais, que busquem a reafirmação de valores culturais específicos, percebidos como ameaçados por uma McDonaldização cultural.

Segundo Canen & Canen (2001), organizações multiculturais são aquelas que lidam com diferenciados níveis de diversidade cultural:

- Referente aos sujeitos que aí trabalham, com suas diferenças nas linhas de raça, gênero, classe social e outras características;
- Referentes aos clientes, o que implica a adaptação de estratégias a essas peculiaridades culturais para o sucesso organizacional frente aos consumidores;
- Referente às organizações que fazem parte de fusões, terceirizações, parcerias e outros processos.

Segundo Canen & Canen (2005), as estratégias multiculturais são definidas pelo conjunto de caminhos desenvolvidos para lidar com a diversidade cultural, bem como para proporcionar desafio a preconceitos com relação às diferenças e minimização de choques

culturais. Para desenvolver o multiculturalismo nas organizações é necessário aumentar a consciência a cerca das assimetrias de relações de poder que legitimam certos modelos culturais em detrimento de outros e desafiar os estereótipos. (CANEN; CANEN, 2001).

Nessa linha, Fields (2009) apresenta o conceito de inteligência cultural (IC), que consiste na capacidade de adaptar-se a um novo ambiente cultural, aprender padrões de interação social específicos daquele ambiente e reagir de formas consideradas apropriadas por pessoas daquela cultura enquanto estiver em seu convívio. Solomon (2008) destacam a importância do que chamam de mentalidade global, que consiste no entendimento dos aspectos invisíveis de uma cultura a partir da observação do que é aparente, e o consequente desenvolvimento de ações que levem em conta o contexto cultural.

Canen e Canen (2001) classificam o multiculturalismo nas organizações em dois campos. Embora ambos tratem da sensibilidade e da resposta à diversidade cultural, um está relacionado com o desenvolvimento da tolerância ante a diversidade presente nos membros da organização, e o outro seria um requisito para alcançar resultados financeiros desejáveis mesmo em mercados culturalmente diversos. Assim, pode-se dizer que o primeiro campo está ligado a questões de recursos humanos e o segundo a questões mercadológicas.

Segundo Czinkota e Ronkainen (2008), a compreensão da cultura permite aos profissionais de marketing determinar quando a adaptação pode ser necessária e quando as semelhanças permitem abordagens regionais ou globais. Crer na premissa da padronização para atender a “globalização dos mercados” (LEVITT, 1983) é, nos dias de hoje, um erro fatal, e o sucesso só pode ser alcançado em função da sensibilidade cultural: paciência, flexibilidade e tolerância para com outras crenças (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008). Duas áreas da disciplina de marketing destacam-se na abordagem da diversidade cultural entre os mercados: comportamento do consumidor e marketing internacional.

O estudo do comportamento do consumidor tem muita importância para o sucesso das estratégias de negócios das empresas, incluindo o lançamento de novos produtos e o oferecimento de valor ao cliente. Segundo Sheth *et al.* (2001), o contexto pessoal – as características do ambiente socioeconômico e cultural em que as pessoas vivem – influenciam seus gostos e preferências enquanto consumidores. Essa importância se dá no nível de atuação das empresas multinacionais nas diversas culturas nacionais, e também no nível de atuação das empresas no interior de uma sociedade com suas subculturas. Segundo os mesmos autores, a identificação de grupos pode basear-se em diversas características

como: nacionalidade de origem, raça, região, idade, religião, gênero, classe social e profissão.

Apesar das vantagens em custos de um processo de internacionalização baseado no *know-how* pré-estabelecido no local de origem, a consideração de variáveis locais, como a regulação do setor, as leis trabalhistas e a diversidade cultural têm grande influência para que o negócio seja bem sucedido. Karsaklian (2004) afirma que a cultura local é muito mais poderosa do que a vontade que têm as empresas de fazer economias de escala. Segundo a autora, o consumidor rejeita todo produto que não corresponde às suas expectativas e toda comunicação que fere seus valores e seus hábitos.

Furrer *et al.* (2000) apresentaram estudo de como a cultura influencia o nível de satisfação. Os autores traçam uma relação entre as dimensões culturais de Hofstede e as dimensões de qualidade em serviços propostas por Parasuraman *et al.* A importância relativa de cada dimensão de qualidade em serviços varia de uma cultura para outra, levando os autores a argumentar que isso pode auxiliar as empresas a decidirem sobre como alocar seus recursos em diferentes grupos culturais.

Para Solomon (2008), as escolhas de consumo não podem ser compreendidas sem que seja considerado o contexto cultural em que são feitas, mais do que isso, a cultura cumpre o papel de lentes, através das quais as pessoas vêem os produtos. Assim, o sucesso dos bens e serviços no mercado depende da cultura do consumidor, visto que essa determina as prioridades conferidas a diferentes atributos dos produtos. A importância da sensibilidade cultural, entendida como a capacidade de compreensão e adaptação a um contexto cultural diferente, é exemplificada pelo autor através de algumas respostas às dificuldades enfrentadas pelo McDonald's ao redor do mundo:

- Muçumanos do mundo inteiro protestaram contra a utilização da bandeira da Arábia Saudita acompanhada de palavras sagradas do alcorão, que foram impressas em embalagens descartáveis utilizadas em promoções durante a copa de 2004;

- Em 2002, após servir batatas fritas como cardápio vegetariano, a rede de fast-food teve que pagar indenização a hindus e outros grupos. O óleo utilizado na fritura continha resíduos de carne;

- Na Índia, a empresa não vende nenhum de seus sanduíches de carne. Alternativamente, criou itens customizados. A maionese é preparada sem ovos, e todas as lojas possuem divisão da cozinha entre seção para pratos vegetarianos e não vegetarianos.

Os funcionários da seção de pratos não vegetarianos são proibidos de passar para a outra seção sem antes tomar banho;

-Em 2005, o Mcdonald`s lançou o condimentado Prosperity Burger em nove países, da Coréia do Sul à Indonésia, em reconhecimento ao Ano Novo Lunar.

Um exemplo de internacionalização de rede de fast-food brasileira é do Habib`s. A expansão para o México, com a abertura de uma loja na capital daquele país representava o primeiro desafio internacional da empresa. A rede realizou pequenas adaptações nos seus produtos, adequando-os ao gosto dos mexicanos por mais pimenta e menos sal. O horário de abertura da loja foi antecipado para servir a primeira refeição, muito valorizada pelos clientes locais. Como é mais comum nos processos de internacionalização, a rede manteve padronizada a marca e fez adaptações nas suas campanhas promocionais (SOUZA; ROCHA, 2001).

Após o investimento de U\$5 milhões na abertura de oito lojas no México, a investida da empresa no país da América Central fracassou e as operações foram vendidas (CARVALHO, 2005). A experiência do Habib`s no México mostra a dificuldade que pode se apresentar durante a incursão de uma empresa varejista numa cultura diferente. A transferência da capacidade administrativa, que era bem sucedida no Brasil e pequenas adaptações nos produtos e na propaganda não foram suficientes para garantir os retornos esperados. Até porque a expansão no México baseou-se no sistema de franquia, considerado coerente com os defensores da padronização. Antes do insucesso, segundo Souza e Rocha (2001), os dirigentes não acreditavam que diferenças entre os mercados pudessem exigir uma adaptação maior. Um ano após o encerramento das operações no México, o presidente atribuiu a retirada à dificuldade de manter executivos brasileiros adaptados e fixados naquele país e lamentou o fato de não ter desenvolvido parcerias com grupos empresariais locais (CARVALHO, 2005).

As parcerias com grupos locais são fundamentais para o sucesso do Carrefour na China. Inicialmente exigidos pelo governo, hoje os parceiros chineses têm um importante papel no auxílio à compreensão dos hábitos dos clientes nas diversas regiões do país. Tanto que para cada região, há um parceiro de negócios diferente. Quanto as particularidades do mercado chinês, o presidente do Carrefour no país, Jean-Luc Chéreau, afirma que o fato da empresa ter iniciado suas operações em Taiwan forneceu ótima experiência e alerta que “se você for para lá dizendo o que os asiáticos devem fazer, estará cometendo um grande erro” (CHILD, 2006).

Para Czinkota e Ronkainen (2008), o conhecimento cultural pode ser adquirido através de informação factual, que pode ser obtida de outras pessoas pela comunicação, ou conhecimento experimental, que pode ser adquirido apenas com o envolvimento do indivíduo em outra cultura que não seja a sua própria. Exemplo de erro grave causado pela falta de informações factuais, segundo os autores, deu-se na Sears, quando, no Brasil, foram instaladas prateleiras cuja altura era de padrão norte-americano; estas bloqueavam a visão dos clientes brasileiros do resto da loja. A empresa não considerou o fato de que os brasileiros são vários centímetros mais baixos do que a média dos consumidores dos EUA.

Segundo Aoyama (2007), a desistência do Carrefour de operar no Japão e na Coreia do Sul, além da saída do Walmart da Coreia do Sul e da Alemanha, tornam difícil a concepção sobre a criação de um oligopólio internacional no setor varejista.

Souza e Serrentino (2002) também citam casos de grandes empresas varejistas que enfrentaram dificuldades em mercados específicos por não conseguirem compreender realidades locais e adaptar produtos, serviços, formatos e comunicação. Segundo os autores, o Walmart, apesar de ser o maior varejista do mundo e de dispor de um significativo poder econômico, enfrentou dificuldades em sua entrada nos mercados brasileiro e alemão, o que forçou a empresa a um doloroso processo de aprendizado. A falta de sintonia com o mercado brasileiro caracterizou-se ainda pela oferta de itens inadequados à cultura local, como tilápias vivas, trituradores de alimentos, coletes salvavidas e sacolas para tacos de golfe. O maior erro de um grupo estrangeiro é querer impor sua cultura ao país em que se estabelece (NEVES, 1997).

Na Alemanha, o Walmart adquiriu as operações de varejo de duas organizações locais, totalizando oitenta e cinco lojas. Para transformá-las em lojas Walmart, a multinacional treinou seus funcionários sobre o estilo amigável e alegre de atender o cliente. Entretanto a sociedade alemã, altamente formal e hierarquizada, considerou essa abordagem informal de serviço intrusiva e presunçosa. Além disso, alguns produtos locais foram substituídos nas gôndolas. Em julho de 2006, o Walmart anunciou o encerramento das operações na Alemanha, absorvendo uma perda de U\$1 bilhão (SOLOMON, 2008).

Segundo Halepete *et al.* (2008) a oferta de muitos produtos americanos nas lojas então operadas pelo Walmart na Alemanha revela uma lacuna na compreensão sobre o consumidor alemão, que possui, em geral, geladeiras menores, comprando uma quantidade menor de produtos em cada visita à loja quando comparado com o americano.

Em 2009, o Walmart decidiu testar um formato de loja voltado para o público hispânico em Phoenix e Houston. As lojas funcionam com nome Supermercado de Walmart, e possuem novos layout, sortimento de produtos, além de funcionários bilíngues. Essa iniciativa mostra a valorização dada pela maior varejista mundial à influência dos fatores culturais na atitude de compras dos consumidores, principalmente tratando-se da minoria étnica mais numerosa e com maiores taxas de crescimento dos Estados Unidos (ZWIEBACH, 2009). Iniciativas semelhantes também foram citadas por Lavin (1996), através do exemplo da rede supermercadista *Vons Corporation*, que abriu três lojas voltadas para o atendimento dos consumidores de origem hispânica, em 1988. As lojas foram denominadas *Tianguis*, termo de origem asteca, e foram concebidas após anos de pesquisa junto aos consumidores no México e nas comunidades de mexicanos nos Estados Unidos. O autor também cita os casos da *South DeKalb Mall* e da *E Style catalog*, que criaram formatos e sortimentos ajustados às necessidades dos consumidores de origem africana.

Segundo Souza e Rocha (2001), a aceitação de alimentos é fortemente influenciada pela cultura em que o indivíduo está inserido. O mesmo acontece com os hábitos associados ao ato de alimentar-se, como horário, variedade de opções, e reunião de pessoas. Isso se deve ao fato de serem práticas que se aprende desde cedo no meio social freqüentado. Mas não são apenas as empresas que comercializam alimentos que devem se preocupar com a diversidade cultural.

Diante da diversidade cultural brasileira, Macedo e Canen (2009) citam o caso de um operador logístico de atuação nacional, que prefere contratar pessoas das regiões de atuação das filiais para relacionar-se diretamente com o cliente. Segundo o coordenador de planejamento e logística de uma das empresas estudadas pelos autores, a consideração dos aspectos de diversidade cultural pode ser uma questão de sobrevivência em certas negociações e no relacionamento com os clientes, afetando a confiabilidade dos serviços logísticos.

Enquanto nos países mulçumanos não se deve tocar uma mulher com a qual não se possui vínculos familiares, no Brasil é comum haver troca de beijos na face. Além da dimensão nacional, a cultura pode ser concebida também a partir de uma dimensão regional. Em nível regional, viajando pelo Brasil é possível perceber as diferenças culturais existentes entre as regiões. Essas variações estão presentes nas comidas típicas, festas tradicionais, jeito de falar, cumprimentar, entre outros. No Rio de Janeiro usa-se até três

beijos. Já entre os paulistas os cumprimentos entre pessoas de sexo diferente envolvem a troca de apenas um beijo na face.

Em seu estudo focalizando as dificuldades e barreiras culturais enfrentadas pelos exportadores de carne bovina, Lacerda (2008) identificou que há necessidade de adequação às diferenças culturais mesmo dentro do mercado interno. Segundo o autor, os consumidores das regiões norte, nordeste e sul têm preferência por carne gorda, enquanto a região sudeste procura carne sem gordura e carnes mais nobres. Na região nordeste as peças de menor valor econômico são mais consumidas.

Portanto, duas constatações trazidas pela discussão da teoria são especialmente importantes dentro do escopo dessa tese:

-O fenômeno da globalização, apesar de apresentar forças homogeneizantes, não resultou, até o momento, em diminuição da importância da consideração das diversidades culturais para os negócios, especialmente no setor de varejo alimentício.

-Embora haja uma bibliografia vasta sobre diversidades culturais entre nações e sua influência na área de gestão, há que se ressaltar a importância das diferenças dos traços culturais dentro de países, sobretudo aqueles mais vastos e com elevada pluralidade étnica na sua formação. Com alguma cautela, é possível utilizar conhecimentos desenvolvidos no estudo das culturas nacionais para distinguir culturas subnacionais, como as culturas regionais brasileiras.

Essas constatações descortinam um leque de oportunidades de pesquisas no setor de varejo supermercadista brasileiro, sobretudo quando adicionadas as seguintes suposições concernentes à relação das empresas do setor com a diversidade cultural dentro do Brasil:

-O setor de compras das grandes redes supermercadistas precisa utilizar-se de conhecimento a cerca dos hábitos de consumo dos clientes para definir quantidades e tipos de produtos que serão comercializados em cada loja;

-As tradições e costumes regionais influenciam na definição de promoções, nas mensagens de propaganda e outras atividades de marketing;

-Decisões operacionais dos lojistas integrados a uma rede supermercadista são condicionadas pelos valores e hábitos de consumo dos clientes.

Tais constatações e suposições advindas da análise do referencial teórico serviram de base para a pesquisa de campo e reforçaram a pertinência do problema de pesquisa qual seja como a diversidade cultural influencia nas decisões comerciais, mercadológicas e operacionais da Rede Smart?

5 METODOLOGIA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo pode ser classificado como de natureza exploratória, descritiva, utilizando uma abordagem de estudo de caso e um processo de análise baseado em método qualitativo. Segundo Richardson *et al.* (1999), o método qualitativo se caracteriza por não empregar instrumentos estatísticos. O mesmo se adere aos fenômenos analisados nessa tese por alcançar com maior nível de profundidade o entendimento das complexidades que cercam o relacionamento dos atores sociais de diferentes culturas nas atividades de negócios do setor supermercadista.

A utilização de uma epistemologia interpretativista deveu-se à busca de que o contato do pesquisador com o objeto de estudo fosse mais denso e novas perguntas pudessem surgir no decorrer do processo de pesquisa. Foi utilizada a estratégia de pesquisa do estudo de caso segundo descrito por Yin (2005). Segundo o autor, trata-se de uma estratégia de pesquisa vantajosa quando se está diante de uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Roesch *et al.* (1999) destaca três aspectos característicos do estudo de caso: estuda fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos. A autora continua, apontando o estudo de pessoas em seu ambiente natural como uma vantagem do estudo de caso e uma diferença em relação ao experimento. Além disso, acrescenta que o estudo de caso também difere da *survey*, que agrega os dados de dezenas ou centenas de casos, analisados fora de seu contexto. Segundo a autora, o estudo de caso tem sido amplamente utilizado como uma estratégia de pesquisa para desenvolver conhecimento teórico na área de administração.

A pesquisa de campo deste estudo foi conduzida na Rede Smart de supermercados. A Rede Smart é uma rede associativista organizada pelo grupo atacadista Martins, detentor da marca, que possui também uma empresa financeira, o Tribanco, e a Universidade Martins de varejo. Entre os vinte estados brasileiros em que a rede atua (Tabela 7), foram selecionados cinco, um em cada região administrativa da federação (regiões norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul do Brasil), conforme preconizado por Hofstede *et al.*

(2010), que citaram as regiões administrativas brasileiras como o melhor parâmetro para analisar diferenças culturais regionais dentro do país.

Tabela 7: Número de lojas da Rede Smart por estado.

<i>Estados</i>	<i>Número de lojas</i>	<i>Estados</i>	<i>Número de lojas</i>
<i>Nordeste</i>		<i>Sudeste</i>	
Alagoas	25	Espírito Santo	29
Bahia	106	Minas Gerais	241
Ceará	23	Rio de Janeiro	36
Maranhão	7	São Paulo	65
Paraíba	42	<i>Sul</i>	
Pernambuco	48	Paraná	17
Piauí	20	Rio Grande do Sul	42
Sergipe	11	Santa Catarina	17
<i>Norte</i>		<i>Centro-oeste</i>	
Amazonas	36	Goiás	47
Pará	34	Mato Grosso do Sul	44
Tocantins	10	<i>Total de lojas no país 900</i>	

A escolha do pólo (estado) participante em cada região levou em conta a representatividade do estado nos negócios da rede, o tempo de funcionamento do pólo, o grau de especificidades regionais apresentadas.

A escolha de cinco pólos regionais, localizados em um estado de cada região do Brasil, não significa, de nenhuma maneira, uma premissa de homogeneidade cultural dentro das regiões, pois os traços culturais variam até mesmo no âmbito de uma cidade. A escolha da amostra considerou que diante da inviabilidade de inclusão dos elementos de todos os pólos regionais da rede estudada, a participação de um pólo de cada região permitiria reunir da melhor forma possível um pouco da diversidade cultural brasileira. Registra-se que nenhum supervisor de pólo negou-se a participar da pesquisa, ou seja, os participantes constaram como a primeira opção para realização das entrevistas desde o início, não precisando ser substituídos.

O caso escolhido possui características que o alinham com os objetivos do presente estudo. Dentre elas, pode-se citar:

- Rede do setor varejista de supermercados, com atuação relevante em todas as regiões do Brasil;
- Divisão da estrutura administrativa da rede em pólos regionais

Os pólos regionais da Rede Smart são, na maioria, representados pelos estados da federação. Dentro de cada região, o estado escolhido para análise no âmbito deste estudo possui polo administrativo próprio e caracteriza-se pela presença de dezenas de unidades filiadas em diferentes cidades.

O estudo foi conduzido obedecendo a sequência preconizada por Miguel (2007), conforme demonstrado na figura 11:

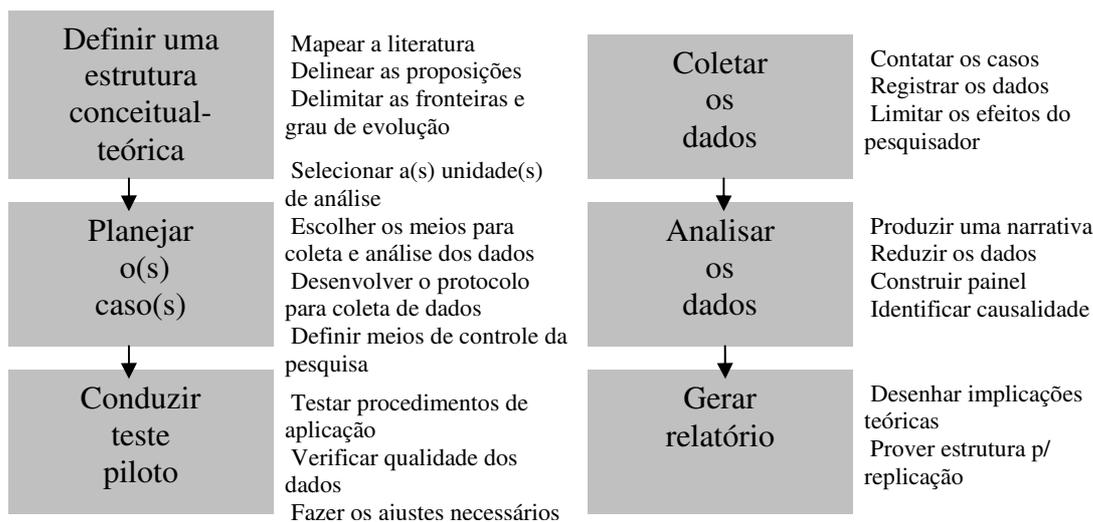


Figura 11: Condução do estudo de caso

Fonte: Miguel (2007).

O método de coleta de dados empregado constituiu-se de entrevistas semi-estruturadas, buscando captar a influência de fatores culturais na estratégia de serviço dos pólos da rede. O roteiro de entrevistas utilizado foi suficientemente flexível para que as conversas fluíssem sem rigidez de estrutura, mas também sem omissão de questões importantes. Adaptações a este roteiro eventualmente ocorreram com supressão de alguma pergunta quando a mesma já havia sido respondida em participações anteriores ou com adaptações nas perguntas sugeridas a partir da observação *in loco*. Alguns cuidados foram tomados para evitar que o entrevistado saísse do tema, redirecionando o diálogo quando necessário. A flexibilidade do instrumento permitiu também melhor explicação de algumas questões pelo entrevistador, visto que poderiam ser mal compreendidas pelos respondentes por se tratar de tema novo para a maioria.

A análise dos dados foi feita com a utilização da técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2007), pode ser assim definida:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2007).

Toda mensagem de comunicação é passível de análise de conteúdo. Numa entrevista, por exemplo, além do significado de cada palavra e cada frase, a análise de conteúdo permite uma melhor compreensão do ponto de vista do entrevistado. Para isso, torna-se necessário compreender o significado das palavras dentro de um contexto mais amplo, observando também a forma como as frases são sequenciadas, o uso de interjeições e conectivos, e o significado de eventuais pausas e sorrisos (BARDIN, 2007).

Após a transcrição literal do conteúdo das entrevistas, seu conteúdo foi analisado seguindo as etapas preconizadas por Bardin (2007): 1) Pré análise; 2) Exploração e análise do material; 3) Enumeração; 4) Categorização; 5) Interpretação. Complementando, houve observação *in loco* de produtos e serviços oferecidos pelos supermercados de cada região.

5.2 PARTICIPANTES

Participaram da pesquisa os supervisores de cada pólo selecionado, pelo menos um supermercadista filiado em cada pólo selecionado, e o gerente de marketing da Rede, que fica localizado na sede, em Uberlândia (MG) (Tabela 8). A participação de todos esses atores na pesquisa justifica-se pelo fato de que, dentro da estrutura da organização, o supermercadista tem autonomia sobre a gestão da loja. Quanto à gestão da rede, cada pólo regional conta com um supervisor responsável pela organização do mesmo, enquanto o gerente nacional de marketing define as políticas gerais de gestão de marca e comunicação.

Tabela 8: Distribuição dos respondentes por pólo, período de investigação e cargo.

Pólo	Período	Cargo	Número
Rio Grande do Sul	de 19 a 22/novembro/2010	Supervisor	1
		Supermercadista	1
Paraíba	de 8 a 10/dezembro/2010	Supervisor	1
		Supermercadistas	2
Goiás	de 27 a 29/dezembro/2010	Supervisor	1
		Supermercadista	1
Amazonas	de 20 a 22/janeiro/2011	Supervisor	1
		Supermercadista	1
Rio de Janeiro	4/fev/11	Supervisor	1
		Supermercadista	1
Uberlândia (Matriz)	26/jan/11	Gerente de Marketing	1

Além disso, ocorreram casos de negativas de supermercadistas em conceder a entrevista da presente pesquisa. Um dos supermercadistas contatados por telefone alegou que não ganharia nada em participar e outro simplesmente desligou o telefone.

5.3 INSTRUMENTOS

As entrevistas foram realizadas presencialmente, em visita ao escritório dos pólos da Rede Smart estudados, para encontro com os supervisores, visita às lojas para entrevista com os supermercadistas filiados e, por fim, visita a sede administrativa da empresa em Uberlândia (MG) para entrevista com o gerente de marketing. O presente estudo se valeu de três guias de entrevista. Seguindo a ordem em que foram anexados neste trabalho, o primeiro foi destinado aos supervisores em cada região brasileira (Apêndice 1). O segundo guia foi elaborado para entrevistas com os proprietários de supermercados (Apêndice 2). O terceiro guia de entrevista foi destinado ao gerente de marketing da Rede Smart (Apêndice 3).

Os guias foram elaborados visando investigar a percepção dos respondentes sobre diferentes aspectos relacionados à Rede Smart. Assim, no guia destinado a pesquisar a percepção dos supervisores, o primeiro bloco de questões inclui do número 1 a 8 e refere-se à gestão, estratégia e desempenho dos pólos. O segundo bloco de questões versa sobre percepções dos supervisores a cerca das vantagens oferecidas pela atuação em rede, competitividade do pequeno varejo e da empresa, incluindo as questões 9 e 10. As questões de 11 à 17 formam o terceiro bloco de questões e se referem às percepções dos supervisores sobre os hábitos e preferências dos consumidores regionais. No quarto bloco, da questão 18 à questão 21, houve uma preocupação na obtenção de informações relacionadas aos produtos regionalmente característicos dos hábitos de compra dos consumidores na opinião dos entrevistados. Entre as questões 22 à 30, que formam o quinto bloco, são consideradas as ações de planejamento de mix, serviços e propaganda utilizados pela Rede Smart e a percepção dos supervisores sobre o grau de adequação dos mesmos aos traços culturais dos consumidores regionais. Finalmente, na questão 31 é dado espaço para que o entrevistado acrescente comentários adicionais.

Os guias de entrevista utilizados com os supermercadistas filiados e o gerente tiveram temática comum ao primeiro, mas com importantes ajustes no tamanho, com inclusão de algumas perguntas e exclusão de outras, tornando-se menores de que aquele aplicado aos supervisores. O guia aplicado aos filiados enfatizou um pouco mais a percepção dos participantes sobre os hábitos e preferências dos consumidores regionais, enquanto aquele utilizado na entrevista com o gerente, no escritório em Uberlândia, deu ênfase às estratégias da rede envolvendo o mix, serviços e propaganda. Assim, considerando as referências teóricas que embasaram o estudo, resumidamente, os guias de entrevista podem ser assim descritos (Quadro 6):

Quadro 6: Descrição do guia de entrevista aplicado aos supervisores

<i>Blocos de questões</i>	<i>Referências gerais principais</i>	<i>Referências específicas principais</i>	<i>Questões Supervisores</i>	<i>Questões Filiados</i>	<i>Questões Gerente</i>
Gestão, estratégia e desempenho dos pólos	Czinkota e Ronkainen (2008), Hofstede (1997), Hofstede <i>et al.</i> (2010), Parente (2000), Sheth <i>et al.</i> (2001), Tanure (2007).		1 à 8	1 e 2	1 à 6
Vantagens de atuação na rede e competitividade do pequeno varejo		Fensterseifer (2000), Ghisi <i>et al.</i> (2008), Parente <i>et al.</i> (2000), Verschoore e Balestrin (2008).	9 e 10	3	7 à 10
Hábitos e preferências dos consumidores regionais		Cateora e Graham (2007), Leng e Botelho (2009).	11 à 17	4 à 13	11 e 12
Produtos característicos dos hábitos de compra dos consumidores regionais		Solomon (2008), Souza e Rocha (2001), Troiano (2010).	18 à 21	14 à 18	13 e 14
Adequação de mix, serviços e propaganda aos traços culturais dos consumidores regionais		Agrawal (1995), Lenartowicz e Roth (2001), Mooij e Hofstede (2002)	22 à 30	19 e 20	15 à 21
Comentários adicionais			31	21	22

5.4 PROCEDIMENTOS

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas sem tempo determinado. Adotou-se como postura em todas as entrevistas incentivar o fornecimento de um número máximo de informações que fossem julgadas relevantes pelo entrevistado. Assim, a cada

pergunta, haviam estímulos para que as respostas fossem mais detalhadas, sem que isso significasse a eliminação de alguma pergunta do roteiro.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

6.1 A REDE SMART

A Rede Smart é uma associação que reúne pequenos supermercadistas, formada e gerenciada pelo Sistema Integrado Martins. Originado no setor de distribuição atacadista, atualmente, o Martins compreende, além do Atacado Distribuidor e da Rede Smart, outras iniciativas, como o Tribanco, Instituto Alair Martins (IAMAR) e a Universidade Martins de Varejo (UMV). Esta consiste num centro de excelência voltado para o treinamento de profissionais de varejo, desenvolvimento do gerenciamento de categorias nos pequenos e médios varejistas e realização de projetos de modernização de lojas, incluindo a totalidade das lojas da Rede Smart.

O Martins surgiu há cinquenta e seis anos como atacadista distribuidor, desde então, mantém-se sediado no município de Uberlândia, Minas Gerais. Foi lá que o grupo deu os primeiros passos no setor de varejo de supermercados em 1994. A iniciativa envolveu a montagem de cinco lojas próprias denominadas Empório. Quatro delas foram localizadas em bairros de Uberlândia e uma quinta filial em Goiânia. Entretanto, ainda não se tratava de uma associação, mas de lojas próprias montadas com a intenção de gerar um aprendizado sobre a gestão varejista. Esse laboratório funcionou durante seis anos e a partir de 2000 iniciou-se o trabalho da Rede Smart.

Como grupo atacadista voltado para o atendimento ao pequeno e médio varejo, o Martins vislumbrou no incentivo ao associativismo uma forma dos supermercadistas atendidos por ele fortalecerem-se diante da expansão das grandes redes e do aumento da concentração no setor. A organização de associações varejistas por iniciativa de empresas de atacado não foi uma inovação, esse modelo já existia e um exemplo no qual o Martins se inspirou foi da Rede IGA (*Independent Grocers Alliance*), fundada em 1926 nos Estados Unidos. Há semelhanças até mesmo entre os logotipos das redes, ambos em forma de elipse e nas cores vermelho e branco.

Segundo Churchill e Peter (2003), as cooperativas patrocinadas por atacadistas utilizam SVM (sistemas verticais de marketing), nos quais os membros são ligados por contratos formais com a missão de fortalecer a competitividade dos comerciantes independentes. Os autores citam também outros dois tipos de SVM contratuais, as cooperativas patrocinadas pelos próprios varejistas e as franquias. Essas duas são muito

mais comuns no mercado brasileiro, caracterizando-se a franquias, entre outras coisas, pela remuneração por uso da marca de uma empresa-mãe, a franqueadora.

Além de ser classificada como uma cooperativa patrocinada por atacadista, a Rede Smart possui outras três características singulares:

- Propõe-se a ser mais de que uma central de compras, agregando diversos serviços;
- Constitui-se na maior rede de supermercados do Brasil em número de lojas, com 889 lojas filiadas;
- Está presente em 20 estados mais distrito federal e 596 cidades do país.

O proprietário de cada supermercado filiado à Rede Smart não perde a autonomia sobre o gerenciamento do seu negócio. As exigências limitam-se à sinalização com a marca da rede na fachada externa, acompanhada de toldo vermelho, e sinalização interna padronizada. Até mesmo a marca original da loja se mantém ao lado da marca da rede. Isso ocorre desde a fachada da loja, passando pelos uniformes, sacolas impressas, material de merchadising e sinalização interna. A manutenção da marca anterior evita a perda de identidade junto à comunidade local, que pode estar acostumada com a marca da loja há muito tempo.

Os critérios para fazer parte da rede ajudam a identificar o perfil de lojas que a compõem. Há uma exigência de, no mínimo, 300 a 350m² de área de venda e um faturamento de, no mínimo, R\$300.000,00 por loja. As lojas a partir desse tamanho são as que mais crescem em quantidade no país, segundo o Ranking Abras (2010). Além disso, outro critério é a importância do zelo pelo nome das duas empresas, Smart e Martins, ou seja, o filiado deve cuidar do nome Smart como se cuida da própria empresa.

Para a análise das entrevistas, inicialmente as mesmas foram transcritas na íntegra, à exceção da entrevista realizada em Goiânia com o proprietário de supermercado. Em seguida, foi realizada uma sintetização das respostas obtidas em cada questão, consideradas em bloco, conforme descrito no Quadro 6 (quadro no item método). Assim, em cada questão foram descritas as categorias presentes no discurso dos respondentes considerados em 3 grupos. O primeiro, separadamente para o gerente de marketing da Rede Smart. O segundo tomando-se o conjunto de respostas dos supervisores e o terceiro considerando-se o conjunto de respostas dos proprietários de supermercados.

As lojas da Rede Smart são classificadas em quatro faixas de tamanho: muito pequena, pequena, média e grande. Essa classificação obedece ao critério de faixa de faturamento em que a loja está inserida e serve de base para a definição da mensalidade

paga à rede pela loja, que varia atualmente de R\$1.990,00 para lojas muito pequenas, até R\$3.200,00 para lojas grandes. A variedade de tamanhos de loja dos filiados é citada por gerentes, supervisores e filiados como um desafio no dia a dia da gestão:

Aquelas em que o filiado mais aproveita nossa proposta de valor é o pequeno e médio. O muito pequeno se sente sufocado, não consegue, ele tem que se desenvolver se não morre sem oxigênio, e o grande já conquistou muitas coisas que nós estamos ofertando. E a grande massa mesmo está ali no pequeno e médio, que é a grande massa do Brasil (Gerente de marketing).

O tamanho das lojas é uma dificuldade, a maioria é loja muito pequena, mas tem um ou outro grande, tem que conciliar esses interesses (Supervisor da Paraíba).

Só que a gente tenta trabalhar em grupo, e muitos estão recuando. Ou então, a gente sabe, a gente é bem maior, tem outros que são bem menores, o poder de compra nosso é maior (Supermercadista do Rio Grande do Sul).

A Rede Smart possui uma estrutura composta por uma diretoria geral, à qual estão vinculadas uma gerência comercial, uma gerência de marketing/administrativa e quatro gerências de operações/relacionamento, que dividem entre si diferentes regiões do país e gerenciam os pólos localizados em cada uma delas. Os pólos são as unidades administrativas da Rede Smart, espalhadas por vinte estados do Brasil, em todas as suas regiões. Cada supervisor de pólo fica responsável pelo acompanhamento de até vinte e cinco lojas. Portanto, há pólos em que o número de lojas leva à presença de dois supervisores e há estados em que optou-se pela divisão em mais de um pólo. Essa estrutura é mantida com recursos das mensalidades pagas pelos filiados e parte das verbas repassadas pelos fornecedores mediante negociações.

Cada pólo possui um escritório e um efetivo, que além do supervisor, pode incluir um segundo supervisor, um ou dois compradores, e, de acordo com a necessidade, auxiliares administrativos. O controle da matriz sobre os pólos é demonstrado pelo organograma (Figura 12), que mostra a ligação de subordinação direta estabelecida entre cada profissional atuante no pólo e os gerentes, localizados na matriz, em Uberlândia, MG.

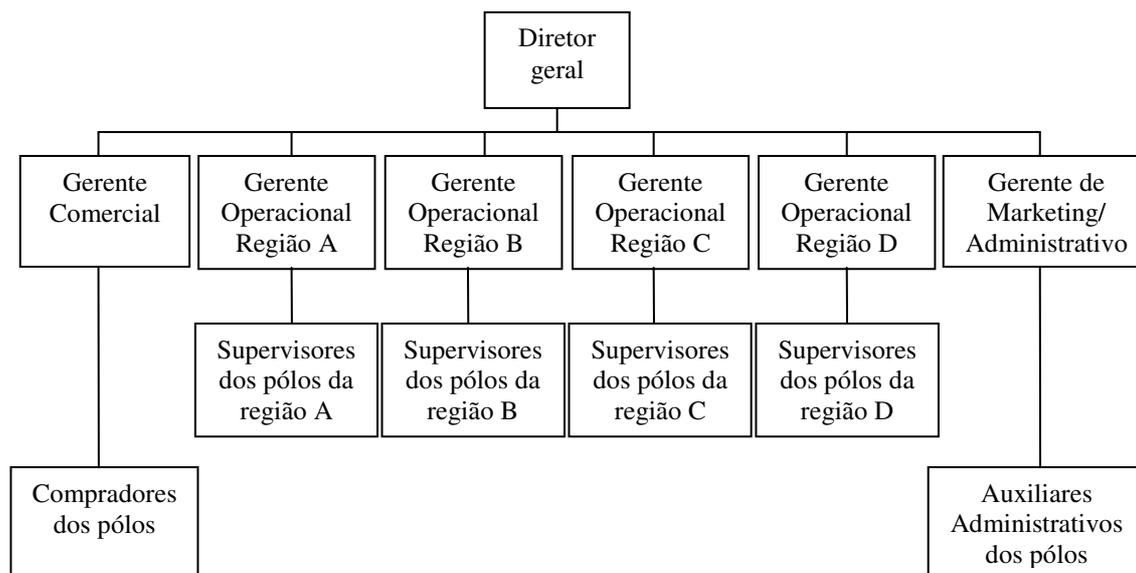


Figura 12: Organograma simplificado da rede Smart.

Fonte: Entrevista com supervisor.

Embora os supervisores de pólo, cinco dos quais escolhidos para as entrevistas da pesquisa, atuem como uma espécie de síndicos e respondam pela estrutura do pólo reportando-se à gerência operacional, os compradores reportam-se à gerência comercial e os auxiliares à gerência administrativa. Devido à inter-relação entre as atividades dos supervisores, compradores e auxiliares, esse organograma revela uma estrutura arriscada, pois possibilita o surgimento de dúvidas sobre o papel de cada ator e de disputas internas de poder, na medida em que esvazia a posição do supervisor enquanto responsável pela gestão do pólo. Essa opinião foi manifestada por um dos supervisores participantes da entrevista, que defende mudanças urgentes na estrutura.

O pólo é responsável pelo relacionamento com o filiado, que implica na política de prospecção de novos filiados, organização de reuniões mensais para troca de informações e planejamento do calendário promocional e acompanhamento das operações de cada filiado, de modo que estes estejam alinhados com os princípios da Rede Smart.

6.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.2.1. Oportunidades e desafios da atuação na rede

Na categoria gestão, estratégia e desempenho dos pólos foram analisadas respostas dos supermercadistas filiados e supervisores de pólo sobre o diferencial competitivo de suas lojas, o desempenho dos principais concorrentes e as vantagens das lojas de

vizinhança em relação aos grandes competidores. Composta principalmente por minimercados, a Rede Smart apresenta um perfil de operação de loja conhecido por loja de vizinhança, que, segundo Parente (2007), possui elevada capacidade de construção de vantagem competitiva aliando serviços de conveniência, menores custos totais de aquisição e um toque pessoal no atendimento aos consumidores.

Na pesquisa de campo, os supermercadistas entrevistados confirmaram que a principal vantagem de ser pequeno consiste no convívio do proprietário no dia a dia da loja. Daí resulta o conhecimento mútuo envolvendo proprietário, funcionários e clientes, como pode ser identificado nas respostas seguintes.

Eu acho que por ser uma empresa familiar a gente consegue ter um controle maior dos funcionários, uma proximidade maior com o cliente. O cliente preza muito isso. Ver o proprietário aqui, poder falar com o proprietário, poder reclamar com o proprietário, poder dar uma sugestão. O bom atendimento. Essa coisa do cliente ter acesso aos proprietários. De vir todo dia e ele já te conhece, te cumprimenta, ele conversa contigo. No açougue tem sempre aquele rapaz que te atende. Isso conta muito para o nosso cliente (Supermercadista do Rio Grande do Sul).

Eu tenho um cliente que morava próximo aqui, vizinho, e comprava já há muito tempo. Ele se mudou, mas por conta da amizade, do atendimento e do tratamento, ele todo mês vem de lá, vizinho do Todo Dia. Vem de ônibus. Ele faz as compras dele aqui e eu levo lá, perto do Todo Dia. Então, eu acredito que o atendimento e a aproximação tem muito a ver com a fidelidade dos clientes (Supermercadista da Paraíba).

Essas respostas evidenciaram que trata-se de uma percepção comum entre supermercadistas de diversas regiões, não sendo, portanto, um elemento de valorização associado a características de um consumidor regional.

Complementando essa análise, está a valorização do tempo de funcionamento da empresa, que passa a ser destacado pelos supermercadistas como um fator importante na construção do relacionamento com os clientes do bairro.

Até porque a gente está aqui já há dezesseis anos. Num mercado de bairro, por exemplo, um casal que hoje tem dois filhos, a gente conheceu eles criança. É um bairro que é tipo uma cidade do interior (Supermercadista da Paraíba).

Então, a restinga inteira conhece o ABC. Isso também conta muito. Tem cliente que compra aqui e cresceu comprando aqui dentro. Virou tradição. O gaúcho tem muito isso: é tradição fazer o churrasco, é tradição comprar no ABC. Assim como a gente mantém nossos clientes fiéis, eles também pensam assim porque também cresceram juntos. (Supermercadista do Rio Grande do Sul.)

Além de preocupação com o atendimento personalizado ao cliente, os supermercadistas revelaram maturidade ao perceber que essas características eram importantes, mas não bastavam no cenário de negócios atual.

Como faz o gerente de marketing da rede na citação a seguir, é possível relacionar a estabilização econômica com o crescimento da participação das lojas de vizinhança nas vendas do varejo. Esse entrevistado ressalta a importância da eficiência operacional e cita a fixação de membros da família em postos de trabalho da organização.

O hábito de compra do consumidor mudou desde a estabilização para cá. Aquele freezer que você tinha em casa para estocar mercadorias sumiu e as compras são feitas gradativamente. Você começa a frequentar a lojinha do bairro, o pequeno comércio. Então, é esse movimento que vai permitindo a esse pequeno varejista começar a se desenvolver operacionalmente, sair da clandestinidade, começar a ter eficiência operacional, e para isso ele não consegue fazer tudo porque a filha está no caixa, a mulher toma conta de não sei o quê, o filho compra, uma coisa muito familiar. (Gerente de marketing)

No Brasil, é muito comum a existência de empresas familiares no setor de supermercados. Nas palavras do gerente, pode-se identificar uma relação desse fato com dificuldades adicionais para o desenvolvimento operacional. Talvez, isso tenha como causa a presença de profissionais que nem sempre possuem a qualificação adequada para as funções e a relutância em mudar processos que têm dado certo ao longo de muitos anos.

Na categoria vantagens de atuação na rede buscou-se examinar a percepção do gerente, supervisores de pólo da Rede Smart e supermercadistas filiados das regiões estudadas sobre as vantagens oferecidas por esta rede, tendo ela as particularidades já citadas referentes a sua atuação nacional e gestão coordenada por um atacado. Os supermercadistas entrevistados dividiram-se entre os que ressaltaram a melhoria nas condições de compra junto a fornecedores e aqueles que deram ênfase à possibilidade de acesso a novas tecnologias e aperfeiçoamento do sistema de gestão. Entretanto, dois supermercadistas disseram que essas vantagens prometidas nem sempre concretizavam-se de fato.

O jornal de ofertas, chamado em algumas regiões de encarte promocional, é uma vantagem da rede citada por todos os entrevistados. Ainda assim, foi possível identificar críticas que serão discutidas mais adiante, mas que não apagaram a avaliação geral de que trata-se de uma ferramenta que atrai o cliente para dentro das lojas e, no caso da Rede Smart, possui uma apresentação artística que os supermercadistas filiados não conseguiriam desenvolver isoladamente. Todos os supervisores de pólos participantes

citaram como vantagens da rede para os supermercadistas tanto a criação de condições mais favoráveis para a negociação de compras, quanto o estímulo à utilização de ferramentas de gestão até então desconhecidas por esses empresários.

Essas ferramentas são apontadas por supervisores e supermercadistas filiados como o principal diferencial da Rede Smart em relação à maioria das redes associativistas brasileiras do setor de supermercados, que possuem seu foco voltado basicamente para as negociações comerciais e o aumento do poder de compra. Não significa que isso não seja importante para a Rede Smart, mas a preocupação com a melhoria da gestão empresarial praticada por cada filiado é tão ou mais importante que o aumento do poder de compra por via conjunta.

A complexidade do ambiente de negócios do setor supermercadista atual não permite a manutenção de operações ineficientes, com decisões que não utilizem as modernas ferramentas de análise de dados e investimentos em treinamentos de capacitação e aperfeiçoamento. Empresários mais antigos acostumaram-se a ganhar dinheiro com a compra e venda de mercadorias num cenário de pouca competitividade e ganhos financeiros facilitados pelos altos índices inflacionários. Com a disponibilidade de ferramentas de gestão mais modernas, muitos pequenos e médios supermercadistas estão aderindo a técnicas de gestão mais profissionais. Segundo Lopes *et al.* (2002), tal possibilidade pode ser facilitada pela atuação em rede, sobretudo aquelas organizadas por atacadistas.

Depoimentos de supervisores de pólo e de supermercadistas filiados à Rede Smart corroboram tal afirmação:

Implementar gestão, que foi o grande desafio da Paraíba, mas a gente já passou por essa fase. O pessoal já tem relatórios, já consegue ver margem bruta, líquida, imposto, lucro real, com nota, o trabalho que é feito num, vai levando para outro, vai divulgando, eles vão conversando entre si; isso ajuda, com certeza (Supervisor da Paraíba).

Ainda bem que a gente não tem uma cultura só de rede comercial, não é uma central de compras, é um conjunto de ações. Isso já diminui um pouco, mas não facilita muito, porque você está mexendo com pessoas que entendem demais de comprar e vender, mas entendem muito pouco de gestão (Supervisor de Goiás).

Eu precisava de uma espécie de assessoria, ou seja, eu precisava de um suporte para ajudar no desenvolvimento da loja. A gente sozinho, com pouco conhecimento, ia ter muita dificuldade. A Rede Smart estava numa fase de crescimento e eu vi uma oportunidade de ajudar a melhorar minha loja com orientação na parte tecnológica, na parte administrativa (Supermercadista da Paraíba).

Os gestores da rede estudada buscam, através dos treinamentos, reuniões e divulgação de pesquisas de mercado, convencer os filiados de que a rede não pode se pautar somente pela ação na centralização das compras, pois isso se converte apenas em redução do custo de compra de mercadorias. Segundo o gerente de marketing entrevistado, a busca de oferecimento de mercadorias por um preço baixo não deve concentrar todas as atenções do pequeno supermercadista porque o consumidor deseja também variedade, comodidade e bom atendimento. Essa percepção pode ser depreendida na observação do depoimento a seguir:

Enquanto tem muita rede aí preocupada em estruturar um regime de promoção de preço, nós já estamos lá do outro lado do rio. Preço ainda é o que está na cabeça de todo filiado, mas já ele descobre, não sou eu quem vou falar, ele vai descobrir, porque o mercado vai mudar, que a nossa proposta de valor é muito maior (Gerente de marketing).

Essa percepção está de acordo com Rojo (1998), segundo o qual, “os consumidores realmente dão muita importância ao preço, mas também notamos que o supermercado não será capaz de reter seus clientes se, além de preços competitivos, não oferecer bom atendimento, qualidade, higiene e variedade” (ROJO, 1998, p.19).

As mudanças nas práticas gerenciais dos filiados são impulsionadas pela atuação de uma consultoria contratada pela Rede Smart e pelos cursos presenciais e à distância oferecidos pela Universidade Martins de Varejo, serviços aos quais o pequeno supermercadista não teria acesso de forma isolada. Entre as práticas de gestão às quais os filiados da Rede Smart são incentivados seguir estão ferramentas de gestão de operação de loja e de retaguarda. Um dos papéis mais importantes desempenhados pela Rede Smart se dá na disseminação das boas práticas gerenciais entre os filiados, que, de acordo com o acompanhamento de diálogos e da análise das entrevistas realizadas na pesquisa de campo, pode se dar de três formas:

-Relacionamento e troca de informações entre os membros da rede, como cita um supermercadista da Paraíba associado.

Agora mesmo eu estava conversando com O Sr Hernandes sobre um problema que está ocorrendo no meu açougue, e ele relatou que aconteceu o mesmo na fase de implantação do dele. Isso não tem preço: um ajudar o outro. Um quer passar rápido para o outro quando aprende algo (Supermercadista da Paraíba).

- Iniciativa do supervisor do pólo da rede Smart. Por ser alguém que visita todas as lojas do pólo, trata-se de um ator de grande importância na multiplicação de práticas bem

sucedidas. Nas visitas às lojas junto com supervisores de pólo foi possível perceber em várias ocasiões a ação de divulgação de práticas e inovações implementadas por alguma loja da rede. Esse tipo de divulgação, no momento da realização da pesquisa, utilizou-se de fotos tiradas na loja de um filiado que tinha adquirido novas gôndolas e estabelecido novo layout.

-Indicação de serviços de gestão de retaguarda. Acompanhando a apresentação de um supervisor a um candidato à filiação em um dos pólos visitados, foi possível identificar a preocupação da Rede Smart em indicar serviços de contabilidade e sistemas de informática que viabilizem a melhor gestão do negócio. Outro pólo visitado estava adquirindo leitores de código de barras para serem usados no registro de informações durante a realização de inventários nas lojas da rede.

Além do suporte para a implantação de uma gestão mais moderna, outra diferença da Rede Smart em relação à maioria das centrais de compra é o caráter puxado dos pedidos de compra dos lojistas filiados. Ou seja, embora haja a presença do profissional de compras em atuação nos pólos, ele não define quantidades de produto a serem comprados por cada loja como acontece em muitas centrais. Assim, ao invés de empurrar quantidades de mercadorias selecionadas para o jornal de ofertas, o pólo negocia apenas as condições de custos e verbas de patrocínio, cabendo ao lojista filiado puxar a quantidade que lhe convier para cada produto. Esse sistema de funcionamento é um componente importante da autonomia gerencial do filiado sobre seu negócio e elimina uma das grandes reclamações de varejistas participantes de centrais de negócios, que é a sobra de mercadorias anunciadas no jornal de ofertas cujo volume de compra foi imposto para viabilizar a negociação na rede.

A preservação da autonomia na definição da quantidade a ser adquirida de cada produto é valorizada pelos filiados, pois a atividade de compras é considerada pelos supermercadistas brasileiros como sendo a principal responsável pelos bons resultados financeiros da empresa.

Os ganhos com o aumento do poder de barganha na negociação com fornecedores é um benefício que não pode ser desconsiderado. Ele se manifesta de três formas:

-Comprando do Martins, o supermercadista da Rede Smart consegue acesso, por valores menores que os demais clientes desse atacadista, a produtos cujos fabricantes não atendem diretamente lojas de porte pequeno.

-No nível regional, o filiado consegue melhores negociações de compra junto às indústrias regionais devido ao volume negociado em conjunto pelo setor de compras do pólo.

-No relacionamento entre as grandes redes de supermercado e as indústrias é comum o pagamento de verbas por parte dessas em troca de pontos extras, participação em encartes, inaugurações de lojas, aniversário e outros. Ao negociar em nome de um grande conjunto de supermercadistas, a rede consegue obter alguns desses benefícios, que não estariam ao alcance dos filiados em negociações isoladas.

Principalmente nos pólos mais novos ainda há dificuldade para a efetivação de um fornecedor comum aos filiados nos segmentos de carne bovina e hortifruti. Além dos relacionamentos firmados entre cada supermercadista e seus fornecedores ao longo de vários anos, trata-se de itens muito sensíveis em aspectos como qualidade, entrega e preço, esse variando diariamente.

Outras vantagens citadas pelos respondentes, além daquelas já apresentadas, foram: negociação de seguro de loja, negociação de taxa de cartão de crédito, transferência eletrônica de fundos (TEF) nas lojas, comerciais em redes nacionais de televisão e marca própria de produtos (gerente de marketing); qualidade do jornal de ofertas, maior facilidade de acesso ao crédito, treinamento e serviços complementares como correspondente bancário e recarga de celular (supervisores); suporte para melhoria da qualidade de serviço na loja (supermercadistas) (Quadro 7).

Quadro 7: Percepção sobre as vantagens da operação na rede para os supermercados.

<i>Gerente (1)*</i>	<i>Supervisores (5)</i>	<i>Supermercadistas (6)</i>
Menores valores de seguro de loja	Melhores condições de compras	Aquisição de conhecimento e troca de informações
Menores taxas de cartão de crédito	Qualidade do jornal de ofertas	
Transferência Eletrônica de Fundos (TEF) nas lojas	Implementação de gestão	Suporte para ajudar no desenvolvimento da loja
	Maior facilidade de acesso a crédito	
Comerciais em redes nacionais de televisão	Treinamento	
	Troca de informações e idéias	
Marca própria de produtos	Correspondente bancário; recarga de celular	Necessidade de melhoria de qualidade de serviço

* Número de respondentes

Fonte: Entrevistas com participantes da pesquisa.

Dentre os itens apontados pelos respondentes, obteve-se semelhança nas respostas de supervisores de pólos e supermercadistas em geral e uma afinidade especial entre as

respostas do supervisor e dos supermercadistas da Paraíba, que enfatizaram a implementação de ferramentas de gestão. Esse fato pode ser atribuído ao alto nível de informalidade e falta de foco no cliente presentes nas empresas antes de se filiarem à rede. Os empresários locais reconhecem que por ser uma região com renda média inferior a média nacional, a competição em preço já é priorizada naturalmente. Do ponto de vista cultural, o comportamento do empresário paraibano de seguir à risca as diretrizes e recomendações sobre gestão transmitidas pelos profissionais da rede e consultorias contratadas pode ser parcialmente explicado pelo alto índice de distância hierárquica que marca a região nordestina do Brasil (TANURE, 2007), podendo levar à conclusão de que esse empresário lida bem com a situação de cumprimento de diretrizes estabelecidas pela matriz.

Surpreendente foi a resposta de dois supermercadistas, um de Goiânia e outro de João Pessoa, que não souberam apontar o motivo que os fez filiarem-se à rede. Esse dado revela que as pequenas e médias empresas de supermercado brasileiras, na sua maioria, não costumam efetuar um planejamento de longo prazo das suas ações, nem basear suas decisões em estudos de mercado, e poucos supermercadistas, ao filiarem-se a redes, estabelecem as metas esperadas a fim de analisar os resultados percebidos com a cooperação ao longo do tempo.

Ao menos em dois supermercadistas foi possível identificar alguma insatisfação com as condições das negociações de compra de produtos feitas pela Rede Smart. Dessa forma, um dos objetivos maiores da central de negócios, que é a redução do custo de compra das mercadorias foi apontado como insatisfatório por esses supermercadistas. Na opinião do gerente de marketing há dificuldade em satisfazer esse critério porque algumas indústrias tentam atrapalhar o desenvolvimento da rede, levando ofertas melhores aos supermercadistas do que à rede, com o intuito de desestimular a cooperação, que aumentaria o poder de barganha do varejo nas negociações na cadeia de suprimentos. Além disso, ocorreram casos de negativas de supermercadistas em conceder a entrevista da presente pesquisa, que por ser relacionada à rede, pode implicar níveis de insatisfação. Um dos supermercadistas contatados por telefone alegou que não ganharia nada em participar.

Os maiores ativos da Rede Smart são a sua marca, a experiência e a capacidade aglutinadora do seu corpo de funcionários, que geram a confiança necessária dos seus filiados e fornecedores. Embora, para os filiados, o atacado Martins seja apenas uma opção

de fornecimento, os funcionários da Rede Smart têm uma relação umbilical com este atacado. Como a atividade atacadista é muito mais antiga de que a rede de varejo, todos os gerentes e supervisores da Rede Smart que participaram desta pesquisa vieram da divisão de atacado. Funcionários do Tribanco e Atacadista Martins, que integram o Sistema Integrado Martins, participam frequentemente das reuniões dos filiados Smart em todos os pólos visitados. Essa sinergia se deve a objetivos comuns envolvendo venda de serviços financeiros aos filiados e desenvolvimento da relação deste com o representante de vendas do Martins na região, responsável pela comercialização de um mix de 3000 itens via atacado, incluindo cerca de 100 itens de marca própria.

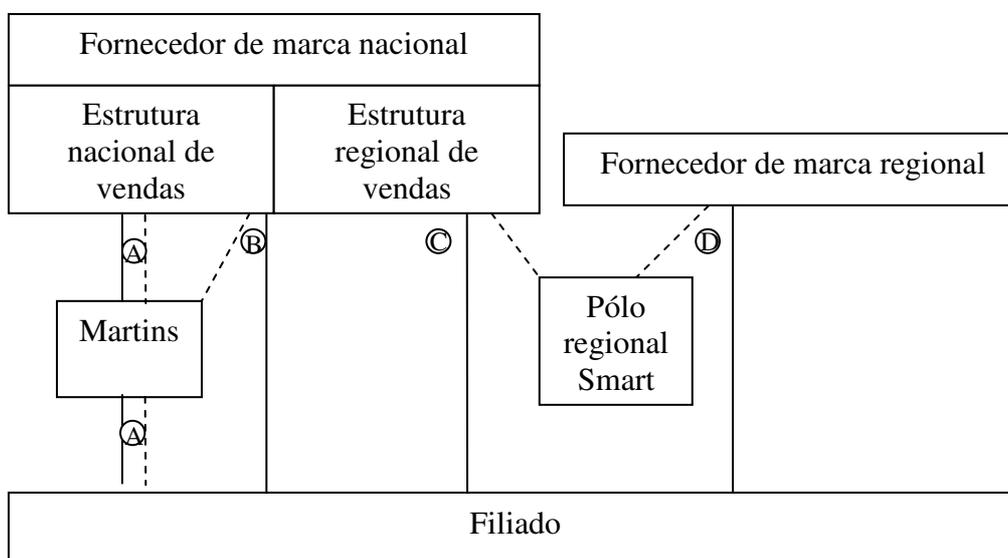
Além disso, as unidades administrativas onde funcionam alguns pólos, como Goiânia, Manaus e Rio de Janeiro, são localizadas no mesmo prédio em que trabalham as equipes do Atacado Martins. Em Manaus, a separação entre as salas se dá por uma divisória baixa pela qual é possível a interação entre os funcionários. O mesmo acontece na sede em Uberlândia.

Apesar de pertencerem ao mesmo grupo, Smart e Martins são empresas separadas. Inclusive seus setores de atuação são distintos, O Martins é um atacadista que compra, revende e distribui mercadorias para o varejo, A Rede Smart atua no varejo de supermercados, porém negociando em nome dos filiados e não revendendo ou distribuindo. Os filiados da Rede Smart de supermercados não são, nem mesmo, contratualmente obrigados a possuir relações comerciais com o Martins atacadista. No entanto, há um sistema de incentivos para que isso aconteça, baseado principalmente em desconto nas mensalidades, às quais todos os filiados estão submetidos.

A figura 13 mostra quatro opções de abastecimento que o filiado Smart pode adotar de acordo com as características do produto em negociação e as ofertas de preço e prazo de entrega de cada alternativa de fornecimento. O supermercadista tem como opção adquirir os produtos via Martins, e recebê-los em qualquer lugar do Brasil, através da imensa estrutura logística deste, que é o maior atacadista da América Latina e um fornecedor de grande importância para o sistema Smart (Figura 13A).

Exceção é feita para algumas marcas nacionais produzidas e distribuídas regionalmente e fornecedores que atuam somente na região de atuação de cada pólo. Para exemplificar, no setor de bebidas, tem-se fabricantes de marcas mundiais com fábricas em todas as regiões e marcas regionais que atuam apenas numa região, respectivamente. No primeiro caso, o pólo pode negociar diretamente com a divisão regional do fornecedor

nacional, como acontece entre o pólo do Rio Grande do Sul e a Vonpar, engarrafadora da Coca Cola na região, e os filiados receberem os produtos diretamente nas lojas (Figura 13C). Os cereais arroz e feijão, que aparecem constantemente nos cadernos de ofertas da rede, são exemplos de produtos em que há predominância da atuação de marcas regionais. Todas as negociações envolvendo fornecedores com essas características são tratadas pela equipe de compras de cada pólo (Figura 13D). Há também fornecedores com fábricas espalhadas em diversas regiões do país, com os quais as negociações de preço são feitas pela matriz da Rede Smart em Uberlândia e a entrega ocorre diretamente aos filiados de acordo com suas necessidades (Figura 13B).



----- Negociação compra e venda ————— Fluxo de mercadorias

Figura 13: Sistema de abastecimento do filiado Smart

A estrutura em pólos tem se mostrado a forma mais eficiente de se administrar uma rede supermercadista do tamanho e com a dispersão geográfica da rede Smart. Os supervisores realizam visitas mensais aos supermercadistas filiados da sua região a fim de passar orientações envolvendo segurança alimentar, código de defesa do consumidor, apresentação de ferramentas de gestão, marketing no ponto de venda, entre outros temas. Nas reuniões mensais, com participação de todos os filiados do pólo, são decididos os detalhes sobre as iniciativas promocionais, principalmente os itens que irão compor o caderno de ofertas e os preços que serão praticados nos mesmos.

Atualmente, o Atacado Martins também está desenvolvendo um processo de descentralização. Alguns postos regionais, chamados Centros Avançados de Distribuição

(CADs), estão sendo ampliados e modernizados. Se antes eles se dedicavam apenas ao transbordo da carga de grandes carretas para caminhões menores, no novo formato, com Centros de Distribuição Regionais (CDRs), a carga poderá ser entregue pelo fornecedor nessa região. Essa mudança vai permitir um alívio para a operação logística de Uberlândia e a possibilidade do Martins trabalhar com itens regionais no seu portfólio.

Através da questão 8 do guia A, buscou-se identificar, na visão dos supervisores, as principais dificuldades vivenciadas na gestão dos pólos estudados. Emergiram diferentes respostas, que possibilitaram o destaque de uma dificuldade principal para cada região (Quadro 8).

Quadro 8: Dificuldades vivenciadas na gestão dos pólos segundo os supervisores.

Cidade	Dificuldade Principal
Porto Alegre	Mídia padronizada com sotaque
João Pessoa	Distância entre os filiados
Manaus	Complexidade logística
Goiânia	Falta de cultura associativista
Rio de Janeiro	Atratividade do jornal de ofertas

Se os materiais de propaganda não puderem reunir imagens e músicas alusivas ao Rio Grande do Sul, espera-se que sejam, ao menos, neutros. No Rio Grande do Sul, a mídia produzida no setor de marketing da matriz, em Uberlândia, é muitas vezes recusada ou não utilizada pelos associados. Segundo o entrevistado responsável pela gestão do pólo local, essa é uma constante briga dele. As vestimentas e músicas típicas são apontadas como o principal problema de alguns materiais de propaganda que chegam remetendo o consumidor à outra cultura, que não a gaúcha.

Outra dificuldade que soa como crítica às diretrizes da matriz é o fato de alguns itens do encarte já virem determinados de Uberlândia por serem negociações nacionais. Pelo depoimento do entrevistado do Rio de Janeiro foi possível notar que isso tira um pouco a atratividade do encarte para os consumidores locais. É possível supor que isso se deva ao fato do Rio de Janeiro ser, provavelmente, o mercado mais concorrido entre aqueles estudados.

Como era de se esperar pela localização e pelas condições de acesso, a logística de abastecimento foi apontada como a maior dificuldade enfrentada na gestão do pólo de Manaus da Rede Smart. Lá o comprador do pólo precisa ficar atento ao nível de estoques

do Martins e ao tempo de entrega dos fornecedores antes de definir, junto com os associados, os itens que irão compor o jornal de ofertas. Afinal, os atrasos de entrega, que são comuns na região, podem acarretar total insatisfação dos consumidores por não terem acesso a um produto anunciado nas ofertas.

Os supervisores possuem uma rotina de visitação mensal às lojas dos associados. Na Paraíba, o entrevistado citou a distância entre as lojas como a principal dificuldade. Assim como a observação constante nos depoimentos colhidos no Rio de Janeiro e em Porto Alegre, nesse caso também seriam suficientes medidas da matriz para solução do problema. Uma medida que reduziria as viagens de um supervisor entre as lojas seria a contratação de um segundo profissional que dividisse as atribuições da função.

O supervisor de Goiás utilizou o termo “cultura do associativismo” para avaliar a propensão de empresários de uma região em atuar em grupo:

Existem regiões do Brasil, como o sul, onde o associativismo é muito mais cultural, é culturalmente falando mais fortalecido de que aqui em Goiás. É um trabalho que eu venho fazendo há dez anos e ainda estou no início dele, porque alinhar interesses não é fácil, principalmente sem a cultura do associativismo. A partir do momento que você começa a fazer ações, principalmente comerciais, que é a parte que o filiado entende mais rapidamente, você começa a mexer um pouquinho com o futuro do cara, com as oportunidades que ele possa estar enxergando. Mas a gente sofre muito com essa regionalização em termos de cultura de associativismo. Não é fácil, associativismo não é fácil. Você conciliar interesses não é fácil. O Marcelo tem um sonho, o Raul tem outro, não é fácil. A gente achar um denominador comum para que a gente trabalhe isso não é fácil. Isso é um dos grandes problemas de rede (Supervisor de Goiás).

Realmente, o estado do Rio Grande do Sul tem obtido êxito em iniciativas de associativismo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). A “cultura do associativismo” pode ser relacionada com a dimensão individualismo/coletivismo de Hofstede (1997), pois o Rio Grande do Sul possui baixo valor para o índice de individualismo (TANURE, 2007), o que o caracteriza como uma cultura coletivista, em que as pessoas, e por extensão, as organizações, tendem a ser mais integradas. Essa relação entre a dimensão cultural individualismo/coletivismo e a maturidade em relações de cooperação interorganizacional carece de investigações mais profundas em outros trabalhos, visto que não se constitui num dos objetivos deste.

6.2.2 Influência da diversidade cultural na gestão da rede

Na categoria de cereais percebe-se a maior diversidade entre as preferências dos consumidores regionais. O feijão preto é o preferido no Rio de Janeiro, enquanto o carioquinha é o mais vendido nas outras regiões do país, sendo que no nordeste há demanda também pelo feijão verde ou magarça. Até mesmo dentro de um pólo, algum tipo de diversidade pode ser percebido na preferência pelo tipo de produto ou da marca, o que gera a necessidade de muito diálogo antes da definição sobre qual item deverá ser encartado no caderno de ofertas.

Muita diversidade. Por exemplo, algumas decisões levam mais tempo discutindo o que vai para o jornal porque alguns itens que são bem vendidos aqui, nossos colegas de outras regiões não têm o mesmo resultado. Um exemplo, a margarina Delícia vende muito bem na grande João Pessoa, e lá no sertão vende Primor. Nós vendemos açúcar aqui triturado, lá eles só vendem cristal. Aí a gente tem essa diferença muito grande (Supermercadista da Paraíba).

A alternativa encontrada para resolver a diferença do tipo de açúcar consumido dentro do estado da Paraíba foi a colocação da foto de ambos nos cadernos de ofertas em que constar o item açúcar, pois não há diferença de preço entre eles. Na Paraíba, é produzido apenas um modelo de caderno de ofertas para todos os filiados, do litoral ao sertão, envolvendo uma distância de até 500km entre uma loja e outra, mas a diversidade dentro do pólo pode ser constatada, assim como em todos os estados. A rede dividiu o estado de Goiás em duas microrregiões, com planejamento de um jornal de ofertas para cada.

A gente tentou até fazer um único tablóide, só que a força regional não permitiu. Então a gente tem um jornal que a gente chama aqui 70-30, 70% estadual, abrangendo 70 % das lojas, e outro que a gente chama de microrregião, a região sul e sudoeste do estado têm um formato diferente. A maioria dos itens é igual, mas tem alguns itens locais, que a gente coloca especificamente para aquela microrregião até mesmo para atender essa demanda aí (Supervisor de Goiás).

No Rio Grande do Sul, há exemplos de supermercadistas que utilizam sua criatividade e seus recursos para se comunicar com os clientes de suas cidades e bairros.

A loja de Nova Petrópolis, tu entra e tem um “seja bem vindo” escrito em alemão, em Porto Alegre não faria diferença nenhuma, mas em Nova Petrópolis faz toda diferença, colonização fortíssima alemã (Supervisor do Rio Grande do Sul).

O morador da Restinga é muito diferente dos outros moradores de Porto Alegre. Ele é muito ah: “Eu sou da Restinga.” Então, a gente preza

muito sempre usar a palavra restinga na nossa propaganda...
(Supermercadista do Rio Grande do Sul).

Algumas diferenças dentro do mesmo pólo podem ser atribuídas à cultura, outras à diferenças de renda, e outras, ainda, à amplitude de ação de algumas marcas de produtos. A influência da colonização alemã na região serrana do Rio Grande do Sul e o hábito do boi quente no sertão da Paraíba, onde depois de abatido o animal é levado numa carroça de burro para ser ofertado num local público sem refrigeração, são, respectivamente, causa e consequência de hábitos culturais enraizados no dia a dia das pessoas e que afetam diretamente suas práticas de consumo.

Por ser uma região mais carente, os supermercadistas que atuam no sertão nordestino precisam adaptar o mix de produtos às condições de renda da população, que, tem relevante participação dos pagamentos de aposentadorias e bolsas assistenciais do governo. Além do ajuste do mix de produtos, os supermercadistas dessas regiões também se rendem ao velho hábito da venda na caderneta, troca de cheques de clientes por dinheiro e atendimento de clientes fora do horário de funcionamento da loja. Em maior ou menor intensidade, as diferenças de renda entre regiões do mesmo estado influenciam a gestão do varejo por todo o Brasil. Isso ocorre até mesmo entre bairros da mesma cidade.

Marcas regionais também podem originar diferenças nas preferências do consumidor dentro de um mesmo estado. Isso foi percebido em todos os pólos da Rede Smart estudados e ocorreu principalmente entre famílias de produtos menos exploradas pelas grandes indústrias nacionais, como as commodities.

Nas commodities, com exceção do óleo, tem uma marca diferente que predomina no litoral, outra no Brejo, outra no Sertão... (Supervisor da Paraíba)

Esse fato confirma os resultados de pesquisa divulgada por Troiano (2010), que aponta os fatores decisivos para a relevante participação de marcas regionais de produtos de consumo no mercado brasileiro. Segundo ele, os produtos de marcas regionais preenchem a lacuna de investimentos voltados para as classes C e D deixada pelas indústrias nacionais, preservam características que remetem à cultura local e obtém vantagem logística pela aproximação entre produção e consumo. Portanto, a estrutura de compra da Rede Smart nos pólos desempenha um importante papel no relacionamento com esses fornecedores regionais, visto que o Martins Atacadista trabalha apenas com marcas nacionais.

O conjunto de lojas que compartilham ações de marketing e cadernos de ofertas comuns precisa escolher itens ativos em todas as unidades filiadas a fim de que os descontamentos sejam minimizados. Para tanto, a Rede Smart instituiu o “mix comum” entre os filiados de cada pólo. Esse mix, composto por cerca de duzentos itens, foi constituído com base em listagens preparadas por cada filiado com o intuito de identificar aqueles produtos com os quais todos os supermercadistas de cada região trabalham. Dessa forma, tornou-se mais fácil evitar que ocorra a seleção de um item que algum grupo de filiados não tenha em sua loja.

Eu diria a você que uma das premissas básicas de varejo é essa variação regional que existe. Pensando até nisso é que o Smart tem toda uma estrutura, acho que hoje são 36 ou 37 estruturas diferentes, chamados pólos, no Brasil. Exatamente para atender as necessidades regionais. É tão forte isso, que eu tenho produtos que num bairro tem aceitação muito boa e em outros já não. E aí a gente teve que criar algumas ferramentas para estar trabalhando melhor isso aí. A gente corria o risco, por essa regionalidade, de colocar um produto no encarte, por exemplo, no tablôide, que eu venderia muito bem numa região, em outra eu forçaria demais o filiado, aí eu causaria problema para ele, aumentaria o estoque dele, não venderia, e causaria problema até financeiro pra ele. Pensando nisso, a gente criou uma ferramenta, que chama-se mix comum, ou seja, a gente pediu que os filiados, dentro de determinadas categorias de produtos, uma relação de produtos. Depois, cada um deles passou uma planilha pra gente, a gente consolidou essa planilha e traduziu isso num negócio que a gente chama mix comum. Hoje, na rede, fica em torno de duzentos itens, mais ou menos. Porque aí a gente não corre o risco dessa regionalidade atrapalhar a relação comercial, ou influenciar na relação comercial da rede (Supervisor de Goiás).

Esse depoimento sobre a influência do consumo regional no mix e nas ações promocionais das lojas confirma um problema de coordenação que pode, segundo Cavadal (2008) afetar a gestão das redes de negócios de varejo. Supermercados em localizações diferentes poderão apresentar necessidades de compras diferentes, divergindo sobre o mix que vai ser negociado ou selecionado para o folheto de ofertas. Em estudo numa rede de colaboração supermercadista do Rio Grande do Sul, Cavadal (2008) também constatou que, na percepção dos supermercadistas, as diversidades regionais influenciam os hábitos de consumo, diferenciando-os entre as regiões, cidades e até bairros. Ao comentar o assunto, entrevistados da Rede Smart ressaltam, como agravante da rede, a amplitude regional de atuação e as diversidades até dentro dos pólos. O desenvolvimento de ferramentas como o mix comum por pólo ou microrregião ameniza o risco de problemas de coordenação advindos dessas diferenças.

Uma empresa varejista em operação em todas as regiões do Brasil precisa modelar sua estrutura e planejar suas decisões de modo a considerar a diversidade cultural no estabelecimento do mix, na política de propaganda e na gestão operacional. Em contrapartida, uma rede associativista não pode abrir mão dos ganhos com economia de escala nas compras, no marketing e nas operações, que são a principal motivação para a união dos pequenos supermercadistas em rede. Diante dessa dicotomia, uma rede associativista de supermercados, de atuação nacional, como é o Smart, vê-se diante do seguinte dilema, qual o grau de adaptação regional que deve ser incorporado nas diversas decisões gerenciais da rede, incluindo as áreas comercial, operacional e marketing, sabendo que a descentralização aumenta a adaptação, mas diminui os ganhos com economia de escala?

Nas categorias hábitos e preferências dos consumidores regionais e produtos característicos dos hábitos de compra dos consumidores regionais buscou-se obter dados relativos à atuação dos supervisores no suporte ao desenvolvimento de ferramentas de gestão de loja desenvolvidas pela Universidade Martins de Varejo e pelas gerências localizadas na matriz e as adaptações regionais incorporadas às mesmas em cada pólo. Esses dados corroboraram a afirmação de Guissoni *et al.* (2010) sobre a desorganização, desestruturação das informações e falta de padrão de layout e comunicação que, muitas vezes, assolam o pequeno varejo no Brasil. Essa percepção aparece, por exemplo, no depoimento de um supervisor de pólo:

Tirando a parte comercial, a parte de gestão, a gente tem pessoas com uma cabeça mais fria, que é uma multiplicação que a gente faz, pega uma coisa boa aqui leva pra ali, leva treinamento, layout, merchandising, planograma, coisa que eles não sabem. Vão só empilhando as coisas, não sabem o que pode mudar. Ontem mesmo, um filiado tem lá dois metros de refresco em pó, que mais rentabiliza a seção de líquido dele, e continua com o mesmo espaço do inverno. ‘Você vai vender a mesma coisa de tang que vendeu no inverno no verão?’ ‘Não, imagina, umas dez vezes mais.’ ‘Continua com o mesmo espaço.’ ‘Vixe, é mesmo.’ No cotidiano corrido, ele não percebe isso. Talvez se eu estivesse lá o dia todo, também não percebesse, mas a gente já vai com uma idéia de mudar alguma coisa, então sempre tem alguma coisa para ajudar ele nas vendas, mostrar para ele onde ele está perdendo (Supervisor do Rio Grande do Sul).

O acesso aos cursos e treinamentos oferecidos pela matriz e pelo pólo regional da rede, além da troca de experiências com outros filiados auxiliam o proprietário da loja a vencer algumas possíveis barreiras à automação comercial. Seriam elas o desconhecimento

sobre as ferramentas e de suas vantagens para o negócio, dificuldade de acesso aos fornecedores e financiamento dos equipamentos e dos programas, capacitação do pessoal e adequação dos processos.

A influência da variável regional sobre a gestão de loja foi identificada pela necessidade de adequação do layout aos hábitos dos consumidores. Assim, os produtos que se destacam em vendas numa determinada região, devem merecer, por parte desses comerciantes, maior espaço e maior destaque no planejamento da exposição. Comparando as observações *in loco* e análise das entrevistas realizadas com os tipos de categorias de produtos apresentados por Parente (2000), foi possível perceber itens que, embora tipicamente ocasionais na maior parte do país, numa determinada região são alçados pelos clientes à categoria de destino ou de rotina. Esse fato pode ser atribuído às diferenças nos hábitos culturais regionais influenciadores do consumo e obrigam qualquer rede supermercadista de atuação nacional à adaptação do sortimento e layout de loja.

Se no sudeste os supermercados classificam o item flocos de milho como item de baixa rotatividade, cuja seleção para constar no folheto de propaganda é avaliada somente no período de festas juninas. Já no nordeste e no norte do país o hábito de consumir esse tipo de produto é tão forte que o supermercadista não pode deixar faltar em sua loja, e, além de reservar um bom espaço para exposição, de preferência deve manter sempre anunciado na primeira página do folheto.

Fora da região sul do Brasil pode ser difícil encontrar a erva utilizada para preparo de chimarrão nos minimercados, formato de loja principal na Rede Smart. Já no Rio Grande do Sul, mesmo as lojas menores, não podem deixar de oferecer o produto em várias marcas, pois trata-se de um item de alta procura devido a associação com a identidade regional. O supervisor do pólo explica a ausência do item nos encartes:

A indústria só atende o Walmart, Carrefour e Zafari, e o resto é atendido por distribuidor, então é difícil ter o mesmo custo em linha. Numa microregião, por exemplo, Porto Alegre, Gravataí e Guaíba, que é grande Porto Alegre, ou o mesmo preço na serra de Porto Alegre. Então é mais difícil acertar. Então a gente não tem mexido muito com a erva (Supervisor do Rio Grande do Sul).

Não se trata somente de produtos com características de consumo marcadamente regionais, mas, na qualidade de integrantes das suas culturas regionais, os supervisores dos pólos do Rio Grande do Sul e do Amazonas destacam, sobretudo, o diferencial da farinha de mandioca e da erva mate produzidos nessas respectivas regiões, revelando não só a

importância do aprendizado cultural dos hábitos alimentares, ressaltado por Souza e Rocha (2001), mas também o aprendizado de como produzir:

Mas, uma característica que é diferente dos outros estados é a erva mate, até porque nossa erva é diferente daquela do Paraná, por exemplo. No sul do Paraná até tem uns gaúchos lá, que levaram a erva mate. No oeste de Santa Catarina toma muito um chimarrão gelado, que eles chamam. Então a nossa erva mate é bem diferente de qualquer outro estado. O produto mais diferenciado que a gente tem é esse (Supervisor do Rio Grande do Sul).

A nossa farinha aqui é totalmente diferente da farinha de mandioca trabalhada em outros estados, em que é quase um pó, parecido com leite em pó. A nossa tem grãos, não é pó. Aqui a gente tem umas dez qualidades diferentes de farinha. Nós temos aqui empresas que só trabalham com farinha, dada a especialidade que se tem para esse produto, e possui várias empresas atuando nesse mercado (Supervisor do Amazonas).

O supervisor do pólo da Paraíba cita uma especificidade regional do consumo de produtos do setor de limpeza:

Sabão em pedra, um produto que participa pouquíssimo lá, aqui é o melhor produto dentro da limpeza inteira, conseqüentemente, haverá mais espaço. Então, mesmo que venha um projeto de layout da universidade Martins de varejo, quando você pega especificidades da loja, tem que levar em consideração (Supervisor da Paraíba).

O mesmo supervisor cita outros exemplos dos hábitos de compra do consumidor local que influenciam nas vendas das categorias de produtos e, conseqüentemente, na layoutização das gôndolas e gestão do espaço das lojas. No mesmo setor de limpeza, o hábito de comprar sabão em pó em embalagens plásticas também é uma característica regional. Enquanto o consumidor nordestino utiliza, em maior parte, embalagem plástica desse tipo de sabão, nas outras regiões do país consome-se mais o produto em caixas. Já o setor de camping e pesca está presente nos projetos de layout apresentados pela Universidade Martins de Varejo, mas não se aplica à região nordeste, que, em algumas regiões, chega a sofrer com as estiagens.

Conforme exposto no exemplo do produto flocos de milho, as entrevistas realizadas nas regiões norte e nordeste mostraram várias similaridades entre as preferências regionais por certos produtos e hábitos de compra dos consumidores dessas regiões. Consonante à preferência por visitas mais frequentes às lojas, esses consumidores regionais possuem o hábito de adquirir algumas mercadorias em embalagens unitárias menores quando comparados com os compradores das regiões sul, sudeste e centro-oeste. Isso inclui do

sabão em pó, muito comercializado em embalagens de 500g, até pacotes de arroz, que algumas lojas só oferecem em embalagens de 1 kg.

6.2.3 Adequação do mix e da propaganda

Na categoria adequação de mix, serviços e propaganda aos traços culturais dos consumidores regionais, foi examinada a opinião dos respondentes sobre as atividades dessa natureza realizadas pela gerência nacional de marketing e também pela supervisão do pólo. As primeiras têm conteúdo padronizado para todo o Brasil e visa atingir mídias nacionais, como a televisiva. As ações implementadas no pólo têm conteúdo regionalizado, mais adaptado, portanto, às características do mercado local. A principal mídia utilizada no varejo de pequenos e médios supermercados brasileiros, o jornal impresso de ofertas, é praticado pela rede Smart em duas versões, um caderno de quatro páginas com formato, cores e calendário padronizados nacionalmente, e uma lâmina com frente e verso contendo ofertas de curta duração e praticada na maioria dos pólos. Entretanto, todas as verbas obtidas de negociações com fornecedores e recursos advindos das mensalidades pagas pelos filiados são controladas pela matriz em Uberlândia, da qual dependem todas as autorizações para qualquer iniciativa de propaganda desenvolvida pelo pólo.

Como demonstrado na revisão teórica, o debate sobre a padronização ou adaptação das ações de marketing é antigo e, ao mesmo tempo, atual, visto que, tanto no meio acadêmico quanto no gerencial, as opiniões se dividem de acordo com as características do setor e do mercado de atuação (AGRAWAL, 1995). A opinião sobre essa temática também pode ser influenciada pela posição do analista na estrutura da empresa. Neste estudo realizado na Rede Smart, houve diferença de opinião entre gerentes localizados na matriz e supervisores localizados nos pólos.

Dessa forma, quanto mais próximo do filiado na estrutura da rede, maior o ímpeto na defesa da descentralização regional das decisões. Integrantes dos pólos regionais defendem maior descentralização, enquanto funcionários da matriz enfatizam a importância da redução de custos com a padronização. Essa diferença de opinião pode ser atribuída, entre outras coisas, ao fato dos supervisores de relacionamento analisarem o resultado sob a ótica da satisfação dos filiados com as políticas da rede, enquanto os gerentes nacionais consideram prioritariamente os ganhos financeiros potenciais a serem obtidos através da rede. Os primeiros sob influência das reivindicações transmitidas pelos

filiados e os gerentes influenciados pelas diretrizes vindas de níveis hierárquicos superiores.

Conforme apontado por Melewar e Vemmerik (2004), os dois maiores benefícios da padronização da propaganda são a redução de custos e a consistência da imagem da marca, e os argumentos a favor da adaptação baseiam-se na possibilidade de responder e adaptar-se à variação na cultura, infra-estrutura e competição.

A posição da gerência em favor da primeira fica muito clara através da fala do gerente:

A gente não pode deixar de pensar no custo de produção das coisas. Toda vez que eu saio com uma coisa que eu não fira ninguém, mas consiga usar escala, eu consigo baixar os custos, com muitas lojas, e usar coisas que até então era impossível (Gerente de marketing).

Pode-se perceber, que, embora o gerente compreenda a importância de evitar choques culturais advindos do contato do consumidor de uma região com materiais de propaganda desajustados à sua cultura, ele defende a importância de exploração dos ganhos de escala advindos da padronização a fim de gerar oportunidade de investimento em outros benefícios para o filiado.

Os profissionais responsáveis pela gestão de marketing da rede consideram importante o reconhecimento das diversidades culturais, mas acreditam que muitas das ações regionalizadas devem ser atribuições do filiado, como se percebe nas citações seguintes.

Ninguém entende mais daquele bairro e daquela marca do que ele. A característica do nosso negócio pede uma marca forte, nacional, somada a uma marca local. Se eu for falar de uma festa numa cidade de Goiás... na minha visão, o lojista tem que trabalhar isso (Gerente de marketing).

Seria uma pretensão muito grande a gente, que está sentado numa cadeira aqui em Uberlândia, ditar normas para o cara que está lá no interior de Goiás, de como agir, como fazer. Ele conhece muito mais aquilo do que eu. É uma especificidade muito grande (Gerente de marketing).

A gerência nacional da rede delega ao filiado as ações de marketing que envolvam diversidades regionais, justificando tal posicionamento pela falta de estrutura física capaz de assumir essa tarefa. Nas demais centrais de negócios de varejo brasileiras, esse dilema não surge com a mesma intensidade porque quase todas atuam apenas numa região, sendo a abrangência nacional uma peculiaridade decisiva para a escolha da Rede Smart como objeto deste estudo.

No que diz respeito à estratégia de marketing da empresa, além de enfatizar o desenvolvimento da marca, através da rede os filiados têm acesso ao caderno de ofertas, material de sinalização do ponto de venda, logotipo da rede para utilização na fachada, uniformes e em ações independentes e *spots* de rádio, que são gravações musicais que podem ser usadas no interior das lojas. Com exceção da escolha dos itens do encarte, as demais peças de propaganda produzidas pela rede seguem um padrão que preserva a identidade única da marca e possibilita a economia de escala na produção desses materiais de propaganda. Entretanto, quando se fala em padronização de propaganda num país como o Brasil, é possível deparar-se com constrangimentos devido às diferenças culturais regionais, que se manifestam no modo de vestir, no jeito de falar, na música, entre outros elementos frequentemente usados na comunicação de marketing.

Quando o gerente manifesta a intenção de não ferir as pessoas, como citado anteriormente, ele refere-se ao objetivo de oferecer instrumentos de propaganda que possam ser utilizados em todas as regiões sem que o consumidor de qualquer uma delas sinta-se desconfortável diante de jeitos de falar, vestir ou músicas típicas de uma outra cultura que não a sua. Dessa forma, o próprio entrevistado fala na busca de uma certa neutralidade entre as variações regionais: “A gente tem um cuidado de não ir para extremos. A gente opta por uma questão mais mediana”(Gerente de marketing).

Fica claro que o poder de decisão está em Uberlândia. Embora os pólos constituam unidades descentralizadas, eles estão subordinados hierarquicamente à matriz. Esse fato, como será possível perceber nas próximas análises, pode ter inibido críticas de alguns supervisores à estratégia de centralização da confecção do folheto de ofertas durante a pesquisa.

A gente até tenta, mas muitas vezes a gente obedece a matriz, mesmo porque existe um departamento de marketing, existe todo um estudo lá, então, eu não posso discutir com quem entende mais do que a gente. Eu posso até trocar idéia, mas, via de regra, a gente é convencido, teoricamente, do motivo daquelas ações. Então, eu sou um supervisor que questiono muito todas as ações, até mesmo para aprendizado, mas essa parte de marketing a gente obedece muito rigorosamente as ações da matriz, desde o calendário de ações... Um tablôide desse, por exemplo, é planejado com 40 dias de antecedência, então, existe todo um calendário para a parte comercial e de operações estar trabalhando em cima. Então, a gente não discute muito mais a especificidade desse assunto, a gente obedece à matriz, até mesmo por estar dando certo (Supervisor de Goiás).

Embora com diferenças na forma como as críticas são colocadas, as falas de todos os supervisores participantes da pesquisa possibilitaram concluir que seus relacionamentos com os lojistas e, em menor intensidade, até mesmo com os consumidores, os influenciam no sentido de defesa de uma política mais flexível, que permita maior grau de regionalização das ações da rede. Essa visão está de acordo com Muzzio (2010), que afirma que num país culturalmente diverso como o Brasil, decisões gerenciais pautadas por uma visão de uniformidade cultural podem resultar em problemas para a empresa. E, ainda, ao estudar uma empresa de varejo, Branda (1995) também salienta que a uniformização de padrões de loja, mercadorias e atendimento presume uniformidade nas expectativas dos clientes, o que não é verdadeiro no caso do Brasil.

Houve relatos de dificuldades causadas por materiais que não foram aproveitados devido a disparidades na linguagem, no cenário ou nos personagens. Verificou-se, segundo depoimentos de supervisores de alguns pólos, que na prática, por vezes, o choque cultural entre a comunicação na mensagem de propaganda produzida de forma padronizada e os hábitos locais acaba acontecendo.

Porque eu mando um jingle de rádio que tem um cara tocando samba lá, nenhuma loja nossa coloca no ambiente um samba. Ninguém coloca um pagode no ambiente, ninguém coloca um chorinho ou um nordestino fazendo um repente. Festa junina, coloca os caras lá falando com outro sotaque, ninguém usa isso, joga no lixo mesmo. Então, se não der com uma linguagem muito coloquial, muito nossa, o pessoal nem expõe (Supervisor do Rio Grande do Sul).

A gente fala muito pra não colocar um chapéu lá muito mineiro no cara, não colocar o cara de barbicha que caracterize, não colocar o cara ateado numa rede pra não parecer que é baiano. Enfim, coisas que sejam comum para todo mundo (Supervisor do Rio Grande do Sul).

O depoimento anterior foi de um entrevistado do Rio Grande do Sul, estado reconhecido pelo vigor das suas tradições, que, conforme apontado tanto pelo supervisor quanto pelos supermercadistas locais, influenciam no comportamento dos consumidores pela demonstração do bairrismo característico, segundo o qual os produtos e marcas locais são valorizados em detrimento do que vem de fora. Um exemplo de sucesso citado pelos participantes é o caso da cerveja Polar, marca da Ambev, sucesso de vendas, que enfatiza em seus comerciais o fato de ser produção gaúcha voltada exclusivamente para os gaúchos. Em sua propaganda são usados personagens com sotaques e regionalismos sulistas.

Segundo Bueno (2009), o mesmo bairrismo foi apontado, pelo sócio da rede de eletrodomésticos Casas Bahia, Michel Klein, como tendo sido um fator do comportamento

do consumidor gaúcho que esteve relacionado com o baixo desempenho da rede no estado. Em pesquisa encomendada pela empresa, consumidores teriam sugerido que o personagem de chapéu de couro típico do cangaceiro nordestino, que compõe o logotipo da rede, fosse vestido com bombachas, que fazem parte do vestuário tipicamente gaúcho. Um agravante contra a marca da rede na região foi a presença de um outro estado no próprio nome da marca.

O choque entre o conteúdo das mensagens e os hábitos locais também são registrados em relatos que tangem ao anúncio em todo o Brasil da Terça Feira Verde (dia de promoções no setor de hortifruti) e da Quinta Filé (dia de promoções no setor de açougue). Um filiado de Niterói (RJ) respondeu que não consegue seguir a política estabelecida pois na sua cidade todos os supermercadistas fazem da quarta-feira o dia de promoções no hortifruti e isso tornou-se uma tradição que já influencia os hábitos de compra dos consumidores locais. Segundo esse filiado, os clientes ficavam decepcionados ao chegar na loja e não encontrar o setor em oferta na quarta-feira.

No Rio Grande do Sul, as referências aos dias da semana em que as promoções de hortifruti e açougue ocorrem foram retiradas do jornal de ofertas a pedido do pólo. No caso dos legumes, frutas e verduras, justifica-se porque o Ceasa de Porto Alegre inicia o funcionamento na terça-feira à tarde. E, para as carnes, no Rio Grande do Sul, a compra segue a tradição do churrasco, concentrando-se no final de semana, de sexta a domingo.

Apesar das objeções às promoções vinculadas a dias da semana registradas no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul, os demais estados incluídos na pesquisa, Amazonas, Paraíba e Goiás, fazem uso normal dessa proposta.

Há praças em que os programas televisivos escolhidos para divulgar a rede têm pouca audiência ou deixam de atingir os objetivos por divulgar ofertas de itens que, embora negociados especialmente com fornecedores para esse fim, não possuem o apelo de vendas local capaz de atrair clientes para a loja. Pior pode acontecer caso o supermercadista filiado não trabalhe com um item anunciado, visto que, diante de tal situação, o consumidor pode se sentir lesado e até realizar uma reclamação em órgãos de defesa.

Por exemplo, falando da mídia. No Raul Gil, ele vai falar do nosso cartão, beleza, é nacional, todo mundo tem. Aí fala do nosso site de e-commerce, beleza, todas as lojas tem. Aí vai lá e me coloca cerveja de 2L. Na Bahia tem? Será que lá em Tocantins tem? Aqui todas as lojas tem cerveja de dois litros para trocar casco? não tem. Aí o cara vai lá e coloca Total 12. Tem em todo lugar? Tem, mas a loja na favela vai vender Total 12? Aí

coloca lá Sundown, vai atingir alguma coisa na região serrana? Quem vai comprar Sundown na serra? Então, quando você faz uma coisa regional, a gente aqui sabe qual o produto que gira, sabe quem é o filiado e o que o filiado quer. Então, vamos colocar o quê? Vamos colocar o sabão tal porque todo mundo tem. Por exemplo, aqui eu jamais colocaria essa cerveja de dois litros que está na propaganda agora, colocaria lata. Fica um negócio muito grande muito caro e acaba que você não fica visível porque ficam poucas inserções. (Supervisor de pólo).

São poucos registros de pólos que optaram e tiveram recursos suficientes para investimento em propaganda em emissoras de televisão locais. Nenhum dos cinco estados pesquisados realiza isso no momento da pesquisa. Além do custo elevado, o supervisor do Rio Grande do Sul ressalta que a RBS, afiliada da Globo, possui treze repetidoras, cada uma possui um preço diferente. As demais emissoras só pegam no interior com uso de parabólicas, que não transmitem os comerciais locais. Esse problema para uso de mídia televisiva é relatado também para o sertão paraibano. A mídia de depoimento, em que o apresentador de programa de auditório anuncia a marca é uma boa alternativa que a direção nacional de marketing promove, já que o telespectador do interior, usuário de antenas parabólicas, acaba atingido.

Além do modo de vestir, jeito de falar e preferência musical, que são componentes regionais capazes de causar choques culturais no encontro entre a propaganda padronizada nacionalmente e o público localizado regionalmente buscou-se avaliar o grau de autonomia do pólo para desenvolver mensagens com conteúdo alusivo a manifestações culturais locais. Foram citadas pelos supervisores dos pólos da Paraíba, Amazonas, e Rio Grande do Sul eventos que mereceriam destaque nas campanhas durante os períodos de realização dos mesmos, são eles: Festejos de São João, Festival de Parintins, e Semana Farroupilha, respectivamente.

Todos os supervisores entrevistados citam o jornal de ofertas como o meio pelo qual a Rede Smart pode aludir às datas comemorativas regionais. Esse jornal, produzido mensalmente, traz um tema por edição, vinculado de forma padronizada em todo o país e, geralmente, relativo a datas comemorativas nacionais. Portanto, para realização de jornais de ofertas com temas regionais é necessária a aprovação do setor de marketing da rede.

Dentre os eventos regionais citados, os festejos de São João, embora mais tradicionais no nordeste, são comemorados em todo o Brasil e, por isso, já possuem um jornal de ofertas tematizado no mês de junho para todo o país. O supervisor da Paraíba considera satisfatória a abordagem atual do evento porque ele pode caracterizar mais ainda

o jornal incluindo ofertas de itens tipicamente consumidos na ocasião. Entretanto, faz questão de enfatizar a diferença com que a data é comemorada no nordeste: “Aqui tem pouco isso de festa junina, aqui é um São João”! Um dos supermercadistas comparou a importância da decoração das lojas no período de São João com o período do Natal.

Já o supervisor do Amazonas pretende fazer um jornal de ofertas com o tema do Festival de Parintins neste ano, visto que o pólo é recente e será a primeira oportunidade. Segundo ele, a ação já foi aprovada pelo setor de marketing.

De norte a sul do país, o jornal tem a mesma cara, o que altera são os produtos, mas em junho nós vamos ter uma diferenciação para cá devido ao festival de Parintins. Aqui nós temos o Boi Caprichoso, que é azul, e o Boi Garantido, que é vermelho. Inclusive grandes fornecedores fazem alterações nas suas embalagens para esse período (Supervisor do Amazonas).

A idéia da realização de um jornal de ofertas com o tema da Semana Farroupilha para o Rio Grande do Sul não foi aprovada pelo marketing da Rede Smart devido à preocupação da empresa com os custos envolvidos no aumento da variedade de materiais de propaganda. Essa fora uma idéia proposta pelo supervisor do pólo, que, pelo conteúdo da fala, compreendeu a decisão da empresa.

É que a gente precisa entender que quando a gente tem que padronizar, qualquer coisa que você vai mudar numa grande empresa, primeiro, tem que ter receita pra isso, segundo que a gente tem que entender o trabalho deles também lá, não é a toa que tem um setor de marketing lá, envolvido, pensando o que é melhor para ser feito. Claro, que, às vezes, se a gente puder contribuir, né, mas a gente tem um padrão e a gente tem que trazer para eles o que, em cima de pesquisas, de outras experiências, a gente tem certeza que vai fazer diferença. Não quer dizer que a gente ache que seja realmente o certo, mas é uma coisa que talvez, mais pra frente a gente faça alguma coisa, mas se tu for rodar material, pensar rádio, e tudo que envolve, aí tu acaba cedendo... é uma mão-de-obra. Talvez não fosse nem ter tanto impacto, não fosse aumentar a venda (Supervisor do Rio Grande do Sul).

A idéia dos supervisores reflete a vontade dos supermercadistas filiados que, por sua vez, alinha-se às particularidades que o esforço promocional deve apresentar no varejo. Segundo Parente (2000), o nível afetivo deve ser trabalhado nas ações promocionais de modo a gerar uma atitude positiva do consumidor. O autor cita que quando o Walmart abriu sua loja em Curitiba, utilizou a participação de funcionários locais nos comerciais de TV, transmitindo uma mensagem de amor à cidade. O supervisor da Rede Smart no Rio Grande do Sul cita o exemplo da Rede Zafari.

O Zafari só é o Zafari que é hoje porque ele não esqueceu de onde ele saiu. Por mais forte que seja, ele nunca esqueceu o jeito simples de fazer e sempre expressando sentimento. A propaganda do Zafari, dificilmente eles fazem preço na TV, muito difícil. Mas eles falam de carinho pelo Rio Grande, cuidar do planeta, falam das datas comemorativas, falam do carinho de pai pra filho, de avo pra neto, de mãe pra filho (Supervisor do Rio Grande do Sul).

Com iniciativas dessa natureza, as redes de varejo podem romper um pouco com a tradição do setor de focar no imediatismo dos anúncios de ofertas temporárias de preço. Isso tem a intenção de fomentar uma relação de longo prazo com os consumidores, construindo uma imagem positiva da loja ou da marca (PARENTE, 2000).

Vale frisar que é na matriz que estão localizados os ocupantes dos cargos de níveis hierárquicos mais elevados, e também, que nenhuma das correntes propõem centralização ou descentralização totais.

7- CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A influência dos aspectos culturais na gestão das organizações tem sido analisada por diversas lentes. Historicamente, a maior proliferação de estudos tem envolvido as culturas e subculturas que emergem de cada organização pelos seus valores, hábitos, referências e códigos de conduta. Assim, gradativamente, a cultura organizacional consolidou-se como uma temática de destaque no conteúdo de eventos e periódicos, nacionais e internacionais, da área de administração. Além dessa constatação efetuada durante a pesquisa bibliográfica que serviu de base para a pesquisa de campo, a cultura também passou a ser cada vez mais considerada pelas empresas como um fator de influência nas relações entre os atores internos das organizações e entre essa e os atores externos, sejam eles governos, concorrentes, fornecedores ou clientes.

Num contexto em que as trocas globais são cada vez mais intensas e os intercâmbios humanos e financeiros internacionais facilitados, o contato entre pessoas e organizações com outras de origem diferente torna-se freqüente. Esse conjunto de características que compõem o cenário acadêmico e de negócios atual foi decisivo para a escolha do estudo da influência das culturas regionais brasileiras na gestão de varejo de uma rede associativista de supermercados como tema desta tese, que se baseou num estudo de caso na Rede Smart de Supermercados. A empresa objeto do estudo foi considerada ajustada aos requisitos para escolha, sobretudo naquilo que havia de mais importante para o estudo, atuação em todas as regiões administrativas do Brasil.

Durante o trabalho de campo da pesquisa social o envolvimento do pesquisador e a consideração do contexto que envolve o objeto de estudo conduziram a pesquisa para uma análise do tipo de rede de cooperação em que a empresa atua. Isso possibilitou um aprofundamento do conhecimento do negócio, que mais tarde revelou-se de grande importância para a análise das percepções dos entrevistados sobre o tema central. Assim, foi possível distinguir a Rede Smart como uma rede com perfil bastante singular:

- Propõe-se a ser mais de que uma central de compras, agregando diversos serviços;
- Constitui-se na maior rede de supermercados do Brasil em número de lojas, com 889 lojas filiadas;
- Está presente em 20 estados mais distrito federal e 596 cidades do país.

Além disso, foi possível explorar as motivações e desafios inerentes ao negócio da empresa, ou seja, os estímulos que levaram os pequenos supermercadistas a filiarem-se e

os diferenciais oferecidos pela rede. Confirmando o resultado de estudos recentes na área de varejo, o caso em estudo mostrou que o associativismo tem evoluído quantitativamente e qualitativamente. Foi possível identificar variação regional sobre a motivação para entrada e o papel da rede para a competitividade das empresas filiadas. Nas regiões em que a concorrência é menos acirrada e os supermercadistas mais carentes de ferramentas de gestão, o acesso às tecnologias e consultorias oferecidos pela rede são mais valorizados. Nas regiões em que a competição com outras redes é mais forte o supermercadista mostra-se mais ansioso pelas soluções que podem apresentar resultados de curto prazo, como a economia de escala nas compras.

Como sendo o último elo da cadeia de suprimentos, o setor de varejo possui contato direto com os clientes finais dos produtos. Há de se salientar que esse contato se dá mediante uma operação de serviços que tem passado por importantes mudanças advindas da utilização de novas tecnologias e mudanças nos hábitos dos consumidores. Adicionado a isso, partiu-se do pressuposto de que o setor de supermercados, por ter nos alimentos seu principal conjunto de itens de venda, lida fortemente com a diversidade cultural existente dentro do Brasil, principalmente entre as regiões administrativas, e que, como foi constatado na percepção de supermercadistas, supervisores e gerentes da empresa, influenciam diretamente as preferências dos consumidores por tipos de produtos e perfis de atendimento.

No que se refere ao objetivo específico do estudo relacionado com a percepção dos entrevistados sobre a influência dos traços culturais regionais nos hábitos e preferências dos consumidores, identificou-se que a manifestação mais forte se dá no mix de produtos. O papel diferenciado de alguns itens por região foi destacado por todos os profissionais da rede e supermercadistas filiados. Esse fato leva um produto a ser classificado em categorias diferentes e, conseqüentemente, merecer tratamento diferenciado na layoutização das lojas e planejamento dos folhetos de ofertas.

Com relação aos hábitos e costumes dos consumidores, foram citados o bairrismo e a valorização da tradição dos gaúchos, a preferência por visitas mais freqüentes às lojas na região norte do país e a prática do fiado, ou venda na caderneta, no interior do nordeste. Os hábitos e preferências dos consumidores também são influenciados pelo nível de renda de cada localidade.

Embora profissionais da rede e supermercadistas nunca tenham feito investigações mais aprofundadas sobre a influência dos traços culturais locais nos seus negócios, como

todo o setor supermercadista, eles sabem da importância de oferecer níveis de serviço ajustados às necessidades e expectativas dos clientes. Apesar do reconhecimento da influência da cultura ser uma unanimidade, essa importância atribuída poderia ser maior ainda caso houvesse uma compreensão mais profunda do significado da diversidade cultural dos clientes para o negócio. Embora não tenha sido dito pelos entrevistados, pode-se supor que o desenvolvimento de políticas de treinamento voltadas para esse objetivo seria de grande utilidade.

A demanda dos consumidores por adaptações regionais nos produtos e serviços oferecidos pelos supermercados alimenta o debate antigo sobre o custo benefício da padronização ou da adaptação regional das políticas de marketing, incluindo as decisões comerciais. Esse mostrou-se um dilema atual de alta significância para os negócios da Rede Smart, e totalmente associado com os objetivos dessa tese. No estudo do caso, constatou-se pressões oriundas de duas frentes, a que busca redução de custos na produção de materiais e conteúdos de propaganda através do aumento da padronização e a que busca o atendimento das necessidades adaptando as mensagens de comunicação e o mix de bens e serviços. A origem da primeira está nos níveis hierárquicos mais altos, localizados no escritório sede, na cidade de Uberlândia (MG), enquanto a pressão no sentido da adaptação apareceu no discurso de supermercadistas filiados e supervisores.

Algumas mudanças internas parecem apontar para uma influência crescente das forças por uma gestão que leve em conta as diferenças regionais dos consumidores, inclusive aquelas relativas aos traços culturais. São exemplos dessas mudanças: parte das negociações com fornecedores nacionais passou a dar autonomia aos supervisores dos pólos regionais para decidir, com os filiados, quais itens encartar daquele fornecedor; a quantidade de sub-divisões dos pólos em microrregiões tem aumentado nos últimos anos; o Martins vem adotando a estratégia de regionalização da sua operação com a abertura de unidades regionais de negócio. Por outro lado, a negativa da diretoria de marketing em produzir tablóides apoiados em temas de festividades regionais é um fato que reforça o discurso enraizado em prol da economia de escala, algo que nunca poderá ser desprezado numa associação de pequenos varejistas de supermercado.

Conclui-se dessa tese que as diversidades culturais regionais dos consumidores são percebidas pelo setor supermercadista brasileiro, que vê essa manifestação na demanda por bens e serviços adequados aos hábitos e costumes locais e na receptividade a mensagens construídas com a utilização de personagens e cenários ajustados ao modelo regional. O

Brasil é reconhecido pelos funcionários da Rede Smart e supermercadistas filiados como um país diverso, diante do qual, uma empresa de atuação nacional precisa atuar de forma a respeitar as diferenças para melhor atender o seu público consumidor. Entretanto, por tratar-se de um setor com margens reduzidas e concorrência acirrada, a busca pela redução de custos pode ser um poderoso argumento para os defensores de práticas comerciais e mercadológicas padronizadas.

As principais críticas dos supermercadistas referem-se à escolha e precificação de alguns itens para o encarte, enquanto alguns supervisores relataram a extensão de sua área como uma dificuldade na construção de relacionamentos com visitas mais freqüentes. A análise da questão da autonomia dos pólos para escolha de produtos para o folheto de ofertas e para aplicação dos recursos em propaganda regional foi de fundamental importância para alcançar o objetivo de avaliar a adequação da estrutura e da estratégia da rede às características dos consumidores regionais dentro do Brasil.

Pela natureza do estudo, é cabível citar algumas limitações. Identificou-se que críticas diretas ao modelo centralizado da rede podem ter sido evitadas pelos respondentes pela sua condição de funcionários, no caso dos supervisores, e filiados, no caso dos supermercadistas. Ressalta-se, ainda, que todas as entrevistas ocorreram em escritórios da empresa. O potencial inibidor da vulnerabilidade da posição hierárquica dos participantes e do ambiente do local das entrevistas também constituem limitações do presente estudo.

Além disso, como ressaltado pelo próprio gerente da Rede Smart, o negócio da empresa envolve operações de varejo sobre cujas lojas os filiados têm total autonomia. Esse fato reduz o poder da rede sobre a gestão do ponto de venda e, conseqüentemente, a possibilidade de implementação de práticas que envolvam uma gestão das diversidades culturais.

A diversidade cultural é um tema cujo debate tem se intensificado no meio acadêmico, mas ainda são poucas as discussões nos ambientes de atuação dos pequenos empresários do setor de supermercados. Surge daí uma limitação relacionada à possibilidade de distorção da compreensão do tema e das questões propostas pelo pesquisador durante as entrevistas.

Os resultados da pesquisa confirmaram as suposições norteadoras da pesquisa, isto é, evidenciaram a importância do conhecimento e da consideração, por parte das redes supermercadistas, dos aspectos das culturas regionais brasileiras influentes nas decisões de consumo. Dessa forma, uma organização como a Rede Smart precisa desenvolver

sensibilidade cultural para adequar atividades de marketing e a gestão dos pontos de venda às características regionais de cada área de atuação.

Para novas pesquisas sugere-se outros estudos envolvendo o inesgotável assunto das culturas subnacionais e sua influência na gestão estratégica de empresas cujos bens e/ou serviços estejam voltados para diferentes regiões culturais. No que se refere ao varejo supermercadista e a prática do associativismo entre pequenos empresários do setor seria interessante analisar a influência das culturas regionais na cultura organizacional das empresas incluídas em redes de cooperação. Por fim, o formato de atacarejo, originado no Brasil, encontra-se em fase de expansão internacional, e, as questões relativas a padronização ou adaptação do modelo estarão sujeitas a influências culturais suscetíveis de estudo.

No caso da rede Smart, certa importância da dimensão cultural regional é reconhecida, embora não igualmente em todos os níveis, e alguns equívocos causadores de choque cultural ainda são cometidos principalmente em função da busca de redução de custos pela economia de escala. A divisão em pólos regionais e dentro da maioria desses, em microrregiões, caracteriza alguma preocupação com a adequação da estrutura às especificidades regionais, enquanto a estratégia multicultural ainda carece de melhor definição sobre os papéis e a autonomia dessas estruturas administrativas regionais.

Referências Bibliográficas

- ABML (Associação Brasileira de Movimentação e Logística), 1999, O conceito do operador logístico. Disponível em www.abml.org.br, acessado em 06/03/2011.
- ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), 1993, *Supermercados: 40 anos de Brasil*. São Paulo, Associação Brasileira de supermercados (ABRAS).
- ACKERMAN, D., TELLIS, G., 2001, “Can culture affect prices? A cross-cultural study of shopping and retail prices”, *Journal of Retailing*, v. 77, n. 2, pp. 57-82.
- ADLER, N. J., 1991, *International dimensions of organizational behavior*, California, Wadsworth Publishing Company.
- AGRAWAL, M., 1995, “Review of a 40-year debate in international advertising”, *International Marketing Review*, v. 12, n. 1, pp. 26-48.
- ALCADIPANI, R., CRUBELLATE, J. M. 2003, “Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas”, *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, pp. 64-77.
- ALPERT, F., KAMINS, M., SAKANO, T., *et al.*, 2001, “Retail buyer beliefs, attitude and behavior toward pioneers and me-too follower brands: A comparative study of Japan and the USA”, *International Marketing Review*, v. 18, n. 2, pp. 160-187.
- AOYAMA, Y., 2007, “Oligopoly and the structural paradox of retail TNCs: an assessment of Carrefour and Wal-Mart in Japan”, *Journal of Economic Geography*, v. 7, n. 4, pp. 471-490.
- Associação Brasileira de Movimentação e Logística, 1999. “Conceito do operador logístico”. Disponível em <http://www.abml.org.br>, acessado em 09/02/2010.
- BALLOU, R., 1993, *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo, Atlas.
- BALESTRIN, A., VARGAS, L. M., 2004, “A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e evidências”, *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial. pp. 203-227.
- BARBOSA, L., 1996, “Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração”, *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 4, (Out./Nov./Dez.) pp. 6-19.

BARBOSA, L., 2006, *Cultura, consumo e identidade*. Rio de Janeiro, FGV.

BARDIN, L., 2007, *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.

BARROS, B. T., PRATES, M. A. S., 1996, *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.

BARROS, M, 2005, *WMS no gerenciamento de depósitos, armazéns e centros de distribuição*. Disponível em http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=715&Itemid=74, acessado em 24/05/2010.

BARROSO, H. C. M. P., 2010, *Culturas regionais e seus impactos na cultura organizacional: caso comparado entre matriz e subsidiárias no Brasil*. Tese de D.Sc., FGV, São Paulo, SP, Brasil.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D., 2001, *Logística empresarial. O processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo, Atlas.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D., J., COOPER, M., 2007, *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Rio de Janeiro, Elsevier.

BRANDA, R., 1994, *Avaliação da qualidade do serviço de loja e os efeitos das variáveis regionais brasileiras*. Tese de M.Sc., COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

BUENO, S., 2009, Casas Bahia desiste do Rio Grande do Sul. *Valor Econômico*. São Paulo, 29 dez.. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: 21 mar. 2011.

BURT, S., JOHANSSON, U., THELANDER, A., 2010, “Standardized marketing strategies in retailing? IKEA’s marketing strategies in Sweden, the UK and China”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, In press, Corrected Proof.

CAETANO, J. R., 2003, “Paraná não é Sergipe”. *Revista Exame*, v. 37, n. 12, p. 16-18.

CAMAROTTO, M., 2010, “Danone investe R\$ 60 milhões no Ceará para ampliar vendas no NE”, *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, 8 janeiro.

CANDIDO; ABREU, 2000, “Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório”, *XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 783, Florianópolis, Setembro.

CANEN, A. G., CANEN, A., 2001, “Looking at Multiculturalism in International Logistics: an experiment in a high education institution”, *The International Journal of Educational Management*, v.15, n. 3, pp. 145-152.

CANEN, A. G., CANEN A., 2005, *Organizações Multiculturais. logística na corporação globalizada*. 1ªed. Rio de Janeiro, Ciência moderna.

CAPEL, 2010, Banco de teses, disponível no site: www.capes.gov.br, acessado em 24/05/2010.

CARVALHO, D., 2005, “A receita do Habib`s”. In: <http://portalexame.com.br>, acessado em 19 de outubro de 2010.

CASTELLS, M., 2007, *A sociedade em rede*. 10ª ed. São Paulo, Paz e Terra.

CASTILHOS, R. B.; ROSSI, C. A. V.; CAVEDON, N. R., 2005, “Cultura e consumo de famílias no Brasil e na França”. In: *Anais do XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 0495, Brasília, Setembro.

CATEORA, P. R., GRAHAM J. L., 2007, *International Marketing*. 13ª ed. New York, McGraw-Hill.

CAVADAL, A. F., 2008, “Problemas de coordenação nas redes de cooperação: um estudo de caso da Redefort no município de Rio Grande”. *Revista Sinergia*, v. 12, n. 1, pp. 21-37.

CHILD, P. N., 2006, “Lessons from a global retailer: An interview with the president of Carrefour China.” *The McKinsey Quarterly*, special edition, pp. 70-81.

CHURCHILL, G. A., PETER, P., 2003, *Marketing: criando valor para o cliente*. 1ªed., São Paulo, Saraiva.

CLEVELAND, M., LAROCHE, M., 2007, “Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm”, *Journal of Business Research*. v. 60, pp. 249-259.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PUGH, J., 1997, “Supply chain management: more than a new name for logistics”, *International Journal of Logistics Management*, v. 8, n. 1, pp. 1-14.

CÔRTEZ, F. R., 2004, *Gestão logística: Um estudo de caso na indústria têxtil*. Dissertação de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CSCMP, 2009, disponível em <http://cscmp.org/aboutcscmp/definition.asp>, acessado em: 08/09/09.

CHING, H. Y., 2001, *Gestão de estoques na cadeia logística integrada*. 2ªed. São Paulo, Atlas.

CHURCHILL, G., PETER, J. P., 2003, *Marketing: criando valor para o cliente*. 2ªed. São Paulo, Saraiva.

CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A., 2008, *Marketing Internacional*. 8ed. São Paulo, Cengage Learning.

DAMATTA, R., 1986, *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro, Editora Rocco.

DAMATTA, R., 1997, *A casa e a rua*. Rio de Janeiro, Editora Rocco.

DIAS, R. Q., 2000, *Globalização, diversidade e relações de gênero no mundo das gôndolas e dos carrinhos: Um estudo comparativo do setor de supermercados no Brasil, Chile e Argentina*. Tese de D.sc., UNB, Brasília, DF.

DOMINGUES, O., 2008, *Gerenciamento por categorias e satisfação dos consumidores de artigos de higiene pessoal e beleza na região do ABC*. Tese de D.Sc., USP, São Paulo, SP, Brasil

DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M, *et al.*, 2000, *Logística e operações globais, texto e casos*. São Paulo: Atlas.

EAN BRASIL, Associação Brasileira de Automação Comercial, 1997, *Guia de referência: como automatizar sua loja*. São Paulo: EAN BRASIL.

ESPINOZA, M. M., 1999, “Assessing the cross cultural applicability of a service quality measure: A comparative study between Quebec and Peru”, *International Journal of Service Industry Management*, v. 10, n. 5, pp. 449-468.

FENSTERSEIFER, J. E., 2000, “Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio”, *Revista Eletrônica de Administração*, v. 6, n. 3.

FERREIRA, G. R., 2004, *RFID: Avaliação de oportunidades, desafios e perspectivas do uso da tecnologia no Brasil*. Dissertação de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

FIELDS, M., 2009, *Como lidar com diversidades culturais: lições práticas para administrar projetos, equipes e empresas sem fronteiras*. Rio de Janeiro, Elsevier.

- FIORITO, S. S., MAY, E. G, STRAUGHN, K., 1995, “Quick response in retailing”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 23, n. 5, pp. 12-21.
- FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J., 2000. *Administração de serviços, operações, estratégia e tecnologia de informação*. 2ªed. Porto Alegre, Bookman.
- FLEURY, P. F., 2003, “Terceirização logística no Brasil”. In FIGUEIREDO, Kleber F.; FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter (Orgs), *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*, São Paulo, Atlas.
- FLICK, U., 2004, *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, Bookman.
- FREITAS, M. E., 2008, “O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea”, *Revista Organizações e sociedade*, v. 15, n. 45, pp. 79 – 89.
- FREITAS, A. B., 1997, “Traços brasileiros para uma análise organizacional”. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (orgs.), *Cultura organizacional e cultura brasileira*, São Paulo, Atlas.
- FURRER, O., LIU, B. S., SUNDHARSHAN, D., 2000, “The relationships between culture and service quality perceptions: basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation”, *Journal of Service Research*, v. 2, n. 4, pp. 355-371.
- GEERTZ, C, 1978, *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- GHISI, F. A., SILVEIRA, J. A. G., KRISTENSEN, T., *et al.*, 2008, “Horizontal alliances among small retailers in Brazil”, *British Food Journal*, v. 110, n. 4/5, pp. 514-538.
- GRANDE, I., 2007, *Marketing Cross-cultural*. São Paulo: Thomson Learning.
- GUISSONI, L. A., CÔNSOLI, M. A., CASTRO, L. T., 2010, “Proposta de gerenciamento por categoria no pequeno varejo: Do planejamento à virada de loja”. In: *Anais do IV Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 353, Salvador, Setembro.
- GULATI, R., 1998, Alliances and network, *Strategic Management Journal*, v. 19
- HALEPETE, J., IYER, K. V. S.; PARK, S. C., 2008, “Wal-Mart in India: a success or failure?”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 36, n. 9, pp.701-713.

HAUFFMANN, V. E., MOLINA-MORALES, F. X., MARTÍNEZ-FERNANDEZ, M. T., 2004, “Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação”. In: *Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, Setembro.

HILAL, A. G., 2003, *Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional*. Rio de Janeiro: Editora Mauad.

HILÁRIO, W., 2010, “Avanço generalizado e faturamento ultrapassa R\$177 bilhões”, *Revista Superhiper*, Abril, n. 407, pp. 38-58.

HOFSTEDE, G., 1980, *Culture`s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Sage Publications.

HOFSTEDE, G., 1997, *Culturas e organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Rolo & Filhos Lda.

HOFSTEDE, G., HILAL, A. V. G., MALVEZZI, S. *et al.*, 2010, “Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 41, n. 3, pp. 336-351.

JENNER, S., MACNAB, B., BRILEY, D., *et al.*, 2008. “Cultural change and marketing”. *Journal of Global Marketing*, v. 21, n. 2, pp. 161-172.

KARSAKLIAN, E., 2004, *Comportamento do consumidor*. 2ªed. São Paulo: Atlas.

KOTLER, P., 2000, *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

LACERDA, N. N. N., 2008, *A rastreabilidade e competência multicultural: Fatores para a exportação de carne bovina*. Dissertação de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., 1992, *Strategic Logistics Management*. Boston, Richard D. Irwin.

LARAIA, R. B., 2009, *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.

LAVIN, M., 1996, “Ethnic/racial segmentation: insights from theory and practice”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 3, n. 2, pp. 99-105.

LEITE, D. M., 1992, *O caráter nacional brasileiro: história de uma ideologia*. 5ed. São Paulo, Ática.

LENARTOWICZ, T., JOHNSON, J. P., WHITE, C. T., 2003, “The neglect of intracountry cultural variation in international management research”, *Journal of Business Research*, v. 56, n. 12, pp. 999-1008.

LENARTOWICZ, T., ROTH, K., 2001, “Does subculture within a country matter? A cross cultural study of motivational domains and business performance in Brazil”, *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 2, pp. 305-325.

LENG, Y. L., BOTELHO, D., 2009, “How national culture impacts on consumers’ decision-making styles? A cross cultural study in Brazil, United States and Japan”. In: *Anais do XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Setembro.

LEPSCH, S. L., 2001, *Estratégias dos grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o XXI: um estudo exploratório com 31 empresas do setor*. Tese de D.Sc., USP, São Paulo, SP, Brasil.

LEWIS, C., STUBBS, S., 1999, “National expansion of British regional brands: parallels with internationalization”, *Journal of Product & Brand Management*, v. 8, n. 5, pp. 369-386.

LEVITT, T., 1983, “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, (may-june), p. 92-101.

LEVY, M., WEITZ, B. A., 2000, *Administração de varejo*. São Paulo, Atlas.

LIU, K., 2007, “Unfolding the post-transition era: The landscape and mindscape of China’s retail industry after 2004”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 19, n. 9, pp. 398-412.

LOPES, F. F., NEVES, M. F., CÔNSOLI, M. A., MARCHETTO, R. M., 2002, “Estratégias de rede de empresas: O associativismo no pequeno varejo alimentar”. *Anais do VII SEMEAD, USP*, São Paulo.

LUKIANOCENKO, M., 2010, “Associativismo amplia em 10 pontos percentuais sua representatividade no autosserviço brasileiro e detém 13,3% de participação”, *Revista SuperHiper*. Edição nº412, setembro.

LUKIANOCENKO, M., 2010, “Marca própria passa a ter maior percepção de valor”, *Revista SuperHiper*. Edição nº414, novembro.

MACEDO, M. A. S., 2006, *Confiabilidade e questões culturais em logística no Brasil: A visão de prestadores de serviços logísticos*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

MACEDO, M. A. S.; CANEN, A. G., 2009, “Diversidade cultural e prestação de serviços logísticos: um estudo exploratório”, *Revista Chilena de Ingeniería*, v. 17, n. 13, pp. 412-422.

MARQUES, F., MENDONÇA, P. S. M., JABBOUR, C. J. C., 2010, “Social dimension of sustainability in retail: case studies of small and medium Brazilian supermarkets”, *Social Responsibility Journal*, v. 6, n. 2, pp. 237-251.

MATTOS, A., MADUREIRA, D., 2011, “Carrefour e Pão de Açúcar conversam há um mês”, *Valor Econômico*. 24 de maio, p. B1.

MCSWEENEY, B., 2009, “Dynamic diversity: variety and variation within countries”, *Organizational Studies*. v. 30, n. 9, p. 933-957.

MELEWAR, T. C., VEMMERVIK, C., 2004, “International advertising strategy. A review, reassessment and recommendation”, *Management Decision*. v. 42, n. 7, p. 863-881.

MIGUEL, P. A. C., 2007, “Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução”, *Revista Produção*, v. 17, n. 1, pp. 216-229.

MOOIJ, M., HOFSTEDE, G., 2002, “Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing”, *Journal of Retailing*, v. 78, pp. 61-69.

MUZZIO, H., 2010, “Cultura organizacional e perspectivas estratégicas da regionalidade cultural brasileira.” *Anais do VI Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, Florianópolis, Maio.

NEVES, J. L., 1997, “Adaptação às condições do varejo brasileiro: lições do caso Wal-Mart.” In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A., *Varejo competitivo*, v.2. São Paulo, Atlas.

NOVAES, A. G., 2004, *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 2ªed. Rio de Janeiro, Elsevier.

PANORAMA Setorial da gazeta Mercantil, 1999, *Supermercados*. São Paulo: Gazeta Mercantil.

PARENTE, J., 2000, *Varejo no Brasil, gestão e estratégia*. São Paulo, Atlas.

PARENTE, J., BARKI, E., KATO, H. T., 2007, “Estratégias de marketing para o varejo na

baixa renda”. *Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Setembro.

PINTO, M. R.; LARA, J. E., 2010, “O marketing de relacionamento no mercado consumidor em uma perspectiva experiencial e simbólica: buscando novas proposições para pesquisas”. *Anais do IV Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis, Maio.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K., 2003, “O fim do imperialismo corporativo”, *Harvard Business Review*, v. 81, n. 8, pp. 87-95.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T., 1997, “O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial” In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (orgs.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*, São Paulo: Atlas.

RANKING ABRAS, 2011, *Superhiper*, Abril, n. 418, p. 46-140.

RIBEIRO, D., 1999, *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo, Companhia das Letras.

RICHARDSON, R. J., PERES, J. A. S, WANDERLEY, J. C. V., *et al.*, 1999, *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo, Atlas.

ROESCH, S. M. A., BECKER, G. V., MELLO, M. I., 1999, *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2 ed. São Paulo, Atlas.

ROJO, F. J. G., 1998, “Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados”. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 3, pp. 16-24.

SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P., 2001, “Reestruturação do comércio varejista e de supermercados”. *BNDES, Gerência Setorial de Comércio e Serviços*, n. 24.

SAURA, I. G., FRANCÉS, D. S., CONTRÍ, G. B., *et al.*, 2008, “Logistics service quality: a new way to loyalty”, *Industrial Management & Data Systems*. v.108, p. 650-668.

SESSO FILHO, U. A., 2003, *O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990*. Tese de D.Sc., USP, Piracicaba, SP.

SHETH, J. N., MITTAL, B., NEWMAN, B. I., 2001, *Comportamento do cliente*, São Paulo, Atlas.

SILVA, V. L., 2009, *A influência da cultura regional na cultura organizacional: um estudo numa empresa brasileira*. Tese de M.Sc., PUC/MG e Fundação dom Cabral, Belo Horizonte, MG.

SIQUEIRA, J. P. L., 2004, *A internet e o varejo: Uma análise dos interesses da oferta e preferências dos consumidores*. Tese de D.Sc., USP, São Paulo, SP.

SIVAKUMAR, K.; NAKATA, C., 2001, “The Stampete toward Hofstede’s framework: Avoiding the sample design pit in cross cultural research”, *Journal of International Business Studies*, v. 32 n. 3, pp. 555-574.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R., 2002, *Administração da produção*. 2ªed. São Paulo, Atlas.

SMIRCICH, L., 1983, “Concepts of culture and organizational analysis”. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, pp. 339-358.

SOLOMON, M. R., 2008, *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 7ed. Porto Alegre, Bookman.

SOUZA, C. O. P.; ROCHA, A., 2001, “A adaptação de estratégias de marketing em mercados externos: estudos de casos em empresas de fast-food”. In: *Anais do XXV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Campinas, SP, Setembro.

SOUZA, M. G., SERRENTINO, A., 2002, *Multivarejo na próxima economia*. São Paulo, Pearson.

STALK, G., EVAS, P., SCHULMAN, L. E., 1992, “Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy”, *Harvard Business Review*, v. 70, n. 2, p. 57-69.

STERN, L. W., EL-ANSARY, A. I., BROWN, J. R., 1989, *Management in marketing channels*. Prentice-Hall International, London.

STREHLAU, V. I., CLARO, D. P., NETO, S. A. L., 2010, “Em busca da identificação de valores regionais: subsídios para discussão de estratégias mercadológicas”. *Revista de Administração da USP*, v. 45, n. 2, p. 116-129.

TAMMELA, I., CANEN, A. G., HELO, P., 2008, “Time-based competition and multiculturalism: A comparative approach to the Brazilian, Danish and Finnish furniture industries”, *Management Decision*, v. 57, n. 3, pp. 349-364.

TANURE, B., 2007, *Gestão à brasileira. Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 2ªed. São Paulo, Atlas.

TANURE, B., DUARTE, R. G., 2006, “*Sensibilidade cultural*”, *GV Executivo*, v. 5, n. 4.

TROIANO, J., 2010, *Abaixo o etnocentrismo! Aprendendo com as marcas regionais*. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos>>, acesso em: 15 jan 2011.

TROMPENAARS, F., 1994, *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo, Educator, 1994.

VANCE, S. S., SCOTT, R. V., 1995, *Wal-Mart: a história do fenômeno do varejo de Sam Walton*. São Paulo, Book Express.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, 2008, “A participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas?” In: *Anais do XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Setembro.

VIEIRA, J., YOSHIZAKI, H., HO, L., 2009, “Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain”, *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 14, n. 1, pp. 11-21.

WANKE, P., 2004, *Uma revisão dos programas de resposta rápida: ECR, CRP, VMI, CPFR, JIT II*. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=726&Itemid=74>, acesso em 24 mai 2010.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D., 2005, *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

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

ZAMBRANA, A., 1998, “Os colonizadores estão de volta”, *Revista Supermercado Moderno*. São Paulo, (setembro), p. 88.

ZIMMERMAN, A., 2011, “Como o supermercado se arma para o futuro”, *Jornal Valor Econômico*. Edição de 23 de maio de 2011, p.B5.

ZWIEBACH, E., 2009, “Wal-Mart’s “Supermercado” reflects new focus”. *Supermarket news*, v. 57, n. 12, March 23.

APÊNDICE 1: Guia de entrevista A

A) Perfil do respondente:

Nome:

Cargo:

Tempo de atividade na empresa:

Tempo de atividade na região:

Idade:

Experiência em outra região do país:

B) Informações sobre a operação local:

Número de lojas:

Número de empresas associadas:

Número de lojas na capital:

Número de funcionários na central regional e respectivos cargos:

Tempo de funcionamento do pólo:

Com que frequência ocorrem as reuniões entre os associados?

C) Cultura regional e gestão de varejo:

1. Por que a divisão da estrutura da rede Smart em pólos regionais?
2. Em comparação com os outros pólos, como você avalia a performance da rede Smart no _____ quanto ao número de filiados?
3. Em comparação com os outros pólos, como você avalia a performance da rede Smart no _____ quanto a penetração do cartão da rede?
4. Em comparação com os outros pólos, como você avalia a performance da rede Smart no _____ quanto a participação dos produtos de marca própria?
5. O relacionamento entre os associados deve depender de cooperação. Você identifica alguma característica distintiva da cultura da região no relacionamento entre os associados?
6. Quais são os principais objetivos da rede Smart no RS no curto prazo?
7. Quais são os principais objetivos da rede Smart no RS no longo prazo?
8. Quais as principais dificuldades vivenciadas pela rede Smart no _____?
9. Quais as principais vantagens que o pequeno e médio supermercadista regional obtém ao filiar-se à Rede Smart?

10. Quais as principais dificuldades de se gerenciar uma rede composta por diferentes supermercadistas?
11. Na sua opinião, a cultura regional influencia no comportamento do consumidor de _____?
12. É possível exemplificar?
13. Quais características da Rede Smart podem influenciar favoravelmente a escolha do consumidor gaúcho?
14. Os clientes da região são fiéis às marcas dos produtos?
15. Os clientes da região são fiéis às lojas?
16. Os clientes da região são receptivos à lançamentos de novos produtos?
17. Você se recorda de alguma outra característica distintiva do cliente de _____?
18. Na sua opinião, a cultura regional influencia nas escolhas dos itens pelos consumidores?
19. É possível exemplificar?
20. Você percebe iniciativas de lançamentos de produtos ajustados a cultura local por parte da indústria?
21. Você já identificou casos de lançamentos de produtos que não deram certo na região devido aos hábitos da população local?
22. Você considera adequado o grau de autonomia dado aos pólos regionais? Por quê?
23. Os pólos possuem autonomia para desenvolver propostas de ambiente de loja adequadas aos traços culturais da região?
24. Os pólos possuem autonomia para desenvolver propostas de treinamento adequadas aos traços culturais da região?
25. Os pólos possuem autonomia para desenvolver propostas de encarte adequadas aos traços culturais da região?
26. Você considera os itens anunciados nos encartes promocionais adequados à cultura regional?
27. A execução das demais atividades no pólo segue à risca determinações estabelecidas na matriz ou podem ser adaptadas em face de uma diferença cultural regional? Poderia dar exemplos?

28. Você considera importante a rede de supermercados adaptar a mensagem de comunicação às características dos clientes de cada região?
29. A rede Smart utiliza meios de comunicação adequados às características dos clientes de _____?
30. Como a empresa ajusta sua comunicação ao perfil cultural dos clientes de _____?
31. Que outros comentários você gostaria de fazer?

APÊNDICE 2: Guia de entrevista B

A) Perfil do respondente:

Nome:

Cargo:

Tempo de atividade na empresa:

Tempo de atividade na região:

Idade:

Experiência em outra região do país:

B) Informações sobre a operação local:

Número de lojas:

Número de funcionários:

Número de check outs:

Tempo em que encontra-se filiado à rede:

C) Cultura regional e gestão de varejo:

1. Quem são seus principais concorrentes?
2. Qual o diferencial competitivo de sua loja?
3. Por que decidiu filiar-se à Rede Smart?
4. Na sua opinião, a cultura regional influencia no comportamento do consumidor de _____?
5. É possível exemplificar?
6. Há exemplos de novos concorrentes que encontram dificuldades em se adequar à cultura regional?
7. Os clientes da região são fiéis às marcas dos produtos?
8. Os clientes da região são fiéis às lojas?
9. Os clientes da região são receptivos à lançamentos de novos produtos?
10. Os clientes da região são receptivos aos produtos de marca própria?L
11. Você percebe alguma tendência dos clientes da região quanto a dias preferenciais para realização das compras?L
12. Você percebe alguma tendência dos clientes da região quanto a horários preferenciais para realização das compras?L
13. Os clientes da região são receptivos ao cartão de crédito da rede?

14. Na sua opinião, a cultura regional influencia nas escolhas dos itens de compra pelo consumidor?
15. É possível exemplificar?
16. Você percebe iniciativas de lançamentos de produtos ajustados a cultura local por parte da indústria?
17. Você já identificou casos de lançamentos de produtos que não deram certo na região devido aos hábitos da população local?
18. Há exemplos de produtos com características voltadas ao atendimento dos hábitos culturais da região?
19. Você considera os itens anunciados nos encartes promocionais adequados à cultura regional?
20. Há exemplos de serviços complementares oferecidos pelas lojas com características voltadas ao atendimento dos hábitos culturais da região?
21. Que outros comentários você gostaria de fazer?

APÊNDICE 3: Guia de entrevista C

1. Quais as atribuições da diretoria de marketing da rede Smart?
2. Como se avalia o desempenho dos pólos Smart?
3. Qual o desempenho dos pólos em termos de penetração da marca própria?
4. Qual o desempenho dos pólos em termos de utilização do cartão Smart?
5. Uma das maiores dificuldades das redes associativistas é a bi-tributação quando assumem o papel de compradoras. Como a Rede Smart busca solucionar este problema?
6. Há influência das culturas regionais no desempenho dos pólos?
7. Do ponto de vista mercadológico, quais os benefícios gerados pela escala (mais de 800 lojas)?
8. Do ponto de vista mercadológico, quais os desafios gerados pela escala (mais de 800 lojas)?
9. Do ponto de vista mercadológico, quais os desafios gerados pela amplitude (20 estados)?
10. Comente os maiores benefícios apresentados por supervisores e filiados durante entrevistas realizadas nos pólos (implementação de gestão; negociações mais vantajosas).
11. Como você percebe a influência da diversidade cultural regional nos negócios da Smart?
12. Quais as características culturais regionais destacáveis em cada região que influenciam nos negócios da rede?
13. Quais as características culturais regionais destacáveis em cada região que influenciam na definição do mix de produtos das lojas da rede?
14. O Martins tem feito investimentos de descentralização logística que podem impulsionar o trabalho com produtos regionais. Isso acaba afetando a Smart também?
15. Como a Rede Smart gerencia a diversidade cultural entre as regiões onde ela está presente?
16. As práticas de treinamento aos funcionários da empresa levam em consideração as diversidades culturais regionais? Como?

17. As práticas de treinamento aos funcionários dos filiados levam em consideração as diversidades culturais regionais? Como?
18. As práticas de comunicação com o cliente da empresa levam em consideração as diversidades culturais regionais? Como?
19. As práticas de elaboração dos encartes promocionais da empresa levam em consideração as diversidades culturais regionais? Como?
20. As práticas de planejamento de layout da empresa levam em consideração as diversidades culturais regionais? Como?
21. Comente os maiores desafios apresentados por supervisores e filiados durante entrevistas realizadas nos pólos (comunicação com linguagem regional; amplitude da área geográfica do pólo; divulgação de ações locais; falta da cultura associativista; desconfiança do empresariado).
22. Que outros comentários você gostaria de fazer?