

Área Temática: Estratégia em Organizações

**ALIANÇAS NO VAREJO: ANÁLISE DO CASO SMART PELA APLICAÇÃO DO
MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

AUTOR

ROBERTO MINADEO

UNIEURO

rminadeo@yahoo.com

Resumo

O quadro de concorrência cada vez mais acentuada no varejo levou à formação de grupos globais, com porte para investimentos em propaganda e em Tecnologia da Informação. Esses grupos, mediante Fusões e Aquisições, estão consolidando o setor, por todo o mundo, absorvendo companhias menores. Adicionalmente esses grandes grupos possuem crescente *expertise* na criação de marcas próprias. Deste modo, esses maiores *players* possuem condições de criarem ofertas específicas, loja a loja, para seus clientes. Ante esse quadro, vários modelos empresariais se sentem ameaçados: em primeiro lugar, o médio ou o pequeno varejo e o próprio atacado – pois diminuem suas possibilidades de crescimento ou os clientes potenciais a quem atender, pois: os maiores varejistas possuem proporção crescente do mercado; se suprem diretamente junto às indústrias; e continuam em seu processo de consolidação, absorvendo cada vez mais varejistas de médio porte. O presente artigo faz um estudo de caso de um atacadista inovador, que se iniciou com a criação de uma Universidade do Varejo. Em seguida, foi feito um modelo de loja, que passou a ser adotado por centenas de pequenos varejistas. Finalmente, analisa-se essa iniciativa à luz do modelo das Cinco Forças de Porter – mostrando-se o acerto da estratégia adotada.

Abstract

The increasingly competitive environment of retail led to the formation of global groups, prepared for investments in advertising and information technology. These groups, through mergers and acquisitions are consolidating the industry, all over the world, absorbing smaller companies. Besides these large groups have growing expertise in creating their own brands. Thus, these larger players are able to create specific offers, store to store, to its customers. Faced with this situation, several business models are threatened: first, middle or small retail and wholesale their own - because they lessen their chances of growth or potential customers who attend, then: the larger retailers have an increasing proportion of the market; they are supplied directly by the industry, and continue in its consolidation process, absorbing more and more midsize retailers. This paper is a case study of an innovative wholesaler, which began with the creation of a University of Retail. Then he was made a model shop, which came to be adopted by hundreds of small retailers. Finally, we analyze this initiative in light of the Five Forces model of Porter - showing himself to be the correct strategy.

Palavras-Chave: Modelo de Porter; Estratégias Empresariais; Varejo.

Alianças no Varejo: Análise do Caso Smart à luz do Modelo das cinco Forças de Porter

1. Introdução

O quadro de concorrência na economia brasileira em geral e no setor varejista em particular, tem sido cada vez mais acirrado, destacando-se o ingresso de diversos grupos estrangeiros e a realização de inúmeras operações de fusões e aquisições. Segundo Mendonça (2002), o fenômeno da internacionalização do varejo acelerou-se nos anos 90 com o ingresso de inúmeras empresas norte-americanas na Europa, forçando os grupos locais a se expandirem além das fronteiras nacionais. Além disso, tanto a abertura de novos mercados no leste europeu quanto o acordo do mercado único europeu transformaram esse continente em um grande palco para a internacionalização do varejo, que, rapidamente, foi estendida a todo o mundo. Assim, ocorre, naturalmente, uma concentração em um número menor de grandes redes, que se abastecem diretamente junto aos fabricantes, ficando, portanto, os atacadistas com menor número de clientes potenciais, e, portanto, com uma ameaça ao crescimento de seus negócios e ao futuro de suas atividades.

Neste artigo faz-se uma análise da criação da rede Smart pelo atacadista Martins, no que se refere aos seus aspectos estratégicos e mercadológicos. O artigo tem a seguinte estrutura, após essa introdução, a seção 2 apresenta as cinco forças de Porter sobre a competitividade empresarial. Na seção 3 se trata dos Aspectos Metodológicos utilizados no estudo. Em seguida, diversos conceitos sobre Alianças Estratégicas são apresentados na seção 4. A seção 5 trata do Cooperativismo no Varejo. A trajetória do Grupo Martins e da rede Smart são apresentadas na seção 6. A aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter à criação da rede Smart pelo grupo Martins é feita na Seção 7. O artigo se encerra-se com as considerações finais na seção 8, seguida das referências.

2. Referencial Teórico

Para Porter (1986), a competitividade em qualquer setor é governada por cinco forças:

A) Barreiras à entrada de novos competidores

O quanto o mercado cria dificuldades para a entrada de novas empresas que se movimentam, pela aquisição de alguma organização que já atua neste setor ou pelo desenvolvimento das capacidades necessárias para virem a ingressar no setor. A entrada de novos competidores pode diminuir os preços no setor ou inflacionar os custos, causando a perda de rentabilidade das empresas instaladas.

Porter (1986) cita sete fontes de aumento das barreiras à entrada:

- 1) Economia de escala, que é a redução de custos pelo aumento do volume de vendas.
- 2) Diferenciação de produto, que é a existência no setor de produtos ou serviços com marcas identificadas.
- 3) Exigências de elevados investimentos para se entrar no setor.
- 4) Fortes custos para o cliente mudar de um fornecedor instalado no setor para um entrante.
- 5) Dificuldade de acesso a meios de distribuição.
- 6) Desvantagens de custos independentes de escala, que são as vantagens de distribuição, força de vendas, curva de experiência, entre outros custos impossíveis de serem igualadas pelo entrante.
- 7) Restrições impostas pelas políticas e normas protecionistas dos governos.

B) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

É a disputa entre as empresas do setor por melhor posicionamento de mercado. A competição ocorre mediante táticas como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos, acréscimo de serviços complementares ou de garantias. Os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis sobre seus concorrentes. Fatores que provocam a rivalidade entre as empresas: número de concorrentes; crescimento lento do setor; custos fixos elevados; ausência de diferenciação ou custos de mudança reduzidos; aumento da capacidade de produção das empresas; concorrentes com objetivos diferentes; interesses estratégicos; e elevadas barreiras de saída.

C) Pressão dos produtos substitutos

Todas as empresas em um setor estão competindo, em termos amplos, com empresas de setores que fabricam produtos ou fornecem serviços substitutos. Estes produtos reduzem o retorno dos investimentos, estabelecendo um teto nos preços de venda que se pode fixar no setor.

D) Poder de negociação dos compradores

Os compradores ou clientes competem com o setor forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços complementares, jogando, assim, os concorrentes uns contra os outros e diminuindo a rentabilidade do setor como um todo. Um grupo de clientes é poderoso quando: são concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas dos fornecedores; se os produtos que eles adquirem do setor representam uma grande fração de seus próprios custos; se os produtos comprados no setor são padronizados; se o grupo de clientes enfrenta poucos custos de mudança de fornecedor; se o grupo de clientes possui lucros baixos para seus próprios produtos ou serviços; se o produto do setor não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do cliente; ou se o cliente tem total informação do mercado.

E) Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores têm poder de negociação sobre os participantes de um setor quando ameaçam elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços. Fornecedores poderosos sugam a rentabilidade de um setor quando este é incapaz de repassar os aumentos de custos aos seus consumidores. Um grupo de fornecedores é poderoso quando: o setor é dominado por poucos fornecedores; não existem produtos substitutos; o setor não é um grupo de clientes importante para o fornecedor; o produto ou serviço é um insumo importante para o negócio do comprador; os produtos são de fornecedores diferenciados, ou o custo de mudança é elevado.

3. Aspectos Metodológicos

A pesquisa é descritiva – conduzida por um enfoque qualitativo e analítico – visto que, teve como objetivos: contextualizar, descrever e analisar um empreendimento varejista lançado por um grupo atacadista nacional. A análise foi realizada à luz do Modelo das Cinco Forças de Michael Porter. O estudo focou o tema das alianças estratégicas – visto que a rede Smart é um tipo de associação entre o grupo Martins e os grupos de supermercados que aderem. Além disso, foram brevemente apresentados outros empreendimentos ligados ao cooperativismo no varejo – tanto no Brasil quanto em outros países – visando contextualizar de modo mais amplo a criação da rede Smart.

Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso. Segundo Yin (2001) é uma técnica que permite lidar com ampla variedade de evidências. Gil (1999) acrescenta que o estudo de casos permite o estudo de um objeto, de modo a fornecer sobre ele um conhecimento profundo.

Martins (2006) aponta que um estudo de caso deve ser: a) importante, por apresentar um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real; b) eficaz, por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo; e c) suficiente, pelo fato de que as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo.

4. Conceitos sobre Alianças Estratégicas

Martignago, Fiates e Alperstedt (2006) estudam o varejo de materiais de construção no Brasil – porém, várias de suas conclusões estão sendo verificadas em outros setores do varejo. Apontam os seguintes fatores de mudança no ambiente competitivo: a) ingresso de empresas estrangeiras; b) segmento caracterizado por pequenos e médios varejistas, tendo havido o fracasso de alguns nomes tradicionais do setor em se adaptarem às novas condições ambientais; c) fusões e aquisições; d) heterogeneidade nos níveis de competitividade dos diversos *players*; e) mudanças em função dos avanços tecnológicos e pelo surgimento do auto-serviço; f) aumento da oferta de produtos importados; g) mudanças no relacionamento da indústria com o varejo de materiais de construção. Essa análise é interessante, apontando a importância das fusões e aquisições no setor, porém, ao lado de diversos outros fatores, internos ou externos, que atuaram para reconfigurar o ambiente competitivo.

Diante desse quadro, portanto, a realização de alianças de diversos tipos pode ser uma alternativa de sobrevivência às empresas varejistas de menor porte – tendo sido observado o surgimento de diversas centrais de compras no país. Porém, uma aliança capitaneada por um grupo atacadista que procura formar uma rede de lojas franqueadas parece uma estratégia interessante, a merecer um aprofundamento teórico, por se constituir em uma opção estratégica que contempla tanto a sobrevivência a esse próprio atacadista, quanto aos pequenos varejistas que se associam.

Kanter (1997) afirma que face ao acirramento da competição, e do escopo mundial da tecnologia e dos mercados, muitas empresas fazem novos acordos de cooperação com outras organizações – passando a envolver níveis de partilha e comprometimento sem precedentes. A extensão e a diversidade das alianças cresceram nos últimos anos, saindo da periferia para ocupar um lugar central na estratégia de algumas organizações.

Ainda segundo Kanter (1997), outra justificativa para as parcerias é o seu dinamismo. Algumas alianças que começam para ganhar capacidade ou recursos podem levar a uma organização a se tornar suficiente em relação àquele recurso, não mais precisando do parceiro. Assim, a dependência pode diminuir com o tempo, e a parceria vem a ser dissolvida. Mas outras parcerias têm a dinâmica oposta. O que começa como uma aliança limitada pode levar a graus cada vez maiores de interdependência e acabar na fusão das organizações.

Kanter (1997) ainda afirma que as alianças podem ajudar pequenas empresas a competir com as grandes, pois oferecem flexibilidade e velocidade de acesso a novas capacidades. Finalmente, permitem obter os benefícios oferecidos por outra organização – porém, sem os riscos e as responsabilidades da propriedade, o que é uma forma de alavancagem.

Arruda *et al.* (1998) afirma que as empresas não perdem a sua independência pelo fato de definirem metas conjuntas, e de visarem resultados pela realização de uma aliança. Deve-se entender que – apesar de algum grau de comprometimento e de perda de controle – uma aliança visa cobrir eventuais lacunas de uma organização.

Larsson *et al.* (2003) apontam que as varejistas escandinavas H&M e Ikea cresceram mediante uma combinação dos seguintes fatores: valorização da marca, investimento em Recursos Humanos, e realização de alianças diversas. Dado que a Ikea é o maior varejista mundial de móveis, torna-se interessante notar a importância de que parte de seu crescimento foi obtido pela realização de alianças bem-sucedidas.

Robert (1998) aponta algumas situações em que a realização de alianças pode ser uma opção interessante: a) aliar-se para explorar um ponto forte singular, com alguma outra empresa que também detenha algum ponto forte singular; b) fazer uma aliança quando nenhuma das partes deseja adquirir o ponto forte singular da outra parte; exemplifica com uma aliança entre a 3M e a Squibb: a primeira entrou com tecnologia de química de polímeros que pode ser aplicada ao desenvolvimento de medicamentos, e a Squibb entrou com um sistema de distribuição para médicos e farmácias, sendo que nenhuma das duas possuía o menor interesse em deter o ponto forte da outra; e c) formar alianças em torno de capacitações.

Por outro lado, Robert (1998) aponta ocasiões em que uma aliança não é a melhor opção: a) corrigir um ponto fraco da própria empresa; assim, a britânica Rover se associou à Honda, buscando aprimorar sua área de *design*, não obtendo o que desejava, e, além disso, facilitando à Honda o acesso ao mercado europeu; b) corrigir um ponto fraco da empresa à qual se está associando; aponta a fusão entre a Pharmacia – que buscava distribuição nos EUA – com a Upjohn, que estava carecendo de novos produtos em desenvolvimento. A aliança em nada resolveu esses pontos; c) jamais negociar tecnologia proprietária; exemplifica com a Sony, que adquiriu a tecnologia do transistor da Bell Labs, por apenas US\$ 25 mil, e, em poucos anos, já não mais existiam fabricantes de rádios nos EUA; e d) alianças em torno de produtos ou mercados.

Em se tratando de um texto de negócios, as idéias acima talvez mereçam ser relativizadas – até porque a busca de regras universais a favor ou contra a realização de alianças pode ser simplesmente impossível. Ou seja, não pertence ao escopo do estudo desse autor uma análise mais aprofundada dos exemplos que ele estava apontando. Assim, a Rover estava agonizante, e se uma aliança com a Honda certamente não resolveu todos os problemas, ao menos a tornou atraente o suficiente para ser adquirida pela BMW, proporcionando, ao menos alguns anos de sobrevivência. Além disso, quanto ao licenciamento de tecnologias proprietárias, em 1975, a Sony lançou o padrão Betamax para videocassete, porém a Matsushita conseguiu a supremacia mundial com o padrão VHS – que era tecnicamente inferior, porém, que permitia filmes completos em uma mesma fita. A Matsushita permitiu o licenciamento de sua tecnologia, o que a levou à liderança sobre o produto superior da Sony. Nielsen (1987) afirma que o mercado estava confuso sobre qual dos padrões adotar, e que a abordagem de compartilhar a tecnologia adotada pela Matsushita foi decisiva para atingir a liderança. O Quadro 1 sintetiza alianças estratégicas entre empresas varejistas.

Quadro 1: Alianças estratégicas envolvendo empresas varejistas

Aliança e Ano	Finalidade
Walmart - Procter & Gamble (1987)	A Procter & Gamble passou a suprir diretamente as lojas da Wal-Mart e a controlar os estoques de fraldas, sem a necessidade de pedidos. Essa aliança significou um novo relacionamento fornecedor-varejista. A Procter criou uma equipe na sede da Wal-Mart, que incorporou funções de gestão de estoques, gestão de categorias e outras inovações inter-companhias. A Wal-Mart compartilha com a Procter & Gamble não apenas as informações diárias de vendas, mas também o trabalho de armazenamento e reposição das mercadorias (COSTA, 2005; BYRNES, 2003).
Walmart - Procter & Gamble (Início dos anos 90)	O ECR – Efficient Customer Response – surgiu como iniciativa da Wal-Mart e da Procter & Gamble, com objetivos mais amplos, como promoções, introdução de novos produtos e a gestão do sortimento (DOMINGUES; MARTINS, 2004).
Walmart – Amazon (2003)	A Amazon passou a gerir as vendas pela internet do Wal-Mart, em troca de promoções nas lojas, além de comissões (TENGG, 2003).
Avon – Mattel (Anos 90)	A Mattel produziu uma linha de bonecas e uma de cosméticos Barbie, para venda exclusiva pelas revendedoras da Avon nos EUA (CHONKO, 1999).
Pão de Açúcar – Shell (1987)	Criação da Express – a primeira rede de lojas de conveniência do Brasil (ANTUNES, 2001).
CVC - Extra, Walmart e Carrefour (2006)	A CVC criou agências de viagens dentro de hipermercados dessas redes (CAMPASSI, 2007).

Carrefour com: Costco, Carpetland e Office Depot (Anos 80)	Os investimentos do Carrefour nessas redes foram movidos pela oportunidade de terem acesso a novos métodos gerenciais ou tecnológicos, com potencial de serem transferidos ao seu país de origem (DAWSON; 1994).
Carrefour – BCBG Max Azria Group (2006)	Lançar roupas femininas em cerca de 450 lojas de seis países: França, Espanha, Itália, Bélgica, Portugal e Grécia (GOLDMAN, 2006).

Fonte: elaboração própria.

Wilder (2003) afirma que os fabricantes atendiam diretamente aos grandes varejistas até os anos 80, deixando o atendimento aos pequenos varejistas a cargo de distribuidores e atacadistas. Porém, em função do aumento do poder de barganha das grandes redes, houve uma alteração desse padrão de comportamento, passando a haver atendimento também às pequenas e médias redes – ante as quais o poder do fabricante é maior. O autor aponta que devido a esse quadro, os atacadistas reagiram, buscando parcerias com o varejo, a exemplo da criação da rede Smart. Nessas parcerias, são ofertadas diversas soluções mercadológicas e operacionais, buscando fidelizar os clientes. Aduz que nos anos 20 foi criada nos EUA a IGA – Independent Grocers Alliance, depois renomeada International Grocers Alliance, que chegou ao Brasil em 1995, e que já contava com 43 lojas franqueadas. Afirma que a criação da rede Smart pelo atacadista Martins seguiu o padrão da IGA.

5. Cooperativismo no Varejo

Segundo Ghisi (2005), as centrais de negócios passaram a ser uma estratégia de sustentabilidade para os supermercados de pequeno e médio porte, permitindo obter escala comercial e racionalização de custos operacionais. A autora ainda destaca que a simples adesão à central não equivale a uma garantia de sobrevivência. Desse modo, não pode ser a única estratégia de uma rede, sendo, portanto, complementar à criação de serviços diferenciados e à profissionalização. Afirma também que a expansão dos benefícios da central exige um amadurecimento e comprometimento dos associados, e, assim, deixa de ser uma simples central de compras e passando a ser uma central de negócios. Também afirma que o sucesso da central de negócios exige sincronismo e consenso elevado nos objetivos, ações conjuntas e investimentos dos cooperados. A autora ainda aponta que a disseminação da central de negócios no país é irreversível, acompanhando a tendência mundial.

Ghisi (2005) aponta que os relacionamentos inter-organizacionais realizados através de centrais de negócios ocorrem pela combinação de diversos fatores, tais como: a) necessidade: a escassez de recursos leva as pequenas redes de supermercados à cooperação; b) reciprocidade: a central de negócios é formada pela busca de interesses e objetivos mútuos; c) eficiência: cria-se uma central de negócios visando com que os associados reduzam seus custos e melhorem a eficiência – a autora aponta esta como a principal causa da criação desses empreendimentos; d) estabilidade: face à concentração do setor, os supermercados podem ser levados a criar relacionamentos para obter maior estabilidade, inovação e segurança; e e) legitimidade: um motivo de associação é o de ampliar a reputação de uma determinada pequena rede varejista. O Quadro 2 apresenta algumas idéias apresentadas por vários autores a respeito do cooperativismo no varejo.

Quadro 2: Estudos sobre cooperativismo no varejo

Estudam o cooperativismo no varejo holandês, mais especificamente, em lojas de médio porte focadas em moda masculina. Concluem que os varejistas que são voluntariamente aliados em cooperativas possuem melhor desempenho do que aqueles que não estão cooperados. Apontam que a função da aliança é de apoio, sendo a sua influência de modo indireto. Assim, o nível de profissionalismo entre os varejistas cooperados é maior do que o dos não cooperados. Apoiados pela aliança estratégica, os varejistas mostram maior agressividade no mercado. Além disso, se beneficiam dos ganhos de escala das atividades feitas de modo cooperativo (REIJNDERS; VERHALLEN, 1996).
Analísam o movimento de redes de consumidores cooperados no Reino Unido – sendo que se trata de um

setor com perto de dois séculos de tradição, e mais de mil cooperativas diferentes, com 9,5 milhões de membros associados no final de 1999 – sendo que de dois a três milhões seriam membros ativos. Apontam que em 1955 chegou-se ao pico de 31.500 lojas cooperadas – número que caiu fortemente, somando apenas 4.730 no ano de 1999. Inclusive, mais recentemente, várias cooperativas venderam algumas grandes lojas às redes de atuação nacional. Apontam que o poder do controle centralizado é uma força a favor dos varejistas como Tesco ou Sainsbury (HALLSWORTH; BELL, 2003).

Afirma que, segundo pesquisa da Abras, os supermercados reunidos em redes e associações de negócios responderam por uma fatia de aproximadamente 13% do total de vendas do setor, com R\$ 14,3 bilhões em receitas. Além disso, a receita total desses supermercados teve crescimento de 10,7% sobre o ano anterior, enquanto que o crescimento de todo o setor foi de apenas 0,7%. Finalmente, o faturamento por metro quadrado cresceu 4%, chegando a R\$ 9.102 – diminuindo a distancia para os R\$ 11.822 faturados em média pelas 300 maiores empresas do setor (SILVEIRA, 2006).

Aponta que a Spar, da Holanda, com 14.400 lojas, é a maior cadeia varejista mundial em número de lojas, atendendo a cerca de 8 milhões de clientes por dia. Foi criada na década de 30, estando presente em 33 países, incluindo Japão, Rússia e África do Sul. As receitas anuais dos associados somam um total de cerca de US\$ 37 bilhões (COSTA, 2007).

Fonte: Elaboração própria.

Para Eiriz (2001), as centrais de compras se inserem no campo das alianças estratégicas de domínio comercial, sendo uma aliança que visa facilitar o acesso das empresas participantes aos seus inputs fundamentais. Normalmente, são companhias do mesmo ramo, com as mesmas necessidades a adquirir. A compra cooperada permite economias de escala, não apenas em preço, mas também em condições de pagamento, qualidade e condições de entrega. O Quadro 3 apresenta um breve panorama das centrais de negócios no país.

Quadro 3: Panorama das Centrais de Negócios no Brasil

- A) Existem cerca de 130 centrais de compras no país.
 B) Envolve 1.900 empresas, com um total de 2,2 mil lojas, cerca de 10 mil *check-outs* e 1,1 milhões de metros quadrados de área de vendas.
 C) As receitas dessas redes são de R\$ 7.455,00 por metro quadrado – contra um índice de R\$ 9.979,00 por m² das 300 maiores redes do país.
 D) Cerca de 48% das centrais trabalham ou trabalharam com marcas próprias.
 E) As receitas brutas totais dessas 130 centrais foram de cerca de R\$ 8,2 bilhões – com sensível crescimento sobre os R\$ 3 bilhões do ano anterior.
 F) A maior central é a AVAES – Associação dos Varejistas do Espírito Santo – com receitas de cerca de R\$ 430 milhões, 72 associados, e um total de 83 lojas (LOPES *et al.*, 2004).

Houve um processo de implantação de uma rede varejista no Rio Grande do Sul, formada por mais de cem pequenos empresários. Nos primeiros dois anos de atividade, as empresas ligadas à rede obtiveram os seguintes benefícios: (a) ganho aproximado de 10% nas negociações com fornecedores; (b) aumento do mix de produtos; (c) adoção de uniformes para todos os empregados; (d) início da padronização das fachadas; (e) criação de promoções mensais de alguns produtos; e (f) criação de um *site* para os associados trocarem informações realizarem as compras (MACHADO; DOTTO; WITTMAN, 2003).

Rede	Criação	Nº de Lojas	Rede	Criação	Nº de Lojas
AVERJ	1995	37	Multi Market	1999	50
Preço Baixo	1997	22	Pague Menos	1999	23
Redeconomia	1998	53	Nova Rede	2000	40

Fonte: ANTUNES, 2001: 125.

Oliveira (2002) apresenta três interessantes estudos de casos de redes varejistas de Fortaleza, Ceará: uma formada por supermercados, outra de livrarias e outra de farmácias.

Costa (2007) aponta uma aliança formada por treze redes de supermercados, que, juntas, possuem receitas de R\$ 3 bilhões. A Rede Brasil não é uma empresa, mas uma central de relacionamento com a indústria. Os supermercados associados na Rede Brasil se encontram nos seguintes Estados: Amapá, Espírito Santo, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Santa Catarina, e São Paulo.

Fonte: Elaboração própria.

6. O GRUPO MARTINS

Segundo Richers (2000), o grupo Martins reúne 700 fornecedores, atendendo 185 mil pontos de venda, trabalhando com 13 mil itens – sendo 287 com sua própria marca. O grupo consta de outras três empresas, além do atacado: a) Marbo Logística Integrada, uma prestadora de serviços logísticos; b) Tribanco, criado para financiar seus clientes; e c) Universidade Martins do varejo, que congrega o Empório da Gente, prestando apoio a dois mil varejistas.

Fleury *et al.* (2000) chegam a afirmar que o Martins é na verdade um prestador de serviços logísticos para o pequeno varejista, oferecendo entrega rápida de uma ampla variedade de produtos, inclusive de modo fracionado; financiamento próprio e assistência técnica. Sua estrutura conta com: a) estoque centralizado em um único centro de distribuição, em Uberlândia; b) frota própria de dois mil caminhões; c) rede nacional de *transit points*, que funcionam como local de transbordo entre veículos grandes e pequenos, para reduzir os prazos de entrega e os custos de transporte; d) sistema eficiente de processamento de pedidos, com telemarketing passivo e consultas *on-line* pelos vendedores e clientes, de modo a garantir a reserva imediata dos estoques; e) telemarketing ativo para promover vendas; e f) uso intensivo da tecnologia da informação.

Vacarini (2006) aponta que o início do grupo Martins se deu em dezembro de 1953, com a abertura do Armazém Borges Martins, em Uberlândia. Até o ano de 1960, o negócio era um misto de varejo e atacado – passando, então, a focar o atendimento a pequenos varejistas. Em 1976, a empresa começou sua expansão para outros setores, com a aquisição de uma emissora de rádio e de uma fábrica de grampos e pregos.

Em 1990, o Grupo Martins passou à condição de maior rede atacadista da América Latina. Foi criado o Tribanco – para apoiar seus clientes. Também nesse ano, foi criada a Universidade Martins do Varejo.

Em 1995 ocorreu o ingresso da Wal-Mart no país, que, para Mendonça (2002) foi uma terceira revolução, similar à introdução do auto-serviço nos anos 50 e à chegada dos hipermercados Carrefour. Assim, pode-se concluir que o grupo Martins começou a preparar uma reação: a criação de sua universidade para propiciar a criação da rede Smart.

No ano de 1996, a Universidade Martins ampliou o número de cursos oferecidos, e, em cerca de seis anos, a instituição já desenvolveu mil projetos e capacitou cerca de 20 mil proprietários de supermercados.

Em 1999, o grupo Martins adquiriu o Apoio Clube de Compras, que tivera receitas de R\$ 210 milhões no ano anterior, com duas unidades. O Apoio é sediado em Belo Horizonte, e marcou o ingresso do Martins no setor de atacado de auto-serviço – setor liderado no país pelo Makro, presente em nosso país desde os anos 70. Nesse mesmo ano, o Martins vendeu 50% do Apoio ao grupo Jerônimo Martins, de Portugal. Porém, em 2002, o Apoio foi vendido à Tenda Atacado.

A partir do ano 2000, o grupo Martins – após bons resultados em um projeto piloto – começou a equipar sua força de vendas com *handhelds*, obtendo acréscimo na produtividade. O grupo já a partir do final dos anos 80 passara a equipar os seus vendedores com *notebooks*, para agilizar as entregas. O grupo fechou o ano 2000 com receitas de cerca de R\$ 1,4 bilhão.

Mendonça (2002) afirma que o grupo Martins contava com cerca de 170 mil clientes, mais o apoio da Universidade Martins do Varejo e do Tribanco. O grupo também já contava com produtos de marca própria. Finalmente, aponta que o grupo conta com eficiência em logística – com centrais de armazenagem em Minas Gerais, São Paulo e João Pessoa – e no suporte de tecnologia da informação.

Em 2003, o grupo abandonou as parcerias na área de internet e desistiu de oferecer serviços de transporte para terceiros. Também reduziu em 50% o total de 33 mil itens comercializados. Em 2004, a Universidade Martins do Varejo chegou aos cem mil funcionários treinados. O faturamento das atividades atacadistas em 2004 foi de R\$ 2,4 bilhões, enquanto que as receitas totais do grupo Martins superaram ligeiramente a casa dos R\$ 3 bilhões. O grupo

detinha três centrais de armazenagem e 45 Centros de Distribuição Avançada, atendendo a 210 mil clientes. A área de armazenagem totalizava 113 mil metros quadrados. Sua frota própria rodou cerca de 47 milhões de quilômetros.

O grupo Martins anunciou em 2006 a contratação de César Suaki, vindo do Grupo Pão de Açúcar, para iniciar um processo de profissionalização de sua alta direção. O grupo Martins englobava: a organização atacadista, a Rede Smart, o Tribanco, e a distribuidora de medicamentos FarmaService. A Universidade Martins do Varejo chegou ao ano de 2006 com mais de 200 mil alunos treinados. Os cursos no início eram gratuitos, porém, dado que não havia percepção de valor, foi criado um programa de relacionamento em que bônus são trocados por serviços, e, quanto mais o cliente se relaciona com o grupo, mais créditos ganha. Por exemplo, os clientes da rede Smart acumulam bônus conforme o valor da compra e do número de itens em um mesmo pedido – que se transformam em créditos para frequentar os cursos. Os investimentos do grupo Martins em sua Universidade Corporativa eram de cerca de R\$ 5,5 milhões.

6.1. A rede Smart

A colocação da bandeira Smart em empreendimentos de terceiros começou a ser implementada em julho do ano 2000, com a instalação da primeira loja em Uberlândia (MG), sede do grupo Martins. A rede fechou esse ano com 35 lojas na região do Triângulo Mineiro.

Uma característica da Smart é o fato de o dono manter seu negócio, com apoio e estrutura do grupo Martins. Em outras palavras, a Smart é um conceito inovador, sendo quase um supermercado formado por lojas franqueadas, ficando o grupo Martins no papel de fornecedor logístico, criador de todo o campo da padronização visual, e de serviços de treinamento ao pessoal das lojas associadas.

Segundo Cançado (2003), a rede Smart é voltada a lojas com cerca de 700 m² e um mínimo de três *check-outs*. Os lojistas pagam um mínimo de R\$ 10 mil para se associarem, além de terem de reformar a loja para se adaptarem ao padrão Smart. Finalmente, recebem orientação e treinamento. As vantagens: a) passam a ter acesso a compras com menor preço – em função do porte da bandeira Smart e do apoio do Martins; b) recebem apoio de propaganda regional e até nacional: publicação de encartes com promoções, e até uso da TV; c) ganham apoio logístico; de exposição dos produtos, e de *lay-out* das lojas; d) existe o apoio financeiro do Tribanco; e d) os gestores das lojas da rede passam a contar com cursos de capacitação nas áreas consideradas vitais pela equipe da Universidade Martins de Varejo: fluxo de caixa, relacionamento com fornecedores e também como dispor as mercadorias nas gôndolas.

A adesão à rede Smart exige um investimento mínimo de cerca de R\$ 100 mil para a reforma e padronização da loja. Além disso, é necessário pagar uma taxa única que varia de R\$ 7 mil a R\$ 10 mil e uma mensalidade de R\$ 1 mil. Após aderir à rede Smart, o varejista costuma obter aumento significativo em suas vendas. Há ainda registros de clientes que tinham uma loja e após aderirem à rede conseguiram abrir novos estabelecimentos.

A proposta, dirigida ao varejo independente de pequeno e médio portes, vem apoiada numa central de negociação. O grupo contava com 15 centrais de negociações, fora a central nacional de Uberlândia. Essas unidades concentram entre 100 e 200 itens, dependendo da área de atuação – a maior parte sendo de produtos básicos e de alto giro.

As compras em conjunto e o rateio de despesas são feitas pelos pólos, separadamente. Além de adaptar a loja ao padrão visual da rede, um investimento que não sai por menos de R\$ 10 mil, cada estabelecimento associado tem de contribuir com uma taxa mensal de R\$ 1 mil para as despesas administrativas da rede. A rede Smart tem uma estrutura independente e pode comprar de quem quiser. Todos os supermercados administrados pela rede são pequenos e médios. Possuem de três a seis *check-outs* e foram reinaugurados com a marca Smart.

Cançado (2003) afirma que em dezembro de 2003, a bandeira Smart somava 383 lojas, nos seguintes Estados: Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, e São Paulo. Aduz que incorporou de uma só vez 127 lojas na Grande São Paulo, passando dos 500 pontos-de-venda. Silveira (2005) afirma que a Smart contava com 789 supermercados – sendo que Facchini (2006) corrobora que foram convertidas mais de uma loja por dia para bandeira Smart em 2005: 400 novos estabelecimentos. Durante esse ano, a rede passou a ter 23 pólos de atuação, ingressando em: Santa Catarina (com 32 supermercados em 16 cidades), no Tocantins, e no Espírito Santo. Desse total, sete pólos estão no Estado de São Paulo. O último, em São José dos Campos, significou investimentos de R\$ 2,9 milhões, e foi aberto com a adesão de 25 varejistas. Costa (2007) afirma que a rede Smart somava cerca de 800 lojas, e receita anual de cerca de R\$ 2,5 bilhões.

Em 2006, os 820 supermercados da marca venderam R\$ 3,5 bilhões. A rede Smart atingiu R\$ 4 bilhões de faturamento em 2007 e chegou a 942 filiados, em 9 Estados, mais o Distrito Federal. O próprio Martins cresceu 20% em 2007, sendo a Smart seu maior negócio. O Martins é o maior fornecedor individual para esses supermercados (FACCHINI, 2008).

7. Análise da Criação da rede Smart à luz do Modelo das Cinco Forças de Porter

A) Barreiras à entrada de novos competidores

O varejo é apresentado por diversos autores como isento de barreiras à entrada de novos competidores. Alguns exemplos ilustram isso: a) o fato de o maior varejista mundial – a Wal-Mart – ter sido criada em 1962, quando a maior concorrente da época, a Sears, já contava com cerca de 80 anos de experiência, primeiro com a venda pelo correio, e a partir da década de 20 com uma rede varejista; porém, a partir do ano de 1990, a Wal-Mart ganhou a liderança no varejo dos EUA, e a Sears, após inúmeros problemas, descontinuou todas as atividades no exterior, e foi adquirida pela KMart em 2004; e b) um grupo familiar, do Rio de Janeiro, que havia vendido sua rede de supermercados ao Carrefour, em poucos anos criou novamente uma rede de supermercados, Prezunic, que somou receitas superiores ao patamar de R\$ 1 bilhão no ano de 2006, concorrendo nesse mesmo ambiente competitivo, lado a lado com os grandes grupos varejistas de atuação nacional.

Essa ausência de barreiras de entrada facilitou ao grupo Martins a criação da rede Smart, porém, por outro lado, igualmente facilitou o ingresso de grandes *players* globais em nosso mercado. Além disso, o terceiro maior varejista mundial – a rede britânica Tesco, que tem tido um bem-sucedido programa de internacionalização – ainda não está presente no Brasil, e nada impedirá que também resolva investir em nosso mercado.

Das diversas fontes de barreiras à entrada citadas por Porter, algumas auxiliaram o atacadista Martins na criação da rede Smart: a) economia de escala, dado que possui centros de distribuição que cobrem com eficiência boa parte do território nacional, o apoio de um banco próprio, e um volume de compras elevado junto aos fornecedores; b) diferenciação de produto, mediante a oferta de serviços como padronização visual, produtos com marca própria, atividades de comunicação, e a criação da Universidade Martins – que propicia treinamento aos associados à rede Smart; e c) exigências de elevados investimentos para se entrar no setor: a existência de toda a estrutura do Martins representa um volume de investimentos que nem todas as empresas atacadistas concorrentes podem igualar.

B) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

O Martins é um atacadista, tendo *expertise* em atender aos pequenos grupos varejistas, que, por sua vez, atendem aos consumidores finais. Desse modo, primariamente, os seus concorrentes são as outras redes atacadistas. Porém, dado o crescimento dos grandes varejistas e suas inúmeras operações de aquisição de outras redes, o Martins passou a vislumbrar nesses grupos os seus maiores concorrentes – à medida que ameaçam o seu futuro. Dada a crescente concentração do mercado nessas maiores redes, a intensidade da concorrência entre elas é bastante forte – inclusive se pode afirmar que se trata de uma competição realizada em todo o mundo. Assim, é de se esperar que os maiores varejistas procurem se abastecer diretamente junto aos fabricantes – ampliando, portanto, a vulnerabilidade de grupos atacadistas. Esse elevado grau de rivalidade no setor com certeza foi um dos fortes motivadores à criação da rede Smart.

De 1994 a 1998, conforme dados da ABRAS *apud* Mendonça (2002), a participação do faturamento das duas maiores redes de supermercados no Brasil passou de 26% a 33%; a participação das cinco maiores passou de 37% a 48%; a participação das dez maiores passou de 47% para 58% e, finalmente, a participação das vinte maiores passou de 57% para 67%. Esse padrão de concentração nas grandes redes não é prerrogativa do mercado brasileiro: Wortmann (2004) afirma que a concentração dos cinco maiores redes supermercadistas na Alemanha é de 62,4% – índice semelhante aos 63,7% observados na Grã-Bretanha, porém, inferior aos 80,7% da França e bastante superior aos 28,8% da Itália.

Além do fator concentração, os atacadistas ainda enfrentam uma dificuldade adicional, pois algumas grandes redes também investiram nas lojas de vizinhança, como a bandeira O Barateiro, do grupo Pão de Açúcar, e a rede Todo Dia, da Wal-Mart. Essas lojas menores estão justamente focadas nas necessidades de conveniência dos consumidores, que normalmente não conseguem ser atendidas pelos hipermercados.

Por exemplo, Wortmann (2003) afirma que no ano 2000 a Aldi detinha 3.400 lojas na Alemanha, 1.860 em outros países da Europa Ocidental, 580 nos EUA/Canadá e 18 em outros mercados. Ainda aponta que 41% das receitas da Aldi desse ano foram provenientes do exterior. Ou seja, o risco mortal para um atacadista não é tanto o hipermercado quanto a capilaridade de uma grande rede formada por lojas de vizinhança, como a Aldi, com seus milhares de pontos de venda, e que tem sido apontada por diversos autores como um dos motivos da retirada da Wal-Mart do varejo alemão em 2006.

Em função desse quadro, os atacadistas sentiram um crescimento da vulnerabilidade de seus negócios. O grupo Martins tomou uma atitude pró-ativa, vindo a lançar a rede Smart, no ano 2000.

C) Pressão dos produtos substitutos

Pode-se afirmar que parece relativamente inviável a venda direta por parte da maior parte dos produtores dos itens tipicamente encontrados em supermercados. Assim sendo, é razoável prever a continuidade da existência de redes varejistas para atenderem aos consumidores, deve-se, portanto, analisar a possibilidade da substituição de determinados modelos ou formatos de lojas por outros. Sob esse prisma, o varejo como um todo não teria riscos, porém, apenas certo formato pode vir a se tornar ultrapassado, vindo a ser substituído por algum novo formato na preferência ou hábito dos consumidores.

Porém, talvez a maior ameaça de substituição do varejo seja o comércio eletrônico, que pode tornar uma rede de lojas obsoleta, fazendo com que as compras passem a ser realizadas pela Internet. Assim, os varejistas precisam desenvolver outra *expertise*, para poderem atuar nos dois campos – lojas físicas e comércio eletrônico – podendo valer-se das naturais sinergias de compras e do suporte logístico.

No caso do grupo Martins, a criação de uma nova rede se insere no mercado exatamente como as demais redes já instaladas, competindo pela sobrevivência frente às grandes redes – sendo que essa almejada sobrevivência é mútua: do próprio Martins, por um lado, e dos varejistas associados, por outro.

D) Poder de negociação dos compradores

Os consumidores finais possuem um poder de negociação praticamente nulo diante do varejo supermercadista. Trata-se de uma característica praticamente igual a todas as redes, em relação ao consumidor individual. Porém, no caso de redes que apresentam um pequeno volume de lojas, concentradas em determinada localidade, pode-se considerar que de certa forma existe um maior poder dos compradores, enquanto detentores de certos hábitos, e não enquanto fontes individuais de pressão diante do varejista. Essa possibilidade trabalha do lado do grupo Martins, no sentido de convencer esses pequenos varejistas a aderirem à rede Smart e a ficarem, desta forma, menos vulneráveis, pelo fato de ingressarem em um grupo com uma bandeira de penetração praticamente nacional, e com presença na mídia.

Por outro lado, esses varejistas se enxergam como pequenos – e de fato o são – diante dos grandes produtores, em relação aos varejistas nacionais. Aqui está outra vantagem estratégica: ao se associarem, passam a se beneficiar de um volume de compras relativamente maior, e da existência de marcas próprias – algo impensável para pequenas redes de supermercados.

Cabe destacar o alerta de Ghisi (2005), no sentido de que o simples ingresso em uma central de compras – ou, paralelamente, a filiação à rede Smart – não representa qualquer garantia de sobrevivência, e não pode, portanto, ser a única estratégia de algum pequeno varejista, tendo que ser complementada com outras abordagens, como o lançamento de serviços inovadores, por exemplo.

E) Poder de negociação dos fornecedores

Os consumidores fazem uma grande parte de suas compras nas instituições varejistas. A realidade da vida moderna tem valorizado cada vez mais os aspectos da conveniência – em grande parte, um dos trunfos do canal varejista. Este procura oferecer um mix de produtos, serviços e conveniência, sendo, dessa forma, cada vez menor o poder das grandes marcas dos fabricantes no que tange à distribuição. Mesmo se o Comércio Eletrônico for considerado uma ameaça ao comércio tradicional, continua sendo um canal de distribuição, intermediário entre o fabricante e o consumidor final – como a Amazon, uma das líderes dessa nova forma de negócio.

As marcas próprias dos varejistas representam uma forma que o varejo encontrou de não ficar à mercê dos fornecedores. Burt (2000) afirma que o maior controle exercido pelos varejistas sobre a cadeia logística a partir dos anos 80 lhes permitiu criar e monitorar a qualidade necessária para promover valor através de suas marcas próprias. Mudanças nas práticas logísticas – como a centralização da distribuição – também ampliou a base de suprimento para as marcas dos varejistas. Finalmente, pela redução do número de entregas, permitiu-se que pequenos fabricantes e novos entrantes, sem experiência de distribuição, passassem a suprir os produtos de marca própria dos varejistas.

O valor das marcas próprias para o consumidor final é ilustrado por Sobel (1999), ao relatar que em 1962 a Sony começa a vender aparelhos de TV totalmente transistorizados por um preço 33% menor que o da RCA. Entre 1963 e 1977, a Sears vendeu 6,5 milhões de aparelhos de TV em cores Sanyo, com sua própria marca, totalizando cerca de US\$ 700 milhões em receitas, sendo que a RCA e as demais produtoras norte-americanas se haviam recusado a produzir esse produto com a marca do varejista. Ou seja, a Sears procurou um fornecedor que atendeu a uma demanda dos consumidores, buscando, ao mesmo tempo, evitar uma total dependência ante os fabricantes domésticos. Da mesma forma, em nosso mercado, a Casas

Bahia começou a enfrentar dificuldades junto aos fabricantes de móveis: o varejista havia constatado o desejo de os consumidores adquirirem peças soltas, por exemplo, apenas uma cama ou um guarda-roupa, porém, os fabricantes apenas vendiam os conjuntos completos. Assim, segundo Costa e Garcia (2006), a Casas Bahia adquiriu a Bartira e a Móveis Bela Vista – duas fábricas de móveis.

Nesse mesmo sentido, Dawson (2001) afirma que diversos varejistas possuem uma política de atuar com produtos 100% de sua marca própria, como Marks & Spencer, Body Shop, Benetton e Ikea. Ainda apresenta que varejistas de diversos setores – C&A, DIY, Boots, El Corte Inglés – possuem uma elevada proporção de produtos com suas próprias marcas. Finalmente, exemplifica com a Decathlon, maior varejista de produtos esportivos da Europa, com €1,8 bilhões em receitas no ano de 1998, e que possui uma proporção de 50% de suas receitas provenientes de produtos de sua própria marca.

Assim, o poder dos fornecedores diante do varejo não chega a ser propriamente uma ameaça. Em se tratando da situação específica na qual o maior atacadista do país cria uma rede varejista, pode-se concluir que os grandes fornecedores estariam aliados; pois o Martins é um grande cliente, e interessa a esses produtores que existam alternativas às grandes redes varejistas – que muitas vezes impõem condições onerosas para continuarem adquirindo seus produtos, e já possuem décadas de tradição no lançamento de marcas próprias.

8. Considerações Finais

Diante de um quadro em que inúmeras redes de supermercados estão sendo adquiridas pelos maiores grupos varejistas atuando no país, as empresas atacadistas tiveram que reagir, criando formas alternativas para viabilizar a continuidade de seus negócios. Há um agravante nessa relação concorrencial: o fato de que vários desses grupos adquirentes atuam em inúmeros países, possuindo, portanto, condições financeiras inigualáveis para enfrentar as pequenas redes de supermercados locais ou regionais, e para trazer produtos do mundo inteiro em condições financeiras mais vantajosas, que, muitas vezes, os próprios atacadistas não conseguem igualar.

A preocupação desses atacadistas se justifica porque quando algum dos maiores grupos varejistas do país adquire alguma rede menor, esta última passa a se abastecer diretamente junto aos produtores, deixando, portanto, de ser cliente do atacado. Assim, para um atacadista, as ações que ajudam a garantir a sobrevivência independente dos seus clientes significam, em última instância, ações que garantem a própria sobrevivência.

Assim, o grupo Martins foi pró-ativo, procurando formatar uma rede varejista, praticamente uma franquia, procurando garantir condições de sobrevivência a pequenas lojas e redes dispersas, enquanto garante clientes e sustentabilidade para o seu próprio negócio. A rede Smart se apóia nas vantagens competitivas do grupo Martins: suporte de logística e em tecnologia da informação. Além disso, o banco do grupo oferece importante ferramenta: crédito, vital para pequenos comerciantes.

Ao aplicar o Modelo das Cinco Forças de Porter, a análise foi amplamente favorável ao passo inovador e pró-ativo que o grupo Martins empreendeu. Os varejistas que se associam ganham em especial no campo poder de negociação, incluindo aspectos como produtos com marca própria e propaganda cooperada.

A forma como o grupo Martins preparou a criação da rede Smart, com as lojas Empório da Gente e com a Universidade do Varejo, mostrou o grau de comprometimento com essa estratégia.

Posteriores estudos podem analisar à luz de um maior horizonte de tempo o eventual acerto dessa estratégia, bem como realizar comparações com o desempenho de outros grupos atacadistas nacionais.

9. Referências

- ANTUNES, J. C. S. **Panorama do Varejo Alimentar no Brasil e um Estudo de Caso Sobre o MARJ – Mercados Associados do Estado do Rio de Janeiro: Uma Alternativa de Negócios de Pequenos e Médios Supermercadistas**. 2001. 149f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNESA, Rio de Janeiro.
- ARRUDA, C. C. *et al.* Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo: Ed. FGV, v. 37, n.4, out.-dez. 1997, p. 28-37.
- BURT, S. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 8, set. 2000, p. 875-890.
- BYRNES, J. L. S. Supply Chain Management in a Wal-Mart World. **Harvard Business School Working Knowledge**. 08 abr. 2003. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/3616.html>>. Acesso em 03 jun. 2010.
- CAMPASSI, R. Sob novo comando, a CVC promete mais agressividade. **Valor Online**, 21 mai. 2007.
- CANÇADO, P. O varejo de Martins. **Isto É Dinheiro**, 19 nov. 2003.
- COSTA, A. J. D. Wal-Mart e sua estratégia para o varejo norte-americano e internacional. **História Econômica & História de Empresas**. ABPHE. Vol. VIII, no. 2, p. 145-168, Julho-Dezembro/2005.
- COSTA, A. J. D.; GARCIA, J. R. O empresário schumpeteriano e o setor de varejo no Brasil: Samuel Klein e as Casas Bahia. Editora UFPR: **Revista de Economia**, v. 32, no. 1, p. 57-82. Jan-jun/2006.
- COSTA, M. A ofensiva dos pequenos. **Portal Exame**, 08 mar. 2007.
- DAWSON, J. Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization. **British Journal of Management**, v. 12, p. 253-266, 2001.
- DAWSON, J. Internationalization of Retailing Operations. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 4, 1994, p. 267-282.
- DIAS, W.A. **Relações verticais colaborativas e mensuração contábil: uma análise da abordagem ABC**. 2005, 209f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. 2005. Disponível em: <http://www.btdt.ufu.br/tde_arquivos/2/TDE-2006-02-01T052857Z-80/Publico/WADiasDISSPRT.pdf>. Acesso em 28 jun. 2007.
- EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. ANPAD. V. 5, n. 2, Mai.-ago. 2001, p. 65-90,
- FACCHINI, C. Rede Smart, criada pelo Martins, já fatura perto de R\$ 3 bilhões. **Valor Online**. 23 mai. 2006.
- FACCHINI, C. Pequenos usam tecnologia do Wal-Mart. **Valor online**, 24 jan. 2008.
- FLEURY, P. R. *et al.* **Logística empresarial – a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas. 2000.
- GHISI, F.A. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista**. 2005. 282f. Tese (Doutorado em Administração). FEAC-USP. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDMAN, A. L. A.–area designer teams with Carrefour. **Los Angeles Times Online**. 08 dez. 2006.
- HALLSWORTH, A.; BELL, J. Retail change and the United Kingdom Co-operative Movement – new opportunity beckoning? **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 13, n. 3, jul. 2003, p. 301-315.
- KANTER, R.M. **Quando os Gigantes Aprendem a Dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas. 1991.
- LOPES, F. F. *et al.* **Estratégias de rede de empresas: O Associativismo no Pequeno Varejo Alimentar**. IN: SEMEAD, 7. São Paulo: FEA-USP. 2004.
- MACHADO, R.A.; DOTTO, D.M.R; WITTMANN, M.L. **Redes de cooperação: um relato da implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos do Rio Grande do Sul**. IN: ENEGEP, 23. Ouro Preto: 2003.
- MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S.; ALPERSTEDT, G.D. **Mudanças estratégicas no varejo de materiais de construção**. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília – DF. 2005.
- MARTINS, G.A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2006.
- MENDONÇA, J. Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. Salvador: SEI, 2002, p. 141-158. (Série Estudos e Pesquisas, 57). Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/bahia_analise/sep/pdf/sep_57/pag_141.pdf>. Acesso em 25/06/2007.
- NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy in Marketing. **Business Horizons**, v. 30, n. , p. 61-68, jul.-ago. 1987.
- OLIVEIRA, L. A. G. **As alianças estratégicas e as pequenas e médias empresas: Uma Análise a partir de Três Estudos de Caso no Comércio Varejista de Fortaleza**. In: XXVI ENANPAD, Salvador (BA). *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REIJNDERS, W. J. M.; VERHALLEN, T. M. M. Strategic alliances among small retailing firms: Empirical Evidence for the Netherlands. **Journal of Small Business Management**, v. 34, n. 1, p. 36-45, jan. 1996.
- RICHERS, R. **Marketing – Uma Visão Brasileira**. São Paulo: Negócio Editora. 2000.
- ROBERT, M. **Estratégia: Como Empresas Vencedoras Dominam Seus Concorrentes**. São Paulo: Negócio Editora. 1998.
- SILVEIRA, V. Eficiência eleva receita por m² das lojas. **Gazeta Mercantil**, 14 set. 2006.
- SILVEIRA, V. Smart disputa o Vale do Paraíba com grandes redes. **Gazeta Mercantil**, 01 dez. 2005.
- SOBEL, R. **When Giants Stumble**. New Jersey: Prentice Hall Press. 1999.
- TENG, B.S. Collaborative advantage of strategic alliances: Value Creation in the Value Net. **Journal of General Management**, v. 29, n. 2, Winter 2003.

VACARINI, J. L. **Alianças estratégicas no segmento varejista: O Caso da Rede Smart.** 2006. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração). CNEC/FACECA. Faculdade Cenecista de Varginha, Minas Gerais.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados.** Dissertação, 189f (Mestrado em Economia Aplicada). Piracicaba: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 2003.

WORTMANN, M. **Structural Change and Globalisation of the German Retail Industry.** Discussion Paper. Out. 2003. Social Science Research Center Berlin. Disponível em: <<http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202b.pdf>>. Acesso em 03 jun. 2010.

WORTMANN, M. Aldi and the German Model: Structural Change in German Grocery Retailing and the Success of Grocery Discounter. **Competition & Change**, v. 8, n. 4, dez. 2004, p. 425-441.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman. 2001.