

A Influência da Diversidade Cultural Brasileira na Gestão de uma Rede Associativista de Supermercados

Marcelo Sales Ferreira
marcelog@ufrj.br
UFRRJ

Alberto Gabbay Canen
agcanen@pep.ufrj.br
UFRJ

Resumo: O setor supermercadista brasileiro tem passado por severas mudanças no seu ambiente, apresentando competição em níveis crescentes de acirramento. Diante do avanço dos grandes players internacionais, os pequenos e médios supermercadistas brasileiros viram-se diante da necessidade de modernização do seu sistema de gestão e, em alguns casos, partiram para o estabelecimento de alianças colaborativas horizontais a fim de alcançar mais facilmente objetivos estratégicos comuns. No campo de estudo da influência da diversidade cultural nas organizações, tem-se o fato de que o Brasil é um país multifacetado e que o desenvolvimento de uma sensibilidade cultural por parte das empresas de varejo é fundamental para o sucesso competitivo. O objetivo do presente estudo consiste em, a partir do caso de uma rede com atuação nacional, analisar a influência de culturas regionais brasileiras nas diretrizes de gerenciamento do composto varejista. Os dados oriundos das entrevistas realizadas in loco com profissionais da rede e supermercadistas filiados mostraram, ao mesmo tempo, um reconhecimento da influência cultural sobre as preferências e hábitos dos consumidores, e uma dicotomia entre a adaptação e a padronização das políticas mercadológicas.

Palavras Chave: varejo - diversidade cultural - supermercados - -

1. INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças no cenário econômico e mercadológico em que as empresas atuam acarreta a necessidade de constante busca de modernização dos processos de negócios e alinhamento em relação aos novos hábitos dos consumidores. Esse quadro de complexidade complementa-se com a intensificação das trocas internacionais e expansão das atividades dos grupos empresariais para além de suas fronteiras nacionais de origem, acirrando ainda mais a competição.

Esse conjunto de mudanças, que transformam o modo de vida das pessoas e a forma de atuação das empresas, é parte de um conjunto 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.

O setor supermercadista brasileiro depara-se com a influência desses elementos desafiadores para as empresas do setor. 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. 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 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.

A diversidade cultural nos mercados afeta todas as empresas. A diversidade cultural entre as nações impõe uma sensibilidade cultural capaz de adaptar as estratégias mercadológicas das empresas a cada contexto. Dentro de um país, contudo, podem 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).

O 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.

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.

Portanto, o objetivo deste estudo consiste em identificar a importância atribuída pela Rede Smart à influência das culturas regionais na definição das diretrizes de gerenciamento da rede em pólos localizados nas cinco regiões administrativas do Brasil, norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul.

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. 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 que abordem a influência das culturas regionais brasileiras na gestão e estratégia das empresas.

2. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO DE VAREJO DE SUPERMERCADOS

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 incumbe-se 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).

Novaes (2004) 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. Na maioria dos canais o varejo se apresenta como elo final de ligação com o consumidor. (Figura 1).

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 adiante.

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.

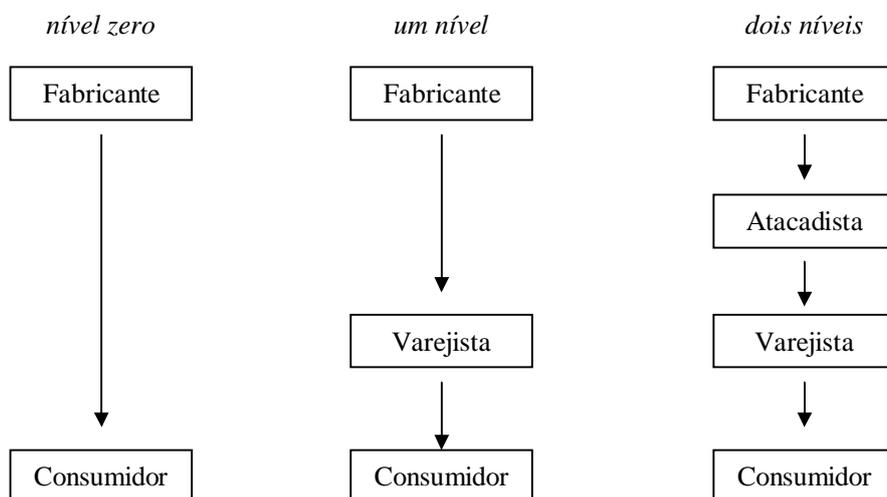


Figura 1: Canais de marketing de bens de consumo.

Fonte: KOTLER (2000).

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 frequentes auto-servirem-se utilizando cestas e carrinhos.”

A complexidade das 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 US\$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.

3. CENÁRIO COMPETITIVO DO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

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).

No processo de desenvolvimento do setor supermercadista brasileiro, destacam-se, nos últimos anos, movimentos dos grandes grupos, que reforçam o nível de concentração do mercado, e, em contrapartida, articulação dos pequenos comerciantes em redes capazes de melhorar as condições de competitividade desses atores frente ao poder de escala e de investimentos das grandes redes, muitas vezes capitaneadas por grupos estrangeiros de destaque no mercado mundial, como o norte-americano Walmart e o francês Carrefour.

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 (RANKING ABRAS, 2011).

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 1: 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)

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.

A expansão deflagrada 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.

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.

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 de auto-serviço, 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.

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 (2008), essas alternativas estratégicas estão baseadas no composto varejista. O composto de marketing do varejista inclui mix de produtos, preços, promoção, apresentação, pessoal e ponto de venda (PARENTE, 2000). A importância do ambiente de loja diferencia a estratégia de marketing de um varejista quando comparado a uma organização de outro ramo de atividade.

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.

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. Um fenômeno mundial envolvendo o posicionamento estratégico das empresas do setor tem sido a adoção de itens de marca própria no mix. 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 Tael 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.

Todas as iniciativas voltadas para o aumento da eficiência na gestão da cadeia de suprimentos e melhoria sobre o conhecimento dos hábitos dos consumidores interessam tanto à indústria quanto ao varejo, que juntos podem ter iniciativas que culminem com a ampliação do valor entregue ao cliente final. 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.

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.

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. Uma forma de propaganda utilizada por varejistas brasileiros de todos os tamanhos, e, principalmente do setor de supermercados, é a distribuição de jornais 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.

Após um crescimento do número de superlojas (3.000 à 5.000m²) e hipermercados (7.000 à 16.000m²) durante as décadas de 80 e 90, observa-se no Brasil os primeiros indícios de que esses formatos estariam próximos de seu esgotamento. Além da escassez de áreas comercialmente nobres para lojas dessas dimensões próximas aos grandes centros, verifica-se, com a relativa estabilização dos preços e redução do tempo disponível pelos consumidores, o crescimento da participação de lojas menores nas vendas do setor. Parente (2008) identifica algumas vantagens do pequeno varejo que são capazes de influenciar na escolha dos clientes (Figura 2)

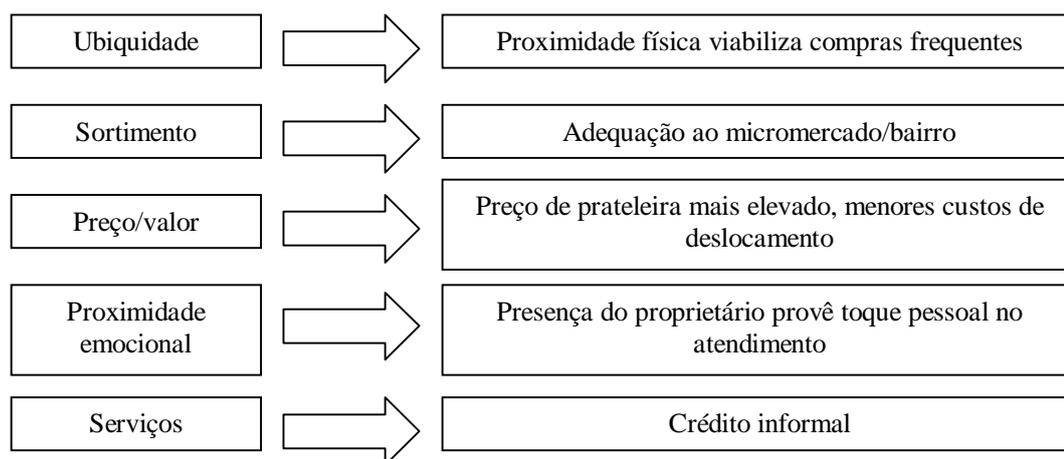


Figura 2: Vantagens do pequeno varejo

Fonte: PARENTE *et al.* (2008, 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 e SERRENTINO, 2002).

4. MOVIMENTOS COLABORATIVOS NO MÉDIO E PEQUENO VAREJO

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.

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 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. 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).

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 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.

Em conjunto, pequenas empresas do setor acessam com mais facilidade o fornecimento direto das indústrias e obtêm maiores poderes de barganha nas negociações. Ao longo dos últimos anos, essas associações passaram a desempenhar ações conjuntas que extrapolam essa função de central de compra, promovendo aprendizagem coletiva pela troca de experiência, atualização das ferramentas de gestão e aprimoramento dos níveis de serviço. 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 (LUKIANOCENKO, 2010)

5. DIVERSIDADE CULTURAL BRASILEIRA

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.

Para Trompenaars (2004), as expectativas que um indivíduo cria sobre algo são formadas com base na origem cultural desse indivíduo. Por exemplo, 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.

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.

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).

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.

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. 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.

No estudo da cultura de um país é natural que uma perspectiva histórica seja tomada, já que 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. Hofstede (1997) afirma que o Brasil é um dos países em que se pode perceber a presença de diversas culturas regionais dentro da mesma fronteira nacional.

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.

6. METODOLOGIA

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 (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. Entre os vinte estados brasileiros em que a rede atua, foram selecionados cinco, um em cada região administrativa da federação (Amazonas na região norte, Paraíba no nordeste, Goiás no centro-oeste, Rio de Janeiro no sudeste e Rio Grande do Sul na região 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.

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.

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.

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).

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 Smart, que fica localizado na sede, em Uberlândia (MG). As entrevistas com os supervisores foram

previamente agendadas, e os supermercadistas filiados foram contatados pelo pesquisador ou pelo supervisor que se propunha a ajudar na realização dos contatos.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO

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).

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 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.

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. A Rede Smart possui uma estrutura administrativa sediada em Uberlândia, que gerencia 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.

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.

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.

A diversidade entre as regiões de atuação se manifestam quando a empresa precisa decidir quais itens irão compor o jornal de ofertas mensal. Na Paraíba, é produzido apenas um modelo de caderno de ofertas para todos os filiados, do litoral ao sertão, envolvendo uma distância de até 500 quilômetros entre uma loja e outra. Em Goiás, a rede dividiu o estado 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 do pólo 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 pólo 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 Smart 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.

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 categorias de 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 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.(PBD)

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, embalagens plásticas 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.

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.

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. 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), para quem 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.

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.

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 nacional de marketing).

Quando o gerente manifesta a intenção de não ferir as pessoas 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 sintasse desconfortável diante de jeitos de falar, vestir ou músicas típicas de uma outra cultura que não a sua. Entretanto, 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.

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 pólo do Rio Grande do Sul).

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, Manaus, 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.

8. CONCLUSÕES

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.

Confirmando o resultado de estudos recentes na área de varejo, o caso em estudo mostrou que o associativismo tem evoluído quantitativamente e qualitativamente. 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.

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.

9. REFERÊNCIAS

- ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), 1993, *Supermercados: 40 anos de Brasil*. São Paulo, Associação Brasileira de supermercados (ABRAS).
- 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.
- BARDIN, L., 2007, *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- 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.
- 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.
- CHURCHILL, G. A., PETER, P., 2003, *Marketing: criando valor para o cliente*. 1ªed., São Paulo, Saraiva.
- DAMATTA, R., 1986, *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro, Editora Rocco.
- FENSTERSEIFER, J. E., 2000, "Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio". *Revista Eletrônica de Administração*, v. 6, n. 3.
- GULATI, R., 1998, Alliances and network, *Strategic Management Journal*, v. 19
- HILÁRIO, W., 2010, "Avanço generalizado e faturamento ultrapassa R\$177 bilhões", *Revista Superhiper*, Abril, n. 407, pp. 38-58.
- 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.

- KOTLER, P.**, 2000, *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- 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.
- LEVY, M., WEITZ, B. A.**, 2000, *Administração de varejo*. São Paulo, Atlas.
- 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.
- MATTOS, A., MADUREIRA, D.**, 2011, Carrefour e Pão de Açúcar conversam há um mês. *Valor Econômico*. 24 de maio, p. B1.
- MUZZIO, H.**, 2010, “Cultura organizacional e perspectivas estratégicas da regionalidade cultural brasileira.” *VI Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, 120, Florianópolis, Mai.
- NOVAES, A. G.**, 2004, *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 2ªed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- PARENTE, J.**, 2000, *Varejo no Brasil, gestão e estratégia*. São Paulo, Atlas.
- PARENTE, J., BARKI, E., KATO, H. T.**, 2008, “Estratégias de marketing para o varejo na baixa renda.” *XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2798, Rio de Janeiro, Setembro
- RANKING ABRAS**, 2011, *Superhiper*, Abril, n. 418, p. 46-140.
- 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.
- 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, Brasil.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R.**, 2002, *Administração da produção*. 2ªed. São Paulo, Atlas.
- 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.
- 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.
- TANURE, B., DUARTE, R. G.**, 2006, *Sensibilidade cultural*. GV Executivo, v. 5, n. 4, (set/out).
- TROMPENAARS, F.**, 1994, *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo, Educator, 1994.
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN**, 2008, “A participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas?” *XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 1937, Rio de Janeiro, Setembro.
- 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.
- YIN, R. K.**, 2005, *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.