

# Inovações no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Walmart no mercado brasileiro\*

*Roberto Minadeo*

Centro Universitário Euro-Americano e Instituto de Educação Superior de Brasília

Recebido: 04/06/2008 Versão revisada (entregue): 09/01/2009 Aprovado: 03/02/2009

## RESUMO

A inovação na área de serviços é mais difícil do que no setor industrial. Em 2006, a Walmart no Brasil ultrapassou o Carrefour, assumindo a segunda colocação no ranking do varejo alimentar do país. A Walmart, pioneira no uso da TI e em vários aspectos da logística no varejo, ingressou no Brasil em 1995; após o aprendizado inicial, empreendeu um programa de crescimento com a abertura de novas lojas e a aquisição de outras redes.

Enquanto isso, o Carrefour, que ingressou vinte anos antes, atingiu a liderança em 1990 apenas criando hipermercados, formato em que foi pioneiro na Europa, e iniciou um processo de entrada no varejo de vizinhança, com a aquisição de diversas redes locais, porém com resultados duvidosos. Em 2007, o Carrefour adquiriu a rede Atacadão, retomando a liderança. O artigo analisa as inovações, as estratégias de entrada e de crescimento das duas empresas, e a aquisição do Atacadão.

**PALAVRAS-CHAVE** | inovação; varejo; estratégia empresarial; internacionalização do varejo; fusões e aquisições.

**CÓDIGOS JEL** | F23; M11; M16; M19; G34

\* Faço questão de agradecer aos pareceristas anônimos da RBI, que contribuíram para a melhoria e o aperfeiçoamento do processo de pesquisa.

## **Innovations in retail food: an analysis of strategies for entry and growth of Carrefour and Walmart in the Brazilian market**

### ABSTRACT

Innovation in the sector of services is more difficult than in the industry. In 2006, Walmart in Brazil surpassed Carrefour, taking second place in the ranking of the retail food. Walmart, a pioneer in the use of IT and in various aspects of logistics in retail, arrived in Brazil in 1995 and, after the initial learning, has started a program of growth by opening new stores, and the acquisition of other groups.

Meanwhile, Carrefour, which had arrived twenty years earlier and was the leader of food retail's country in 1990, only by the means of opening hypermarkets, format in which was pioneer in Europe, started a process of entering the retail neighborhood, acquiring several local companies, but with results doubtful. In 2007, Carrefour acquired Atacadão, resuming the lead. The article analyses the strategies of innovation, the entry and growth of the two companies in Brazil, and the acquisition of Atacadão.

**KEYWORDS** | innovation; retail industry; business strategy; internationalization of retail industry; mergers and acquisitions.

**JEL-CODES** | F23; M11; M16; M19; G34.

---

### **1. Introdução**

Burlamarqui e Proença (2003) tratam do tema essencial da inovação, remetendo a Schumpeter, segundo o qual o processo de mutação industrial está revolucionando a economia a partir de dentro, criando uma nova situação e destruindo permanentemente a antiga. Assim, todos os elementos da estratégia empresarial apenas adquirem um significado verdadeiro sob o pano de fundo dessa “destruição criadora”.

Sobre a estratégia de crescimento externo, Pinto Júnior e Iooty (2005) apontam que as empresas podem: i) acessar novos mercados ou aumentar o poder de

mercado de forma rápida; ii) obter ganhos de eficiência produtiva do ponto de vista seja estático, seja dinâmico; iii) diversificar suas atividades produtivas; e iv) alcançar a internacionalização de suas atividades, quando for o caso de uma operação *cross-border*.

Defendendo as alianças empresariais como modo de entrada em novos mercados, Rasmussen (1989) argumenta que as organizações não estariam vinculadas aos riscos dos investimentos iniciais (*greenfield investment*), pois a parceria levaria em conta certa experiência e *know-how* dos pares. Para ele, na nova realidade da economia internacional, as parcerias são fundamentais para uma empresa entrar em novos mercados em um curto espaço de tempo, eliminando várias etapas.

Inserida nesse cenário, ao longo das últimas décadas a economia brasileira tem sofrido importantes alterações para se adequar a essa nova ordem produtiva e concorrencial. Podem ser destacadas: i) inserção na globalização financeira e produtiva (GONÇALVES et al., 1998); ii) abertura ao capital estrangeiro no início da década de 90, iii) programas de privatização; iv) reorientação estratégica das empresas; v) aumento dos processos de fusões, aquisições e outras associações empresariais; e vi) aprimoramento no aparato regulatório governamental e avanços nos mecanismos e no sistema de governança corporativa.

O *ranking* dos maiores supermercados brasileiros de 2006 teve a Walmart na segunda posição, com receitas de R\$ 12,9 bilhões, à frente do Carrefour, com R\$ 12,7 bilhões. A Walmart, no Brasil desde 1995, em apenas onze anos superou o Carrefour, que ingressou em 1975 e já havia liderado o mercado de 1990 a 2000.

Neste artigo, faz-se uma análise das estratégias de entrada, da trajetória de crescimento e das características das duas empresas. Além disso, estuda-se a aquisição da rede Atacadão pelo Carrefour, aqui considerada estratégica para a retomada da liderança no segmento e para defender-se da entrada de novos *players* ou do crescimento dos principais concorrentes. O artigo tem a seguinte estrutura: após esta introdução, a seção 2 apresenta alguns conceitos referentes a inovação, estratégia empresarial e Fusões e Aquisições (F&A), com o intuito de permitir a análise das aquisições feitas pelas empresas em sua trajetória. A seção 3 trata da Metodologia. A seção 4 apresenta breve evolução histórica do Carrefour e do seu maior concorrente – a rede Walmart –, primeiro em geral e depois no mercado brasileiro. A seção 5 faz uma análise da compra da rede Atacadão pelo Carrefour. A seção 6 traz considerações finais, e as referências encerram o artigo.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Inovação

“A inovação é arriscada. Mas também é arriscado entrar no carro e ir ao supermercado comprar pão. Toda atividade econômica é por definição de alto risco, e defender o passado – ou seja, não inovar – é bem mais arriscado que construir o futuro” (BEATTY, 1998, p. 196). Aaker (1984) afirma que o Modelo T da Ford não estava capacitado a receber carroceria por ser um carro aberto. Lançado em 1908, tornou-se obsoleto no início da década de 20. Assim, em maio de 1927, a empresa teve de paralisar as operações por quase um ano para atualizar o modelo, com a demissão de 60 mil funcionários apenas em Detroit, substituindo 15 mil máquinas-ferramenta e construindo outras 25 mil. As perdas foram de US\$ 200 milhões, além de ficar por nove meses sem receitas; a GM obteve nesse momento a liderança do mercado norte-americano de automóveis.

Para Machado e Vasconcellos (2007), a inovação é qualquer novo aspecto que a empresa apresente: podendo ser na área do trabalho organizacional ou na do técnico, em produtos ou processos. Os autores aduzem que as empresas inovadoras são as que oferecem aos consumidores um produto com valor superior. Rieg e Alves Filho (2007) apontam que, nos ambientes mais dinâmicos, as empresas investem em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos e processos, adquirem ou licenciam tecnologias de terceiros; ou fazem alianças estratégicas com outras companhias visando o acesso a novas tecnologias.

O que conta para a inovação é a habilidade de identificar claramente um problema, mais o talento de resolvê-lo. Essas duas tarefas são geralmente definidas como trabalho, sem qualquer *glamour*. A inovação é como uma exploração, porque não pode ser limitada a repetir os caminhos já percorridos pelos demais. A maioria das inovações decorre de pessoas dedicadas a trabalhar com afinco em certo campo bem específico, a fim de solucionar um problema bem definido; o início pode até ser banal, como o caso de Page e Brin – da Google. Por exemplo, Carlson, que inventou a fotocópia, levou décadas de esforço antes de a Xerox lançar seu primeiro produto.

Fontes de inovação: a) curiosidade; b) riqueza; c) necessidade; e d) combinação de vários fatores. O autor apresenta dois exemplos: a) a 3M começou em 1902, buscando depósitos minerais. Apenas 15 anos depois chegou ao primeiro lucro por meio da venda de lixas. Com a necessidade de uma forma transparente de marcar as bordas de objetos – especificamente a pintura de automóveis em duas cores –,

em 1925 criou a fita Scotch, que transformou quase que imediatamente o porte do negócio; e b) A Apple lançou o Apple II em 1977, vendido a US\$ 666, e já exibindo cores e gráficos – foi o primeiro computador pessoal vendido em massa e transformou a Apple em uma empresa bilionária em sete anos; porém, o centro de pesquisas da Xerox em Palo Alto, o Parc, fizera um computador pessoal, denominado Alto, vários anos antes: em 1973; e quando a IBM lançou seu produto, tornou-se o padrão da indústria. Segundo o autor, a primeira interface gráfica foi criada no Parc, mas apenas lançada pela Apple, no MacIntosh, em 1984. Da mesma forma, o iPod, lançado pela Apple em 2001, não foi o primeiro instrumento digital para reproduzir músicas: anos antes, já haviam sido lançados concorrentes por: SaeHan, Diamond Multimedia e Creative Labs. Nos últimos 30 anos, Apple, Google, Microsoft, HP e Yahoo começaram como pequenos grupos que não detinham as condições de implantar as suas ideias novas em empresas já estabelecidas e, portanto, dotadas de certos procedimentos burocráticos. Outra situação: enfrentando Apple, Siemens, HP e Sharp, a pequena Palm Pilot saiu-se a vencedora, no que veio a ser o mercado dos *palmtops*, ao reunir pela primeira vez os seguintes atributos: a) caber no bolso de uma camisa; b) conectar-se com um PC; c) facilidade e rapidez de uso; e d) preço abaixo dos US\$ 299. Talvez uma situação mais grave: a primeira câmera digital foi criada pela própria Kodak no distante ano de 1976, porém não foi levada ao mercado para preservar toda sua estrutura de produção de câmeras, filmes e revelação; os custos foram imensos: nos últimos anos, mais de 100 dos 220 prédios de sua sede foram demolidos, 60 mil empregos foram cortados, e os prejuízos são contínuos – tudo isso porque o pioneirismo em levar ao mercado a fotografia digital foi deixado aos rivais (BARIFOUSE, 2008; BERKUN, 2007; TEICH, 2008).

A seguinte situação ilustra como a concorrência tem forçado as empresas a inovar com maior frequência: em 1983, a BMW lança a linha K, equipada com motor de quatro cilindros em linha, em vez do tradicional motor *boxer* com dois cilindros opostos. A refrigeração utiliza água, e o motor apresenta 987 cc. Em 2004, foi lançada a segunda geração, com motores de 1.200 cc, porém não mais deitados, mas inclinados a 55 graus. Em 2009, surgiu a terceira geração, os modelos S, R e GT com 1.300 cc; o modelo R é uma *naked*, a GT apresenta carenagem para enfrentar viagens e a S é esportiva (MASCARENHAS, 2008). Ou seja, 21 anos separam a primeira da segunda geração, e apenas cinco anos se passaram para o lançamento da terceira.

O sucesso de uma inovação também pode estar ligado a fatores derivados das necessidades do mercado: assim, o padrão Betamax da Sony é tecnicamente superior ao VHS da Matsushita, entretanto esse último comporta três horas de gravação –

uma importante característica para os clientes, que desejavam filmes inteiros em uma só fita, um atributo mais significativo do que a mera superioridade técnica (BERKUN, 2007). Segundo Hamel e Prahalad (1995), a cada ano a Sony lança em média nada menos que mil produtos novos ou atualizados. Shocker, Srivastava e Ruekert (1994) afirmam que, no início dos anos 80, a Honda lançou 113 motocicletas novas ou reformuladas em um período de apenas 18 meses, visando conter uma ampliação da presença da Yamaha no mercado. De 1986 a 1990, a Toshiba lançou 33 diferentes modelos de *laptops*, e por volta de 1991 havia descontinuado mais modelos desse produto do que a maior parte de seus concorrentes já havia lançado no total. O Quadro 1 apresenta algumas inovações de empresas estrangeiras, enquanto o Quadro 2 mostra inovações de companhias nacionais. Os riscos da inovação já foram ilustrados anteriormente por Drucker. O Quadro 3 traz alguns exemplos de inovações problemáticas.

**QUADRO 1**  
Inovações de empresas estrangeiras

A 3M procura inovar mediante os seguintes elementos: i) caos: os pesquisadores usam 15% de seu tempo nos projetos que quiserem; ii) estrutura: controles financeiros e sistemas sofisticados; iii) passado: há baixo turn-over dos gerentes – muitos possuem longos anos na empresa; iv) futuro: apoio a projetos novos é a norma; v) ritmo: nada menos que 25% das vendas precisam vir de produtos com menos de quatro anos de idade; vi) direção estratégica semicoerente: na 3M a estratégia é uma direção focada em tecnologias de revestimento e inovação; e vii) fluxo contínuo de vantagem competitiva (BROWN; EISENHARDT, 1998).
Para detectar vazamentos em dutos, a Union Oil injetou etil-mercaptano, que apresenta cheiro de carne em decomposição. Assim, abutres fizeram o favor de mostrar onde estavam os vazamentos – em vez de se inspecionar visualmente milhares de quilômetros (RUSSO; SHOEMAKER, 2002).
O USA Today teve prejuízos de US\$ 1 bilhão em seus primeiros dez anos. Foi lançado em 15/9/1982 com a meta de atingir executivos – um grupo cada vez mais em movimento. Assim, metade de sua circulação é em hotéis. Oferece uma perspectiva nacional, além de notícias locais, circulando de segunda a sexta-feira, pois não pode atrair anunciantes nos finais de semana e concorrer com os diários locais. Em um ano, chegou à circulação de 800 mil exemplares/dia. Em 1993, teve seu primeiro lucro, quando a circulação dobrou. Chegou ao ano de 2007 com a circulação diária de 2,3 milhões de exemplares – a maior do país –, apesar de contar com uma equipe de 500 pessoas, bem menor do que a dos maiores diários do país. O site do USA Today em 2007 era o segundo mais visto do país (PÉREZ-PEÑA, 2007).
O lançamento do Prozac pela Ely Lilly em 1987 foi um divisor de águas no tratamento da depressão – que afeta cerca de 6% da população mundial. Estima-se que uma em

(continua)

**QUADRO 1**

## Inovações de empresas estrangeiras

cada quatro famílias terá pelo menos um membro com um distúrbio mental em algum momento da vida, e 5,8% dos homens e 9,5% das mulheres terão depressão. No Brasil, cerca de 17 milhões de pessoas sofrem desse mal; o mercado de antidepressivos cresce 22% ao ano e soma US\$ 320 milhões anuais. O princípio ativo do Prozac é a fluoxetina, que não causa dependência e apresenta efeitos colaterais inferiores aos remédios mais antigos. Após investir cerca de US\$ 800 milhões em dez anos, o Prozac desmistificou a depressão, que deixou de ser exclusiva de psiquiatras, passando a ser tratada por outros médicos. No ano 2000, a Lilly teve o pico de US\$ 2,6 bilhões em receitas com esse medicamento, tendo forte queda no ano seguinte, com a chegada ao mercado dos genéricos (MARTINEZ, 2007).

Em 1973, a Toyota criou um centro de design na Califórnia, vital para desenvolver produtos como pick-ups, muito demandadas nos Estados Unidos, mas nas quais a empresa não detinha know-how adequado. Desse estúdio saíram vários modelos de sucesso. Em agosto de 2007, a Toyota abriu na Índia seu primeiro instituto de treinamento fora do Japão, recrutando 64 estudantes, provenientes de famílias com renda anual abaixo de US\$ 177. Todos recebem um treinamento de três anos antes de começar a atuar na linha de produção. A empresa investiu US\$ 5,6 milhões no centro, que conta com 21 funcionários. As vendas da Toyota no país eram de 60 mil unidades anuais, com três modelos em produção (VELLA, 2007; LAKSHMAN, 2008).

Fonte: Elaboração própria.

**QUADRO 2**

## Inovações de empresas nacionais

A seringa SoloMed foi criada pela Becton Dickinson no Brasil. Possui um protetor articulado que é acionado após o uso, deslocando-o na direção da agulha para alojá-la após o uso, evitando acidentes por punção, já que não é necessário reencapar a agulha com o protetor convencional. Entre 1999 e 2006, mais de 12 mil acidentes perfurocortantes foram noticiados apenas no Estado de São Paulo. Além do protetor articulado (que confere segurança ao profissional de saúde), a seringa possui também um sistema de segurança para o paciente, pois no final da aplicação o pistão é retido no cilindro, não podendo ser movimentado; assim, existe a certeza de que jamais será reutilizada (BD SOLOMED, 2008).

Em 1980, poucos restaurantes serviam carpaccio. A casa de carnes Wessel criou um método de congelamento, pesquisou a receita do molho e a forma de servir. Em 20 anos, vendeu 2,5 milhões de caixas de 250g (WESSEL, 2004: 172-175).

A Bematech foi criada em 1990 no Paraná, por dois mestrandos em engenharia, dando seus primeiros passos no Cefet e sendo aceita em 1989 como o primeiro empreendimento da Incubadora do Tecnológica de Curitiba (Intec). Após dois anos e quatro meses de incubação, a empresa deixou a Intec. Em 2003, abriu um centro de P&D em Taiwan (SIMONS, 2008).

(continua)

**QUADRO 2**  
Inovações de empresas nacionais

<p>A Petrobras ajudou a desenvolver a tecnologia do H-bio, que usa uma parcela de matéria-prima renovável na produção de óleo diesel. Cria-se um combustível molecularmente diverso daquele produzido pela transesterificação. O novo processo permite o uso de instalações existentes, inserindo o processamento do óleo vegetal ou animal no refino do petróleo. Assim, partes do óleo diesel se juntam ao óleo renovável, que é convertido em unidades de hidrotreatamento usadas em refinarias para reduzir a quantidade de enxofre no diesel (BARROS, 2007).</p>
<p>A Geometra BTE – Bureau de Tecnologia e Engenharia, sediada no parque tecnológico da Universidade do Vale do Paraíba, propôs à FAB produzir o trem de pouso do avião de treinamento Tucano com blocos sólidos de alumínio aeronáutico, usinados em fresas digitais de cinco eixos. O processo original era forjado e depois usinado, sendo mais dispendioso e feito no exterior (GEOMETRA, 2008).</p>
<p>Em 1998, a Oxiteno foi procurada pela Unilever para produzir o isetionato de sódio – ingrediente do sabonete Dove, e produzido por apenas duas empresas no mundo. Com uma equipe de vinte pessoas, Fabio Caraméz, em um primeiro momento, obteve a produção em pequena escala; depois, o desafio foi a produção em escala comercial, o que surpreendeu a Unilever pelo baixo custo. A empresa produz mais de 400 componentes diferentes com formulações únicas, contidos em xampus, cremes dentais ou defensivos agrícolas; porém, em média, a vida desses componentes é de apenas cinco anos (FERRAZ, 2008).</p>
<p>No Brasil, o grupo Accor realizou diversas inovações: a implantação dos hotéis com a bandeira Novotel, fortalecendo o conceito de hotéis quatro estrelas; o lançamento de hotéis econômicos, com as bandeiras Formule 1 e Íbis; sistemas de reservas de quartos de hotéis pela Internet (LEITE, 2008).</p>
<p>Carlos Eduardo Ribeiro Cardoso, formado em Educação Física pela UERJ em 1978, tinha experiência em vôlei e outros esportes, e em academias ligadas aos hotéis Sheraton e Othon. Notou que seu futuro como profissional de educação física estava limitado: os técnicos normalmente eram escolhidos entre os esportistas famosos da geração anterior. Carlinhos notou que não bastava ser um bom técnico para ter seu espaço como profissional. Como nunca havia se destacado nos esportes praticados, foi fácil constatar que seria preciso buscar seu futuro em outra direção. Finalmente, não se pode perder de vista o elevado cunho político do técnico esportivo, pois há um alto grau de improvisação e amadorismo nos clubes. Em 1980, cria a Corpore, passando, aos poucos, a ligar-se mais às atividades empresariais e administrativas do que às salas de malhação. A Corpore foi aberta em São Conrado, um local inexplorado, com área de cerca de 500 m<sup>2</sup>, dotada de várias salas: instalações para ginástica, dança, judô, musculação e sauna, além de loja e bar; na época, as academias ofereciam apenas uma atividade em uma ou duas salas.</p>
<p>Outra inovação da Corpore foi o conceito de horários flexíveis: a mensalidade dava direito ao aluno de fazer quantas aulas quisesse nos horários e dias que desejar, enquanto as outras obrigavam a escolher dia e hora. A academia também criou eventos que representam novas fontes de receita, além de ser um meio promocional, pois oferecem ao aluno um</p>

(continua)



**QUADRO 2**  
Inovações de empresas nacionais

<p>“pacote” amplo: atividades para a família, churrasco na praia, jogos com os filhos. Isso criou um ambiente único, que cativou os sócios e os fez trazer seus amigos. Em quatro anos, a Corpore era a mais conhecida academia do Rio de Janeiro (MINADEO, 2001).</p>
<p>Hulda Bittencourt abriu uma escola de dança em 1958, na capital paulista, contando com o apoio do marido. Estudou no exterior para trazer técnicas de ensino, chegando a uma fórmula inovadora: a mistura do balé clássico com a ginástica, criando uma dança energética (CASO, 2008).</p>
<p>Nos anos 50, a Suzano teve um pioneirismo mundial na produção de celulose por meio do eucalipto. Inicialmente, montou uma fábrica-piloto, com capacidade para 30 toneladas ao dia, que era utilizada junto com a celulose importada. Diante dos bons resultados, encomendou uma fábrica de 120 toneladas diárias, que ficou pronta em 1957. Outros fabricantes seguiram a Suzano, e ampliou-se a produção de celulose e o plantio do eucalipto no país (AQUINO, 1991: 127-29).</p>
<p>Em 2008, o grupo TBA, que controla as empresas de tecnologia B2Br, True Access Consulting e NFe do Brasil, adquiriu a Transformare, especializada em documentar e renovar sistemas antigos usados por grandes companhias. A originalidade da tecnologia e o potencial de mercado foram os fatores que levaram a TBA à compra. A Transformare foi criada em 2003, inspirada em uma tese de mestrado, e visava colocar ordem na malha de software de grandes empresas após sucessivas atualizações e adaptações. Os resultados mais imediatos da falta de documentação de sistemas são o aumento nos custos de manutenção e a dificuldade de realizar atualizações e adaptações. Normalmente, as empresas que se dispõem a documentar suas linhas de código fazem esse trabalho de forma manual e pouco estruturada. A vantagem da Transformare é ter desenvolvido uma tecnologia própria, que automatiza esse trabalho. O trabalho de adequar os códigos e torná-los compatíveis com as tecnologias mais recentes pode reduzir em até 40% os custos de manutenção de software (BORGES, 2008).</p>
<p>Na Fazenda Tamanduá, com 3 mil hectares em Santa Terezinha, no oeste da Paraíba, de clima semiárido, o franco-suíço Pierre Landolt, bisneto do fundador da Sandoz, acionista e conselheiro da Novartis e da Syngenta, de 61 anos, realiza pesquisas com sementes e animais melhorados adaptados à região, e uma produção agropecuária seguindo rígidos preceitos ambientais. Em 34 anos de investimentos, Pierre conseguiu produzir mangas, melões e melancias especiais, além de tirar leite de vaca. Inicialmente, Pierre investiu na dupla algodão-gado, referência agrícola na Paraíba, com melhoramento técnico e inseminação artificial; mas a seca arrasou os planos. Com o tempo, veio a solução: com 15 açudes, a fazenda conta com um amplo sistema de irrigação para a produção de frutas, exportadas na maior parte.</p>
<p>As mangueiras contam com espaçamento de 10 por 10 metros entre cada árvore. As mangas respondem pela maior parte da receita, com retorno bruto médio de 400 mil euros por ano. Além delas, são produzidos melões, melancias, minimelancias e micromelancias, vendidos a hotéis no Recife. A fazenda tem caprinos e bovinos que produzem leite e</p>

(continua)

**QUADRO 2**  
Inovações de empresas nacionais

<p>queijos. O leite é distribuído às quase 200 pessoas que vivem na Tamanduá. O queijo é vendido no varejo nordestino. A Tamanduá soma quase uma dezena de projetos de pesquisas, indo da espirulina, alga muito proteica que serviria de complemento alimentar, ao pinhão-manso (BARROS, 2008).</p>
<p>Os empresários Jardel Massari e Norival Bonamichi iniciaram a carreira como vendedores de rações da Socil; depois, passaram a vender produtos veterinários até abrir sua própria fábrica, a Ouro Fino, próxima de Ribeirão Preto, em 1987. As receitas de 2007 foram de R\$ 176,9 milhões, incluindo exportações a trinta países. A empresa dedica 5% à pesquisa, possuindo acordos com várias universidades e centros de pesquisa. Por exemplo, com a Fiocruz há um projeto para o desenvolvimento de uma vacina contra a esquistossomose que seria a primeira totalmente desenvolvida no país. Em 2002, a empresa criou o primeiro vermífugo para camelos e dromedários do mundo (HESSEL, 2008).</p>
<p>A Opto-Eletrônica foi criada em São Carlos em 1986. Desenvolveu o primeiro laser no Brasil e está construindo a câmara do satélite sino-brasileiro CBERS-3, a ser lançado em 2010; com 1,15 m de comprimento, 40 cm de largura e 115 kg apenas, a câmara consumiu R\$ 100 milhões em investimentos. A empresa foi criada por Jarbas Caiado de Castro Neto, que desenvolveu um doutorado no MIT e obteve US\$ 1 milhão de uma linha de crédito do Banco do Brasil destinada a programas de substituição de importações (DONATELLI, 2008).</p>

Fonte: Elaboração própria.

O fato de a Transformare ter sido originada em uma dissertação de mestrado e de a Geometra e a Bematech terem surgido em parques de pesquisas realça a importância da interação entre as áreas de P&D e o setor empresarial. Além disso, a Opto-Eletrônica surgiu de um doutorado obtido no exterior e apoiado por investimentos para a produção de inovações. Assim, para as inovações de maior conteúdo tecnológico, a parceria com as universidades é um elemento de importância. Em 2008, o Brasil somava 74 parques tecnológicos, com 520 empresas. São 25 polos em operação, 17 em implantação e 32 na fase de projeto. O movimento de instalação dos parques intensificou-se a partir de 2005, com 49 iniciativas novas. Nos cinco anos anteriores, 25 parques foram implantados. Carlos Brito, diretor científico da Fapesp e ex-reitor da Unicamp, aponta que de 2005 a 2007 o número de bolsistas apoiados pela Fapesp passou de 1,4 mil para 2,35 mil; porém, acrescenta que apenas 25% dos cientistas do país trabalham em empresas, um índice insuficiente, pois nos países do Primeiro Mundo de 50 a 80% dos cientistas estão no mundo empresarial (BRIGATTO; RAHAL, 2008; SOUZA, 2008).

**QUADRO 3**  
Inovações problemáticas

<p>No final dos anos 60, a Rolls-Royce lançou o RB 211 para o Lockheed L-1011 Tri-Star. Basicamente, a empresa não conseguia penetrar nos Estados Unidos, e seu engenheiro de vendas, David Huddie, o ofereceu à Lockheed por US\$ 840 mil a unidade. Ocorre que o motor usaria diversos materiais inovadores, e um <i>design</i> ainda não experimentado. Assim, os custos do projeto subiram dos esperados US\$ 156 milhões para astronômicos US\$ 840 milhões (PARKINSON, 1975, p.161-62).</p>
<p>No início dos anos 70, Ross Perot adquire a duPont Walston, uma corretora de Wall Street, e comete diversos equívocos tentando transplantar para essa empresa o mesmo espírito que norteava a EDS. Assim, obriga todos os homens a cortar o cabelo, curto, e a usar ternos escuros e gravatas discretas; os oito diretores que se haviam oposto à compra foram demitidos; os funcionários de pesquisa e de algumas áreas de vendas foram quase todos demitidos; foi lançado um programa de treinamento que incluía ensinar o pessoal a dormir; os corretores foram instados a procurar apenas os grandes investidores; os <i>trainees</i> tiveram de assinar um documento se comprometendo a pagar parte dos custos de treinamento se saíssem da empresa antes de três anos. Dezenas de funcionários foram se demitindo, inclusive equipes inteiras. A empresa fechou as portas em 1974. Pode ser questionado o fato de Perot ter feito algo considerado uma inovação, especialmente em razão do fracasso; porém, o uso de formatos de negócios bem-sucedidos em certo setor é uma forma de inovação em outros setores de tecnologia mais tradicional (SILVA, 2001, p. 276-78).</p>
<p>A BMW introduziu uma barra de segurança e uma capota em uma motocicleta, criando o modelo C1, que, porém, não foi bem recebido pelo mercado (POLONI, 2008).</p>
<p>A Apple lançou em 1992 o Newton, um antecessor do <i>palmtop</i>, porém custava mil dólares, contra os trezentos cobrados pela PalmPilot. Além disso, seu tamanho era acima do desejado e possuía algumas características inovadoras demais para um mercado ainda em formação (MINADEO; CARDOSO, 2004).</p>

**Fonte:** Elaboração própria.

A tentativa de transplantar para uma corretora de Wall Street o padrão de desempenho e de gestão da EDS pode ser considerada apenas um problema de gestão; porém, há uma *nuance*: trata-se de uma tentativa de inovação de formato de negócio, no caso, mal-sucedida ou até desastrosa, ou seja, a tentativa de gerir uma corretora de forma completamente diversa do padrão vigente, na linha acima apontada por Porter (1986) ao dizer que um novo entrante em certo setor pode trazer novas formas de atuação.

Assim, paralelamente, a abordagem de venda direta da Dell e sua produção sob encomenda não foram apenas táticas, mas o verdadeiro centro de sua estratégia, o que permitiu superar a Compaq em valor de mercado. A Gateway tentou imitar, porém a produção sob encomenda exige executar com perfeição e monitorar os

custos. O giro do estoque na Dell superava a marca de 80 vezes ao ano, sendo de 10 a 20 vezes nos concorrentes (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

### 2.1.1. Inovação em formatos varejistas

Christensen e Tedlow apud Machado Neto et al. (2004) apontam quatro fases principais denominadas padrões de rompimento do varejo. O primeiro surgiu com as lojas de departamento, possibilitando oferecer diversos produtos em um mesmo local, facilitando as compras. O segundo rompimento foi o surgimento das vendas por catálogos, dirigidas em especial ao público rural. Outro avanço veio com a popularização do automóvel e permitiu a proliferação dos *shopping centers*, que oferecem o mesmo que as lojas de departamento, porém em outro patamar. A última inovação está atualmente em curso, representada pelo comércio eletrônico.

Motivos para a inovação no varejo: existem 70 mil lojas no país. Menos de 2 mil pertencem às cinco maiores redes de supermercados (MARINELLI, 2008). O Quadro 4 apresenta inovações em formatos de redes varejistas.

**QUADRO 4**  
Inovações em formatos de varejo

Abraão Otoch chegou ao Brasil em 1895, estabelecendo-se no Ceará, vendendo tecidos e bananas. Em 1950, criou o armazém de tecidos Esplanada. Em 1999, o grupo deixou o formato de lojas de 80 m <sup>2</sup> e abriu lojas de 2 mil m <sup>2</sup> , vendendo confecções, calçados, DVDs, colchões e artigos de decoração. Em 2008, o grupo somava 35 lojas. As receitas do grupo dobraram entre os anos 2000 e 2007 (BOUÇAS, 2008).
Em 2008, o Makro anunciou a abertura de duas lojas de menor porte na capital paulista, visando atender a clientes de hotéis, restaurantes e <i>catering</i> , que não contam com tempo para ir às suas lojas convencionais (FACCHINI, 2008a).
Em maio de 1969 a loja número 4 do Pão de Açúcar, ao lado da Igreja Imaculada Conceição, próxima à Av. Paulista, passou a funcionar 24 horas por dia (COSTA, 2006).
O Makro foi pioneiro ao inaugurar seu primeiro posto no país em 1983, e possui bombas de combustíveis em 26 de suas 57 lojas. Essas unidades operam com bandeira BR, mas a empresa acaba de iniciar, em Sorocaba (SP), um projeto-piloto de um posto com a marca Makro (FACCHINI, 2008b).
O Carrefour foi o primeiro a investir em postos independentes ao comprar, em 2006, postos que operavam com as bandeiras Esso, Ipiranga e Repsol; possui 13 pontos de venda de combustíveis de rua. Ao todo, opera 79 postos, que, além de vender combustíveis, oferecem outro atrativo: as lojas de conveniência, e lançou em 2007 o Carrefour Express (FACCHINI, 2008b).

(continua)

**QUADRO 4**  
Inovações em formatos de varejo

Em 2008, o Pão de Açúcar possuía postos de gasolina em 69 dos seus 91 hipermercados (FACCHINI, 2008b).
Ao comprar os ativos do Sonae, em 2005, a Walmart ficou com os três postos do grupo no interior de São Paulo, mas não expandiu a rede (FACCHINI, 2008b).
Em maio de 2008, a rede norte-americana de supermercados Safeway abriu uma loja de conveniência com cerca de 1.500 m <sup>2</sup> na Califórnia, com a bandeira Market by Vons; cerca de 50% dos produtos são alimentos frescos já preparados, carnes e queijos (HIRSCH, 2008).
Em 2007, a varejista de brinquedos FAO Schwarz abriu sua primeira loja dentro de uma das lojas de departamentos da Macy's, em Chicago. No ano seguinte, anunciou-se a extensão desse programa <i>store in store</i> para abranger 700 lojas da Macy's até 2010 (MACY'S..., 2008).
O Magazine Luiza surgiu em 1957 com o nome de "A Cristaleira", atuando no comércio varejista de presentes, em especial de cristais finos. Em 1974, abriu a primeira Magazine Luiza, focada no varejo de artigos eletrônicos, móveis e presentes. Em 1977, criou uma concessionária de automóveis. Em 1988, começou a revender pneus Firestone. Em 1991, criou a Castelo Imobiliária, para vender terrenos em Franca. Em 1992, foram criadas as Lojas Eletrônicas Luiza (para atuar em cidades pequenas que não comportam uma loja-padrão) e o Consórcio Nacional Luiza (MACHADO NETO et al., 2004).
O Pão de Açúcar associou-se ao grupo Catavento, que instalou quiosques para a venda de livros em 36 das 162 lojas da bandeira Pão de Açúcar. O Catavento sugeriu ampliar o <i>mix</i> , sem ficar restrito aos <i>best-sellers</i> , porém incluindo títulos de negócios, infantis e de autoajuda (BISPO, 2007).
Desde o ano de 2006, a operadora de pacotes turísticos CVC mantém lojas dentro de hipermercados das redes Carrefour, Extra e Walmart (CAMPASSI, 2007).
Nos anos 80, a Walmart testou vários novos formatos além da loja original: abriu os três primeiros Sam's Club em 1983, e, pouco depois, a primeira Deep Discount Drugstore e uma loja Helen's Arts and Crafts. As três lojas Helen's foram vendidas em 1988; e as drogarias, em 1990. Em 2006, em virtude da intensa concorrência do mercado britânico, a Walmart abriu duas lojas com a bandeira Essential e uma denominada Living (GHEMAWAT, 2000; OLSON, 2006).
Das lojas do Pão de Açúcar, 134 já contavam com drogarias. O Walmart passou a ter drogarias ao comprar a Bompreço, em 2004; três anos depois, 116 lojas do grupo já vendiam medicamentos. O Carrefour possuía 67 drogarias, ingressando por último no setor, em 2005 (FACCHINI, 2007).
A distribuidora de livros WHSmith ingressou no varejo de televisores e de equipamentos de reparos e materiais tipo "faça você mesmo" nos anos 90, porém sem sucesso (PALMER, 2006).

(continua)

**QUADRO 4**  
Inovações em formatos de varejo

A Zappos surgiu em 1999, oferecendo grande variedade de calçados, entregues aos clientes no dia seguinte. Aceita devoluções até o prazo de um ano. Em 2008, contava com um estoque de 4 milhões de calçados, de 200 mil modelos e 1.200 produtores. Seu centro de distribuição com cerca de 100 mil m <sup>2</sup> fica próximo ao hub da UPS. Em 2007, as vendas brutas foram de US\$ 840 milhões, após as devoluções somaram US\$ 528 milhões, com lucros de US\$ 10 milhões (COSTER, 2008).
Em 2007, a Gap criou a Piperlime para vender calçados pela Internet (COSTER, 2008).
A Matsushita inovou com os recém-lançados aparelhos de TV, introduzindo uma equipe de vendedores porta a porta, que visitou os camponeses do Japão. A Matsushita possui uma rede de lojas próprias no Japão, com a marca National, que foi uma estratégia de distribuição pioneira; com 25 mil lojas National, vende as marcas Panasonic, Technics e Quasar. Metade das vendas nacionais da Matsushita é oriunda dessa rede, que tem de 50% a 80% de seu estoque de marcas da Matsushita. Outros produtores japoneses de eletrônicos de consumo, como Toshiba e Hitachi, possuem alianças semelhantes, porém a rede de lojas da Sony é bem mais fraca (DRUCKER, 1991; AAKER, 1984; KEEGAN; GRENN, 1999).

Fonte: Elaboração própria.

## 2.2. Estratégias empresariais

Vieira (2007) aponta as seguintes razões para uma empresa buscar o crescimento: i) boas oportunidades de negócio; ii) forma de constituir barreiras à entrada de novos concorrentes ou criar mecanismos de defesa; e iii) interesse individual dos seus gestores.

Mintzberg (1987a) traz uma forma didática de entender a estratégia: apoiando-se nos famosos 4 p's do composto mercadológico, ele cria os 5 p's da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva, pretexto. Assim, para ele, a estratégia é: a) um plano, no sentido de curso de ação para o futuro; b) um padrão, isto é, consistência em uma forma de comportamento ao longo do tempo; c) uma posição, no sentido de espaço ocupado em determinado mercado; d) uma perspectiva, maneira de uma empresa encarar o mercado; e e) um pretexto, atitude para superar um obstáculo e enfrentar a concorrência. Mintzberg (1987b) também apresenta algumas considerações sobre a estratégia: a) é fundamental para as empresas possuírem uma estratégia, sendo usual que, entre concorrentes, aquela que estiver sem qualquer estratégia – ainda que com maiores recursos – normalmente será derrotada; b) a estratégia é necessária para focalizar a aplicação dos recursos e propiciar a coordenação das atividades; c) reduzir a incerteza e proporcionar consistência; e d) a estratégia chega a definir a organização, e o autor exemplifica com a bem-sucedida atuação da General Electric

dos anos 80, a respeito da qual Welch e Byrne (2001) afirmam que Jack Welch assumiu a presidência em 1981 e definiu uma estratégia tríplice: *core business*, alta tecnologia e serviços. Assim, foram vendidos ativos, como os eletrodomésticos portáteis, e adquiridos inúmeros outros, focando a empresa em setores nos quais pudesse vir a ser a primeira ou a segunda maior, em termos globais.

Porter (1986) apresenta três tipos de estratégias genéricas:

- a) Liderança em custo: a empresa visa ser o produtor de menor custo do setor. Essa estratégia exige investimentos em instalações para produção e comercialização em grande escala.
- b) Diferenciação: esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base em dimensões valorizadas pelos compradores. A diferenciação pode ser obtida por meio de fatores como: o próprio produto ou serviço, o sistema de canais de distribuição que visa atingir o consumidor, o método de comercialização.
- c) Enfoque: esta estratégia seleciona um segmento ou um grupo de segmentos no seu setor de atuação, e se orienta para atendê-los de modo superior, excluindo os outros segmentos.

Ainda a respeito das três estratégias genéricas de Porter (1986), Cronshaw, Davis e Kay (1994) mostram os riscos de uma estratégia intermediária (*stuck in the middle*), em que a empresa não tem liderança em custos nem diferenciação de produto. Apresentam três definições para alertar sobre os riscos dessa estratégia: a) é preciso enfatizar baixo preço ou elevada qualidade, a posição intermediária não é atraente nem lucrativa; b) os objetivos estratégicos precisam ser claros e as empresas com objetivos múltiplos não são tão bem-sucedidas quanto aquelas com metas claras; e c) as empresas que não criam custos menores ou produtos melhores ou diferenciados raramente são bem-sucedidas.

Oster (1999) aponta as seguintes fontes das diferenças de estratégias entre empresas: a) os investimentos feitos no início de uma empresa criam um conjunto de ativos estratégicos, que condicionam suas posteriores escolhas; b) as crises enfrentadas pelas empresas levam a novas ondas de investimentos que podem acentuar essas diferenças; e c) a estratégia é afetada pela estrutura inicial, pela visão ideológica dos fundadores e pela presença de pessoas vindas de fora da empresa entre os diretores.

Segundo Garcez (2006), as mudanças no ambiente de negócio, tanto em nível nacional quanto internacional, têm exigido a constante criação de vantagens com-

petitivas em termos globais, pela inovação, pela qualidade ou mesmo pela liderança em custos – por meio de ganhos de economias de escala advindas do crescimento. Assim sendo, o crescimento e o desenvolvimento de novos negócios, produtos, mercados e serviços surgem como uma atividade essencial nas organizações, como elemento de sustentação no longo prazo.

Para Oliveira (2006), o sucesso da expansão empresarial não depende apenas do empreendedorismo ou da motivação pelo crescimento, mas também da competência da equipe gerencial. Ainda assim, o empreendedorismo, como um interesse pela expansão e pela busca de novos produtos ou novos mercados, pode criar as condições para que a competência seja criada ou trazida à firma.

Inserido no contexto da internacionalização, o crescimento empresarial, no que diz respeito à sua expansão para outros mercados, especificamente do segmento varejista, pode-se dizer que ocorreu tardiamente quando comparado com outros segmentos econômicos, principalmente os industriais. Almeida (2005) salienta que a internacionalização do varejo é relativamente recente, com exceção de algumas empresas que foram pioneiras na expansão internacional. Aponta que, até a década de 90, a maior parte dos grandes varejistas confinou suas operações ao mercado doméstico ou manteve suas atividades internacionais em plano secundário, restringindo-se a mercados próximos, geográfica e culturalmente. Acrescenta que na década de 90 as mudanças ambientais, como integração regional, expansão internacional das indústrias fornecedoras e emergência de segmentos de consumidores globais, foram responsáveis por alterar esse quadro e exigir dos grandes varejistas uma nova estratégia.

A estratégia de entrada em novos mercados (principalmente internacionais) deve ser definida e executada de maneira planejada, visto que sempre envolve, além de dificuldades operacionais, a incerteza, os riscos e a complexidade. Segundo Almeida (2005), esses três últimos entraves se originam: a) da necessidade de operar em ambientes distintos do mercado doméstico, o que pode envolver sistemas políticos, sociais e econômicos e marco legal com características bastante diferenciadas, costumes exóticos e práticas de negócios pouco familiares (incertezas); b) da própria incerteza ambiental e do fato de a empresa necessitar comprometer recursos materiais, financeiros e gerenciais (riscos); e c) do grande número de operações envolvidas na transposição de fronteiras nacionais, gerando novas necessidades de controle (complexidade).

Deve ser destacado, por fim, que com os efeitos do aumento da concorrência, da saturação de oferta e maturação das indústrias, da rápida difusão de novas



tecnologias e da regulação antitruste, o enfoque passa a ser o balanceamento entre o crescimento dos negócios atrativos vigentes e o desenvolvimento de novos negócios, principalmente visando a diversificação de riscos e também se contrapondo à obsolescência tecnológica e à regulação (GARCEZ, 2006).

### 2.3. Fusões e aquisições

Aaker (1984) afirma que as diretrizes do US Department of Justice de 1982 reconhecem que as fusões desempenham um papel saudável na economia, ao punir as gestões ineficazes e facilitar o uso eficiente dos recursos para investimentos e o redirecionamento dos ativos produtivos. Acrescenta que na década de 50 mais de mil aquisições foram registradas anualmente nos Estados Unidos, e de 1967 a 1973 o número dobrou.

Barros et al. (2003) apresentam uma série de estudos de casos de aquisições de empresas no país, detalhando diversos aspectos da integração pós-aquisição. Realizaram uma pesquisa, enviando questionários às 500 maiores empresas do país sobre operações aqui realizadas após 1995, havendo retorno de 196, das quais, 33% participaram apenas de processos de aquisição, 6% de processos de fusão, 15% de aquisição e de fusão, e 46% não se envolveram em nenhuma operação desse tipo, no período. A pesquisa obteve 59% de respostas sobre motivação da operação com os seguintes fatores: aumento de participação, aquisição de marcas e penetração em novos mercados. A maior parte das empresas (44,6%) foi adquirida em situação financeira precária.

Para Porter (1986), mesmo a aquisição de uma empresa já existente por companhias provenientes de outros setores deve ser encarada como uma entrada, já que, muito provavelmente, com essa aquisição serão injetados no setor novos recursos e nova capacidade gerencial, visando um aumento da parcela de mercado da empresa já existente.

Para reduzir os riscos de fracassos nas F&As, Epstein (2005) aponta a prática de seis fatores: a) adequação da visão estratégica da nova empresa; b) delineamento rápido da nova estrutura organizacional; c) *due diligence*; d) planejamento pré-F&A; e) integração pós-F&A; e f) gerenciamento de fatores externos.

Minadeo (1992) relaciona os seguintes motivos para a compra de uma empresa: i) legal; ii) verticalização; iii) valorização; iv) excesso de capital; v) expansão geográfica; vi) desfazer-se de empresas adquiridas; vii) marca; viii) oportunidade; ix) diversificação; x) concorrência internacional; xi) buscar uma equipe gerencial;

xii) economizar tempo; xiii) complexidade e automação; xiv) fortalecimento; xv) eliminar concorrentes; xiv) atingir novos mercados.

Independentemente de qual seja a motivação de uma F&A, ela não deve ser vista como uma simples estratégia para uma empresa crescer rapidamente, mas como um processo complexo que exige um grande planejamento e uma adequada implementação. Entre as suas principais dificuldades destacam-se: choques de culturas corporativas; divergências e incompatibilidades de estilos de gestão; conflitos e batalhas políticas pelo poder; dificuldade de entendimento, pela firma adquirente, das rotinas e capacitações da empresa adquirida; saída de pessoas estratégicas; recursos para viabilizar o negócio; perda de foco e de direção; fofocas e boatos internos; desmotivação dos funcionários diante do risco de dispensa, pois essas operações geralmente são sinônimas de eliminação de departamentos e *downsizing*; inexistência de objetivos; falta de visão do negócio e dos problemas futuros da nova empresa; estrutura organizacional, publicidade, imagem e relacionamento com fornecedores e clientes.

### 3. Aspectos metodológicos

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e analítica, conduzida por um enfoque qualitativo. Teve como objetivos contextualizar, descrever e analisar as inovações dos dois maiores varejistas mundiais. Além disso, abordou a trajetória de crescimento dessas redes, seu ingresso e seu crescimento no mercado brasileiro. Finalmente, procurou analisar uma das maiores aquisições desse segmento ocorrida no Brasil, a fim de entender melhor seus possíveis desdobramentos para os seus diversos *stakeholders* e para a economia brasileira.

Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso. Martins (2006, p. 1-5) 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 as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estarem claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo.

Ainda quanto ao método, a pesquisa também foi histórica, com o recorte de apontar as aquisições ocorridas na trajetória dos grupos envolvidos, procurando situá-las em seus respectivos processos de crescimento e com base em uma linha de pesquisa em história empresarial. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 82-3),

o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e sua função. Esse método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente.

A pesquisa documental/empírica é de fundamental importância, dado que o varejo evoluiu muito rapidamente, e uma análise como a que se pretendeu realizar seria impossível se apenas baseada em artigos acadêmicos ou em livros. Essa pesquisa teve como principais fontes de informação:

- Imprensa especializada (jornais: *Valor Econômico*, *Los Angeles Times* e *The New York Times*; revistas: *Exame*, *Forbes* e *Business Week*), informações e dados sobre as empresas envolvidas e os temas do referencial teórico.
- Artigos acadêmicos e livros, em especial a respeito de inovações, do varejo, de fusões e aquisições, e a respeito das empresas analisadas. O que se buscou foi estudar sob diversos ângulos e pontos de vista as trajetórias das duas redes varejistas, a fim de evitar qualquer tipo de viés ou de atitude *wishful thinking*.
- Banco de dados de fusões e aquisições nacionais do autor.

Resumidamente, pode-se dizer que a pesquisa foi elaborada da seguinte forma: com base em conceitos sobre inovação, F&A e estratégia empresarial, procedeu-se a uma análise das trajetórias de crescimento e das aquisições da Walmart e do Carrefour em geral e no Brasil, com base em dados estratégicos e mercadológicos. Especial atenção foi concedida à compra da rede Atacadão, que repôs o Carrefour na liderança do varejo nacional.

## 4. Breve histórico da Walmart e do Carrefour

### 4.1. Walmart

Costa (2005, p. 149-52) aponta que Sam Walton ingressou no varejo como franqueado de uma rede, após a Segunda Guerra. Em 1962, criou a Walmart, que chegou ao ano de 1970 com 32 lojas, porém com 78 sócios diversos e com elevado endividamento da família. Em outubro de 1970, houve uma abertura do capital, com a captação de US\$ 4,95 milhões de 800 investidores, e a família manteve 61% das ações, mas liquidou as dívidas.

Aaker (1984, p. 52) afirma que a Walmart optou por uma estratégia de se concentrar em cidades com até 25 mil habitantes, em onze Estados, para as suas

primeiras 252 lojas. Segundo Walton e Huey (1993, p. 118-21), a Walmart começou a distribuir lucros aos gerentes em 1970 e a todos os funcionários já no ano seguinte, lançando as bases de um relacionamento com seus recursos humanos que pode ser considerado um tipo de aliança, o qual foi um importante fator para o bom atendimento e o baixo índice de roubos nas lojas. Por exemplo, Georgia Sanders trabalhou na empresa de 1968 a 1989, no departamento de aparelhos eletrônicos, e recebeu US\$ 200 mil em participação nos lucros ao se aposentar. Em 1980, a empresa começou a dividir com os funcionários qualquer diminuição dos furtos nas lojas – um velho problema do varejo.

Para Costa (2006, p. 169), em sua estratégia de expansão a Walmart utilizou tanto o crescimento orgânico quanto a compra de outras redes de lojas. Em 1983, a Walmart é pioneira na introdução de *scanners* para leitura ótica no ponto de venda. Ghemawat (2000, p. 253) comenta que nos anos 80 a rede começou a testar vários novos formatos: abriu o *Sam's Club* em 1983 e, pouco depois, a primeira *deep discount drugstore* e uma loja *Helen's Arts and Crafts*. As três lojas *Helen's* foram vendidas em 1988, e as drogarias em 1990.

Em 1990, a Walmart assumiu a posição de maior grupo varejista dos Estados Unidos. Costa (2006, p. 172-78) afirma que após o falecimento de Sam Walton em 1992, a empresa somava 371 mil funcionários, e quase 2 mil lojas. A presidência passou a David Glass, que vinha sendo preparado pelo próprio Walton, e já recebera o posto de CEO quatro anos antes. Glass ingressara na empresa em 1976, tendo ajudado a desenvolver a logística. A sucessão teve nova etapa no ano 2000, quando Lee Scott assumiu a presidência. Rocha e Dib (2002) apontam que em 1999 a rede contava com 2.884 lojas, 910 mil funcionários, receitas de US\$ 137 bilhões, sendo US\$ 12 bilhões gerados fora dos Estados Unidos.

Segundo Costa (2005, p. 162-64), em seu crescimento internacional, a Walmart construiu lojas próprias, associou-se a companhias locais e comprou concorrentes. Acrescenta que em 2004, apenas uma fatia de 13,3% de sua receita vinha de países de fora de sua proveniência original, contra os 31,1% do Carrefour. Rocha e Dib (2002) afirmam que o ingresso da Walmart em outros países causou grandes reações. Por exemplo, na Grã-Bretanha, o valor das ações das maiores varejistas em bolsa de valores sofreu uma redução.

Sua primeira expansão internacional foi no México, associada a um grupo local.

Porém, no processo de ingresso em outros países, a Walmart passou a adquirir redes já existentes, como foi o caso de Alemanha e Grã-Bretanha. Portanto, aqueles anos de aprendizado, como uma rede relativamente pequena no mercado brasileiro,

foram abreviados no ingresso nesses países, e, curiosamente, a rede vendeu suas operações no mercado alemão em 2006, onde não estava obtendo formas eficientes de concorrer com as redes de descontos locais – notadamente a Aldi.

Costa (2005) declara que, em 2004, a Walmart detinha 3.460 lojas de desconto, 1.729 supercenters, 618 Sam's Club e cem lojas de vizinhança. Fox (2005) afirma que a Walmart é o maior empregador do mundo, com cerca de 1,3 milhão de funcionários, sendo 1 milhão nos Estados Unidos. Aponta que os economistas cunharam a expressão “efeito Walmart” para se referir ao fato de a empresa, por meio de seus ganhos de produtividade, ter ajudado a eliminar a inflação. A rede é líder de mercado em vestuário, roupas de cama, joias, artigos de mercearia e brinquedos. Além disso, é o maior varejista mundial de músicas, com 20% do mercado de músicas gravadas dos Estados Unidos e cerca de 14% do mercado mundial. O autor registra que, especificamente no varejo de música, perto de 1.200 lojas encerraram as atividades nos Estados Unidos entre 2003 e 2004, sendo que parte disso pode ser pela concorrência da Walmart.

Corrêa, Merlo e Friedenhain (2006) comparam o desempenho financeiro da Walmart (matriz) com o grupo nacional Pão de Açúcar, de 1994 a 2004. Segundo os autores, a estrutura de capital das empresas é semelhante a partir de 1999, depois da infusão de recursos do grupo francês Casino no Pão de Açúcar, que proporcionou CBD, além de uma capitalização, a sua inserção em mercados internacionais e, conseqüentemente, aumento da participação de recursos de longo prazo na sua captação. Também apontam que o Walmart apresenta índices de rentabilidade superiores aos do Grupo Pão de Açúcar. Afirmam que essa diferença se deve tanto às taxas de juros mais baixas pagas pelo Walmart, fruto da maior liquidez do mercado norte-americano, quanto aos ganhos de escala mundial de sua operação. Deve-se ressaltar que as diferenças de contabilização dos países e também dos sistemas tributários podem ter certa influência nessas considerações. Além disso, destacam os seguintes resultados relativos ao ano de 2004, apresentados na Tabela 1.

Os dados da Tabela 1 ganham valor ao ser comparados com o seguinte estudo: os supermercados de pequeno e médio portes, no Brasil, apresentaram em 2007 uma lucratividade maior do que as grandes redes, conforme estudo da revista *Supermercado Moderno*. As regionais lucraram 3% sobre as receitas, enquanto as grandes lucraram 1,3%. Um diretor da publicação afirma que as pequenas redes estão empreendendo há vários anos um processo de profissionalização, o que melhora a eficiência. Além disso, os custos logísticos das grandes redes podem comprometer os lucros. Entre as menores redes, também há maior receita por metro quadrado: a carioca Zona Sul

fatura R\$ 45 mil ao ano por m<sup>2</sup>, enquanto os líderes Carrefour, Pão de Açúcar e Walmart registram receita anual de R\$ 12 a R\$ 14 mil por m<sup>2</sup> (CAMACHO, 2008).

Porém, a Walmart não é imbatível: em março de 2008, a Apple anunciou que sua loja digital iTunes se tornara a maior de venda de músicas nos Estados Unidos, ultrapassando a Walmart (STONE, 2008). O Quadro 5 apresenta algumas características da Walmart, e o Quadro 6 sintetiza alguns impactos causados pelo crescimento da Walmart.

**TABELA 1**  
Comparação entre índices financeiros da Walmart e do Pão de Açúcar  
2004

Índice	Walmart	Pão de Açúcar
Giro do ativo	2,48	1,26
Margem líquida	3,575	2,94%
Rentabilidade do ativo	8,855	3,72%
Rentabilidade do patrimônio líquido	21,555	8,81%

Fonte: Corrêa, Merlo e Friedenhein (2006).

**QUADRO 5**  
Características da Walmart

A estratégia da Walmart pode ser definida como hub-and-spoke: cria um Centro de Distribuição em certa região e depois aloca lojas para saturar sua área de atuação. Ao terminar o potencial de certo centro, a empresa abre outro. Existem alguns problemas com essa estratégia: a) a abertura de um centro depende das oportunidades de mercado locais; b) ao serem abertas novas lojas com sucesso, o centro de distribuição chega aos seus limites; e c) existe um potencial viés de seleção das regiões em que a rede se estabelece (SAPIENZA, 2001).

O sucesso da Walmart é resultante do fato de a rede ter redefinido varejo como o a movimentação de mercadorias, em vez de sua venda. Isso levou à integração de todo o processo – da máquina dos fabricantes à loja –, com base em informações on line sobre as compras dos consumidores (TEIVE, 2003).

A Walmart procura oferecer sempre os preços mais baixos, mediante o estoque de marcas nacionais em um ambiente despojado. A empresa desenvolveu o sistema Retail Link, que informa tanto os fornecedores quanto os gerentes de lojas sobre os níveis de estoque de cada produto, a situação dos pedidos e a localização no sistema de distribuição. O sistema permite à empresa planejar com precisão como atender à demanda em cada loja. Aos sábados pelas manhãs, a direção da empresa se reúne por teleconferência, visando rápidas correções das falhas das entregas de produtos (HENDERSON; MIHAS, 2000).

Fonte: Elaboração própria.

## QUADRO 6

### Impactos gerados pelo crescimento da Walmart

<p>Os problemas que afetam as lojas de departamentos nos Estados Unidos são em parte devidos ao crescimento de redes de descontos, como Walmart, e redes especializadas, como a Gap, Bonwit Teller e B. Altman. Houve problemas financeiros na Macy's e concordatas nos grupos Carter Hawley Hale e Federated/Allied (controladoras de várias redes) (SOLOMON, 1991).</p>
<p>Segundo um estudo de 2002 do UBS Warburg, segundo o qual os supercenters apresentam preços de 17 a 29% inferiores aos das outras redes na mesma área urbana, e reduções de 13% nos preços dos concorrentes após o ingresso da Walmart. A Walmart responde por cerca de 12,5% de todas as importações que os Estados Unidos fazem da China (BOARNET et al., 2005).</p>
<p>A Walmart é o maior empregador do mundo, com 1,3 milhão de funcionários, sendo 1 milhão nos Estados Unidos. Os economistas cunharam a expressão “efeito Walmart” para se referir ao fato de que a empresa, por meio de seus ganhos de produtividade, ajudou a eliminar a inflação. A rede é líder nos Estados Unidos em vestuário, roupas de cama, joias, artigos de mercearia e brinquedos. É o maior varejista mundial de músicas – com 20% do mercado norte-americano e 14% do mercado mundial. No varejo de música, perto de 1.200 lojas encerraram as atividades nos Estados Unidos entre 2003 e 2004, sendo parte disso devida à Walmart (FOX, 2005).</p>
<p>O ingresso da Walmart em outros países causou grandes reações; por exemplo, na Grã-Bretanha, o valor das ações das maiores varejistas em Bolsa de Valores sofreu uma redução (ROCHA; DIB, 2002).</p>
<p>Em 1987, a Procter &amp; Gamble passou a suprir diretamente as lojas da rede e a controlar os estoques de fraldas, sem a necessidade de pedidos. A aliança Walmart/Procter &amp; Gamble significou um novo relacionamento fornecedor-varejista. A Procter criou uma equipe na sede da Walmart, com funções de gestão de estoques e gestão de categorias. A rede chegou ao ano 2000 vendendo uma em cada três fraldas descartáveis dos Estados Unidos. O Efficient Customer Response (ECR) surgiu nos Estados Unidos no início da década de 90, como iniciativa da Walmart e da Procter &amp; Gamble; foi construído com objetivos mais amplos, como promoções, introdução de novos produtos e a gestão do sortimento. A resposta rápida é um conceito importante para os sistemas de informação e para a logística do just-in-time que se combinam para oferecer o produto certo, na hora certa e no lugar adequado, e um exemplo dessa abordagem é o relacionamento entre a P&amp;G e a Walmart. As vendas anuais de US\$ 6 bilhões da Procter &amp; Gamble à Walmart são tão significativas que a fabricante mantém 150 funcionários dedicados à Walmart, que é a maior cliente da Procter &amp; Gamble, e compra o mesmo que esse fabricante vende em todo o Japão (LEVY e WEITZ, 2000; PENSAR..., 2001; GAZOLLA, 2002; DOMINGOS e MARTINS, 2004; COSTA, 2005).</p>
<p>A rede alemã Metro vendeu suas pequenas lojas de descontos na Europa, em razão da chegada da Walmart ao seu mercado (DAWSON, 2001).</p>
<p>O Carrefour fundiu-se ao Promodès em 1999, o que teria sido uma reação ao ingresso da Walmart no mercado europeu (COLLA, 2004; LINDBLOM e RIMSTEDT, 2004).</p>

(continua)

#### QUADRO 6

##### Impactos gerados pelo crescimento da Walmart

A adoção de Centros de Distribuição no Reino Unido tornou-se o padrão do varejo, à imitação da Walmart.
Os ganhos de eficiência do varejo são um dos motivos do crescimento do mercado do luxo: “Ao longo dos anos, custos reduzidos e margens comprimidas de varejistas, como Walmart, Costco, Home Depot, Lowe’s, Kohl’s e Circuit City, permitiram ao público contar com preço baixo todo dia em vários artigos e, portanto, baixar o custo de vida. Estimamos que em 2001 ao menos US\$ 70 bilhões tenham se tornado disponíveis dessa forma para o consumo no novo-luxo” (SILVERSTEIN; FISKE, 2003).
O espaço de vendas por habitante da Walmart é três vezes maior na terça parte mais pobre dos Estados Unidos do que na terça parte mais rica. Comenta o livro de Charles Fishman, que teria passado vinte anos estudando a Walmart e, apesar de ser crítico em relação ao varejista, aponta que as economias ao consumidor apenas em artigos de mercearia estão na faixa dos US\$ 30 bilhões anuais (GHEMAWAT, 2006).
A decisão que a Walmart e outras redes nacionais tomaram em 1994, de mudar de distribuidores de revistas locais para nacionais, causou forte redução de preços e consolidação no setor (ZOOK; ALLEN, 2001).
Entre os anos de 2003 e 2004, três jornais japoneses ligados ao varejo publicaram 108 artigos sobre a Walmart, ocupando 422 páginas. São: Hanbai Kakushin (criado em 1948), Gekiryu Magazine (lançado em 1970) e Chain Store Age (fundado em 1977) (MEYER-OHLE, 2007).
KMart e Toys R Us foram à concordata, em virtude da força da Walmart (FEATHERSTONE, 2005).
Do início do ano a outubro de 2008, as ações da Walmart subiram cerca de 20%, pois, em razão da crise, os consumidores ampliaram suas compras na rede, que se deu ao luxo de investir em novas cores internas de algumas lojas e em áreas com pisos de madeira no setor de roupas (PALMERI, 2008).

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.1. Walmart Brasil

Em 1995, a Walmart ingressou no Brasil, em associação com Lojas Americanas. Rocha e Dib (2002) afirmam que Sam Walton possuía um longo relacionamento com Jorge Lemann – importante acionista das Lojas Americanas. Ainda apontam que o ingresso da Walmart no Brasil foi comparado ao do Carrefour, na medida em que ambos provocaram mudanças estruturais no setor, classificando essas reações em quatro categorias: ações de neutralizar a concorrência, criação de vantagens competitivas, redefinição de mercados e mudanças de controle acionário. Para a Walmart, essa parceria representou uma garantia contra o risco político por se tratar



de mais um varejista de bandeira estrangeira. A rede seguiu aqui o mesmo padrão de ingresso no México, em 1991, que fora a sua primeira expansão internacional, e onde também se associou a um varejista local e passou a seguir um processo de crescimento padrão *greenfield*. Porém, tanto nesse mercado quanto no Brasil, em poucos anos a Walmart adquiriu as ações do sócio local, passando a deter a totalidade do negócio. Assim, em 1997, a rede Lojas Americanas vendeu seus 40% na filial brasileira da Walmart. Essa associação permitiu o ingresso da Walmart no Brasil. Em contrapartida, segundo Heitmann (2002), a Walmart repassou às Lojas Americanas *know-how* sobre centros de distribuição, que permitiu à rede brasileira implantar suas três primeiras unidades, e a partir de então apresentar consideráveis melhorias em seus resultados operacionais e financeiros.

Inicialmente, a estratégia adotada pela Walmart foi o crescimento interno ou orgânico, chegando, no fim dos seus dez anos de atuação no mercado brasileiro, a contar com 24 lojas, conforme Costa (2005, p. 163). Com a compra do Bompreço, a empresa passou a contar com 163 lojas e seu faturamento anual subiu de R\$ 1,7 bilhão para R\$ 5 bilhões. Cabe destacar que, na sua trajetória, a rede Bompreço realizou diversas aquisições importantes. Essa rede pertencia ao grupo holandês Royal Ahold, que em meio a uma crise na controladora teve de desfazer inúmeros ativos internacionais que vinha construindo em um acelerado processo de crescimento. Para a Walmart, os problemas da Royal Ahold representaram uma extraordinária oportunidade, visto que no Brasil o grupo holandês havia adquirido várias redes familiares e iniciado um processo de profissionalização. Desse modo, a Walmart poupou vários anos que gastaria para construir essa rede, e não pagou um preço elevado em razão da problemática situação do grupo holandês, penetrando assim nos Estados do Nordeste brasileiro. O Quadro 7 apresenta as aquisições da rede no Brasil.

#### QUADRO 7

##### Aquisições da Walmart no Brasil

Data	Aquisição
2004	Rede Bompreço, 118 lojas, sendo 28 hipermercados, 87 supermercados, 93 farmácias e 3 magazines.
2005	Ativos da Sonae no Brasil, com 140 lojas das bandeiras BIG, Nacional, Mercadorama e Maxxi, nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

Fonte: Banco de dados próprio.

Com a compra dos ativos do grupo Sonae, pertencente a empresários portugueses, em termos de supermercados no Brasil a Walmart passou a contar com 295 lojas em 17 Estados, ampliando de modo significativo a sua presença nas regiões Sudeste e Sul. Ou seja, ampliou sua atuação para as duas regiões mais importantes economicamente da economia brasileira. O grupo Sonae fez inúmeras aquisições no país e estava enfrentando dificuldades na integração desses ativos. Além disso, seus ativos no varejo em Portugal eram uma associação com a francesa Promodès, que estava sendo encerrada pois havia se fundido com o Carrefour. Assim, a Walmart pôde adquirir de uma só vez um conjunto respeitável de lojas, e aplicar sua experiência de gestão no varejo e de assimilação de outras redes adquiridas.

O paralelo que pode ser traçado entre essas aquisições da Walmart é que também o grupo português Sonae havia adquirido diversas redes de lojas familiares e iniciado o processo de profissionalização. Fato que proporcionou ao Walmart, além da ampliação estratégica da sua atuação para as regiões Sul e Sudeste, a eliminação de várias etapas no seu processo de crescimento empresarial, e novamente sem pagar um preço elevado em virtude dos resultados obtidos no Brasil e da indisponibilidade de realizar novos investimentos, que eram necessários para consolidar as aquisições feitas. Finalmente, a aquisição dos ativos da Sonae supôs duas importantes inovações:

- Um dos ativos do Sonae, o Maxxi Atacado, representou o ingresso no setor informalmente denominado “atacarejo”, o mesmo da rede Atacadão, comprada pelo Carrefour, que representa uma inovação nacional de mescla das características do atacado de autosserviço com as do hipermercado. Apesar de se intitularem atacadistas, essas lojas visam o público formado pelas pessoas físicas.
- Outro ativo, a rede Mercadorama, já vendia pela Internet, em Curitiba, representando, portanto, o ingresso da Walmart no comércio eletrônico no Brasil.

Em 2006, a Walmart abriu 14 lojas, ou seja, continuou mesclando uma estratégia de crescimento marcada por aquisições bem assimiladas, ao lado do crescimento interno. A Walmart encerrou o ano de 2006 com 304 lojas no Brasil e um faturamento crescendo de R\$ 11,7 bilhões para R\$ 12,9 bilhões. Assim, pode-se perceber que as operações de aquisição tiveram importante papel na estratégia de crescimento da Walmart no Brasil – ao lado do crescimento orgânico. Enquanto no Brasil superava o Carrefour e assumia a segunda posição no varejo, nesse mes-

mo ano a Walmart reassumiu a liderança global em receitas, com seus US\$ 351,1 bilhões contra os US\$ 347,3 bilhões da ExxonMobil. Essa liderança fora mantida entre os anos 2000 e 2004, e perdida em 2005 em razão da forte elevação dos preços do petróleo.

#### 4.2. Carrefour

O Carrefour criou seu primeiro hipermercado em 1963, tendo Wortmann (2004, p. 431) afirmado ter sido um pioneirismo europeu. Em 1970, abriu seu capital, e três anos depois faz sua primeira expansão internacional, ingressando na Espanha. Seu crescimento, tanto na França quanto no exterior, foi mediante a abertura de lojas próprias durante as suas primeiras décadas. Burt, Dawson e Sparks (2003, p. 356-65) declaram que nos anos 70 os hipermercados do Carrefour não foram bem-sucedidos na Grã-Bretanha em razão de regulamentações para defender os varejistas locais. Na década seguinte, a rede fracassou nos Estados Unidos com seu modelo de hipermercado. Além disso, afirmam que a rede tentou, sem sucesso, vários formatos na Grã-Bretanha.

Em 1976, o Carrefour introduziu produtos sem marca, porém com preços mais baixos, e lançou produtos com sua própria marca em 1985. A partir de 1991, passou a oferecer pacotes turísticos em suas lojas. Apenas em 1991 fez uma aquisição de porte: a também francesa Euromarchè. Desde então, diversas outras aquisições foram realizadas tanto na França quanto no exterior.

Conforme Rocha e Dib (2002), o Carrefour teve US\$ 80 milhões de prejuízo nos Estados Unidos, encerrando as operações em 1993, porém mantendo uma participação acionária na Costco e na Office Bureau. Os autores apontam que a rede ingressou no México por meio de uma *joint-venture* com o grupo Gigante, o segundo maior varejista local, abrindo um confronto direto com a Walmart. De acordo com os autores a rede somou receita de US\$ 28 bilhões em 1994, valor que subiu para US\$ 37 bilhões em 1999. Nesse último ano, a empresa contava com 240 mil funcionários e 8.791 lojas em 21 países, com vários formatos diferentes. O total de lojas fora da França era 494 unidades.

Rocha e Dib (2002) e Colla (2004, p. 53) afirmam que o Carrefour se fundiu ao Promodès em 1999 como uma reação ao ingresso da Walmart no mercado europeu. O Promodès inaugurou sua primeira loja no ano de 1961;

em 1969, havia lançado a marca Champion; e em 1972, a marca Continent para hipermercados.

Dawson (2001, p. 255) afirma que em 1990 o Promodès contava com 2.738 lojas, valor que subiu para 4.711 no ano de 1998. Além disso, nesse último ano, a rede atuava em 12 países. Finalmente, aponta que as receitas do grupo subiram de US\$ 10,56 bilhões em 1990 para US\$ 22,89 bilhões em 1998. Nesse mesmo período, as receitas do Carrefour, segundo o autor, passaram de US\$ 13,67 bilhões para US\$ 37,79 bilhões; a rede de lojas passou de 369 para 1.661 unidades, atuando em 20 países no ano de 1998.

A aquisição do Promodès, em 1999, foi um divisor de águas, já que marcou o início dos problemas da rede em seu mercado doméstico. Parte dos consumidores que costumavam ir ao Continent, principal bandeira de hipermercados do Promodès, migrou para o rival Leclerc, por achar que os preços eram menores. Em 2006, o Leclerc era o hipermercado líder na França, com participação de mercado de 17%, seguido pelo Carrefour, com 14%.

Entre 2001 e 2002, o Carrefour adquiriu a participação de 20% que o grupo alemão Metro detinha em cinco hipermercados italianos, e vendeu os 20% que detinha nas operações francesas da Metro (PALMER, 2004). Essas operações indicam o encerramento de uma aliança que foi interessante para o ingresso do Carrefour na Itália e do grupo Metro na França, e não apenas uma operação de compra e venda de participações acionárias.

Matlack, Zellner e Balfour (2004) afirmam que a margem operacional do Carrefour fora de apenas 4,6% no ano anterior, em relação aos 6,2% da Walmart. Além disso, suas vendas no mercado francês enfrentavam forte concorrência de outras redes de hipermercados e das redes de descontos.

Goldman (2006) relata que o Carrefour se associou ao BCBG Max Azria Group, de Los Angeles, que soma 1.166 lojas em 31 países. O acordo visa lançar roupas femininas em 450 lojas do Carrefour, em seis países: França, Espanha, Itália, Bélgica, Portugal e Grécia. Sendo o Carrefour a rede varejista presente no maior número de países, o Quadro 8 abaixo apresenta os dados a respeito de seu processo de internacionalização.

## QUADRO 8

## Dados do processo de internacionalização do Carrefour

Internacionalização do Carrefour	Fonte
O Carrefour estava presente em vinte países no ano de 1998. O Carrefour conta com 10.400 lojas operando em 29 países. Na China, já superava a marca das cem lojas.	Dawson (2001); Matlack, Zellner e Balfour (2004)
Apresentou rápido crescimento no Brasil, na Argentina e em Taiwan ao enfrentar uma situação de baixas necessidades de capital para novas lojas, baixos custos de mão de obra e operações ineficientes dos principais <i>players</i> desses mercados.	Wrigley e Currah (2003)
O Carrefour tornou-se o segundo maior do mercado italiano pela compra das redes Euromercato e GS, na segunda metade dos anos 90. O Carrefour adquiriu a GIB – líder do mercado belga – que retornou ao mercado suíço em 2002.	Colla (2004)
O Carrefour ingressou em Hong Kong em 1998 e retirou-se em apenas dois anos.	Palmer (2004)
A agência de propaganda brasileira Norton abriu um escritório em Paris, em 1973, dentro de um acordo operacional com uma agência francesa, com o intuito de atrair negócios ao país. O audiovisual Brasil, uma Realidade Mundial foi apresentado a mais de 150 empresários. Fruto desse trabalho foi o contato com o Carrefour, que ingressou no país em 1975, ficando a Norton com parte de sua conta publicitária por onze anos. O Carrefour iniciou a década de 80 na décima posição entre as maiores do ranking dos supermercados do Brasil, e a cada ano conquista uma posição, ingressando na liderança nos anos 90. A rede começou no Brasil a partir da estaca zero, em uma época em que o varejo brasileiro não era profissionalizado.	Dupont (1991); Vassallo (1996)
Nos anos 70, os hipermercados do Carrefour não foram bem-sucedidos na Grã-Bretanha, em razão de regulamentações para defender os varejistas locais. Na década seguinte, fracassou nos Estados Unidos com o hipermercado. A rede tentou sem sucesso vários formatos na Grã-Bretanha. Finalmente, enfrenta dificuldades na rede para obter locais onde instalar suas lojas no Japão.	Burt, Dawson e Sparks (2003)
As alianças do Carrefour com Carpetland, Costco, Office Depot, Pets Mart e Starbucks significam desenvolvimentos varejistas internacionais em mercados desenvolvidos. O Carrefour havia realizado 22 joint ventures internacionais até o ano 2003.	Dawson (1994); Palmer e Owens (2006)

(continua)

## QUADRO 8

## Dados do processo de internacionalização do Carrefour

Internacionalização do Carrefour									Fonte																																																																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="9">Número de lojas de descontos do Carrefour, segundo país, incluindo franquias 1999-2005</th> </tr> <tr> <th>País</th> <th>Bandeira</th> <th>1999</th> <th>2000</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Espanha</td> <td>Dia</td> <td>2168</td> <td>2315</td> <td>2389</td> <td>2475</td> <td>2566</td> <td>2651</td> <td>2719</td> </tr> <tr> <td>França</td> <td>Ed</td> <td>418</td> <td>424</td> <td>459</td> <td>489</td> <td>588</td> <td>642</td> <td>804</td> </tr> <tr> <td>Grécia</td> <td>Dia(1)</td> <td>142</td> <td>190</td> <td>228</td> <td>254</td> <td>278</td> <td>327</td> <td>362</td> </tr> <tr> <td>Portugal</td> <td>Minipreço</td> <td>273</td> <td>301</td> <td>326</td> <td>338</td> <td>355</td> <td>370</td> <td>390</td> </tr> <tr> <td>Turquia</td> <td>Dia</td> <td>9</td> <td>37</td> <td>86</td> <td>132</td> <td>182</td> <td>239</td> <td>363</td> </tr> <tr> <td>Argentina</td> <td>Dia</td> <td>106</td> <td>201</td> <td>249</td> <td>257</td> <td>299</td> <td>333</td> <td>352</td> </tr> <tr> <td>Brasil</td> <td>Dia</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>17</td> <td>69</td> <td>133</td> <td>208</td> <td>236</td> </tr> <tr> <td>China</td> <td>Dia</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>55</td> <td>164</td> <td>225</td> </tr> </tbody> </table>									Número de lojas de descontos do Carrefour, segundo país, incluindo franquias 1999-2005									País	Bandeira	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Espanha	Dia	2168	2315	2389	2475	2566	2651	2719	França	Ed	418	424	459	489	588	642	804	Grécia	Dia(1)	142	190	228	254	278	327	362	Portugal	Minipreço	273	301	326	338	355	370	390	Turquia	Dia	9	37	86	132	182	239	363	Argentina	Dia	106	201	249	257	299	333	352	Brasil	Dia	-	-	17	69	133	208	236	China	Dia	-	-	-	-	55	164	225	Burt e Mavrommatis (2006)
Número de lojas de descontos do Carrefour, segundo país, incluindo franquias 1999-2005																																																																																																			
País	Bandeira	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005																																																																																											
Espanha	Dia	2168	2315	2389	2475	2566	2651	2719																																																																																											
França	Ed	418	424	459	489	588	642	804																																																																																											
Grécia	Dia(1)	142	190	228	254	278	327	362																																																																																											
Portugal	Minipreço	273	301	326	338	355	370	390																																																																																											
Turquia	Dia	9	37	86	132	182	239	363																																																																																											
Argentina	Dia	106	201	249	257	299	333	352																																																																																											
Brasil	Dia	-	-	17	69	133	208	236																																																																																											
China	Dia	-	-	-	-	55	164	225																																																																																											
<p>Fonte: Burt e Mavrommatis (2006, p. 400).  (1) A rede Dia ingressou na Grécia em 1995, associada ao Marinopoulos Group, rede local.</p>																																																																																																			

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.1. Carrefour Brasil

Dupont (1991, p. 78-79) conta que a agência de propaganda brasileira Norton abriu um escritório em Paris, em 1973, dentro de um acordo operacional com uma agência francesa, com o intuito de atrair negócios ao país. O audiovisual *Brasil, uma Realidade Mundial* foi apresentado a mais de 150 empresários europeus. Fruto desse trabalho foi o contato com o Carrefour, que ingressou no país em 1975, ficando sua conta com a Norton durante onze anos. O Brasil foi o primeiro país em que o Carrefour investiu fora da Europa.

Um estudo da Associação Brasileira de Supermercados (Abas), em 1993, aponta que a chegada do Carrefour no Brasil foi um verdadeiro divisor de águas e seu modelo foi adotado por outras empresas do ramo, tendo, porém, esbarrado na mentalidade centralizadora do empresariado local, que viria a se reestruturar a partir do final dos anos 80. O mesmo estudo mostra que cada hipermercado da rede é uma unidade autônoma que seleciona seu sortimento, compra e controla o estoque, conforme sua área de influência. E quando a rede somava 13 mil funcionários, apenas três eram franceses, indicando um elevado grau de absorção de integração do grupo à cultura local.

Minadeo (2007) afirma que o Carrefour cresceu e se consolidou no país pela criação de uma rede de hipermercados, chegando à liderança do varejo alimentar nacional no ano de 1990. Porém, a partir da segunda metade dos anos 90, essa

estratégia se mostrou limitada para sua expansão no país. Assim, por um lado, o Carrefour ingressou no formato de lojas menores de vizinhança por meio de aquisições. Por outro lado, algumas das redes adquiridas dispunham também de alguns hipermercados.

De acordo com Rocha e Dib (2002), o Carrefour investiu US\$ 217 milhões em 1995, dos quais US\$ 81 milhões foram aplicados na abertura de novas lojas. Com mais seis lojas abertas no ano seguinte, a rede chegou a um total de 44 lojas. Os autores afirmam que as operações brasileiras do Carrefour em 1999 apresentaram receitas de cerca de US\$ 4,3 bilhões, com mais de 28 mil funcionários, apresentando o maior índice de vendas por empregado do setor, e o segundo maior índice de vendas por *check-out*, isto é, um balcão com uma caixa registradora, ou qualquer outro equipamento que permita a soma e a conferência das compras. Ainda apontam que nesse mesmo ano o Carrefour adquiriu os 23 supermercados das Lojas Americanas. O Quadro 9 apresenta as aquisições do Carrefour no Brasil.

A rede ingressou no Brasil em 1975, e, em 1980, detinha a décima colocação no *ranking* do varejo alimentar. Por meio do seu processo de crescimento interno, pela abertura de novos hipermercados, galgou uma posição ao ano e chegou em 1990 como a líder do setor – posição mantida até o ano 2000. Ou seja, percebe-se que essa trajetória de sucesso não teve qualquer apoio em operações de F&As. Porém, a rede prosseguiu sua trajetória, adquirindo hipermercados, em especial, de supermercados ou lojas de vizinhança. Percebe-se que a rede empreendeu inúmeras aquisições desse último formato de loja, visando deixar de ser apenas uma rede de hipermercados.

#### QUADRO 9

##### Aquisições realizadas na trajetória do Carrefour no Brasil

Data	Aquisição
1997	50% das ações ordinárias do Eldorado S.A. Com., Ind. e Import., rede de hipermercados com 8 lojas no estado de São Paulo. Dois anos depois, adquiriu os 50% restantes.
1998	adquiriu a rede francesa Comptoirs Modernes, que estava presente no Brasil pela recente compra dos 23 supermercados da rede Lojas Americanas.
1999	rede Planaltão, líder no Centro-Oeste, com receitas de R\$ 174 milhões no ano anterior, e uma rede de 16 lojas mais uma central de cestas básicas.

(continua)

**QUADRO 9**  
Aquisições realizadas na trajetória do Carrefour no Brasil

<b>Data</b>	<b>Aquisição</b>
1999	adquiriu um hipermercado em Manaus, o Hiper Manaus, da família Gonçalves.
1999	Unibrás Alimentos, com 14 supermercados entre o Espírito Santo e o Rio de Janeiro.
1999	rede Rainha, com 15 lojas no Rio de Janeiro.
1999	rede Continente, com 13 lojas, também no Rio de Janeiro, das quais três eram hipermercados.
1999	Rede Dallas, com 11 lojas também no Rio, sendo dois hipermercados
1999	Comercial Matheus Vinhedo Ltda., de Vinhedo, SP.
1999	rede Mineirão, uma das maiores de Minas Gerais.
2000	adquiriu o supermercado Big Bom, de Indaiatuba, interior paulista.
2000	rede Antonelli, do Estado de São Paulo.
2005	dez hipermercados do grupo português Sonae no Estado de São Paulo, atuantes com a bandeira Big.
2005	uma loja da rede Mercantil São José, em Fortaleza, Ceará.
2007	Rede Atacadão, com 34 lojas no formato atacarejo.

**Fonte:** Banco de dados próprio.

Algumas aquisições foram problemáticas. Diversas lojas foram fechadas ou vendidas, algumas vezes até aos seus antigos donos. Algumas das lojas adquiridas receberam novas bandeiras, passando a apresentar, em vários casos, um padrão de receitas inferior ao que tinham antes da aquisição. Desse modo, pode-se afirmar que o Carrefour não mostrou no seu crescimento por aquisições o mesmo padrão de sucesso que tivera na sua meteórica ascensão dos anos 80, pelo crescimento orgânico, pela abertura de novos hipermercados. A rede empreendeu dois passos: inúmeras aquisições e seu ingresso no país com um novo formato de lojas.

Assim, por exemplo, a receita da rede em 2001 foi R\$ 9,2 bilhões, inferior aos R\$ 9,5 bilhões do ano anterior, refletindo dificuldades na assimilação das redes adquiridas.

Se por um lado o crescimento do Carrefour no Brasil foi acelerado pela estratégia de aquisições de outras redes, principalmente a partir de meados da década de



90, quando então saiu do segmento de hipermercados para atuar no de supermercados, observa-se que essa estratégia não foi muito bem-sucedida, pois, conforme se observa no Quadro 10, foram feitos vários *spin-offs* (desinvestimentos ou cisões) de algumas lojas no Brasil.

**QUADRO 10**  
*Spin-offs* realizados pelo Carrefour no Brasil

<b>Data</b>	<b>Desinvestimentos</b>
2001	O Bompreço adquiriu cinco lojas Stoc, do Carrefour, em João Pessoa, Campina Grande, Petrolina (PE) e Teresina (PI).
2001	A rede Sonae adquiriu do Carrefour duas lojas, uma em Blumenau e outra em Joinville.
2003	A rede EPA adquiriu cinco lojas do grupo Carrefour em Minas Gerais.
2004	Os irmãos Cunha, que haviam aberto a rede de supermercados Prezunic algum tempo depois de venderem as redes Rainha, Dallas e Continente ao Carrefour, adquiriram do grupo francês três das antigas lojas vendidas.
2005	A Prezunic adquiriu do Carrefour a loja Champion que operava em Vista Alegre, no Rio de Janeiro.

**Fonte:** Banco de dados próprio.

Além desses *spin-offs*, o Carrefour enfrentou problemas mais sérios em outras lojas, chegando a fechar várias unidades. Isso demonstra que sua estratégia de crescimento via aquisições de outras empresas não foi tão bem-sucedida como se esperava. Pode-se citar como exemplo desse insucesso estratégico: i) o fechamento de um hipermercado carioca, na Tijuca em 2005; ii) a venda de uma loja da bandeira Champion em Vista Alegre para o Prezunic; e iii) encerramento das atividades de 13 lojas Champion no Rio de Janeiro em um único mês. No balanço geral, a rede fechou cerca de 60 supermercados entre 2005 e 2006, encerrando o ano de 2005 com 134 lojas no país.

Dambrósio e Martinelli (2007) apontam que 34 lojas Champion foram transformadas em Carrefour Bairro em 2006. Além disso, a área de serviços mereceu especial atenção: os postos de gasolina, farmácias e agências de viagens já representam receita anual superior a R\$ 2 bilhões. O grupo contava com 53 drogarias, 17 agências de viagens e também uma loja-piloto, funcionando 24 horas por dia, no litoral paulista.

Em abril de 2007, o Carrefour reage à perda da vice-liderança: adquire a rede Atacadão, que tivera receitas de R\$ 4 bilhões no ano anterior, por cerca de R\$ 2,2 bilhões, pretendendo não apenas retomar a vice-liderança do setor supermercadista, como voltar à liderança, perdida sete anos antes. A adquirida detinha 34 hipermercados – metade deles no Estado de São Paulo. O Carrefour contava com: 109 hipermercados, 34 supermercados da cadeia Carrefour-Bairro e 258 lojas de desconto Dia. Segundo Dambrósio e Marinelli (2007), a compra do Atacadão foi um dos maiores investimentos feitos pelo Carrefour no mundo desde 1999. Em maio de 2008, o Carrefour fez sua primeira incursão na Internet no Brasil, mediante sua agência de viagens, e estava em negociações com fornecedores para ingressar no *E-commerce* com o consumidor final (FACCHINI, 2008c).

## **5. Análise da aquisição do atacadão pelo Carrefour**

### **5.1. Fatores mercadológicos e estratégicos**

A rede Atacadão operava 34 hipermercados – formato dominado pelo Carrefour –, sendo a metade deles no Estado de São Paulo. Assim sendo, trata-se de uma aquisição marcadamente diferente das demais empreendidas pelo grupo francês no Brasil, que representaram o ingresso da rede no formato supermercado, ou seja, lojas de vizinhança. Dado que o Carrefour possuía *expertise* no formato hipermercado, e já operava um volume significativo dessas lojas, a aquisição da rede Atacadão significa a possibilidade de retornar à liderança do mercado supermercadista nacional por meio de uma rede na qual esse consagrado formato passa a ter um papel ainda mais preponderante.

O fato de o Atacadão operar no atacarejo significa um atrativo adicional ao Carrefour, por ser um nicho ainda não explorado por ele, que se constitui em uma possível forma de enfrentar a Sam's Club, da Walmart. Além disso, a rede Atacadão estava à venda há alguns anos e a compra pelo Carrefour também pode ser considerada defensiva, pois, se fosse adquirida por algum outro grupo, haveria a possibilidade de ingressar outro *player* estrangeiro no mercado brasileiro, ou de algum dos grandes concorrentes – Walmart ou Pão de Açúcar – adquirir essa rede e se distanciar à frente do Carrefour.

## 5.2. Fatores políticos

O fato de o Carrefour estar presente no país desde o ano de 1975, e de ter chegado à liderança do mercado apenas por meio da abertura de lojas, permite ao grupo a realização de uma compra de maior porte, a fim de enfrentar o maior varejista mundial. Além disso, não eram esperadas reações nacionalistas pelo fato de a metade do capital do Pão de Açúcar já estar sob controle de outro grupo francês, o grupo Casino, e o outro grande *player* do mercado ser o Walmart – maior varejista mundial que fizera duas importantes aquisições no mercado brasileiro. Ninguém poderia dizer que o crescimento do Carrefour pela compra da rede Atacadão faria sombra a algum grupo eminentemente nacional.

## 5.3. Principais sinergias esperadas

Baseado na teoria sobre F&As e na análise da aquisição, o Quadro 11 apresenta as principais sinergias esperadas com a aquisição.

**QUADRO 11**  
Principais sinergias da aquisição

Sinergia	Origem
Aumento das receitas	O Carrefour apresenta um aumento de receitas líquidas da ordem de R\$ 4 bilhões.
Economias de escala e de escopo	Mediante esse aumento de porte, o Carrefour pode ampliar a pressão sobre os fornecedores.
Melhoria de eficiência produtiva e da logística	A mesma estrutura administrativa do Carrefour passa a atender mais 34 hipermercados.
Redução de custos e de despesas operacionais	Eliminação de departamentos redundantes.
Aumento de market share	O Carrefour amplia sua participação no mercado brasileiro, passando da 3ª posição para a 1ª posição no ranking.
Possibilidades de melhorias na qualidade	O aumento do volume de vendas permite investimentos em qualidade dos sistemas e em treinamento de pessoal.
Melhoria da eficiência gerencial	A rede adquirida opera apenas no formato hipermercado – no qual o Carrefour detém reconhecida expertise.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 5.4. Vantagens e desvantagens para os *stakeholders* da rede Atacadão

Os *stakeholders* representam os vários segmentos da sociedade, como acionistas, diversos órgãos governamentais, consumidores, que recebem impactos dos mais variados tipos, de certa companhia. O Quadro 12 apresenta as diversas vantagens e desvantagens da aquisição da rede Atacadão para os principais *stakeholders* afetados.

**QUADRO 12**  
Vantagens e Desvantagens para os *Stakeholders* da rede Atacadão

<b>Stakeholder</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Funcionários	Passam a ser funcionários de uma empresa de maior porte, com maiores oportunidades de crescimento na carreira.	Riscos de dispensas devido ao enxugamento do quadro funcional no futuro, com a eliminação de departamentos redundantes.
Proprietários	Prêmio recebido pela venda. Retiram-se do negócio realizando os lucros de vários anos de investimentos.	Deixam de estar presentes na empresa fundada e no setor em que já atuavam.
Fornecedor	Possibilidade de atender todo o Carrefour.	Menor poder de barganha frente ao Carrefour.
Consumidores	Aumento da competição, em função de ser um setor global, disputado pelos dois maiores varejistas mundiais.	Diminuição do número de participantes do setor.
Concorrentes	Algumas aquisições do Carrefour trouxeram vários desinvestimentos. Talvez também haja várias oportunidades desse tipo.	Menor poder de barganha. Maior esforço de marketing para manter ou ampliar a participação de mercado.
Economia/ País	Importante ingresso de divisas. Possibilidade de o antigo grupo controlador fazer investimentos com os recursos auferidos pela venda da rede.	Concentração no varejo alimentar. Venda de mais um grupo nacional atuante no setor. O formato do «atacarejo» é assumido por um player de atuação global.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Segundo Camargos (2007); Facchini (2007) e Facchini e Bauerova (2008), após a compra do Atacadão, o Brasil passou a ser o terceiro maior mercado para o Carrefour, apenas atrás da França e da Espanha. Além disso, com a abertura de um banco próprio, a participação do cartão Carrefour passou a representar 40% das vendas. Até maio de 2008, o Carrefour havia transformado duas de suas lojas no formato Atacadão e planejava a conversão de outras em virtude dos resultados obtidos. No primeiro trimestre de 2008, as receitas da filial brasileira subiram 61% em relação ao mesmo período do ano anterior. A compra da rede Atacadão conferiu ao Carrefour maior poder com a baixa renda – segmento que mais cresce no país. O custo de operação das lojas da rede Atacadão é 8% das vendas, enquanto nas lojas Carrefour o custo é 20%.

## 6. Considerações finais

A inovação no setor de serviços, em geral, e no varejo, em particular, não é tão abordada pela literatura como a que se observa na indústria. O artigo procurou mostrar, ao menos na trajetória de rápido sucesso inicial, que as inovações dos dois varejistas estudados foram importantes em seus processos de crescimento. Nas fases posteriores, em que já se encontram na posição de negócios consolidados, viram-se na necessidade de utilizar praticamente todo o arsenal habitual das grandes empresas: busca de manter os custos em níveis baixos, internacionalização visando o ingresso em novos mercados, acesso a novas tecnologias para aprimorar suas vantagens competitivas e o uso de técnicas que procuram atrair e reter bons funcionários.

Uma inovação de formato no varejo é algo relativamente comum e necessário, como o Quadro 4 apresenta. Porém, não é tão fácil se aproveitar rapidamente dessa inovação, a fim de criar uma barreira à concorrência pela multiplicidade das lojas e poder de mercado. Tanto o Carrefour, com seu modelo de hipermercado, quanto o Walmart, com seus Supercentros e Sam's Clubs, cresceram de modo acelerado, enfrentando com sucesso concorrentes maiores e com décadas de tradição, além de realizarem bem-sucedidos processos de internacionalização, mas não isentos de percalços. O crescimento das duas companhias pode ser enquadrado no campo da “destruição criadora”, de Schumpeter.

A análise das trajetórias de crescimento das redes Walmart e Carrefour mostra que souberam capitalizar as respectivas inovações que detinham, evitando os desperdícios como aqueles cometidos pelas inúmeras descobertas do Parc, da Xerox.

Além disso, o consumidor foi receptível a suas inovações, deixando, portanto, de ser como o lançamento do Newton pela Apple.

O ingresso de ambas as companhias no Brasil merece especial consideração. O Carrefour ingressou nos anos 70, sendo dos pioneiros da internacionalização do varejo; e durante vinte anos apenas cresceu de modo orgânico, pela abertura de novos hipermercados, atingindo a liderança do varejo no país, capitalizando a fraqueza e o amadorismo dos supermercadistas nacionais de controle familiar. Porém, tal modelo não poderia mais ser seguido. Era preciso ingressar no varejo de conveniência, e a presença do Walmart no país pode ter sido um fator a catalisar o crescimento mediante a aquisição de várias redes locais. Essa forma de crescer também representa impedir o concorrente, ou seja, pode ser considerada uma estratégia agressiva e, paradoxalmente, defensiva.

A Walmart já era a maior rede varejista mundial, entrou aos poucos, mediante uma associação com um importante grupo nacional, que possibilitou a rápida assimilação da cultura e dos padrões de negócio do mercado local, bem como a eliminação de várias etapas enfrentadas e superadas pelo Carrefour. Alardearam-se na mídia os seus erros dos primeiros anos, porém foram anos de aprendizado e, principalmente, de evitar qualquer tipo de empecilho de ordem política, pois sempre se poderia argumentar que o país nada ganharia em aceitar o ingresso de um varejista estrangeiro. Uma vez aceito no mercado nacional, a parceria foi desfeita e a rede passou a crescer de modo orgânico para, apenas em um segundo momento, empreender passos mais ousados com a aquisição de duas redes de controle estrangeiro. Foram oportunidades significativas, pois essas redes já representavam a consolidação de várias redes locais de controle familiar, que foram profissionalizadas e propiciaram ao Walmart uma presença significativa no Nordeste e no Sul-Sudeste.

Uma importante conclusão foi perceber a aplicabilidade das ideias dos dois textos de Mintzberg de 1987 nas estratégias tanto do Carrefour quanto do Walmart no Brasil. Assim, as duas redes detinham um plano; apresentaram um padrão consistente de crescimento; buscaram firmar uma posição; montaram uma forma de enfrentar o mercado e uma atitude formada pelas respectivas vantagens detidas.

Além disso, o Carrefour chegou à liderança no mercado nacional com seu modelo de hipermercados totalmente autônomos na gestão, em um ambiente de elevada inflação, pela aplicação do que Porter apontou como estratégia de liderança em custos. Anos mais tarde, o Walmart, com seus sistemas logísticos e valendo-se da natural dificuldade enfrentada pelo Carrefour em integrar suas inúmeras aquisições, novamente se apoiou na liderança em custos ao lado de duas aquisições

bem selecionadas e representadas por companhias já dotadas de razoável grau de profissionalização.

Ressalta-se que a aliança estratégica entre Walmart e Lojas Americanas atingiu os seus objetivos e logo após foi desfeita, porque não tinha mais razão de ser: o parceiro brasileiro não tinha interesse em continuar investindo no crescimento da Walmart Brasil, a qual, por sua vez, na qualidade de filial da maior varejista do mundo, não mais desejava contar com sócios. Enquanto durou a parceria, a Walmart ganhou importantes conhecimentos sobre o mercado brasileiro, além de representar um ingresso sem ter tido problemas políticos. As Lojas Americanas não temiam passar isso ao parceiro, pois havia vendido os seus 23 supermercados (curiosamente ao próprio Carrefour). Em troca, ela ganhou acesso à tecnologia dos centros de distribuição da Walmart, o que lhe permitiu passar a operar com muito maior agilidade e eficiência operacional refletida no seu posterior crescimento.

As aquisições de outras redes representaram importante papel no crescimento das duas redes estudadas. Para o Carrefour, foi o ingresso em dois novos formatos: no varejo de conveniência e no atacarejo, bem como aproveitar oportunidades ocasionais em hipermercados, como a compra da rede Eldorado.

A aquisição da rede Atacadão pelo Carrefour significou uma natural resposta do grupo francês, visando retomar a liderança do mercado nacional. Uma vantagem adicional foi o ingresso em um novo formato varejista, que inclusive apresenta potencial de ser aplicado em outros países, além de outras lojas da própria rede, como já começou a ocorrer. O elevado investimento pode ser compreendido pelo fato de metade das lojas se encontrar no Estado de São Paulo, pelo *know-how* adquirido ao ingressar nesse novo formato e pelo fato de se impedir que a rede fosse adquirida por algum outro rival.

A compra do Mercadorama pela Walmart também representou o ingresso no atacarejo, e a rede foi rápida na exportação do modelo: em 2008, Vicente Trius, que liderou o Walmart no Brasil desde seu início, assumiu a região da Ásia, que abrange o Japão, Índia e China, com planos de levar a esses mercados esse formato (WALMART LEVA..., 2008).

Conforme discutido acima, a entrada desses dois *players* de atuação mundial provocou mudanças estruturais no setor, no sentido de implantar ações para neutralizar a concorrência, criação de vantagens competitivas, redefinição de mercados e mudanças de controle acionário (ROCHA; DIB, 2002). Bispo e Facchini (2008) afirmam que em 2007 a SAP teve aumento de 90% nas receitas do segmento varejista no Brasil, refletindo o movimento de concorrência e de profissionalização do setor.

No que se refere ao crescimento das duas empresas no mercado brasileiro, pode-se traçar um paralelo nas estratégias adotadas, à luz da importância da internacionalização do varejo e do porte e do potencial do mercado brasileiro. Ambas priorizaram o crescimento orgânico nos anos iniciais (Walmart nos dez primeiros anos e Carrefour nos vinte). Nesse período, ambas conheceram as peculiaridades do mercado e do comportamento do consumidor brasileiro. Depois disso, continuaram com o crescimento orgânico, mesclado com o crescimento por meio de aquisições de redes locais representadas por oportunidades ou por ações defensivas. As aquisições da Walmart representaram oportunidades, pois os grupos Royal Ahold e Sonae estavam com notório interesse de se desfazer de seus ativos brasileiros em razão de problemas diversos. Nessa segunda fase, o crescimento das duas empresas foi maior com aquisições do que com a abertura de novas lojas.

Pode-se dizer que a Walmart teve um atalho com a parceria e fez aquisições mais bem-sucedidas: comprou duas redes de supermercados regionalmente concentradas (um na região Sul e outra no Nordeste), ambas formadas por grupos estrangeiros que consolidaram redes regionais por meio de aquisições e estavam implantando um processo de profissionalização da gestão das redes adquiridas, que eram empresas familiares. Finalmente, a Walmart beneficiou-se com a oportunidade de essas redes estrangeiras estarem fazendo *spin-offs* de seus ativos internacionais em virtude de problemas financeiros.

No que se refere ao Carrefour, durante alguns anos ingressou em lojas do tipo supermercado por meio de aquisições. Em 1999, a rede fundiu-se mundialmente com o grupo Promodès. Vários autores apontam essa união como defensiva contra um possível ingresso do Walmart na França, ao criar o segundo maior varejista do mundo. A partir desse momento, aparentemente sem uma estratégia de assimilação das aquisições realizadas, o desempenho das empresas adquiridas caiu fortemente na tentativa de ingressar no formato de lojas de vizinhança. Foram feitos investimentos para transformá-las no padrão com a bandeira Champion, porém sem obter os resultados almejados. Até o reposicionamento dessa estratégia, para transformar essas lojas em Carrefour Bairro, foram feitos vários *spin-offs*, alguns dos quais para os proprietários de origem, além do fechamento de várias unidades. Isso mostra que a estratégia de crescimento adotada passou por alguns problemas na assimilação das empresas adquiridas.

Após ações como a implantação da bandeira Carrefour Bairro e o incremento de novos formatos de negócio, como postos de gasolina e drogarias, o Carrefour



deu mostras de haver consolidado finalmente as aquisições, estando preparado para uma resposta estratégica à perda da liderança em receitas no ano 2000 para o Pão de Açúcar e da vice-liderança em 2006 para o Walmart. Assim sendo, a aquisição da rede Atacadão pode ser considerada estratégica para a retomada da liderança no segmento e para defender-se da entrada ou afirmação dos seus concorrentes no mercado brasileiro. A aquisição desempenhou um importante papel de dar a volta por cima em sua trajetória de aquisições no mercado brasileiro, coroando uma bem-sucedida série de inovações já iniciada no ano anterior, e começando um processo de mudanças, como a transformação de lojas da bandeira Carrefour no formato atacarejo e a possível exportação desse formato a outros países.

### Referências bibliográficas

- AAKER, D. *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. *Supermercados: 40 Anos de Brasil*. São Paulo: 1993. 186 p.
- ALMEIDA, V.M.C. *Fatores antecedentes da escolha do modo de entrada em mercados extra-regionais e conseqüências no desempenho: um modelo contingencial de expansão extra-regional do varejo*. 298 p. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto Coppead de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, 2005.
- AQUINO, C. *História Empresarial Vivida*. São Paulo: Atlas/Gazeta Mercantil, 1991. v. V.
- BARIFOUSE, R. No mundo de Woz. *Época Negócios*, v. 2, n. 20, p. 38-44, out. 2008.
- BARROS, B. Revolução francesa no sertão da Paraíba. *Valor Online*, 17 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 17 dez. 2008.
- \_\_\_\_\_. Com mais dinheiro em caixa, IAC reforça pesquisas com cana. *Valor Online*, 5 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 5 nov. 2008.
- BARROS, B.T. et al. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas/FDC, 2003.
- BD SOLOMED, 2008. Disponível em: <[http://www.bd.com/contentmanager/b\\_article.asp?Item\\_ID=23139&ContentType\\_ID=1BusinessCode=10056&d=brasil&s=brasil&dTitle=&dc=brasil&dcTitle=Brasil](http://www.bd.com/contentmanager/b_article.asp?Item_ID=23139&ContentType_ID=1BusinessCode=10056&d=brasil&s=brasil&dTitle=&dc=brasil&dcTitle=Brasil)>. Acesso em: 28 maio 2008.
- BEATY, J. *O mundo segundo Peter Drucker*. São Paulo: Futura, 1998.
- BERKUN, S. *The myths of innovation*. Califórnia: O'Reilly, 2007.
- BISPO, T. Pão de Açúcar faz parceria com Catavento. *Valor Online*, 22 out. 2007. Disponível em: <<http://valor.com.br>>. Acesso em: 22 out. 2007.

- BISPO, T.; FACCHINI, C. No Brasil, profissionalização do varejo movimentou negócios. *Valor Online*, 27 maio 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 27 maio 2008.
- BOARNET, M.G. et al. Emerging Planning Challenges in Retail. *Journal of the American Planning Association*, n. 4, p. 433-449, Autumn 2005.
- BORGES, A. TBA faz aquisição e amplia número de unidades de negócio. *Valor Online*, 12 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 12 dez. 2008.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. *Execução – a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- BOUÇAS, C. Grupo Deib Otoch planeja expansão para o Centro-Oeste. *Valor Online*, 17 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 17 abr. 2008.
- BRIGATTO, G.; RAHAL, M. Parques tecnológicos ganham impulso no país. *Valor Online*, 17 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 17 dez. 2008.
- BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. *Competing on the Edge: strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business Press, 1998.
- BURLAMARQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 2, n. 1, p. 79-110, jan./jun. 2003.
- BURT, S.; DAWSON, J.; SPARKS, L. Failure in international retailing: research propositions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 13, n. 4, p. 355-373, 2003.
- BURT, S.; MAVROMMATIS, A. The international transfer of store brand image. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 16, n. 4, p. 395-413, Sept. 2006.
- CAMACHO, K. Supermercados regionais são mais lucrativos do que «gigantes». *Folha Online*, 17 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.folha.com.br>>. Acesso em 17 abr. 2008.
- CAMARGOS, D. O Carrefour deu o troco. *Exame*, v. 41, n. 892, p. 48-51, 9 maio 2007.
- CAMPASI, R. Sob novo comando, a CVC promete mais agressividade. *Valor Online*, em <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 21 maio 2007.
- CASO, F. Dança de uma vida. *O Estado de S.Paulo*, 21 dez. 2008, Caderno Feminino, p. 8-9.
- CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R.S. Patterns of disruption in retailing. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 42-45, Jan./Feb. 2000.
- COLLA, E. The Outlook for European Grocery Retailing: Competition and Format Development. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 14, n. 1. p. 47-69, Jan. 2004.

- CORRÊA, A C. C.; MERLO, E.M.; FRIEDENHAIN, V. Análise das estratégias de estrutura de capital: um padrão de sucesso no setor varejista? In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 9., 2006, São Paulo. São Paulo, FEA/USP, 2006. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/58.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/58.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2008.
- COSTA, A J.D. *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Curitiba: Juruá, 2006.
- \_\_\_\_\_. Wal-Mart e sua estratégia para o varejo norte-americano e internacional. *História Econômica & História de Empresas*, São Paulo, v. VIII, n. 2, p. 145-168, 2005.
- COSTER, H. A Step Ahead. *Forbes Online*, 6 Feb. 2008. Disponível em: <<http://www.forbes.com>>. Acesso em: 27 maio 2008.
- CRONSHAW, M.; DAVIS, E.; KAY, J. On being stuck in the middle or good food costs less at Sainsbury's. *British Journal of Management*, v. 5, p. 19-32, 1994.
- DAMBRÓSIO, D.; MARTINELLI, L. Carrefour prepara novas investidas, pós Atacadão. *Valor Online*, 16 jun. 2007. Disponível em <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2007.
- DAWSON, J. Strategy and opportunism in European retail internationalization. *British Journal of Management*, v. 12, n. 3, p. 253-266, 2001.
- \_\_\_\_\_. Internationalization of Retailing Operations. *Journal of Marketing Management*, v. 10, n. 4, p. 267-282, 1994.
- DOMINGUES, O.; MARTINS, G.A. O Gerenciamento de Categorias no Varejo: Um Estudo de Caso da Coop – Cooperativa de Consumo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. São Paulo, FEA/USP, ago. 2004. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR14\\_- O\\_Gerenciamento\\_de\\_Categorias\\_no\\_Varej.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR14_- O_Gerenciamento_de_Categorias_no_Varej.PDF)>. Acesso em: 19 jun. 2007.
- DONATELLI, M. Por trás das lentes. *Época Negócios*, v. 2, n. 22, p. 84-87, dez. 2008.
- DRUCKER, P. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- DUPONT, W. *Geraldo Alonso: o homem e o mito*. São Paulo: Globo, Instituto Geraldo Alonso, 1991.
- EPSTEIN, M.J. The determinants and evaluation of merger success. *Business Horizons*, v. 48, n. 1, p. 37-46, Jan./Feb. 2005.
- FACCHINI, C. Supermercados ameaçam supremacia das farmácias. *Valor Online*, 14 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 14 jun. 2007.
- \_\_\_\_\_. Makro adere ao modelo de lojas de vizinhança. *Valor Online*, 5 mar. 2008a. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 5 mar. 2008.
- \_\_\_\_\_. Grupo Pão de Açúcar começa a administrar postos de rua. *Valor Online*, 22 abr. 2008b. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 22 abr. 2008.

- \_\_\_\_\_. Carrefour coloca um pé na internet. *Valor Online*, 30 maio 2008c. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 30 maio 2008.
- FACCHINI, C.; BAUEROVA, L. Atacado tem mais espaço no Carrefour. *Valor Online*, 14 maio 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 14 maio 2008.
- FEATHERSTONE, L. Wal-Mart: rise of the Goliath. *Multinational Monitor*, p. 28-30, Jan./Feb. 2005.
- FERRAZ, E. Times que sonham. *Época Negócios*, v. 2, n. 13, p. 78-96, mar. 2008.
- FOX, M. Market power in music retailing: the case of Wal-Mart. *Popular Music and Society*, v. 28, n. 4, p. 501-519, 2005.
- GARCEZ, M.P. A seleção das estratégias de crescimento e diversificação: um estudo de casos na indústria petroquímica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador (BA). *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- GAZOLLA, E.C.S. *Esforço de coordenação entre fabricantes de produtos alimentícios, atacadistas e o grande varejo no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Face/UFMG, Belo Horizonte, 2002.
- GEOMETRA: um novo marco na indústria aeronáutica nacional. *Flap International*, v. 45, n. 432, p. 114, Sept. 2008.
- GHEMAWAT, P. Business, Society, and the “Wal-Mart” effect. *Academy of Management Perspectives*, v. 20, n. 3, p. 41-43, Aug. 2006.
- \_\_\_\_\_. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GOLDMAN, A. L.A.–area designer teams with Carrefour. *Los Angeles Times Online*. 8 Dec. 2006. Disponível em: <<http://www.latimes.com>>. Acesso em: 8 dez. 2006.
- GONÇALVES, R. et al. *A nova economia internacional – uma perspectiva brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 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, p. 301-315, July 2003.
- HAMEL; PRAHALAD. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus: 1995.
- HEITMANN, F.C.T. *Centro de distribuição como fator de vantagem comparativa através de um estudo de caso*. 119 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estácio de Sá – Unesa, Rio de Janeiro, RJ, 2002.
- HENDERSON, T.A.; MIHAS, E.A. Building Retail Brands. *The McKinsey Quarterly*, n. 3, p. 110-117, 2000.

- HESEL, C. A ciência que vem do campo. *Época Negócios*, v. 2, n. 20, p. 106-114, out. 2008.
- HIRSCH, J. Safeway tries downsizing to better fit local needs. *Los Angeles Times Online*, 17 May 2008. Disponível em: <<http://www.latimes.com>>. Acesso em: 18 maio 2008.
- JUNIOR, A.B.S.; RIBEIRO, Á.H.P. Parcerias e Alianças Estratégicas. In: BARROS, B.T. (Org.). *Fusões, Aquisições & Parcerias*. São Paulo: Atlas/Fundação Dom Cabral, 2001. p. 89-101.
- KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKSHMAN, N. Toyota trains India teens. *Business Week Online*, 23 Jan. 2008. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em: 21 maio 2008.
- LEITE, Y.V.P. Accor Hospitality: um ícone de inovação no mercado brasileiro. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., Brasília, ANPAD, 2008. *Anais Eletrônicos...* Brasília: ANPAD, 2008. CD-Rom.
- LEVY, M.; WEITZ, B.A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LINDBLOM, T.; RIMSTEDT, A. Retail Integration Strategies in the EU: Scandinavian Grocery Retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 14, n. 2, p. 171-197, Apr. 2004.
- MACHADO NETO, A.J. et al. Canais alternativos de distribuição: as lojas virtuais do Magazine Luiza. *Facef Pesquisa*, v. 7, n. 1, p. 62-83, 2004.
- MACHADO, D.P.N.; VASCONCELLOS, M.A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? *Revista de Gestão USP*, v. 14, n. 4, p. 15-31, out./dez. 2007.
- MACY'S signs deal to put FAO Schwarz in its stores. *Los Angeles Times Online*, 17 May 2008. Disponível em: <<http://www.latimes.com>>. Acesso em: 18 maio 2008.
- MARINELLI, L. St Marche aposta no comer bem, em casa. *Valor Online*, 23 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 23 dez. 2008.
- MARTINEZ, C. Uma indústria do bem-estar. *Valor Online*, 7 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/valoreconomico/285/euefimdesemana/cultura/Uma++industria+do+bem-estar,,47,4675964.html?highlight=&newsid=4675964&areaid=47&editionid=1902>>. Acesso em: 7 dez. 2007.
- MARTINS, G.A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MASCARENHAS, T. um coração e três almas. *Estado de Minas*, 24 dez. 2008, Caderno Veículos, p. 5.
- MATLACK, C.; ZELLNER, W.; BALFOUR, F. Carrefour in a corner. *Business Week Online*, 11 Oct. 2004. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em: 1 ago. 2007.

MEYER-OHLE, H. Wal-Mart's entry into Japan as discussed in three domestic trade journals. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 17, n. 1, p. 23-42, Feb. 2007.

MINADEO, R. *Fusões e aquisições no varejo alimentar*. Disponível em <<http://www.varejista.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. *Marketing Internacional: Conceitos e casos*. Rio de Janeiro: Thex, 2001.

\_\_\_\_\_. *Aquisições de empresas: motivações estratégicas e casos nacionais*. 298 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 1992.

MINADEO, R.; CARDOSO, R. M. Apple: Ruim com Steve Jobs – Mas impossível sem ele. In: ENCONTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA ECONÔMICA. UFF/ABPHE, 5-7 set. 2004.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987a.

\_\_\_\_\_. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 25-32, Fall 1987b.

OLIVEIRA, L.M.J. *Trajatória de crescimento e traços organizacionais do grupo Brasmotor*. 406 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ. 2006.

OLSON, P. Wal-Mart losing battle of Britain. *Forbes Online*, 16 Aug. 2006. Disponível em: <<http://www.forbes.com>>. Acesso em: 14 set. 2007.

OSTER, S.M. *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford University Press, 1999.

PALMER, A. *Introdução ao Marketing – Teoria e Prática*. São Paulo: Ática, 2006.

\_\_\_\_\_. International Retail Restructuring and Divestment: The Experience of Tesco. *Journal of Marketing Management*, v. 20, n. 9/10, p.1075-1105, Nov. 2004.

PALMER, M.; OWENS, M. New Directions for International Retail Joint Venture Research. *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 16, n. 2, p. 159-179, May 2006.

PALMERI, C. Wal-Mart wins big during downturn. *Business Week Online*, 30 Oct. 2008. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em: 31 out. 2007.

PARKINSON, C.N. *A Lei de Parkinson nos Grandes Negócios*. São Paulo: Ed. Hemus, 1975.

PENSAR com modéstia, agir com ambição. *Valor Online*, 11 dez. 2001. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 14 set. 2007.

PÉREZ-PENÁ, R. At 25, "Mc-Paper" is all grown up. *New York Times online*, 17 Sept. 2007. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em: 2 out. 2007.

PINTO JÚNIOR, H.; IOOTTY, M. Avaliando os impactos microeconômicos das fusões

- e aquisições nas indústrias de energia no mundo: uma análise para a década de 90. *Revista de Economia Política*, v. 25, n. 4, p. 439-453, out./dez. 2005.
- POLONI, G. O Nano e seu criador. *Época Negócios*, n. 12, p. 52-70, fev. 2008.
- PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RASMUSSEN, U.W. *Aquisições, fusões e incorporações empresariais*. São Paulo: Aduaneiras, 1989.
- RIEG, D.L.; ALVES FILHO, A.G. Estratégias tecnológicas e desempenhos inovadores das PMEs de equipamentos médico-hospitalares de São Carlos e Ribeirão Preto. *Produção*, Rio de Janeiro, Abepro, v. 17, n. 2, p. 273-285, maio/ago. 2007.
- ROCHA, A.; DIB, L.A. The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 30, n. 1, p. 61-73, 2002.
- RUSSO, E.; SHOEMAKER, P. *Decisões Vencedoras*. Rio de Janeiro: Campus. 2002.
- SAPIENZA, P. Discussion. *Journal of Finance*, v. 56, n. 4, p. 1528-1531, Aug. 2001.
- SHOCKER, A.D.; SRIVASTAVA, R.K.; RUEKERT, R.W. Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, v. XXXI, p. 149-158, May 1994.
- SILVA, R. O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira-Thompson Learning, 2001.
- SILVERSTEIN, M. J.; FISKE, N. Luxo para as massas. *Harvard Business Review*, Apr. 2003. (Edição brasileira).
- SIMONS, U. Contra a maré. *Ensino Superior*, v. 10, n. 17, p. 40-41, jun. 2008.
- SOLOMON, B. Madness in store: the new realities of retailing. *Management Review*, v. 80, n. 8, p. 4-9, Aug. 1991.
- SOUZA, A. Há pouca pesquisa nas empresas. *Época Negócios*, v. 2, n. 22, p. 38-39, dez. 2008.
- STONE, B. Amazon accelerates its move to digital. *The New York Times Online*, 7 Apr. 2008. Disponível em: <www.nytimes.com>. Acesso em: 7 abr. 2008.
- TEICH, D.H. A implosão de um ícone. *Exame*, v. 42, n. 921, p. 116-123, 2 jul. 2008.
- TEIVE, L.H.G. *Adaptação estratégica no setor supermercadista: o caso da Rede Angeloni no período 1986 a 2002*. 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2003.
- TENG, B. S. Collaborative Advantage of Strategic Alliances: Value Creation in the Value Net. *Journal of General Management*, v. 29, n. 2, Winter 2003.
- VASSALLO, C. Como encontrar a porta de entrada. *Portal Exame*, 5 jun. 1996. Disponível em: <www.exame.com.br>. Acesso em: 26 abr. 2008.

Roberto Minadeo

VELLA, M. Inside Toyota's hybrid truck. *Business Week online*, 28 Dec. 2007. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em: 21 maio 2008.

VIEIRA, F.H.C. *Análise da trajetória de crescimento do grupo Gerdau*. 356 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2007.

WAL-MART LEVA experiência brasileira para a Ásia. *Valor Online*, 15 jan. 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 15 jan. 2008.

WALTON, S.; HUEY, J. *Made in America*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

WELCH, J.; BYRNE, J.A. *Jack definitivo – segredos do executivo do século*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WESSEL, I. *Os Wessel – Uma História sem Cortes*. São Paulo: Francis, 2004.

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, p. 425-41, 2004.

WRIGLEY, N.; CURRAH, A. The stresses of retail internacionalization: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 13, n. 3, p. 221-243, July 2003.

ZOOK, C.; ALLEN, J. *Lucro a partir do core business – estratégias rentáveis de crescimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA:

Roberto Minadeo - [rminadeo@yahoo.com](mailto:rminadeo@yahoo.com)

Curso de Mestrado em Administração

Centro Universitário Euro-Americano

Unidade Asa Sul: Av. das Nações, Trecho 0, Conjunto 5, Brasília

Tel: (61) 3445-5888