

INOVAÇÃO NO VAREJO: SURGIMENTO E CLASSIFICAÇÃO DE NOVOS FORMATOS

Roberto Minadeo¹

RESUMO: A importância dos canais de distribuição é vital para atingir o consumidor final e a realização efetiva de transações. O varejo possui o caráter de se constituir no último elo que chega ao cliente, ao mesmo tempo em que apresenta um caráter fortemente dinâmico - absorvendo rapidamente novas tecnologias e alterando em poucos anos sua forma de apresentação e de atuação. O artigo trata do surgimento de novos formatos no varejo, apresentando uma série de situações coletadas mediante dados secundários e que foram classificadas em diversas categorias.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing. Canais de Distribuição. Varejo. Estratégia Empresarial.

INNOVATION IN RETAILTRADE: EMERGENCE AND CLASSIFICATION OF NEW FORMATS

ABSTRACT: The importance of distribution channels is vital to reach the final consumer and to accomplish transactions effectively. The retail trade has the character to be the last link with the customer while it is also highly dynamic - quickly absorbing new technologies and changing its way of presentation and action in a few years. The article deals with the emergence of new retail trade formats, presenting a series of cases collected through secondary data and classified into various categories.

KEYWORDS: Marketing. Distribution Channels. Retail Trade. Business Strategy.

1 INTRODUÇÃO

Para Garcez (2006), as mudanças no ambiente de negócios, tanto no país, quanto global, passou a exigir uma permanente criação de vantagens competitivas, quer pela inovação, qualidade ou até mesmo pela liderança em custos - mediante ganhos de economias de escala advindas do crescimento. Assim, o crescimento e a criação de novos negócios, produtos, e serviços se torna essencial nas organizações como um elemento de sustentação no longo-prazo.

O artigo está assim dividido: após esta Introdução, a Seção 2 apresenta o Referencial Teórico, com um breve sub-tópico focado na evolução das padarias no país. A Seção 3

1 Professor e Pesquisador do Curso de Mestrado em Administração do Centro Universitário Euro Americano - UNIEURO.

mostra os aspectos metodológicos adotados. Na Seção 4 estão expostos os resultados. A Seção 5 apresenta as Conclusões, e o artigo se encerra com as Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Algumas características do setor varejista (TASHIZAWA; FREITAS, 2004): a) não existência de barreiras à entrada de novos players; b) poucas empresas possuem fatia significativa desse mercado; c) existem inúmeras pequenas empresas, com maiores custos e menores lucros; d) os intermediários possuem presença mais forte do que os fabricantes; e) o nível de desenvolvimento tecnológico é relativamente baixo; f) os bens ofertados são parte da rotina de uso dos consumidores; e g) a principal competição é mediante baixos preços.

Tatoglu, Demirbag e Kaplan (2003) afirmam que, antes da década de 80, o varejo era na prática uma indústria doméstica, sendo dificilmente considerado como um setor para globalizar-se, como já estava ocorrendo com a indústria. Mas, as circunstâncias mudaram, e varejistas de mercados saturados investiram no exterior como forma de crescimento. Apontam os seguintes fatores para a internacionalização do varejo: a) abertura de diversos países ao capital estrangeiro; b) emergência de novos mercados; c) as preferências dos consumidores de todo o mundo passaram a ter uma relativa convergência; e d) o desenvolvimento da Tecnologia da Informação facilitou a gestão de subsidiárias no exterior.

Christensen e Tedlow (2000) *apud* Machado Neto *et. al.* (2004) apontam quatro fases principais denominadas de 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, que 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.

Cabe ilustrar que nos EUA 20% da população vive a mais de 15 km da livraria mais próxima; 8% moram a mais de 30 km (ANDERSON, 2006). Ou seja, a Amazon e os demais varejistas digitais oferecem uma natural conveniência - ainda mais ao se levar em consideração a crescente agitação da vida moderna. Ainda em outras palavras, a natural evolução social e cultural oferece constantes oportunidades de novos formatos varejistas para o atendimento de novas necessidades, ou de novas formas de se oferecer serviços e produtos já tradicionalmente demandados.

Bowden (1930) aponta alguns pioneiros no campo das lojas de departamentos: A. T. Stewart e R. H. Macy em New York, John Wanamaker na Philadelphia, e Marshal Field em Chicago. Acrescenta que as redes de lojas cresceram em valor, nos diferentes setores, de 1,6% do total das vendas em 1927 para 18,2% em 1928. Talvez esse forte crescimento se explique em um clima econômico recessivo, no qual as maiores redes pudessem obter maiores barganhas em suas compras, oferecendo, ao mesmo tempo, preços mais convidativos.

Uma hipótese para o surgimento de novos formatos varejistas é apontada por Malcolm McNair, que cunhou a expressão Roda do Varejo (*«wheel of retailing»*), apontando que as lojas existentes oferecem diversos serviços, abrindo espaço à criação de novos

varejistas, que oferecem preços menores e menor nível de serviços - satisfazendo de novos grupos de consumidores (KIYOHARA, 2001). Assim, caberia classificar os novos formatos varejistas como alinhados com os objetivos estratégicos da organização, vistos sob o ângulo da dinâmica evolutiva do varejo.

A busca de economias de escala e de escopo aliada à preocupação com o valor oferecido ao consumidor explicam os diversos formatos de redes varejistas - que propiciam um leque de serviços e de produtos, em variados tipos de lojas e localizações.

Alguns formatos: redes e lojas de departamentos, *megastores*, supermercados, hipermercados, *shopping centers* de diversos tipos, lojas especializadas, lojas de descontos, lojas de conveniência, clubes de compras, empresas de venda por TV ou por catálogo, máquinas de autosserviço, feiras diversas, franquias, departamentos alugados, e todo o capítulo recente formado pelo comércio eletrônico. (FREITAS, 2006). A essa enumeração, caberia acrescentar os atacadistas tipo “pague e leve” (*cash and carry*), que são definidos por Kiyohara (2001) com as seguintes características: linha limitada a produtos de giro rápido, venda à vista para pequenos varejistas que retiram a mercadoria. Ou seja, se trata de um atacadista de autosserviço, porém, havendo confusão com a ideia dos clubes de compras - definidos como varejistas puros. O autor aponta que a própria ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - incluiu o Sam's Club em seu *ranking* de atacados de autosserviço. A rede que lançou o conceito no país foi a Makro, em 1972.

Cabe citar que a Sears fez a primeira emissão pública de ações de empresas varejistas em 1906 (MORRIS, 2005) - algumas décadas após ter iniciado suas famosas operações de vendas pelo correio. Assim, a bem-sucedida criação de novos formatos pode constituir fonte de vantagens competitivas, segundo Wortmann (2003): os varejistas alemães de descontos e os hipermercados franceses apresentam uma vantagem competitiva no profissionalismo da gestão ou do marketing de seu formato específico. Além disso, acrescenta que os dois tipos de formatos são atrativos para seus mercados-alvo no exterior. Finalmente, afirma que essas empresas apresentam maiores vantagens ao transferir esses conceitos diretamente do que em realizar operações de licenciamento a terceiros. Finalmente, acrescenta que o mesmo se pode dizer de outros varejistas internacionais como a IKEA ou a Toys R US.

Gertz e Baptista (1998) afirmam que os varejistas ao estilo “*category killers*”, como Circuit City em produtos eletrônicos, Toys R Us em brinquedos, Staples e Office Depot em produtos para o escritório representaram importantes inovações. Mais do que serem varejistas que compram de atacadistas e colocam suas margens de preços, essas redes passaram a representar o elo entre os produtores e os consumidores finais. Assim, elas se tornam o canal, ou criam um novo formato varejista - agregando novas formas de valor ao consumidor final. Por exemplo, afirmam que a Staples abriu sua primeira loja em 1986; em três anos, contava com lojas espalhadas por todos os estados do nordeste dos EUA, e vendas de US\$ 182 milhões. Em 1994, as vendas foram de US\$ 2 bilhões. Thomas Stemberg, fundador da Staples, havia sido um executivo de uma cadeia de supermercados, e levou à distribuição de itens de papelaria o mesmo raciocínio que norteou o surgimento das redes de supermercados. Ainda segundo os autores, o Relatório Anual de 1993 da companhia afirma: “... em 1986, um pacote de papel para copiadora geralmente vendido por US\$ 75,00

em uma papelaria de varejo; hoje na Staples, nosso preço típico para papel de copiadora é US\$ 19,99.”

Na França, as duas maiores cadeias de supermercados do país, o Carrefour e o Casino, possuem uma forte presença no varejo de combustível, com uma participação de mercado estimada em mais 40% (FACCHINI, 2008h), o que representa uma notável evolução do mercado, pois essas redes oferecem gasolina barata para facilitar aos seus consumidores a ida aos hipermercados - que normalmente é menos conveniente do que a compra nas lojas de bairro.

Em 2007, as lojas de até mil m² cresceram no Brasil a um ritmo três vezes maior do que os hipermercados. Enquanto o varejo alimentar cresceu 3%, o varejo de bairro cresceu 7%, chegando a cerca de R\$ 40 bilhões. As três maiores redes do país somavam 77 lojas dessas lojas. Eletrônicos, móveis e artigos de jardinagem já respondiam por 33% das prateleiras dos hipermercados, contra os 25% de cinco anos atrás. Esse movimento já fora observado na Europa: as grandes redes abriram 54 mil lojas de conveniência no Velho Continente. Com a elevada inflação, os hipermercados chegavam a atender 15 mil pessoas ao dia - número que caiu a 9 mil devido ao Plano Real (DUAILIBI; TODESCHINI, 2008).

2.1 Transformação do formato padaria no Brasil

As padarias constituem um formato varejista cuja evolução é notável. Entre 1995 e 1999, cerca de oito mil padarias no Brasil fecharam as portas - em função da abertura econômica, que eliminou o tabelamento dos preços do pão e o fim dos subsídios ao trigo. Não houve uma queda do consumo de pães, mas uma migração do consumidor para outros canais varejistas, e o surgimento de alternativas - como pães congelados, por exemplo. Assim, as padarias tiveram que passar a oferecer outros serviços, aumentaram o cardápio, renovaram a decoração, e também oferecem itens de supermercados - assumindo também o papel de lojas de conveniência (SOUZA, 2000; DE CHIARA, 2008; MAIA JR., 2008).

Assim, a Galeria dos Pães, na capital paulista, oferece um café da manhã completo, com três sucos de frutas da época, bolos secos e gelados, doces, sopas, tortas, salgados, sanduíche de metro; funciona 24 horas por dia, cobrando R\$ 11,90 de segunda a sexta, e R\$ 14,80 aos sábados e domingos. Assim, muitas das 2.709 padarias da capital paulista passaram a oferecer serviços de refeições tipo bufê para lanches ou café da manhã. Surgiram redes de padarias com várias unidades em diversos Estados, vendendo 400 itens de produção própria. Cerca de 43 milhões de brasileiros passam diariamente por padarias em busca de refeições. O setor teve receitas de R\$ 38 bilhões em 2007, crescendo 8,79% em relação ao ano anterior (SOUZA, 2000; DE CHIARA, 2008; MAIA JR., 2008).

Uma rede, a Dona Deôla possui quatro lojas, três em São Paulo e uma em Cotia/SP, sendo criada em 1996, por dois netos e uma neta da Dona Deolinda, todos engenheiros; a avó abriu a Padaria Do Lar em 1948, sendo vendida quando o único filho se formou e não quis ingressar no negócio familiar. Assim, a gestão desse novo formato implica na existência de profissionais: a Babette, na Vila Nova Conceição, tem um gestor de negócios, graduado em administração de empresas. A Pão do Parque, no Parque Continental, chega a mil clientes aos sábados, quando apresenta música ao vivo, incluindo uma harpa, e oferece

180 diferentes produtos. No Tatuapé, a Marengo lançou uma novidade: *sushi* de pão, onde o arroz é substituído por um pão - cuja fórmula foi desenvolvida localmente (SOUZA, 2000; DE CHIARA, 2008; MAIA JR., 2008).

O casal italiano Demétrio e Tereza Costa criou uma padaria em 1927, no Centro de Belo Horizonte/MG - que conseguiu a proeza de sobreviver até os dias atuais. A produção de pães chegou a utilizar até cem sacas de farinha de trigo de 60kg, utilizando atualmente apenas de seis a sete sacos de 50kg ao dia. Mediante investimentos de R\$ 1,5 milhão - financiados pelo Programa de Geração de Emprego e Renda do Governo Federal e pelo BNDES, a padaria em 2008 se preparava para uma adequação ao novo padrão exigido pelo setor (GUIMARÃES, 2008).

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria (2002), *apud* Esteller (2004), os tipos de padarias no Brasil são: a) padaria tipo boutique: em regiões de elevado poder aquisitivo, apresentam grande variedade, porém, seu número não é representativo; b) padarias de serviço: em áreas centrais e regiões com grande concentração comercial; c) padarias de conveniência: além dos típicos produtos de padaria, oferecem inúmeros outros produtos; e d) pontos quentes: locais de onde se enviam pães embalados e congelados/resfriados, para posterior processamento; assim, não necessitam de local para atendimento ao público.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O artigo é descritivo - conduzido por um enfoque qualitativo - visto que, teve como objetivos: contextualizar, descrever e analisar o surgimento de novos formatos varejistas. Além disso, foi analítico, pois foram encontradas situações de diversos tipos, que foram categorizadas pelo autor. Finalmente, foi exploratório, pois traz formatos varejistas inovadores, e os classifica - sem apoiar-se em prévias categorizações, que não foram encontradas na pesquisa bibliográfica empreendida.

Ainda quanto ao método, a pesquisa também foi histórica - com o recorte de apontar as situações de usos inovadores de mídias, procurando situá-las em seus respectivos contextos de comunicação. Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função - pela investigação de fatos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente.

As principais fontes de informação da pesquisa foram: dissertações, artigos e livros acadêmicos, de negócios e de históricos empresariais, sobre varejo, estratégia e estudos de casos - na construção do Referencial Teórico. Além disso, dada a acelerada rapidez e dinâmica da realidade empresarial, para se buscarem dados secundários que fossem a base das situações analisadas, acudiu-se a livros de negócios e à imprensa especializada: b1) impressa: *Época Negócios*; *Revista Exame*, *O Estado de São Paulo*, *Veja*, *Estado de Minas*, *Gazeta Mercantil* e *América Economia*; e b2) *online*: As fontes *online* são: *Los Angeles Times Online*: <<http://www.latimes.com>>; *The New York Times Online*: <<http://www.nytimes.com>>; *Valor Online*: <<http://www.valor.com.br>>; *Chicago Tribune Online*: <<http://www.chicagotribune.com>>, *Business Week Online*: <<http://www.businessweek.com>>.

com>; Newsletter Brasilpar <www.brasilpar.com.br>; Portal Exame: <www.exame.com.br>. Com o fim de evitar que as referências não se tornassem repetitivas, e em função de os artigos serem acessados no próprio dia de sua publicação, não foram colocados em cada artigo a fonte e o dia de acesso.

Dados secundários, segundo Révillion (2001) são coletados para fins diversos do problema de pesquisa específico; na maioria das vezes, são informações de obtenção mais rápida, acessível e barata do que os dados primários.

A pesquisa aponta processos de criação de formatos varejistas inovadores e os classifica em algumas categorias. Porém, em nenhum momento se pretendem esgotar as situações de cada categoria, bem como também não se deseja afirmar que as categorias mostradas sejam as únicas ou as melhores existentes.

As dificuldades na realização da pesquisa se prendem às clássicas limitações dos dados secundários: por um lado, fontes extremamente críticas ou negativas; enquanto que por outro lado se encontram fontes laudatórias das realizações de certos empresários. Desse modo, a pesquisa procurou centrar-se acima de tudo em fatos, que baseiem a criação das diversas classificações, e o posterior enquadramento de cada processo de surgimento de novos formatos varejistas em certa categoria.

4 RESULTADOS

TABELA 1 - Quadros com os respectivos critérios de classificação e número de situações

Quadro	Crítérios de Classificação	Nº de situações
1	Redes que lançaram novos formatos bem-sucedidos	32
2	Formatos que enfrentaram insucessos	3
3	Redes internacionais que trouxeram ao país novos formatos bem-sucedidos	5
4	Redes que lançaram recentemente novos formatos	13
5	Empreendedores que passaram a distribuir mediante canais inovadores	4
6	Redes que lançaram diversos novos formatos	20

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 1 - Redes que lançaram novos formatos de lojas bem-sucedidos

<p>1) Em 1886, um joalheiro de Chicago enviou por engano uma caixa de relógios a uma loja que não quis ficar com ela; um agente ferroviário, Richard Sears, comprou os relógios e os revendeu a outros agentes ao longo da ferrovia. Em 1893, Sears se associou a Alvah C. Roebuck, e desenvolveu um catálogo de vendas pelo correio para proporcionar milhares de produtos a residentes de pequenas cidades que possuíam baixo acesso às novidades industrializadas. O catálogo da Sears praticamente igualou essas pessoas aos moradores dos grandes centros urbanos, no tocante à compra desses produtos. Em 1905, a empresa escreveu a seus melhores clientes, pedindo que distribuíssem 24 catálogos entre amigos e vizinhos; quando essas pessoas faziam pedidos, os que haviam feito as indicações ganhavam prêmios: um fogão, uma bicicleta ou uma máquina de costura. Seu depósito inaugurado em 1906, com mais de 3 milhões de m² construídos, era o maior edifício empresarial do mundo - sendo visitado por Henry Ford, que nele teria se inspirado para a criação da linha de produção. O catálogo de 1897 somava 200 mil itens, contando com 6 mil ilustrações (ANDERSON, 2006; GERTZ; BAPTISTA, 1998).</p>
<p>2) Em 1905, Harry Grenner e Clem Laessig criaram a Automobile Gasoline Co., em St. Louis, usando tanques que alimentavam os veículos por gravidade - o que se pode considerar o primeiro posto de gasolina. Logo, detinham uma rede de 40 postos e um depósito (WITZEL, 1992).</p>
<p>3) Em 1910, começaram a surgir os postos de rua, já utilizando bombas (WITZEL, 1992).</p>
<p>4) Em 1913, a Gulf abriu seu primeiro posto de gasolina ao estilo <i>drive-in</i>, em Pittsburg (A CAPSULE..., 1983; WITZEL, 1992).</p>
<p>5) Em 1914, a Standard Oil of California abriu 34 postos padronizados na Costa Oeste. Em 1920, havia cerca de 15 mil postos nos EUA, número que subiu a 170 mil em 1933. (WITZEL, 1992).</p>
<p>6) A Texaco somava cerca de 40 mil postos em meados dos anos 30, apenas nos EUA, sendo pioneira no desenvolvimento de instalações limpas para receber o público; por exemplo, uma peça publicitária da empresa de 1941 anunciava a existência de toaletes em seus postos (WITZEL, 1992).</p>
<p>7) Em 2007, a rede nordestina de drogarias Pague Menos, faturou R\$ 1,29 bilhão, sendo a maior rede do país. Em meados do ano seguinte, previa ingressar no Acre, faltando apenas Roraima e Amapá para possuir presença em todos os Estados. Onde não há supermercados, a venda de não medicamentos chega a 40%, pois seu modelo de negócios mistura loja de conveniência e drogaria. (FACCHINI, 2008e).</p>
<p>8) Os grandes varejistas criaram suas redes de lojas de conveniência, na Grã-Bretanha, a Sainsbury's lançou a Local, e a Tesco a Express - que tiraram as vantagens dos varejistas independentes, que para garantirem sua sobrevivência é importante a confirmação desse espaço varejista como um centro para atividade social e comunitária. Além disso, apontam a importância do treinamento em habilidades de relacionamento interpessoal para todos que lidam com o público, como uma forma de custo relativamente baixo de ampliar a retenção dos consumidores (BARON . <i>et al.</i>, 2001).</p>

9) Após um pico no consumo *per capita* em 1962, o café estava em declínio nos EUA, quando a nova geração acostumada com refrigerantes ingressou na força de trabalho. O café havia se tornado um pouco mais que um enlatado; o *coffee-bar* era raro. Surgiu a Starbucks; como uma pequena torrefação de grãos e alguns *coffee-bars*, mudou os hábitos de compra de café, mudando o produto e sua distribuição. Várias misturas de grãos foram usadas para diferenciar o produto. Elevados padrões de frescor, *expertise* na torrefação, e empregados bem treinados fizeram possível a prática de preços elevados. Entre 1987 e 1994, a empresa cresceu de nove lojas para mais de 425; nesse período, as vendas subiram de US\$ 1,3 milhão para US\$ 285 milhões. A Starbucks usou vários canais de conveniência - lojas isoladas, quiosques em livrarias e aeroportos, catálogos de mala direta, restaurantes de qualidade, e seções de alimentos de especialidade das lojas de departamento (GERTZ; BAPTISTA, 1998).

10) A Tesco desde 2005 começou a preparar seu ingresso nos EUA, com uma pesquisa. Escolheu o formato de lojas de vizinhança, com cerca de mil m² e a bandeira Fresh & Easy. Essa pesquisa já fora empreendida na Coréia do Sul, de onde tanto a Walmart quanto o Carrefour se retiraram em 2006, e no Japão, onde a Wal-Mart enfrentava dificuldades e o Carrefour se retirara. Funcionários da Tesco chegaram a morar em famílias japonesas para aprenderem seus hábitos. Dos US\$ 91 bilhões de receitas da Tesco, 23% são gerados fora de seu país de origem - índice superior ao da Walmart. Desde seu ingresso nos EUA em 2007, a Tesco já 61 detinha lojas no Sudoeste do País, com a bandeira Fresh & Easy (ROGERS; GHOURI; GEORGE, 2005; MILLER e OLSON, 2007; HIRSH, 2008).

11) 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 *store in store* para abranger 700 lojas da Macy's, até 2010 (MACY'S..., 2008).

12) Em 2008, a rede de supermercados Safeway, dos EUA, abriu uma loja de conveniência com cerca de 1.500m² na Califórnia, com a bandeira Market by Vons; cerca de 50% dos produtos são alimentos frescos já preparados, carnes e queijos. Dado que a Tesco ingressara na região com esse formato em 2007, tendo já 61 lojas no Sudoeste do País, a ação pode ser vista como defensiva (HIRSCH, 2008).

13) Após consolidar o canal tipo superloja, a Staples criou unidades menores, Staples Express, em lojas no centro das cidades; um negócio de telemarketing, Staples Direct, e fez contratos com pequenas papelarias que estocam os produtos da companhia no próprio cliente (GERTZ; BAPTISTA, 1998).

14) A H&R Block prepara um em cada dez formulários de Imposto de Renda dos EUA, principalmente para os consumidores de receitas mais baixas e médias. No passado, a empresa vendia seus serviços quase que exclusivamente mediante sua rede de lojas; mas passou a utilizar canais adicionais. Cerca de 10% dos seus negócios provém de parceiras com varejistas, o mais importante dos quais é a Sears. Durante a temporada de janeiro a abril, equipes da Block montam quiosques nas lojas da Sears. Em troca, paga uma comissão por cada dólar de vendas gerado através da loja. Dado que a maior parte do pessoal da Block é formada por pessoal que trabalha em tempo parcial, apenas durante a temporada de preparação do Imposto de Renda, os quiosques temporários permitem que a empresa maximize a utilização de sua equipe, e minimizam seus custos fixos. Outra vantagem para a Sears é o fluxo adicional de consumidores potenciais que é gerado (GERTZ; BAPTISTA, 1998).

15) A partir dos anos 50, e sem qualquer explicação visível, apesar do advento da TV, as vendas de livros nos EUA cresceram aceleradamente. Lojas de departamentos, sem qualquer experiência com o produto, começaram a vendê-lo como produtos de massa, vindo as *megastores*. Enquanto isso, as tradicionais livrarias continuaram a se apoiar em aficionados por literatura (DRUCKER, 1991).

16) A E. J. Korvette foi criada em 1948, por Eugene Ferkauf como uma loja de descontos ao estilo de um clube de compras primitivo; várias novas lojas foram abertas. Em 1955, abriu uma loja em um formato diferente, algo como uma loja de departamentos de preços baixos, porém um pouco acima das seis lojas originais, e com grande variedade de produtos. O sucesso foi tal, que as lojas originais foram fechadas, e a rede chegou a 12 lojas do segundo formato, em 1958, com receita anual superior a US\$ cem milhões. Porém, nos anos 60, a rede abriu lojas mais sofisticadas, cujas vendas foram fracas; as vendas de 45 lojas em nove regiões metropolitanas somaram US\$ 500 milhões em 1965, sendo adquirida a rede Hill's Supermarkets - mas a concorrência da KMart já começava a surtir efeito. Ferkauf sempre foi muito desorganizado, e os lucros minguaram. Ao final dos anos 70, ainda com receitas na faixa de US\$ 500 milhões, a maior parte dos supermercados foi fechada e a última loja fechou as portas em dezembro de 1980 (GRIFFIN, 1996).

17) A Zappos foi criada por Tony Hsieh em 1999, oferecendo grande variedade de calçados, vendidos pela Internet e 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 cem mil m² 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 2009, a Amazon adquiriu a Zappos, no que foi sua maior aquisição. Em 2007, a Amazona tentara concorrer no segmento, mediante a criação da Endless.com, porém, enquanto que em junho de 2009 a Zappos tivera 4,5 milhões de visitas, a Endless somara apenas 777 mil. As vendas mundiais de calçados pela Internet subiram de US\$ 3,3 bilhões em 2007 para US\$ 4,3 bilhões em 2008. A adquirida somava receitas de US\$ 1 bilhão ao ano, gozava de marca reconhecida e de um histórico de bom atendimento ao usuário (LACY, 2009; STONE, 2009).

18) Em 2007, a Gap criou a Piperlime, para vender calçados pela Internet (COSTER, 2008).

19) A rede McDonald's começou a investir mais fortemente na venda de café em suas lojas: ao final de 2008, mais de sete mil de suas lojas já possuíam quiosques de cafeteria (MCDONALD'S..., 2009).

20) Abraão Otoch chegou ao Ceará em 1895, vendendo tecidos e bananas. Em 1950, criou o armazém de tecidos Esplanada. Em 1999, o grupo deixou o formato de lojas de 80m² e abriu lojas de 2 mil m², vendendo: tecidos, confecções, calçados, DVD's, colchões e artigos de decoração. Em 2008, o grupo somava 35 lojas. As receitas dobraram entre o ano 2000 e 2007, em parte devido a uma parceria com o Bradesco; juntos, criaram a Redesplan, que gerencia os cartões de crédito *private label* Esplanada Card e Otoch Card, chegando a 3,2 milhões de cartões ativos (BOUÇAS, 2008).

21) Em 2004, o grupo supermercadista Angeloni, de Florianópolis (SC), adquiriu 15 farmácias da rede Drogamed em Santa Catarina, por cerca de R\$ 2,5 milhões. O Angeloni já possuía outras 15 farmácias próprias em seus supermercados e agora contará com unidades de rua (BRASILPAR, 2004).

- 22) O Carrefour foi o primeiro a investir em postos independentes, ao comprar, em 2006, postos das bandeiras Esso, Ipiranga e Repsol; possui 13 postos de rua, num total de 79. Além de vender álcool e gasolina, os postos oferecem outro atrativo para o varejo: as lojas de conveniência. A rede lançou em 2007, o Carrefour Express, formato de lojas de conveniência (FACCHINI, 2008c).
- 23) Em 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. Em 2008, o Pão de Açúcar possuía postos de gasolina em 69 dos seus 91 hipermercados - todos em São Paulo e Rio de Janeiro. O Pão de Açúcar rompeu uma aliança com a rede LaSelva, unindo-se ao grupo Catavento, que instalou quiosques para vender livros em 36 das 162 lojas Pão de Açúcar. O Catavento ampliou o *mix*, incluindo títulos de negócios, infantis e de auto-ajuda (COSTA, 2006; BISPO, 2007; FACCHINI, 2008a; FACCHINI, 2008c).
- 24) Das lojas do grupo Pão-de-Açúcar, em meados de 2008, 134 lojas já contavam com drogarias. O Wal-Mart passou a ter drogarias no país ao comprar a Bompreço, em 2004. Três anos depois, 116 lojas do grupo já vendiam remédios. Das três grandes varejistas, o Carrefour é o que possuía o menor número de farmácias: 67, tendo sido a última a ingressar neste setor, em 2005 (COSTA, 2006; BISPO, 2007; FACCHINI, 2008a; FACCHINI, 2008c).
- 25) A maior especialidade da varejista francesa Casino é formada pelas lojas de vizinhança, com a bandeira Petit Casino. Esse modelo de negócio serviu de inspiração para o Extra Fácil, bandeira de lojas de conveniência criada em 2007 pelo Grupo Pão de Açúcar (COSTA, 2006; BISPO, 2007; FACCHINI, 2008a; FACCHINI, 2008c).
- 26) Desde o ano de 2006, a operadora de pacotes turísticos CVC mantém lojas dentro de hipermercados das redes Carrefour, Extra e Wal-Mart (CAMPASSI, 2007).
- 27) Sol Price criou uma rede de descontos em San Diego, a FedMart, da qual se retirou após vendê-la a um grupo alemão, em 1975. Depois, com seu filho Robert abriu o primeiro Price Club em 1976 em San Diego. O conceito inovador foi oferecer uma pequena seleção de produtos, vendidos em quantidade, com desconto. A empresa não gasta com propaganda e os custos são espartanos. Por volta de 1992, havia 94 lojas nos EUA, Canadá e México, com US\$ 7,5 bilhões em receitas anuais. Porém, sua rede foi criticada por crescer lentamente, abrindo espaço à Costco e ao Sam's Club. Assim, em 1993, a Price Co. se fundiu com a Costco, criando um grupo de US\$ 14 bilhões de receitas (CHANG, 2009).
- 28) O autosserviço em materiais de construção começou a ser implantado por iniciativa do Uemura Materiais de Construção, em 1968 (SILVA, 2001).
- 29) Ao comprar os ativos do Sonae no Sul do Brasil, em 2005, a Wal-Mart ficou com os três postos do grupo no interior de São Paulo, mas não expandiu a rede (FACCHINI, 2008c).
- 30) Em 2008, a Coop abriu em Santo André dois supermercados de mil m², formato menor do que seu modelo convencional, de até 4 m². A nova rede, Zapt Coop, visa enfrentar as bandeiras Dia, do Carrefour; Extra Perto, do Pão de Açúcar e Todo Dia, do Walmart. A Coop detém 25% de participação no varejo do ABC e 1,4 milhão de cooperados. Com 25 lojas, a Coop faturou R\$ 1,1 bilhão em 2007, estando na 11ª posição do *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), além de ser a maior cooperativa de consumo da América Latina (FACCHINI, 2008d).
- 31) A Brookfield é focada em roupas masculinas, com cerca de cem lojas - todas em *shopping centers*, exceto a da Rua Oscar Freire. Em 2008, iniciou a confecção sob medida, com uma primeira loja no Shopping Morumbi. As medidas são tiradas na loja; os tecidos são importados, e um terno fica pronto em 40 dias, custando de R\$ 2 a R\$ 6 mil. Camisas e paletós são entregues em até 20 dias (LEITE, 2008).

32) O Carrefour abriu em 1963 seu primeiro hipermercado, sendo o primeiro da Europa (WORTMANN, 2004). A chegada dos hipermercados Carrefour ao Brasil foi um verdadeiro divisor de águas no varejo nacional - sendo rapidamente imitado por outras redes (ABRAS, 1993).

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 2 - Formatos que enfrentaram insucessos

1) 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).

2) Em 2009, a rede norte-americana de serviços médicos CVS anunciou o fechamento de 89 clínicas, mantendo, porém, 460 em operação; no país havia cerca de 1.100 unidades, em especial operadas pela CVS, Walmart e Walgreens - que abriu mais de duzentas unidades em 2008. Essas clínicas operam sete dias por semana, contando com enfermeiras profissionais. Planos de saúde e alguns empregadores financiavam essas clínicas, em função do aumento do número de pessoas sem cobertura (CVS..., 2009).

3) Em 1986, a rede Hermes Macedo somava 239 lojas e 13 mil funcionários. Em 1988, abriu o Magazine Garcez, uma Lojas de Departamentos, de dez mil m². A empresa entrou em crise, pedindo concordata em 1992 e foi à falência em 1995 (COSTA, 2006).

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 3 - Redes internacionais que trouxeram ao país novos formatos bem-sucedidos

1) Nos anos 80, a Alcoa Alumínio criou a rede de lojas Tend Tudo, no Brasil - trazendo ao país o formato dos *home centers*. Em 1987, contava com seis unidades, faturando US\$ 20 milhões ao ano, tendo prejuízos de 10% desse montante. A direção da rede foi trocada, e, em dois anos, já eram 30 lojas (SILVA, 2001; BRITTO; WEVER, 2002).

2) Maior fabricante de eletrodomésticos do país, a Whirlpool lançou em 2003 uma linha de purificadores de água distribuídos diretamente, num sistema semelhante ao de um aluguel. No ano seguinte, iniciou as vendas pela internet, com a marca Brastemp You, em que consumidores pagam até 15% mais pelo direito de personalizar seus produtos. Também lançou o sistema Compra Certa: uma rede de 5.000 vendedores, contratados por 12 distribuidores, que levam catálogos com produtos da Whirlpool e de fabricantes como Sony e Semp Toshiba. Os vendedores não exigem comprovante de renda dos consumidores e vendem até a quem tem restrição de crédito. A segurança do sistema está no modelo, que segue uma lógica parecida com a de um título de capitalização. O produto só é entregue depois do pagamento de algumas parcelas (entre a terceira e a décima, dependendo do valor da compra) e é possível dividir a conta em até 12 vezes. Cada fabricante emite a nota fiscal dos produtos vendidos e fica responsável pelo envio das mercadorias. O Compra Certa em 2006 vendeu cerca de R\$ 400 milhões de reais (HERZOG; MANO, 2007).

3 e 4) A Nestlé mantém uma equipe de 4.000 vendedoras que levam seus produtos à periferia de São Paulo e ao interior do estado. Segundo a empresa, essa seria apenas a melhor maneira de levar a marca até as classes C e D. Em 2008, já eram 6 mil vendedoras na periferia paulista. A Nestlé também desenvolveu uma rede franqueada de 11 quiosques em estações de metrô da cidade de São Paulo e outros 18 dentro de unidades da Casas Bahia (HERZOG e MANO, 2007; COPPOLA, 2008).

5) Em 2008, a Avon, com sua estrutura de vendas porta-a-porta, foi das maiores distribuidoras de livros do país, superando algumas redes de livrarias. Seu catálogo apresenta 70 títulos de 20 editoras - focado em *best-sellers* - o que facilita a logística. Apenas em janeiro de 2008, a Avon vendeu 100 mil exemplares dos títulos "Dias Melhores Virão" e "Todo Dia é um Dia Especial", ambos de Max Lucado. Nas livrarias, esses livros eram vendidos desde 2007, com vendas de 34 mil unidades. Pela Avon, já foram vendidos mais de 320 mil exemplares em um período menor (KOIKE, 2009).

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 4 - Redes que lançaram novos formatos recentemente

1) Em 2006, a Blockbuster lançou as lojas Game Rush, onde se pode comprar, vender e trocar jogos e consoles; em um ano abriu 7 lojas e outros 40 pontos de venda (RIOSECO, 2007).
2) Em 2008, a Best Buy, varejista norte-americano de eletrônicos lançou em cerca de mil lojas o conceito Best Buy Mobile. Também nesse ano, adquiriu a Napster Inc. por US\$ 121 milhões, para ampliar sua presença no E-Commerce de produtos digitais. Em 2009, a rede era a única remanescente com lojas na área de produtos eletrônicos, com o fechamento da CompUSA e da Circuit City. A rede planejava sair do setor de CD's e DVD's, passando a focar em <i>laptops</i> de baixo custo e em celulares (PROFITS..., 2008; QUINN, 2008; RICHTEL, 2009).
3) Após oito anos, a Sears retomou a venda de cosméticos em 13 lojas (Chicago, Los Angeles e New York) em 2009, visando chegar a cem lojas no ano seguinte. Passou a vender marcas nacionais além de deter exclusividade nos EUA para a venda no varejo dos produtos botânicos da Yves Rocher. A decisão foi tomada em função de esses produtos serem mais estáveis em períodos de crise. A Sears se retirara do setor nos anos 80, retornando com sua marca própria, Circle of Beauty, em 1995 (JONES, 2009a).
4) A FNAC começou em 2008 a investir no mercado infantil - no qual é líder na França, com 27 lojas especializadas em artigos para crianças, com a bandeira Fnac Eveil et Jeux - que possuem em média 250 m ² . Com apenas sete lojas no país, não é possível abrir lojas focadas nesse público, mas decidiu trazer o mesmo conceito da rede francesa para dentro das lojas existentes - dedicando em média 100 m ² de área de vendas ao público infantil, em um espaço chamado Fnac Kids (FACCHINI, 2008g).
5) Em 2008, a Tok&Stok inaugurou sua primeira loja exclusiva de acessórios, um novo modelo de negócio criado pela rede varejista de móveis e artigos para casa, fundada pelo casal Régis e Ghislaine Dubrule nos anos 70. A unidade é menor do que as lojas convencionais e usa o autosserviço. Os acessórios respondem por cerca de 25% da receita da Tok&Stok (FACCHINI, 2008g).
6) Em 2008, o Supermercado Verdemar, de Belo Horizonte, assinou contrato com o Shopping Diamond para ocupar o espaço de cerca de 1.200 m ² que era da Praça do Mercado, criando o multiuso Empório Verdemar: supermercado, cafeteria, pizzaria e um local para almoços rápidos (REIS, 2008).
7) A distribuidora de combustíveis Ipiranga começou em 2008 a vender pela Internet artigos eletrônicos e ferramentas, e ampliou a oferta nas suas lojas de conveniência. Em 70 dos 745 lojas AM PM, foram instaladas padarias. A loja virtual da Ipiranga tem tido um valor médio de R\$ 200 por compra. A Ipiranga lançou um GPS com sua própria marca que indica aos usuários os postos da rede no país. Cerca de 15 produtos vendidos no site estão expostos nas lojas, para pronta-entrega (FACCHINI, 2008h).

8) Em 2005, a GBarbosa abriu a primeira loja Eletro Show, uma loja de eletrodomésticos quase apenas de mostruário, e com as vendas feitas pela internet, pelo pessoal da loja. Três anos depois, já eram doze lojas. (SALGADO, 2008).
9) Em 2009, a Sears abriu uma loja nos subúrbios de Chicago com a bandeira MyGofer. Não existem produtos para serem tocados: eles se encontram atrás de mostradores de vidro ou nas paredes. Os pedidos podem ser feitos por computadores, havendo vendedores para auxiliarem no processo de compra. Os produtos também estão disponíveis no <i>site</i> da Sears (JONES, 2009b).
10) Surgiu o conceito da fusão dos <i>outlets</i> ao das lojas virtuais. Eles oferecem aos internautas os produtos que não foram vendidos pelas grifes durante a estação ou nas liquidações. Para proteger as grandes marcas da popularização, o conteúdo só pode ser acessado por usuários convidados. As vendas são feitas com quantidade limitada de dias e itens disponíveis. O modelo aguça o interesse do comprador por uma barganha e ajuda a preservar a exclusividade dos produtos, mesmo com fortes descontos. Por exemplo, em 18 meses, o <i>site</i> Superexclusivo cadastrou 67 mil pessoas (BRIGATTO, 2009).
11) A Walgreens, centenária rede de drogarias dos EUA, notou a carência de lojas ofertando itens de mercearia, como frutas e legumes frescos, em inúmeras regiões urbanas e suburbanas - nas quais o consumidor fica restrito a lojas de <i>fast-food</i> . Em 2010, começou a vender alguns desses itens, em dez lojas. A vantagem da rede é estar presente em inúmeros locais, podendo, portanto, oferecer conveniência a inúmeros consumidores nessas regiões onde não há oferta desses itens. Dessas dez lojas, cerca de 20 a 25% do espaço passou a ser dedicado a alimentos (WALKER, 2010).
12 e 13) Com 45 anos de mercado de roupas, a Elle et Lui abriu em 2006 uma loja de móveis, a Elle et Lui Maison, e, em 2007, abriu uma loja de artigos para casa, a Elle et Lui Home (GRABOIS, 2007).

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 5 - Empreendedores que passaram a distribuir mediante canais inovadores

1) A partir de um artigo publicado em 1914 em O Estado de São Paulo, Monteiro Lobato se aproximou do editor, que planejava uma revista. Surgiu a Revista do Brasil, sendo Lobato um colaborador regular. Convidado a dirigi-la em 1918, preferiu adquiri-la, com os recursos da venda de sua fazenda em Taubaté, ingressando na área editorial. Havendo poucas livrarias no país, e concentradas nas capitais, Lobato escreveu aos 1.300 agentes postais do país, pedindo nome e endereço de bancas de jornal, papelarias, farmácias e armazéns. Inúmeros estabelecimentos responderam afirmativamente, dispostos a divulgar as obras de um editor de São Paulo. Em 1920, lançou a Menina do Narizinho Arrebitado, com tiragem inicial de 50 mil exemplares, e propaganda em página inteira de jornal (MOMENTOS..., 1995).
--

2) Em 1996, o analista de software Reed Hastings foi devolver um vídeo na Blockbuster, que cobrou US\$ 40 pelo atraso. Daí nasceu a Netflix - um serviço de aluguel de filmes, iniciado no ano seguinte, quando a empresa faturou apenas US\$ 5 milhões, com mil títulos em catálogo. Em 2003, a Netflix ultrapassou a marca de um milhão de consumidores, e teve seu primeiro lucro, de US\$ 6,5 milhões - sobre US\$ 272 milhões em receitas. Em 2005, as receitas já foram de US\$ 682 milhões. Em 2006, chegou à marca de 6,3 milhões de associados, que pagam de US\$ 5,99 a US\$ 47,99 por mês, tendo direito a escolher uma quantidade variável das 42 milhões de cópias disponíveis, e que representam cerca de 70 mil títulos. Os filmes são enviados e recebidos pelo Correio - do qual a Netflix foi a maior usuária, com uma conta próxima aos US\$ 300 milhões, com a média de 1,4 milhão de DVD's ao dia. A NetFlix oferece 18 vezes mais títulos que a Blockbuster; encerrou o primeiro trimestre de 2009 com 10,3 milhões de assinantes - aumento de 20% sobre o ano anterior; as receitas foram de US\$ 394,1 milhões, com lucros de US\$ 22,4 milhões (AARON, 2004; ANDERSON, 2006; FLINT, 2009).

3) O E-Bay surgiu como um experimento para tentar utilizar a Internet para vender artigos usados, no lugar do velho método norte-americano de expor esses objetos na garagem. Com 60 milhões de usuários ativos, vendendo ou comprando mais de 30 milhões de itens, totalizando US\$ 100 milhões diários em receitas, o E-Bay pode ser considerado um fenômeno, criado pelos usuários, sendo a empresa apenas a facilitadora. Por exemplo, passou a ser a maior revenda de automóveis usados e de autopeças dos EUA. Cerca de 724 mil norte-americanos afirmam que a E-Bay é sua fonte de renda primária ou secundária, segundo estudo da ACNielsen, de 2005. Na Grã-Bretanha, mais de 68 mil pequenas empresas dependem da E-Bay para cerca de 25% de suas receitas, ainda segundo a ACNielsen (ANDERSON, 2006).

4) Em 2009, a rede varejista alemã Lidl anunciou o início de vendas de automóveis pela Internet, em aliança com o distribuidor ATG-Automobile GmbH (LANE, 2009).

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 6 - Redes que lançaram diversos novos formatos

1 a 6) Em 1975, a Nordstrom abriu a bandeira Rack - focada nas vendas de mercadorias ao final da temporada a preços mais em conta; em 1989, seu sucesso foi tal, que se tornou uma divisão separada. Em 1976, a rede criou um novo conceito para consumidores mais jovens: "Place Two" - com 15 a 20 mil pés² - vendendo calçados, roupas, cosméticos e acessórios; localizadas em pequenas cidades estudantis. Essa divisão, porém, foi descontinuada. Em 1993, a rede testou a bandeira Nordstrom Factory Direct, com 40 mil pés² na Philadelphia, vendendo artigos de primeira qualidade, ao final da estação, incluindo vestuário e calçados. Porém já no ano seguinte foi convertida ao formato Rack. Em 1994, a empresa iniciou um sistema de vendas diretas, distribuindo 750 mil catálogos a residências por todo o país. Além disso, também nesse ano se associou à U. S. West, uma empresa telefônica regional, para vender mediante diversas novas tecnologias, inclusive TV e computadores. Finalmente, também em 1994, começou a vender pela Internet (SPECTOR; MCCARTHY, 1995).

7 a 10) 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 eletrônicos, móveis e presentes. Em 1977, criou uma revenda de automóveis. Em 1988, abriu revendas 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 comportariam uma loja padrão) e o Consórcio Nacional Luiza (MACHADO NETO *et al.*, 2004).

11 a 13) O Makro inaugurou seu primeiro posto no país em 1983, e vende combustíveis em 26 de suas 57 lojas. Essas unidades usam a bandeira BR, mas a empresa iniciou, em Sorocaba (SP), um posto com a marca Makro (FACCHINI, 2008b; FACCHINI, 2008c). Em 2008, anunciou a abertura de duas lojas na capital paulista, de menor porte, visando atender a clientes dos setores: hotéis, restaurantes e *catering*, que não possuem tempo para ir às lojas convencionais (FACCHINI, 2008b; FACCHINI, 2008c). Em 2007, o Makro teve receitas de R\$ 4,6 bilhões e atendeu 90 mil clientes/dia. Em 2008, investiu na abertura de lojas no interior: Montes Claros (MG), Petrolina (PE) e São Leopoldo (RS). As lojas das capitais e principais municípios, abertas há 20 ou 30 anos, têm de oito a dez mil m². O tamanho médio dessas novas lojas é de cinco mil m². A loja de Montes Claros tem 6,8 mil m² e exigiu investimento de R\$ 21 milhões, sendo que R\$ 6 milhões correspondem ao estoque, com 12 mil itens. Também foram abertos dois novos postos de gasolina, em Pinhais (PR) e Aparecida de Goiás (GO) (JORGE, 2008).

14) Em 2007, o Grupo Pão de Açúcar ingressou no formato “atacarejo” - lojas especializadas em atender pequenos negócios, como bares e pizzarias - comprando 60% do Assai (O ESTILO..., 2009).

15 a 20) Nos anos 80, a Walmart começou a testar vários novos formatos: 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. A Walmart abriu uma rede de lojas de vizinhança em 1998 - começando com três lojas no Arkansas. Em 2006, face à concorrência do mercado britânico, a Walmart abriu duas lojas com a bandeira Essencial e uma denominada Living (GHEMAWAT, 2000; COOPER e SCHINDLER, 2003; OLSON, 2006; MILLER; OLSON, 2007).

Fonte: Elaboração própria.

5 CONCLUSÕES

O estudo aponta um conjunto rico de novos formatos, o que realça a vitalidade do varejo. Um importante número de situações de formatos inovadores que apresentaram sucesso. Ao mesmo tempo, diversas redes lançaram vários formatos ao longo de sua trajetória. Esses dois QUADROS (1 e 6) apontam na mesma direção, ou seja, várias redes varejistas que apresentam décadas de sucesso e de inovação possuem um histórico de inovação mediante o lançamento de novos formatos.

Também se destaca o QUADRO 4, com 13 lançamentos recentes de novos formatos, ou seja, pelo fato de serem ainda uma novidade, nada pode ser dito a respeito de seu sucesso - pelo menos não foram encontrados dados secundários suficientes para qualquer afirmação nessa direção. Porém, novamente são vistos diversos grupos varejistas inovando no tocante ao lançamento de novos formatos.

O risco é inerente a qualquer negócio: o QUADRO 2 apresenta algumas situações de insucessos no que diz respeito a novos formatos - incluindo um grupo nacional que não sobreviveu após ingressar em um ramo totalmente novo para ele, e que justamente enfrentava um envelhecimento em todo o mundo: as lojas de departamentos.

As limitações do estudo se prendem ao fato de procurar abranger inúmeras situações mediante dados secundários, porém, a profundidade em cada uma delas poderia ser melhor focada se houvesse a coleta de dados primários - pela técnica de estudos de caso. Estudos futuros podem focar determinados ramos varejistas, além de acompanhar o eventual sucesso dos recentes formatos lançados e apresentados no QUADRO 4.

REFERÊNCIAS

A CAPSULE history: gulf oil corp. Pittsburg: Gulf, 1983.

AARON, S. Netflix Script Spells Disruption. **Harvard Business School Working Knowledge**, 22 mar. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Supermercados: 40 anos de Brasil**. São Paulo, 1993.

ANDERSON, C. **A cauda longa**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. Análise do mercado de pães, 2002. *Apud* ESTELLER, M. S. **Fabricação de pães com reduzido teor calórico e modificações reológicas ocorridas durante o armazenamento**. Mestrado (Ciências Farmacêuticas). São Paulo: USP, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia Bioquímica-Farmacêutica - Área de Tecnologia de Alimentos. São Paulo: 2004.

BARON, S. et al. Beyond convenience: the future for independent food and grocery retailers in the UK. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 11, n. 4, out. 2001, p. 395-414.

BISPO, T. Pão de Açúcar faz parceria com Catavento. **Valor Online**, 22 out. 2007.

BOUÇAS, C. Grupo Deib Otoch planeja expansão para o Centro-Oeste. **Valor Online**, 17 abr. 2008.

BOWDEN, W. **The industrial history of the United States**. New York: Adelphi Co. Publishers, 1930.

BRASILPAR. **Boletim negócios e investimentos**. São Paulo, n. 72, 17 nov. 2004.

BRIGATTO, G. Clube de compra leva o luxo até os internautas. **Valor Online**, 04 jun. 2009.

- BRITTO, F.; WEVER, L. **Vivendo, aprendendo & ensinando**. São Paulo: Negócio, 2002.
- CAMARGOS, D. O Carrefour deu o troco. **Exame**, v. 41, n. 892, p. 48-51, 9 mai. 2007.
- CAMPASSI, R. Sob novo comando, a CVC promete mais agressividade. **Valor Online**. 21 Mai. 2007.
- CHANG, A. Sol Price dies at 93; warehouse club Pioneer. **Los Angeles Times Online**, 15 dez. 2009.
- CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R. S. Patterns of disruption in retailing. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 42-45, jan-fev/2000. *Apud*: MACHADO NETO, A. J.; PRETTO, F. N.; DONZELLI, C. R.; MONFORT MERLO, E. Canais alternativos de distribuição: as lojas virtuais do Magazine Luiza. **FACEF Pesquisa**, v. 7, n. 1, 2004, p. 62-83.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman: 2003.
- COPPOLA, M. Lições da base da pirâmide. **Época Negócios**, v. 2, n. 17. Jul. 2008, p. 28-29.
- COSTA, A. D. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.
- COSTER, H. A Step Ahead. **Forbes Online**, 06 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.forbes.com>>. Acesso em 27 de maio de 2008.
- CVS trimming MinuteClinics. **Chicago Tribune Online**, 11 mar. 2009.
- D'AMBROSIO, D.; FACCHINI, C. Grupo Pão de Açúcar avalia Assai Atacadista. **Valor online**, 22 ago. 2007.
- DE CHIARA, M. Nova geração revoluciona padarias. **O Estado de São Paulo**, 28 jul. 2008, Caderno de Economia, p. B-10.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- DUAILIBI, J.; TODESCHINI, M. Um mercado para chamar de seu. **Veja**, São Paulo, v. 41, n. 23, 11 jun. 2008, p. 134-136.
- FACCHINI, C. Makro aumenta lucro no Brasil e desafia o "atacarejo". **Valor Online**. 13 jun. 2007a.
- FACCHINI, C. Supermercados ameaçam supremacia das farmácias. **Valor Online**, 14 jun. 2007b.

FACCHINI, C. Proprietários das lojas de “atacarejo” ficam milionários. **Valor Online**, 06 nov. 2007c.

FACCHINI, C. Mauger, o estrategista itinerante do Casino. **Valor Online**, 22 jan. 2008a.

FACCHINI, C. Makro adere ao modelo de lojas de vizinhança. **Valor Online**, 05 mar. 2008b.

FACCHINI, C. Grupo Pão de Açúcar começa a administrar postos de rua. **Valor Online**, 22 abr. 2008c.

FACCHINI, C. Coop investe em rede de mercadinhos de bairro. **Valor Online**, 08 ago. 2008d.

FACCHINI, C. Pague Menos prepara expansão no Sudeste. **Valor Online**, 03 out. 2008e.

FACCHINI, C. Tok&Stok abre primeira loja só de acessórios. **Valor Online**, 14 out. 2008f.

FACCHINI, C. FNAC traz modelo de loja infantil ao Brasil. **Valor Online**, 16 out. 2008g.

FACCHINI, C. Ipiranga entra no varejo on-line. **Valor Online**, 22 dez. 2008h.

FACCHINI, C.; BAUEROVA, L. Atacadão tem mais espaço no Carrefour. **Valor Online**, 14 maio 2008.

FLINT, J. Netflix sees record subscriber growth and 70% surge in profit. **Los Angeles Times Online**, 24 abr. 2009.

FREITAS, M. A. C. **Estratégias empresariais do setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte**. 2006. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração), FACE-UFMG, Belo Horizonte, 2006.

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).

GERTZ, D. L.; BAPTISTA, J. P. **Crescer para lucrar sempre**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

- GRABOIS, A. P. Elle et Lui sai de São Paulo e reestrutura marca. **Valor Online**, 20 ago. 2007. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em 14 Maio 2008.
- GRIFFIN, R. W. **Management**. 5. ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 1996.
- GUIMARÃES, E. Café-da-manhã na padaria. **Estado de Minas**, 09 nov. 2008. Cad. Negócios, p. 3.
- HERZOG, A. L.; MANO, C. A revanche da indústria. **Portal Exame**, 22 fev. 2007.
- HIRSCH, J. Safeway tries downsizing to better fit local needs. **Los Angeles Times Online**, 17 maio 2008.
- JONES, S. Sears is returning to selling cosmetics. **Los Angeles Times Online**, 28 ago. 2009a.
- JONES, S. Sears tests MyGofer prototype store in Joliet. **Chicago Tribune Online**, 29 mai. 2009b.
- JORGE, D. Makro amplia rede ao interior do Brasil. **Valor Online**, 01 ago. 2008.
- KIYOHARA, J. H. Entendendo o *Cash and Carry* e Clube de Compras: retrato brasileiro. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 5. 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2001.
- KOIKE, B. Avon bate à porta para vender livros. **Valor Online**, 12 mar. 2009.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LANE, M. German discount supermarket known for low-priced groceries will sell cars online. **Chicago Tribune Online**, 10 mar. 2009.
- LACY, S. Amazon-Zappos: Not the Usual Silicon Valley M&A. **Business Week Online**, 20 jul. 2009.
- LEITE, V. S. Brooksfield revive alfaiataria. **Gazeta Mercantil**, 17 jun. 2008, Caderno C, p. 1.
- MACHADO NETO, A. J. et al. Canais alternativos de distribuição: as lojas virtuais do Magazine Luiza. **FACEF Pesquisa**, v. 7, n. 1, 2004, p. 62-83.
- MACY'S signs deal to put FAO Schwarz in its stores. **Los Angeles Times Online**, 17 maio 2008.
- MAIA JR., H. Padarias boutique se espalham pela cidade. **O Estado de São Paulo**, 26 out. 2008, Caderno Cidades/Metrópole, p. C14.

MANDL, C. G. Barbosa vai reforçar modelo de “atacarejo” na região Nordeste. **Valor Online**, 21 nov. 2007.

MCDONALD’S profit beat expectations. **The New York Times Online**, 26 jan. 2009.

MILLER, C. C.; OLSON, P. Tesco’s Landing. **Forbes Online**. 04 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.forbes.com>>. Acesso em: 01 ago. 2007.

MOMENTOS do livro no Brasil. São Paulo: **Ática**, 1995.

O ESTILO de gestão de Abilio Diniz. **Portal Exame**, 15 jul. 2009.

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

PALMER, A. **Introdução ao marketing**: teoria e prática. São Paulo: **Ática**, 2006.

PROFITS falls 19 percent at Best Buy. **The New York Times Online**, 17 set. 2008.

QUINN, M. Best Buy to acquire Napster for \$ 121 million. **Los Angeles Times Online**, 16 set. 2008.

REIS, G. Verdemar ganha a praça do Diamond. **Estado de Minas**, 20 nov. 2008, Caderno Economia, p. 20.

RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. 2001, Campinas (SP). **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. (1 CD-ROM).

RICHTEL, M. Last Man Standing. **The New York Times Online**, 17 jul. 2009.

RIOSECO, J. P. Final feliz? **América Economia**, n. 365, 12 fev. 2007, p. 21.

ROGERS, H.; GHOURI, N. P.; GEORGE, K. L. The impact of market orientation on the internationalization of retailing firms: Tesco in Eastern Europe. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 15, n. 1, p. 53-74, jan. 2005.

SALGADO, R. Com loja enxuta e internet, GBarbosa acelera expansão. **Valor Online**, 28 abr. 2008.

SILVA, E. M. **Um modelo de rede de lojas da própria indústria**: estudo de caso em indústria de revestimentos cerâmicos. 2001, 85 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

- SOUZA, F. A. M. **Marketing trends**. São Paulo: Makron, 2000.
- SPECTOR, R.; MCCARTHY, P. **The nordstrom way**. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- STONE, B. Amazon's expanding with deal for Zappos. **The New York Times Online**, 22 jul. 2009.
- TASHIZAWA, T.; FREITAS, A. **Estratégias de negócios: lógica e estrutura do universo empresarial**. Rio de Janeiro: Portal, 2004.
- TATOGLU, E.; DEMIRBAG, M.; KAPLAN, G. Motives for retailer internationalization to Central and Eastern Europe. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 39, n. 4, p. 40-57, jul./ago. 2003.
- WALKER, R. Walgreens tackles 'food deserts'. **The New York Times Online**, 12 nov. 2010.
- WITZEL, M. K. **The American Gas Station: History and folklore of the gas station in american car culture**. Osceola: Motorbooks International Publishers & Wholesalers, 1992.
- WORTMANN, M. **Structural change and globalisation of the German Retail Industry**. Discussion Paper, out. 2003. Social Science Research Center Berlin. Disponível em: <<http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202b.pdf>>. Acesso em 19 nov. 2010.
- WORTMANN, M. Aldi and the german model: structural change in german grocery retailing and the success of grocery discounter. **Competition & Change**, v. 8, n. 4, p. 425-441, 2004.

