



A internacionalização do varejo a partir dos casos Wal-Mart

Angélica Nascimento Anchesky Alves^{1*}, Angélica Nunes de Souza¹, Camila Santos Veneruche¹, Cássia Caroline do Nascimento Francisco¹, Davi de Oliveira Ferreira¹, Lucas Muniz dos Santos¹, Marcia Cristina Teixeira²

¹Acadêmicas (os) do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - JPR, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: aanchesky45@gmail.com

²Docente do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - JPR - Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: marcia.foganca@gmail.com

1. Introdução

Desde muito tempo que as multinacionais fazem parte da cena econômica mundial. Ainda no século XIX, empresas inglesas exploravam ferrovias em territórios inóspitos das Américas e da África. O objetivo aqui é entender a internacionalização das empresas de auto-serviço, que cresceram significativamente na segunda metade do século XX e sua internacionalização, que ocorreu a partir das últimas décadas do mesmo século (FELIX, 2020).

As empresas multinacionais já detêm poder econômico sobre a maioria dos países do mundo. Em 2004, o faturamento bruto da Wal-Mart foi de US\$ 256 bilhões, enquanto o PIB brasileiro em 2003 foi de US\$ 497 bilhões, ou seja, uma única empresa tem um faturamento que supera a metade da produção de riquezas de nosso país (COSTA; GODOY, 2012).

As abordagens mais recentes procuram ressaltar o enfoque global da moderna corporação, definida como empresa de grande porte que, a partir da base estabelecida nacionalmente, estendeu sua atuação para o exterior através da implantação de filiais, seguindo uma estratégia e uma organização concebidas em escala mundial.

A expansão no mercado interno e externo - por meio do estabelecimento de filiais e subsidiárias, aquisições e/ou fusões - propicia o uso mais racional de fatores produtivos subutilizados. A existência de serviços produtivos ociosos -tecnológicos, de escala, produtivos é uma característica da firma capitalista. Dada essa condição, há uma propensão ao crescimento das firmas, porque a expansão propicia a redução dessa ociosidade e agrega ganhos de eficiência às firmas. A internacionalização das operações apresenta-se como alternativa para tais ganhos.

Esse processo gera "economias" de crescimento identificadas como: a) ganhos derivados das plantas já existentes, provenientes de economias de escala, técnica e administrativa; b) ganhos derivados da expansão, como vantagens de custo em criação de demanda, política de marketing, entre outros (PAULA; MAZZETTO, 2011).

A internacionalização das empresas acontece em função de um conjunto de ativos específicos que ela possui e que são únicos, definindo vantagens associadas às economias de escala, conhecimento, à existência de sistemas de distribuição, à diversificação dos produtos.

As multinacionais, ao decidirem expandir suas operações no exterior, observam uma série de elementos antes de escolher os países, tais como o estágio de desenvolvimento, o grau de industrialização, o tamanho do seu mercado interno, a logística de transporte e as condições políticas. As decisões também são afetadas pela prática de políticas protecionistas, custos de transporte, preços dos insumos, políticas e incentivos ao investimento direto estrangeiro.

O sentimento predominante entre os dirigentes da Wal-Mart é o de que sua expansão internacional se dará em cerca de 20 países, sendo que a empresa já atua em cerca de dez. A estratégia de longo prazo para seu programa internacional é tornar a companhia realmente global. Isto significa encontrar parceiros globais para gerir as nossas diversas operações internacionais. Isto significa criar um sistema global de distribuição e transporte, e construir relacionamentos mais próximos entre os EUA e os lados internacionais da empresa (COSTA, 2005).

O texto tem como objetivo entender a história da Wal-Mart, uma das maiores empresas internacionais do varejo, assim como a estratégia empregada na ocupação dos mercados fora de seus países de origem. Estudará como se originou nos negócios varejistas, sempre foram inovadoras em formatos de lojas e no uso intensivo de tecnologia, além de se apresentar como intensiva em capital humano, destacando-se como a primeira empregadora mundial de mão-de-obra. Além disso, o texto visa acompanhar sua evolução nos quesitos que indicam o crescimento no aumento de lojas, número de funcionários e faturamento bruto.

2. Materiais e métodos

Para melhor compreender o fenômeno do investimento e da expansão no estrangeiro, recorreu-se à literatura que o analisa numa perspectiva voltada para um mundo globalizado. Ao se referir ao investimento direto estrangeiro, mencionam-se todas as formas de investimento em filiais através da construção de 'novas facilidades' ou de fusões e aquisições. A forma "tradicional" de investimento envolve o estabelecimento de plantas produtivas em mercados estrangeiros e expressa a aceleração da internacionalização produtiva (no nosso caso de estudo, comercial), assentada na crescente mobilidade do capital, da tecnologia e do conhecimento.

De acordo com Andrade 2012, pág. 25

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monografias não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas.

3. Resultados e Discussões

Apesar do grande território norte-americano e de disputar o maior mercado do mundo, a Wal-Mart, em tempos de globalização, pensou em ser muito mais que uma

empresa local. Sua internacionalização se impôs na medida em que estava pronta para disputar o mercado mundial. Este foi o desafio que se apresentou na passagem da década de 1980 para a de 1990. O próprio fundador iniciou este processo, apesar de ter centrado suas atenções no mercado americano. No final de sua vida, afirmou que não sabia ao certo se a Wal-Mart poderia permanecer com sua posição de liderança ficando apenas nos EUA (GONÇALVES et al., 2015).

Em abril de 1992, mês da morte de Sam Walton, a Wal-Mart contava com 371.000 empregados, operava 1.714 lojas e 208 Sam's Clubs, nos Estados Unidos, mas tinha apenas seis supercenters e suas unidades no exterior limitavam-se ao México.

Na estratégia de expansão além-fronteiras, a empresa decidiu ocupar os mercados das Américas, da Ásia e da Europa. Durante a década de 1990, o programa internacional da Wal-Mart ostentou crescimento importante, desempenhando papel significativo no quadro financeiro. Em poucos anos, a Wal-Mart tornou-se o maior varejista do México e do Canadá e o terceiro maior do Reino Unido. Na América do Sul e na Europa, aparece apenas como coadjuvante. Na Europa, enfrentando custos de mão-de-obra mais altos, sindicatos mais duros e um ambiente regulamentário mais paternalista que nos EUA, a Wal-Mart limitou sua atuação à Inglaterra e Alemanha (COSTA, 2007).

O início efetivo da internacionalização foi a aquisição das 122 lojas de descontos da canadense *Woolco*, em 1994. No entanto, entrar num novo mercado não significa imediatamente tornar-se lucrativo. Tanto é que, nos primeiros três anos, 1995-1997, a Wal-Mart do Canadá sofreu prejuízos de grande magnitude (COSTA, 2007). O México não apresentou as mesmas dificuldades, pela maneira como a empresa entrou, exercendo um aprendizado gradativo. Procedimento semelhante foi adotado para a América do Sul, quando em 1995 a Wal-Mart instalou-se nas duas maiores economias da região: Brasil e Argentina. Nestes países iniciaram-se as operações com poucas lojas próprias, para experimentar e conhecer a cultura local e a forma de melhor atender seus clientes.

Como o mercado asiático tem características próprias e é muito diferente do ocidental, a maneira de ocupá-lo foi via associação com empresas locais. Em 1996, a Wal-Mart constituiu uma *joint venture* com a intenção de entrar na China e na Indonésia. Em 1999 adquiriu quatro lojas, entrando assim, na Coreia do Sul.

Com lojas próprias ou em parcerias nas Américas e na Ásia, faltava ocupar o mercado europeu. Para tanto, em 30 de dezembro de 1997 a Wal-Mart concluiu a aquisição de 21 hipermercados na Alemanha.

Uma vez conhecidos os mercados locais, a estratégia de expansão passou a depender das oportunidades que se apresentassem. Várias vezes a empresa, além do crescimento via construção de novas lojas, utilizou as aquisições para um crescimento mais rápido. Foi o caso do México, onde em 1998 adquiriu o controle do maior varejista, a Cifra, com lojas em todo o país, abrangendo desde a maior cadeia de restaurantes até uma loja de departamento de vestuário, tecidos e utensílios para o lar.

Em julho de 2004 a Wal-Mart operava 649 unidades comerciais em 64 cidades do México, incluindo auto-serviço, lojas de tecidos e restaurantes, empregando 105.365 pessoas. Suas ações são vendidas na Bolsa Mexicana de Valores desde 1977.

País	Ano da 1ª loja	Lojas de Desconto	Supercenters	Sam's Clubs	Mercados de vizinhança	Total
EUA	1945-1962	1.478	1.471	538	64	3.551
México	1991	487	83	53		623
Porto Rico	1991	9	3	9	32	53
Canadá	1994	231	4			235
Brasil	1995		13	10	2	25
Argentina	1995		11			11
China	1996		28	4	2	34
Alemanha	1997		92			92
Coreia	1999		15			15
Reino Unido	2000	255	12			267
Total Internac		982	257	80	38	1.355
Total Geral		3.460	1.728	618	100	4.906

Wal-Mart, continuando a estratégia de expansão adotada por seu antecessor, uma de suas primeiras metas foi entrar no Reino Unido. Para isto, pagou US\$ 10,8 bilhões pela aquisição da ASDA, uma rede de 232 supermercados. A compra da ASDA em junho de 2000, foi a maior da Wal-Mart até aquela data.

Na sua internacionalização, a Wal-Mart construiu lojas próprias, associou-se às companhias locais e comprou concorrentes. As aquisições se repetiram na Alemanha, Inglaterra, México e Japão. No Brasil, a empresa crescia devagar, construindo lojas próprias, até chegar às 25, no início de 2004.

Figura 1: Wal-Mart e a ocupação do mercado internacional -2004

meados de 2004, a Wal-Mart estava presente em nove países fora dos EUA, totalizando 1.355 lojas (ainda não computadas as do Bompreço, adquiridas no Brasil no início do ano). Deve-se salientar que atua também no Japão, mas suas lojas não aparecem na contagem, uma vez que a empresa ainda é sócia minoritária na *Seiy Ltda*.

Pelas últimas declarações de seus dirigentes e pelos movimentos de ocupação do mercado internacional, percebe-se que as estratégias acima descritas estão sendo colocadas em prática. John Menzer, atual responsável pelos negócios internacionais, "diz que está de olho em todas as chances de novas compras no Brasil" (MAITOS, 2004, p. B12). Afirma ainda que China, Índia, Rússia, México e Brasil são países vistos como oportunidades de expansão.

Apesar da crescente presença da Wal-Mart em dez países fora das fronteiras americanas, o desafio da internacionalização ainda não foi atingido. Estudos mostram que, embora gigante, a Wal-Mart precisa crescer muito fora dos EUA, pois, entre as grandes empresas de varejo, ela é a menos internacionalizada. Apenas 13,3% de suas receitas vêm de fora do seu país de origem (BUSCH, 2015).

4. Considerações finais

As atuais redes de varejo no mercado internacional, baseadas no auto-serviço, são relativamente recentes uma vez que os supermercados surgiram na primeira metade do século passado.

Apesar de estarem focadas no mercado internacional, sua presença no país de origem é determinante na sua pujança. A Wal-Mart, mesmo estando presente em nove países fora das EUA, é lá que concentra a maioria de suas lojas. De um total de 4.906, 3.551, ou seja 72,4% estão no mercado norte-americano. A Wal-Mart criou os supercenters a partir da experiência dos hipermarts, adotados com base nos

hipermercados. Desenvolveu o conceito dos Sam's Clubs, sempre na área do varejo, para atender lojistas e pequenos comerciantes.

No aspecto da internacionalização, disputa os mercados europeu, americano e asiático. Por motivos compreensíveis, embora esteja presente nesta mesma região, a Wal-Mart não atua na França.

Como pode-se observar, as multinacionais investem no estrangeiro baseadas em atributos próprios (COSTA, 2005), tais como tecnologia, *know-how*, capacidade administrativa, sistemas de distribuição, controle das fomes de suprimentos, que conferem vantagens às firmas.

Assim, destaque-se a importância da internacionalização para a melhoria contínua no gerenciamento das lojas, na troca de experiências e no aproveitamento das boas ideias, que são disseminadas nas filiais dos demais continentes.

Apesar da internacionalização ainda não estar totalmente consolidada no ramo do varejo em auto-serviço, a experiência desta empresa aponta para uma forte disputa nos anos vindouros, pelas melhores fatias e os mais significativos países do mercado europeu, americano e asiático.

5. Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação, 10ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522478392.

BUSCH, Alexander. Brasil, país do presente. Editora Cultrix, 2015.

COSTA, Armando João Dalla. Wal-Mart e sua estratégia para o varejo norte-americano e internacional. História Econômica & História de Empresas, v. 8, n. 2, 2005.

COSTA, Pedro Henrique Ferreira. As novas configurações do capitalismo contemporâneo: o caso da rede varejista norte-americana Wal-Mart. Pós-graduação em Geografia – Área de Concentração em Organização do Espaço – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Rio Claro, 2007.

COSTA, Pedro Henrique Ferreira; GODOY, Paulo Roberto Teixeira. As marcas das metamorfoses do capitalismo contemporâneo e suas implicações no espaço geográfico: o caso do Wal-Mart. Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica, n. 1, 2012.

FELIX, Bruno Galoppini. Estados privados: o real papel das empresas multinacionais no mundo atual. Editora Thoth, 2020.

GONÇALVES, Camila Andrade et al. Líder-Herói: Uma Análise de Suas Características à Luz dos Estilos de Liderança. CONNEXIO-ISSN 2236-8760, v. 5, n. 1, p. 51-70, 2015.

PAULA, Nilson Maciel de; MAZZETTO, Terezinha Saracini Ciriello. Os fluxos de IDE no Brasil nos anos 1990: uma revisão de literatura à luz das transformações em curso. Brazilian Journal of Political Economy, v. 31, p. 370-380, 2011.