



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**PROGRAMA DE SEMINÁRIOS EM DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO**

*“Wal-Mart e suas reestruturações empresariais para disputar o mercado mundial do varejo”.*

*Armando João Dalla Costa (UFPR)*

**Data: 28/09/2004**

**Título do trabalho:**

Wal-Mart e suas reestruturações empresariais para disputar o mercado mundial do varejo.

**Nome do autor:**

Armando João Dalla Costa

**Filiação Institucional:**

Universidade Federal do Paraná

Departamento de Economia

Professor Adjunto

**Resumo:**

Pelos dados da Wal Mart, a Companhia tinha, no início de 2004, 1.478 Lojas de descontos, 1.471 Supercenters, 538 Sam's Clubs e 64 Mercados de vizinhança nos EUA. Em outros nove países operava 982 Lojas de descontos, 257 Supercenters, 80 Sam's Clubs e 36 Mercados de vizinhança, totalizando 4.906 lojas. No ano passado teve um faturamento bruto de 256 bilhões de dólares, um lucro líquido de US\$ 6,6 bilhões e contava com cerca de 1,5 milhão de funcionários. Analisar a história desta empresa que iniciou suas atividades em Bentonville, pequena cidade no sudoeste americano em 1945 e acompanhar seu crescimento, é como verificar a evolução do varejo e o papel dos "managers" das grandes empresas americanas, neste caso, desempenhado por Sam Walton e seus sucessores. Para dar continuidade à empresa, após sua morte, Walton providenciou uma significativa presença da família atuando no conselho de administração, deixando o papel da direção executiva nas mãos de diretores profissionais. A partir de 1992, assim constituída, a nova direção da Wal-Mart empreendeu uma bem montada estratégia de ocupação do mercado internacional, no sentido de disputar não só as vendas nos Estados Unidos, mas de estabelecer-se em cerca de vinte países que lhes permitam uma forte presença internacional.

**Palavras-chave:**

Wal-Mart; Empresa multinacional; Economia industrial; Estratégias de expansão; varejo.

**Classificação JEL:** L, L8, L81

**Wal-Mart e suas reestruturações empresariais para disputar o mercado mundial do varejo**

## **Introdução**

Em 1992, quando morreu Sam Walton, fundador da Wal-Mart, a empresa faturava US\$ 43 bilhões. Em 2003 o faturamento passou para US\$ 256 bilhões, com um crescimento de 595%. Apesar disso, há muito espaço a ser ocupado. Lee Scott, CEO, principal dirigente administrativo da empresa, lembra que “basta comparar nossa participação no mercado (7,9% nos Estados Unidos), com a de muitas empresas que conquistaram fatias de 35 a 40% de vendas” (Slater, 2003, p. 235). Portanto, restam 92,1% do mercado americano a ser disputado com os concorrentes. “Ainda temos muito espaço na periferia das grandes metrópoles. Você verá que continuaremos salpicando lojas nos subúrbios”, lembra o dirigente. Apesar de estar presente em dez países, abrindo novas lojas e comprando concorrentes, “ainda não estamos na França, Itália, Espanha e Turquia, só para citar alguns mercados”, menciona o principal executivo do grupo.

O crescimento no mercado americano e a velocidade da expansão internacional, assim como suas práticas administrativas, põem a Wal-Mart em destaque e a tornam objeto de estudo de cientistas de diferentes áreas. No dia 12 de abril de 2004, mais de 250 sociólogos, antropólogos, historiadores e outros pesquisadores reuniram-se na Universidade da Califórnia, em Santa Bárbara para examinar a Wal-Mart em busca de idéias sobre a natureza básica da cultura capitalista americana. O professor de história Nelson Lichtenstein, da Universidade sede e organizador do evento lembrou que em cada época histórica existe uma empresa prototípica. No século XIX era a Pennsylvania Railroad que ditava as normas; no início do século XX era a Ford; em meados do século foi a vez da General Motors e no final era a Microsoft. Agora, no início do século XXI, “a Wal-Mart altera o zoneamento de cidades americanas, estabelece padrões de salário e até mesmo conduz negociações diplomáticas com outros países” (Greenhouse, 2004, p. A28).

Para entender esta história, buscou-se analisar a importância do fundador, Samuel Moore Walton (conhecido como Sam Walton) desde 1945 até sua morte. Destaca-se sua capacidade de analisar, conhecer, visitar, buscar inovações entre os concorrentes e adaptá-las para suas lojas. Iniciou como franqueado de grandes empresas americanas de comércio de variedades, até fundar sua própria rede de supermercados. A estratégia adotada foi de atuar a partir de pequenas cidades do interior e nos subúrbios dos grandes centros. Antes de

sua morte a Wal-Mart estava presente em quase todos os estados americanos, além de ter iniciado seu processo de internacionalização.

Foi decisivo para sua continuidade a maneira como o fundador conduziu a própria sucessão. Como o crescimento aconteceu de maneira muito rápida, precisou cercar-se de uma quantidade crescente de novos dirigentes, entre os quais buscou incentivar a disputa e possibilitar a ascensão profissional. Ainda em 1988 nomeou um CEO, dentre os profissionais da empresa, para assumir o seu lugar na condução dos negócios. Ele e seu filho mais velho, o único que atuava na empresa passaram a ocupar os principais cargos no Conselho de Administração. No momento de sua morte, esta estrutura foi mantida. Robson Walton permaneceu como Chairman, maior posto no Conselho Administrativo e David Glass continuou como o CEO, principal posto na Direção Executiva dos negócios, caracterizando a Wal-Mart como um misto de administração profissional e familiar.

Os dirigentes que sucederam o fundador tiveram papel decisivo na implementação de novos formatos de lojas, adequados ao perfil dos consumidores e ao local de sua implantação, assim como fortaleceram o setor de gêneros alimentícios. Também foi fundamental preparar o grande arsenal de informações e o sistema logístico, assim como a estruturação da burocracia administrativa, que puderam garantir o forte crescimento da empresa.

Apontada ainda pelo fundador como a direção futura, a internacionalização ganhou mais espaço e investimentos com a nova equipe administrativa. Passada uma década de sua morte, a empresa já estava presente nas Américas, na Ásia e na Europa.

A fundamentação teórica em que se baseia o texto, segue os pensadores da industrialização, focando a contribuição de Alfred Chandler (1972), que analisa as empresas a partir de suas reestruturações internas, administrativas, tecnológicas e de organização do trabalho, para enfrentar os desafios do crescimento e da internacionalização. Suas principais contribuições teóricas a respeito da história empresarial foram reunidas em Chandler (1998), *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*, onde constam as análises elaboradas para a construção dos principais textos do autor.

No que se refere às empresas familiares, seguiu-se basicamente os textos de Gersick et. al. (1997) ao tratar das empresas familiares de modo geral e, especificamente, da passagem do poder entre a geração do fundador e a dos sucessores. Para o mesmo tipo de

problemática há muitas referências na literatura brasileira, dentre as quais destacamos Martins et. al. (1999), que analisam o perfil e as perspectivas das empresas familiares brasileiras.

A respeito das fontes, utilizou-se a biografia do fundador (Walton, 1993) que permite recuperar os principais dados e datas, destacando a evolução da empresa desde a época do comércio de variedades, a fundação da Wal-Mart, até o início da década de 1990. Na seqüência, utilizou-se o texto de Slater (2003) que se propõe relatar a contribuição da equipe pós-Walton no grande crescimento da firma nesta última década.

Também foram de fundamental importância as informações da Internet, não só do site oficial da empresa nos EUA, onde se encontra a maior parte das informações (inclusive os relatórios anuais), como também os sites dos respectivos países de atuação da Wal-Mart internacional.

### **1 Sam Walton, Wal-Mart e a revolução no varejo norte-americano**

Antes de construir a Wal-Mart, Sam Walton promoveu uma verdadeira revolução no varejo e exerceu um longo aprendizado de comerciante. Sam nasceu em Kingfisher, Oklahoma, em 1918, filho de Thomas Gibson Walton<sup>1</sup>, “um personagem que gostava de fazer trocas, de negociar com qualquer coisa: cavalos, mulas, gado, casas, fazendas, carros. Foi o melhor negociador que conheci. Exerceu todos os tipos de atividades: banqueiro, fazendeiro, avaliador de fazendas, corretor de seguros e de imóveis” (Walton, 1993, p. 3).

Formou-se em Comércio, na Universidade de Missouri, em 1940 e, logo em seguida, aceitou emprego na *J.C.Penney*, cadeia de lojas de miudezas, em Iowa, onde começou sua carreira de comerciante, trabalhando durante 18 meses, até os EUA entrarem na guerra. Ao ingressar para o exército Sam tinha certeza de duas coisas: sabia que se casaria com Helen<sup>2</sup> e que trabalharia no varejo para ganhar a vida. Em 1945, após a guerra, decidiu ter seu próprio negócio. Helen concordou, mas impôs duas condições. Uma era a de

---

<sup>1</sup> Para maiores detalhes sobre a vida de Sam Walton e suas atividades comerciais, ver WALTON, Sam; HUEY, John. *Made in América*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

<sup>2</sup> O casal teve quatro filhos: Robson, nascido em 28 de outubro de 1944, John (1946), Jim (1948) e Alice (1949). Robson formou-se em Direito, tornou-se o primeiro advogado da Wal-Mart e participou da alta administração da companhia a partir de 1978. John T. Walton é administrador de imóveis, dirige as Empresas Walton e, a partir da morte do pai, em 1992, faz parte da direção da Wal-Mart. Jim e Alice trabalharam algum tempo na Wal-Mart, mas acabaram abrindo negócios próprios. Jim projeta e faz barcos à vela e dirige uma grande companhia de pulverização de plantações, propriedade das Empresas Walton. Sam morreu no dia 5 de abril de 1992 e Helen (nascida em 1919), junto com os filhos, detêm 38% das ações da Wal-Mart (Walton, 1993 e Slater, 2003).

que ele não deveria ter sócios e a segunda, que iria acompanhá-lo em qualquer lugar, desde que a cidade não tivesse mais que dez mil habitantes.

Em 1º de setembro de 1945 inaugurou sua loja de franquia da cadeia *Bem Franklin*, especializada em lojas de miudezas, em Arkansas. Foi ali, conhecendo seus concorrentes e colocando em prática as compras diretas dos produtores e vendas por preços baixos que Sam exerceu seu aprendizado de comerciante. Após cinco anos, com o vencimento do aluguel, foi obrigado a vender a loja, mudando-se para Fayetteville, em 1952, onde comprou a *Walton's Five & Dime*<sup>3</sup>. Em seguida, associando-se com o pai e o irmão Bud, seus dois cunhados (Nick e Frank), abriu lojas em Little Rock, Springdale e Siloam Springs, no Arkansas, além de outras em Neodesha e Coffeyville. “Num prazo de 15 anos passamos a ser a maior empresa independente de lojas de miudezas nos Estados Unidos. Em 1960 estávamos fazendo US\$ 1,4 milhão em 15 lojas” (Walton, 1993, p. 38).

O grupo crescia, mas o resultado líquido não era satisfatório. Por isso, Sam e seus executivos, buscando uma alternativa mais rentável e lucrativa, interessaram-se pelos supermercados. Na época, o auto-serviço expandia-se nos EUA, o que levou os novos empreendedores a experimentarem esta inovadora forma de varejo.

Em 2 de julho de 1962 inaugurou-se a primeira loja Wal-Mart<sup>4</sup>, em Rogers. Passados dois anos, foram abertas outras duas, em Springdale e em Harrison. “Em princípios da década de 1960 tínhamos 18 lojas de miudezas, sob os nomes de *Bem Franklin* e *Walton* e um punhado de Wal-Marts. As lojas de miudezas, aos poucos, foram substituídas por Wal-Marts” (Walton, 1993, p. 48).

A década de 1960 foi de aprendizado no varejo e de consolidação no novo ramo de supermercados. Entretanto, para uma pequena empresa do Sudoeste americano, baseada em pequenas cidades e pouco conhecida dos fornecedores e do mercado financeiro, ficava difícil conseguir recursos, o crescimento era limitado e o endividamento cada vez mais forte.

---

<sup>3</sup> No final de sua vida, Walton decidiu transformar este local no *Museu Wal-Mart*. “Como um velho comerciante de cidade pequena, posso dizer que ninguém tem mais amor pelo tempo áureo do comércio a varejo da cidade pequena do que eu. Essa é uma das razões pelas quais criei o pequeno museu Wal-Mart na praça de Bentonville, no antigo prédio do Walton's Five and Dime, procurando preservar um pouco da atmosfera da velha loja de variedades” (Walton, 1993, p. 162).

<sup>4</sup> O nome **Wal-Mart** surgiu numa conversa entre Sam Walton e Bob Bogle, primeiro gerente da Walton's Five & Dime, numa viagem de avião. Bob sugeriu **Wal**, de Walton e **Mart**, que significa lugar de fazer compras, em escocês (Walton, 1993, p. 40).

Em 1970 a empresa tinha 78 sócios, um total de 32 lojas, cada uma representando uma combinação diferente de capital entre diversos investidores. A família Walton era a maior acionista, mas Sam e Helen estavam muito endividados. Para sair do endividamento resolveram transformar a Wal-Mart em sociedade anônima. O primeiro lote de 300.000 ações foi vendido em 1º de outubro de 1970, a US\$ 16,50 cada, para cerca de 800 acionistas, arrecadando US\$ 4,95 milhões. “A família Walton ficou com 61% da Wal-Mart, mas pudemos pagar a todos os banqueiros e, a partir de então não tomamos um tostão emprestado, pessoalmente, para manter a empresa. A abertura do capital<sup>5</sup> realmente liberou a empresa para crescer e tirou dos meus ombros um grande peso” (Walton, 1993, p. 89).

A estratégia para o crescimento acelerado, adotada daquele momento em diante, continuou seguindo a prática anterior. O foco de crescimento se manteve a partir das pequenas cidades. O centro administrativo ficava em Fayetteville, no Arkansas, de onde partiam para ocupar os espaços vizinhos. Cada loja devia ficar, no máximo, a um dia de um centro de distribuição. “Íamos o mais longe possível de um armazém e abríamos uma loja. A partir daí enchíamos o mapa daquele território, estado a estado, condado a condado, até que tivéssemos saturado aquela área de mercado” (Walton, 1993).

Esta estratégia serviu para expandir a empresa para outros estados, mantendo Fayetteville como sede, até que, logo após a morte do fundador, a Wal-Mart atingiu os 50 estados norte-americanos<sup>6</sup>.

Tabela 1 – Wal-Mart e a ocupação do território americano – 1962-1995.

Anos	Nº de estados com lojas	Estados inaugurando lojas nos respectivos anos
1962	1	Arkansas
1971	5	Louisiana, Missouri, Oklahoma
1973	6	Tennessee
1979	11	Alabama
1982	15	Flórida, Nebraska
1983	19	Indiana, Iowa, Novo México, Carolina do Norte
1984	20	Virgínia

<sup>5</sup> Para que os investidores se dispusessem a deixar Wall Street e acompanhar as reuniões anuais de prestações de contas em Fayetteville, estas foram transformadas em grandes eventos, com a presença de astros do esporte e da mídia. No dia 4 de junho de 2004 aconteceu “a maior reunião do Conselho de Administração de uma empresa no mundo, quando 15 mil pessoas se reuniram no estádio Bud Walton Arena. A delegação brasileira contou com 160 empregados do Bompreço” (Mattos, 2004, p. B12).

<sup>6</sup> A tabela 1 indica em quantos estados a Wal-Mart atuava e quais foram ocupados no ano mencionado. Observe-se que Nova York e Washington só foram ocupados nos últimos anos (tática de atuação em pequenas cidades do interior).

1985	22	Wisconsin, Colorado
1986	23	Minnesota
1990	34	Califórnia, Nevada, Dakota do Norte, Dakota do Sul, Pensilvânia, Utah
1991	42	Connecticut, Nova Hampshire, Nova Jersey, Delaware, Maine, Maryland, Nova York
1992	45	Idaho, Montana, Oregon – Porto Rico
1993	49	Alaska, Havaí, Rhode Island, Washington
1995	50	Vermont

Fonte: <http://www.wal-mart.com.ar> Acesso: 13 ago. 2004.

Estando o foco de atuação voltado para as pequenas cidades<sup>7</sup>, buscou-se adaptar o tamanho das lojas aos potenciais consumidores de cada local. Adotavam-se cinco tamanhos diferentes, variando entre 2.700 e 3.500 m<sup>2</sup> e dificilmente deixavam de lado um mercado por ser pequeno demais.

Como acontece frequentemente nas empresas familiares, de início Sam acompanhava pessoalmente todos os contratos para aquisição de terrenos e abertura de novas lojas, assim como as tarefas administrativas internas, desde a comercialização, passando pelas operações imobiliárias, estudo da concorrência, financiamentos, contabilidade.

Na medida em que a empresa crescia, Sam precisava aumentar o número de executivos para ajudá-lo na administração e expansão das lojas. Uma de suas virtudes, foi cercar-se de pessoas competentes para ajudá-lo, que permitiram um crescimento espetacular a partir da década de 1970.

Uma das atividades que dava prazer a Sam era visitar as lojas e conversar com clientes, funcionários e gerentes. Quando a empresa cresceu, manteve este hábito, comprando aviões<sup>8</sup> para facilitar seu deslocamento, mas introduziu a prática de reunir todos

<sup>7</sup> A estratégia das pequenas cidades foi decidida por motivos familiares pois, com dois anos de casados Sam e Helen já tinham feito 16 mudanças. Quando Sam decidiu comprar e construir lojas de comércio Helen disse-lhe que o acompanharia para qualquer lugar, desde que a cidade não tivesse mais que dez mil habitantes. A partir daí, “sua estratégia básica consistia em lançar boas lojas de desconto em cidades muito pequenas, quase sempre ignoradas por outras cadeias varejistas. A Kmart não entrava em cidades com menos de 50.000 habitantes e a Gibson’s evitava cidades com menos de 10.000 habitantes” (Slater, 2003, p. 107).

<sup>8</sup> “Teria sido impossível fazer o que fizemos então, se eu não tivesse os meus aviões” (Walton, 1993, p. 99). Os primeiros e pequenos aviões de Sam evoluíram para uma frota mais moderna, como descreve Slater (2003, p. 125): “Para os vice-presidentes regionais, a rotina é toda segunda-feira pegar um dos 20 aviões da empresa para diferentes partes dos EUA, visitar as lojas e gerentes, e voltar para casa na quinta-feira para as reuniões do fim de semana”.

os gerentes de lojas e os gerentes regionais nas manhãs de sábado. “É nas reuniões das manhãs de sábado que discutimos grande parte de nossa filosofia e de nossa estratégia administrativa: é o ponto focal de todos os nossos esforços de comunicação” (Walton, 1993, p. 148).

Pelo fato de atuarem em pequenas cidades do interior, longe dos grandes centros urbanos e serem uma pequena cadeia de lojas, eram totalmente ignorados pelos distribuidores e atacadistas. Para contornar este fato, tiveram que organizar seu próprio sistema de distribuição. Além disso, precisavam de produtos de grandes companhias, como a *Procter & Gamble*, sendo que estas podiam muito bem vender as próprias mercadorias sem contar com a Wal-Mart.

Buscando resolver seus problemas de fornecimento e a um custo cada vez mais baixo, a partir de 1987, começou uma mudança no relacionamento entre as empresas produtoras e os varejistas. A Wal-Mart propôs uma reunião entre os dez principais dirigentes de sua empresa com os da Procter & Gamble em Bentonville para dois dias de reflexões. Dentro de três meses tinham criado uma equipe P&G-Wal-Mart para estabelecer um novo relacionamento entre fabricante e varejista. Com a partilha de informações, a P&G podia monitorar os dados de vendas e estoques da Wal-Mart e usar essas informações para preparar seus planos de produção e embarque de maneira muito mais eficiente.

Se no início os fornecedores não tinham interesse em vender seus produtos à Wal-Mart, quando a empresa cresceu esta realidade inverteu-se. Ao se tornar a maior distribuidora dos EUA, passou a pressionar os fornecedores para diminuïrem constantemente seus preços. Hoje diz-se que “nos EUA o poder de barganha da Wal-Mart é temido por todos os fornecedores” (Diniz, 2004, p. 51).

Em sua estratégia de expansão, a Wal-Mart utilizou tanto a construção de lojas como a compra de grupos concorrentes. Neste último caso, as aquisições permitiram um acesso rápido a regiões e mercados em que a empresa não atuava, com o inconveniente de que as novas aquisições deveriam passar pelo processo de incorporação da cultura e modo de organização Wal-Mart. A empresa adotou ambos os métodos, tanto no mercado doméstico como no cenário internacional, a partir do início da década de 1990.

Dentre as aquisições no mercado norte-americano, destacam-se a compra de uma pequena cadeia de lojas de oferta *Mohr Value*, em Illinois, realizada por Bud e David

Glass em 1977. No processo de adaptação das antigas lojas ao modelo wal-mart, cinco foram fechadas e 16 outras transformadas em Wal-Mart.

Dando seqüência a esta estratégia, em 1981 a Wal-Mart comprou a *Kuhn's Big K*, rede de lojas de variedades, que começou em 1920 e possuía 112 lojas concentradas no Tennessee, mas com negócios também em Kentucky, Alabama, Geórgia e Carolina do Sul.

Esta aquisição marcou um novo patamar de expansão. Sobre o total de lojas adquiridas, algumas eram deficitárias e, conseqüentemente, foram fechadas. As demais, aos poucos, foram adequadas à maneira de administração do grupo. Do início da década de 1980 em diante, a Wal-Mart passou a inaugurar mais de 100 lojas por ano.

Tabela 2 – Wal-Mart – Lojas, empregados, vendas e lucro – 1962-12003.

Ano	Lojas	Empregados (em mil)	Vendas (em US\$ milhões)	Lucro (em US\$ milhões)
1962	1			
1967	24		12,6	
1969	32		24,7	
1970	45		30,8	1,2
1972	64	3,5	31,0	
1973	78	4,4	78,0	
1974	104	5,8	167,0	
1975	125	7,5	236,0	
1976	153	10	340,0	
1977	229	17	478,8	
1979	276	21	900,0	
1980	330	27	1,24	40
1981	491	41	1,6	
1982	551	46	2,4	
1983	<b>645</b>	62	3,3	
1984	<b>756</b>	81	4,7	
1985	882	104	6,4	
1986	990	141	8,4	
1987	1.029	200	11,9	
1988	1.198	223	19,5	
1989	1.364	275	20,6	
1990	1.525	328	25,8	1.000
1991	1.721	371	36,6	
1992	1.928	434	43,8	
1993	2.136	528	55,4	
1994	2.441	622	63,3	
1995	2.784	675	78,3	
1996	2.943	778	89,0	

1997	3.054	825	99,6	
1998	3.406	910	112,0	
1999	3.599	1.140	130,5	
2000	3.989	1.200	156,2	
2001	4.189	1.303	180,7	6.271
2002	4.6414		204,0	
2003	4.688		229,6	6,671
2004	4.906	1.600	256,3	

Fonte: Elaboração do autor a partir do material da empresa.

Talvez a característica mais marcante em Sam Walton tenha sido sua curiosidade e capacidade de analisar e conhecer as melhores práticas de seus concorrentes e adaptá-las para seu negócio. “A Kmart sempre me interessou, desde a primeira loja em 1962. Eu ia constantemente às suas lojas porque eram um laboratório e eles eram melhores do que nós. Passei grande parte do meu tempo andando pelas suas lojas, conversando com seu pessoal e tentando descobrir como faziam as coisas” (Walton, 1993, p. 172).

Esta atitude Sam manteve até o final da vida. No início da década de 1980, percorreu a Alemanha, França, Itália, África do Sul, Grã Bretanha, Austrália e América do Sul. Voltou impressionado “com as gigantescas lojas Carrefour no Brasil” (Walton, 1993, p. 180). A partir desta observação, decidiu lançar nos EUA os *Hypermart*, grandes lojas com mercearia e mercadorias em geral sob o mesmo teto. Entretanto, nos EUA os *Hypermarts* não se mostraram lucrativos o suficiente para se manterem funcionando. A partir desta experiência, a Wal-Mart desenvolveu o conceito dos *Supercenters*, combinação de mercearia e comercialização em geral, com tamanhos menores que os *Hypermart*. Este novo modelo de loja foi a base da forte expansão da empresa a partir do início da década de 1990.

No seu processo de crescimento, a Wal-Mart sofria pressões para envolver-se em negócios que não tinham nada a ver com o comércio, como as atividades industriais e serviços financeiros. David Glass afirma que Walton e sua equipe estabeleceram a estratégia de investir *apenas* no comércio. “Desde cedo assumimos o compromisso de que nunca entraríamos em qualquer área que não fosse a de nosso negócio específico. Sabíamos fazer o que estávamos fazendo e juramos que continuaríamos a fazer a mesma coisa. Tudo estaria bem enquanto a Wal-Mart se mantivesse focada em sua única capacidade essencial, lançando boas lojas uma após a outra” (Slater, 2003, p. 70).

Sem abrir mão desta estratégia, a Wal-Mart manteve-se aberta às novidades e necessidades no comércio. Atualmente trabalha com diversos formatos de lojas, desde os Sam's Clubs, passando pelas lojas de desconto, supercenters e mercados de vizinhança (tabela 6).

Se os Hypermarts foram abandonados, o mesmo não se pode dizer dos *Sam's Clubs*. Trata-se de um conceito de loja do tipo armazém, destinado a proprietários de pequenos negócios e outros clientes que compram mercadorias por atacado. A primeira foi inaugurada em 1983 e, nove anos depois, já havia 217, com um faturamento de 10 bilhões de dólares.

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 “não sei se a Wal-Mart pode manter realmente a nossa posição de liderança ficando apenas nos EUA. Acho que teremos de nos transformar numa companhia mais internacional num futuro não muito distante” (Walton, 1993, p. 184).

O crescimento acelerado da empresa a partir dos anos 1980 começou a exigir investimentos e práticas organizativas internas para responder aos novos desafios. Um dos problemas mais sérios era o abastecimento de um número cada vez maior e mais disperso de lojas. Tratava-se de pensar na logística. Neste campo, o principal colaborador foi David Glass, que teve a visão dos centros de distribuição automatizados. Glass empenhou-se na criação desse sistema a partir de 1978, em Searcy, Arkansas. No início dos anos 90 havia 20 centros de distribuição localizados estrategicamente, de tal forma que as lojas mais distantes ficassem até cerca de 550 quilômetros de distância.

Desde que David Glass foi trabalhar na Wal-Mart, em 1976, empenhou-se em desenvolver a logística, com a colaboração de Jack Shewmaker, encarregado de implantar um sistema de computador cada vez mais avançado para acompanhar as vendas, as mercadorias e os estoques de toda a companhia. Estes sistemas tornavam-se cada vez mais

importantes para acompanhar o crescimento da empresa, tanto em lojas, como em vendas e lucros, sempre em expansão desde o início, mas com crescimento acelerado nos anos 1980.

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.

## **2 Sucessão, nova equipe de comando e os desafios do crescimento**

A Wal-Mart modificou a lógica das grandes empresas americanas, cujo procedimento era o de pagar bons salários a seus milhões de funcionários para irem às compras como consumidores abastados<sup>9</sup>. Baseado num faturamento anual de US\$ 256 bilhões, sua contribuição ao ciclo econômico mundial consiste em três itens: pressionar os fornecedores para reduzir custos, usar tecnologia digital de primeira linha para baratear a gestão de seus estoques e, finalmente, pagar aos seus 1,6 milhão de funcionários, o menor salário possível, encolhendo os custos.

Outra forma de manter esta prática é evitar ao máximo a sindicalização de seus funcionários. Para tanto, foi implementada a política de “portas abertas” onde qualquer funcionário pode dirigir-se aos dirigentes superiores, até mesmo ao CEO. Segundo essa tese, “desde que os empregados dispusessem de meios para expressar suas insatisfações, reais ou percebidas, nos mais altos níveis da empresa, não haveria razão para recorrerem a pessoas de fora” (Slater, 2003, p.145).

Como consequência, os casos de ações na justiça contra a empresa não param de aumentar. “Em princípios da década de 1990 a empresa era ré em 2.000 a 2.500 processos judiciais, número que chegou a 8.000 em outubro de 2002”. Para se defender, a empresa fortaleceu o departamento jurídico, que “cresceu de apenas 20 advogados em 2000, para 90, no outono de 2002” (Slater, 2003, p. 220 e 225).

Parte desta “cultura empresarial” foi herdada do fundador, tendo continuidade e/ou sendo aprofundada pelos sucessores. Quando Sam Walton morreu de câncer em 5 de abril de 1992, uma semana depois de seu 74º aniversário, o jornal local *Benton Country Daily*

---

<sup>9</sup> O próprio fundador admite tal procedimento. “No começo eu era tão econômico que *realmente não pagava muito bem os meus empregados* (itálico nosso). Os gerentes estavam bem, porque sempre tivemos sociedade com os gerentes de loja. Em 1971 começamos um plano de participação nos lucros para todos os colaboradores. A participação nos lucros tem sido a cenoura que mantém a Wal-Mart caminhando para frente” (Walton, 1993, p. 114 e 118).

*Record*, trazia uma declaração de seu filho mais velho, Rob, salientando que não ocorreriam mudanças na direção corporativa ou na política da empresa (Slater, 2003, p. 54).

No início de 1992, Sam Walton já se afastara quase totalmente das atividades operacionais. Uma equipe de gestores profissionais estava atuando, constituída pelo próprio fundador. David Glass vinha realizando um excelente trabalho na direção, à medida que Walton saía de cena, mas a Wal-Mart era cria de Sam Walton: ele a concebera, ele a transformara em potência do varejo e dera o tom da cultura.

O erro de muitas empresas familiares é não transferir o controle para a equipe gerencial que está na condução dos negócios. A decisão dos herdeiros de Walton de manter os principais executivos em seus postos de direção foi fundamental para garantir a tranqüilidade do processo de transferência do poder.

Nos seus últimos meses de vida Sam preocupou-se em encaminhar a própria sucessão. Dispunha de três alternativas. A primeira era buscar alguém fora da companhia. A vantagem é que disporia de um grande *pool* de executivos talentosos e experientes. A desvantagem é que nenhum desses indivíduos seria tão dedicado à organização e tão familiarizado com a filosofia de negócios e com a cultura organizacional quanto muitos dos executivos seniores da Wal-Mart. Provavelmente por essa razão demonstrou pouco interesse na busca de sucessores fora da empresa.

A segunda opção era selecionar um membro da equipe de gestores profissionais da Wal-Mart, provavelmente David Glass. Sem dúvida, Walton vinha preparando Glass para uma importante função de liderança e era de se presumir que ele estivesse pronto e disposto para preencher a vaga do fundador. A dúvida era quanto à perspectiva de oferecer o posto mais alto da empresa a alguém de fora da família.

A terceira opção era escolher um membro da família. Rob Walton destacava-se como candidato óbvio. Era o único dos filhos que exercera função operacional sênior na Wal-Mart durante um longo período. O pai achava que ele podia representar os interesses da família. Por isto, escolheu seu primogênito para assumir o posto de presidente do conselho de administração depois de sua morte.

Ao decidir por Rob como chairman, sem nomeá-lo CEO, o pai deixou claro que a direção efetiva do dia-a-dia da empresa deveria ficar com um executivo que não pertencesse à família. Uma década depois da morte do fundador, seus herdeiros continuam

deixando claro que em nenhum momento tiveram a intenção de questionar o julgamento do pai. “Tínhamos enorme confiança em sua capacidade de avaliação. Todos conversamos sobre a decisão, mas nenhum de nós jamais pensou em contrapor-se ao que na opinião dele era o melhor para nós”, afirmou John (Slater, 2003, p. 88).

Sam começou preparar David Glass ainda em 1984, ao nomeá-lo presidente e diretor operacional. Com aquela iniciativa, Walton deixava claro que queria uma gerência profissional à frente do dia-a-dia da empresa. Quatro anos depois, em 1988, Walton cedeu seu próprio posto de CEO a David Glass.

Com exceção de Rob, os demais filhos optaram por rumos fora da empresa. Rob começou a trabalhar em tempo integral na Wal-Mart em 1978, ocupando as posições de vice-presidente sênior, conselheiro, secretário e chefe do departamento jurídico. Diferente do pai, preferia pensar na estratégia geral da empresa, nas propriedades imobiliárias e na expansão internacional a envolver-se com visitas às lojas ou com questões administrativas do dia-a-dia.

Os herdeiros aprovaram este plano de sucessão e o grupo de gestores profissionais, constituído por Walton, ainda hoje é o mesmo.

A equipe de liderança pós-Walton chegou a um acordo não-escrito pelo qual compartilharia e dividiria o poder entre três executivos seniores: Rob Walton, David Glass e Don Soderquist. Mais recentemente, também entraram no grupo Lee Scott e Tom Coughlin. Ninguém explicou melhor tal situação que Scott ao afirmar: “Não somos um grupo de celebridades. Nossa força está na maneira como tudo se integra” (Slater, 2003, p. 93).

Tendo decidido não assumir posições de alta administração, a família não quis ir para o outro extremo, demonstrando apenas interesse marginal pela empresa. À exceção de Rob, contudo, nenhum outro membro ocuparia posição operacional na direção rotineira. Mesmo assim, os Waltons se mantiveram visíveis e atentos. Um deles, além de Rob, sempre seria membro do Conselho de Administração (desde 1992 até hoje é John que ocupa esta posição) e os outros dois poderiam a qualquer tempo assistir às reuniões do mesmo órgão, exceto quando se tratasse de sessões executivas.

Para se manterem informados sobre os assuntos da empresa, todos os Waltons se reúnem três vezes por ano, como família, tendo como tema único a Wal-Mart. As reuniões

se estendem por dois ou três dias, às vezes na casa de Helen Walton, em Bentonville, às vezes em algum hotel. Em tais reuniões, os quatro Waltons fazem questão de levar os próprios filhos, até mesmo os adolescentes, pois a família compreende que tem a obrigação não só de inteirar-se das últimas ocorrências, mas também preparar a terceira geração de Waltons para suas possíveis atribuições como donos do negócio.

Tanto para os adultos quanto para as crianças, a reunião representa uma oportunidade para ouvir em primeira mão dos executivos seniores uma série de relatos minuciosos sobre o andamento de vários projetos. Na última reunião descrita por Slater, em 4 de agosto de 2002, todos os 13 membros da família, com uma única exceção, estavam presentes: Helen Walton, com 82 anos, os quatro filhos e sete de seus oito netos (um estava doente). O sucesso marcante da nova equipe de liderança facilitou a tarefa da família, conforme observa Rob Walton: “Os acionistas não precisam tomar muitas decisões em empresas bem gerenciadas” (Slater, 2003, p. 94).

Para entender como Walton pensou e preparou a sucessão, é necessário verificar como o fundador observava, recrutava e preparava os melhores executivos para assumir os principais postos de comando. Sua estratégia era simples. Dizia: “Aprendi cedo, no ramo de lojas de variedades, que é preciso dar responsabilidade às pessoas, é preciso confiar nelas e, depois, fiscalizá-las” (Walton, 1993, p. 123). Assim fez com muitos dirigentes da empresa, dentre os quais destacou-se David Glass.

Em 1964, Glass dirigiu de Springfield, Missouri, onde trabalhava na *Crank Drugs*, até Harrison, Arkansas, para a inauguração da segunda loja Wal-Mart. Foi a primeira vez que encontrou-se com Sam Walton e não gostou da desorganização de sua loja. Em 1976 Sam convenceu-o a trabalhar com ele e Glass assumiu a função de CFO (principal executivo financeiro). Entre suas novas atribuições incluíam-se processamento de dados, desenvolvimento de sistemas e distribuição. Aos poucos ele escalou a hierarquia da Wal-Mart, tornando-se presidente e CEO em 1988.

Assim que Walton morreu, Glass continuou na função, desenvolvendo suas próprias características e qualidades pessoais. “Por causa de Walton, a Wal-Mart foi basicamente um negócio de mercadorias em geral de 1962 a 1988; por causa de Glass, foi um negócio de mercadorias em geral e de *produtos alimentícios* (itálico nosso) a partir de 1988” (Slater, 2003, p. 99).

Ao contrário de Walton, David Glass não tinha medo de crescer. Para o fundador, crescimento significava endividamento, burocracia e aumento da folha de pagamento, uma despesa atrás da outra. Para David Glass, não havia problema em contrair dívidas para abrir mais lojas Wal-Mart. De 1992 a 1995, Glass aumentou o endividamento a longo prazo da empresa de US\$ 1,7 para US\$ 8,5 bilhões, usando o dinheiro para construir supercenters, centros de alta tecnologia para a distribuição de alimentos e terrenos para a construção de mais supercenters.

Com a liberdade que passou a desfrutar depois da morte de Walton, Glass tomou algumas decisões de longo alcance sobre tecnologia. Teve a antevisão de compreender que o crescimento da Wal-Mart exigia centros de distribuição do tamanho de depósitos e sistemas de alta tecnologia para o rastreamento de mercadorias. Em 2000, ano em que Glass deixou o cargo de CEO, a Wal-Mart e seus fornecedores intercambiavam eletronicamente pedidos de compra, faturas e outros documentos. Através de sistemas de comunicação por satélite, todas as lojas da Wal-Mart estavam interligadas ao escritório central para o reabastecimento de estoques.

Foi Glass quem transformou a Wal-Mart, de uma cadeia de lojas do interior dos EUA, para uma empresa global entre as maiores do planeta, ao lado de outros símbolos empresariais, como General Motors, Ford e General Electric.

No final da década de 90 houve um novo processo de sucessão na direção executiva, quando Lee Scott substituiu David Glass. Em 1998 Scott foi promovido de vice-presidente executivo de merchandising a presidente e CEO da Wal-Mart Stores, primeira indicação de que seria o provável sucessor de David Glass. Sucedeu a Don Soderquist, que se tornou vice-presidente sênior. Finalmente, em janeiro de 2000, assumiu o lugar de Glass como CEO e presidente.

A nova equipe de liderança era composta do chairman Rob Walton, do CEO Lee Scott e do responsável pelas lojas, Tom Coughlin. Sob o comando de Scott, a estratégia de Glass, de forte expansão, continuou inalterada, como pode-se observar pelos dados dos últimos anos.

Tabela 3 – Wal-Mart: Faturamento líquido por segmentos (em US\$ milhões) – 2001-2003.

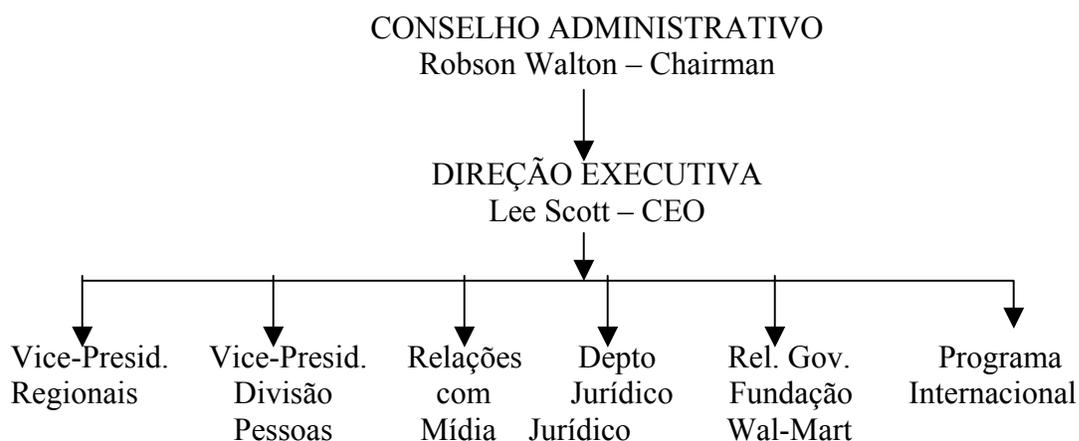
<b>Ano</b>	<b>Lojas Wal-Mart</b>	<b>Sam's Clubs</b>	<b>Internacional</b>	<b>Outros</b>	<b>Total Companhia</b>	<b>Crescimento (em %)</b>
2003	157,121	31,702	40,794	14,907	244,524	12

2002	139,131	29,395	35,485	13,788	217,799	14
2001	121,889	26,798	21,100	10,542	191,329	16

Fonte: Wal-Mart. Relatório Anual, 2003, p. 17.

Observando a forma de administração colocada em prática ao longo da história da Wal-Mart, descrita parcialmente no material consultado e nos relatórios anuais, sugeriu-se um organograma para visualizar cargos e funções atuais.

Organograma 1 - Estrutura administrativa da Wal-Mart – 2004



Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da empresa.

### 3 Estratégias de ocupação e expansão no mercado internacional

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 quase a metade destes. A estratégia de longo prazo para seu programa internacional é tornar a companhia realmente global. “Isso significa localizar parceiros globais para liderar as diferentes operações internacionais. Significa construir sistemas de distribuição e transporte globais. Significa desenvolver vínculos estreitos entre o lado americano e o lado internacional da empresa” (Slater, 2003, p. 163).

Com este objetivo estratégico definido, a nova equipe dirigente lançou-se na internacionalização. Assim como os supercenters e a venda de gêneros alimentícios transformaram-se em motores de crescimento para a Wal-Mart, no mercado interno, a internacionalização significou literalmente a “descoberta do ouro” além das fronteiras americanas, garantindo a continuidade da expansão.

Uma primeira decisão dizia respeito aos países onde a empresa iria atuar. Após estudos internos e consulta a especialistas, os dirigentes chegaram à conclusão que “os critérios de escolha dos países deveriam ser a grande base demográfica e uma classe média forte e crescente”.

Na estratégia de expansão além fronteiras, decidiu-se 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” (Slater, 2003, p. 149).

Como foi visto acima, mesmo antes da morte do fundador, a empresa atuava no México. Entretanto, a decisão estratégica de tornar a internacionalização um de seus pilares foi tomada pela equipe dirigente pós-Walton. Uma das primeiras medidas era a escolha de um dirigente que respondesse pela área, fizesse um planejamento e o executasse. O executivo escolhido foi Bob Martin, que entrou na Wal-Mart em 1984 ocupando os cargos de vice-presidente executivo e vice-presidente sênior. Em 1993 David Glass e Rob Walton pediram-lhe para assumir como presidente e CEO da nova divisão internacional.

Sua tarefa era transformar esta divisão num dos principais motores de crescimento da empresa. A expectativa era de que metade do crescimento da Wal-Mart derivasse de gêneros alimentícios, um terço das operações internacionais e, o resto, das lojas Wal-Mart nos EUA.

Martin decidiu iniciar as operações internacionais pelas Américas do Norte e do Sul. Também tinha intenção de entrar na Ásia, tendo a China e Indonésia como pontos de partida e, por fim, entrar na Europa.

A iniciativa que deu início efetivo à 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 tal magnitude que Rob Walton um dia

perguntou: “Será que alguém me lembraria por que entramos nesse negócio?” (Slater, 2003, p. 152).

O México não apresentou as mesmas dificuldades, pela maneira como a empresa entrou, exercendo um aprendizado gradativo. A primeira loja foi inaugurada ainda quando Sam Walton vivia, ou seja, em 1991. Em meados da década, as expectativas naquele país eram favoráveis.

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 operava 649 unidades comerciais em 64 cidades, incluindo auto-serviço, lojas de tecidos e restaurantes, empregando 105.365 pessoas. Suas ações são vendidas na Bolsa Mexicana de Valores desde 1977.

Tabela 4 – Wal-Mart México: Bandeiras, número de lojas e percentual de vendas – 2004.

<b>Bandeiras</b>	<b>Número de lojas</b>	<b>% do total de lojas mexicanas</b>	<b>% do total de vendas</b>
Sam's Clubs	55	8,47	29
Bodega	144	22,18	29

Wal-Mart	83	12,78	27
Superama	46	7,08	6
Suburbia	50	7,70	5
Vips	271	41,71	4
Total de lojas	649	100	100

Fonte: <http://www.walmartmexico.com.mx/acerca.html>. Acesso: 12 ago. 2004.

Estabelecer e/ou comprar filiais em outros países exige também um tempo de aprendizado e aculturação. A Wal-Mart passou por um duro aprendizado até conhecer o hábito de consumo e a melhor maneira de conquistar os consumidores locais. “Em 1995, quando chegou ao Brasil, vendia equipamentos para esqui e tacos de beisebol. No Natal do ano seguinte, na tentativa de atrair consumidores, a empresa norte-americana teve de espalhar tendas pelos estacionamento, pois a quantidade de itens que queria vender não cabia nas lojas” (Mattos, 2004, p. B12)<sup>10</sup>.

Em junho de 1999, Bob Martin deixou o cargo de chefe da divisão internacional, depois de construir um negócio de US\$ 17 bilhões. Seu substituto foi John Menzer que entrou na Wal-Mart quatro anos antes como novo Diretor Financeiro. Ao assumir o cargo e após algumas pesquisas, descobriu uma regra prática para a entrada em novos mercados no exterior: *demorava-se três anos para gerar lucro e cinco para atingir as metas de retorno*.

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

Após quatro anos de estudo do mercado japonês e de chegar à conclusão que seria melhor encontrar um sócio local, em 2002, a Wal-Mart pagou US\$ 46,5 bilhões por uma participação de 6,1% na *Seiy Ltda*, quarta maior rede de supermercados do Japão e garantiu a opção de comprar outros dois terços até 2007.

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

<sup>10</sup> Se isto ocorreu no Brasil, não foi diferente nos demais países. Aliás, na Alemanha as dificuldades e o prejuízo foram bem maiores (Slater, 2003, p. 155-157). A Ásia apresentou o maior desafio, uma vez que a cultura e as tradições são muito diferentes que as americanas. Naquela região a Wal-Mart precisou ser reinventada. Sob o título “cobras vivas e corridas de tartarugas: Wal-Mart na China, Slater (2003, p. 161-179) descreve a atuação e os desafios da empresa no mercado chinês.

próprias, até chegar às 25, no início de 2004. Em março deste ano, ao pagar US\$ 300 milhões ao grupo holandês Royal Ahold<sup>11</sup> pelo *Bompreço*, mudou de estratégia e passou a disputar o mercado nacional com seus principais concorrentes.

A aquisição alterou as posições entre as maiores empresas do setor, possibilitando uma economia de escala, com a qual “a gigante deve aumentar a tensão, já grande, entre indústria e varejo. Nos EUA seu forte poder de barganha é temido por todos os fornecedores. Pela internet, a rede consegue comprar o que quiser pelo menor preço do mundo” (Diniz, 2004, p. 51).

O Bompreço, almejado pelo Carrefour e Pão de Açúcar, além da Wal-Mart, fez com que aumentasse a disputa por redes regionais. A Wal-Mart, com esta aquisição, passou a ser a terceira maior do país, como pode-se observar pela tabela abaixo.

Tabela 5 – Wal-Mart antes e depois da compra do Bompreço – 2004.

<b>Situação</b>	<b>Faturamento (em R\$ bilhões)</b>	<b>Posição no Ranking</b>	<b>Número de Lojas</b>	<b>Faturamento (em R\$ bilhões)</b>
Antes	1,7	6 <sup>o</sup>	25	1,7
Depois	5	3 <sup>o</sup>	143	5,0

Fonte: Wal-Mart/Roland Berger. Citado por Diniz, 2004, p. 49.

Uma vez estabelecida nesses países a Wal-Mart precisava compreender com rapidez as preferências dos clientes locais, como abastecer as lojas com eficácia e como lidar com os fornecedores. As novas lojas nos países estrangeiros precisavam inovar para serem competitivas, descobrindo, muitas vezes, maneiras novas e mais práticas de funcionamento que, na seqüência, foram levadas para os próprios EUA.

Na arrumação das prateleiras foi utilizado o método brasileiro de reabastecimento, pelo qual os empregados repõem os estoques por trás de paredes internas, sem atrapalhar a movimentação dos clientes.

As lojas norte-americanas aproveitaram a experiência da venda de sapatos canadense, na forma de apresentá-los nas caixas e exibi-los por estilo ao invés de por tamanho. Para a exibição de vinhos seguiu-se prática oriunda do México, com nova forma de mostruário. Também no *layout* de gêneros alimentícios a inovação é mexicana.

<sup>11</sup> O grupo Ahold chegou no Brasil em 1996, associando-se ao Bompreço, com base em Pernambuco. No ano seguinte comprou a rede baiana Supermar. Em 2001 adquiriu a sergipana G. Barbosa e em 2002 comprou nove das 16 lojas da maranhense Lusitana. A expansão levou o Ahold a deter cerca de 70% do mercado nordestino e atingir vendas de 4,1 bilhões de reais em 2002, empregando 23.510 pessoas (Mano, 2003, p. 65).

Por fim, na venda de roupas, trata-se de uma linha de roupas desenvolvidas no Reino Unido que também está sendo vendida nas lojas Wal-Mart nos EUA e em outros lugares.

Em 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.

Tabela 6 – Wal Mart e a ocupação do mercado internacional – 2004

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	<b>3.551</b>
México	1991	487**	83	53		623
Porto Rico	1991	9	3	9	32 <sup>+</sup>	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
Coréia	1999		15			15
Reino Unido	2000	255 <sup>++</sup>	12			267
Total Internac.		<b>982</b>	<b>257</b>	<b>80</b>	<b>36</b>	<b>1.355</b>
<b>Total Geral</b>		<b>3.460</b>	<b>1.728</b>	<b>618</b>	<b>100</b>	<b>4.906</b>

- \* Brasil inclui lojas *Todo Dia*.
- \*\* México inclui 140 *Bodegas*, 52 *Suburbias*, 44 *Superamas*, 251 *Vips*.
- <sup>+</sup> Porto Rico inclui 32 *Amigos*.
- <sup>++</sup> Reino Unido inclui 253 *ASDA Stores* e 2 *George Stores*.

Fonte: Dados disponíveis em <http://www.walmart.com>. Acesso: jul. 2004.

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” (Mattos, 2004, p. B12). Afirma ainda que China, Índia, Rússia, México e Brasil são países vistos como oportunidades de expansão.

Apesar de sua crescente presença em dez países fora das fronteiras americanas, o desafio da internacionalização ainda não foi atingido. Estudos da McKinsey (Diniz, 2004) 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<sup>12</sup>, ante 31,1% no caso do Carrefour, uma das mais internacionalizadas.

### **Considerações finais**

Estudar a história da Wal-Mart é voltar para a sociedade americana do pós-Segunda Guerra e localizar-se no Sudoeste do país, nas pequenas cidades do interior. É também buscar explicações para o sucesso de uma empresa que acompanhou a evolução da economia norte-americana ao longo do período de crescimento, com fortes mudanças tecnológicas, de hábitos alimentares e formas de consumo.

Sam Walton iniciou a carreira como franqueado de lojas de miudezas, nas quais testou um modelo, estabelecendo relação direta com os fornecedores, buscando um preço o mais baixo possível e repassando-o integralmente aos consumidores. Estabeleceu o conceito de “preços baixos em todos os produtos e todos os dias”. Das lojas de variedades passou aos supermercados, em forte expansão nos EUA dos anos 1950-60, muito mais lucrativos que as lojas tradicionais.

Buscando novidades entre os concorrentes, Sam lançou, no final dos anos 1980 os hypermart, que não trouxeram os resultados esperados, mas evoluíram para os supercenters, que representaram o impulso definitivo na evolução da Wal-Mart a partir dos anos 90. Esta busca de formas adaptadas para os consumidores de cada local levou aos atuais quatro formatos de lojas: Lojas de descontos, Supercenters, Sam’s Clubs, Mercados de Vizinhança.

Ao se transformar na maior rede de varejo dos EUA, utilizou sua força e escala de venda para pressionar os fornecedores a diminuírem constantemente os preços. “Alguns economistas dizem que a rede, sozinha, reduziu em 1% a inflação nos últimos anos, economizando bilhões de dólares para os consumidores” (Greenhouse, 2004, p. A28). Os críticos, por sua vez lembram que “o Wal-Mart é certamente um modelo para o capitalismo do século XXI, mas um capitalismo que se assemelha cada vez mais ao de cem anos atrás”,

---

<sup>12</sup> Com vendas de 3,7 bilhões de reais por ano e um total de 148 lojas, líder na região sul, o Sonae tornou-se uma das melhores opções de compra no setor. Assim como no caso do Bompreço, “o Wal-Mart é cotado como o mais provável comprador” (Paduan, 2004, p. 60). Com o Sonae, o Wal-Mart estenderia sua atuação para o sul e se aproximaria do Carrefour em escala. O Carrefour, por sua vez, dono de 20% da empresa portuguesa Modelo Continente, controladora dos supermercados Sonae em todo mundo, poderia trocar essa participação pela operação brasileira. Expandir-se para o sul também faria sentido para o Pão de Açúcar, cujas lojas estão concentradas de Curitiba em direção ao sudeste.

sobretudo pelos baixos salários pagos, os fracos e/ou inexistentes planos de assistência aos funcionários, o esforço para anular a atuação sindical e a pressão sobre os fornecedores.

Um desafio em construção, a partir do início da década de 1990 foi a internacionalização. Em pouco mais de uma década, conseguiu estabelecer-se numa dezena de países, nas Américas, Ásia e Europa. Os executivos pensam em dobrar o número de nações, sempre nos mesmos continentes, levando em conta a classe média, a população e a capacidade de consumo.

Chegar em outros países exige um tempo de aprendizado, tanto para o retorno financeiro como para entender particularidades das culturas locais. Uma vez dominada a lógica de funcionamento dos países, as multinacionais adquirem uma capacidade de aprendizagem fundamental, conseguindo levar boas idéias locais para o cenário mundial, com as devidas adaptações.

Já em vida, Sam Walton preocupou-se em deixar encaminhado o processo de sucessão. Alguns anos antes de sua morte passou seu próprio cargo de CEO a um executivo de carreira dentro da empresa e não pertencente à família. Depois de sua morte, adotou-se o modelo de administração mista, com Robson e John ocupando cargos no Conselho de Administração, enquanto os maiores postos de comando no Conselho Executivo são ocupados por profissionais de carreira, de fora da família.

Esta nova equipe de direção transformou de vez a Wal-Mart de empresa do interior para uma empresa nacional e internacional. Foi também a equipe pós-Walton que preparou a Wal-Mart em tecnologia, logística, equipe central e comunicações, que deram suporte ao forte crescimento dos últimos anos.

A perspectiva é de mais expansão, tanto no mercado interno como em construção de lojas próprias e em aquisições em cerca de vinte países no mercado internacional. O avanço dos últimos anos e a maneira como a empresa estruturou-se internamente possibilitam visualizar um novo período de crescimento, assim como o acirramento na disputa do varejo internacional.

### **Referências**

CHANDLER, Alfred. **Stratégies et structures de l'entreprise**. Paris: Les éditions d'organisation, 1972 (1ª ed. americana, 1962).

CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa** (Org. Thomas K. McCraw). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DALLA COSTA, Armando João; PURKOTE, Glacy Terezinha; SANTOS, Edivalado Pereira dos. “Concorrência e desafios entre os supermercados curitibanos com a chegada das multinacionais do varejo”. **Revista da Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica**. Curitiba: SBPH, no 20, 2001, p.119-136.

DALLA COSTA, Armando João; LUZ, Adão Eleutério da. “Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo Pão de Açúcar”. **Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica e VI Conferência Internacional de História de Empresas**. Caxambu-MG, 7 a 10 de setembro de 2003, 28 p. (Edição eletrônica – CD).

DALLA COSTA, Armando João. “A importância da logística no varejo brasileiro: o caso do Pão de Açúcar”. **Cadernos da Escola de Negócios da Unibrasil**. Curitiba: UniBrasil, nº 2, Jan/Jun. 2004, p. 65-84.

DINIZ, Daniela. “O bicho-papão acordou. Ao comprar o Bompreço a Wal-Mart dá sinais de que vai entrar para valer no jogo do varejo no Brasil”. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ano 38, ed. 813, nº 5, 17 de março de 2004, p. 48-50.

GERSICK, Kelin E. et. al. **De geração para geração**. Ciclos de vida das empresas familiares. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GREENHOUSE, Steven. “Wal-Mart intriga intelectuais dos EUA. Sociólogos e historiadores fazem simpósio só para tentar entender o fenômeno da ultrapoderosa cadeia varejista”. **Jornal Folha de S.Paulo**. Caderno Mundo, 18 de abril de 2004, p. A28.

<http://www.abras.org.br> Site da Associação Paranaense de Supermercados. Várias consultas em 2004.

<http://www.abrasnet.com.br> Site da Associação Brasileira de Supermercados. Várias consultas em 2004.

<http://www.asda.com> Site da Wal-Mart na Inglaterra. Várias consultas em 2004.

<http://www.walmart.com> Site com dados dos Estados Unidos e da empresa de modo geral. Várias consultas em 2004.

<http://www.wal-mart.com.ar> Várias consultas em 2004.

<http://www.walmart.com.br> Várias consultas em 2004.

<http://www.walmartcanada.ca> Várias consultas em 2004.

<http://www.wal-martchina.com> Várias consultas em 2004.

<http://www.walmartgermany.de> Várias consultas em 2004.

<http://www.walmartkorea.com> Várias consultas em 2004.

<http://www.walmartmexico.com.mx> Várias consultas em 2004.

<http://www.walmartpr.com> Site de Porto Rico. Várias consultas em 2004.

LUZ, Cátia. “Indústria do desconto. Empresas se adaptam à queda de renda dos brasileiros e lançam produtos cada vez mais simples e baratos”, in: **Revista Época**. Rio de Janeiro: Ed. Globo, nº 316, 7 de junho de 2004, p. 46-48.

MANO, Cristiane. “Quem vai se dar bem? Como a venda do Bompreço, do grupo holandês Royald Ahold, deverá desencadear um novo movimento de consolidação do setor de supermercados no Brasil”. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ano 37, ed. 799, nº 17, 20 de agosto de 2003, p. 64-67.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coord.). **Empresas familiares brasileiras**. Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MATTOS, Adriana. “Wal-Mart admite erros e faz planos no Brasil”. Rede americana diz que país está na lista de investimentos e que pretende manter preços até 7% inferiores aos da concorrência. **Jornal Folha de S.Paulo**. Caderno Dinheiro, 6 de junho de 2004, p. B12.

NAPOLITANO, Giuliana. “O Banco do Dr. Abílio. Pão de Açúcar segue tendência mundial e faz parceria com o Itaú para financiar clientes”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 38, ed. 823, nº 15, 4 de agosto de 2004, p. 94-95.

SCOTT, Lee. “The everyday price cutter”. **The Economist**. Vol. 372, n. 8.392 (First published in September 1843), September 11th 2004, p. 62.

SLATER, Robert. **Wal Mart**. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WAL-MART. **Relatórios Anuais 1972-2004**. Disponíveis em <http://www.walmart.com>. Várias consultas em 2004.

WALTON, Sam; HUEY, John. **Made in America**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.