

V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE

O mundo empresarial e a questão social

Porto Alegre, 2 a 5 de maio de 2006 – PUCRS

Mesa Redonda 03: Grupos econômicos e poder político.

Wal-Mart e o poder dos conglomerados econômicos no mundo globalizado

Armando Dalla Costa

Doutor em História Econômica pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle)

Universidade Federal do Paraná – UFPR

Resumo:

Em 1992, quando morreu Samuel Moore Walton, fundador do Wal-Mart, a empresa faturava US\$ 43 bilhões, passando para US\$ 285,6 em 2005, um aumento de 681%. Por ter mais de 1,6 milhão de funcionários, 1.500 lojas e um lucro líquido de US\$ 10,6 bilhões, é a maior empresa do mundo. Além dos EUA, está presente em dez outros países, entre os quais o Brasil, onde inaugurou seu primeiro supercenter em 1995. Dez anos depois, conta com 153 lojas em 15 estados, empregando acima de 30 mil funcionários e já é a terceira maior rede de supermercados. Com este texto pretendemos escrever a história do grupo, desde que inaugurou a primeira loja Wal-Mart, em 2 de julho de 1962. Destacaremos o processo de negociação do grupo com os fornecedores, que mudou desde que deixou de ser uma pequena rede de lojas do interior para tornar-se o maior varejista norte-americano, fato que lhe possibilitou uma negociação cada vez mais exigente em relação aos fornecedores. Em seguida, buscaremos entender como se deu a internacionalização da empresa e quais as vantagens de estar presente em dez países das Américas, Ásia e Europa. Além disso, o Wal-Mart evita a sindicalização dos funcionários, pressiona os salários para baixo e busca o primeiro lugar entre as redes atuando nos países estrangeiros, a tal ponto que é considerada por seus estudiosos, a empresa líder do século XXI, mantendo as práticas vigentes no capitalismo do século XIX.

Introdução

“A empresa multinacional está assumindo, cada vez mais, o papel de regente da orquestra, em relação a diversas atividades de produção e transações, que se dão no interior de um “cacho” ou “rede” de relações transnacionais, tanto internas como externas às companhias e que podem incluir ou não um investimento de capital,

mas cujo objetivo consiste em promover seus interesses globais” (Chesnais, 1996, p. 69, citando J.H.Dunning. *Explaining Multinational Production*. London: Unwin Hyman, 1988).

“Today, Wal-Mart has earned less than three percent of the global retail market share. In other words, about 97 percent of the retail business around the world is not done at Wal-Mart today”. (Lee Scott. President and Chief Executive Officer, in *Wal-Mart 2005 Annual Report*, p. 13).

Em 1992, quando morreu Sam Walton, fundador da Wal-Mart, a empresa faturava US\$ 43 bilhões. Em 2005, o faturamento bruto foi de US\$ 285,6 um aumento de 681%. 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 o Wal-Mart em destaque e o 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 o 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, “o 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 analisar esta história destacamos a importância do fundador, Samuel Moore Walton (conhecido como Sam Walton) desde 1945 até sua morte. Ressaltamos sua capacidade de analisar, conhecer, visitar, buscar inovações entre os concorrentes e adaptá-las para suas lojas. Sam iniciou a carreira 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 o Wal-Mart estava presente em quase todos os estados americanos, além de ter iniciado seu processo de internacionalização.

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 respeito das fontes, além dos recursos usualmente utilizados na história de empresas, destacamos o uso da biografia do fundador (Walton, 1993) que permite recuperar os principais dados e datas na evolução da firma desde a época do comércio de variedades, a fundação da Wal-Mart, até o início da década de 1990. Na sequência, trabalhamos com o texto de Slater (2003) que relata a contribuição da equipe pós-Walton no grande crescimento do Wal-Mart na última década.

Merecem ser mencionada a utilização dos dados da Internet, não só no site oficial da empresa nos EUA, onde se encontra a maior parte das informações (inclusive os relatórios anuais a partir de 1972), como também os endereços eletrônicos dos respectivos países de atuação do Wal-Mart no mercado internacional.

1 Os oligopólios e a atuação das empresas numa economia globalizada

Qual seria o impacto se a Coca-Cola comprasse a Pepsi? O que aconteceria se o Wal-Mart incorporasse o Carrefour? Ou se a Toyota avançasse sobre a combalida GM? Se a Sadia comprasse a Perdigão? No mundo cada vez mais frenético de fusões e aquisições, movimentos desta natureza deixaram de ser hipóteses remotas para virar possibilidades reais. O exemplo do momento é a proposta que a Mittal Steel, número 1 da siderurgia está fazendo à Arcelor, segunda maior do setor, formada pela fusão de três grupos, da França,

Luxemburgo e Espanha. Para fechar o negócio, o indiano Lakshmi Mittal, terceiro homem mais rico do mundo, ofereceu aos acionistas da Arcelor no final de janeiro de 2006, um total de US\$ 22,6 bilhões.

A grande mola propulsora deste fenômeno é a necessidade de expandir mercados e melhorar a eficiência das operações. Como consequência, há aumento da oferta de produtos e a derrubada de preços pela competição em escala global de grupos gigantescos. “Quanto maior o mercado controlado por uma companhia, maior será seu poder nas negociações com os fornecedores e, portanto, maiores serão os seus lucros” (Meyer, 2006, p. 79).

Quadro 1 - Concentração por setores de negócios e impactos no Brasil - 2006

Telefonia celular	Aço	Bancos	Cerveja
Panorama: as dez maiores operadoras detêm 36% do mercado mundial	Panorama: as cinco maiores siderúrgicas são responsáveis por 18% da produção do mundo	Panorama: os 25 maiores concentram 38,5% dos ativos das 1.000 maiores instituições financeiras mundiais	Panorama: as dez maiores fabricantes concentram 45% das vendas mundiais
Impacto para o Brasil: as multinacionais dominam o mercado e podem aumentar sua participação comprando a Telemig e a Sercomtel	Impacto para o Brasil: siderúrgicas nacionais, como a CSN, começaram a ser cobiçadas pelos grandes grupos internacionais	Impacto para o Brasil: bancos nacionais tiveram de investir em novos serviços para enfrentar a concorrência dos estrangeiros que chegaram ao país	Impacto para o Brasil: a Ambev foi comprada pela belga Interbrew e outras marcas nacionais estão sendo assediadas por grandes grupos internacionais

Fonte: Meyer, 2006, p. 78.

Se a oligopolização da economia ganhou fôlego novo com a globalização nas décadas de 1980 e 1990, o fenômeno de fusões e aquisições, assim como a literatura a seu respeito datam de pelo menos um século. Chesnais (1996), citando Dunning (1988), fala de um novo tipo de companhias, chamadas de “multinacionais novo estilo”, cuja base de competitividade está alicerçada na definição de um *know-how* e na P&D. Elas tentarão valorizar essa vantagem em todos os setores onde for possível aplicar suas competências tecnológicas. Chesnais (1996, p. 77) lembra que “não é pela organização mais eficiente de sua produção interna e de suas transações, ou por suas estratégias de tecnologia de produtos e de comercialização, que essas organizações atingem seu objetivo, e sim pela natureza e forma das relações que estabelecem com outras empresas”.

O objetivo das empresas, mais do que nunca, é o lucro, ao qual se soma, em combinações variáveis de um capitalismo ‘nacional’ para outro, o objetivo de crescer e sobreviver no tempo. O grupo multinacional precisa ser eminentemente rentável, mas essa

rentabilidade não pode mais ser baseada unicamente na produção e comercialização próprias da empresa e de suas filiais. Precisa basear-se também na citação acima de Dunning (1988), quando mencionou suas “relações com outras empresas”.

No que se refere à literatura, segundo Chesnais (1996), o rápido incremento dos investimentos dos EUA e a expansão mundial das multinacionais americanas a partir de fins dos anos 1950 suscitaram, ao longo da década seguinte, intensas discussões teóricas. Uma das questões dizia respeito à natureza coercitiva das interdependências criadas pelos IEDs e pela presença das multinacionais. Essa evolução originou um conjunto de trabalhos importantes, em particular os de M. Byé e de F. Perroux, na França e, de S. Hymer e R. Vernon, nos EUA. No caso francês, os estudos propuseram instrumentos conceituais para pensar as relações entre o “espaço das nações” e o “espaço” próprio da grande companhia ou unidade “interterritorial”. Os trabalhos de Vernon estabeleciam, já em 1966, a necessidade de criar uma teoria unificada dos investimentos externos e do comércio internacional e propunham um quadro preliminar para isso, enquanto as obras de Hymer e sua corrente mostravam a ligação existente entre a expansão internacional das grandes companhias e o grau de concentração oligopolista dos setores a que pertenciam.

Chesnais (1996, p. 55) refere-se à definição adotada pelo FMI em 1977 e que também serve de fundamento aos princípios diretivos da OCDE para coleta de dados estatísticos. Para tais instituições, o IED “designa um investimento que visa a adquirir um interesse duradouro em uma empresa cuja exploração se dá em outro país que não o do investidor, sendo o objetivo deste último influir efetivamente na gestão da empresa em questão”.

Os fluxos de investimento direto, qualquer que seja seu destino, representam a soma dos seguintes elementos: i) aportes líquidos de capital pelo investidor direto, sob forma de compra de ações ou quotas, aumento de capital ou criação de empresas; ii) empréstimos líquidos, incluindo empréstimos a curto prazo e adiantamentos feitos pela matriz a sua filial; iii) lucros não distribuídos (reinvestidos).

Se observarmos a mesma realidade a partir do foco da gestão-organização-administração, autores como Porter (1991, p. 258ss) ao analisar a concorrência entre indústrias globais, afirmam que as empresas podem participar de atividades internacionais através de três mecanismos básicos: i) licenças, ii) exportação e iii) investimento direto no

estrangeiro. Normalmente a primeira incursão de uma empresa no estrangeiro envolve exportação ou licenças e, somente depois de ganhar certa experiência internacional irá considerar um investimento direto no estrangeiro. Uma empresa torna-se global basicamente porque existem vantagens econômicas (ou outras) em competir de maneira coordenada em muitos mercados nacionais.

As fontes da vantagem global originam-se basicamente de quatro causas: vantagem comparativa convencional, economias de escala ou curvas de aprendizagem, vantagens decorrentes da diferenciação do produto e o caráter de bem público da tecnologia e das informações do mercado.

Quadro 2 - Vantagens na atuação empresarial a nível global (Porter, 1991)

Vantagem comparativa	Quando um país ou países possuem vantagens significativas quanto ao fator custo e ao fator qualidade empregados na fabricação de um produto
Economias de escala na produção	Caso existam economias de escala na produção (ou serviço) que ultrapassem os limites dos principais mercados nacionais, a empresa pode obter uma vantagem de custo através de uma produção centralizada e de uma concorrência global
Experiência global	Em tecnologias sujeitas a declínios significativos nos custos devido à experiência patenteada, a possibilidade de vender variedades de produtos similares em muitos mercados nacionais pode trazer benefícios
Economias logísticas de escala	A concorrência global pode permitir que economias de escala sejam obtidas na logística em decorrência da possibilidade do uso de sistemas mais especializados, p.ex., navios cargueiros especiais
Economias de escala no marketing	A empresa globalizada pode dividir os custos fixos de um grupo de vendedores altamente qualificados e dispendiosos por vários mercados nacionais
Economia de escala nas compras	Quando existem oportunidades para a obtenção de economias de escala nas compras devido ao poder de negociação ou ao custo mais baixo dos fornecedores na produção de grandes lotes e que excedam as necessárias para competir em mercados nacionais individuais, a empresa global tem uma vantagem de custo potencial. <i>Vantagem, no caso Wal-Mart, de empresas fornecedoras com plantas instaladas em diferentes países que fornecem para filiais de diversos continentes, otimizando operações logísticas</i> (acréscimo nosso)
Diferenciação do produto	Em alguns ramos de atividades, a concorrência global pode dar à empresa uma vantagem em relação à reputação e à credibilidade
Tecnologia patenteada do produto	Economias globais podem resultar da habilidade em aplicar tecnologia patenteada em diversos mercados nacionais. Esta habilidade é particularmente importante quando economias de escala em pesquisa são grandes em relação às vendas de mercados nacionais individuais
Mobilidade de produção	Um caso especial importante de economias decorrentes de escala e do compartilhamento de tecnologia patenteada surge quando a fabricação de um produto ou serviço é móvel
Na análise do Wal-Mart, acrescentamos outras características às de Porter, no sentido de compreender aspectos específicos de uma empresa global de varejo, que são as seguintes:	
Descobertas locais levadas ao mercado global	Experiências de sucesso desenvolvidas em lojas específicas, em determinados países, são levadas para todas as lojas da rede nos diversos continentes
Estágio de gerentes	Dirigentes da empresa estagiam em lojas, tanto nos EUA como na Europa, onde

	adquirem a cultura Wal-Mart, assim como experiência internacional que os leva a ser mais competitivos
Uso de talentos locais	O emprego de diretores oriundos do país encurta o caminho para o aprendizado em relação aos mercados locais
Vínculo com empresas locais	As empresas dos países em que a multinacional atua são mais versáteis e mais baratas na produção de mercadorias que atendam às demandas específicas e podem, na sequência, ser comercializadas em todas ou em parte das lojas no cenário global

Fonte: Elaboração do autor, a partir de Porter, 1991, p. 260-263, com acréscimo das últimas características.

2 Sam Walton, Wal-Mart e a revolução no varejo norte-americano

Antes de construir o 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, “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 Helen¹ 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 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

¹ 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 do Wal-Mart e participou da alta administração da companhia a partir de 1978. John T. Walton foi administrador de imóveis, dirigiu as Empresas Walton e, a partir da morte do pai, em 1992, fazia parte da direção do Wal-Mart até falecer num acidente aéreo em 2005. Jim e Alice trabalharam algum tempo no 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).

aluguel, foi obrigado a vender a loja, mudando-se para Fayetteville, em 1952, onde comprou a *Walton's Five & Dime*. 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 inauguraram a primeira loja Wal-Mart², 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.

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 o 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

² 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: 40).

emprestado, pessoalmente, para manter a empresa. A abertura do capital³ realmente liberou a empresa para crescer e tirou dos meus ombros um grande peso” (Walton, 1993:89).

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 em outros estados, mantendo Fayetteville como sede, até que, logo após a morte do fundador, o Wal-Mart atingiu os 50 estados norte-americanos.

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	Virginia
1985	22	Wisconsin, Colorado
1986	23	Minesota
1990	34	Califórnia, Nevada, Dakota do Norte, Dakota do Sul, Pensilvânia, Utah
1991	42	Connecticut, Nova Hampshire, Nova Gersey, Delaware, Maine, Mariland, 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 cidades⁴, buscou-se adaptar o tamanho das lojas aos potenciais consumidores de cada local. Adotavam-se cinco tamanhos

³ 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: B12).

diferentes, variando entre 2.700 e 3.500 m² e dificilmente deixavam de lado um mercado por ser pequeno demais.

Como acontece freqüentemente 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.

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 para facilitar seu deslocamento, mas introduziu a prática de reunir todos 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 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 o 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. O 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

⁴ 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: 107).

P&G podia monitorar os dados de vendas e estoques do 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 ao 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 do Wal-Mart é temido por todos os fornecedores” (Diniz, 2004, p. 51).

Em sua estratégia de expansão, o 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 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 Illionois, realizada por Bud e David Glass em 1977. No processo de adaptação das antigas lojas ao modelo wal-mart, cinco foram fechadas e 16 transformadas em Wal-Marts. Dando seqüência a esta estratégia, em 1981 o 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, o Wal-Mart passou a inaugurar mais de 100 lojas por ano.

Tabela 2 – Wal-Mart – Lojas, empregados, vendas e lucro – 1962-2005.

Ano	Lojas	Empregados	Vendas (em US\$ milhões)	Lucro (em US\$ milhões)
1962	1			
1967	24		0,12	
1970	45	1.500	0,30	
1975	125	7.500	0,236	
1980	330	27.000	1,2	
1985	882	104.000	6,4	

1990	1.525	328.000	25,8	1,000
1995	2.784	675.000	78,3	2,681
2000	3.989	1.200.000	156,2	5,324
2001	4.189	1.303.000	180,7	6,235
2002	4.6414	1.480.000	204,0	6,592
2003	4.688	1.520.000	229,6	7,955
2004	4.906	1.600.000	256,3	9,054
2005	1.500	1.700.000	285,2	10,267

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, o 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 serviu como base para a forte expansão da empresa a partir do início da década de 1990.

No seu processo de crescimento, o 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 afirmou 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 o Wal-Mart se mantivesse focado em sua única capacidade essencial, lançando boas lojas uma após a outra” (Slater, 2003, p. 70).

Sem abrir mão desta estratégia, o Wal-Mart manteve-se aberto 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 comprem 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, o Wal-Mart, em tempos de globalização, pensou em ser muito mais que uma empresa local. Sua internacionalização se impôs, na medida em que estava pronto 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 o 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 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 no 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, o 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.

3 Estratégias de ocupação e expansão no mercado internacional

O sentimento predominante entre os dirigentes do Wal-Mart é o de que sua expansão internacional se dará em cerca de 20 países, sendo que a empresa já atua em na metade deles. 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 o 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, Ásia e Europa. Durante a década de 1990 o programa internacional do Wal-Mart ostentou crescimento importante, desempenhando papel significativo no quadro financeiro. Em poucos anos o Wal-Mart tornou-se o maior varejista do México e do Canadá e o terceiro do Reino Unido. Na América do Sul e 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, o Wal-Mart limitou sua atuação à Inglaterra⁵ 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 no 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 firma. A expectativa era de que metade do crescimento do grupo 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, o 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 o Wal-Mart instalou-se nas duas maiores economias da região: Brasil e Argentina. Nestes

⁵ Neste país, a principal disputa se dá com a rede Tesco, que possui 30% do varejo inglês, contra 17% do Wal-Mart. Além disso, a Tesco registrou 14% de crescimento em 2005, muito alto se comparado ao do Wal-Mart, que foi de 11% e o do Carrefour, de 2,5%. A disputa também se estende ao cenário

países iniciou 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, o 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 o 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 como forma de “queimar etapas”. 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. Expandiu e consolidou sua presença no país, de tal forma que 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.

Bandeiras	Número de lojas		% do total de lojas		% do total de vendas	
	12.08.2004	30.09.2005	12.08.2004	30.09.2005	12.08.2004	30.09.2005
Bodega	144	179	22,18	24,6	29	30
Sam's Clubs	55	64	8,47	8,8	29	29
Wal-Mart	83	95	12,78	13,0	27	27
Superama	46	50	7,08	6,8	6	6
Suburbia	50	50	7,70	6,8	5	5
Vips	271	291	41,71	40,0	4	3
Total lojas	649	729	100	100	100	100

Fonte: <http://www.walalmartmexico.com.mx/acerca.html>. Acesso: 12 ago. 2004 e 30 out. 2005.

Estabelecer e/ou comprar filiais em outros países exige também um tempo de aprendizado e aculturação. O Wal-Mart passou por um duro aprendizado até conhecer o

internacional, pois com um faturamento de US\$ 59 bilhões, a Tesco tornou-se a quinta maior rede de supermercados do mundo e já atua em 12 países (Meyer, 2006, p. 82).

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).

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 no 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, o Wal-Mart pagou US\$ 10,8 bilhões na aquisição da ASDA, uma rede de 232 supermercados. O negócio, 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, o 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, o 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 próprias, até chegar às 25, no início de 2004. Em março daquele ano, ao pagar US\$ 300 milhões ao grupo holandês Royal Ahold⁶ 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

⁶ 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).

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 do Wal-Mart, fez com que aumentasse a disputa por redes regionais. O Wal-Mart, com esta aquisição, passou a ser a terceira maior do país, como pode-se observar pela tabela 5.

Tal estratégia foi intensificada com a aquisição do grupo Sonae, em dezembro de 2005, pelo valor de 635 milhões de euros. O faturamento somado de Wal-Mart e Sonae foi de R\$ 10,5 bilhões em 2004, diante de R\$ 15,4 bilhões do Pão de Açúcar e de R\$ 12,1 bilhões do Carrefour. O Sonae possuía 140 lojas na região Sul e Sudeste, com as bandeiras Nacional, BIG, Mercadorama e Maxxi. Com a compra, o Wal-Mart passou a contar com 295 lojas em 17 dos 27 Estados brasileiros⁷. O resultado prático desta aquisição significou a extensão da rede para o sul e a aproximação em faturamento com o Carrefour⁸.

Tabela 5 – Wal-Mart antes e depois da compra do Bompreço (2004) e Sonae (2005)

Situação	Faturamento (em R\$ bilhões)	Posição no Ranking	Número de Lojas
Antes	1,7	6 ^o	25
Depois do Bompreço	5	3 ^o	143
Depois do Sonae	10,5	3 ^o	295

Fonte: Wal-Mart/Roland Berger. Citado por Diniz, 2004, p. 49; <http://www.portalexame.abril.com.br> Acesso: 20 dez. 2005.

Uma vez estabelecido nesses países o 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 sequência, foram levadas para os próprios EUA.

⁷ Dados disponíveis em <http://www.portalexame.abril.com.br> Acesso: 20 dez. 2005.

⁸ Assim como aconteceu nos casos Bompreço e Sonae, inicia-se nova disputa entre as maiores redes de supermercados com a notícia da venda da rede de lojas Atacadão, por cerca de R\$ 1,5 bilhão. Fundada em 1962, a empresa conta com 35 lojas espalhadas pelo país, com faturamento de R\$ 4,5 bilhões em 2005, sendo um misto de atacado e varejo. Estão na disputa o Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart que, com a aquisição podem se manter em primeiro lugar (se o Pão de Açúcar vencer) ou alcançar o primeiro lugar, no caso dos dois concorrentes. Além deles, estão interessados na compra a inglesa Tesco e a norte-americana Costco, que ainda não atuam no Brasil (Lethbridge, 2006, p. 62-64).

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. 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 o Wal-Mart estava presente em nove países fora dos EUA, totalizando 1.355 lojas (ainda não computadas as do Bomprego e do Sonae, adquiridas no Brasil). 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	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
Coréia	1999		15			15
Reino Unido	2000	255 ⁺⁺	12			267
Total Internac.		982	257	80	36	1.355
Total Geral		3.460	1.728	618	100	4.906

- * Brasil inclui lojas *Todo Dia*.
- ** México inclui 140 *Bodegas*, 52 *Suburbias*, 44 *Superamas*, 251 *Vips*.
- + Porto Rico inclui 32 *Amigos*.
- ++ 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), o que se confirmou com a aquisição do Sonae. Afirmar 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, o 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, ante 31,1% no caso do Carrefour, uma das mais internacionalizadas.

4 Práticas de um capitalismo do século XIX?

Pressão sobre os salários

Uma das acusações que sempre é lembrada no caso do Wal-Mart diz respeito aos baixos salários pagos. Até mesmo o fundador da empresa admitiu, em sua autobiografia que, “no começo eu era tão econômico que realmente não pagava muito bem os meus empregados” (Walton, 1995, p. 114).

Esta política salarial reflete-se na alta rotatividade da mão-de-obra. Em meados da década de 1990, o turnover anual entre os empregados em tempo integral e em tempo parcial variava de 47 a 50%. No final da década, os mesmos indicadores chegaram a 70% entre horistas em tempo integral e em tempo parcial (Slater, 2003, p. 136).

Relação entre Wal-Mart e os sindicatos

Desde os tempos do fundador até hoje há uma resistência à atuação dos sindicatos entre os funcionários da empresa. Sam reconhecia esta realidade ao afirmar: “eu tive sempre a forte convicção de que não precisamos de sindicatos no Wal-Mart” (Walton, 1995, p. 116).

Para substituir a atuação sindical, a firma menciona uma série de atividades que coloca em prática, até mesmo disponibilizando um número de telefone para que qualquer funcionário possa falar com o principal CEO da companhia. Além disso, menciona-se a

política de participação nos lucros, bônus de incentivo, planos de compras com abatimento e de um esforço para que os colaboradores participem do negócio, dizendo que tais ações são mais vantajosas que a política dos sindicatos para os funcionários.

Esta política adotada pela empresa é explícita, como pode-se observar pela seguinte mensagem dos dirigentes aos funcionários: “Sim, somos uma companhia não-sindicalizada, mas acreditamos que somos mais fortes por isso. E porque você é nosso sócio, temos uma porta aberta, e ouvimos o que tem a dizer e, juntos, podemos resolver os nossos problemas” (Walton, 1995, p. 117).

A liderança do Wal-Mart não esconde que uma das principais vantagens da *política de portas abertas* era a redução das chances de que os sindicatos entrassem nas lojas. Segundo essa tese, desde que os empregados dispusessem dos 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).

Por outro lado, nos EUA a Central Sindical Change to Win (mudar para vencer) luta contra “os empregadores como o Wal-Mart, que estão solapando os padrões trabalhistas”. No Brasil os dirigentes sindicais afirmam ter uma boa relação com o Sonae. Já o Wal-Mart brasileiro adota as mesmas práticas trabalhistas de seus concorrentes. Em 2005 o Wal-Mart criou 3,5 mil novos postos de trabalho e pretende abrir outras 5 mil vagas em 2006 (Facchini, 2005).

Existe ainda uma disputa entre ambas as partes através do marketing. Nos EUA o Wal-Mart lançou seu próprio manifesto de divulgação, intitulado “Wake up Wal-Mart”, enquanto os sindicatos produziram um filme intitulado “Wal-Mart: the high cost of low price”, exibido em sedes de sindicatos e igrejas.

Processos judiciais contra o Wal-Mart

Junto com o tamanho e a quantidade de clientes, como de funcionários, aumentaram também os processos judiciais contra a empresa. Com efeito, “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” (Slater, 2003, p. 220).

No início dos anos 1990 o Wal-Mart já contava com cerca de 1,3 milhão de funcionários, espalhados por mais de 4 mil lojas. Além disso, a grande quantidade de

clientes passando pelas lojas submetia a empresa a pequenos acidentes, assim como a queixas de funcionários por causa de salários e outras reivindicações. Como consequência disso, o número de ações coletivas, as mais complicadas para a firma, cresceu de apenas uma, em 1998, para mais de 90 em outubro de 2002 (Slater, 2003).

Em função da prática que a empresa estabeleceu no decorrer de sua história, os analistas legais chegaram à conclusão que nenhuma outra entidade americana, à exceção do governo, é mais processada do que o Wal-Mart.

Dificuldade de instalar lojas em certas comunidades

As dificuldades do Wal-Mart em abrir novas lojas em pequenas cidades do interior se intensificaram a partir do início da década de 1990, quando a imprensa divulgava que as grandes redes de varejo ajudavam a eliminar os pequenos comerciantes tradicionais e locais. No caso do Wal-Mart, a primeira experiência neste sentido ocorreu em Greenfield, Massachusetts, cidade com cerca de 18 mil habitantes.

A empresa ofereceu-se para financiar a melhoria das estradas locais e, por se tratar de antigo território de americanos nativos, também propôs-se a pagar por escavações arqueológicas. Após verificar a maquete da construção da loja, líderes locais se mobilizaram contra a instalação, afirmando que “a loja Wal-Mart planejada seria do tamanho de três estádios de beisebol” (Slater, 2003, p. 204).

Os manifestantes de Greenfield faziam parte de um movimento que se espalhava por todos os EUA. Tratava-se de combater grandes varejistas como o Wal-Mart para impedir sua entrada nas pequenas comunidades, cujas consequências indiretas seriam mais trânsito, mais poluição atmosférica e a destruição dos varejistas locais.

Em fins de outubro de 1993, a população de Greenfield votou contra a construção da loja Wal-Mart, fato que teve ampla cobertura pela mídia, inclusive um longo artigo publicado na revista Time, intitulado “Motim contra a Wal: comunidades estão lutando contra a entrada de megavarejistas como o Wal-Mart”, sem sua edição de 1º de novembro de 1993 (Slater, 2003, p. 205).

Esta mesma prática começa preocupar os dirigentes da empresa, pois há grandes diferenças entre o tempo necessário para inaugurar uma loja, desde a escolha do terreno até o início das vendas entre os Estados americanos. “No meio-oeste, por exemplo, são

necessários, desde a escolha do terreno, 18 meses para colocar uma loja do Wal-Mart em operação. Na Califórnia, o prazo sobe para mais de três anos, devido à resistência de sindicatos e ativistas”⁹

Uma síntese detalhada das críticas mais contundentes à empresa pode ser encontrada em Gurovitz (2005, p. 24-25), enviado especial na reunião dos acionistas do Wal-Mart em Arkansas, ao afirmar que:

Para seus críticos, é o símbolo de tudo que há de errado no capitalismo e na globalização. Uma corporação poderosa como uma nação, que compra produtos a preço de banana em países asiáticos, compactuando com trabalho semi-escravo, para revendê-los garfando suculentas margens de lucro. Uma empresa de tentáculos gigantesco, capazes de destruir o pequeno comércio e de espremer cada centavo nas negociações com fornecedores, até levá-los à bancarrota. Um empregador cruel, que paga os piores salários do mercado, discrimina mulheres e minorias, desdenha planos de saúde e combate ferozmente os sindicatos (não há um único sindicalizado entre os 1,3 milhão de americanos que trabalham no Wal-Mart. Um grupo de fanáticos moralistas, capazes de censurar CDs, filmes e livros, de proibir remédios – como uma versão da pílula do dia seguinte – e de tentar impor ao resto do planeta a cultura caipira do Meio-Oeste americano”.

O mesmo autor conclui que “para os 138 milhões de consumidores que passaram nesta semana por uma das quase 5.400 lojas do varejista espalhadas pelo mundo, porém, o Wal-Mart talvez seja apenas e tão-somente o lugar onde o preço é mais baixo – sempre”.

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.

⁹ Disponível em <http://www.portalExame.abril.com.br/abrilEmail/print.servletURL-TEMPLATE> Acesso: 27 out. 2005.

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.

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.

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.

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: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”, 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. Analisada sob os diferentes enfoques, esta empresa é um exemplo típico do poderio internacional que as grandes corporações estão conseguindo com os avanços na tecnologia

da informação, na logística e na produção otimizada em diferentes países de diversos continentes.

Referências Bibliográficas

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. "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.

FACCHINI, Cláudia. Sindicatos farão protesto contra a venda do Sonaé. Jornal **Valor Econômico**. Ano 6, n. 1390, Caderno Valor Empresas & Tecnologia, p. B4, 21 de novembro de 2005.

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.

GUROVITZ, Helio. "O poderoso Wal-Mart. Como um empório inteiorano se transformou na maior e mais influente empresa do mundo". Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 39, ed. 848, n. 15, p.21-32, 3 de agosto de 2005.

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

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

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

<http://www.the-seiyu.com> Site da Wal-Mart Coreia. Várias consultas.

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

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

<http://www.walmartbrasil.com.br> Várias consultas.

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

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

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

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

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

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

LETHBRIDGE, Tiago. “A disputa do ano no varejo brasileiro. Wal-Mart, Carrefour e Pão de Açúcar se preparam para brigar pelo Atacadão. Quem ganhar será o líder do mercado”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 40, ed. 867, n.9, p. 62-64, 10 de maio de 2006.

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.

MEYER, Carolina. “A nova era do monopólio. Fusão entre Mittal e Arcelor mostra que a siderurgia é a bola da vez no fenômeno de consolidação dos mercados”. Revista *Exame*. São Paulo: Abril, ano 40, ed. 862, nº 4, p. 78-80, 1º de março de 2006.

MEYER, Carolina. “O Wal-Mart da Inglaterra. Rede de supermercados que mais cresce no mundo, a Tesco começa a incomodar as gigantes do mercado global de varejo”. Revista *Exame*. São Paulo: Abril, ano 40, ed. 865, nº 7, p.82-83, 12 de abril de 2006.

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 1972-2005*. Disponíveis em <http://www.walmart.com>. Várias consultas.

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