

INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO ALIMENTAR: ANÁLISE DE TRÊS CASOS À LUZ DE DUAS VISÕES.¹

INTERNATIONALIZATION FOOD RETAIL: ANALYSIS OF THREE CASES IN THE SIGHT OF TWO VISIONS.

Roberto Minadeo²

RESUMO: O artigo trata da internacionalização do varejo alimentar, apresentando estudos de casos múltiplos. Os principais aspectos relativos às redes adotadas foram levantados em artigos acadêmicos – havendo também aportes da literatura especializada em negócios. Em função do ingresso de diversas redes internacionais em nosso mercado, o estudo ganha contornos interessantes por apresentar possibilidades estratégicas aos maiores varejistas nacionais que ainda estão apenas restritos ao nosso mercado, e que, dessa forma, necessitam avaliar o acerto da manutenção dessa estratégia face ao acirramento da concorrência que vem sendo observado no setor. O estudo apontou nítidas vantagens do processo de internacionalização, seja como formas de encontrar novos mercados visando manter o crescimento, seja para defender-se devido à internacionalização dos principais *players*. O emprego das visões de Alexander (1997) e Al-Yeung e Henley (2003) mostrou-se prático na análise dos casos.

Palavras-Chave: varejo, estratégia empresarial, história empresarial, internacionalização.

ABSTRACT: *The article deals with the internationalization of the retail, focusing the supermarkets, through the studies of multiple cases. The main aspects of the groups adopted were based in scholarly articles - there are also contributions from the technical literature on business. Depending on the entry of several international networks in our market, the study gets interesting contours to present strategic opportunities to larger national retailers that are still restricted only in our market and, thus, need to evaluate the wisdom of maintaining such a strategy against the strong growth of the competition that is being observed in the sector. The study showed clear advantages of the process of internationalization, is how to find new markets aiming to maintain growth, is to defend itself because of the internationalization of the main players. The approach of Alexander (1997) and Al-Yeung/Henley (2003) proved to be practical for the analysis of the cases.*

Key Words: retail industry, business strategy, business history, internationalization.

1. INTRODUÇÃO

O volume crescente de incertezas no mercado varejista, o acirramento da concorrência, o rápido desenvolvimento tecnológico, o advento do comércio eletrônico, o crescimento da importância dos investimentos em logística e a realidade da globalização proporcionam um clima empresarial cada vez mais complexo a esse importante setor – que responde pela forma como os produtos chegam às mãos dos consumidores finais. Cumpre destacar certa dificuldade na busca de dados, em especial da Aldi, por ser empresa de capital fechado, e pelo fato de ter ocorrido no início dos anos 70 o seqüestro de um de seus fundadores – o que naturalmente reforçou seu estilo *low-profile*.

¹ Artigo Recebido em 13.05.2008. Revisado por pares em 01.04.2009. Recomendado em 10.06.2009 por Leomar dos Santos (Editor Adjunto). Publicado em 03.09.2009.

Organização Responsável pelo periódico: Universidade regional de Blumenau – FURB – www.furb.br/rn

² Faculdade Novos Horizontes - rminadeo@yahoo.com

O artigo está assim dividido: após esta Seção, a de número 2 apresenta o referencial teórico a respeito da internacionalização do varejo – tanto com as teorias apresentadas pela literatura acadêmica, quanto por algumas situações emblemáticas que foram encontradas e que não pretendem esgotar a realidade prática das diversas formas de internacionalização do setor. A Seção 3 se refere aos aspectos metodológicos adotados. Na seção 4 são apresentados os três Estudos de Casos Múltiplos adotados, no qual suas respectivas trajetórias são apresentadas brevemente, ao lado de algumas características que podem ser consideradas partes integrantes de sua forma maneira de atuar; além disso, foram apresentados alguns impactos causados pelas redes estudadas. A Seção 5 apresenta o processo de internacionalização dos grupos escolhidos. Na Seção seguinte, são feitas as considerações finais. A Seção de Referências encerra o artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Alexander (1997) *apud* Soares e Ferreira (2003) aponta que surgiram duas escolas sobre a internacionalização do varejo. A primeira delas é baseada na premissa de que a saturação do mercado doméstico é a razão principal para internacionalizar. Já a segunda entende a busca de atividades internacionais como uma resposta à existência de oportunidades mercadológicas. Já, para Au-Yeung e Henley (2003) as seguintes razões levaram à internacionalização do varejo: a) motivos ligados ao crescimento, pois internacionalizar representa aumento das receitas e dos lucros pelo ingresso em novos mercados; b) saturação do mercado doméstico; c) motivos ligados ao apelo do mercado internacional e a conceitos varejistas inovadores; d) razões subjetivas dos dirigentes ou à reação frente aos concorrentes; e e) transferência de *know-how* do varejo e busca de ganhos de escala.

Hutchinson, Quinn e Alexander (2005) falam da internacionalização de empresas varejistas de porte pequeno a médio. Afirmam que essas companhias podem seguir uma estratégia de nicho, e atender a segmentos específicos de consumidores. Apontam que podem diferenciar-se dos grandes varejistas por oferecerem elevada qualidade, ou por apresentarem produtos exclusivos. Afirmam que os grandes varejistas irão mais provavelmente ingressar em novos países através de aquisições, ficando as empresas de menor porte com opções como: franquia, licenciamento ou outros acordos diversos. Assim, Benetton, Body Shop e Yves Rocher escolheram o sistema de franquia para ingressarem em novos mercados.

Samiee (1995) afirma que poucos varejistas europeus obtêm a eficiência de seus concorrentes norte-americanos, citando: Aldi, Ikea e H&M. Wortmann (2003) afirma que tanto os varejistas alemães de descontos quanto os hipermercados franceses apresentam uma vantagem competitiva no profissionalismo da gestão ou do marketing de seu formato específico. Além disso, acrescenta que os dois tipos de formatos são atrativos para seus mercados-alvo no exterior. Essas empresas apresentam maiores vantagens ao transferir esses conceitos diretamente do que em realizar operações de licenciamento a terceiros, e o mesmo se pode dizer de outros varejistas internacionais como a IKEA ou a Toys R US.

Wortmann (2004) apresenta as características do varejo alemão – havendo maior participação das lojas de médio porte, em relação a outros mercados, como Grã-Bretanha, Itália e França. A concentração dos cinco maiores supermercadistas é de 62,4% – índice semelhante aos 63,7% observados na Grã-Bretanha, porém, inferior aos 80,7% da França e bastante superior aos 28,8% da Itália. Finalmente, apresenta uma análise do modelo das redes de varejo de descontos. Rogers, Ghauri e George (2005) analisam a internacionalização da rede britânica Tesco, destacando seu ingresso no Leste Europeu, concretamente, nos mercados húngaro e eslovaco. Nesses mercados, a Tesco ingressou pela aquisição de redes já existentes, e, portanto, que já possuíam redes de suprimento formadas. No mercado eslovaco,

a Tesco adquiriu, em 1996, uma rede de cinco lojas de departamentos, que era da KMart – passando a ser, desde o início, o maior varejista do país. Os autores comentam que o ingresso realizado através da aquisição de redes já estabelecidas permite um crescimento mais rápido, poupando o tempo necessário para se conhecer o mercado. Palmer e Quinn (2005) aduzem que a aquisição da KMart propiciou maior experiência e aprendizado da Tesco na área de não alimentos.

Wrigley e Currah (2003) discutem a experiência de internacionalização da Royal Ahold na América Latina. O texto ganha importância no presente artigo pelo fato de essa rede ter vendido diversos ativos internacionais, constituindo, portanto, uma oportunidade de crescimento para redes aqui estudadas, como o Wal-Mart e o Carrefour. Apontam que a Royal Ahold realizou aquisições nos EUA no valor de € 16,4 bilhões, no período de 1998 a 2001. Anderson e Goffee (2001) analisam o ingresso do grupo português Sonae no varejo nos anos 80, em associação ao Promodès, abrindo seu primeiro hipermercado em 1986. Iniciou uma expansão internacional no varejo em 1997, adquirindo sua primeira rede no Brasil. O texto se torna especialmente interessante, devido ao fato de a Wal-Mart ter adquirido os ativos brasileiros do Sonae no varejo – ampliando fortemente a sua presença na região Sul.

A loja de departamentos norte-americana Lord & Taylor, com 47 lojas, anunciou considerar a possibilidade de iniciar operações no exterior, possivelmente no Canadá e no México. A rede tem enfatizado nos seus 180 anos de história representar um verdadeiro ícone do *design* dos EUA – daí a dúvida em relação às chances de sucesso em operar em outros mercados (BARBARO, 2008). Porém, a decisão pode significar a necessidade de não operar mais apenas nos EUA. Ainda que a decisão não se concretize, seu anúncio, em plena crise, é significativo da importância da internacionalização do varejo.

A maior especialidade da varejista francesa Casino continua sendo as lojas de vizinhança, com a Petit Casino. Esse modelo de negócio serviu de inspiração para o Extra Fácil, bandeira de lojas de conveniência criada em 2007 pelo Pão de Açúcar. Nos anos 90, quando o Casino definiu pela internacionalização, elegeu a América Latina como principal destino, decisão à época defendida por Mauger. Os cinco países da região onde está presente – Brasil, Argentina, Uruguai, Venezuela e Colômbia – respondem por 70% dos negócios do grupo fora da França. A divisão internacional tem um peso importante para o Casino, representando cerca de 40% de suas vendas. O primeiro país em que a rede francesa entrou, em 1998, foi a Argentina, onde comprou a Libertad. No mesmo ano, instalou-se no Uruguai, onde adquiriu as redes Disco e Devoto e possui 60% do mercado. Em 1999, além de entrar no capital do Pão de Açúcar, então líder do varejo brasileiro, associou-se ao grupo Exitó, a maior rede de supermercados da Colômbia. Esta posição no país foi reforçada com a aquisição de outra rede colombiana, a Carulla. O Casino também é líder em supermercados na Venezuela, com a bandeira Cada. Em Caracas, o grupo ganhou ainda uma licitação e está investindo US\$ 100 milhões na construção de um shopping de 160 mil m². (FACCHINI, 2008a).

Constanza e Ostale (2006) apontam a saída de quatro redes internacionais do mercado chileno: Home Depot, Carrefour, JC Penney e Royal Ahold. Afirmam que nesse país os varejistas líderes são redes locais, diversamente de outros países da América Latina, como Argentina, Brasil e México, onde as redes internacionais são as líderes. Assim, no Chile as maiores redes de supermercados são os grupos D&S e Concosud; as maiores redes de lojas de departamentos são Falabella, Ripley, e Almanac Paris; e as maiores redes de lojas focadas em artigos para casa e construção são Sodimac e Cencosud. Afirmam que a rede D&S havia contratado executivos provenientes das operações espanholas do Carrefour, de modo a conhecer e a antecipar-se à concorrência.

3. METODOLOGIA

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, em primeiro lugar, na formação dos bancos de dados sobre as empresas estudadas – havendo uma linha de pesquisa ativa sobre História Empresarial há vários anos. Além disso, houve uma pesquisa bibliográfica focada em artigos que trataram das empresas estudadas, bem como dos fatores críticos de sucesso adotados. Finalmente, foram estudados artigos sobre estratégias de empresas varejistas.

Quanto ao método, trata-se de estudos de caso múltiplos, cujos dados foram obtidos através de artigos acadêmicos e da imprensa especializada em negócios. Segundo Gil (1987), a profundidade e o detalhamento de informações obtidas pelo estudo de caso são praticamente impossíveis de serem obtidos através de algum outro meio de pesquisa. Martins (2006) aponta que um estudo de caso deve ser: i) importante, por apresentar um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real; ii) eficaz, por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo; e iii) suficiente, pelo fato de que as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo. Os estudos de caso com múltiplos níveis de análise imbricados são recomendados dado que o objeto de investigação é de grande complexidade, a tal ponto que o fenômeno de interesse não se distingue facilmente das condições contextuais, necessitando informações de ambos (HARTZ, 1999).

Haldemann & Levy (1996) *apud* Hartz (1999) apontam que a triangulação – a comparação de pelo menos dois pontos de vista sobre a realidade estudada – pode ser feita com os dados (diferentes eixos ou unidades temporais, espaciais e populacionais), pesquisadores, teorias ou métodos (desenhos de estudo integrados ou relacionados explicitamente a um mesmo objeto). A multiplicação de pontos de vista não garante uma melhor validade, pois não é a justaposição de instrumentos, mas sua integração lógica pelo pesquisador que constitui a prova da qualidade da pesquisa. Assim, quando se procuraram vários autores que tratam das diversas redes estudadas, procurou-se – dentro das limitações dos mesmos – uma forma de checagem via triangulação.

Ainda quanto ao método, a pesquisa teve caráter histórico – pelo fato de buscar dados ao apontar a trajetória em geral dos grupos estudados, e de seu processo de internacionalização em particular. Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. O método investiga acontecimentos, processos e instituições do passado, verificando sua influência no presente.

A pesquisa documental teve importância fundamental na elaboração do artigo, dada a acelerada rapidez da realidade empresarial. Especial importância cabe às situações nas quais foi possível observar mais de uma fonte, de modo a tornar mais robusto o estudo. Teve como principais fontes de informação: a) dissertações, artigos e livros acadêmicos, de negócios e de históricos empresariais, no tocante ao tema da internacionalização, do varejo e da estratégia; e b) imprensa especializada: b1) impressa: Harvard Business Review (Ed. Brasileira) e Veja; e b2) *online*: Business Week Online: <<http://www.businessweek.com>>; Portal Exame: <<http://www.exame.com.br>>; Forbes Online: <<http://www.forbes.com>>; The New York Times Online: <<http://www.nytimes.com>>; Valor Online: <<http://www.valor.com.br>>; Portal Terra: <<http://www.terra.com.br>>. Para que as referências *online* não se repetissem, não foram colocados em cada artigo a fonte e o dia de acesso quando este foi no próprio dia de sua publicação.

4. BREVES RESUMOS DAS TRAJETÓRIAS DOS GRUPOS ESCOLHIDOS

4.1. Aldi

Karl e seu irmão Theo Albrecht saíram de campos de concentração após a II Guerra, ingressando no varejo alimentar. As lojas da rede contam com apenas duas caixas registradoras. A linha de produtos é limitada. Cerca de 80% dos produtos são de marcas próprias; os alimentos são todos pré-embalados. A Aldi não aceita cartões de crédito e cobra pelas bolsas de plástico. As suas lojas típicas são de 600 m² e contam com apenas três funcionários em cada turno. A maior parte das mercadorias chega às lojas em *pallets* – muitos deles pré-embalados nos Centros de Distribuição da empresa. Os funcionários são polivalentes: operam os caixas, limpam o piso, e descarregam os *palletts*. Desse modo, os funcionários ganham cerca de 20% a mais do que nas demais redes de supermercados, e a Aldi opera com menor número de funcionários. A empresa não é de capital aberto, e abre novas lojas evitando endividar-se. Segundo Wortmann (2004), no final dos anos 80, a Aldi adquiriu 74 lojas com a bandeira Dia, da rede Promodès. Colla (2004) afirma que a bandeira Dia, de descontos, com exceção da Espanha, não está ao mesmo nível dos concorrentes Aldi e Lidl. Neves e Marino (2002) afirmam que a Aldi teve receitas de US\$ 26,5 bilhões no ano de 1996, sendo US\$ 22,8 bilhões relativos a alimentos. Classificam a rede como a terceira maior vendedora de alimentos, e a sexta maior em receitas do Velho Continente. Para Ewing e Zammert (2004), as receitas da Aldi em 2003 foram de US\$ 37 bilhões, detendo 3,5% do mercado europeu. Dawson (2001) afirma que a Aldi somava 2600 lojas em 1990, número que subiu a 4020 unidades em 1998. Wortmann (2003) afirma que no ano 2000 a Aldi detinha 3.400 lojas na Alemanha, 1.860 em outros países da Europa Ocidental, 580 nos EUA/Canadá e 18 em outros mercados. Ainda afirma que 41% das receitas da Aldi desse ano foram provenientes do exterior. Na Alemanha, as lojas de descontos de alimentos representam 32% das vendas de artigos de mercearia, contra 9% na Grã-Bretanha e 8% na França. Com mais de sete mil lojas em 14 países, a rede faturou mais de US\$ 50 bilhões em 2004 (CHILD; HEYWOOD, 2002; PADUAN, 2005). O Quadro 1 mostra elementos da cultura da Aldi e o Quadro 2 apresenta alguns impactos gerados pela rede.

Quadro 1: Elementos da Cultura da Aldi

As privações do Pós-Guerra na Alemanha Ocidental foram a chance para lojas de descontos de mercadorias de uso diário, como a Aldi; a rede contorna as dificuldades em executar programas de marketing à medida que cresce, dado que possui um único formato de lojas e sistemas bem definidos. (DAWSON, 2000).
Dois novos formatos varejistas surgiram nos anos 60: o hipermercado e as lojas de descontos, sendo a Aldi a pioneira e líder no varejo alemão de descontos. A Aldi apresenta custos de venda de 11% e custos de pessoal entre 3,1 e 3,7% das receitas. Gasta em propaganda apenas 0,1% das receitas (WORTMANN, 2004).
A Aldi cresceu na Alemanha sem realizar aquisições, apenas pela expansão de seu modelo de lojas <i>large-discount/no frills</i> . Cerca de 90% de suas receitas são representadas por alimentos (MARFELS, 1992).
A Aldi financia seu crescimento com recursos próprios para evitar dívidas, e possui um estilo <i>low profile</i> . Uma loja típica da Aldi soma apenas 700 produtos, comparados com cerca de 150 mil de um Wal-Mart Supercenter. A maior parte dos produtos vendidos são de marca própria (EWING; ZAMMERT, 2004).
A Trader Joe's, dos EUA, rede controlada por Theo Albrecht e seguindo o estilo da Aldi, contribui com 15,4% do salário bruto de cada empregado para um fundo de aposentadoria (ARMSTRONG, 2004).
As lojas tipo <i>hard discount</i> desfrutam das maiores margens de rentabilidade no varejo alemão – por adaptar continuamente seu mix de produtos aos consumidores e por oferecer preços baixos, devido aos seus elevados volumes de compras e ao extensivo uso de marcas próprias (COLLA, 2004).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 2: Alguns impactos gerados pela Aldi

A principal associação alemã de varejistas acusa a Aldi e outras redes <i>hard discount</i> de ter provocado o fechamento de 35 mil lojas em 2003 – ano em que a holandesa Royal Ahold cortou o preço de dois mil produtos para enfrentar essas redes (EWING; ZAMMERT, 2004).
As primeiras lojas de sortimento limitado implantados no país foram baseadas no sistema praticado pela Aldi (ABRAS, 1993).
A Aldi apresenta preços tão baixos que foi crucial para a retirada da Wal-Mart da Alemanha. O próximo passo: expansão da Aldi nos EUA (ALDI..., 2009).

Fonte: elaboração própria.

4.2. Carrefour

Em 1959, Marcel Fournier, Denis Badin e Jacques Defforey criam o Carrefour. Procuraram abrir uma loja onde sob o mesmo teto pudesse ser encontrada uma variedade de produtos alimentícios e bens duráveis. No ano seguinte, é aberta a primeira loja, em Annecy, com 650 m². Em 1963, abre o primeiro hipermercado da França, com 2.500 m², e 400 vagas no estacionamento. Três anos depois, é aberta a loja Vénissieux, a maior loja da Europa no momento, com seus 10.000 m². Já em 1969 abre sua primeira loja fora da França.

O Carrefour cria seu primeiro hipermercado em 1963, sendo que Silva (2003) afirma ter sido o primeiro do mundo, e Wortmann (2004) afirma ter sido um pioneirismo europeu. Silva (2003) afirma que em 1984, lança sua seguradora. Em 1997, lança a linha biológica de vegetais e enlatados, a Carrefour Bio. Silva (2003) afirma que em 1979 lançou sua rede de lojas de descontos, com a bandeira DIA na Espanha e ED nos demais países. Em 1990, começa a distribuir combustíveis, com a rede Express Oil. Em 1991, cria a rede Vacances, de agências de turismo. Em 1995, inaugura a rede de óticas Óptique Carrefour e as lojas de cosméticos e beleza Forme et Beauté. Matlack, Zellner e Balfour (2004) afirmam que a margem operacional do Carrefour fora de apenas 4,6% no ano anterior, contra os 6,2% da Wal-Mart. Além disso, apontam que suas vendas no mercado francês enfrentavam forte concorrência de outras redes de hipermercados, além das redes de descontos.

4.3. Wal-Mart

Segundo Walton e Huey (1993), em 1940, Sam Walton entrou para a J. C. Penney, com um salário de US\$ 75/mês, ficando cerca de 18 meses, saindo para o serviço militar. Em 1945, comprou uma loja de miudezas Ben Franklin, por US\$ 25 mil. A loja era problemática: tinha receitas de 72.000 dólares por ano, mas o preço de sua franquia era elevada: 5% das vendas; além disso, tinha um forte concorrente. Era do tipo do armário antigo, com uma caixa registradora, balcões dos dois lados e um espaço atrás onde ficavam os atendentes. Sam começou a lançar programas promocionais próprios e a comprar direto dos fabricantes. Após cinco anos, a loja estava faturando US\$ 250 mil por ano, com lucro anual de US\$ 30 a 40 mil. Era a loja número um da cadeia Ben Franklin, em vendas ou lucros. Como não havia uma cláusula para renovação do contrato de aluguel, depois de cinco anos teve de vender a loja a seu senhorio. Após várias lojas de miudezas, Sam ousou outro formato. Mas, ninguém quis arriscar nessa primeira Wal-Mart, e Sam teve que entrar com 95% do capital, dando como garantia todos os bens familiares. Em 2/7/1962, abre-se a Wal-Mart nº1. O movimento era de um milhão de dólares por ano, muito mais que a maioria de suas lojas. A Wal-Mart nº1 era feia, cheia de mercadorias, mas vendia 20% mais barato que os concorrentes.

Costa (2005), afirma que em 1968, eram 14 lojas de variedades e 13 Wal-Marts. Em 1970, a família Walton tinha 78 sócios em 32 lojas diferentes, mas estava endividada. Em 1º/10/1970, a Wal-Mart tornou-se uma sociedade anônima, vendendo ações na Bolsa. A família Walton ficou com 61% e liquidou as dívidas. Foram obtidos US\$ 4,95 milhões junto a 800 investidores. A abertura do capital a liberou para crescer. De 1977 a 1987, o rendimento

anual para investidores foi de 46%. Aaker (1984) afirma que a Wal-Mart optou por uma estratégia de se concentrar em cidades com até 25 mil habitantes, em onze Estados, para as suas primeiras 252 lojas.

A Wal-Mart começou a distribuir lucros aos gerentes em 1970 e a todos os funcionários já no ano seguinte – lançando as bases de um relacionamento com seus recursos humanos que pode ser considerado um importante fator para o bom atendimento e o baixo índice de roubos nas lojas. Em 1980, a empresa começou a dividir com os funcionários qualquer diminuição dos furtos nas lojas – um velho problema do varejo. O primeiro Sam's Club foi aberto em 1983. São lojas grandes em prédios do tipo de armazém, para os que compram mercadorias por atacado e pagam uma taxa de inscrição anual. Um clube de compras tem um número menor de itens em estoque (cerca de 3.500), oferece poucos serviços e não aceita cartão de crédito. Dez anos depois, eram 419 lojas Sam's Club – sendo o maior clube de compras dos EUA (WALTON; HUEY, 1993).

Nos anos 80, a rede começou a testar novos formatos além da loja original: abriu os três primeiros Sam's Club em 1983, e, pouco depois, a primeira Deep Discount Drugstore e uma loja Helen's Arts and Crafts. As três lojas Helen's foram vendidas em 1988, e as drogarias em 1990. Miller e Olson (2007) apontam que a Wal-Mart abriu uma rede de lojas de vizinhança em 1998 – começando com três lojas no Arkansas (GHEMAWAT, 2000). Em 1990, a Wal-Mart se torna a maior rede varejista dos EUA. Em 1991, cria uma cadeia de *outlets* denominada Bud's, lança a marca "Sam's American Choice", e abre sua primeira loja fora dos EUA, no México. Em 2003, vende dois negócios: Merit Distribution Services e McLane – uma distribuidora de produtos alimentícios. Em 2004, a Wal-Mart detinha 3.460 lojas de desconto, 1.729 Supercenters, 618 Sam's Club e cem lojas de vizinhança (COSTA, 2005).

A estratégia da Wal-Mart pode ser definida como «*hub-and-spoke*», no sentido de criar um Centro de Distribuição em certa região, e depois colocando lojas de modo a saturar sua área de atuação. Ao terminar o potencial de certo centro, a empresa abre outro. Existem alguns problemas com essa estratégia: a) a abertura de um centro depende das oportunidades de mercado locais; b) ao serem abertas novas lojas com sucesso, o centro de distribuição chega aos seus limites; e c) existe um potencial viés de seleção das regiões em que a rede se estabelece (SAPIENZA, 2001). O sucesso da Wal-Mart é resultante, em especial, do fato de a rede ter redefinido varejo como o a movimentação de mercadorias, ao invés de sua venda. Isso levou à integração de todo o processo – da máquina dos fabricantes à loja – com base em informações *on line*, sobre as compras dos consumidores (TEIVE, 2003).

A Wal-Mart procura oferecer sempre os preços mais baixos, mediante o estoque de marcas nacionais em um ambiente despojado. A empresa desenvolveu o sistema Retail Link, que informa tanto aos fornecedores quanto aos gerentes de lojas os níveis de estoque de cada produto, a situação dos pedidos, e a localização no sistema de distribuição. O sistema permite à empresa planejar com precisão como atender à demanda em cada loja. Aos sábados pelas manhãs, a direção da empresa se reúne por teleconferência, visando rápidas correções das falhas das entregas de produtos (HENDERSON; MIHAS, 2000). Os seis mil motoristas de caminhões da Wal-Mart – a maioria deles com ações da empresa – ajudam a controlar problemas de estoques nas lojas. O *turnover* desses profissionais na empresa era de apenas 5% ao ano, comparado com a média de 125% do setor. Um estudo da McKinsey atribuiu o recente aumento de produtividade dos EUA mais à eficiência do varejo – em especial da Wal-Mart – do que aos investimentos em tecnologia (PENSAR COM..., 2001).

Nos EUA, apenas em outubro de 2004, a Wal-Mart abriu 48 Supercenters, que apresentam em média 550 funcionários. No exterior, opera 1.570 lojas, nos seguintes mercados: México, Porto Rico, Grã-Bretanha, Canadá, Argentina, Brasil, China, Coreia do

Sul e Alemanha. A Wal-Mart transformou completamente o varejo, vendendo aos preços mais baixos possíveis (FEATHERSTONE, 2005).

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

Índice	Wal-Mart	Pão de Açúcar
Giro do ativo	2,48	1,26
Margem líquida	3,57%	2,94%
Rentabilidade do ativo	8,85%	3,72%
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	21,55%	8,81%

Tabela 1: Comparação entre índices financeiros do Wal-Mart e do Pão de Açúcar, em 2004. Fonte: Corrêa, Merlo e Friedenhain (2006).

Porém, a Wal-Mart não é imbatível: a) em 2006, face à grande concorrência no mercado britânico, a Wal-Mart abriu duas lojas com a bandeira Essencial e uma Living. (WAL-MART..., 2006); b) em 2006 retirou-se da Alemanha e da Coréia do Sul; e c) em março de 2008, a Apple anunciou que sua loja digital iTunes se tornara a maior venda de músicas nos EUA, ultrapassando a Wal-Mart (STONE, 2008). O Quadro 3 mostra alguns impactos causados pela Wal-Mart.

Quadro 3: Impactos gerados pelo crescimento da Wal-Mart

Os problemas que afetam as lojas de departamentos nos EUA são em parte devidos ao crescimento de redes de descontos como a Wal-Mart e a redes especializadas como a Gap (SOLOMON, 1991).
Um estudo de 2002 do UBS Warburg mostra que os Supercenters tem preços de 17 a 29% inferiores aos das outras redes na mesma área, e ocorrem reduções de 13% nos preços dos concorrentes após o ingresso da Wal-Mart – que responde 12,5% das importações que os EUA fazem da China (BOARNET <i>et al.</i> , 2005).
Cunhou-se a expressão “efeito Wal-Mart”, que, mediante seus ganhos de produtividade, ajudou a minar a inflação. A rede é líder em: vestuário: roupas de cama, jóias, artigos de mercearia e brinquedos. É líder mundial em músicas – com 20% do mercado nos EUA e 14% do mercado mundial. Nesse último ramo, perto de 1.200 lojas encerraram as atividades nos EUA entre 2003 e 2004 (FOX, 2005).
Em 1987 a Procter & Gamble passou a suprir as lojas da rede e a controlar os estoques de fraldas, sem a necessidade de pedidos. A aliança Wal-Mart/Procter & Gamble criou um novo relacionamento fornecedor-varejista. A Procter mantém uma equipe na Wal-Mart, com funções de gestão de estoques e gestão de categorias. A rede chegou ao ano 2000 vendendo uma em cada três fraldas descartáveis dos EUA. A resposta rápida é um conceito importante para os sistemas de informação e para a logística do <i>Just-in-Time</i> que se combinam para oferecer o produto certo, na hora certa e no lugar adequado, e um exemplo dessa abordagem é o relacionamento P&G/Wal-Mart. As vendas anuais de US\$ 6 bilhões da Procter & Gamble à Wal-Mart são tão importantes que a fabricante mantém 150 funcionários dedicados aos negócios com a rede. A Wal-Mart é a maior cliente da Procter & Gamble, que compra o mesmo que esse fabricante vende no Japão (LEVY e WEITZ, 2000; PENSAR COM..., 2001; GAZOLLA, 2002; COSTA, 2005).
O varejo canadense se rearranjou em função do ingresso da Wal-Mart. A alemã Metro vendeu suas pequenas lojas de descontos na Europa, em função da chegada da Wal-Mart ao seu mercado. Na Grã-Bretanha as ações das maiores varejistas tiveram uma queda, e a adoção de Centros de Distribuição no país se tornou o padrão do varejo, à imitação da Wal-Mart. O Carrefour se fundiu ao Promodès em 1999 – como reação ao ingresso da Wal-Mart na Europa (DAWSON, 2001; PALMER e QUINN, 2005; ROCHA e DIB, 2002;

INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO ALIMENTAR: ANÁLISE DE TRÊS CASOS À LUZ DE DUAS VISÕES

HALLSWORTH e BELL, 2003; COLLA, 2004; LINDBLOM e RIMSTEDT, 2004).
Os ganhos de eficiência do varejo são um dos motivos do crescimento do luxo: «Ao longo dos anos, custos reduzidos e margens comprimidas de varejistas como Wal-Mart, Costco, Home Depot, Lowe's, Kohl's e Circuit City permitiram ao público contar com preço baixo todo dia em vários artigos e, portanto, baixar o custo de vida. Estimamos que em 2001 ao menos US\$ 70 bilhões tenham se tornado disponíveis dessa forma para o consumo no novo-luxo» (SILVERSTEIN; FISKE, 2003).
O espaço de vendas por habitante da Wal-Mart é três vezes maior na terça parte mais pobre dos EUA do que na terça parte mais rica. Comenta o livro de Charles Fishman, que passou 20 anos estudando a Wal-Mart, e que, apesar de crítico em relação à rede, aponta as economias ao consumidor apenas em artigos de mercearia na faixa dos US\$ 30 bilhões anuais. Segundo Michael Cox, economista-chefe do FED, a Wal-Mart derrubou os preços de alimentos de 10 a 15%, e seus preços são em média 14% mais baixos que os da concorrência. É o maior empregador do mundo, com 1,5 milhões de funcionários, sendo um milhão nos EUA (A REINVENÇÃO DO..., 2004; GHEMAWAT, 2006).
A decisão que a Wal-Mart e outras tomaram em 1994 de mudar de distribuidores de revistas locais para nacionais causou forte redução de preços e consolidação no setor. KMart e Toys R Us foram à concordata, em função da força da Wal-Mart (ZOOK e ALLEN, 2001; FEATHERSTONE, 2005).
Entre 2003 e 2004, três jornais japoneses ligados ao varejo publicaram 108 artigos, ocupando 422 páginas, sobre a Wal-Mart. São: Hanbai Kakushin (criado em 1948), Gekiryu Magazine (lançada em 1970) e Chain Store Age (fundada em 1977) (MEYER-OHLE, 2007).
Em 2008, as vendas da Wal-Mart em todo o mundo somaram US\$ 401,2 bilhões e os lucros foram de US\$ 13,4 bilhões – em um ambiente de crise mundial e de quebra de varejistas centenárias (BIRCHALL, 2009).

Fonte: elaboração própria

5. INTERNACIONALIZAÇÃO

5.1. Aldi

País	Ano de ingresso	Nº de lojas em 1991	Bélgica	1976	255
Áustria	1960	180	Dinamarca	1977	144
Holanda	1975	265	França	1988	35
EUA	1975	225	Grã-Bretanha	1989	37

Tabela 2: Expansão internacional da Aldi até 1991. Fonte: Dawson (1994).

Quadro 4: Processo de Internacionalização da Aldi

O processo de internacionalização da Aldi foi movido pela existência de mercados inexplorados ou por serem atraídos a novos mercados com potencial de crescimento. A Aldi contava com mais de duas mil lojas em outros países da Europa Ocidental (DAWSON, 1994; WORTMANN, 2004).
Sua primeira loja fora da Alemanha veio em 1967, pela compra da austríaca Hofer (WORTMANN, 2004).
A Aldi foi a primeira varejista <i>hard discount</i> de fora da França a ingressar nesse país, em 1988. Passou de 6 lojas em 1990 a 9 em 1991, a 37 em 1992, a 96 lojas em 1993, e a 110 lojas em 1994 – quando era a quarta maior rede de descontos, atrás de: Lidl (220 lojas), CDM (200 lojas), e ED (140 lojas). Eram 544 lojas em 2003, e as receitas cresceram 10% ao ano de 1999 a 2003 (COLLA, 1994; HANSEN e KLIGER, 2004).
Em meados de 1993 a Aldi contava com cerca de 70 lojas na Grã-Bretanha, e com a meta de chegar a cem lojas ainda nesse ano, e a um eventual teto de 200 lojas. A Aldi estava presente em nove países no ano de 1998 (BURT e SPARTKS, 1994; DAWSON, 2001)
No ano 2000, a Aldi teve receitas de € 510 milhões na Dinamarca, com 190 lojas. A Aldi possui forte presença na Bélgica, Holanda, Áustria e Dinamarca, e experimentou o mesmo sucesso no norte da Europa que em países do sul, como Espanha, Portugal e Itália; porém, ainda se encontrava em estágio embrionário no Leste Europeu (LINDBLOM e RIMSTEDT, 2004; COLLA, 2004).
Ingressou nos EUA em 1976, tendo receitas de US\$ 4,8 bilhões em 2003. Em 1979, adquiriu a Trader Joe's, que em cinco anos já detinha 210 lojas nos EUA, com receitas de US\$ 2,1 bilhões; a adquirida quintuplicou as receitas entre 1990 e 2001 e decuplicou os lucros – sendo mantida com relativa autonomia na gestão, seguindo a cultura de seu fundador, Joseph Coulombe, que a criou em 1967. Em 2006, abriu sua primeira loja em New York. Ao final de 2007, somava 280 lojas em 23 Estados tendo receitas de US\$ 6,5 bilhões. As lojas Trader Joe's possuem menos de 1.500m ² e oferecem dois mil produtos (EWING e ZAMMERT, 2004; ARMSTRONG, 2004; MOSKIN, 2006; PALMERI, 2008).

Fonte: Elaboração do autor

A internacionalização da Aldi aponta a existência de um ativo importante: o pleno domínio na gestão de seu formato, que se revelou exportável e aceito em diversos países. A rapidez do crescimento da bandeira Trader Joe's no concorrido mercado norte-americano em geral e na Califórnia em particular é um claro sinal desse ativo.

5.2. Carrefour

Quadro 5: Processo de Internacionalização do Carrefour

O Carrefour estava em vinte países em 1998. Em 2004, somava 10.400 lojas em 29 países. Sua rede na China já superava a marca das cem lojas (DAWSON, 2001; MATLACK e ZELLNER e BALFOUR, 2004).									
Apresentou rápido crescimento no Brasil, Argentina e Taiwan. A rede enfrentou uma situação de baixas necessidades de capital para novas lojas, baixos custos de mão-de-obra e operações ineficientes dos principais <i>players</i> desses mercados (WRIGLEY; CURRAH, 2003)									
O Carrefour se tornou o segundo maior na Itália pela compra das redes Euromercato e GS, em meados dos anos 90. Adquiriu a GIB – líder do mercado belga – e retornou ao mercado suíço em 2002 (COLLA, 2004).									
O Carrefour ingressou em Hong Kong em 1998 e se retirou em apenas dois anos (PALMER, 2004).									
A agência de propaganda brasileira Norton foi a Paris, em 1973, dentro de um acordo com uma agência francesa, com o intuito de atrair negócios ao país. O audiovisual “Brasil, Uma Realidade Mundial” foi apresentado a mais de 150 empresários europeus. Fruto desse trabalho foi o contato com o Carrefour, que ingressou no país em 1975, ficando a Norton com a sua publicitária durante onze anos. O Carrefour iniciou a década de 80 na décima posição entre as maiores do <i>ranking</i> dos supermercados do Brasil, e a cada ano conquista uma posição, ingressando nos anos 90 na liderança. A rede se iniciou no Brasil a partir da estaca zero, em uma época em que o varejo brasileiro não era profissionalizado. Um dos fundadores da rede, Jacques Defforey, se empenhou em que várias propriedades agrícolas fossem adquiridas no país; esses ativos foram cindidos do Carrefour, e ficaram com sua família, tendo receitas de R\$ 80 milhões em 2007 (DUPONT, 1991; VASSALO, 1996; CRUZ e ROCHA, 2008).									
Nos anos 70, os hipermercados Carrefour fracassaram na Grã-Bretanha – em função de leis para defender os varejistas locais; a rede tentou sem sucesso vários formatos nesse país. Ingressou nos EUA em 1988, saindo em 1993; a rede fracassou nos EUA com seu modelo de hipermercado – perdendo US\$ 80 milhões, devido à dificuldade de misturar alimentos e não alimentos no mesmo local. Mesmo saindo dos EUA, manteve participação nas redes Costco e Office Bureau. Houve dificuldades na rede para obter locais no Japão, onde instalar suas lojas. Ingressou em Hong Kong em 1998 e se retirou no ano 2000 (KEEGAN e GREEN, 1999; NICKELS e WOOD, 1999; ROCHA e DIB, 2002; BURT, DAWSON e SPARKS, 2003; PALMER, 2004).									
As alianças do Carrefour com Costco, Office Depot, Pets Mart e Starbucks significam desenvolvimentos varejistas internacionais em mercados desenvolvidos. O Carrefour havia realizado 22 <i>joint ventures</i> internacionais até o ano 2003 (PALMER; OWENS, 2006).									
Número de lojas de descontos do Carrefour, por país, incluindo franquias, de 1999 a 2005.								Fonte: Burt e Mavrommatis (2006: 400)	
País	Bandeira	1999	2000	2001	2002	2003	2004		2005
Espanha	Dia	2168	2315	2389	2475	2566	2651		2719
França	Ed	418	424	459	489	588	642		804
Grécia	Dia	142	190	228	254	278	327		362
Portugal	Minipreço	273	301	326	338	355	370		390
Turquia	Dia	9	37	86	132	182	239		363
Argentina	Dia	106	201	249	257	299	333		352
Brasil	Dia	-	-	17	69	133	208		236
China	Dia	-	-	-	-	55	164		225
A Dia ingressou na Grécia em 1995, associada ao Marinopoulos Group, (BURT; MAVROMMATIS, 2006).									

Fonte: Elaboração do autor

O fato de estar presente em um número maior de países, apesar de ser inferior à Walmart pode ser creditado à realização de alianças estratégicas que foram mais perenes e bem-sucedidas que as de sua concorrente dos EUA. Palmer (2005) aponta 22 *joint-ventures* do Carrefour, número amplamente superior ao de todos os concorrentes.

5.3. Wal-Mart

Quadro 6: Processo de Internacionalização da Wal-Mart

Walton e Huey (1993) expressam preocupação quanto à liderança da Wal-Mart nos EUA, caso fique apenas nesse país. Além disso, aponta a importância de absorver elementos de outras culturas. Palmer e Quinn (2005) aduzem que a internacionalização da rede se iniciou como um «projeto» com fraco apoio interno; porém, com o tempo, a rede aprendeu e trouxe idéias de seus concorrentes.
A Wal-Mart ingressou no Canadá adquirindo 120 das 142 lojas da Woolco, em 1994 e logo detendo cerca de 40% no varejo de descontos do país, cujos maiores concorrentes eram a Zellers e a KMart (DOHERTY, 1999).
A Wal-Mart, em seu crescimento internacional, construiu lojas, associou-se a companhias locais e comprou concorrentes. Em 2004 de apenas 13,3% de sua receita vinha de fora dos EUA (dez países), contra os 31,1% do Carrefour (MATLACK, ZELLNER e BALFOUR, 2004; COSTA, 2005).
A Wal-Mart cresceu no exterior a um ritmo mais lento que a Royal Ahold, apesar de dispor de maiores recursos. Mesmo assim houve dificuldades: se retirou de Hong Kong, da Indonésia, e teve pesados prejuízos iniciais na Alemanha (DAVIES, 2000, BURT <i>et al.</i> , 2002; WRIGLEY; CURRAH, 2003).
A Wal-Mart já era a maior varejista do Canadá e do México. Porém, na Argentina, na Indonésia e na Alemanha, suas operações fracassaram. A rede enfrentou fortes prejuízos na Alemanha nos primeiros três anos, além de enfrentar dificuldades no relacionamento com os sindicatos (COLLA, 2004; PENSAR COM..., 2001).
A Wal-Mart havia realizado 6 <i>joint ventures</i> internacionais até o ano 2003. As <i>joint-ventures</i> na Indonésia e Hong Kong foram liquidadas, e a associação com a tailandesa Charoen Pokhand foi desfeita em 1995 – apenas um ano após ter sido realizada (PALMER; OWENS, 2006).
Em 1995, a Wal-Mart ingressou no Brasil mediante uma associação com a Lojas Americanas, que participou com 40% do investimento inicial, de US\$ 118 milhões. A parceria foi desfeita três anos depois – sendo que ambas as partes obtiveram o que pretendiam: a Wal-Mart ingressou com sucesso no país, e a Lojas Americanas obteve <i>know-how</i> para implantar Centros de Distribuição e promover as medidas de reestruturação de que necessitava para aprimorar seus resultados (ROCHA e MELLO, 2000; HEITMANN, 2002; PALMER, 2005).
No Japão, a Wal-Mart catalizou um processo de inovação no varejo. Ingressou em 2002 ao adquirir 6,1% da Seiyu, comprando o total em 2005; os primeiros cinco anos, porém, foram de prejuízos. A Seiyu era das maiores generalistas do país – criada por Tsutsumi Seiji, que herdara a rede de lojas de departamentos Seibu, desenvolvendo nos anos 70 e 80 tanto a Seiyu quanto a Seibu. Porém, o ingresso em imóveis e entretenimento causou problemas ao grupo, que passou ao Sumitomo. Ainda assim, em 2001, a Seiyu assumiu os supermercados Sunny e SSV. Ao final de 2004, a Seiyu detinha 404 lojas e 35.500 funcionários. A Wal-Mart introduziu seus sistemas de TI e suas práticas operacionais – e centralizou a tomada de decisões. Além disso, em contraste com o Carrefour, que no Japão não utiliza atacadistas, a Seiyu continuou mantendo relações com esses parceiros, além de comprar de fabricantes (GENTLEMAN, 2007; MEYER-OHLE, 2007).
Com 113 lojas, a bandeira Bodega (lojas de conveniência) é seu maior negócio no México, respondendo por um terço dos US\$ 20 bilhões faturados em 2007. O grupo possui 400 restaurantes, uma rede de vestuário e um banco (FACCHINI, 2008b).
A Wal-Mart desestabilizou o varejo britânico ao ingressar pela compra da Asda – o terceiro maior varejista – em 1999. Essa aquisição era lógica para a Wal-Mart, dado que a Asda possuía lojas grandes, semelhante cultura empresarial, e boa presença no vestuário mediante marca própria. O impacto exercido pela Wal-Mart no varejo britânico será o maior evento do período do ano 2000 a 2010, assim como foi a penetração do <i>hard discount</i> nos anos 90 (COLLA, 2004).
A chegada da Wal-Mart à Alemanha, com uma aquisição em 1997 e outra em 1998, disparou uma verdadeira revolução no país. Suas perdas teriam sido de € 200 a 250 milhões por ano nos três primeiros anos. A Wal-Mart se retirou da Alemanha em 2006, vendendo suas 85 lojas à rede local Metro. Em 2005, tivera receitas de € 2 bilhões, com onze mil funcionários, porém, desde seu ingresso em 1997, sempre teve prejuízos. A rede também se retirou da Coreia do Sul, nesse mesmo ano (COLLA, 2004; WAL-MART SE..., 2006; IHLWAN, 2008).
A bandeira Todo Dia é a menor operação da rede no Brasil, com 11 lojas. Juntas, as bandeiras Todo Dia e Maxxi, rede do formato «atacarejo» que também se dirige às classes D e E, representam menos de 10% das vendas do Wal-Mart no país, que somava 313 lojas ao início de 2008 (FACCHINI, 2008b).
Em 2009, a Wal-Mart adquiriu o controle da rede chilena D&S – a maior varejista do país (BIRCHALL, 2009).

Fonte: Elaboração do autor.

As alianças são um claro ponto fraco da Wal-Mart. Os países onde vem obtendo sucesso fora de sua sede são aqueles nos quais rapidamente estabeleceu uma rede de certo porte, seja mediante aquisições (como na Inglaterra), seja pela abertura de novas lojas ou uma combinação das duas estratégias (como no Brasil). Esse sucesso é claramente obtido mediante

a implantação de seu próprio estilo de gestão, sendo a aliança apenas uma porta de entrada para contornar eventuais problemas políticos iniciais.

Com a aquisição da maior rede chilena pôde operar desde o início em um patamar privilegiado, consolidando sua posição na América Latina – pois era líder no México e detinha importante participação no Brasil. O mesmo fora feito na Inglaterra. No Brasil seu crescimento foi misto: abertura de lojas próprias e apenas duas aquisições, porém de grupos estrangeiros, que haviam consolidado e profissionalizado, ao longo de anos, várias redes familiares.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As três empresas estudadas internacionalizaram suas atividades – sendo que a Wal-Mart percebeu a necessidade de buscar suprimentos globalmente, ou seja, ao menos uma delas formalmente se internacionalizou não apenas na busca de clientes, como também na busca de fornecedores – com o intuito de oferecer produtos de preços baixos. Por um lado, atuar em diversos países significa explorar um mercado mais amplo, com a possibilidade de se crescer mais do que ficando restrito ao país de origem. Além disso, se dilui o risco advindo de uma recessão ou de se enfrentar um sério concorrente em seu único mercado. Essa possibilidade de crescimento não significa apenas expandir a rede de lojas, mas também a rede de fornecedores – havendo, portanto, a necessidade de se ampliar os investimentos logísticos. Por outro lado, o ingresso de uma rede varejista em novos países apresenta inúmeros riscos: basta verificar vários mercados que foram deixados, após inúmeros prejuízos, como a saída do Carrefour e da Wal-Mart da Coréia do Sul (IHLWAN, 2008) e da Alemanha – ou seja, resultados negativos das duas maiores varejistas mundiais, em mercados de grande importância para seu crescimento. Portanto, trata-se de buscar um equilíbrio: internacionalizar significa abranger um mercado potencialmente maior, porém, isso traz elevados custos – além de ampliar os riscos empresariais.

A internacionalização da Aldi pode ser entendida como especialmente emblemática, afinal, por que uma empresa com milhares de lojas de conveniência em um forte mercado como o alemão precisa ir ao exterior? Isso é ainda mais importante em ser analisado ao se considerar que a rede tem sido apontada pela literatura como uma das causas do insucesso da Wal-Mart nesse país. Assim, pode-se ver em funcionamento a premissa de Alexander (1997), no sentido de a empresa ver saturada a possibilidade de continuar crescendo nesse mercado. Também a premissa de Al-Yeung e Henley (2003) da existência de tecnologia transferível e busca de escala se aplicam à Aldi. De fato, seu rápido crescimento, em importantes novos mercados, representa a existência de *know-how* a ser transferido, e que o foi com sucesso.

A Wal-Mart realiza volumes imensos de importações de produtos de diversas partes do mundo, de tal forma que apenas o mercado norte-americano não mais poderia viabilizar o seu crescimento – conforme o próprio Sam Walton reconheceu (Quadro 6). A questão que permanece em aberto é: para quais tipos de formato varejista a expansão internacional é mais necessária, ou, em outras palavras, em quais casos se poderia ficar restrito ao país de origem? Talvez uma resposta a essa pergunta seja o grau de risco de se enfrentar uma forte reação doméstica contra a sua liderança. Em outras palavras, quando redes varejistas atingem uma posição dominante em seus mercados originais, a ida ao exterior pode ser algo mais do que apenas crescer pela busca de novos mercados – mas a chance de vislumbrar riscos inaceitáveis em seu mercado de origem, em função de seu porte, e de evitá-los através do crescimento internacional. No caso da Wal-Mart é difícil aplicar a tese de Alexander (1997) de saturação do imenso mercado norte-americano; porém, quase todas as razões de Al-Yeung e Henley (2003) fazem sentido em seu processo de internacionalização, exceto a segunda

premissa – que, na prática, representa a mesma afirmação do outro autor – a respeito da saturação do mercado interno.

O Carrefour é o varejista do setor que está presente no maior número de países, podendo-se apontar suas diversas associações como uma das causas dessa bem-sucedida presença em tantos mercados distintos. O Wal-Mart possui nítidas diferenças em suas associações: significam apenas um ingresso, uma forma de diluir os riscos iniciais, porém, estando claras as suas intenções de crescer por conta própria tão logo as condições assim o permitam. Seu porte, mais o fato de liderar o maior mercado mundial, permitem essa prática, porém, sob a pena de seu crescimento internacional ser mais limitado que o dos concorrentes que fazem bem-sucedidas e perenes alianças estratégicas. Porém, as duas maiores varejistas mundiais fracassaram no rico mercado da Coréia do Sul; enquanto isso, a britânica Tesco ingressou nesse mercado associada à Samsung em 1999, obtendo receitas de US\$ 5,85 bilhões no ano findo em fevereiro de 2008, com lucros de US\$ 320 milhões (IHLWAN, 2008).

Como razões explicativas da internacionalização do Carrefour, podem ser usadas as mesmas razões usadas na análise da Wal-Mart, pois, de fato, o mercado doméstico tanto não estava saturado, que, décadas após iniciar sua expansão internacional, adquiriu a rival doméstica Promodès, que apresentava um porte considerável. O mesmo pode ser dito em relação à Aldi – que sequer é a maior do mercado alemão.

O quadro abaixo apresenta uma síntese do estudo, apontando os fatores das perspectivas dos dois autores que foram encontrados nas redes estudadas.

Quadro 7: Presença dos fatores das visões dos autores nas redes estudadas

Perspectivas	Fatores	Aldi	Carrefour	Wal-Mart
Alexander (1997) <i>apud</i> Soares e Ferreira (2003)	Existência de oportunidades	X	X	X
	Saturação do mercado interno	X		
Au-Yeung e Henley (2003)	Motivos ligados ao crescimento	X	X	X
	Motivos ligados ao apelo do mercado internacional e a conceitos inovadores	X	X	X
	Razões subjetivas dos dirigentes ou à reação frente aos concorrentes		X	
	Transferência de <i>know-how</i> do varejo e busca de ganhos de escala.	X	X	X

Elaboração do autor.

Em relação a motivos subjetivos dos dirigentes ou de reação à concorrência, não houve descobertas, a não ser o interesse de um dos fundadores do Carrefour em realizar investimentos de vulto no setor agro-pecuário no país – ativos que foram depois cindidos da rede e passados à sua família. Parece indicar um interesse que vai além do mero relacionamento de um fundador de uma rede varejista com um dos inúmeros países em que esta se faz presente. Os demais fatores encontram-se presentes nas três redes, de modo que se pode concluir que o uso dos dois modelos foi interessante no sentido de nortear e ordenar uma série de fatores estratégicos nas internacionalizações dos três grupos, e, com isso, verificar a aderência das redes estudadas, com exceção do fator apontado linhas acima.

Novos estudos poderiam comparar outras redes varejistas, ou a internacionalização de outros setores da atividade econômica. Além disso, poderiam ser aduzidas as perspectivas de outros autores, visando enriquecer o padrão analítico para a fixação das análises e comparações.

7. REFERÊNCIAS

- A REINVENÇÃO do capitalismo. **Veja**, 14 jan. 2004. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/140104/p_082.html>. Acesso em 26 fev. 2009.
- AAKER, D. **Strategic Market Management**. John Wiley & Sons. 1984.
- ABRAS. **Supermercados: 40 Anos de Brasil**. São Paulo: Abras, 1993.
- Aldi Looks to U.S. for Growth. *The Wall Street Journal*. 13 jan. 2009. Fonte: <<http://online.wsj.com/article/SB123180518793975423.html>>. Acesso em 17 jul. 2009.
- ALEXANDER, N. **International retailing**. Oxford: Blackwell Publishers, 1997. *Apud* SOARES, L. B.; FERREIRA, L. J. **Internacionalização de uma empresa familiar brasileira: o caso H. Stern**. In: *Anais do Iberoamerican Academy of Management, Third Conference, São Paulo, 2003*.
- ANDERSON, J.; GOFFEE, R. From Wood Panels to Mobile Phones: Strategic Diversification at Sonae Group. **Business Strategy Review**, v. 12, n. 4, 2001, p. 57-70.
- ARMSTRONG, L. Trader Joe's: the trendy american cousin. **Business Week Online**, Red Oak, 26 abr. 2004. Acesso em: 01 ago. 2007.
- AU-YEUNG, A.; HENLEY, J. S. Internationalisation strategy: in pursuit of the China retail market. **European Business Journal**, v. 15, n. 1, 2003, p. 10-23.
- BARBARO, M. Lord & Taylor considers stores outside U.S. **The New York Times Online**, 30 abr. 2008.
- BIRCHALL, J. Pela primeira vez, vendas mundiais superam US\$ 400 bi. **Valor Online**, 28 fev. 2009.
- BOARNET, M. G.; CRANE, R.; CHATMAN, D. G.; MANVILLE, M. Emerging Planning Challenges in Retail. **Journal of the American Planning Association**, n. 4, Autumn/2005, p. 433-449.
- BURT, S.; DAWSON, J.; SPARKS, L. Failure in international retailing: research propositions. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 13, n. 4, out. 2003, p. 355-373.
- BURT, S.; MAVROMMATIS, A. The international transfer of store brand image. **Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 4, p. 395-413, set. 2006.
- BURT, S. L.; MELLAHI, K.; JACKSON, T. P.; SPARKS, L. Retail internationalization and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 12, n. 2, abr. 2002, p. 191-219.
- BURT, S.; SPARKS, L. Structural Change in Grocery Retail in Great Britain: a discount reorientation? **The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 4, n. 2, abr. 1994, p.195-207.

CHILD, P. N.; HEYWOOD, S.; KLIGER, M. Do brands travel? **The McKinsey Quarterly**, 2002, n. 1, p. 11-13.

COLLA, E. Discount Development in France: The introduction of the format and the competitive response. **Journal of Marketing Management**, v. 10, 1994, p. 645-654.

COLLA, E. The Outlook for European Grocery Retailing: Competition and Format Development. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 14, n. 1, jan. 2004, p. 47-69.

CONSTANZA, C. B.; OSTALE, E. Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: examples of multinational retailer in Chile. **Journal of Business Research**, v. 59, 2006, p. 140-147.

COSTA, A. J. D. Wal-Mart e sua estratégia para o varejo norte-americano e internacional. **História Econômica & História de Empresas**. Revista da ABPHE, v. VIII, n. 2, jul.-dez. 2005, p. 145-168.

CORRÊA, A. C. C.; MERLO, E. M.; FRIEDENHAIN, V. **Análise das estratégias de estrutura de capital**: um padrão de sucesso no setor varejista? In: SEMEAD, 9. São Paulo: USP. 2006. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/58.pdf>.

CRUZ, P.; ROCHA, A. A. Grupo JD compra fazendas em MT e BA. **Valor Online**, 28 ago. 2008.

DAVIES, K. The Asian Economic Recession and Retail Change: the implications for retailer strategies in Asia. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 10, n. 4, out. 2000, p. 335-353.

DAWSON, J. Internationalization of Retailing Operations. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 4, 1994, p. 267-282.

DAWSON, J. Retailing at century end: some challenges for management and research. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 10, n. 2, abr. 2000, p. 119-148.

DAWSON, J. Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization. **British Journal of Management**, v. 12, 2001, p. 253-266.

DOHERTY, A. M. Explaining international retailer's market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry. **The Int. Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 9, n. 4, out. 1999, p. 379-402.

DUPONT, W. **Geraldo Alonso: O Homem e o Mito**. São Paulo: Globo. 1991. 134p.

EWING, J.; ZAMMERT, A. The Next Wal Mart? **Business Week Online**. 26 abr. 2004. Acesso em: 01 ago. 2007.

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

FACCHINI, C. Wal-Mart acelera expansão da rede popular Todo Dia. **Valor online**, 26 mar. 2008b.

FEATHERSTONE, L. Wal-Mart: rise of the Goliath. **Multinational Monitor**, jan-fev./2005, p. 28-30.

FOX, M. Market Power in Music Retailing: The Case of Wal-Mart. **Popular Music and Society**, v. 28, n. 4, out. 2005, p. 501-519.

GAZOLLA, E. C. S. **Esforço de coordenação entre fabricantes de produtos alimentícios, atacadistas e o grande varejo no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Belo Horizonte: FACE/UFMG, 2002.

GENTLEMAN, A. Indianos protestam contra chegada do Wal-Mart. **Portal Terra**, 13 ago. 2007. Acesso em: 26 fev. 2009.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P. Business, Society, and the “Wal-Mart” effect. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 3, ago. 2006, p. 41-43.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

HALDEMANN V., LEVY R. 1996. Oecumenisme méthodologique et dialogue entre paradigmes. *Ruptures* 3(2): 244-255. *Apud*: HARTZ, Z. M. A. Avaliação dos programas de saúde: perspectivas teórico metodológicas e políticas institucionais. **Ciênc. saúde coletiva**, 1999, v. 4, n. 2, p. 341-353. Disponível em:

<<http://www.scielo.org/pdf/csc/v4n2/7117.pdf>>. Acesso em 08 Maio 2008.

HARTZ, Z. M. A. Avaliação dos programas de saúde: perspectivas teórico metodológicas e políticas institucionais. **Ciênc. saúde coletiva**, 1999, v. 4, n. 2, p.341-353. ISSN 1413-8123. Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/csc/v4n2/7117.pdf>. Acesso em 08 mai. 2008.

HALLSWORTH, A.; BELL, J. Retail change and the United Kingdom Co-operative Movement – new opportunity beckoning? **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 13, n. 3, jul. 2003, p. 301-315.

HANSEN, J. T.; KLIGER, M. Europeans warm to bargain groceries. **McKinsey Quarterly**, n. 4, 2004, p. 15-17.

HEITMANN, F. C. T. **Centro de distribuição como fator de vantagem comparativa através de um estudo de caso**. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, UNESA, 2002, 119p.

HENDERSON, T. A.; MIHAS, E. A. Building Retail Brands. **The McKinsey Quarterly**, 2000, n. 3, p. 110-117.

HUTCHINSON, K.; QUINN, B.; ALEXANDER, N. The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards a Conceptual Framework. **Journal of Marketing Management**, v. 21, n. 1/2, fev. 2005, p. 149-179.

IHLWAN, M. Why Toys 'R' Us, Tesco Are Hits in Korea. **Business Week Online**, 20 mai. 2008. Acesso em 22 fev. 2009.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva: 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas. 1991.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINDBLOM, T.; RIMSTEDT, A. Retail Integration Strategies in the EU: Scandinavian Grocery Retailing. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 14, n. 2, abr. 2004, p. 171-197.

MARFELS, C. Concentration and buying power: the case of German food distribution. **The Int. Ver. of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 2, n. 3, jul. 1992, p. 233-244.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2006.

MATLACK, C.; ZELLNER, W.; BALFOUR, F. Carrefour in a corner. **Business Week Online**. 11 out. 2004. Acesso em: 01 ago. 2007.

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

MILLER, C. C.; OLSON, P. Tesco's Landing. **Forbes Online**, 04 jun. 2007. Acesso em: 01 ago. 2007.

MOSKIN, J. For Trader Joe's, a New York Taste Test. **The New York Times Online**, 08 mar. 2006.

NEVES, M. F.; MARINO, M. K. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia: Citros**. UNICAMP. 2002. Fonte: <<http://www.unctad.org/infocomm/francais/orange/Doc/competitivite.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2007.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing – relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PADUAN, R. Mais de uma loja por semana. **Portal Exame**, 20 abr. 2005. Acesso em 22 fev. 2009.

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

PALMER, M. International Retail Joint Venture Learning. **The Service Industries Journal**, v.26, n. 2, mar. 2006, p. 1-23.

PALMER, M.; OWENS, M. New directions for international retail joint venture research. **Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 2, mai. 2006, p. 159-179.

PALMER, M.; QUINN, B. An exploratory framework for analyzing international retail learning. **The Int. Rev. of Retail, Distr. and Consumer Research**, v. 15, jan. 2005, p. 27-52.

PALMERI, C. Trader Joe's recipe for success. **Business Week Online**, 21 fev. 2008. Acesso em 22 fev. 2009.

PENSAR COM modéstia, agir com ambição. **Valor Online**, 11 dez. 2001. Acesso em 18 jun. 2007.

ROCHA, A.; DIB, L. A. The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 1, 2002, p. 61-73.

ROCHA, A.; MELLO, R. C. **Marketing de Serviços – Casos Brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

SAMIEE, S. Strategic considerations em European retailing. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 3, 1995, p. 49-76.

SAPIENZA, P. Discussion. **Journal of Finance**, v. 56, n. 4, ago. 2001, p. 1528-1531.

SILVA, C. H. C. **As Grandes Superfícies Comerciais: Os Hipermercados Carrefour no Brasil**. GEOUSP – Espaço e Tempo. São Paulo. N. 14, 2003, p. 89-106. Acesso em 18 jun. 2007. Fonte: <www.geografia.ffe.usp.br/publicacoes/Geousp14/Geousp_14_Silva.htm>.

SILVERSTEIN, M. J.; FISKE, N. Luxo para as massas. **Harvard Business Review**, abr. 2003. Edição Brasileira.

SOLOMON, B. Madness in store: the new realities of retailing. **Management Review**, v. 80, n. 8, p. 4-9, ago. 1991.

STONE, B. Amazon accelerates its move to digital. **The New York Times Online**, 07 abr. 2008.

TEIVE, L. H. G. **Adaptação Estratégica no setor supermercadista: o caso da Rede Angeloni no período 1986 a 2002**. Dissertação, 148f., (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2003.

VASSALLO, C. Como encontrar a porta de entrada. **Portal Exame**, 05 jun. 1996. Acesso em 26 abr. 2008.

WAL-MART Losing battle of Britain. **Forbes Online**, 16 ago. 2006. Acesso em 26 abr. 2008.

WAL-MART SE retira do mercado alemão. Deutsche Welle, 28 jul 2006. Disponível em: <<http://www.dw3d.de/dw/article/0,,2112807,00.html>>. Acesso em 26 fev. 2009.

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

WORTMANN, M. Aldi and the German Model: Structural Change in German Grocery Retailing and the Success of Grocery Discounter. **Competition & Change**, v. 8, n. 4, dez. 2004, p. 425-441.

WORTMANN, M. **Structural Change and Globalisation of the German Retail Industry**. Discussion Paper, out. 2003. Social Science Research Center Berlin. Fonte: <<http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202b.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2007.

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

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