

# **O FRACASSO DO MODELO DO WALMART: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA NO BRASIL**

**HUMBERTO DE ARAUJO COSTA JUNIOR**

**haraujo@gmail.com**

**UNIFESP**

**WENDELL ALVES SOARES**

**wendellconsult@gmail**

**MACKENZIE**

**SANDRO BRAZ SILVA**

**prof.sandrobraz@gmail.com**

**UNIFESP**

**MARCELO RABELO HENRIQUE**

**marcelo@mrhenriqueconsult.com.br**

**UNIFESP**

**ANTONIO SAPORITO**

**profantoniosaporito@gmail.com**

**UNIFESP**

**Resumo:** A pesquisa tem como objetivo analisar as estratégias adotadas pelo Grupo Walmart em sua expansão internacional e em especial, o fracasso do seu modelo de gestão no mercado brasileiro. Para isso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica qualitativa. O mercado do varejo brasileiro, é bastante competitivo, marcado pela atuação de grupos com atuação regional e nacional. O setor é altamente disputado, tendo como líderes, gigantes internacionais. Em 1995, a Walmart chegou ao Brasil e apostou na abertura de dezenas de lojas e na aquisição de outras redes de norte a sul do país. Em 2006, chegou a ser o 2º maior grupo varejista do país em faturamento. Esta monografia, possui relevância ao analisar as estratégias do Walmart e a tentativa de adaptação do "modelo americano" ao seu negócio nacional. Procurando entender os motivos do seu fracasso e a sua posterior saída do país em 2018. A principal contribuição da pesquisa, foi entender como a maior e mais poderosa empresa do mundo, fracassou no país e em mais de duas décadas de atuação, nunca conseguiu registrar lucro por aqui. Os resultados obtidos, demonstram que o poder econômico e o gigantismo do grupo, não foram suficientes para fazê-lo atingir o sucesso no mercado local.

**Palavras Chave:** Walmart - Varejo - Estratégia - Preço - Fracasso

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2019, a Walmart Inc. faturou USD 514,4 bilhões, liderando mais uma vez o ranking das maiores corporações das revistas *Fortune* e *Forbes*, algo que se tornou corriqueiro nas duas últimas décadas. Em apenas 64 anos, a empresa que nasceu no pequeno estado do Arkansas-EUA, se transformou na maior rede varejista do mundo, presente em 28 países, possuindo 11.501 lojas e empregando 2,2 milhões de funcionários conforme informa em seu site corporativo. A cada semana, 265 milhões de pessoas visitam suas lojas e website para efetuar uma compra. Apesar de todo esse gigantismo, o modelo estratégico do Grupo Walmart fracassou em alguns mercados. A estratégia de utilizar um mix de marcas próprias e nacionais, associada a campanha de preço baixo todo dia, não foi bem aceita em algumas regiões. Em 2006 vendeu suas operações na Coréia do Sul, em 2010 saiu da Alemanha, em ambos países, repassou seus negócios para rivais locais. Pouco tempo depois, desfez as parcerias em Hong Kong e Indonésia (ROMANI, 2019).

O problema da pesquisa a ser delineado no decorrer do trabalho procura atender de que maneira a rede Walmart se expandiu e ao mesmo tempo fracassou em suas estratégias, esculpindo em seu arcabouço marketeiro uma série de artimanhas para desenrolar um padrão estratégico e ao mesmo tempo específico para atender a regiões, no caso do Brasil, sem deixar de lado a preocupação em se manter atenta e altamente perspicaz em sua gestão. **Dada a expansão da rede Walmart, como se explica a internalização e o fracasso no mercado brasileiro?**

O objetivo geral da pesquisa analisará as estratégias adotadas pelo Walmart em sua expansão internacional, o crescimento acelerado do número de lojas e em especial, o fracasso no mercado brasileiro. Conhecer o padrão estratégico adotado pelo grupo e compreender os motivos que levaram o Walmart a sair do Brasil, vendendo 80% da operação ao grupo *Advent*<sup>1</sup>.

O Walmart desperta atenção por suas características e particularidades, é uma empresa que nasceu familiar e se tornou a maior do mundo em faturamento, fez dos seus herdeiros a família mais rica do mundo e apesar da atuação global, ainda mantém o poder decisório centralizado na matriz. Esta pesquisa se justifica, pela relevância em entender as estratégias e o fracasso de um grande grupo empresarial. Responsável por reduzir a inflação americana em cerca de 1% ao ano, maior importador privado da China e caso fosse um país, a Walmart estaria entre as 22 maiores economias do mundo, com um “PIB” superior ao registrado pela Argentina em 2019. A conquista da empresa no mercado, se deu devido ao padrão estratégico criado pela empresa, que foi fielmente seguida desde a proposta de seu fundador e que se pautou no crescimento sem deixar de lado as estratégias locais que implementassem os segmentos e os fizessem funcionar.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, aprofundou-se no tema por meio de uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa. Utilizando como principal referencial teórico os autores: Fishman, Franco, Costa, Gurovitz dentre outros que proporcionaram um estudo da literatura existe sobre a empresa e sua expansão. O trabalho classifica-se como descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa. Para a fundamentação teórica, utilizou-se artigos acessados nas bases de dados de grandes universidades nacionais privados e públicas. Para coleta dos dados secundários, reportagens em sites e revistas voltados para informações econômicas, nacionais e internacionais. Estudos de caso específico sobre a empresa, a biografia do fundador, e livros de pesquisadores americanos, dedicados a empresa,

<sup>1</sup> O Fundo de Investimentos *Advent*, adquiriu 80% do Walmart Brasil, a Walmart Inc. continua com 20% das ações.

sobre as estratégias e os bastidores das negociações feitas pela empresa, além do site corporativo da empresa serviram de grande fonte das informações coletadas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No referencial teórico serão apresentadas as estratégias de expansão do Walmart, a origem da empresa, os caminhos e métodos utilizados em sua internacionalização e de que maneira a empresa se adaptou à realidade local para atender suas operações.

### **2.1 Estratégias Apresentadas**

Nas estratégias apresentadas explora-se de que maneira a expansão da rede Walmart se internalizou e encontrou nos 5 P's (plano, padrão, posição, perspectiva, pretexto), uma fonte de sucesso.

Porter (2004) definiu estratégia como “A combinação dos objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-los”. Para o Walmart, havia um objetivo, ser a líder do varejo mundial e a estratégia adotada foi a expansão. Baseada nos pilares, crescimento (dentro e fora dos EUA), preço e variedade, a estratégia vem dando certo. Em meio século, se tornou a maior varejista dos EUA e do mundo.

Mintzberg (1987), afirma que estratégia é um padrão, e a empresa seguiu esse padrão, abria unidades e comprava concorrentes locais, mantendo sempre um centro de distribuição por perto para apoiar a expansão.

Complementando o pensamento de Mintzberg, Walton (1993) destaca a forma de trabalhar do Walmart, dizendo que a empresa “Ia o mais longe possível de um armazém e abríamos uma loja. A partir daí enchíamos o mapa daquele território, estado a estado.”

Para Mintzberg (1987) existe uma forma didática de entender a estratégia, apoiando-se nos famosos 4 P's do composto mercadológico, ele cria os 5 P's da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva, pretexto. Sendo a base da estratégia, um padrão a ser seguido. Já Porter (1986) apresenta três tipos de estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Analisando a história do Walmart, é possível identificarmos as estratégias de Mintzberg e Porter. Primeiro, há um padrão em sua trajetória, tanto nos EUA, quanto nas suas operações internacionais. Desde suas origens, a empresa sempre trabalhou para ter o menor custo possível e esse custo, sempre foi repassado aos clientes. Em suas lojas, há um grande número de marcas próprias, lado a lado com marcas tradicionais, porém com preços e qualidades competitivos, algo que se tornou um diferencial frente aos concorrentes.

Por fim, apesar de todo seu gigantismo, o foco da empresa sempre esteve ligado ao varejo, em melhorar a experiência de seus clientes, não partindo para outros segmentos.

Reconhecemos a necessidade de melhorar em certas áreas e estamos trabalhando arduamente para isso. Precisamos aumentar o movimento de clientes, manter nossa liderança de preços e nos certificar de que temos a maior variedade e os produtos certos em cada loja (SIMON, 2012, p. 3).

Este foi o padrão estratégico adotado pelo Walmart, com base no preço e variedade, criou uma estratégia vencedora que continua sendo seguida pelos executivos da empresa, quase 30 anos após a morte de seu fundador.

### **2.2 Walmart: Surgimento e Internacionalização**

Um empório interiorano iniciado em 2 de julho de 1962, encravado num estado americano chamado Arkansas com hábitos caipiras, fundado por Sam Walton viria a se tornar o maior empregador privado do mundo, com mais de 2,2 milhões de funcionários ou associados, como Walton gostava de falar (GUROVITZ, 2011).

Samuel Moore Walton destacou-se desde o início por sua capacidade de analisar, conhecer, visitar, buscar inovações entre os concorrentes e adaptar as suas lojas. Iniciou sua trajetória de empreendedor como franqueado de grandes empresas americanas de comércio de variedades, até fundar sua própria rede de supermercado, um conceito que estava se tornando popular à época (COSTA, 2004, p. 89).

A estratégia adotada foi de atuar a partir de pequenas cidades do interior e subúrbios das grandes cidades e sempre oferecer o preço mais baixo possível. Preço baixo é a essência do Walmart, sendo esse sistema o responsável por ajudar as pessoas a economizarem afirma Craig Herkert presidente do Walmart para as Américas.

Sam Walton teve sua primeira loja de franquias em 1945 da cadeia Ben Franklin especializada em miudezas, foi ali conhecendo seus concorrentes e colocando em prática as compras diretas dos produtores, não negociando com distribuidores intermediários. Em 1952, comprou a *Walton's Fine and Dime*, pois foi obrigado a devolver a sua loja anterior. “Num prazo de 15 anos passamos a ser a maior empresa independente de miudezas nos Estados Unidos. Em 1960 estávamos fazendo USD 1,4 milhão em 15 lojas, porém o crescimento não era satisfatório em resultado líquido” (WALTON, 1993).

Em uma época que o autosserviço se expandia nos Estados Unidos, se interessou pelo segmento e em 1962, abriu a primeira loja Walmart. Devido ao sucesso no segmento, aos poucos as lojas de miudezas foram convertidas em Walmart. Para um crescimento rápido, houve a necessidade de abertura de capital e a empresa transformou-se em uma sociedade anônima, o primeiro lote de ações foi vendida e arrecadado USD 4,95 milhões. Neste ponto, cinco estados americanos já contavam com lojas Wal-Mart (OLIVEIRA, 2016).

Sam acompanhava de perto todas as negociações de compras, seja de produtos ou pontos comerciais para a abertura de novas lojas. Uma empresa totalmente ligada ao seu fundador e família, notado pelo nome da companhia que significa “Wal” de Walton e “Mart”, que significa lugar de fazer compras em escocês. Contrapondo, na medida em que a empresa crescia, Sam precisava aumentar o número de executivos para ajudá-lo e permitir um crescimento espetacular a partir de 1970. “Aprendi cedo, no ramo de lojas de variedades, que é preciso dar responsabilidade às pessoas, é preciso confiar nelas e, depois, fiscalizá-las” (WALTON, 1993).

Em 1987, com 1.029 lojas, 200 mil funcionários e atuação em 27 estados o Walmart já era um colosso do varejo, cada vez maior e com fome de preços baixos, que utilizava sua força para pressionar e reduzir as margens de seus fornecedores (ROMANI, 2019).

Junto, com a abertura de novas lojas, houve uma onda de aquisições de grupos de concorrentes, neste último caso, permitiram um acesso rápido a regiões e mercados em que a empresa não atuava. Em 1990, a Walmart já possuía 1.525 lojas e empregava 328 mil funcionários e atuava em 34 estados americanos (ROMANI, 2019).

### **2.3 A Estratégia Internacional**

Em 1991, inicia-se a sua expansão internacional pelo México com a associação com o grupo comercial Cifra. Ao passo que começava sua internacionalização, a sucessão já era um fato importante para Sam Walton, nos últimos meses de sua vida, preocupou-se em encaminhar a sua própria sucessão. Tinha três opções, um administrador de fora do grupo, um membro da equipe de gestores, provavelmente David Glass, que vinha sendo preparado para

uma importante função de liderança e como última, seu filho, Rob Walton. David Glass foi escolhido para a direção dos assuntos do dia-a-dia da empresa e o filho escolhido para posto de presidente do conselho de administração (COSTA, 2004).

Ao decidir por Rob como *chairman*, sem nomeá-lo *CEO*, o pai deixou claro que a direção efetiva, deveria ficar com um executivo que não pertencesse à família. Samuel Walton faleceu em 1992, deixando uma rede de lojas com 1.928 unidades, 434 mil funcionários e USD 43 bilhões em vendas, uma sucessão organizada e o início de um plano de expansão internacional agressivo, no qual, já possuindo presença no México e logo mais no Canadá em 1994 (COSTA, 2004).

Para os analistas Natalie Berg e Bryan Roberts (2012), autores do livro “*Walmart – A estratégia vencedora do gigante do varejo mundial*”, a empresa adotou 3 formas de atuação no mercado internacional:

- 1) Estratégia orgânica: o Walmart começava do zero, abrindo suas lojas e desenvolvendo toda uma cadeia de suprimento, logística e distribuição;
- 2) Joint Venture: o Walmart se associa a um parceiro local, com expertise do mercado regional, dividindo os investimentos;
- 3) Aquisição: o Walmart faz a aquisição de uma rede local, total ou parcial, já adquirindo os pontos de vendas, centros de distribuição e toda uma cadeia já estabelecida.

Em todos os países que a empresa entrou, ela adotou uma dessas estratégias para iniciar suas operações, que ao longo do tempo, acabava se adaptando a realidade local ou oportunidades que surgiam.

## 2.4 Expansão do Walmart no Mundo

No início dos anos 90, a Walmart possuía lojas em todos os 50 estados do EUA, já era a líder absoluta do mercado, com faturamento maior que a combinação de suas duas principais concorrentes<sup>2</sup> e seu fundador confiava aos seus executivos:

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

Em 1992, após a morte de Sam Walton, os executivos precisaram colocar em prática o que seu fundador já vinha estudando a tempos, a internacionalização da empresa. O surgimento da globalização, foi algo abraçado pelo Walmart e a empresa mirou um país vizinho, o México (GREENWALD, 2005).

Após estudos internos, os dirigentes chegaram à conclusão de que os principais critérios de escolha dos países deveriam ser a grande base demográfica e uma classe média forte e crescente. Para Walton (1993), se internacionalizar era vital ao grupo, seria uma forma de proteger a operação nos EUA e ganhar escala global, para fazer frente aos concorrentes.

O México foi o primeiro país a ter operações, iniciou-se com uma *joint venture* com a rede Cifra em 1991, tendo este ano, a inauguração de uma loja da rede Sam’s Club. Logo depois, eles adquiriram uma parte da companhia Bodega Aurrera. Em 1994, aumenta suas operações adquirindo a rede Suburbia e Superama pertencente ao grupo Cifra. Em 1997, o grupo Cifra é comprado e convertido em Walmex em 2000. A empresa é detentora das marcas Bodega Aurrera, Walmart, Superama, Sam’s Club, Suburbia e Vips. O Walmex é a maior e mais importante operação do Walmart fora dos EUA, possui mais de 2500 lojas, com suas ações comercializadas na bolsa do México desde 1997. Em 2005, a Walmart Stores

<sup>2</sup> Site da revista *Fortune*, em 1993 Walmart faturava USD 55 bilhões, Costco USD 16 bilhões e Target USD 12,3 bilhões.

comprou da varejista *Royal Ahold* o grupo *Carhco*, com mais de 800 lojas em diversos países da América Central. A unidade foi rebatizada de Walmart Centro América e vendida a Walmex em 2009, centralizando todas suas operações na América Central e México em uma única empresa (GREENWALD, 2005).

Em 1992, começa sua operação em Porto Rico, em seguida efetua a aquisição das redes Amigo e Ahorros, controlando um total de 56 unidades no país. Em 1994, começam as operações no Canadá com a aquisição da rede *F.W. Woolworth Company* com um total de 122 lojas, sendo estas reformadas e convertidas na bandeira Walmart, atualmente a operação canadense conta com 400 lojas. Já em 1995, inicia-se as atividades no Brasil e na Argentina, sendo que no primeiro, inaugura em São Caetano do Sul a primeira unidade com a marca Sam's Club e na Argentina a rede começa do zero, abrindo aos poucos suas lojas (GREENWALD, 2005).

Continuando a expansão de sua rede, em 1996, inicia-se as operações na China através de uma parceria com a *Trust-Mart*. Já em 1997, lojas são abertas na Alemanha, seguida das aquisições das redes *Wertkau* e posteriormente da *Interspar*. Em 1998, compra as operações do Makro na Coreia do Sul e em 1999, a rede ASDA no Reino Unido. Posteriormente, adquire a rival *Netto* e atualmente, possui 631 lojas nas ilhas (GREENWALD, 2005).

Apesar de sua crescente presença em dez países fora das fronteiras (Porto Rico considerado como estado americano), o desafio da internacionalização ainda não havia sido atingido. Conforme informava em seu balanço, as vendas nos EUA ainda eram responsáveis por mais de 85% de seu faturamento, o que a colocava em uma posição inferior ao rival Carrefour (GREENWALD, 2005).

Em 2002 ela chega ao Japão, comprando uma fatia de 6,1% da *Seiyu*, rede de varejo fundada em 1963. Em 2005, o Walmart Japan, adquiriu o controle da *Seiyu* e atualmente conta com mais de 330 lojas em todo o país. Em 2009, o grupo chega a mais 2 países, na Índia, inicia seus negócios através de uma *joint venture* com a *Bharti Enterprises*. Mas o lance mais ousado, foi no Chile. O Walmart comprou o grupo *D&S S.A.*, uma gigante do varejo, com centenas de lojas, shopping centers e uma enorme rede de produtos e serviços financeiros, a operação chilena, possui atualmente 367 lojas em diferentes formatos de vendas (GREENWALD, 2005).

No final de 2010, o Walmart anuncia a aquisição de 51% das ações do Grupo *Massmart*, chegando assim ao continente africano. No início de 2011, é aprovada a venda ao Walmart e a rede assume o controle de mais de 400 lojas, espalhadas em 12 países da África Subsaariana<sup>3</sup> (GREENWALD, 2005).

Apesar da sua expertise, a empresa fracassou em alguns mercados e desfez suas operações vendendo aos concorrentes. As *joint venture* de Hong Kong e da Indonésia, deram prejuízos e foram vendidas (GREENWALD, 2005).

De acordo com a revista Exame, em 2009 a empresa vendeu seus negócios na Coréia do Sul por USD 882 milhões ao concorrente *Shinsegae* e em 2010, se retirou da Alemanha. Vendendo suas 85 lojas para a rival Metro, com cerca de USD 1 bilhão de prejuízo. Conforme afirmou na época, o VP do Walmart USA Michael Duke, “[...] ficou claro para nós que, dadas as condições de negócios na Alemanha, seria muito difícil obter a escala e os resultados desejados”.

<sup>3</sup> África Subsaariana é o termo político-geográfico aplicado para descrever os países do continente africano localizados ao sul do deserto do Saara.

Conforme demonstrado na figura abaixo, o Walmart possuía uma significativa presença internacional, em especial no continente americano. Os países identificados pelo nome e de cor laranja no mapa, são os países onde o grupo mantinha operações.

Figura 1: Walmart no Mundo



Fonte: Walmart, relatório de sustentabilidade 2013, p. 09

Apesar da significativa presença internacional, o faturamento do Walmart internacional em 2018, representava cerca de 25% do faturamento total do grupo. O que deixa em aberto, uma grande oportunidade a empresa, de se expandir ainda mais e conquistar novos mercados.

## 2.5 O Desafio do Walmart no Varejo Brasileiro

Em 1995, inicia-se as atividades no Brasil a primeira loja é inaugurada em São Caetano do Sul, com a marca Sam's Club. Pouco tempo depois, inaugura em Osasco a primeira loja com o nome Walmart. A estratégia inicial era a de crescimento orgânico, com aberturas pontuais de lojas. Em 2000, o Walmart possuía apenas 14 unidades e sua atuação estava focada apenas na região sudeste. (DIAS, 2012)

Em 2004, o grupo adquire a rede Bompreço do grupo europeu Royal Ahold por USD 500 milhões. Líder em vendas no Nordeste, com 118 unidades em diferentes formatos. No ano seguinte, compra por USD 757 milhões o Grupo SONAE do Brasil, de origem portuguesa com 140 lojas. Líder em vendas na região sul, dona das bandeiras Big, Nacional, Mercadorama e Maxxi Atacado. Expandindo suas operações para o sul, sudeste, centro-oeste e nordeste brasileiro, a Walmart ganha tamanho e poder para competir com os dois líderes, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar. (FRANCO; LACERDA, 2004)

De acordo com a revista SuperHiper, da ABRAS (2007), em 2006 a Walmart ficou em 2º lugar em faturamento no Brasil, superando o Carrefour e registrou seu melhor ano no país. Apesar do espetacular faturamento, nem tudo eram flores na sede do grupo e os problemas começaram a surgir.

## 2.6 Marcas, Fornecedores e Logística

Desde suas origens, o Walmart apostou em marcas próprias, ao investir em produtos de qualidade e preços baixos, a rede conseguia atingir um público mais amplo e criar marcas nacionais líderes em seus seguimentos. Por outro lado, ela não se tornava refém e dependente

das marcas tradicionais, que gastavam fortunas em marketing. Assim, a rede mantinha sempre uma grande variedade de produtos, para todos os bolsos (YOKOHAMA; SILVA; PIATO, 2012).

Para Don Soderquist (2005), “A base do nosso negócio ainda é construída e continuará a ser construída sobre marcas nacionais. Elas continuaram a ser a base de todas as nossas operações”. Bob Connolly, ex-diretor da empresa, citou em um dos documentários sobre o Walmart (2012) que:

Em primeiro lugar, somos uma empresa orientada a marcas. O Walmart tornou-se o maior varejista do mundo oferecendo marcas bem conhecidas de qualidade a preços baixos todo dia. Mas também usamos marcas próprias para preencher um vazio em uma faixa de preços ou de qualidade que, por qualquer que seja a razão, as marcas ignoram.

Walton (1993) apresentava a preocupação do Walmart com o merchandising, informando que “Não havia um único dia na minha vida adulta em que não passava algum tempo pensando sobre merchandising”.

A Walmart além de modificar o método de negociação com seus fornecedores, alterou também a lógica das grandes empresas americanas, cujo procedimento era o de pagar bons salários aos seus funcionários, ele sempre procurou pagar o menor salário possível, encolhendo os custos (MOBERG, 2011).

Walton (1993) minimiza os impactos da diminuição dos salários, alegando que “Grandes líderes mudam de estilo para levantar a autoestima de suas equipes. Se as pessoas acreditam nelas mesmas, é impressionante o que elas conseguem realizar”.

O capitalismo praticado pelo Walmart 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 (LEMOS, 2019).

Uma forma de manter estes salários baixos, é a prática de evitar ao máximo a sindicalização de seus funcionários. Para tanto, foi implantada a política de “portas abertas” onde qualquer funcionário pode dirigir-se aos dirigentes superiores, até mesmo ao CEO.

A organização logística seguia os mesmos termos desde o início da expansão, lojas sendo construídas e abertas em torno de um centro de distribuição no máximo 600kms ou um dia de transporte.

## **2.7 O Modelo Americano: “Preço baixo todo dia”**

A política do Walmart, que tinha como um de seus diferenciais competitivos mais relevantes a tática de “preço baixo todo dia”, mantinha valores bem menores em comparação aos concorrentes de forma contínua, não existindo a necessidade de realizar promoções com tanta frequência.

Esse modelo do Walmart, reconhecidamente orientado pelos custos e pela logística, se expressa no conceito *Everyday Low Price* (Preço Baixo Todo Dia), que é alcançado através da economia de escala, do poder de compra sobre os fornecedores, pela previsão de vendas e pelo sistema de abastecimento (CHRISTOPHERSON, 2006).

Para tanto, os varejistas incorporam os mais avançados sistemas logísticos e de gestão de informação da cadeia de suprimentos. Soma-se a isso o alto poder de investimento da empresa, que permite ao Walmart cultivar uma imagem favorável às pequenas comunidades. Fundamental também desse modelo forjado nos EUA é a sua política antissindical e de redução de custos com salários e benefícios viabilizada por uma força de trabalho em tempo



parcial e determinada em função da demanda, e portanto, altamente flexível (CHRISTOPHERSON, 2006).

As vantagens deste modelo são adquiridas através do seguinte procedimento: primeiro, o Walmart entra em uma região construindo um novo CD em um local central e abrindo um grupo de novas lojas ao seu redor. Isso permite que a empresa adicione lojas com pouco custo adicional. Em segundo lugar, o uso de EDI com fornecedores reduz os custos de transação de pedidos de produtos e pagamento de faturas, uma vez que essas funções são tratadas eletronicamente. Em terceiro lugar, o formato da “caixa grande” possibilita que o Walmart combine uma loja com um armazém em uma única instalação, gerando economia na remessa de mercadorias do armazém para a loja. Em quarto lugar, a estabilidade do "Preço Baixo Todo Dia" permite ao Walmart prever as vendas de forma mais precisa e suavizar as oscilações da procura associadas a eventos de vendas especiais (BONACICH e WILSON, 2008, p.10).

Esse modelo rígido, constituído nos Estados Unidos, teve seu sucesso garantido principalmente devido ao comando e controle verticalmente orientados. Mas ao mesmo tempo essa rigidez, de um modelo organizacional definido por Alexander e Myers (2000) como etnocêntrico, é exatamente um dos fatores que tornam mais problemática a adaptação da empresa nos mercados internacionais (CHRISTOPHERSON, 2006).

A estratégia do “Preço Baixo Todo Dia”, apesar de ser uma das filosofias mais difundidas da empresa, parece restringir-se na prática a um número pequeno de países. Chris Tilly (2007) evidencia que as pesquisas mostram que tanto no México, como na China e na experiência alemã, o Walmart não se destacou por uma política de preços mais baixos do que a concorrência. No Brasil, o Walmart anunciou a implementação dessa política em 2011:

O ano de 2011 foi especial para nós. Introduzimos no Brasil a filosofia de negócios que tornou o Walmart uma empresa bem-sucedida em todo o mundo: o Preço Baixo Todo Dia. Trata-se de uma verdadeira mudança no modelo de negócios e, por isso, na cultura varejista brasileira. Deixamos de fazer ofertas pontuais para oferecer aos clientes preços mais baixos e mais constantes. Nossos fornecedores se uniram a nós e já se beneficiam das vantagens do modelo, que incluem melhores condições para previsão e controle da demanda, economia com logística e ampliação das vendas (WALMART BRASIL, 2012).

A empresa ressalta a importância dessa estratégia para o aumento de eficiência e redução de custos, com centralidade na relação com os fornecedores:

Um dos meios para executar essa estratégia é buscar melhores modelos de negociação com os fornecedores e maior eficiência nas atividades operacionais por meio da adoção de tecnologias e constante capacitação dos funcionários que atuam nas lojas e nos escritórios (...) Esse modelo torna-se viável graças às negociações com os fornecedores que concordam com a filosofia da rede e se engajam na nova metodologia proposta. Para eles, o formato agrega benefícios como maior possibilidade de previsão sobre as vendas e economias com logística, assim como maior controle sobre faturamento. O Walmart é favorecido pelo crescimento nas vendas ao consumidor graças aos preços mais baixos, sem o comprometimento de suas margens (WALMART BRASIL, 2012, p. 18).

Para o economista Greenhouse (2004), a rede, sozinha, “Reduziu em 1% a.a a inflação dos EUA, economizando bilhões de dólares para os consumidores” com a utilização do modelo americano.

Portanto, percebe-se que o modelo de sucesso do Walmart mostra-se eficiente globalmente, porém esse modelo apresenta certas dificuldades quanto à concorrência regional, que é o próximo assunto a ser apresentado.

## **2.8 Gestão de Mercados Regionais**

Os supermercados regionais e os atacarejos oferecem a melhor relação custo benefício entre as empresas de varejo alimentar que operam no país, na opinião dos brasileiros (BOUÇAS, 2019).

Os supermercados regionais, no Brasil, entendem qual é a necessidade dos clientes em termos de preços, mix de produtos e mix de marcas. Desse modo, conseguem fazer uma gestão mais próxima das lojas e tomam decisões mais rapidamente em comparação com grandes cadeias, permitindo solucionar problemas de forma mais ágil (BOUÇAS, 2019).

O momento da economia do Brasil também impulsiona grande parte dos consumidores a buscar preços mais baixos e na hora de escolher o supermercado para fazer compras, influenciando que as redes de supermercados regionais ganhem cada vez mais força com a vantagem de ter a expertise sobre as necessidades do seu consumidor (BOUÇAS, 2019).

Um dos principais problemas operacionais do Walmart no Brasil foi sua falta de eficiência ao gerir os mercados regionais. A empresa comprou muitos grupos de varejo locais com o intuito de firmar a marca nesses locais. Porém, a empresa não teve margens suficientemente agressivas por conta de sua política adotada nos EUA (ROMANI, 2019).

Essa estratégia exigia a captura das sinergias dos negócios e que buscasse um grau de eficiência na operação que permitisse operar com uma margem razoável de lucro. No varejo, 5% já é uma margem significativa. Por mais que a rede Walmart seja gigantesca, se você é ineficiente, o grau de ineficiência será proporcional ao tamanho da rede (ROMANI, 2019).

Com isso, a rede passou por um período complicado, com seguidas quedas no faturamento e prejuízos, iniciando o seu processo de saída do Brasil.

## **2.9 A Saída do Brasil**

Em 2015, inicia-se o fechamento de inúmeras lojas no Brasil, cerca de 60 unidades seriam desativadas, nesse momento a rede contava com inúmeras marcas, tais como: Maxxi Atacado, Todo Dia, Nacional Supermercado, Sam's Club, Hipermercados BIG, Hiper Bom Preço, Supermercados Bom Preço e Mercadorama. De acordo com o Jornal Valor Econômico, na última década, a matriz americana colocava R\$ 1 bilhão de reais por ano na operação brasileira e em 23 anos de atuação no país, especulasse que a empresa nunca registrou lucro.

A fórmula consagrada nos EUA foi aplicada no Brasil, porém mostrou-se ineficiente uma vez que o brasileiro já possui um comportamento padrão para o consumo, que é muito distinto do padrão americano. No Brasil, a população está acostumada com a promoção, não entendendo o modelo proposto pelo Walmart. A própria organização admitiu o problema, destacando que é consolidado nos Estados Unidos, mas o brasileiro tende ao mercado de promoções e nunca entendeu a estratégia do menor valor todos os dias (CABRAL, 2016).

A lógica do “custo baixo todo dia” perpassa as mais diversas empresas e setores da economia. É na verdade, uma necessidade do capital. O Walmart, nesse sentido, representa não uma exceção, mas um aperfeiçoamento da regra (ADAM, 2006).

Nesse ponto, Walton (1993) destaca que a preferência dos clientes por um concorrente pode “Demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente, gastando seu dinheiro em algum outro lugar”. Como demonstrado no documentário da NBC, o Walmart Brasil teve 4 *CEOs* diferente na última década de operação no país.

Tentando mudar a estratégia para se manter no mercado brasileiro, o Walmart adotou o Atacarejo, junção do atacado com o varejo. A complexidade de se estabelecer nesse mercado também prejudicou o Walmart, pois não foi possível brigar com os mercados regionais, e com os atacarejos, os dois modelos recentes de maior sucesso no país (HALLACK, 2019).

O desempenho foi considerado horrível no Brasil. Assim, o Walmart foi obrigado a vender 80% de suas ações no Brasil ao fundo de investimentos *Advent*. Entretanto, a rede global continua em ascensão, obtendo um lucro líquido de 3,69 bilhões de dólares e uma quantidade expressiva de funcionários, que já ultrapassa 2,2 milhões de pessoas (ROMANI, 2019).

### 3. RESULTADOS DA PESQUISA

Os principais resultados obtidos, serão demonstrados na forma de uma análise SWOT da empresa, com visão dos pontos fortes e fracos, além das grandes oportunidades para que a empresa se mantenha na liderança do varejo americano e mundial. Os fatores estratégicos internos da empresa (pontos fortes e fracos) representam capacidades para esse tipo de expansão. No entanto, os fatores estratégicos externos da empresa (oportunidades e ameaças) exigem a criação de mais valor por meio da cadeia de valor do serviço de varejo, para superar a força dificultadora dos concorrentes, especialmente empresas locais e regionais fortes (SMITHSON, 2019).

Pontos fortes do Walmart (forças internas): Nesta parte da análise SWOT, os pontos fortes do Walmart estão todos relacionados ao tamanho de seus negócios. Esses pontos fortes competitivos permitem à empresa suportar ameaças, apesar de suas fraquezas como varejista de baixo custo. Para explorar as oportunidades de expansão global, os pontos fortes do Walmart para um maior crescimento global são: tamanho organizacional global, cadeia de fornecimento global e alta eficiência da cadeia de suprimentos.

O tamanho organizacional global do Walmart oferece aos negócios oportunidade para financiar crescimento e expansão. A cadeia de suprimentos global também oferece resiliência aos negócios contra riscos específicos do mercado, como interrupções nas cadeias de suprimentos locais. Além disso, a cadeia de suprimentos do Walmart possui alta eficiência devido às tecnologias avançadas para monitorar e controlar o movimento de produtos dos fornecedores para suas lojas. Nesta análise SWOT, esses pontos fortes organizacionais e de negócios fornecem vantagem competitiva, especialmente contra pequenos varejistas (SMITHSON, 2019).

Fraquezas do Walmart (forças internas): As fraquezas do Walmart impõem desafios à capacidade da empresa de suportar as ameaças também identificadas nesta análise SWOT. Essas fraquezas estão diretamente relacionadas à estratégia genérica da empresa e suas implicações no desenvolvimento de negócios, recursos, recursos e margens de lucro. O Walmart usa a estratégia genérica de liderança de custos, que leva aos seguintes pontos fracos: Margens de lucro reduzidas, modelo de negócios facilmente copiado e desvantagem competitiva contra vendedores especializados *high-end* Margens de lucro reduzidas são um efeito típico do uso da estratégia de liderança de custos (SMITHSON, 2019).

Como o Walmart minimiza os preços de venda, também precisa minimizar as margens de lucro e focar mais no volume de vendas. A estratégia de liderança em custos também facilita a cópia do modelo de negócios do Walmart. A empresa não possui diferenciais competitivos significativos, exceto pelo tamanho e pelos preços dos negócios. Além disso, os varejistas especializados de ponta têm a vantagem de atrair compradores que buscam qualidade, com baixa sensibilidade ao preço (SMITHSON, 2019).

Portanto, os pontos fracos apresentados nesta análise *SWOT* do Walmart remetem a vulnerabilidade dos negócios a concorrentes inovadores e as interrupções no ambiente da indústria, especialmente na presença de grandes empresas de comércio eletrônico como a Amazon, com forte presença nos EUA e grande crescimento internacional.

Oportunidades para o Walmart (forças externas): As oportunidades do Walmart são principalmente sobre expansão e melhoria das práticas de negócios. Essas oportunidades estão

ligadas à situação econômica global. Além disso, a situação de recursos humanos na organização apresenta questões que são realmente oportunidades para a empresa melhorar. Nesta parte da análise SWOT, as oportunidades do Walmart são: Expansão nos países em desenvolvimento, melhoria das práticas de recursos humanos para desenvolver competitividade no mercado de trabalho e melhoria nos padrões de qualidade.

A oportunidade de expansão do Walmart nos países em desenvolvimento é baseada em sua condição econômica de alto crescimento. Por outro lado, as oportunidades nas práticas de RH estão diretamente relacionadas às críticas às práticas de emprego da empresa. Melhorar essas práticas pode atrair trabalhadores de maior qualidade em relação a outros varejistas. A oportunidade do Walmart de melhorar os padrões de qualidade aborda as preocupações dos consumidores quanto aos efeitos na saúde do uso de produtos de baixo custo e, às vezes, de baixa qualidade. Esta parte da análise SWOT apresenta algumas maneiras de abordar os pontos fracos da empresa e as ameaças ao seu negócio de varejo (SMITHSON, 2019).

Ameaças enfrentadas pelo Walmart (forças externas): As ameaças aos negócios do Walmart estão ligadas às condições do mercado de varejo e às mudanças nas percepções dos consumidores sobre os produtos que eles compram. Esses fatores devem obrigar a empresa a fazer algumas mudanças estratégicas competitivas. No contexto dessa análise SWOT, as ameaças ao Walmart são: Tendência de estilo de vida saudável, competição agressiva e revendedores on-line de vários tamanhos.

A tendência do estilo de vida saudável é uma ameaça e uma oportunidade. Ameaça os negócios do Walmart porque muitos dos produtos da empresa são vistos como não saudáveis, orgânicos ou naturais. É uma oportunidade para a empresa melhorar seus padrões de qualidade. No entanto, esse fator é mais uma ameaça, porque o gigante do varejo atualmente não prioriza produtos saudáveis em suas lojas. A concorrência agressiva é outra ameaça, porque outros grandes varejistas poderiam usar estratégias de marketing agressivas para capturar os clientes do Walmart (SMITHSON, 2019).

Além disso, pequenos e grandes vendedores on-line são uma ameaça aos negócios de varejo da empresa. Através da Internet, pequenos vendedores ou indivíduos são capazes de competir e contornar a presença da empresa usando seus próprios sites para vender produtos a consumidores online

A análise SWOT do Walmart mostra que a posição de liderança da empresa no setor de varejo internacional se baseia na utilização de forças organizacionais e correspondentes vantagens competitivas. Essas vantagens comerciais são usadas para combater os impactos de varejistas concorrentes e empresas de distribuição de conteúdo digital, como Amazon, Target, Apple e Google (SMITHSON, 2019).

Neste caso do Walmart, a análise SWOT fornece informações sobre as forças internas e externas significativas no desenvolvimento da estratégia da empresa no setor de varejo. Embora esses fatores variem com o tempo, o crescimento da empresa depende de sua capacidade de capitalizar a eficácia e os pontos fortes de sua operação operacional de varejo (SMITHSON, 2019).

Além disso, apesar das fraquezas da empresa, seus pontos fortes são considerações muito mais significativas. O Walmart pode usar esses pontos fortes para explorar suas oportunidades no mercado de varejo. A empresa também pode usar seus pontos fortes para combater as ameaças aos seus negócios de varejo, especialmente suas operações de comércio eletrônico.

Implementações estratégicas baseadas nos fatores SWOT são importantes para garantir a competitividade do Walmart e a liderança contínua como o maior varejista do mundo.

Essa análise SWOT do Walmart mostra que a empresa pode ter maior potencial de sucesso em longo prazo por meio de uma expansão global agressiva, especialmente nos mercados de varejo nos países em desenvolvimento.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou a pesquisa, tinha-se por objetivo identificar através de dados financeiros os números da operação brasileira do grupo Walmart e entender os motivos do seu fracasso, comparando com seus principais rivais os Grupos GPA e Carrefour. Com a impossibilidade em encontrar tais dados, uma vez que tanto o Walmart e o Carrefour, por serem multinacionais e não terem suas ações na bolsa do Brasil, não divulgavam seus balanços. Ao encontrar essa dificuldade, a pesquisa foi direcionada para o modelo estratégico utilizado pela expansão internacional da empresa, em especial no Brasil. Diante disso, a pesquisa conseguiu atingir seu objetivo e demonstrar como foi o processo de expansão internacional, que apesar dos eventuais fracassos, registrou grande sucesso em diferentes mercados e hoje, só perde em faturamento para a Walmart Stores dos EUA.

O ciclo de crescimento internacional de um grupo nem sempre é fácil. Uma vez estabelecida no Brasil, a Walmart 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 o próprio EUA. A metodologia utilizada, com a pesquisa em diversas publicações e sites nacionais e internacionais, ajudou a entender o modelo de estratégia utilizado pela empresa.

No Brasil, foco do estudo, ao longo de 23 anos de atuação, a rede saiu de 2 unidades no estado de São Paulo, para uma presença em 17 estados e mais de 550 lojas. A pesquisa demonstrou que a empresa adotou inicialmente a estratégia de crescimento orgânico das lojas, durante anos, o Walmart crescia devagar e não ameaçou os concorrentes. Mas no início dos anos 2000, a empresa decidiu acelerar a expansão nacional, comprando 2 grandes concorrentes e chegando a 2º posição do varejo.

A compra de concorrentes, fez crescer o faturamento e o poder de compra junto aos fornecedores, mas ao mesmo tempo, trouxe para a rede a expansão nacional e em consequência a concorrência local. Além disso, a empresa se viu envolvida em culturas diferentes, enquanto os chilenos e holandeses davam autonomia aos líderes locais, o Walmart centralizava as decisões nos EUA. Por fim, a empresa teve que lidar com sistemas, métodos e estratégias muito diferentes da sua. Após anos de prejuízos, a empresa decide deixar o país. De acordo com o Jornal Valor Econômico, em 2017 as receitas do Walmart Brasil caíram 4,3% em relação a 2016, algo que se repetia desde 2013, último ano que a empresa registrou crescimento. Em 2018, ano em que vendeu suas operações ao Fundo de Investimentos Advent, a operação brasileira estava na 3º posição do ranking de faturamento da Revista SuperHiper<sup>4</sup>, inferior ao seu maior rival internacional, o Grupo Carrefour (2º lugar) e bem distante do principal concorrente o Grupo Pão de Açúcar, aliado do grupo francês Casino (SALOMÃO, 2018). Apesar do fracasso da operação, a rede continua presente como acionista minoritária do Grupo Big, não saindo em definitivo do país e deixando uma porta aberta para um possível retorno.

Para os mais de 200 milhões de consumidores que passam por semana em uma das 11.500 lojas do varejista espalhadas em 28 países do mundo, o Walmart talvez seja apenas o

<sup>4</sup> Revista SuperHiper edição de 2019, publicada pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <[www.abras.com.br](http://www.abras.com.br)>. Acesso em: 13/03/2020.

lugar do preço baixo. Este ano, enquanto as bolsas do mundo todo desabaram e os índices caíram em média mais de 30%, devido a pandemia do Covid-19, as ações da Walmart Inc. subiam 6,7% no acumulado do ano e chegavam no valor mais alto dos últimos 5 anos. Percebe-se então que o grupo permanece forte globalmente e deve, caso tenha planos de retornar incisivamente ao mercado brasileiro, preparar um modelo de negócios que atenda às demandas dos consumidores brasileiros, possibilitando que alcancem os resultados que já são positivamente consolidados mundo afora.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS BRASIL. **Revista SuperHiper**. 2007. Disponível em:

<<https://www.abras.com.br/superhiper/edicoes-antiores/?pg=8>>. Acesso em: 26/03/2020.

\_\_\_\_\_. **Revista SuperHiper**. 2019. Disponível em:

<<https://www.abras.com.br/superhiper/edicoes-antiores/?pg=8>>. Acesso em: 26/03/2020.

ABRAS ESSENCIAL. **Varejo Sustentável**. 2020. <<https://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=257>> Acesso em: 26/03/2020.

ADAM, T. J. **Wal-Mart: El rostro del capitalismo del siglo XXI**. Madrid: Editorial Popular, 2006.

BERG, Natalie; ROBERTS, Bryan. **Walmart: A estratégia vencedora do gigante do varejo mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

BONACICH, E.; WILSON, J. B. **Getting the Goods: ports, labour and the Logistics Revolution**. New York: Cornell University Press, 2008.

BOUÇAS, Cibelle. **Mercados Regionais lideram em preferência**. 2019. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/11/18/supermercados-regionais-lideram-em-preferencia.ghtml>>. Acesso em: 11/04/2020.

CABRAL, Marcelo. **Por que o Walmart não é Walmart no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/06/por-que-o-walmart-nao-e-walmart-no-brasil.html>>. Acesso em: 01/04/2020.

CANAL CNBC. **Documentário: Porque o Walmart fracassou no Brasil?** 2018. Disponível em: <<https://www.cnbc.com/video/2018/12/10/walmart-brazil-advent-retail-wholesale.html>>. Acesso em: 04/03/2020.

CANAL PASSO A PASSO EMPREENDEDOR. **Documentário: A história de Sam Walton – O bilionário criador do Wal-Mart**. 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=8GIUpvTjra0&t=100s>>. Acesso em 14/04/2020.

CHRISTOPHERSON, S. **Challenges Facing Wal-Mart in the German Market**. 2006. In: Wal-mart World.

CORPORATE WALMART. **Location Facts**. Disponível em: <<https://corporate.walmart.com/our-story/our-locations>> Acesso em: 09/04/2020.

\_\_\_\_\_. **Our bussines – international Mexico**. Disponível em: <<https://corporate.walmart.com/our-story/our-business/international/walmart-mexico>>. Acesso em: 15/04/2020.

COSTA, Armando João Dalla. **Wal-Mart e suas reestruturações empresariais para disputar o mercado mundial do varejo**. 2004. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/6396108.pdf>>. Acesso em: 30/03/2020.

DIAS, Edson de Paiva. **Persuasão ou manipulação? Uma análise do discurso de vendedores a partir da implantação de campanhas de incentivo.** 2012. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/4387/1/Edson%20de%20Paiva%20Dias.pdf>>. Acesso em: 08/03/2020.

FISHMAN, Charles. **Nos Bastidores do Walmart.** O jeito da empresa mais poderosa do mundo de comprar bem e vender melhor ainda. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

FORBES. **Walmart (WMT).** Disponível em: <<https://www.forbes.com/companies/walmart/#572198c3b03d>>. Acesso em: 04/04/2020.

FORTUNE. **Global 500.** Disponível em: <<https://fortune.com/global500/>>. Acesso em: 22/03/2020.

FRANCO, Carlos; LACERDA, Ângela. **Wal-Mart compra rede Bompreço por US\$ 300 milhões.** 2004. Disponível em: <<https://www.folhadelondrina.com.br/economia/wal-mart-compra-rede-bompreco-por-us-300-milhoes-480725.html>>. Acesso em 30/03/2020.

GREENWALD, Robert. **Documentário: WalMart: O custo alto do preço baixo –EUA.** 2005. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vnIRTrsskQE&t=2762s>>. Acesso em 22/02/2020.

GRUPO BIG. Disponível em: <<https://www.big.com.br/>>. Acesso em: 12/04/2020.

GUROVITZ, Hélio. **O poderoso Wal-Mart.** 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-poderoso-wal-mart-m0079996/>>. Acesso em: 01/04/2020.

HALLACK, Pedro. **Entrevista: O atacarejo é a bola da vez.** 2019. Disponível em: <<https://abaas.com.br/2019/08/16/entrevista-o-atacarejo-e-a-bola-da-vez/>>. Acesso em 04/04/2020.

HARISON, Simon. **Dark trophies: hunting and the enemy body in modern war.** Berghahn Books: New York, 2012.

LEMONS, Patricia Rocha. **“Custo Baixo todo dia”:** Redes Globais de Produção e Regime de Trabalho no Walmart Brasil. 2019. 223 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Estadual de Campinas, 2019.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e ação coletiva no Wall Mart Brasil.** 2019. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/novosrums/article/download/9586/6104/>>. Acesso em: 13/03/2020.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: Five Ps for strategy.** California Management Review, v.30, n.1, p.11-24, 1987.

MOBERG, David. **O impacto terrível da Walmart sobre as vidas de centenas de milhões de pessoas.** 2011. Disponível em: <<https://www.diarioliberalidade.org/mundo/laboral-economia/15283-o-impacto-terrivel-da-walmart-sobre-as-vidas-de-centenas-de-milhoes-de-pessoas.html>>. Acesso em: 27/03/2020.

OLIVEIRA, Felipe Henrique de. **A importância do marketing de varejo.** 2016. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1311390677.pdf>>. Acesso em 27/02/2020.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil.** Gestão e Estratégia. São Paulo. Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Competição.** O que é Estratégia? Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

ROMANI, André. **Seis razões que explicam o fracasso do Walmart no Brasil**. 2019.

Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/seis-razoes-que-explicam-o-fracasso-do-walmart-no-brasil/>>. Acesso em: 11/04/2020.

SALOMÃO, Karin. **Conheça o Advent, o fundo que agora vai mandar no Walmart no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/conheca-o-advent-fundo-que-agora-vai-mandar-no-walmart-no-brasil/>>. Acesso em: 10/04/2020.

SMITHSON, Nataniel. **Análise e recomendações do Walmart SWOT**. 2019. Disponível em: <<http://panmore.com/>>. Acesso em: 11/04/2020.

SONDERQUIST, Don. **The Wal-Mart Way: The Inside Story of the Success of the World's Largest Company**. Nashville, TN: Nelson Business.

SOUSA, Daniel Silva de. **Plano Estratégico do Mercado Wal-Mart**. 2011. 64 p. Monografia (Especialista em Gestão de Projetos) – Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes, 2011.

TILLY, C. **Wal-Mart and Its Workers: NOT the Same All Over the World**. Connecticut law review, v. 39, n. 4, p. 1–19, 2007.

VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <<https://valor.globo.com>>. Acesso em: 12/03/2020.

YOKOHAMA, Marcos Hideyuki; SILVA, Andrea Lago da; PIATO, Ederson Luiz. **O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia**. 2012. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2012000300008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000300008)>. Acesso em: 02/02/2020.