



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB

Faculdade de Ciências Jurídicas e Ciências Sociais - FCJCS

Monografia de Conclusão do Curso de Bacharelado em Relações Internacionais

“A INSERÇÃO DA WAL-MART NO MERCADO INTERNACIONAL”

THAÍS MENDONÇA DE SOUZA
Prof. Orientador: Alaor Silvio Cardoso

Brasília/DF, fevereiro de 2006.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB

Faculdade de Ciências Jurídicas e Ciências Sociais - FCJCS

Monografia de Conclusão do Curso de Bacharelado em Relações Internacionais

“A INSERÇÃO DA WAL-MART NO MERCADO INTERNACIONAL”

THAÍS MENDONÇA DE SOUZA
Prof. Orientador: Alaor Silvio Cardoso

Brasília/DF, fevereiro de 2006.

INDÍCE

RESUMO	04
ABSTRACT	06
INTRODUÇÃO	07
CAPÍTULO 01 : ABORDAGEM TEÓRICA: ESTRATÉGIAS TRADICIONAIS DO MERCADO GLOBAL	08
- 1.1 DISTÂNCIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	08
- 1.1.1 DISTÂNCIA GEOGRÁFICA.....	09
- 1.1.2 DISTÂNCIA CULTURAL.....	10
- 1.2 ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO DA EMPRESA OU MARCA NO MERCADO INTERNACIONAL.....	13
- 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
- 1.4 MARKETING.....	16
- 1.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	21
- 1.6 DETERMINAÇÃO DE PREÇO COMO ESTRATÉGIA.....	25
CAPÍTULO 02 : METODOLOGIA	29
CAPÍTULO 03 : HISTÓRIA DA WAL – MART	30
- 3.1 INÍCIO DA REDE WAL – MART	32
- 3.2 WAL – MART: FATOS INTERESSANTES DOS ÚLTIMOS 30 ANOS	34
CAPÍTULO 04 : ANÁLISE DAS NOVAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA EMPRESA WAL – MART NA CONQUISTA DO MERCADO AMERICANO E ESTRANGEIRO	38
CAPÍTULO 05 : ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS DA WAL – MART	42
- 5.1 CULTURA WAL – MART	42
- 5.2 ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO DO WAL-MART NO MERCADO INTERNACIONAL.....	48
- 5.2.2 ESTUDO DE CASO: A ESTRATÉGIA METICULOSA DA	

WAL-MART.....	49
- 5.3 MARKETING ORGANIZACIONAL	50
- 5.3.1 MARKETING E DISTRIBUIÇÃO INOVADORES.....	51
- 5.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO USADA PELA WAL-MART..	53
- 5.4.2 WAL-MART: VAREJISTA COM UMA REDE DIGNA DE NOTA.	54
- 5.5 DETERMINAÇÃO DE PREÇO COMO ESTRATÉGIA PRINCIPAL DO WAL-MART.....	55
CAPÍTULO 06 : PROJEÇÕES DO SUCESSO DA WAL-MART	57
CONCLUSÃO	62
ANEXOS	64
ANEXO Nº 01.....	65
ANEXO Nº 02	66
ANEXO Nº 03	67
ANEXO Nº 04	68
ANEXO Nº 05	69
ANEXO Nº 06	70
ANEXO Nº 07	71
ANEXO Nº 08	79
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	80

RESUMO

O primeiro capítulo deste trabalho retrata um pouco da história da Wal-Mart, desde o princípio, com a abertura da primeira loja de seu fundador Sam Walton, a franquia da Ben Franklin em 1950, que foi precursora da empresa americana Wal-Mart. Apresenta a relação de todas as lojas existentes da Wal-Mart no mundo e exemplifica algumas das formas encontradas por Sam Walton para crescimento e expansão do mercado ao longo de sua vida. Há também a principal trajetória da empresa no período de 1969 a 2004, sendo a primeira loja de Wal-Mart inaugurada em 1962.

O segundo capítulo explica as diferenças que há na forma de negócio da empresa Wal-Mart e os processos tradicionais de inserção de empresas multinacionais, bem como a visão de pessoas sobre esta empresa. Ainda neste capítulo, foi abordada a metodologia usada para o desenvolvimento deste trabalho.

O terceiro capítulo é a parte teórica do trabalho e mais importante para o entendimento das características da Wal-Mart. Aborda as estratégias tradicionais usadas pelas empresas para a inserção destas no mercado local e global. Descreve desde as distâncias do comércio, em termos geográficos e culturais, aos componentes da cultura organizacional, suas características e também as quatro principais estratégias usadas na inserção de mercados como as franquias, orgânica, aquisição e joint-venture. Cita as principais funções e maneiras de se utilizar o marketing nos produtos ou marca. Abrange também como a tecnologia da informação vem sendo usada e quais os seus impactos para o desenvolvimento de um meio de comunicação e interação entre as empresas com muito mais eficiência e modernização, adequadas para o grande avanço tecnológico dos dias de hoje. Conclui-se o terceiro capítulo com o assunto mais importante para se entender a Wal-Mart, que é a questão de precificação. O preço como estratégia principal de comercialização de seus produtos e sucesso de sua empresa, foi abordado neste capítulo apenas de forma teórica para o entendimento da maior instrumento usado pela empresa Wal-Mart.

O quarto capítulo, o mais interessante para toda esta pesquisa, abrange a comparativa entre as premissas teóricas de estratégia de mercado, do capítulo 03, com as estratégias usadas pela Wal-Mart no decorrer de sua trajetória. Explica todos os pontos do capítulo anterior, porém, abordando de forma clara todas as características da empresa em estudo (Wal-Mart), desde as distâncias geográficas e culturais sofridas pela empresa até os diferentes componentes organizacionais de sua cultura predominantemente forte.

O quinto e último capítulo deste trabalho é o resultado de toda pesquisa, selecionando fatos e opiniões, para que fosse possível formar as projeções do sucesso da empresa varejista número um do mundo, em termos de receita.

As empresas mais lucrativas do mundo deixam de ser apenas empresas que fazem parte do campo produtivo (peças, automóveis, computadores, entre outros) e passam a ser organizações do campo varejista. Assim, a monografia mostra uma realidade de mudança que implica na alteração do foco da lucratibilidade das empresas multinacionais, ou seja, do setor produtivo para o setor varejista.

ABSTRACT

This work starts presenting about Wal-Mart's history, since its beginning, with the opening of the founder Sam Walton's first store, a Ben Franklin's franchise, in 1950, which was the precursory of the American company Wal-Mart discount city, opened in 1962. There is also the main trajectory of the Company since 1969 to 2004. After that, there is an explanation between the differences in the business patterns of Wal-Mart and the traditional process of insertion of multinational companies, as well as people's opinion about Wal-Mart. There is also the methodology used to develop this work. Then, there is a theoretical part, which is important to understand the characteristics of Wal-Mart Company. It boards the main traditional strategies of insertion of companies in different markets: they are franchise, organic, acquisition and joint-venture strategies. It also describes since the commercial distances, as geographic and cultural distances, the use of marketing, information technology and rate strategy of commercialization. Thus, the most important part of this work is the comparison between the traditional strategies of trade (boarded previously) and the Wal-Mart's strategies. And, the work concludes with the result of all the research, selecting facts and opinions to mould a projection for the success of the number one retail company. The most profitable companies in the world move from the productive field (automobiles, computers, among others) to the retail field.

INTRODUÇÃO

Este trabalho demonstrará que, às vezes, as empresas não precisam seguir planos de estratégias de mercado, que sejam predeterminadas (marketing internacional), para obter êxito na inserção de seus “produtos ou marca”, em um mercado estrangeiro.

Um bom exemplo deste tipo de comportamento “atípico” de inserção de empresas no mercado internacional, que não segue as estratégias tradicionais de comércio, mas quebra seus critérios e cria sua maneira própria de conquistar o mercado, é a empresa norte americana Wal-Mart. Atualmente é a maior rede varejista do mundo também considerada, em 2002, a maior empresa em receita do mundo.

Esta empresa consegue vender seus produtos a preços muito mais baixos do que os preços dos mercados locais (concorrência), crescendo o suficiente para hoje ser reconhecida como uma das empresas que mais lucra no setor varejista.

Será apresentado neste trabalho um pouco da história da Wal-Mart, para que se possa compreender as diferenças criadas ao longo de sua trajetória, através de uma nova abordagem de estratégias para a abertura de comercialização. O trabalho também analisará de forma comparativa as estratégias tradicionais propostas por grandes autores do comércio exterior e as estratégias usadas pela Wal-Mart.

O uso das estratégias de inserção de mercado pela Wal-Mart é utilizada através de uma cultura organizacional predominante, e que pode ser identificada em todas as suas lojas por suas características marcantes, diferentemente das empresas que se adaptam as estratégias tradicionais para compor sua cultura organizacional e inserir sua empresa em um mercado, seja este, doméstico ou internacional.

CAPÍTULO 01

1. ABORDAGEM TEÓRICA: ESTRATÉGIAS TRADICIONAIS DO MERCADO GLOBAL

Analisando as vertentes teóricas sobre estratégias de mercado e de administração de negócios internacionais, os assuntos mais abordados são temas como as distâncias geográficas e culturais, bem como as estratégias de globalização, o marketing, o uso de tecnologia da informação pelas empresas e a determinação dos preços dos produtos.

Serão analisados, neste capítulo, cada ponto principal destas estratégias, com as suas devidas contribuições para o comércio internacional e para o crescimento de uma empresa e seu perfil empreendedor.

É necessário conhecer as abordagens teóricas de internacionalização de uma empresa para lançar-se no mercado externo.

1.1 – DISTÂNCIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

As distâncias geográficas e culturais ajudam a empresa a fazer seu planejamento estratégico. Para isto, também é preciso elaborar seu modelo de internacionalização da marca ou produto (ou da empresa em si), que se inicia através de uma análise do ambiente interno e externo, por meio de um diagnóstico interno da empresa, suas reais necessidades e interesses, como os pontos fortes e fracos; no âmbito externo, analisamos as ameaças e oportunidades que poderão surgir ao longo do tempo.

Conhecemos também esta análise como Análise SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and threats – a Matriz de Havard), que consegue ver tanto as características internas como as externas. Estes são os fatores-chave para o sucesso e as competências da empresa.

“A análise do ambiente nos ajuda a saber onde estamos, o que são as ameaças ou oportunidades. O diagnóstico organizacional nos ajuda a conhecer nossos pontos fortes e fracos. O plano de internacionalização, por sua vez, nos indica qual caminho a tomar.”¹

No quadro a seguir, foi feita uma ilustração da análise SWOT da Matriz de Havard. São as etapas de estratégia competitiva:

1. SOARES, Cláudio César. “Introdução ao Comércio Exterior”. In: Fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo. Ed. Saraiva. 2004, pág.207.



1.1.1 – DISTÂNCIA GEOGRÁFICA

De acordo com o autor Cláudio Soares, a distância geográfica entre os países, ou até mesmo as distâncias internas de um determinado país, eram vistas como um processo logístico mais complexo de comercialização, que passou atualmente a ser um processo menos burocrático das empresas. Sendo assim, passou a ser uma vantagem comparativa de expansão de mercado.

“Não há dúvida – o mundo está encolhendo. A globalização vem se tornando parte dos negócios, para empresas de grande e pequeno porte. (...)”

No assim chamado mundo *sem fronteiras* do mercado global, as informações, produtos, capital, idéias e mão-de-obra estão movendo-se com mais liberdade entre as fronteiras nacionais, proporcionando oportunidades para as empresas crescerem em tamanho e capacidade, expandirem seus mercados e fabricarem seus produtos de forma mais eficaz em termos de custos.”²

Hoje em dia, a distância geográfica deixou de ser um empecilho para a comercialização. Uma razão que antes determinava o comércio de uma marca ou produto, agora se torna um incentivo para as empresas se expandirem e venderem cada vez mais.

As fronteiras atuais se tornam mais “imaginárias” e menos “reais”, em um mundo cada vez mais globalizado. O poder de comercialização cresce a uma velocidade assustadora, juntamente com as novas idéias e os novos avanços tecnológicos.

2. O'BRIEN, Virginia. “MBA – Compacto – Negócios”. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág, 281.

As barreiras geográficas servem apenas para delimitar territórios, porém, perdeu sua noção de plena soberania e abriu espaço para novas visões, não só comerciais, mas também políticas, de interesses mútuos na maior expansão de seus mercados internos, para lançamento destes para o mundo inteiro. É o pensamento local, para se atingir globalmente.

“Mediante estratégias inovadoras, as empresas podem mudar seus setores de diversas maneiras fundamentais: as fronteiras do mercado podem ser reinventadas por meio de alterações drásticas de preço e desempenho ou de mudança das fronteiras espaciais. Os caixas eletrônicos, por exemplo, transformaram a dinâmica do setor bancário; as mensagens de voz afetaram o setor de telecomunicações; e a Internet está alterando o mercado radicalmente.”³

1.1.2 – DISTÂNCIA CULTURAL

A cultura causa impacto, em todas as atividades, desde os preços, promoções, canais de distribuição do produto, até a embalagem ou o estilo deste.

Cabe ressaltar aqui que não existe a análise de comportamento cultural certo ou errado. Não há juízo de valor. O que existe é um comportamento diferenciado entre os países. O que deve ser levado em conta é o quanto a novidade irá afetar os padrões de consumo e comportamento já estabelecidos no mercado.

“A Cultura é o conjunto acumulado de valores, crenças, atitudes, premissas, interpretações, hábitos, costumes, práticas, conhecimento e comportamentos partilhados por um grupo de pessoas que mantém sua coesão. (Ver quadro 1.1.2.1). A Cultura funciona como um *iceberg*: os valores, crenças, premissas e interpretações permanecem invisíveis, sob a superfície, enquanto os costumes, práticas e comportamentos são os atributos visíveis acima da linha da água”⁴

QUADRO 1.1.2.1 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL
PREMISSAS
Interpretações e avaliações subjetivas, não baseadas em dados objetivos, que passam a ser aceitas coletivamente como fatos.
(Continua)

3. O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 252.

4. Ibidem, pág. 252.

(Continuação)
NORMAS, COSTUMES E ROTINAS
<p>Modos cotidianos tais como os membros se comportam, interagem e trabalham. Vinculadas às premissas básicas, as normas determinam os comportamentos aceitáveis e geralmente são inúmeras, implícitas e poderosas.</p> <p>Os novos membros são recompensados ou sancionados conforme a aceitação dos padrões de comportamento. As normas e costumes oferecem vantagens, mas também protegem as premissas básicas e podem ser extremamente difíceis de mudar.</p>
PODER
<p>Capacidade de conseguir que as coisas sejam feitas. O poder advém da dependência em relação aos outros, do relacionamento com figuras centrais ou do acesso ou controle de recursos-chave. Há bases de poder espalhadas por toda a organização, que podem derivar-se de estruturas formais ou informais, através de competências interpessoais.</p>
RITOS E RITUAIS
<p>Cerimônias, eventos, programas de treinamento etc., que dão destaque a realizações, marcam momentos decisivos e enfatizam o que é importante para a empresa. Podem incluir acontecimentos positivos e negativos, como a demissão de gerentes seniores. Os ritos e rituais reforçam as normas, contêm história e podem permanecer muito tempo depois de suas bases funcionais terem desaparecido.</p>
PAPÉIS E RESPONSABILIDADES
<p>As posições dos indivíduos e grupos dentro da organização, incluindo o que se espera deles e que tarefas são responsáveis por concluir.</p>
HISTÓRIAS E MITOS
<p>Casos e histórias contados pelos membros da empresa para as pessoas de dentro e de fora da organização. Comunicam sua história e dão destaque a eventos, pessoas e pontos críticos relevantes.</p>
ESTRUTURA
<p>Quadro de referência, formal ou informal, que retrata o modo de funcionamento da organização. A estrutura reflete e preserva as bases de poder e revela relacionamentos importantes.</p>
(Continua)

(Continuação)
SÍMBOLOS
Logomarca, linguagem, terminologia, títulos e símbolos de status, como salas e carros, que revelam os valores e crenças da empresa.
SISTEMAS E REGRAS
Métodos formais usados para controlar, medir e recompensar o desempenho. Os sistemas e regras refletem os valores e atitudes organizacionais. Determinam explicitamente como a empresa vai motivar, monitorar e reforçar os comportamentos.
VALORES
Crenças essenciais, profundamente enraizadas, da organização – suas maiores preocupações, independem do ambiente externo.
<i>Fonte: O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. págs. 49 e 50.</i>

A distância cultural não é apenas o tema mais importante para o entendimento do comércio internacional, como também é a maior distância que separa não só algumas regiões de um próprio país, mas também os diferentes países do mundo.

“Todos nós nascemos em uma cultura que norteia nossa experiência individual e nossa socialização. É um processo imperceptível que se inicia desde o momento em que nascemos e se torna evidente somente quando temos a oportunidade de defrontar a cultura à qual pertencemos com uma outra.

Quando o processo de internacionalização de uma empresa começa, dois movimentos culturais simultâneos e opostos acontecem: primeiro, um movimento de adaptação da empresa e dos seus profissionais a outras culturas; segundo um movimento no sentido inverso, sutil, de fazer com que nossa cultura e nossos valores sejam aceitos no exterior, por meio dos nossos produtos e até por meio de práticas administrativas e estilos gerenciais.

Em outras palavras, quando adaptamos um produto para ser vendido no exterior, estamos simultaneamente entendendo o diferente e respeitando as peculiaridades daquela sociedade e, ao mesmo tempo, levando nossa cultura e nossos valores a outros povos. (...)

Assim, o maior desafio das empresas que operam no comércio exterior é tornar suas organizações e seus profissionais multiculturais, evitando, desta forma, conflitos culturais, que tornam as atividades internacionais ineficazes. Mas, como tornar uma empresa ou profissional, multicultural? Em primeiro lugar, entendendo o que é cultura.”⁵

5. SOARES, Cláudio César. “Introdução ao Comércio Exterior” In: Fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo. Ed. Saraiva. 2004, pág. 202.

QUADRO 1.1.2.2 DIMENSÕES DO CONCEITO DE CULTURA



SOARES, Cláudio César. "Introdução ao Comércio Exterior" In: Fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo. Ed. Saraiva. 2004, pág. 203

O quadro 1.1.2.2 acima, explicita como cada país tem seus princípios para desenvolver sua cultura, enraizadas nas pessoas, desde seu nascimento. É o estilo de vida socialmente adquirido ao longo da vida por seus pais e também imposto por aquela determinada sociedade, que define o tipo de pessoa e as relações destas com o mundo. O mesmo acontece com suas empresas domésticas as quais são frutos do trabalho e conhecimento destas pessoas.

Para atravessar as barreiras geográficas, nos dias de hoje, é necessário aprender e compreender a cultura dos diferentes países. As empresas precisam de orientação e conhecimentos específicos sobre as culturas para obter sucesso. Entender seus clientes, seus gostos e suas necessidades de compra, é o primeiro grande passo para o sucesso de uma empresa.

1.2 ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO DA EMPRESA OU MARCA NO MERCADO INTERNACIONAL

Para entrar no mercado internacional é preciso ter muito controle sobre os aspectos culturais, pois mesmo que haja um choque cultural, as vendas têm que continuar, até que se possa reverter à situação.

Há quatro diferentes tipos de estratégias utilizadas para tornar uma empresa ou marca global. Estas estratégias são, principalmente, usadas por empresas do setor varejista (como é o caso estudado, a rede Wal-Mart).

1ª Estratégia é a Orgânica: É uma estratégia que identifica o país de destino da empresa ou marca com o país de origem por sua cultura (culturalmente próximos) e significa que “o crescimento alcançado por um varejista, que usa seus próprios recursos, para adquirir pontos existentes de outros varejistas ou para começar do zero”⁶. Isto é, se aproveita da proximidade cultural entre os países, para lançar sua empresa ou marca no mercado estrangeiro.

2ª Estratégia é a entrada no mercado internacional por meio de franquias. Essas franquias são acordos que podem ser firmados entre o franqueador e um único franqueado, em um outro país ou um franqueador e um franqueado, que fazem uma rede de subfranquias (conhecido como franquia máster). Há também o tipo de franquia direta, que é um acordo entre um franqueador e vários franqueados, que estão em um mesmo país.⁷

As franquias são empresas individuais, independentes entre si, que dividem apenas uma mesma marca em comum.

A 3ª Estratégia é a Aquisição que “envolve a compra de múltiplos pontos-de-venda no mercado-alvo”⁸.

A estratégia de aquisição é muito usada em mercados saturados nos quais apresentam a facilidade de se adquirir uma empresa ao invés de construí-la ou até mesmo estruturá-la (Como é no caso da estratégia orgânica).

E a 4ª Estratégia, a *Joint-Venture*. Uma estratégia de entrada no mercado em que os parceiros compartilham a propriedade de uma entidade comercial.

A *Joint-Venture*, com um sócio local, tem como objetivo participar mais extensamente de mercados estrangeiros do que ter que exportar seus produtos ou conceder licenças para que isso aconteça. As empresas geralmente firmam acordos, com a parceria entre as empresas, para expandirem suas marcas.

Esta estratégia é mais usada quando o país estrangeiro apresenta cultura muito diferenciada da cultura do país de origem (países culturalmente distantes), ficando difícil a penetração da marca ou empresa no país desejado. É a estratégia mais aceita pela maioria dos varejistas europeus para entrada na Ásia⁹.

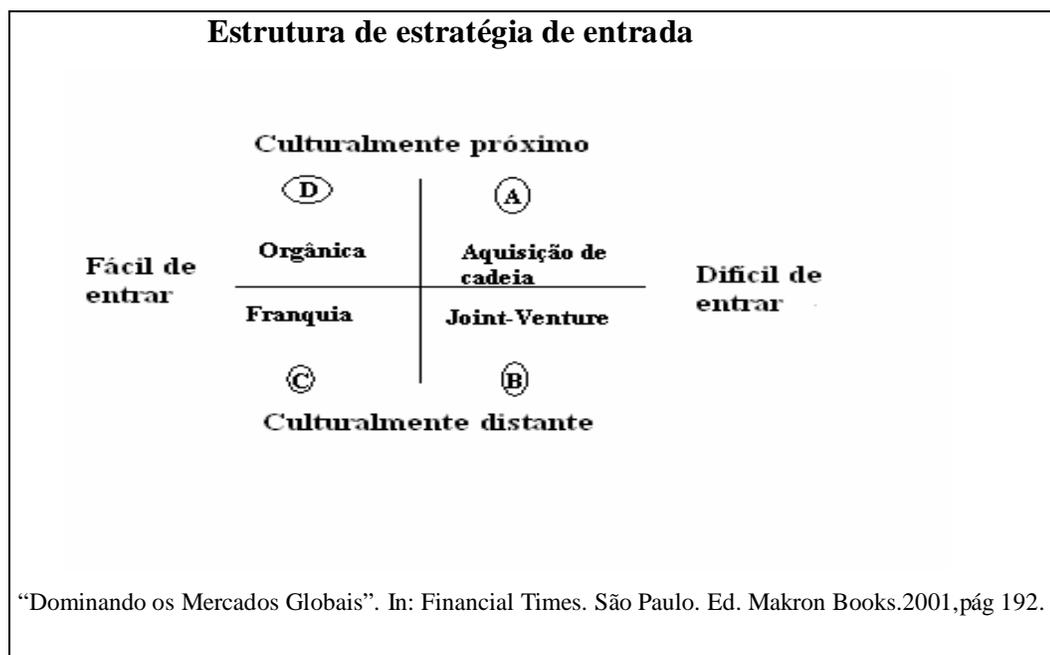
6. “Dominando os Mercados Globais”. In: Financial Times. São Paulo. Ed. Makron Books. 2001, pág 193.

7. Ibidem, pág. 193.

8. Idem, pág. 193.

9. Idem, pág. 196.

“Tomados em conjunto, os dois eixos ajudam-nos a distinguir quatro tipos de estratégias de entrada: orgânica, franquia, aquisição e joint-venture. Muitos fracassos ocorrem no varejo internacional por causa da maneira errada de entrar. Isso geralmente ocorre porque o varejista ou subestima as diferenças culturais que enfrenta por estar muito confiante no seu formato e no seu sucesso interno, ou porque não quer perder o controle e recusa o capital estrangeiro e as competências locais”¹⁰



As estratégias de aquisição e orgânica são culturalmente próximas, facilitando a entrada da empresa ou marca no país estrangeiro, enquanto que as estratégias por meio de franquias e Joint-Venture são culturalmente distantes.

Isto quer dizer que as duas primeiras estratégias possuem demandas parecidas entre o país franqueador e o franqueado; já as duas últimas estratégias possuem estruturas diferentes entre os países de origem e o de destino da empresa ou marca, dificultando o processo de internacionalização destas (ver a estrutura de estratégia de entrada acima).

No âmbito da entrada da empresa no mercado externo, as estratégias de aquisição e Joint-Venture são difíceis de entrar no mercado externo, pois os países estrangeiros podem possuir barreiras à entrada dessas empresas, por terem em seus mercados internos falta de mão-de-obra qualificada, fortes competidores, restrição quanto à localização e ao tipo de publicidade que será feita, exigência de certos tipos de licenças e sistemas de seguros desfavoráveis¹¹.

10. “Dominando os Mercados Globais”. In: Financial Times. São Paulo. Ed. Makron Books.2001,pág 193.

11. Idem, pág. 192

Nos casos de estratégia orgânica e de franquias, essas dificuldades, como as apresentadas para as outras estratégias, não existem ou, caso existam, são fáceis de serem solucionadas.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

“Cada organização apresenta sua própria cultura, e todos os seus aspectos são influenciados pela maneira como sua cultura funciona. Portanto, é de fundamental importância que a empresa compreenda o que é a cultura e como ela funciona. Estrategicamente falando, é vital saber se a cultura a está ajudando a satisfazer as necessidades do ambiente ou se está obstruindo seu caminho, impedindo-o de atingir seu potencial máximo em termos de produtividade, lucratividade e desempenho.”¹²

Algumas empresas possuem culturas que podem ser facilmente reconhecidas. Essas empresas apresentam uma mesma postura e imagem própria. Outras empresas apresentam características menos fortes e são mais difíceis de serem reconhecidas. São muito maleáveis aos fatores externos e se adaptam com facilidade ao mercado estrangeiro; costumam entrar com muito mais ousadia ao enfrentar os mercados desconhecidos.

Há como se analisar alguns pontos para reconhecermos as estruturas e imagens feitas pelas empresas. Como por exemplo, no quadro 1.1.2.1 – componentes da cultura organizacional (ver página 10), onde é possível reconhecer alguns aspectos da cultura de uma empresa.

As empresas que apresentam culturas fortes são aquelas em que a imagem ou a marca da empresa é facilmente reconhecida e se enquadra nos componentes, enquanto, no caso das empresas que possuem padrões menos fortes, ou menos reconhecíveis, há maior adaptabilidade nos mercados estrangeiros.

“A força é determinada pelo grau em que os membros compartilham de maneira uniforme todos os valores, crenças, premissas, interpretações, significados, práticas e comportamentos.”¹³

1.4 MARKETING

Os princípios do plano estratégico de marketing para uma empresa que visa o mercado externo são os mesmos de uma que opera no mercado doméstico. No entanto, sua operacionalização envolve as características de uma mercado global.

12. O'BRIEN, Virginia. “MBA – Compacto – Negócios”. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 47.

13. Ibidem, pág. 57.

Portanto, uma empresa que atua no mercado internacional necessita desenvolver uma estratégia de marketing compatível com o ambiente competitivo do mercado escolhido.

Para que a empresa possa divulgar seus produtos ou marca e atrair seus clientes, ela precisa conhecê-los, reconhecer suas necessidades e desejos, e identificar qual a melhor localização para atingir esses clientes.

Podem ser usados vários métodos para o reconhecimento dos clientes, por isso o marketing se torna tão importante para a empresa, pois define o entrosamento e a maneira que será proposta à relação entre o cliente e a empresa.

Veja os quadros 1.4.1 e 1.4.2. a seguir. Eles retratam as estratégias e ferramentas de marketing usadas para melhor atender ao cliente e suas principais formas de abranger suas necessidades e interesses:

QUADRO 1.4.1 – ESTRATÉGIA DE MARKETING BÁSICA

- Defina os segmentos e requisitos do público-alvo.
- Defina valores e benefícios e posicione o produto.
- Determine o preço adequado ao produto.
- Determine como o produto será apresentado ao mercado.
- Crie uma estratégia de comunicação que aumente a consciência do público visado e convença-o a comprar o produto.

Fonte: O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 224.

QUADRO 1.4.2 FERRAMENTAS BÁSICAS DO MIX DE MARKETING: QUATRO "P'S"

Produto

Bens ou serviços postos à venda para o cliente que ajuda a organização a atingir suas metas. Envolve aspectos como recursos do produto, qualidade e confiabilidade. As atividades incluem o desenvolvimento do produto, tal como planejamento e P&D, e atividades posteriores, tais como instalação, atendimento ao cliente e na satisfação ao longo de todo o processo de troca. (Continua)

(Continuação)
Preço
Quanto custa o produto – o dinheiro trocado por ele. Envolve a determinação de quanto cobrar. Para comprar o produto, o cliente deve perceber que os benefícios do produto superam o preço. As empresas ou reduzem os preços ou aumentam o valor, ou a percepção do valor, para seduzir os clientes para que comprem.
Ponto
Distribuição – levar o produto até onde o cliente possa comprá-lo. Envolve estoque, transporte e localização. A ênfase atual é manter-se perto dos clientes a fim de satisfazer com maior eficiência as necessidades dos clientes. O local deve convir ao cliente. A tecnologia da informação, porém, está afetando o “lugar”, à medida que mais produtos são comercializados no “espaço”.
Promoção
Comunicação – inclui propaganda, promoção de vendas e relações públicas.
Fonte: <i>O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 224.</i>

O marketing cria a oportunidade da empresa de conhecer seu cliente em potencial e construir um relacionamento duradouro (fidelização do cliente), pois o cliente vem sempre em primeiro lugar.

O marketing é muito importante para determinar o futuro do relacionamento entre o cliente e a empresa, e como estes laços serão “atados”. É a forma constante de estar “apresentando” o produto ou marca e fazer com que este seja desejado e consumido.

Desta forma, a empresa está sempre em contato com os desejos e necessidades dos seus clientes.

Este marketing de relacionamento, também conhecido como o marketing tradicional, é aquele no qual a empresa, inserida no mercado, analisa seu potencial diante da massa de clientes que conquistou (ver quadro 1.4.3). Ele determina os passos ou metas que a empresa precisa alcançar para chegar até seus clientes.

QUADRO 1.4.3. SEIS PASSOS PARA A SEGMENTAÇÃO	
1.	Determine as fronteiras do mercado conforme a estratégia de negócios.
2.	Identifique as variáveis de segmentação que serão mais úteis.
3.	Colete e analise os dados da segmentação, identificando os clientes com as mesmas necessidades e desejos.
4.	Esboce um perfil de cada segmento com informações sobre as variáveis, de modo a compor um quadro do comportamento de compra.
5.	Atinja os segmentos procurando as melhores oportunidades decorrentes do emparelhamento dos recursos da empresa com tais oportunidades.
6.	Elabore um plano de marketing que maior ressalte as características do produto e crie uma imagem que tenha apelo junto ao segmento visado. Defina o melhor método para atingir tal grupo.
<p>Fonte: <i>Alexandre Hiam e Charles D. Schew. Apud: O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 229.</i></p>	

O marketing tradicional torna a relação entre empresa e cliente muito mais pessoal. Desta forma, há como se ter uma melhor previsibilidade do futuro da empresa, já que os altos e baixos econômicos e possíveis imprevistos podem ser mais facilmente controlados por causa da segurança formada dessa relação, se o perfil do cliente e empresa forem minuciosamente identificados (ver quadro 1.4.4).

QUADRO 1.4.4 VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO	
Demografia	
Idade, gênero, raça, etnia, estado civil, tamanho da família, configuração familiar, educação, ocupação, renda.	
Geografia	
Nacional, regional, local, urbano, suburbano, rural, clima, população.	
Psicografia	
Valores, crenças, atitudes, opiniões. Pode ser segmentada por religião, cultura, <i>status</i> socioeconômico, preferências políticas, ocupação, interesses, <i>hobbies</i> e quaisquer afiliações que ajudem a conhecer gostos e preferências.	
Comportamentos	
Fidelidade à marca, taxa de uso, benefícios percebidos, aplicação, prontidão do comprador.	
Fonte: <i>O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 230.</i>	

O marketing cria uma colaboração entre cliente e empresa. A empresa que consegue manter suas vendas e facilmente abre seu mercado é aquela que melhor controla sua vulnerabilidade, investe em seu mercado, apresenta inovações (principalmente tecnológicas) e mais conhece seu cliente. Desta forma, a empresa se torna mais forte e o cliente cada vez mais satisfeito (ver quadro 1.4.5).

QUADRO 1.4.5 FORMA DE DIFERENCIAÇÃO	
Produto	Segmentos
Inovações técnicas	Mercados mal atendidos
Novos ingredientes	Mercados globais
Novas funções	Novos segmentos
Melhores atributos físicos	

Preço	Distribuição
Melhor valor	Novos canais
Incentivos a volumes maiores	Serviços dentro de loja
Descontos maiores ou ofertas Especiais	Pontos da empresa

Adaptado de: *Robert T. Davis, "Marketing Management; Becoming a Market-Driven Company", in The Portable MBA, eds. Eliza G. C. Collins e Mary Anne Devanna (New York: John Wiley & Sons, 1990), p. 184. Apud: O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 230.*

1.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

“A tecnologia da informação permite que todas as partes envolvidas na distribuição mudem no sentido de interligarem-se ainda mais intimamente, de receberem as informações simultaneamente e receber dados em tempo real ou o mais próximo possível disso, mesmo quando os pontos de distribuição estejam espalhados pelo planeta.”¹⁴

O uso da tecnologia da informação, nos dias de hoje, pode ser, muitas vezes, vital para o desenvolvimento e crescimento da empresa, principalmente no âmbito internacional.

Com os computadores em nossas vidas modernas, ficou ainda mais fácil, tanto para a empresa quanto para o cliente, buscar interesses similares, tornando os negócios que uma vez eram totalmente reais, em virtuais: “acelera as atividades, reestrutura o poder e dinamiza as informações”¹⁵ (ver quadro 1.5.1).

A tecnologia da informação, atualmente, é um recurso usado por praticamente todas as pessoas do mundo, com raras exceções. O acesso a um computador se tornou muito fácil e rápido. É um meio de comunicação e de controle internacionalmente poderoso.

A Tecnologia da informação trouxe muitos avanços para o crescimento da empresa, ampliou sua capacidade de comunicação, não só com os clientes, mas também entre seus funcionários, podendo, desta forma, analisar e obter resultados cada vez mais apropriados para a empresa e para o cliente.

14. O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 240

15. Ibidem. Pág 180.

QUADRO 1.5.1 O IMPACTO DA TECNOLOGIA
Estrutura Organizacional
Através de sistemas eletrônicos em rede a informação cruza fronteiras rapidamente, criando novas estruturas organizacionais que se estendem para além de departamentos funcionais, unidades de negócios estratégicos, divisões e até à própria empresa.
Recursos humanos
A tecnologia da informação proporciona aos trabalhadores a capacidade de trabalhar fora de escritórios virtuais, propiciando uma maior flexibilidade nas programações de trabalho. Embora algumas pessoas tenham perdido o emprego, em decorrência dos avanços tecnológicos, o mundo digital levou outras a aprimorar suas competências. A TI incentiva a necessidade de mais treinamento e qualificação.
Relações
Os banco de dados e redes permitem que os representantes do atendimento ao cliente apresentem respostas imediatas e um atendimento rápido e especializado. Por meio da tecnologia da informação, os produtos podem ser personalizados, de modo a satisfazer as necessidades do cliente. Isto vem dar suporte ao desenvolvimento de relações de parceria entre empresas e clientes e resultados em níveis mais elevados de satisfação do cliente. Formam-se novas parcerias entre empresas e fornecedores com a disposição da informação ao longo da cadeia de distribuição, e as empresas descobrem o valor do trabalho em conjunto.
Operações de fabricação
A tecnologia da informação reduz o tempo do ciclo, os defeitos dos produtos, os custos de fabricação e acelera as interações com clientes e fornecedores nas empresas de fabricação e serviço. A fabricação, integrada por computador (CIM, computer-integrated-manufacturing), o desenho, auxiliado por computador (CAD, computer-aided-design) e os avanços na tecnologia dos chips permitem a criação de uma variedade mais ampla de produtos inovadores. (Continua)

(Continuação)
Marketing e novos produtos
Através de amplos bancos de dados de pesquisa de mercado, os departamentos de marketing podem identificar os desejos e necessidades dos clientes com grande especificidade, segmentando os mercados com precisão crescente. A TI permitiu às empresas acompanhar os clientes individualmente, abrindo caminho para produtos personalizados e para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes valorizados. Esta tendência alimentou os vínculos entre marketing, P&D e fabricação, com equipes multifuncionais projetando e produzindo itens personalizados.
Planejamento estratégico
A tecnologia da informação impulsiona o progresso, a produtividade e o lucro, constituindo um importante fator estratégico para ganhar vantagem competitiva.
<i>Fonte: O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. págs. 181 e 182.</i>

O conhecimento da empresa se torna cada vez mais rápido, agilizando o processo de elaboração de um produto cada vez melhor. Sem este conhecimento, afeta-se o desempenho dos funcionários e acarreta um desenvolvimento inferior do produto. Desta forma, a empresa perde cada vez mais oportunidades de negócios.

O Quadro 1.5.2 mostra mais claramente a influência exercida pela Tecnologia de informação nas empresas, em diferentes níveis, que constituem benefícios potenciais.

QUADRO 1.5.2 CINCO NÍVEIS DE TRANSFORMAÇÃO PROPICIADA PELA TI
Nível 1 Exploração localizada
A TI, tal como os números de discagem gratuita, sistemas de entrada de pedidos, sistema de controle de estoque e correio eletrônico, aplicada a sistemas isolados, geralmente propicia poucas mudanças na estratégia de negócios e pode ser facilmente copiada pela concorrência. Sem indicadores de desempenho adequados, os níveis de mudança do desempenho relacionados às mudanças da tecnologia jamais poderão ser testados com precisão. As aplicações da TI, no nível 1, podem reduzir custos e acelerar as respostas, mas há pouca diferenciação no mercado. A fim de criar vantagem competitiva, os gerentes precisam agregar valor a cada aplicação. (Continua)

(Continuação)

Nível 2 Integração interna

A integração interna possui dois componentes: (1) interconectividade e interoperabilidade de diferentes sistemas, operando através de uma plataforma comum; e (2) interdependência dos processos de negócios entre as funções. As empresas tendem a concentrar-se mais na interconectividade que na interdependência, mas os dois elementos são importantes e precisam ser explorados. Enfatizar um sem o outro não vai proporcionar vantagem competitiva.

Nível 3 Reestruturação dos processos de negócios

A TI não deve ser simplesmente inserida sobre os processos existentes; deve ser empregada como alavanca estratégica na estruturação dos processos de negócios. A funcionalidade da TI pode transformar processos básicos, tais como centralização vs. descentralização, linha vs. equipe de apoio e coordenação vs. controle. A reestruturação precisa ser abordada de maneira racional e sistemática. As empresas têm de compreender os processos da concorrência, assim como os seus próprios processos, antes de assumir mudanças enormes.

Nível 4 Reestruturação da rede de negócios

Os vínculos do processo com a criação e a fabricação constituem o potencial para diferenciação e expandem a reestruturação da rede de negócios. No entanto, o intercâmbio eletrônico de dados (EDI), por si só nada faz. A mera partilha de informações com clientes e fornecedores ou o simples processamento de transações por meios eletrônicos não oferece vantagem competitiva. No entanto, proporciona à organização uma maior eficiência administrativa, como a movimentação dos estoques propicia eficiência operacional, dinamizando os níveis de estoque na cadeia de abastecimento. Só quando a TI aprimorar o processo decisório ou proporcionar serviços com valor agregado distintivos é que ela vai ser tornar estratégica. Quando os parceiros, nessas trocas, conseguem alavancar as competências na rede compartilhada – por exemplo, evitando a integração vertical na empresa – é que se ganhou vantagem competitiva.

(Continua)

(Continuação)
Nível 5 Redefinição do escopo dos negócios
As redes mais flexíveis e fluidas de <i>joint-ventures</i> , alianças e parcerias vêm substituindo as economias de escala hierárquicas, extensões de linhas de produtos verticais e incorporações e aquisições verticais. Os gerentes têm de demonstrar como o uso das aplicações de TI aprimoram a coordenação e o controle dos processos de negócios, dentro da empresa, com os processos de negócios fora dela. A TI deve aumentar a capacidade de combinar competências essenciais, de modo que tenham um maior apelo junto aos clientes. A infraestrutura de TI deve dar suporte a uma coordenação e um controle suficientes.
Fonte: N. Venkatraman, <i>“IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition”</i> , <i>Sloan Management Review</i> (inverno de 1994, vol.35, no.2), pp. 73-74. Apud: O’BRIEN, Virginia. <i>“MBA – Compacto – Negócios”</i> . Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. págs. 191 e 192.

A TI pode ser utilizada de diferentes maneiras, para que uma empresa obtenha informação e conhecimento para a melhoria e desenvolvimento de sua performance. No início do uso de TI, seu objetivo era praticamente para tornar apenas mais eficiente as funções administrativas da empresa. Com o passar do tempo, o seu uso está cada vez mais diversificado e apresenta múltiplas funções, como conhecer melhor o cliente, controlar seu estoque, analisar sua performance, controlar seu rendimento e crescimento econômico, conhecer seus funcionários, entre outros benefícios que o uso de TI trouxe para as empresas.

“Nenhuma aplicação de TI em si é estratégica. Ela só se torna estratégica de acordo com o modo como é utilizada. Um dos mais conhecidos sistemas de TI – o Sabre System Computer Reservation System, da American – torna-se estratégico não apenas por facilitar o processo de reserva de lugares, mas porque a informação que fornece é empregada para tomar decisões mais conscientes a respeito de programações, determinação de preços e promoções.”¹⁶

1.6 DETERMINAÇÃO DE PREÇOS COMO ESTRATÉGIA

Atualmente, é necessário cativar o cliente não só pela qualidade do produto, mas também pelo preço deste, pois o mundo globalizado torna as empresas cada vez mais competitivas e a concorrência cada vez mais acirrada.

Desta forma, um dos grande diferenciais que pode conquistar o cliente, além da necessidade e interesse pelos produtos, é o preço.

16. O’BRIEN, Virginia. *“MBA – Compacto – Negócios”*. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. págs. 192.

Os preços dos produtos devem ser bem elaborados, bem como os preços empregados nos produtos que serão comercializados nos diferentes países, para que possam agradar ao cliente, estar dentro das leis do comércio de cada país e ainda assim obter lucro para a empresa.

Observando os conceitos básicos de fixação de preços, referente ao quadro 1.6.1, os administradores globais devem buscar sistemas e políticas que façam a análise da “precificação” adequada para os mercados interno e estrangeiro.

QUADRO 1.6.1 OITO CONSIDERAÇÕES BÁSICAS PARA A FIXAÇÃO DE PREÇOS EM ATIVIDADE DE MARKETING FORA DO PAÍS DE ORIGEM

1. O preço reflete a qualidade do produto?
2. O preço é competitivo?
3. A empresa deve buscar penetração no mercado, *skimming* ou algum outro objetivo na fixação dos preços?
4. Que tipo de descontos (de troca, para pagamento à vista, por quantidade) e concessões (propaganda, trade-off) a empresa deve oferecer a seus clientes internacionais?
5. Os preços devem diferir de acordo com o segmento de mercado?
6. Que opções de fixação de preços estão disponíveis se os custos da empresa aumentarem ou diminuïrem? A demanda no mercado internacional é elástica ou inelástica?
7. Os preços da empresa provavelmente serão vistos pelo governo do país de origem como razoáveis ou excessivos?
8. As leis de dumping do país estrangeiro criam algum problema?

Fonte: *KEEGAN, Warren J./GREEN, Mark C. “Princípios de Marketing Global”, pág. 352.*

Há três tipos de estratégias usadas para a fixação de preços, orientadas pelo cliente: Skimming do Mercado, fixação de preços por penetração e retenção do mercado.

Skimming nada mais é do que “*uma tentativa deliberada de atingir um segmento do mercado que esteja disposto a pagar um preço mais alto por um produto.*”¹⁷

17. KEEGAN, Warren J./GREEN, Mark C. “Princípios de Marketing Global”, pág. 355.

Esta estratégia é usada quando a concorrência e a capacidade de produção são limitadas, pois quando o preço do produto é muito alto, fica-se restringido a demanda do produto, já que somente o comprador aqueles que estiverem dispostos a pagar por ele.¹⁸

“As metas dessa estratégia de fixação de preços são maximizar a receita sobre um volume limitado, adequar a demanda à oferta disponível e reforçar as percepções do cliente quanto ao alto valor do produto. Quando isto é feito, o preço é parte da estratégia total de posicionamento do produto.”¹⁹

Já a fixação de preços por penetração, é uma estratégia para que o produto se torne competitivo, para obter uma posição no mercado, mesmo que para isto a empresa tenha que acarretar prejuízos por um certo período de tempo.

“Instalações eficientes de escala e de mão-de-obra de baixo custo permitem que as empresas que usam esse tipo de fixação de preços no marketing internacional desfiram um ‘ataque’ sobre o mercado.”²⁰

E por último, a estratégia de retenção do mercado, que é aquela usada pelas empresas, para que possam continuar competindo no mercado. Para isto, a empresa precisa estar sempre ajustando os preços de acordo com a concorrência, ou, se tratando de uma empresa global, esta tem que estar de acordo com a taxa cambial flutuante de cada país. Muitas dessas empresas usam esta estratégia quando a moeda de seu país apresenta uma valorização em relação às moedas dos demais países.²¹

“Se as empresas com negócios internacionais mantêm seus níveis de preços, as conversões de câmbio vinculadas a sua moeda local *forte* elevam automaticamente o preço de muitos produtos, fazendo com que essas empresas percam muitos mercados internacionais. Para evitar isso, muitas vezes as empresas acabam não definindo preços com base na conversão do preço pela taxa cambial atual, mas sim na situação competitiva em cada mercado e na capacidade e disposição de pagamento dos clientes.”²²

Diversos fatores influenciam a tomada de decisão quanto ao preço, como os fatores internos da empresa (variáveis estratégicas e econômicas); fatores de mercado (quanto à oferta do concorrente, ou quanto à saturação do mercado);

18. KEEGAN, Warren J./GREEN, Mark C. “Princípios de Marketing Global”, pág. 355.

19. Ibidem, pág. 355.

20. Idem, pág.355.

21. Idem, pág. 356.

22. Idem, pág. 356.

fatores referentes também à natureza do produto (se o produto é uma novidade ou já existe no mercado).

Quanto ao produto ser novidade ou não, existe uma tabela para exemplificar a “precificação” usada para os produtos conforme sua participação no mercado – níveis de ciclo de vida do produto no mercado (ver quadro 1.6.2).

QUADRO 1.6.2 PRECIFICAÇÃO AO LONGO DO CICLO DE VIDA DE UM

PRODUTO. – Retirado do livro: *O'BRIEN, Virginia. “MBA – Compacto – Negócios”. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. págs. 236.*

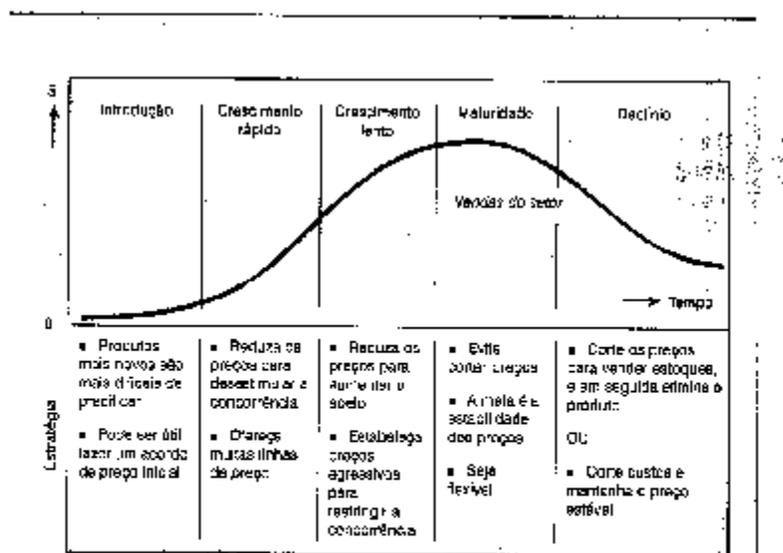


Figura 9.1 Precificação ao longo do ciclo de vida de um produto.
(Fonte: Alexander Hiam e Charles D. Schewe, *The Portable MBA in Marketing* (Nova York: John Wiley & Sons, 1992), p. 310.)

Estes são os principais pontos que poderiam ser destacados nas estratégias tradicionais para inserção do produto ou marca no mercado internacional.

Foram expostas, neste capítulo, as estratégias usadas pelas empresas, não só em seu mercado doméstico, mas principalmente no mercado internacional.

Este capítulo servirá como base para que seja feita a análise das estratégias sob o escopo da empresa Wal-Mart.

CAPÍTULO 02

2. METODOLOGIA

Para responder às questões propostas neste trabalho, será analisado o mercado, através de estratégias usadas pela Wal-Mart, para obter um espaço forte na inserção de suas lojas no exterior, apesar das grandes pressões sofridas por seus concorrentes, fornecedores e até mesmo pessoas civis.

Esta pesquisa será feita, através de análise documental, com base na fundamentação teórica estudada e nos conhecimentos adquiridos sobre a Wal-Mart.

Será feita uma análise minuciosa entre as relações apresentadas pela Wal-Mart, para promover seu crescimento, e as melhoras que ela poderá fazer para expandir cada vez mais no mercado internacional, sem que tenha prejuízos de seus serviços e de sua marca registrada de preços baixos.

A pesquisa será usada para fazer um debate teórico entre as premissas tradicionais usadas no comércio exterior e as premissas usadas pela Wal-Mart para o plano de internacionalização de empresas.

A relevância desta monografia encontra-se no conhecimento adquirido sobre as relações atuais de mercado, que não “respeitam” todos os tipos de regras de comércio tradicional, antes necessárias para se obter sucesso no mercado internacional.

CAPÍTULO 03

3. HISTÓRIA DA WAL – MART

A primeira loja do fundador da rede Wal-Mart, Sam Walton, foi na verdade uma franquia de uma loja chamada Ben Franklin da Butler Brothers, em Newport, Arkansas. Sua loja foi inaugurada no dia 1º de setembro de 1945, quando Sam tinha apenas 27 anos de idade e, antes de sua morte, em 1992 (ver foto abaixo), seu negócio possuía uma receita anual de US\$ 43 bilhões.



*Sam Walton – O fundador da Wal-Mart*²³

“Ele não tinha idéias predeterminadas sobre varejo; seu método de aprendizado era ouvir quem estava no negócio em vez de ler revistas especializadas. Desde cedo, buscou vantagem competitiva por meio de atividades engenhosas de inteligência de mercado, visitando concorrentes, verificando preços e mostruários, enfim, procurando qualquer informação que o ajudasse em sua própria loja. Aproveitar idéias alheias em vez de ser criativo nunca o incomodou. Não sentia vergonha que quase tudo que fez na vida copiou de alguém.”²⁴

23. Foto retirada do livro: SLATER, Robert. “Wal-Mart: Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003, p. 136.

24. Ibidem, pág. 37.

No início, Sam Walton seguia as regras de abastecimento de produtos da Butler Brothers, mais tarde descobriu uma cláusula no contrato com esta empresa que lhe permitia obter o abastecimento de sua loja com outros fornecedores que não fossem os já predeterminados pelo franqueador. Desta forma, começou a percorrer a cidade durante a noite para comprar as mercadorias com preços mais acessíveis para vender em sua loja.

Em 1949, Sam perdeu o aluguel de sua loja; por esta razão, resolveu comprar outra loja da mesma franquia (Ben Franklin), no lado oeste da praça da cidade, em Bentonville, Arkansas. Esta nova loja teve a sua inauguração em março de 1951 e foi a precursora da futura rede de varejo Wal-Mart, criada 11 anos depois.

Em 1953, veio a segunda loja de Sam, localizada em Fayetteville. Os seus concorrentes locais apostavam que em dois meses a loja fecharia, porém não foi o que aconteceu.

“De início, não se via como um varejista caipira como Sam Walton deixaria sua marca. Muitos dos cachorros grandes do varejo já haviam imprimido suas pegadas nas grandes cidades, os únicos lugares importantes para o varejo. Mas Sam Walton contava com dois grandes atributos a seu favor: primeiro, foi talvez o maior comerciante de sua era. Tinha um instinto sobrenatural para sentir que produtos venderiam e a que preço, onde localizar seus estabelecimentos e como deveriam ser as lojas.”²⁵

Então, em 1962, o futuro fundador da rede Wal-Mart já possuía 16 lojas de franquia, localizadas nos estados de Arkansas, Kansas e Missouri.

“A operação daquelas lojas ensinou a Walton que o comércio de varejo tinha futuro nas cidades pequenas. Sua crença era a de que os habitantes de comunidades locais não deviam pagar mais pelas mercadorias do que pagariam em cidades grandes. Em geral, os comerciantes das cidades pequenas cobravam preços mais altos por causa das dificuldades de distribuição e da incapacidade de comprar tão barato quanto as grandes cadeias”²⁶

Sam Walton acreditava que os descontos serviriam como uma “arma” para poder comprar diretamente dos fornecedores, em grande quantidade. As reduções dos preços seriam dadas pelo aumento no volume dos produtos.

Com essa visão, Sam Walton teve a idéia de transformar as suas lojas de franquia, Ben Franklin, em uma rede de lojas de desconto, que pudesse vender seus produtos a preços baixos todos os dias e não apenas em certos dias de promoções.

25. SLATER, Robert. “Wal-Mart: Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003, p. 17.

26. Ibidem, pág. 38.

3.1. INÍCIO DA REDE WAL – MART

Em 2 de julho de 1962, Sam Walton, juntamente com seu irmão, abriram sua própria loja de desconto. Era o início das lojas Wal-Mart (nome sugerido por um associado), que inicialmente recebeu o nome de Wal-Mart Discount City, localizada em Rogers, Arkansas (ver foto abaixo).



Primeira loja Wal-Mart – por volta de 1962.²⁷

Já em seu primeiro ano de existência, as vendas da Wal-Mart atingiram US\$ 975.000,00 e, em 1969, sete anos depois, com 32 lojas, as vendas chegavam a US\$ 30,8 milhões.²⁸

“Em 1979, a Wal-Mart, com 276 lojas e 21.000 empregados, já alcançara vendas de US\$ 1 bilhão, tornando-se a primeira empresa a atingir tal marca em apenas 17 anos. Walton estava abrindo em média 100 lojas por ano. Com tantas inaugurações, algumas comunidades começaram a protestar contra o que veio a ser chamado de ‘Sprawl-Mart’ (Espalha-Mart), denotando a expansão desenfreada da empresa para as pequenas comunidades, destruindo o comércio local. A Wal-Mart contestava, com o argumento de que o declínio era consequência não de sua chegada às cidades, mas da inobservância das novas preferências dos clientes pelos pequenos comerciantes.”²⁹

No final do ano de 1989, a Wal-Mart já se tornava o primeiro varejista da história a declarar um lucro líquido de US\$ 1 bilhão. E em 1991, tornava-se o maior varejista dos Estados Unidos.

27. SLATER, Robert. “Wal-Mart: Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003, p. 136.

28. Ibidem, pág. 41.

29. Idem, pág. 44.

Sam Walton, quando faleceu em abril de 1992, havia construído o maior império varejista do mundo e era o segundo homem mais rico do mundo, depois somente do sultão de Breneí.³⁰

A Wal-Mart teve a sua primeira loja no exterior, em 1991, através de uma “joint-venture”³¹ com a cadeia mexicana Cifra, perto da Cidade do México, porém, só no ano de 2000 as lojas mudaram seu nome de Cifra para WAL MEX, hoje operando em 31 estados e com vendas anuais de US\$ 10.6 bilhões.

Além das lojas nos Estados Unidos e no México, atualmente, a Wal- Mart também possui lojas em³²:

- **Porto Rico** (atualmente com 32 lojas; 1ª loja foi aberta em 1992),
- **Canadá** (atualmente com 255 lojas; 1ª loja foi aberta em 1994),
- **Brasil** (atualmente com 19 lojas e com 116 lojas da rede Bompreço; 1ª loja foi aberta em 1995),
- **Argentina** (atualmente com 11 lojas; 1ª loja foi aberta em 1995),
- **China** (atualmente com 43 lojas; 1ª loja foi aberta em 1996),
- **Alemanha** (atualmente com 88 lojas; 1ª loja foi aberta em 1998),
- **Koreia** (atualmente com 16 lojas; 1ª loja foi aberta em 1998),
- **Reino Unido** (atualmente com mais de 277 lojas; 1ª loja foi aberta em 1999),
- **Japão** (atualmente com mais de 405 lojas; 1ª loja foi aberta em 2002).



-
30. SLATER, Robert. “Wal-Mart: Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003, p. 54.
31. Estratégia de entrada no mercado em que os parceiros compartilham a propriedade de uma entidade comercial. A Joint- Venture com um sócio local (neste caso, a Cifra) constitui uma forma de participar mais extensamente de mercados estrangeiros do que exportar ou conceder licenças.
32. Dados retirados do site oficial da Wal-Mart. www.walmart.com. Consulta no dia 26.09.05.

Atualmente, a Wal-Mart tem mais de 1.3 milhões de associados no mundo inteiro com aproximadamente 5.400 lojas. Possui um lucro de aproximadamente US\$ 9.1 bilhões.

“Com muito mais lojas cobrindo áreas geográficas muito mais amplas, a Wal-Mart hoje não é só um empreendimento mais influente e poderoso do que o deixado pelo fundador, mas também uma organização bem mais exposta ao mundo exterior do que admitia o patriarca em sua época, ou seja, muito mais visível e muito mais controversa. (...) A presença internacional do Mc Donald’s é mais ampla; porém, a Wal-Mart é o maior empregador privado do mundo, com 1,38 milhão de empregados.(...) Outras empresas, como a Home Depot, Staples e todas as outras superlojas, espalham suas marcas pelos lugares mais distantes do território americano, mas a Wal-Mart converteu no mais notável símbolo de Grande Loja, a mais visível das enormes organizações de varejo, a cadeia em si que, bem além de qualquer outra, desperta paixões, quase sempre positivas, mas às vezes negativas, nas comunidades em que atua.”³³

3.2 - WAL-MART - FATOS INTERESSANTES DOS ÚLTIMOS 35 ANOS

Apresentado abaixo, o quadro 3.2.1, que retrata os principais acontecimentos da Wal-Mart, entre 1969 e 2004.³⁴

QUADRO 3.2.1 – ÚLTIMOS 35 ANOS	
Ano	Fato
1969	□ Wal-Mart opera com 15 Lojas. Em 1969 a empresa torna-se uma incorporação.
1970	□ 38 Lojas em funcionamento, com vendas totalizando \$44,2 milhões. 1.500 associados.
1971	□ 51 Lojas, \$78 milhões em vendas e 2.300 associados. □ É implantada a divisão das ações e o plano de participação nos lucros.
1972/1974	□ Wal-Mart cresce para 100 lojas, vendas de 236,2 milhões em 1974 e 5.800 associados.
1975/1976	□ 153 Lojas, com vendas de \$478.8 milhões.
1977	□ 195 Lojas, com vendas de \$678.4 milhões e 15mil associados. □ Ocorre a primeira aquisição de porte - 16 lojas da Mohr Value Chain. □ A revista Forbes classifica o Wal-Mart como o número 1 na categoria de varejo.

33. SLATER, Robert. “Wal-Mart: Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003, p. 26 e 27.

34. Tabela fornecida pelo site oficial da Wal-Mart do Brasil. www.walmartbrasil.com.br. Consulta no dia 26.09.05.

1978	<input type="checkbox"/> 229 Lojas, com vendas de 900.2 milhões de dólares. <input type="checkbox"/> Aquisição da Hutheson Shoe Company, fundação da Farmácia, Serviço de Autos e Joalheria. <input type="checkbox"/> Sam recebe o prêmio o "Homem do Ano".
1979	<input type="checkbox"/> A Wal-Mart se torna a primeira empresa varejista a atingir a marca de \$1 bilhão de dólares em um período bem curto. São 20.500 associados.
1980	<input type="checkbox"/> 330 Lojas, com vendas de 1.6 bilhões de dólares
1982	<input type="checkbox"/> O aniversário de 20 anos marca vendas totalizando \$3.3 bilhões de dólares.
1983/1984	<input type="checkbox"/> 745 Lojas, com vendas totalizando \$6.4 bilhões. 100 lojas inauguradas em um só ano. <input type="checkbox"/> Em 1983 abre o primeiro Sam's Club em Oklahoma, tornando-se uma divisão permanente.
1985	<input type="checkbox"/> O programa " <i>Made in America</i> " é implantado com êxito. <input type="checkbox"/> 104.000 associados.
1986/1987	<input type="checkbox"/> A empresa tem o maior sistema de comunicação via-satélite nos EUA. <input type="checkbox"/> 1.114 Lojas, com vendas de 15 bilhões de dólares. <input type="checkbox"/> Fundação do Walton Institute, para treinamentos gerenciais. <input type="checkbox"/> Abertura dos primeiros hipermercados. <input type="checkbox"/> Novamente a Wal-Mart é classificada como uma das cinco empresas melhores administradas nos Estados Unidos.
1988	<input type="checkbox"/> Abrem-se os primeiros Supercenters na cidade de Missouri. <input type="checkbox"/> Dezesesseis Centros de Distribuição estão em operação. <input type="checkbox"/> 100 unidades SAM'S CLUB, com o total de 223.000 associados.
1989	<input type="checkbox"/> 1.402 Lojas, com vendas de 25,8 bilhões de dólares. <input type="checkbox"/> 272.000 associados. <input type="checkbox"/> O sistema de escaneamento de mercadorias é uniformizado para todas as unidades.
1990	<input type="checkbox"/> 1.573 Lojas, com vendas de \$32,6 bilhões. <input type="checkbox"/> A empresa faz a aquisição da Western Merchandise e MacLaine

	<p>Company.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A Wal-Mart é a maior empresa varejista em faturamento nos EUA. <input type="checkbox"/> 328.000 associados.
1991	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1.720 Lojas, com vendas de 43,9 bilhões de dólares. <input type="checkbox"/> Abertura da 1ª loja na área internacional, na cidade do México. <input type="checkbox"/> 371.000 associados.
1992	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1.880 Lojas, com venda de 55.4 bilhões de dólares. <input type="checkbox"/> Sam Walton recebe o prêmio Medalha da Liberdade, oferecido pelo governo dos Estados Unidos. <input type="checkbox"/> Há 434.000 associados.
1992	<input type="checkbox"/> Samuel Moore Walton falece em 05/04 de câncer nos ossos.
1993	<input type="checkbox"/> Introdução da Marca Própria Great Value.
1994	<input type="checkbox"/> Expansão internacional: Início das atividades no Brasil e na Argentina.
1997	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Com 680.000 associados em 50 estados a empresa é considerada o maior empregador dos EUA. <input type="checkbox"/> O faturamento anual excede 100 bilhões de dólares.
1998	<input type="checkbox"/> Aquisição de 21 lojas da Wertkauf na Alemanha.
1999	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aquisição de 74 lojas da Interspar na Alemanha. <input type="checkbox"/> Aquisição do Grupo ASDA, da Inglaterra (229 lojas).
2001	<input type="checkbox"/> Reconhecimento pela revista Hispanic Business Magazine como uma das empresas que mais valoriza a diversidade.
2002	<input type="checkbox"/> Registro da maior vendagem em um único dia na história dos Estados Unidos – 1,43 bilhões de dólares no dia anterior ao feriado de Ação de Graças - Thanksgiving.
2003	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aquisição do grupo Bompreço, no Brasil (149 lojas e 3 centros de distribuição). <input type="checkbox"/> Reconhecimento pela Revista FORTUNE como a empresa mais admirada dos Estados Unidos.
2004	<input type="checkbox"/> Reconhecimento pela Revista FORTUNE, pelo segundo ano consecutivo, como a empresa mais admirada dos Estados Unidos.

“A HISTÓRIA DA MAIOR empresa do mundo começou há apenas 55 anos, em Betonville, uma cidadezinha de hábitos caipiras, encravada no estado americano de Arkansas. Nesse período, a Wal-Mart – Maior rede de varejista do mundo, maior companhia americana, mais poderosa cliente das indústrias de bem e consumo – passou de um empório a uma potência, cujas vendas equivalem ao PIB da Bélgica. Com quase 1,7 milhão de funcionários, a Wal-Mart beira inacreditáveis 300 bilhões de dólares em vendas anuais. Muitos dos grandes movimentos do capitalismo americano – como a recente fusão da Procter & Gamble com a Gillette – foram resultados da enorme pressão exercida pela rede. A Wal-Mart é, de qualquer ângulo que se olhe, um fenômeno de dimensões avassaladoras. Uma corporação que desperta admiração, temor e espanto.”³⁵

A Wal-Mart tem um potencial muito grande para persuadir seus fornecedores a melhorarem seus empreendimentos, crescerem e participarem cada vez mais do mercado.

35. EXAME. Ano 39, nº 15, Edição 848, do dia 03 de agosto de 2005. Pág. 23.

CAPÍTULO 04

4. ANÁLISE DAS NOVAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA EMPRESA WAL – MART NA CONQUISTA DO MERCADO AMERICANO E ESTRANGEIRO

Hoje em dia, a Wal – Mart é a maior empresa em faturamento do mundo e investe em vários mercados estrangeiros.

Atualmente, vem investindo bastante no mercado brasileiro (comprou a rede de supermercados BomPreço, que possui lojas em quase todo território brasileiro e está negociando a rede varejista do sul do país, a Sonae – ver anexo 04 página nº 68), passando do sexto para terceiro lugar, no ranking nacional de supermercadistas, somente levando em consideração os preços baixos e a dedicação aos seus clientes.

“A cultura Wal-Mart é um dos fatores de sucesso da atuação da rede no mundo. Presente em 11 países, a rede Wal-Mart mantém a consistência de sua atuação local devido às crenças e valores compartilhados, criados pelo fundador da empresa, Sam Walton. Não importa se você vai a uma loja Wal-Mart em sua cidade ou em qualquer outra unidade fora do país; garantimos que encontrará sempre os melhores preços, produtos de qualidade e o atendimento ao cliente diferenciado, padrão em todas as unidades da rede.”³⁶

A Wal-Mart possui regras que trabalham para manter o diferencial da empresa, sendo estas normas, uma maneira de manter sua marca registrada realmente única e singular. Onde quer que se esteja, desde a China a Porto Rico, ao visitar uma destas lojas, com certeza, algo de muito familiar será encontrado no caminho.

Não só a atmosfera de bons preços e de bom atendimento é criada para ser o diferencial da empresa, mas também a forma de trabalho é muito diferente dos demais.

Os funcionários se reúnem em encontros “familiares” semanais, para discutir e celebrar o andamento da empresa. Fazem destes momentos verdadeiras festas, sob o grito de guerra da empresa (ver capítulo 05, página 47) e a filosofia de “preços baixos todos os dias”. Não há como esta empresa ser comparada com nenhuma outra, em organização e agilidade.

36. Citação retirada do site da Wal-Mart no Brasil, www.walmartbrasil.com.br (link sobre a cultura da organização).

Quando a Wal – Mart chega ao mercado, atemoriza todos os seus concorrentes, não só os pequenos comerciantes, como era no tempo de Sam Walton, mas também as grandes redes varejistas, como Carrefour e o Grupo Pão-de-Açúcar.

Um bom exemplo deste “perigo”, enfrentado pelas empresas concorrentes, é transmitido pelo artigo de Jim Hightower³⁷, que fala com indignação sobre o mercado subtraído pela Wal-Mart, com a diferença de preços em relação a outros varejistas.

O artigo de Jim Hightower é sobre a necessidade das empresas concorrentes da Wal-Mart começarem a se esforçar, para não perderem o espaço conquistado no mercado.

Em termos de estratégias, principalmente os pequenos comerciantes serão devastados pela Wal-Mart, por causa dos preços baixos e da comodidade que é oferecida, pois é possível encontrar os vários produtos que se deseja adquirir em apenas uma loja, sem se preocupar em pesquisar em outros lugares.

“Why should we accept this? Is it our country, our communities, our economic destinies—or theirs? Wal-Mart’s radical remaking of our labor standards and our local economies is occurring mostly without our knowledge or consent. Poof— there goes another local business. Poof—there goes our middle-class wages. Poof—there goes another factory to China. No one voted for this . . . but there it is.”³⁸

A Wal - Mart é uma empresa que preza por três valores para venda e sucesso de seus produtos: preços baixos, bons serviços e bom atendimento ao cliente (ver capítulo 05, página 43). Há também um grande sistema de abastecimento de produtos, que faz com que exista um enorme volume de estoque em suas lojas.

Desta forma, nenhum produto estará em falta; isto faz com que o cliente saia sempre satisfeito de uma loja.

No entanto, a Wal-Mart não se importa em pagar bem seus funcionários (vive driblando os acordos com sindicatos – ver anexos nº02 e 03 páginas 66 e 67), nem em agradar a todos os clientes. Transcende a cultura dos países dos quais faz parte (perfil dos

37. Jim Hightower é um comentarista de rádio, colunista e autor do Best – Seller : “Let’s Stop Beating Around the Bush”; dá entrevistas diárias a mais de 120 estações de rádio no país inteiro (E.U.A.). Ele faz seus discursos espalhando sua mensagem de populismo progressivo e de esperança pela América.

38. HIGHTOWER, Jim. “How Wal-Mart is remaking our world.” In: Alter Net The mix is the message, site: www.alternet.org/story/12962. Postado em 26 de abril de 2002. Traduzido para o português: “Por que devemos aceitar isto? É o destino do nosso país, da nossa comunidade, da nossa economia – ou o deles? [Se referindo a Wal-Mart] A Wal-Mart está radicalmente refazendo os nossos padrões de trabalhos e a nossa economia local, e estas mudanças estão ocorrendo praticamente sem nosso conhecimento ou consentimento. Poof – Lá se vai outro negócio local [Refere-se à concorrência]. Poof – Lá se vai o salário da classe-média. Poof – Lá se vai outra fábrica para China. Ninguém votou para isso... mas está acontecendo.”

países importadores), pois já carrega, para onde quer que vá, sua própria filosofia, que foi passada por Sam Walton, e seus “herdeiros” continuam a espalhar a mensagem deixada por ele (ver capítulo 05, página 46)

A empresa comete muitos erros na expansão de seu mercado e “peca” em não “abrir mão” de seu perfil conservador para um perfil mais coerente com os dos países onde instala suas franquias.

Entretanto, mesmo com todos esses “métodos antiquados” em seus mecanismos estratégicos de internacionalização da empresa, consegue fazer sucesso e agradar a muitas pessoas, “atacadas” pelos baixos preços, pela comodidade de achar tudo o que se quer e comprar em apenas um local.

Na área que abrange o comércio exterior, especificamente no que se refere ao plano de internacionalização, as empresas preocupam-se, principalmente, com a imagem de seus produtos ou marca e com o perfil adequado dos países que importarão seus produtos.

No entanto, a Wal - Mart normalmente coloca de lado os princípios que mais pesam para a maioria dos especialistas em comércio e apenas se importa com o cliente de um mundo globalizado, nos dias atuais, traçando uma boa estratégia de preço baixo, (mesmo assim consegue obter lucro) e tentando agradar ao cliente, isto é, cativando o cliente pelo “bolso” e pela “cordialidade” no atendimento.

De acordo com o artigo de Pablo Babini, “Um modelo impossível de ser copiado”³⁹ ,a Wal- Mart não aprende com seus erros, como também os implementa para outros mercados estrangeiros (ver anexo 06, página 70).

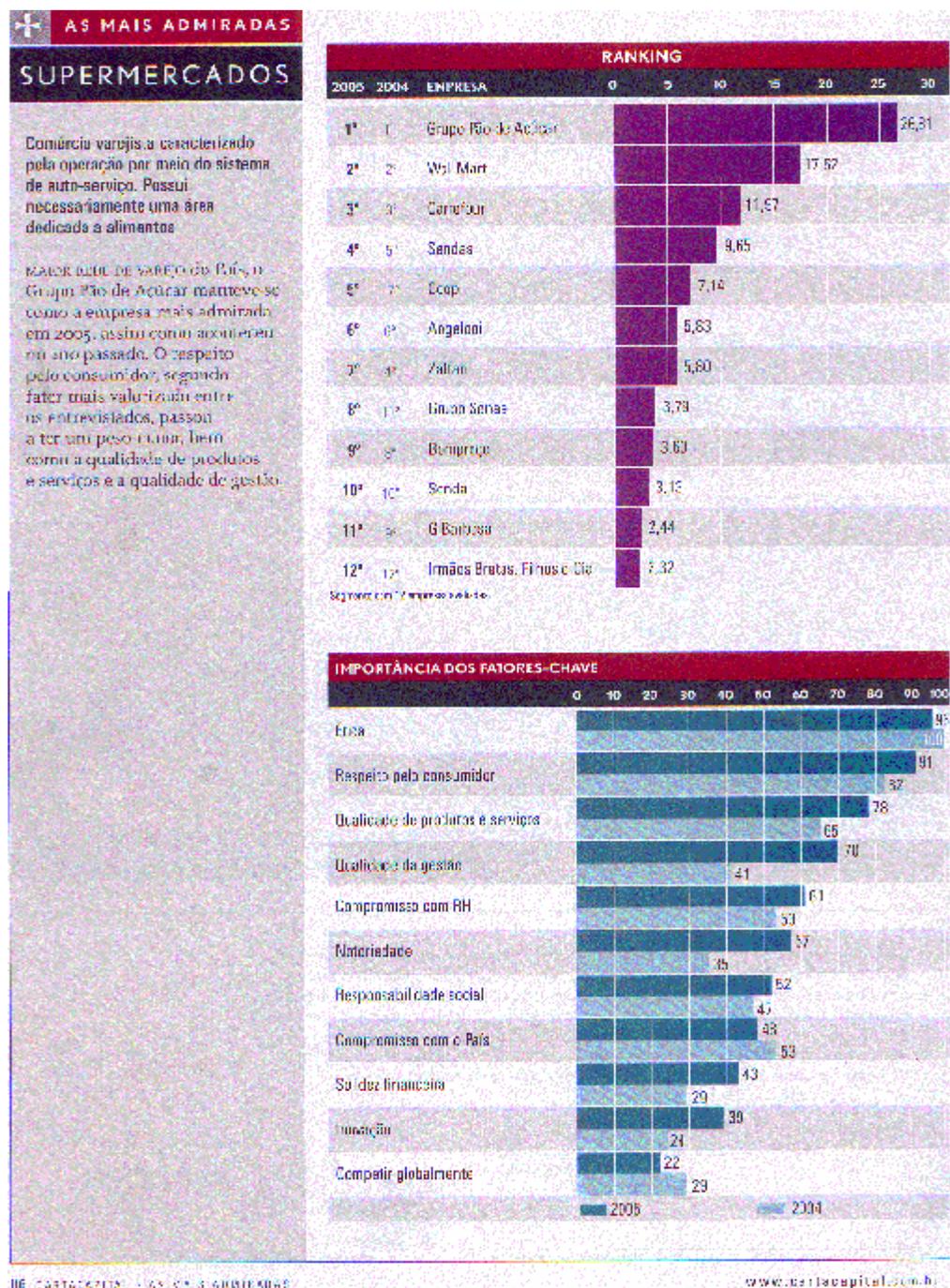
Não seria possível a empresa desenvolver suas estratégias, dando um aspecto renovador, mas sem mudar o que há de mais importante para seu sucesso, e implementasse algumas diferentes estratégias, nas quais ela pudesse atingir mais demanda e obtivesse menos críticas?

Com as estratégias usadas pela Wal-Mart, ela conseguirá se expandir cada vez mais para outros países? Tendo em vista que há um crescimento muito grande das relações comerciais no mundo, cada vez mais globalizado, com uma comunicação muito rápida, com menos diferenças culturais e com menos distanciamentos nas fronteiras geográficas entre os países, será possível a Wal-Mart tornar-se não só uma das mais ricas empresas, mas também

39. BABINI, Pablo. “Um modelo impossível de ser copiado” In: HSM Management: revista de ferramentas empresarial escolhida pelos líderes e tomadores de decisão.

uma das mais reconhecidas mundialmente? É possível que os mercados locais deixem isto acontecer?

A seguir, estão expostos os quadros da revista Capital (edição especial) sobre a classificação das empresas mais admiradas pelos brasileiros no ranking de varejistas, no qual a Wal-Mart encontra-se em 2º lugar (somente após o Pão-de-Açúcar) e qual a importância dos fatores-chave para esta seleção.



CAPÍTULO 05

5. ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS DA WAL-MART

Neste capítulo, será feita uma análise comparativa entre a visão teórica (capítulo 01) e as reais estratégias usadas pela Wal-Mart, na inserção da sua empresa, no mercado internacional.

A Wal-Mart é uma empresa internacionalmente conhecida e reconhecida por ter uma cultura forte (ver página 16 Capítulo 01).

“A cultura Wal-Mart é um dos fatores de sucesso da atuação da rede no mundo. Presente em 11 países, a rede Wal-Mart mantém a consistência de sua atuação local devido às crenças e valores compartilhados, criados pelo fundador da empresa, Sam Walton.”⁴⁰

5.1 CULTURA WAL-MART:

“Sua cultura empresarial- baseada em simplicidade- não tem paralelos. Aos olhos do mundo fica difícil entender como a maior empresa do planeta [no setor varejista] continua a cultivar hábitos interioranos.”⁴¹

A Wal-Mart tem uma cultura muito específica, desde seu início em 1962. Sam Walton sabia como atrair seus clientes, através de três simples ingredientes para o sucesso: “prestar ótimos serviços aos clientes, demonstrar respeito pelas pessoas e esforçar-se pela excelência.”⁴²

Além de sempre prezar pelo cliente em primeiro lugar, Sam Walton frequentemente fazia pesquisas com os seus concorrentes, para avaliar os preços e nunca deixar que um deles tivesse um preço mais em conta.

“Preços baixos todos os dias”, este era o lema, usado até os dias de hoje. Este lema serve como um diferencial da empresa em relação a seus concorrentes.

Para que a cultura organizacional da Wal-Mart fosse transferida para todas as lojas, em proporções iguais e da mesma maneira, Sam Walton fazia questão de visitar todas as suas lojas, para conversar com os funcionários e passar sua mensagem, transmitida com clareza e coerência.

40. Site da Wal-Mart Brasil: www.walmartbrasil.com.br (Cultura Wal-Mart)

41. Revista Exame. Ano 39, nº 15, Edição 848, do dia 03 de agosto de 2005. Pág. 23.

42. SLATER, Robert. “Wal-Mart: como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 200. pág. 43.

Desta forma, a empresa poderia funcionar com eficácia e seguir os padrões escolhidos por seu fundador. “Em conseqüência, sua cultura lançou raízes profundas e difusas, produzindo os melhores resultados.”⁴³

“A cultura da Wal-Mart é, portanto, um conjunto de instruções de ordem-unida que, no todo, determinam a singularidade da empresa. (...) Mas o ponto em que os varejistas diferem uns dos outros, no qual uns são excelentes e os outros caem na mediocridade ou na incúria, é a atitude da organização quanto aos clientes e aos empregados. Tal postura é a essência e a substância da cultura da Wal-Mart, consistindo em reiterar mensagens claras e consistentes e em zelar por sua execução.”⁴⁴

Por ser totalmente notável o poder da cultura desta empresa, há um quadro de componentes da cultura organizacional (ver página 10, capítulo 01), que pode ser preenchido com os componentes da Wal-Mart, para que seja feita uma análise mais detalhada da difusão e conhecimento da cultura organizacional desta empresa.

QUADRO 5.1.1 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA WAL-MART
PREMISSAS
A cultura consiste em três Crenças Básicas: 1) Respeito pelo indivíduo; 2) Serviços aos clientes; 3) Busca da excelência. “Tudo na cultura é mutável, exceto as Três Crenças Básicas.”
NORMAS, COSTUMES E ROTINAS
O fundador da empresa elaborou um conjunto de 10 regras, destinadas a ajudar os empregados a implementar as Três Crenças Básicas. Dez regras de negócios: 1. Comprometa-se com o negócio. 2. Divida os lucros com todos os associados e trate-os como parceiros. 3. Motive seus parceiros. 4. Comunique tudo que for possível aos seus parceiros. 5. Valorize tudo que os associados fizeram pelo negócio. 6. Comemore o sucesso. (Continua)

43. SLATER, Robert. “Wal-Mart: como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 200. pág. 57.

44. Ibidem, págs 58 e 59.

(Continuação)
<p>7. Ouça todos na empresa.</p> <p>8. Supere as expectativas dos clientes.</p> <p>9. Seja melhor do que os concorrentes no controle das despesas.</p> <p>10. Nade contra a corrente.</p>
PODER
<p>Sam Walton, quando vivo, percorria todas suas lojas para ter total controle e conhecimento do que estava acontecendo. Atualmente, com a morte de Sam e o grande crescimento da empresa, não só internamente nos Estados Unidos, mas internacionalmente, este processo de controle e conhecimento das lojas fica na responsabilidade de cada gerente e estes têm o dever de fazer o melhor para “sua” loja e sempre há a comunicação de todos.</p>
RITOS E RITUAIS
<p>O mais importante evento que ocorre na empresa são os chamados “sábados de cultura”; ou seja, aos sábados, são feitas reuniões com o intuito de dar a todos a chance de saber o que a organização comprou e o quanto foi investido nessas compras. Mas parte dessas reuniões se destina a aprender com os erros cometidos durante a semana.</p> <p>Estas reuniões também envolvem, muitas vezes, algum elemento de descontração, pois a diversão também tem muito a ver com a cultura da Wal-Mart. É uma forma de derrubar barreiras entre as pessoas. E a cultura diz respeito, principalmente, a criar vínculos entre os gerentes e empregados.</p>
PAPÉIS E RESPONSABILIDADES
<p>Todos, dentro da organização, têm suas responsabilidades voltadas às Três Crenças Básicas, tendo como apoio para o seus cumprimentos, as dez regras de negócios. O importante é que, em primeiro lugar, sempre está o cliente.</p>
HISTÓRIAS E MITOS
<p>O fundador da organização, Sam Walton, começou seu negócio a partir de uma franquia, que foi se estendendo, através dos conceitos e desejos de Sam.</p> <p>Um guia de orientação para a Wal-Mart, a partir dos preceitos do fundador, é “não se torne grande demais, não fique arrogante, não chame muito a atenção, continue simples, mantenha-se fiel ao que faz melhor. E, mais importante, envolva-se apenas nas atividades que afetam diretamente os clientes.”</p> <p>A cultura Wal-Mart tornou-se a cola que preserva a lealdade entusiástica dos empregados e impulsiona as lojas para cumprir os altos padrões definidos por Sam Walton. (Continua)</p>

(Continuação)
ESTRUTURA
<p>Todos os empregados, com suas devidas funções, têm papel importante a desempenhar na empresa, até chegar aos clientes. Para que os preços cheguem muito mais acessível (preços baixos) a eles, é preciso algumas estratégias que são usadas para baratear o produto.</p> <p>A organização não ostenta grandes construções, lojas gigantescas e admiráveis, nem escritórios luxuosos. Quando há viagens, os executivos dividem os quartos em hotéis menos luxuosos e os empregados não são sindicalizados, para que a organização não tenha mais gastos do que o necessário com a mão-de-obra. Os preços dos produtos com os fornecedores são negociados a um valor muito baixo, praticamente o preço de produção do produto, dando ao fornecedor uma margem de lucro muito pequena. E todos estes “descontos” são repassados para o consumidor.</p>
SÍMBOLOS
<p>O principal símbolo da cultura da empresa é o grito de guerra, que pode ser ouvido em qualquer loja Wal-Mart, dos Estados Unidos ou de qualquer outra loja nos diferentes países em que ela está inserida. Este grito de guerra foi atribuído ao dia-a-dia dos funcionários, depois que Sam Walton visitou uma fábrica de bolas de tênis na Coréia e pôde assistir a um grito de guerra dos funcionários que eram estimulados durante a sessão de ginástica matutina.</p> <p>O grito de guerra serve como um equalizador entre todos os componentes da empresa. Sam Walton precisava deste grito de guerra para “promover o senso de unidade na massa de gerentes e empregados.” (ver quadro 4.1.2).</p>
SISTEMAS E REGRAS
<p>Os empregados estão incumbidos da tarefa de decidir como implementar as Três Crenças Básicas, que eram deliberadamente genéricas.</p> <p>Porém, existem também duas regras a serem seguidas pelos funcionários. São elas:</p> <p>Regra do Pôr-do-Sol: “Não deixe para amanhã o que pode ser feito hoje.” – Os empregados da Wal-Mart deviam atender aos pedidos que lhe eram feitos até o pôr-do-sol do mesmo dia. Os cliente julgam as lojas com base no zelo dos empregados e na rapidez de suas respostas. Assim, a observância da Regra do Pôr-do-Sol é uma forma de prestar excelentes serviços aos clientes.</p> <p style="text-align: right;">(Continua)</p>

(Continuação)
Regra dos três metros: A qualquer hora em que o cliente chegasse a menos de três metros de um empregado, este deveria olhá-lo nos olhos, com um sorriso amigável, e perguntar-lhe se precisava de algum tipo de ajuda.
VALORES
<p>O mais importante para a Wal-Mart é a cultura deixada pelo seu fundador.</p> <p>Sam Walton nunca deixou de difundir, nenhum dia sequer, e pessoalmente, a cultura que acreditava para sua organização. Assim que faleceu, a família deixou claro que a equipe gerencial deveria observar as crenças do pai, como principais indutores da cultura da Wal-Mart.</p>
<p>Fonte: Todas estas informações acima foram retiradas do livro: <i>SLATER, Robert. “Wal-Mart: como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 200.</i></p>

Todos os componentes do quadro acima são facilmente identificados e engajados na cultura da empresa, pois são elementos muito fortes para o destaque e empreendimento deste negócio e a Wal-Mart faz com que todas essas características apareçam.

O importante é que todos os clientes, que entrem em uma loja Wal-Mart, seja nos Estados Unidos, Brasil ou China, eles reconheçam os valores e as crenças em torno de todo o ambiente.

No quadro a seguir (quadro 5.1.2), está o grito de guerra das lojas Wal-Mart, no Brasil. O início do grito de guerra (formação da palavra Wal-Mart, como uma torcida faz quando divulga o nome de um time, muito usado principalmente nas escolas dos Estados Unidos) é igual em todas as lojas de todos os países, desde os Estados Unidos à China.

Esta foi uma forma que Sam Walton descobriu para engajar todos seus funcionários. Desde os gerentes a balconistas, todos têm que participar do grito de guerra, para terem a noção de que todos estão ali por um mesmo motivo: a satisfação do cliente. Assim, todos se sentem parte de um mesmo grupo, de uma ‘grande família’.

“Não se espante se você ouvir estes gritos entusiasmados de nossos associados enquanto estiver comprando em sua loja Wal-Mart favorita. Todo esse barulho é nosso grito de guerra. Algumas pessoas podem achar fora de moda, mas nós temos orgulho disso. É a forma através da qual demonstramos orgulho pela nossa empresa - realmente, esperamos que você também participe. Com o decorrer dos anos, nossa

empresa cresceu para incluir lojas, associados e clientes em muitas partes do mundo, desta forma, nosso grito de guerra pode ser ouvido em muitos idiomas diferentes”⁴⁵

QUADRO 4.1.2 GRITO DE GUERRA “CHEERS” WAL-MART

Me dá um W!
 Me dá um A!
 Me dá um L!
 Me dá um Rebolado!*

Me dá um M!
 Me dá um A!
 Me dá um R!
 Me dá um T!

O que formamos?
 Wal-Mart!
 Quem é o número um?
 O Cliente!

A diferença... é nossa gente!
 O que importa... é o cliente!

Wal-Mart é 10!
 Wal-Mart é 1000!
 É o melhor varejista do Brasil!

* Sendo o rebolado a estrela que fica no lugar do hífen na logomarca da empresa.

Fonte: Site da Wal-Mart Brasil: www.walmartbrasil.com.br (Grito de guerra “Cheers” Wal-Mart.)

“Gerenciar a cultura não é fácil, e mudá-la é ainda mais difícil – não impossível, mas extremamente difícil. A cultura é arraigada. O que se passar abaixo da linha da água exerce uma influência contínua sobre as ações e atitudes acima dela.

As regras e regulamentos palpáveis e as histórias e mitos inatingíveis agem em conjunto. Não apenas expressam as crenças e premissas subjacentes da cultura como também servem para manter a cultura viva. Se o gerenciamento desejar modificar suas estratégias e alterar seu curso, tem de levar em consideração os valores e crenças subliminares que vêm mantendo o navio na superfície. Como envolvem estes conceitos humanos arraigados, as tentativas de alterar a cultura geram reações emocionais. Os gerentes precisam conseguir criar um novo contexto, no qual as pessoas vão optar por agir conforme os modos desejados pela organização. Nesse contexto transformado, podem-se criar novas expectativas com relação a papéis e desempenho, os quais moldarão os comportamentos e atos dos funcionários.”⁴⁶

45. Site da Wal-Mart Brasil: www.walmartbrasil.com.br (Grito de guerra “Cheers” Wal-Mart.)

46. O'BRIEN, Virginia. “MBA – Compacto – Negócios”. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 62 e 63.

5.2 ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO DA WAL-MART NO MERCADO INTERNACIONAL

No capítulo 01, foram abordadas quatro principais estratégias para inserção de uma empresa no mercado internacional. A Wal-Mart usou as quatro estratégias apresentadas, para abrir seu mercado.

Primeiramente, o início das lojas Wal-Mart veio de uma franquia (franquia direta, ver capítulo 01, página 14) que Sam Walton tinha da Ben Franklin em Arkansas – E.U.A. Reconhecendo que tinha “jeito” para o negócio abriu, em 1962, a primeira loja Wal-Mart; já em 1969 possuía 15 lojas e tornou-se uma incorporação (dados do capítulo 03, página 34).

Depois da abertura e avanço da empresa no mercado doméstico, a Wal-Mart, através de uma joint-venture (ver capítulo 01, página 14) com a empresa Cifra, expandiu seu mercado para o México, em 1991. Foi o primeiro contato com o mercado internacional. Desta forma, a joint-venture foi a melhor escolha, para diminuir os riscos de uma eventual incompatibilidade da empresa com o mercado do México.

Com a abertura de mercado da Wal-Mart para o México e, depois de visto o sucesso deste, a organização fez outras entradas em mercados estrangeiros, através do uso de “joint-ventures”.

Também usou a estratégia de aquisição, para mercados culturalmente próximos (capítulo 01, página 15) como foi o caso de sua inserção no Canadá.⁴⁷

Hoje em dia, conquistou o seu espaço em 11 países e já tem, aproximadamente, 5.400 lojas espalhadas pelo mundo.⁴⁸

Só no Brasil, além das lojas próprias com a marca Wal-Mart, também adquiriu a rede BomPreço de supermercados e está negociando a compra da rede do sul do Brasil, a Sonae (ver anexo 04, página 68). E a empresa também fez uso da estratégia orgânica para entrar no mercado argentino com uma subsidiária própria.

Aos poucos, vem abrindo ‘caminhos e portas’ para sua entrada nos diversos mercados estrangeiros, expandindo não só suas lojas e aumentando o crescimento de seu lucro, mas também impondo uma cultura interiorana americana, advinda do fundador que até os dias de hoje, é pregada por toda a organização.

47. “Dominando os Mercados Globais”. In: Financial Times. São Paulo. Ed. Makron Books. 2001, pág 186.

48. Site da Wal-Mart Brasil: www.walmartbrasil.com.br. (história da Wal-Mart).

5.2.2 ESTUDO DE CASO: A ESTRATÉGIA METICULOSA DA WAL-MART⁴⁹

“Construir uma presença global nunca é exclusivamente o resultado de um grande projeto. Tampouco é a consequência de ações oportunistas e aleatórias. A abordagem mais inteligente, que pode ser chamada de ‘oportunismo dirigido’, coloca o oportunismo e a flexibilidade dentro de uma direção ampla, orientada por uma estrutura sistemática que contempla os quatro maiores aspectos discutidos neste artigo: escolha de produtos, escolha de mercados, modo de entrar nos mercados e velocidade de expansão global.

A cadeia varejista americana Wal-Mart é um excelente exemplo de alguns dos elementos-chave dessa estrutura. A Wal-Mart focou suas investidas iniciais na globalização, nas Américas e na Ásia. México, o segundo país mais populoso da América do Norte, foi o primeiro país onde a Wal-Mart entrou. Dadas as significativas diferenças de renda e cultura entre os Estados Unidos e o México e o fato de que esta foi a primeira iniciativa de globalização da Wal-Mart, a empresa compreendeu que tinha ainda muito a aprender e optou por uma *joint-venture*, meio-a-meio, com um varejista local.

À medida que a Wal-Mart se expandiu mais pela América Latina, selecionou os próximos dois maiores mercados, o Brasil e a Argentina. Sua entrada, no mercado brasileiro, se deu por meio de uma *joint-venture* com um parceiro local. No entanto, aproveitando a experiência obtida no México, a Wal-Mart decidiu que ficaria com 60%, detendo então o controle. Quando a experiência latino-americana tornou-se mais significativa, a empresa entrou no mercado argentino por meio de uma subsidiária própria. A Wal-Mart entrou no mercado canadense por meio de uma aquisição de 100% de uma empresa, já que a renda e a cultura dos Estados Unidos e do Canadá são semelhantes.

Os movimentos da Wal-Mart em direção aos mercados asiáticos, também parecem bastante lógicos. Ela começou por selecionar três maiores mercados – Japão, China e Indonésia. No entanto, devido às significativas diferenças lingüísticas, culturais e as distâncias geográficas entre os Estados Unidos e esses mercados, a empresa optou por depender bastante de alianças estratégicas. E, por fim, é digno de nota que a Wal-Mart escolheu Hong Kong como ponte para sua subsequente entrada no mercado chinês.”

49. Estudo de caso retirado do livro: “Dominando os Mercados Globais”. In: Financial Times. São Paulo. Ed. Makron Books.2001,pág 20.

5.3 MARKETING ORGANIZACIONAL

O marketing da Wal-Mart também está relacionado às Três Crenças Básicas, mencionadas anteriormente, pois o que a empresa mais preza, é que, de alguma forma, todos seus clientes se identifiquem com a cultura da organização.

Desta forma, o necessário é apenas seguir as Três Crenças Básicas. O trabalho, em si, pouco importa, o que realmente interessa é que, de qualquer maneira, se atinja os preceitos básicos da Wal-Mart, para o seu bom funcionamento e desenvolvimento como empresa.

É possível identificar assim, de que forma a Wal-Mart faz uso das ferramentas básicas do mix de marketing (ver quadro 5.3.1)

QUADRO 5.3.1 FERRAMENTAS BÁSICAS DO MIX DE MARKETING: QUATRO “P”S
Produto
Todos os produtos das lojas Wal-Mart são escolhidos e tratados com seus fornecedores para que estes produtos tenham características próprias desenvolvidas pela Wal-Mart. Os pré-requisitos para o fornecimento são a embalagem e gramatura do produto apropriadas, rótulo e informações sobre o produto, de acordo com as normas da empresa.
Preço
O baixo preço cobrado por seus produtos começa desde o fornecimento. Depois de passados todos os requisitos para o fornecedor, a Wal-Mart negocia com este para que o preço do produto seja quase a um preço de custo, dando uma margem de lucro muito pequena ao fornecedor, porém, compra em muita quantidade. Desta forma, vendem mais barato, porém vendem muito mais quantidades, ao invés de apenas ter uma margem de lucro boa e vender pequenas quantidades.
(Continua)

(Continuação)
Ponto
<p>Os pontos, no início das lojas Wal-Mart, era se localizar em pequenas cidades, nas quais as principais lojas também eram pequenas. Pelo fato de os pontos de distribuição serem distantes, seus preços ficavam mais caros. Sam Walton fez com que isto não fosse um empecilho para as vendas e nem para as suas lojas de desconto. Conseguiu seus próprios fornecedores e, pessoalmente, buscava os produtos dos fornecedores, desta forma, barateando o produto.</p> <p>Nos dias de hoje, com uma empresa internacionalmente conhecida e localizada em diversos pontos do mundo, o apelo foi usar a era da informação (tecnologia da informação), ter controle total sobre sua mercadoria e manter uma distribuição e estoque em grande quantidade, para que nenhum produto falte em suas prateleiras.</p>
Promoção
<p>A melhor promoção de venda das lojas Wal-Mart está entrelaçada com as Três Crenças Básicas e com o lema de “Preços Baixos todos os dias”.</p> <p>Todo o seu marketing é criado, através de uma atmosfera amigável e reconhecida por todos, pois a Wal-Mart é impregnada de uma cultura própria em qualquer lugar do mundo.</p> <p>Fonte: Todas estas informações acima foram retiradas do livro: <i>SLATER, Robert. “Wal-Mart: como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa #1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 200.</i></p>

5.3.1 MARKETING E DISTRIBUIÇÃO INOVADORES

“Em 1962, quando Sam Walton estabeleceu sua primeira loja rural de larga escala, reinventou as vendas em massa, contrariando as crenças do setor de que não se pode construir volume de varejo em cidades pequenas. Ele atingiu sua meta de em 1997 tornar-se uma empresa de US\$ 1 bilhão e, em 1992, a Wal-Mart havia se tornado o maior varejista do mundo. Em 1994, as vendas totalizaram US\$ 82,5 bilhões. A empresa possui mais de dois mil centros de desconto, mais de duzentos supercentros e, expandindo-se além do mercado tradicional, abriu mais de 428 membership stores, denominadas Sam’s Clubs.

A estratégia de marketing da Wal-Mart dá suporte à sua estratégia de compras e distribuição. Como os preços normais são baixos, não há promoções especiais. Isto

significa que a movimentação de produtos é previsível, possibilitando o controle do estoque e tempos de ciclo de entrega rápidos. Além disso, encarrega-se de 85% da distribuição. Sua frota de dois mil caminhões reabastece as prateleiras das lojas duas vezes por semana. Os fornecedores fazem as entregas diretamente para um dos vinte centros nacionais de distribuição, eliminando os fornecedores intermediários e os centros de distribuição local. As remessas deixam os centros de distribuição em menos de 24 horas, intensificando o giro de estoque.

A empresa trabalha em parceria com fabricantes vitais como a Procter & Gamble (P&G). Como mencionado anteriormente, a sofisticada rede de informações da Wal-Mart, não apenas fornece-lhe informações essenciais, como também permite-lhe compartilhá-la com os fornecedores. A P&G sabe quando tem de reabastecer sua linha, evitando que a Wal-Mart incorra em excesso de estoque, economizando custos.

Em comparação à concorrência do setor, a Wal-Mart tem 20% a menos de margens brutas, despesas gerais menores, margens líquidas 30% superiores. Proporciona retornos para os acionistas duas vezes maiores e persegue um crescimento anual de 20%”⁵⁰

A Wal-Mart também vem reformulando seu marketing em relação a seus produtos. O marketing da Wal-Mart é voltado essencialmente para os preços baixos oferecidos por esta empresa. No entanto, a organização vem perdendo espaço mais abrangente em relação a classes mais altas da sociedade, pois não consegue penetrar no mercado das pessoas de alta renda, já que tem um marketing com base em baixos custos.

Assim, com esta nova abordagem que a Wal-Mart quer oferecer aos seus clientes, mostra que seus produtos não são apenas “preços baixos”, mas também são de qualidade.

E agora, além de focar apenas em propagandas com produtos e preços baixos, serão abordados também nas divulgações, os produtos e sua qualidade, bem como clientes satisfeitos e funcionários amigáveis. (ver anexo 01, página 65).

A Wal-Mart usa todas as formas de diferenciação possível, para continuar no patamar de empresa número 1 do mundo, no setor varejista. Ela faz bom uso das formas de diferenciação, seja nos produtos ou na distribuição destes (ver capítulo 01, quadro 3.4.5, página 20).

50. Artigo retirado do livro: O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 245 e 246.

“E, assim, embora muitos aspectos da Wal-Mart tenham mudado na década seguinte, a essência do lugar, a cultura organizacional e a filosofia de negócios, concebidas por Sam Walton, ficariam incólumes. Para a família, essas foram decisões cruciais: manter-se envolvidos na empresa e insistir em que o Estilo Sam Walton ficasse encaixilhado para sempre como a doutrina da empresa.”⁵¹

5.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO USADA PELA WAL-MART

Com a ajuda do computador e com todos os métodos e alternativas que ele trouxe para o mundo moderno, ficou mais fácil, a longas distâncias (espaços geográficos muito distantes – caso das lojas Wal-Mart no continente americano e de outras lojas no continente asiático), ter total controle e percepção dos estoques dos produtos e desempenho de cada loja.

Há o controle, não só do fluxo de caixa de cada empresa, mas também controle de estoque, maior viabilidade de entregas rápidas pelos fornecedores, agilidade nos meios de comunicação e, também, maior comodidade para o cliente que pode fazer parte deste universo (ver quadro 5.3.1).

QUADRO 5.4.1 VANTAGENS DO DESENHO AUXILIADO POR COMPUTADOR

Recursos de desenho

- Testa uma série de alternativas rapidamente.
- Corta o tempo necessário para a geração de protótipos drasticamente.
- Permite emendas e variações fáceis.
- Armazena e reutiliza elementos de desenho.
- Estima quantidades e preços com maior precisão.
- Absorve grande parte do trabalho braçal, liberando tempo para a criatividade.
- Trabalha continuamente em 3-D, oferecendo uma perspectiva mais realista.

(Continua)

51. SLATER, Robert. “Wal-Mart: como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 18.

(Continuação)
Atendimento ao cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a flexibilidade da personalização. • Reduz o tempo para conclusão. • Expande a gama de serviços com valor agregado. • Permite aos clientes acompanhar regularmente o desenvolvimento e os custos do projeto. • Reduz os conflitos mediante uma maior clareza e melhor comunicação. • Propicia um melhor processo decisório relativo a investimentos.
Relacionamentos com fornecedores e consultores
<ul style="list-style-type: none"> • Melhora a comunicação. • Reduz mal-entendidos, custo de comunicação e tempo de resposta. • Funciona como um sistema <i>just-in-time</i>.
<p>Fonte:</p> <p><i>O'BRIEN, Virginia. "MBA – Compacto – Negócios". Rio de Janeiro: Ed. Campus.2000. pág. 196..</i></p>

O uso do computador, da tecnologia da informação, se tornou essencial para o desenvolvimento do papel da Wal-Mart em uma empresa internacional, organizada e digna também de exemplo de empresa pelo bom uso de TI.

5.4.2 WAL-MART: VAREJISTA COM UMA REDE DIGNA DE NOTA

“O setor de varejo é particularmente afetado pelo trabalho em rede: um dos principais fatores do êxito da Wal-Mart é sua capacidade de inovar, graças a um sofisticado sistema de TI, que lhe permite capturar informações de vendas dos pontos de compra, loja por loja, compilá-las e enviá-las de volta para a gerência e os fornecedores. A forma como as informações são manipuladas, eletronicamente, permite a Wal-Mart gerenciar estoques, pedidos e remessas com os mais altos níveis de eficiência. Os gerentes podem prever padrões emergentes e tendências de vendas, determinando a demanda; assim, podem agir mais rápido que a concorrência. Os dados de vendas detalhados por loja e por

departamento dão suporte ao gerenciamento descentralizado, permitindo que os dirigentes de cada loja decidam, por conta própria, como atingir as metas de crescimento e receita.

O sistema de TI também liga os fornecedores à rede, criando um processo de distribuição e entrega rápido e homogêneo. Os fornecedores recebem informações diárias, que lhes possibilitam alterar suas próprias programações de produção. Além disso, mediante parcerias com os fornecedores, como a Procter & Gamble, a ‘Wal-Mart eliminou a necessidade de representações de vendas dos fabricantes, vendendo para cada loja’.

A Wal-Mart é um caso exemplar de empresa inovadora que domesticou o poder da tecnologia da informação e combinou-o com excelência ao atendimento ao cliente, no sentido de oferecer um novo modo de funcionamento. Sua capacidade de alavancar a TI levou-o à sua posição de liderança no setor varejista.”⁵²

5.5 DETERMINAÇÃO DE PREÇO COMO ESTRATÉGIA PRINCIPAL DA WAL-MART

A Wal-Mart tem uma característica muito marcante em questão do preço, que gira em torno de seu próprio lema: “Preços baixos todos os dias”.

As lojas varejistas costumam fazer certas promoções durante a semana, porém a Wal-Mart não faz promoções, já que todos os dias oferece preços mais em conta do que a concorrência.

A estratégia da Wal-Mart sobre o preço se torna até um pouco agressiva e conhecida mundialmente, pois não dá “o braço a torcer” e se algum de seus concorrentes tiverem preços mais baixos do que os das prateleiras de suas lojas, o slogan é o seguinte: “tiramos a diferença no caixa, sem burocracias”.

“A Wal-Mart oferecia preços baixos todos os dias – sem liquidações ou promoções especiais. O resultado era que os produtos saíam das prateleiras à velocidade da luz”⁵³

O importante para a empresa, não é obter lucros altos com os preços elevados dos produtos. Para garantir a margem de lucro da empresa, os produtos têm uma porcentagem de lucro menor, porém ganha na quantidade; pois com os preços mais baratos

52. Artigo retirado do livro: O'BRIEN, Virginia. “MBA – Compacto – Negócios”. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2000. pág. 187.

53. SLATER, Robert. “Wal-Mart: como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 43.

a venda é maior, aumentando desta forma, a margem de lucro, sem precisar aumentar os preços, e sim a quantidade de produtos.

“O segredo de Sam Walton era cobrar preços baixos por todas as mercadorias. Os cínicos insistiam em que ele não conseguiria sobreviver com margens tão pequenas. Ele, ao contrário, estava convencido de que seria a própria redução das margens que geraria maiores lucros. E oferecia um exemplo hipotético: ‘Digamos que eu compre um item por 80 cents. Concluo que ao preço de US\$ 1 consigo vender três vezes mais do que ao preço de US\$ 1,20. Nesse caso, meu lucro por item seria apenas a metade, mas, por estar vendendo o triplo, o lucro total é muito maior.’ Esse tipo de estratégia de precificação era para ele a essência do varejo.”⁵⁴

E estes são os grandes diferenciais desta empresa. Possuir uma cultura forte, estratégias de mercado marcantes e agressivas, para conseguir a penetração da sua empresa, um marketing devastador e uma determinação de preços predominantemente dura sobre os concorrentes.

Foi desta forma que a grande empresa Wal-Mart conseguiu ser a número 1 dos varejistas do mundo e a maior rede de varejos dos Estados Unidos. E, em aproximadamente 15 anos, conseguiu projetar a sua empresa para abrir vários mercados estrangeiros.

Nestes últimos 15 anos, depois da morte de Sam Walton, e, depois da abertura da empresa para o mercado externo, muitos erros foram cometidos, principalmente na exportação desta cultura forte e americana, que muitas vezes era agressiva e mesquinha.

No entanto, passou a ser uma marca registrada de cultura forte e também, ao longo do tempo, está conseguindo fazer pequenas mudanças para se adaptar a cada mercado.

No próximo capítulo, será feita uma exposição das diretrizes da Wal-Mart e das projeções para o sucesso desta empresa.

54. SLATER, Robert. “Wal-Mart: como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo.” Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 41.

CAPÍTULO 06

6. PROJEÇÕES PARA O SUCESSO DA WAL-MART

Neste capítulo, estão alguns dos dados e diretrizes que fizeram parte dos anos da Wal-Mart, até a grande expansão de seu mercado internacional, em 2002, e será finalizado com as projeções para o futuro da empresa.

Todas as estratégias vistas, nos capítulos anteriores, foram para ilustrar toda a capacidade que Sam Walton teve em transformar uma pequena loja de franquia em uma grande rede varejista conhecida pelo mundo todo e, mesmo após sua morte, a cultura de Sam continua a se propagar até os dias de hoje.

As conquistas de praticamente 55 anos de muito trabalho estão sendo colhidas ao longo de todos estes anos. Atualmente, é possível perceber o crescimento da rede com a abertura de mais lojas pelo mundo todo, principalmente no Brasil, que só no ano de 2005, teve lojas Wal-Mart inauguradas nas cidades de Vitória – ES e Brasília – DF.

Todos os erros e acertos, durante a trajetória desta empresa, sempre serão preciosas lições de negócios.

“Para seus críticos, é o símbolo de tudo o que há de errado no capitalismo e na globalização. Uma corporação poderosa como uma nação, que compra produtos a preço de banana em países asiáticos, compactuando com trabalho semi-escravo, para revendê-los garfando, suculentas margens de lucro. Uma empresa de tentáculos gigantes, capazes de destruir o pequeno comércio e de espremer cada centavo nas negociações com fornecedores, até levá-los à bancarrota. Um empregador cruel, que paga os piores salários do mercado, discrimina mulheres e minorias, desdenha planos de saúde e combate ferozmente os sindicatos – não há um único sindicalizado entre o 1,3 milhão de americanos que trabalham para a Wal-Mart. (...) e de tentar impor ao resto do planeta a cultura caipira do Meio-Oeste americano.”⁵⁵

A Wal-Mart tem todos os artifícios para crescer cada dia mais e conseguir o patamar de número um em receita do mundo (alcançado no ano de 2002), devido a grandes margens de lucro que obtém, mas não pelos altos preços dos produtos, ao contrário, pela grande quantidade que se vende.

Há duas formas de se enxergar o crescimento da Wal-Mart: os que apóiam a rede varejista e são clientes de suas lojas, que compram barato, poupando o bolso e acreditando na cordialidade dos seus funcionários e serviços, e os que criticam o

55. LETHBRIDGE, Tiago/ NAIDITCH, Suzana. “O poderoso Wal-Mart”. In: Revista Exame. São Paulo, p. 24 (ver anexo pág. 72 a 79).

comportamento organizacional, muitas vezes esmagador, desta grande rede varejista.

A visão proporcionada neste trabalho, focaliza o comportamento atípico desta empresa para atingir seu crescimento, mostrando ora sua parte vantajosa, ora sua parte desvantajosa para os clientes e culturas na qual se insere.

Nestes últimos dez anos, com os seus erros e acertos, com as vantagens e desvantagens, com todo seu talento e tantas críticas recebidas, a Wal-Mart conseguiu triplicar seu faturamento. Em 1996, possuía US\$ 89 bilhões e alcançou, em abril de 2005, US\$ 292 bilhões. Este crescimento é, em média, 14% anuais.⁵⁶

É este ritmo acelerado de crescimento que garante volumes cada vez maiores dos produtos e preços cada vez mais baixos. E dentre todo este faturamento, também é possível afirmar que a Wal-Mart foi responsável por um oitavo do aumento da produtividade de toda a economia americana.⁵⁷

“O futuro continua cor-de-rosa para a Wal-Mart.

Um indicador da excelência do desempenho da Wal-Mart surgiu em 29 de novembro de 2002, o dia seguinte ao de Ação de Graças, quando a empresa registrou o recorde de US\$ 1,4 bilhão em vendas num único dia em suas lojas nos Estados Unidos, superando a marca anterior de US\$ 1,25 bilhão em 2001.

As vendas dos nove meses findos em 31 de outubro de 2002 chegaram a US\$ 173 bilhões, com um aumento de 12,9% em relação a igual período do ano anterior. O lucro nos mesmos nove meses deu um salto de 22,9%, atingindo o recorde de US\$ 5,5 bilhões ou US\$ 1,24 por ação, em comparação com, respectivamente, US\$ 4 bilhões e US\$ 1, no mesmo período do ano anterior.

A divisão internacional também avançava em outro ano de quebra de recordes: as vendas nas primeiras 39 semanas de 2002 foram de US\$ 29 bilhões, com um aumento de 10,9% em relação aos US\$ 26 bilhões, em igual período do ano precedente.”⁵⁸

Com toda esta fortuna (a família Walton possui uma fortuna de aproximadamente 90 bilhões de dólares) e com o grande crescimento, há quem considere o sucesso desta empresa, tornando-a uma das empresas mais admiradas, não só nos Estados Unidos, mas também obtendo este patamar no Brasil, onde encontra-se em segundo lugar, no ranking de varejistas (ver capítulo 04, página 41)

56. LETHBRIDGE, Tiago/ NAIDITCH, Suzana. “O poderoso Wal-Mart”. In: Revista Exame. São Paulo, p. 25. (ver anexo págs. 72 a 79).

57. Idem.

58. SLATER, Robert. “Wal-Mart: Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo”. Traduzido para o português do original “The Wal-Mart Decade”. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003. p. 236.

É assustador e, ao mesmo tempo esperado, o resultado de tantos confrontos não só com a cultura dos países, mas também por exportar aquilo que, independentemente de ser americano ou brasileiro, todos admiram no comércio: um bom tratamento, bons produtos e preços em conta.

Em um mundo cada vez mais globalizado, no qual as barreiras culturais e geográficas não são mais pontos negativos da exportação de um produto ou marca, fica menos difícil o estabelecimento de empresas com culturas fortes como é no caso da Wal-Mart se inserir em outros lugares, além de seu próprio país, abrindo assim seu espaço.

Todavia, para isto, é necessário saber reconhecer seus erros. A exportação de toda uma cultura organizacional fica difícil, não só para os clientes, mas para todos os funcionários que precisam se adaptar a uma nova realidade que é a Wal-Mart.

“Embora adaptar sistemas aos diferentes países seja algo relativamente simples, o verdadeiro desafio que a Wal-Mart enfrenta é como exportar sua cultura. Mesmo nos Estados Unidos, onde um mapa teórico ainda permite a abertura de mais 2.700 lojas, a Wal-Mart não conseguiu se expandir para além do chamado ‘cinturão da Bíblia’, formado basicamente pelos estados em que o presidente Bush venceu a eleição de 2004. Não há nenhuma loja em cidades cosmopolitas, como Nova York.

Na Califórnia, a atuação da empresa ainda esbarra em sindicatos e protestos das populações locais. Na Inglaterra, a aquisição da rede Asda foi um êxito, houve imediata identidade cultural, e a Wal-Mart já é o segundo maior varejista do país. No Canadá e no México, o sucesso também é inegável. Na Alemanha, porém, hábitos locais foram desprezados e a empresa operou no vermelho até o ano passado. Muitos alemães resistiram a cumprimentar desconhecidos e outros se escondiam no banheiro para fugir do embaraçoso momento de entoar o grito de guerra. No Brasil, só com a recente aquisição do BomPreço, por 315 milhões de dólares, a Wal-Mart parece ter encarado seu destino de ser um gigante.”⁵⁹

O destino da Wal-Mart será lidar com sua cultura própria e saber identificar características que devem ser atribuídas a ela, advinda de cada país. Desta forma, a empresa poderá se tornar cada vez mais poderosa.

Não é necessário abrir mão das regras e crenças da empresa, porém, é necessário adaptá-las à realidade de cada país, para que se possa ter uma compatibilidade não só de bom gosto, de preços baixos e bom atendimento, mas também que estes fatores não interfiram na maneira de pensar e de viver de cada povo.

59. LETHBRIDGE, Tiago/ NAIDITCH, Suzana. “O poderoso Wal-Mart”. In: Revista Exame. São Paulo, p. 26. (ver anexo págs. 72 a 79).

“Diariamente, a nova geração de líderes da Wal-Mart aplica a filosofia de negócios e a cultura organizacional de Sam Walton em suas milhares de lojas, na crença de que os pilares lançados pelo fundador ainda são profundamente relevantes para a gestão das lojas no século XXI. Ao mesmo tempo, Lee Scott e a nova equipe de liderança estão começando a encarar a realidade da nova Wal-Mart, ou seja uma organização muito mais complexa, visível e controversa.”⁶⁰

O futuro da Wal-Mart se mostra muito promissor, ao aceitar as suas diferenças e fazer com que estas diferenças sejam percebidas. Com certeza o fato da Wal-Mart ter uma cultura forte e todos estes diferenciais, perante aos demais concorrentes, fizeram-na uma grande rede varejista.

Entretanto, chegou a hora de aproveitar todas as regras, crenças e a boa reputação que sobrou da rede e fazer uma recapitulação de seus erros e acertos, para que se possa atingir mais pessoas no mundo.

Estas estratégias já estão começando a ser usadas, no caso de uma nova marketing para clientes diferenciados para a Wal-Mart (ver anexo 01, na página 65) e outras pequenas mudanças como a aquisição de redes varejistas locais de cada país, para uma melhor aceitação de sua “marca”.

Hoje se vê que a Wal-Mart é uma enorme rede varejista, que tem praticamente as dimensões de um país ou cidade (ver anexo 07, páginas 71 a 78), com vendas de aproximadamente 292 bilhões de dólares, equivalentes, praticamente, ao PIB da Bélgica, possuindo por volta de 1,7 milhão de funcionários, mais que a população de Budapeste ou de Estocolmo⁶¹.

A Wal-Mart enfrentou grandes desafios para chegar a esta posição. Somente quatro empresas, nos últimos cem anos, além dela, são apontadas como as maiores do planeta em seus setores. São elas: a Standard Oil, U.S. Steel, General Motors e Exxon (ver anexo, páginas 71 a 78)⁶².

“Caso alguém ainda tivesse alguma dúvida, estava claro agora, para todos os gerentes da Wal-Mart, que a empresa se engajara de corpo e alma numa missão mais ampla. Além de ser o melhor varejista do mundo, a Wal-Mart agora percebia que devia dedicar-se com o mesmo afincamento a ser o melhor empregador possível e a melhor cidadã empresarial imaginável. Embora esse ainda fosse um desafio

60. SLATER, Robert. “Wal-Mart: Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo”. Traduzido para o português do original “The Wal-Mart Decade”. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003. p. 238.

61. LETHBRIDGE, Tiago/ NAIDITCH, Suzana. “O poderoso Wal-Mart”. In: Revista Exame. São Paulo, p. 25. (ver anexo págs. 72 a 79)

62. Idem. (ver anexo págs. 72 a 79).

inédito, ficara evidente, naquele dia de janeiro, em Kansas City, que a complacência não era uma boa opção na Wal-Mart, ainda que a curto prazo pudesse reforçar sua posição como maior empresa do mundo [de receita].”⁶³

Nestas proporções, foi possível reconhecer todas as características de uma empresa que em 55 anos mudou a forma de se comercializar e fez parte da transformação e locação das maiores empresas do mundo, que deixaram de ser vistas apenas como empresas do meio produtivo e passaram a ser grandes empresas varejistas como a Wal-Mart.

63. SLATER, Robert. “Wal-Mart: Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo”. Traduzido para o português do original “The Wal-Mart Decade”. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003. p. 242.

CONCLUSÃO

Este trabalho mostrou as diferentes estratégias usadas pela empresa Wal-Mart na sua inserção no mercado.

Para esta inserção, foi utilizada uma cultura organizacional própria para que fosse identificada em todas as suas lojas. Esta cultura organizacional da Wal-Mart é a sua marca registrada, a qual é exportada para todas as lojas em todos os países.

Ela entra em choque com as culturas de outros países e, aos poucos, sem que as pessoas percebam, insere sua cultura americanizada, uma cultura caipira do meio-oeste americano, advinda do fundador Samuel Moore Walton.

A principal característica da empresa é “preços baixos todos os dias”, que faz com que os clientes se tornem cada vez mais fiéis da Wal-Mart, tornando-a a maior rede varejista. Para sustentar este slogan, também são necessários alguns esforços, como por exemplo, diminuir os gastos da empresa. É necessário economizar, para que se possa passar esta “economia” para os clientes.

Desta forma, os preços com os fornecedores são propriamente negociados a um preço muito próximo ao de custo dos produtos, bem como os meios de transporte destes são devidamente organizados, para que seja mais barato e, ao mesmo tempo, que se obtenha uma certa ordem, para que nunca falte um produto nas lojas (uso da tecnologia da informação). Assim, a Wal-Mart se utiliza de todos os processos da logística para a obtenção de seus objetivos.

As lojas não são construídas de forma monumental; são estruturas simples, bem como os escritórios, que também não são modernos e nem passam por renovações ou reformas desnecessárias para “incrementar” seu layout.

Para diminuir ainda mais os preços de seus produtos, os trabalhadores desta empresa não são bem pagos e nem são sindicalizados. A Wal-Mart enfrenta sérios problemas com os sindicatos trabalhistas.

Também possui características próprias como as Três Regras Básicas (Respeito pelo indivíduo; Serviços aos clientes; E busca da excelência.), das quais surgem novas regras de negócios da empresa. Possui um grito de guerra, para familiarizar e integrar todos os trabalhadores, incentivar o trabalho e alegrá-los, mesmo que morram de vergonha ao

fazê-lo.

A empresa faz grandes esforços, para manter seus preços mais baixos do que o da concorrência, tendo sempre o consumidor em primeiro lugar.

Possui uma receita muito grande, que cresce cada dia mais, em enormes proporções, pois o que mais preza é o respeito e o carinho, bem como a fidelização de seus clientes, vendendo assim, uma quantidade gigantesca de produtos todos os dias.

As diferenças da Wal-Mart, em relação à concorrência, são notadas, principalmente, na cultura forte e predominante de sua organização.

ANEXOS

ANEXO Nº 01

Reportagem sobre marketing, retirada do Jornal: O VALOR no dia 12.09.2005 - segunda-feira

Wal-Mart reformula marketing e mostra coleção de moda em NY

Varejo

Jonathan Birckel
Financial Times

Não está no programa oficial da semana de moda de primavera 2006 de Nova York. Mas, hoje, depois dos desfiles de Oscar de la Renta, Carolina Herrera e DKNY, a multidão que estiver na Times Square, de Nova York, poderá ver um desfile das marcas de roupa da maior rede de supermercados do mundo Wal-Mart.

O desfile — que mostrará peças de marcas como George e No Boundaries — é uma cortesia do Wal-Mart e da revista "ElleGirl", e será mostrado na tela gigante Junbotron, da praça.

Essa será a primeira exibição do tipo para a rede varejista com sede em Arkansas.

Também será o mais recente sinal da reformulação na estratégia de marketing da varejista, a cargo de John Fleming, o ex-che-

fe do Walmart.com, que ganhou responsabilidade geral do marketing neste ano.

"Estamos ampliando a mensagem de que temos produtos de qualidade", observou Fleming a analistas, em julho. "Durante os próximos seis meses, haverá muitas mudanças na forma de nossa publicidade."

Tradicionalmente, o marketing do Wal-Mart focava-se em anúncios de jornais, destacando suas mercadorias de baixos preços, e em comerciais na TV com uma mensagem similar sobre o baixo custo dos produtos.

Até junho, as propagandas em redes nacionais de TV também almejavam conter as críticas contra a empresa, mostrando funcionários amigáveis e dicutes felizes, em vez de apenas mercados com grandes descontos.

O desfile de moda segue-se a um anúncio de seis páginas na edição de setembro da "ElleGirl" — para o mercado de adolescen-

tes e jovens — apresentando roupas do Wal-Mart. E, estranhamente, em se tratando da rede, não há menção a preços.

O marketing de moda está ligado a um aperfeiçoamento na forma como o Wal-Mart apresenta George e outras marcas em suas lojas, à medida que procura atrair os clientes que possuem não ir às lojas apenas para comprar alimentos ou outros itens básicos.

"Eles realmente queriam elevar o perfil e parte dessa ação foi engajar-se com os influenciadores da moda adolescente", observou Deborah Burns, editora da "ElleGirl", que também empresta o nome a uma linha de calçados do Wal-Mart, além de participar em conjunto em outras iniciativas.

A rede de supermercados também fez anúncio de oito páginas na edição de moda de outubro da "Vogue", de 800 páginas, uma espécie de bíblia do mercado de moda dos Estados Unidos.

A varejista comprou, ainda, outras 12 páginas na edição da "Vogue" de dezembro e continuará anunciando na revista nos dois próximos anos. As mercadorias apresentadas nos anúncios receberão um rótulo especial "como visto na Vogue".

A nova abordagem de marketing da rede varejista foi recebida com um certo grau de ceticismo.

"O Wal-Mart está frustrado por não poder penetrar no mercado de renda mais alta tanto quanto gostaria, porque é isso que está levando algum de seus concorrentes, como a Target, a apresentarem crescimento", afirmou Darrel Rigby, diretor de consultoria varejista da Bain.

Ele destacou, no entanto, que a Target levou mais de dez anos para desenvolver seu marketing e sua abordagem publicitária. Também ressaltou que maiores gastos com anúncios criarão desafios para o modelo de negócios do Wal-Mart.

ANEXO Nº 02

Reportagem sobre sindicatos e seus atritos com a empresa Wal-Mart, retirada do Jornal: O VALOR no dia 01.09.2005 - quinta-feira.

Trabalhadores e sindicatos travam queda-de-braço com Wal-Mart

Varejo

The Economist

"Para empresas globais, sindicatos globais", diz Noel Howell, porta-voz da Rede Internacional de Sindicatos (UNI), um central que reúne 900 sindicatos de 150 países. É difícil imaginar uma única empresa multinacional que concorde com a idéia.

A rede varejista Wal-Mart, maior do mundo, com 1,6 milhão de funcionários, sendo 1,2 milhão nos Estados Unidos, certamente não é uma delas. Essa sindicalização não é "apropriada" para o Wal-Mart, pelo menos nos Estados Unidos, e os sindicatos não desejam que a empresa seja "bem-sucedida", argumenta a rede de supermercados.

A UNI realizou congresso em Chicago na semana passada com a suposta necessidade de sindicalizar o Wal-Mart como assunto principal — quatro outras empresas foram identificadas como

futuros alvos: a companhia de encomendas DHL, a Walt Disney, a loja de móveis sueca Ikea, e a News Corp., de Rupert Murdoch.

O Wal-Mart lidera uma corrida para levar os salários e benefícios "até o chão", sustenta a UNI, sendo que outras grandes empresas seguirão o mesmo caminho, seja por opção ou por necessidade. O Wal-Mart retruca dizendo que oferece "uma cobertura boa e acessível" de benefícios para os funcionários que queiram pagar US\$ 70,50 por família, a cada 15 dias.

Seja qual for o déficit que o Wal-Mart possa ter como empregador, dificilmente pode ser acusado de pagar menos do que o restante do mercado, pelo menos nos Estados Unidos. Na semana passada, a varejista informou ter recebido 11 mil candidatos que se inscreveram para concorrer por 400 postos de trabalho em uma nova loja em Oakland, Califórnia.

A rede varejista, no entanto, po-

de julgar que a situação se encaminha a seu favor. No mês passado, o sindicato United Food and Commercial Workers, um dos líderes da campanha para sindicalizar o Wal-Mart, saiu da AFL-CIO, a central sindical dos trabalhadores organizados dos Estados Unidos. Dois outros grandes sindicatos, o Service Employees International Union e o Teamster, já haviam feito o mesmo.

Nos últimos anos, a AFL-CIO não vem se mostrando muito poderosa em relação aos sindicatos setoriais. Ainda assim, um movimento trabalhista dividido provavelmente ficará mais fraco — ou, no caso, ainda mais fraco, visto o inflexível declínio nos trabalhadores dos Estados Unidos sindicalizados durante os últimos 50 anos, que passaram de 30% da força de trabalho, para 12,5%.

Como a tendência no resto do mundo é similar, as multinacionais como Wal-Mart não deverão ter muitos receios com esta nova campanha.

ANEXO Nº 03

Reportagens sobre sindicatos e a Wal-Mart e a nova aquisição da empresa na América Central, retirada do Jornal: O VALOR no dia 21.09.2005 - quarta-feira.

Varejo Primeira bandeira é conter os planos de expansão da companhia

Sindicatos partem para o ataque ao Wal-Mart no país

Claudia Facchini
De São Paulo

Os sindicatos dos comerciários brasileiros decidiram abraçar a luta de seus colegas americanos contra as práticas trabalhistas do Wal-Mart e prometem colocar uma pedra no sapato da multinacional americana no país. A primeira bandeira já foi eleita.

Os sindicatos dizem que vão atrapalhar o quanto puderem os planos de expansão da gigante do varejo, que está perto de comprar os supermercados do grupo Sonae no país. O Wal-Mart já teve acesso e analisou os livros da rede portuguesa, que é líder na região Sul. Neste momento, as duas partes buscam apurar as últimas arestas em relação ao preço, segundo fontes que conhecem a situação.

"Não há dúvida de que o tratamento dado aos trabalhadores no Brasil é melhor do que lá, nos EUA",

admitiu o próprio presidente do Sindicato dos Comerciários de São Paulo, Ricardo Patah, ligado à Força Sindical. "Mas nos preocupa o futuro. Como será quando o Wal-Mart tiver um maior poder econômico?", acrescenta.

A entidade é hoje o maior sindicato do país. A ideia, diz Patah, é fazer um dossiê contra o Wal-Mart que possa ser levado ao Ministério Público ou às autoridades anti-truste para impedir uma eventual compra do Sonae.

Liderada por sindicalistas e ONGs, a campanha anti-Wal-Mart é considerada uma das maiores e bem-organizadas mobilizações contra uma empresa já realizadas nos EUA. Pelas leis americanas, os funcionários de cada loja precisam legitimar o poder dos sindicatos. O Wal-Mart proíbe a sindicalização.

O Wal-Mart chegou ao país em 1995. Até agora, o seu relacionamento com os trabalhadores

transcorreu sem grandes conflitos. Aqui, a multinacional paga salários dentro da média do mercado e oferece benefícios para todos os seus funcionários, como assistência médica e seguro de vida. A multinacional também concede participação nos lucros e adere aos acordos fechados pelos sindicatos com várias empresas de varejo.

Mas a convivência não é nenhum mar de rosas. Segundo Patah, apenas 48 funcionários do Wal-Mart na capital paulista são sócios do sindicato, cuja mensalidade é de R\$ 14. "No Pão de Açúcar, temos 1,25 mil sócios. No Carrefour, também são mais de mil", diz Patah, para quem o pequeno número de sócios do Wal-Mart é um sintoma da pouca abertura da empresa ao diálogo com os sindicatos.

"O Wal-Mart mantém um relacionamento cordial e profissional, pautado pela ética e transparência,

com os mais diversos sindicatos do Brasil. A filosofia de relações trabalhistas da empresa prevê a atuação dentro da legislação, regulamentações e práticas negociais de cada localidade. Ao todo, a empresa se relaciona com mais de 30 entidades sindicais em todo o país", respondeu a varejista ao Valor, por meio de sua assessoria de imprensa.

A queda-de-braço da rede com os trabalhadores americanos está ganhando o mundo e conquistando a solidariedade de outros sindicatos. "Estamos pensando em reservar uma área em nosso prédio para eles (os sindicalistas americanos)", diz Patah. Funcionários e sindicalistas brasileiros devem, inclusive, aparecer em um filme-denúncia que está sendo produzido contra o Wal-Mart nos EUA. Intitulado "Wal-Mart: The High Price of Low Cost", o filme será lançado no fim do ano.

Rede faz aquisição na América Central

Jonathan Birchall
Financial Times, de Nova York

O Wal-Mart movimentou-se para ganhar uma posição dominante na América Central com a aquisição de uma participação de 33% no maior grupo varejista da região, que permitirá a ela ter o controle majoritário dessa companhia. O maior grupo varejista do mundo anunciou ontem que comprou, da varejista holandesa Ahold, uma participação na Central American Retail Holding Company (Carhco). A Ahold vem

vendendo ativos desde que se viu envolvida em um escândalo contábil em 2003.

Os termos do negócio não foram revelados, embora a Ahold tenha afirmado que espera contabilizar um ganho "substancial" com a venda. A Carhco opera 383 supermercados e outras lojas na Guatemala, Costa Rica, El Salvador e Nicarágua e foi criada em 2001 como uma associação entre a Ahold, a CSU da Costa Rica e a família Paiz da Guatemala.

John Menzer, presidente da divisão Internacional do Wal-Mart,

disse que a aliança com a Carhco vinha sendo discutida há vários anos e que o Wal-Mart "está unindo-se a uma forte parceira que vem prestando serviços de qualidade aos clientes de toda a região". Ele disse que o Wal-Mart está planejando investimentos "significativos" para abrir novas lojas.

Rodrigo Uribe, presidente da Carhco, descreveu o negócio como "uma conquista bastante significativa na atração de investimentos estrangeiros para a região, que vai nos permitir melhorar nossos serviços e gerar mais

empregos". O Wal-Mart disse que importa mais de US\$ 350 milhões por ano em roupas produzidas em fábricas dos cinco países onde a Carhco opera.

A Ahold disse em 2003 que pretendia sair da América Latina e vendeu sua rede Romproco no Brasil para o Wal-Mart no ano passado, por US\$ 300 milhões. O Wal-Mart foi auxiliado pelo UBS Investment Bank e pelo Dresdner Kleinwort Wasserstein, enquanto o Crédit Suisse First Boston (CSFB) atuou como consultor financeiro dos sócios da Carhco.

ANEXO N° 04

Reportagem sobre a contraproposta da Wal-Mart para a rede varejista Sonae, retirada do Jornal: O Valor no dia 06.09.2005 - terça-feira.

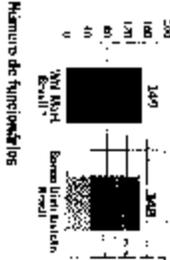
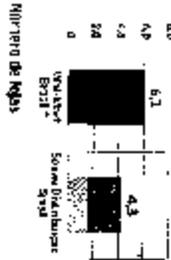
Wal-Mart apresenta contraproposta ao Sonae

Wal-Mart e Sonae

Dados do balanço consolidado em 2004

Relevante em 2004

Em milhões



Varejo

Claudia Fochini
De São Paulo

As conversações entre o Wal-Mart e o Sonae entraram em uma fase decisiva. A multinacional americana fez na semana passada uma contraproposta para aquisição dos supermercados do grupo por meio da região Sul do Brasil.

Depois de ter concluído o processo de averiguação das contas da varejista, o Wal-Mart levou à mesa de negociação um preço 20% melhor que o oferecido inicialmente, segundo afirmaram ao Valor fontes próximas à transação. Mas o controlador do Sonae, Belmiro Azeredo, dificilmente aceitará um abastecimento grande de 20%, e poderá desistir do negócio.

Tratando com informações divulgadas pela imprensa portuguesa, a multinacional americana tem a oferta de 800 milhões para iniciar as negociações com o em-

pressário português. No entanto, fontes no Brasil dizem que este preço é muito elevado para o padrão das aquisições brasileiras.

As duas partes estudam várias formas de se alocar um menor valor. Uma das alternativas poderia ser a redução no valor dos adjuícos pagos por algumas lojas.

Essas ideias, porém, são normais em um processo de negociação, afirma uma fonte. A expectativa é de que todo o processo de negociação tome o seu curso até o inverno da ilha.

Representantes das duas empresas estiveram reunidos por dois dias em um hotel na capital paulista, no arredores do aeroporto de Guarulhos. Um dos motivos que levaram o Wal-Mart a pedir um desconto após o processo de auditoria é a melhoria de receitas esperadas, devido a recuperação de impostos, no seu cálculo para o lucro antes de contabilizar as pigarras de impostos, despesas de administração e despesas de distribuição e utilização pelos anali-

las de investimento para avaliar a geração de caixa.

De acordo com as demonstrações financeiras divulgadas pela Modelo Comércio, lucro varejista e a subsidiária que controla os negócios do Sonae no Brasil, os supermercados do país geraram um fluxo de caixa operacional de € 41 milhões em 2004. A cifra foi 14% maior que a obtida em 2003.

As vendas brutas do Sonae no Brasil totalizaram € 1,2 bilhão no ano passado, equivalentes a cerca de 10% da varejista situou-se em € 377 milhões.

A oferta de € 800 milhões, feita pelo Wal-Mart pelas lojas brasileiras seria, desta forma, equivalente a cerca de 65% do faturamento bruto do Sonae em 2004. Neste ano, contudo, a companhia portuguesa já se desistiu de hipotecar seus ativos na capital paulista, que foram comprados pelo Carrefour.

As aquisições mais caras no varejo brasileiro, fechadas no ano do Plano Real, na década de 90, saíram em torno de 50% a até 60% no máximo, das vendas anuais das

redes adquiridas. O próprio Wal-Mart pagou algo por volta de 30% do faturamento do Bonipresta, na região Nordeste.

O maior impasse no varejo, caso o Wal-Mart concretize a aquisição do Sonae, está situada em Curitiba no interior de São Paulo. Na capital paranaense, o Wal-Mart já possui três hipermercados e dois Super Centers, sua bandeira de atacado de auto-serviço. No Paraná, o Sonae possui nove hipermercados. Big, 24 supermercados e duas lojas de atacado com a marca Maxxi.



ANEXO Nº 05

Reportagem sobre assuntos sindicais da Wal-Mart, retirada do Jornal: O VALOR no dia 21.11.2005 - segunda-feira.

Varejo Líderes da Força Sindical vão a evento anti Wal-Mart nos EUA

Sindicatos farão protesto contra a venda do Sonae

Claudia Facchini
De São Paulo

Os sindicatos dos comerciários de Porto Alegre (RS) e da capital paulista, ambos ligados à Força Sindical, estão à espera da oficialização da compra dos supermercados do Sonae pelo Wal-Mart para se manifestar contra a aquisição. A Força Sindical alia-se aos grupos sindicais americanos que vêm realizando uma das mais raras e midiáticas campanhas contra uma empresa nos EUA.

Em entrevista ao Valor, de Las Vegas (EUA), onde participavam na sexta-feira de um evento da central sindical Change to Win (mudar para vencer), os presidentes dos sindicatos de Porto Alegre e São Paulo, Nilrogi Silva e Ricardo Patah, prometeram fazer barulho.

A Change to Win foi criada a partir de uma racha na federação americana e propõe uma radicalização nas campanhas trabalhistas. Em seu site, a central americana lista, entre as suas bandeiras, a luta contra "empregadores como o Wal-Mart, que estão solapando as condições trabalhistas".

"Vamos realizar um ato público contra a venda do Sonae para o Wal-Mart", disse o presidente do sindicato de Porto Alegre, também conhecido por Neco. Segundo ele, é esperado que o Wal-Mart anuncie em breve a compra dos ativos da varejista portuguesa, que é líder na região Sul. Além do ato público, a Força Sindical tentará conseguir uma reunião com a luta.

Os ativistas americanos querem levar a cruzada contra o Wal-Mart para fora dos EUA. Além dos sindi-

calistas brasileiros, líderes chineses também estavam em Las Vegas. No Brasil, porém, os ativistas americanos enfrentam um grande obstáculo: a própria falta de denúncia contra o Wal-Mart. "Temos uma boa relação com o Sonae", admite o próprio Patah. O Wal-Mart brasileiro adota as mesmas práticas trabalhistas de seus concorrentes.

Wilson Melo, vice-presidente jurídico e diretor de assuntos corporativos do Wal-Mart no Brasil, afirma que o grupo não se manifesta sobre rumores, referindo-se às notícias sobre a compra do Sonae. Mas a experiência com a aquisição do Bompreço, no Nordeste, diz o inverso. "Criamos neste ano 3,5 mil novos postos de trabalho e vamos abrir mais 5 mil vagas em 2006", disse Melo. Segundo ele, 100% dos funcionários do Wal-

Mart receberam bônus em 2004. "Compremos o Bompreço para crescer (não para demitir)".

Segundo o jornal inglês "Financial Times", tanto o Wal-Mart quanto os ativistas americanos adotam as mesmas estratégias das em campanhas políticas, com a controvérsia, por exemplo, de profissionais de mídia.

O Wal-Mart lançou o seu próprio manifesto, intitulado de "Wake Up Wal-Mart", enquanto os sindicatos americanos produziram um filme. Intitulado "Wal-Mart: the high cost of low price" (ou o alto preço do preço baixo), o filme está sendo exibido em locais comunitários, como as sedes dos sindicatos e igrejas. Patah e Neco já colocaram com filme na bagagem e querem realizar a primeira sessão brasileira ainda nesta semana.

ANEXO Nº 06

Reportagem sobre como a Wal-Mart se globalizou, retirada da revista: **MANAGEMENT** no dia 10.05.2005.

EMPRESAS

Como a Wal-Mart se globalizou

Temas | Empresas, Estratégia, Globalização

Fonte | Strategy & Business

Autor/es | Govindarajan, Vijay - Gupta, Anil K.

Publicado | Mai - Jun 2000

A atuação em escala mundial nunca é apenas resultado do plano grandioso de uma empresa. Tampouco é consequência de uma série de pequenas manobras que sejam orientadas somente pela oportunidade.

A abordagem inteligente que uma empresa pode usar é a do "oportunismo direcionado" -conceito que conjuga oportunismo e estrutura sistematizada. Para confirmar a hipótese, dois renomados especialistas em comércio, Vijay Govindarajan e Anil Gupta, fizeram um estudo da globalização da Wal-Mart Stores Inc., a maior companhia de varejo do mundo: eles analisaram a escolha dos novos mercados, o modo de entrar, como foram estruturadas as filiais e vencidas as concorrentes locais, entre outros aspectos. A empresa norte-americana, que abriu sua primeira loja no exterior (Cidade do México) em 1991, opera hoje em Porto Rico, Canadá, China, México, Brasil, Alemanha, Inglaterra, Argentina e Coréia do Sul.

O artigo a seguir, baseado no estudo, aborda dados de até 1998. Depois disso, o crescimento internacional foi ainda maior, como se pode notar no quadro da página 110.

ANEXO Nº7

Reportagem sobre a empresa Wal-Mart, retirada da revista: EXAME no dia 03.08.2005.
(Página 72 a 79)

Como um empório interiorano se transformou na maior e mais influente empresa do mundo

Hello Gurovitz, de Bentonville

A HISTÓRIA DA MAIOR empresa do mundo começou há apenas 55 anos, em Bentonville, uma cidadezinha de hábitos caipiras encravada no estado americano de Arkansas. Nesse período, o Wal-Mart — maior rede varejista do mundo, maior companhia americana, mais poderosa cliente das indústrias de bens de consumo — passou de um empório a uma potência cujas vendas equivalem ao PIB da Bélgica. Com quase 1,7 milhão de funcionários, o Wal-Mart beira inacreditáveis 300 bilhões de dólares em vendas anuais. Muitos dos grandes movimentos do capitalismo americano — como a recente fusão da Procter & Gamble com a Gillette — foram resultados da enorme pressão exercida pela rede. O Wal-Mart é, de qualquer ângulo que se olhe, um fenômeno de dimensões avassaladoras. Uma corporação que desperta admiração, temor e espanto.

— Sua cultura empresarial — baseada em simplicidade — não tem paralelos. Aos olhos do mundo fica difícil entender como a maior empresa do planeta continua a cultivar hábitos



Hipermercado do Wal-Mart: 138 milhões de consumidores por semana

interligados. No Wal-Mart, altos executivos trabalham em escritórios sem janelas. Ninguém vêja da classe executiva e os salários dos hotéis são sempre compatibilizados. A sustentação é quase um pecado. O lucro é tudo. É a regra, protestante fez parte do negócio. O Wal-Mart é mais que um empreendimento. É quase uma religião, cujo princípio fundamental é ganhar dinheiro — muito dinheiro.

Como, em apenas 55 anos, foi possível construir um negócio como esse? Quais os fatores que levaram o Wal-Mart, uma em-

presa familiar provinciana, a transformar-se na maior corporação do planeta? São perguntas que interessam a qualquer empresário ou executivo. A história do Wal-Mart jamais poderá ser integralmente reproduzida. Mas se, a despeito, seus erros e acertos são preciosas lições de negócios.

Tudo explica como o Wal-Mart se tornou a maior empresa do

230 bilhões de dólares

gênero em filme *Madagascar*.

A reunião de

2005 marca: um momento crucial para o Wal-

Mart, típico das companhias

que atingiram uma dimensão a

partir da qual o controle total torna-

se impossível. Enquanto tenta expandir

seus negócios pelo planeta — no Brasil,

todos tremem diante da possível expansão

da rede *(veja mais sobre isso na pág. 10)*

—, a empresa sofre vários ataques. Para

seus críticos, é o símbolo de tudo o que há

de errado no capitalismo E na globaliza-

ção. Uma corporação poderosa e como uma

nação, que compra produtos a preço de car-

avana em países asiáticos, compactando

com trabalho semi escravo, para vendê-

los ganhando enormes margens de lucro.

Uma empresa de tamanhos gigantescos,

capazes de destruir o pequeno comércio e

de espremer cada centavo nas negociações

com fornecedores, até levá-los à bancarrota.

Um empregador cruel, que paga os pro-

prios salários do mercado, discrimina mu-

lheres e minorias, descebra blocos de sal-

mo do.

EXAME foi

conhecer a com-

panhia por dentro,

num processo que teve

início em 3 de junho, na

Ent. Walton Arena, em Fayette-

ville, cidade de 65.000 habitan-

tes no noroeste do Arkansas. Na ocasi-

ão, 17.000 acadêmicos reuniram-se pa-

ra conhecer os planos da companhia e exam-

parhar shows de astros pop, como o ce-

lebrante e rapper Will Smith, a cantora

Shabara, o roqueiro Jan Bon Jovi e os pra-

156 bilhões de dólares

2000

O WAL-MART TRIPlicou EM DEZ ANOS

Evolução do faturamento de 1996 a 2005

89 bilhões de dólares

1996

Fonte: Wal-Mart

WWW.EXAME.COM.BR

3 DE AGOSTO DE 2005

OS SÍMBOLOS DA CULTURA WAL-MART

Sam Walton criou uma empresa repleta de rituais. Confira

- ★ Todos os funcionários entram o grito de guerra da empresa — mesmo que morram de vergonha
- ★ Qualquer funcionário pode se queixar dos chefes aos executivos do escalão superior
- ★ Quem trabalha no Wal-Mart tem de sorrir e dirigir a palavra a qualquer um que esteja a pelo menos 3 metros de distância
- ★ Os escritórios da empresa e as roupas usadas pelos funcionários são simples, espartanos — o que ajuda a diminuir os custos
- ★ Sam Walton encorajava seus executivos a ir à sede da empresa aos sábados para uma reunião com suas famílias — hábito que se mantém até hoje
- ★ A cultura do Wal-Mart lembra uma cidadezinha americana, com valores familiares conservadores
- ★ O Wal-Mart nutre antipatia visceral por sindicatos
- ★ A reunião anual de acionistas, na pacata Bentonville, tem shows de música pop e astros do cinema



de e combate ferozmente os sindicatos — não faz um único sindicalizado entre os 1,3 milhão de americanos que trabalham para o Wal-Mart. Um grupo de trabalhadores montaria capazes de causar CDs, filmes e livros, de prólia renúncia regular — como uma versão da pilula do dia seguinte — é de tentar impedir que este do planeta a cultura da pirra do Meio-Oeste americano.

— Há os 138 milhões de consumidores que passaram nesta semana por uma das quase 5.400 lojas do varejista espalhadas pelo mundo, porém, o Wal-Mart talvez seja apenas o mais sombrio lugar onde o preço é mais baixo — sempre. É o justamente a fidelidade a esse slogan a origem do gigantismo da rede. Por isso deve estar toda a estrutura revolucionária do negócio — o mercado 70% o preço, a indústria de varejo. Com preços baixos, o Wal-Mart atrai multitudes de consumidores, incluindo os trabalhadores a estar em suas práticas e seduzindo investidores.

— Preço baixo é a essência do Wal-Mart desde que o americano Samuel Moore Walton abriu a loja que dá origem à rede, em 1960. “Sam Walton fundou esta empresa para ajudar as pessoas a economizarem”, afirma Craig Perker, presidente do Wal-Mart para as Américas. “Conseguimos crescer apenas porque mantivemos essa ideia. Nessa meta não é simples gran-



O presidente Scott: alvo de críticas

des, mas servir ao consumidor”. Sucesso, porém, que o Wal-Mart é grande. O melhor gigante do mundo. Mais de 80% das famílias americanas compram em suas lojas. Cerca de 5% dos aditos do país trabalham no já trabalharam lá nos últimos dez anos. Todo mês, a sua praça vende nos Estados Unidos 320 milhões de litros de Coca-Cola, 750 milhões de litros de água mineral. Vendem 100 milhões de litros de leite de sua marca própria, Great Value. Das praticelas

do Wal-Mart saem um de cada cinco CDs ou DVDs vendidos nos Estados Unidos e uma boneca Barbie a cada 2 segundos.

Nunca houve uma empresa com tão dimensão. Não há país às leis estaduais, o varejista não para de crescer — 14% anuais, em média, nos últimos dez anos. É justamente esse ritmo de crescimento que mantém em uma cadeia de negócios e preços cada vez mais baixos. A companhia nasceu há 45 anos e varejista tem 8,5 milhões de funcionários e faturamento próximo ao PIB do Japão, a segunda economia do mundo. Não mais natural, portanto, que o presidente mundial caia de fora, o americano Lee Scott, seja recebido como chefe de Estado na China — de onde o Wal-Mart preside importar mais de 25

bilhões de dólares em 2005, cerca de 10% das importações americanas da China. Ou que a família Walton — dona de 50% das ações da empresa e de uma fortuna estimada em 90 bilhões de dólares, superada de Bill Gates e Warren Buffett somadas — tenha acesso privilegiado aos três últimos presidentes americanos.

— O Wal-Mart funciona para a economia global como uma versão real de aquela “mão invisível” que regula o mercado, postulada pelo economista escocês Adam Smith. Também é o conhecimento dos consumidores de dos mais de 60.000 fornecedores dispersos por 70 países — todas as vendas são registradas na maior base de dados civil do mundo, cujas informações — incluindo 124.000 DVDs — que a empresa usa como uma enorme base de mercado para oferecer a oferta com a demanda para estabelecer seus preços. A tentativa a constante de re-



A.G. Lafley, da Procter (à esq.), e James Kilts, da Gillette: fusão para combater o poder da rede

71. Nos últimos negociações que esboçaram na fornecedores, tem sido um impacto benéfico na saúde econômica do planeta. O presidente do Federal Reserve, Alan Greenspan, considera varejista um dos maiores responsáveis pela saúde imediata americana. Especialistas atribuem a ação do Wal-Mart na economia superior a 106 bilhões de dólares para o consumidor local só em 2004. Dado impacto econômico e eficiência que a empresa impõe ao varejo americano. De acordo com um estudo do McKinsey Global Institute podem ser creditadas ao Wal-Mart cerca de 12% do espectralidade de produtividade vivida nos Estados Unidos durante a década de 90. E bem repetiu só o Wal-Mart (o responsável por um terço do aumento da produtividade de toda a economia americana).

Depois da morte de Sam Walton, em 1992, os executivos do Wal-Mart ouberam embarrar com sucesso as duas maiores áreas que varejam o mundo dos negócios: a da globalização e a da tecnologia. A maioria tempo, preservaram, como Jéssica, a cultura peculiar criada pelo fundador baseada em valores provincianos e o *Mito* *Quest* americano. O grande paradoxo — ou o maior segredo — do Wal-Mart foi justamente conseg. In gante esse estilo de cidade pequena enquanto se tornava a maior empresa do mundo. Nas lojas da rede, é mais fácil comprar uma arma do que alguns livros, CDs ou DVDs brancos por seu conteúdo moral. Enquanto a rede do país debate a manutenção do direito a aborto, no noroeste do Arkansas ainda há — acredita — manifestações e eventos anuais de milhares divorciadas. "A cultura do Wal-Mart funciona, como uma religião", afirma o consultor de varejo Eugênio Figueiredo.

Quem visita a sede da



Sam Walton, fundador do Wal-Mart, e o ex-presidente George Bush: acesso à Casa Branca

compartilha na turística Benton Hill, cidadezinha de Arkansas com pouco mais de 26.000 habitantes, leva um choque. O prédio onde trabalham os principais executivos da maior empresa do mundo é um galpão enorme sem nenhum tipo de estentação. Nada de carpete ou outro mármore ou espelho. O escritório do presidente Lee Scott é um simples e minimal, sem adornos, no meio dos demais executivos. O de Rob Walton, filho de Sam e atual presidente do conselho, nem janta tem. Gravata, só em

ocasões especiais. Quando viajam e trabalham, todos usam de classe econômica. Lee Scott, cuja remuneração total em 2004 passou dos 17 milhões de dólares, divide quartos de hotel de 50 dólares com outros executivos. Na época de Sam Walton — que tinha como hábito lavar o próprio prato após as refeições —, até as pessoas acipavam o tecido quando nas viagens. Aquelas que visitam a sede da empresa têm de pagar pelo Coca-Cola ou pelo café que o caso quer um bovinato. Não há restaurante executivo. Os almoços oferecidos aos estrangeiros — funcionários ou executivos — durante a semana da reunião de acionistas costumam ser piqueniques com salada, hambúrguer, che gelado e limonada. A escola privada por Sam Walton aqueles que criava de seus associados — os funcionários — é bastante simples: não há preço baixo na loja sem custo baixo na empresa. Por isso, é preciso economizar cada centavo.

O patrimônio líquido inclui, além do grande apartamento, uma série de ritos preservados até hoje. O mais tradicional é a eni-

Os Walton: fortuna de 90 bilhões de dólares



tude guerra, quando antes de toda reunião os mais altos executivos de empresas abraçam a loja da loja da Wal-Mart, dão uma refeição e assumem o ritmo e abram os pulmões para garantir que o cliente é o número um sempre. Sam Walton também estabeleceu que, quando um cliente chegasse a menos de 3 metros de distância, todo funcionário deveria sorrir e perguntar educadamente: "Oi, como vai?". Isso foi ao contrário com funcionários e fornecedores intimações antes consideradas estratégicas e mantidas em sigilo, como nível de vendas e margem de lucro dos produtos em cada loja. Dessa forma, dizia Walton, todos poderiam lutar em conjunto para objetivos comuns de atender o cliente. Até o ano de sua morte, Sam adotava seu próprio avião para visitar tantas lojas quanto fosse possível. E queria que seus executivos fizessem o mesmo.

Um de seus filhos, John, morreu no final de junho após um acidente com seu ultraleve. "Ninguém conhece tanto os clientes quanto os vendedores", costumava dizer o fundador. Por que toda a empresa não visse sua unidade, Walton estabeleceu duas reuniões semanais em Bentonville, com a presença obrigatória de seus mais de 200 executivos, todos moradores das imediações vizinhas. Na primeira, quem de manhã, eles apresentam resultados e discutem estratégias. Na segunda, nos sábados, trazem a família para atividades de integração. "Quando você assiste a uma dessas reuniões, é como se estivesse dentro de um relógio gigante, com mecanismos pulcrissimos",

沃尔玛购物广场



Loja do Wal-Mart na China: desafios da expansão internacional

diz Jim Collins, um dos maiores especialistas do mundo em história e estratégia. "São pessoas totalmente neuróticas. E as reuniões trazem viva a tensão neurótica."

Tal neuriose fica visível na estrutura dos centros de distribuição, que movimentam cerca de 5 bilhões de caixas de mercadorias todo ano. Perto de Bentonville, um desses centros classifica 157 milhões de mercadorias por hora. Por meio de sistemas de informação avançados, sabe-se o tamanho em níveis mínimos, as entregas são diretas das estoras para os caminhões, e as lojas se mantêm sempre abastecidas. Foi essa eficiência logística que tornou possível aos executivos do Wal-Mart realiza-

ção o sucesso. "Eles inventaram 100 anos de história", diz Neilson Fichtelstein, professor da Universidade da Califórnia e um dos maiores estudiosos mundiais do Wal-Mart. "Cada um e novo modelo de canal, tal como o canal de distribuição." Antes, era o fabricante quem tinha a palavra final sobre quanto pagar e que preço cobrar. No novo modelo, com o fluxo de informação voltado para as merceadorias, são os varejistas. O poder de decisão migrou para perto do mercado.

Atingir tamanha velocidade e dar conta de tal volume seria não impossível sem a adoção massiva de tecnologia da informação. A despeito da resistência de Sam Walton a gastar com computadores, o Wal-Mart sempre foi pioneiro na área. Além de reter a arquitetura logística, os sistemas são acessíveis pelos fornecedores, que, com absoluta transparência, sabem ou-

de, quando e por quanto seus produtos são vendidos. "Adminstramos os espaços nas lojas como se fossemos o próprio Wal-Mart", diz Antônio Galafassi, diretor de operação americana de Truonitua, fornecedora do Wal-Mart desde 1986. Duas vezes por ano, os fornecedores decidem com o Wal-Mart como reduzir custos em profundas negociações. A informação é o grande marketing, sugerindo aos gestores de loja preços e promoções. A administração usa esses sistemas em todo o mundo funciona como um idioma comum, espécie de código genético da empresa. Toda manhã, Bentonville sabe quanto de cada produto foi vendido em uma loja em Xangai, Frankfurt ou Recife.

UM PAÍS CHAMADO WAL-MART	VENDAS	FUNCIONÁRIOS	CLIENTES	EMPREGOS GERADOS*
A rede varejista tem dimensão de um país ou de uma cidade	292 bilhões de dólares	1,7 milhão	140 milhões por semana	140 mil
	Quase o PIB da Bélgica	Mais que a população de Budapeste ou de Estocolma	O equivalente à população do Japão	Mais que o triplo do total de funcionários da Petrobras

* Em comparação com a Petrobras

AS MAIORES DO MUNDO

Em 100 anos, quatro empresas além do Wal-Mart foram apontadas como as maiores do planeta



STANDARD OIL

FUNDAÇÃO: 1870
Criada pelo americano John Rockefeller, concentrava exploração, produção, transporte e refino de petróleo. Foi desmembrada pela Lei Anti-Truste em 1911



U.S. STEEL

FUNDAÇÃO: 1901
Arquitetada pelo banqueiro e financista J.P. Morgan, detinha quase 70% da produção de aço nos Estados Unidos. Foi a primeira empresa a valer mais de 1 bilhão de dólares



GENERAL MOTORS

FUNDAÇÃO: 1908
Formada por William Crapo Durant com base na união de 25 empresas nos primórdios da indústria automobilística americana. Foi a maior entre as décadas de 50 e 70 e nos anos 90



EXXON

FUNDAÇÃO: 1882
Nasceu como Standard Oil de Nova Jersey e mudou de nome em 1972. Ocupou o topo nos anos 80. Em 2001, um ano após a fusão com a Mobil, voltou à primeira posição

Embora adaptar sistemas aos diferentes países seja algo relativamente simples, o verdadeiro desafio que o Wal-Mart enfrenta é como exportar sua cultura. Mas, nos Estados Unidos, onde um mapa eletrônico permitia a abertura de mais de 300 lojas, o Wal-Mart não conseguiu se expandir para além do chamado "círculo da Bíblia", formado basicamente por estados em que o presidente Bush venceu a eleição de 2004. Não há nenhuma loja em cidades cosmopolitas, como Nova York. Na Califórnia, a atuação da empresa ainda esbarra em sindicatos e protestos das populações locais. Na Inglaterra, a aquisição da rede Asda foi um êxito, houve imediata identificação em nível, e o Wal-Mart já é o segundo maior varejista do país. No Canadá e no México, o sucesso também é inegável. Na Alemanha, porém, líderes locais foram despejados e a empresa operou no vermelho até o ano passado. Muitos funcionários resistiram a um projeto desconhecido e outros se escondiam no banheiro para fugir do embarcaço momentâneo de encorajamento. No Brasil, só com a recente aquisição do Boticário, por 315 milhões de dólares, o Wal-Mart parece ter encontrado seu destino de ser um gigante. Houve até um concurso para criar o grito de guerra, vencido por um saxão.

A área internacional fatura quase 60 bilhões de dólares e é a que mais cresce. Na reunião de acionistas, John Menzer, CEO

do Wal-Mart Internacional, brincou, exibindo um cartaz com a primeira loja do Wal-Mart em Maricopa. Aqui na Terça, porém, os resultados são ambíguos. Por seu tamanho, o varejista tem representado enorme oportunidade para fornecedores dos países emergentes. Só do Brasil, o Wal-Mart importou 120 milhões de dólares de mercadorias em 2004 e prevê chegar a 180 milhões em 2005. Para a Transbrasil, o Wal-Mart já representa um terço do faturamento de 150 milhões de dólares nos Estados Unidos. A última companhia brasileira a conquistar espaço no varejista americano foi a Calê Born Dia — que prevê aumentar as exportações para os Estados Unidos de pouco mais de 4 milhões de dólares em 2004 para 12 milhões neste ano. A questão, porém, são os consumidores. Para tornar o Wal-Mart uma empresa verdadeiramente global, é preciso atender um cliente com demandas diferentes das dos americanos. No Clima, as 46 lojas da rede já vendem roupas esportivas e para lazer, mas, de acordo com especialistas, o Wal-Mart ainda parece menos acimatado que o Carrefour.

Para exportar sua cultura, o Wal-Mart usa de maneira um pouco dessa mesma cultura. A empresa sempre foi excepcional em comunicação interna. Quando não, difícil visitar as lojas. Sem Walton criou um programa de TV próprio, transmitido às lojas via satélite. A política de portas

abertas garante que funcionários se guiam pelo superior para qualquer decisão da empresa. Em Bogotá, há telefones capazes de atender reuniões com funcionários brasileiros em português. Mas o Wal-Mart sempre fez pouco da mídia e das relações com o governo. Saber lidar com as autoridades é fundamental, especialmente em países como a China, a Alemanha ou mesmo o Brasil — onde a rede operou até conseguir abrir suas lojas em Vitória e Brasília. O pior, porém, é o dano de imagem causado pelo desprezo às relações públicas. "Nada fazemos sobre a imagem da empresa", diz o ex-CEO David Glass. "Por isso, nos tornamos mais tubocanis a algumas. Agora, é mais difícil lidar com isso." Ainda se parte o exterior, nem tudo são exceções. A imagem ainda fica evidente numa campanha em que o varejista tentava influenciar a lei limitando a construção de lojas grandes. No anúncio, o governo local era comparado a murivas queimando livros. "Comeremos erros do tempo em tentos", disse Rob Walton ao comentar o assunto na assembleia de acionistas. "Somos apenas um punhado de seres humanos dirigindo esta companhia." ■

Com reportagem de Hugo Leblond e
Suzana Baiduch

No Portal EXAME, veja fotos e vídeo
com o grito de guerra do Wal-Mart

NO BRASIL, CHEGOU A HORA DE CRESCER

Uma década após abrir sua primeira loja no país, o Wal-Mart emerge finalmente como ameaça real aos líderes do varejo

João Lethbridge

POR DEZ ANOS, A ATUAÇÃO DO Wal-Mart no Brasil foi marcada pelo que poderia ser uma inabalável modestia. Desde que desembarcou no país, em 1995, a maior empresa do mundo cresceu aos poucos, de loja em loja, e chegou a empregar alguns anos que entraram para a história da empresa no Brasil. — como constam ligações comerciais com fabricantes estrangeiros para suprir as necessidades de preço em determinadas partes do país. Nos últimos meses do ano passado, o Wal-Mart ocupou uma discreta sexta posição no varejo local. Por isso, não representava uma ameaça para os líderes, o Pão de Açúcar, de Antônio Diniz, e o grupo francês Carrefour. Hoje, porém, o cenário é diferente — e bem mais assustador para a concorrência. Desde março de 2004, quando investiu 2,15 bilhões de dólares para comprar as 119 lojas da rede destina Bon-prestige, o Wal-Mart aplicou de tamanho assustador a terceira posição entre os varejistas e, finalmente, entrou com os dois pés no Brasil. Agora, com a aquisição do Bon-prestige chegando ao estágio final, a maior empresa do planeta tem sua grande chance no Brasil. “Essa

ação é um jogo de compressão”, diz o consultor Eugênio Fogalho. “Depois dos anos de apatia, que o país é o único país a Wal-Mart no Brasil.”

Nas últimas semanas de julho, o mercado foi tomado por rumores de que esse jogo de compressão estaria preparando a próxima investida — desta vez, o alvo seria a rede de capital português Sonae. Tif a aquisição do Wal-Mart se hospedaram no hotel Parthenon, em Porto Alegre — onde, coincidência ou não, estão também a vice-presidente mundial do Sonae. Na terça-



Loja do Wal-Mart em São Paulo: após um

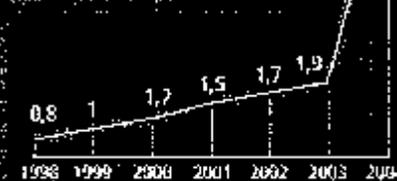
décio. Os portugueses operam a quarta maior rede do país, com faturamento de 4 bilhões de reais, e têm tido resultados decepcionantes. Executivos próximos ao Wal-Mart afirmam que a rede americana vem negociando com os portugueses desde o início deste ano. Agora, especula-se que o Sonae está sendo alvo de um leilão entre o Wal-Mart e os concorrentes. Até o fechamento desta edição, o resultado ainda era incerto.

Entre os analistas, reina a percepção de que, a partir de agora, o crescimento não é simplesmente uma opção para o Wal-Mart — mas uma necessidade e, portanto, um movimento inevitável. O Wal-Mart se tornou a maior empresa do mundo por oferecer aos consumidores preços muito mais baixos que a concorrência. “Para ter preço baixo todos os dias, é preciso ter um volume de vendas enorme e negociar muito agressivamente com os fornecedores”, diz Tullio Salerni, analista de varejo do CSIB. “Com o tamanho que tem hoje no Brasil, o Wal-Mart não pode ser agressivo o bastante.” O resultado são desconfianças nos olhos dos fornecedores — e, com isso, uma maior dificuldade de ter pro-

O SALTO DO WAL-MART

O quadro mostra a evolução do faturamento da empresa no país

(em bilhões de reais)





começa tímido no Brasil, a rede americana triplicou de tamanho e já incomoda a concorrência

cos baixos e, ao mesmo tempo, manteve os margens de lucro e financiou a construção de novas lojas. Mesmo com o crescimento do ano passado, a rede americana ainda fatura 6 bilhões de reais, metade das receitas do Carrefour. "O Wal-Mart precisa ter, pelo menos, um tamanho semelhante ao dos líderes", diz o especialista Jean-Claude Ramúez, de consultoria Bain.

Essa necessidade de crescimento faz com que fornecedores e acionistas pressionem a administração a imaginar qual será o próximo passo do Wal-Mart no Brasil. "A percepção geral é que a empresa fará uma aquisição que garanta a capacidade de brigada igual para igual com os líderes. Como o Wal-Mart chegará lá?" Comprando o Sercão, por exemplo, o Wal-Mart se tornaria líder também na Região Sul", diz Marcos Gouveia de Souza, especialista em varejo. "Ficaria perto do tamanho do Carrefour, com faturamento de quase 11 bilhões de reais." Estima-se que a compra do Sercão custará pelo menos 400 milhões de dólares. Redes menores, como a gaúcha Zatiari, também são consideradas alvos para uma possível compra. "O Wal-Mart tem dinheiro para comprar quem quiser", diz Fernando Fernandes, especia-



Truus: "O Abílio pode ficar com a coroa"

ria em varejo da Breez Allen & Hamilton. A companhia tem 14 bilhões de dólares na agenda para seus investimentos nos Estados Unidos em 2005. É tanto dinheiro que, com ele, seria possível comprar as ações do Pão de Açúcar quatro vezes. "Mas não precisamos ser líderes", diz Vincent Truus, presidente do Wal-Mart. "O Abílio pode continuar com a coroa dele."

A julgar pela movimentação em comércio, os executivos de Carrefour e Pão de Açúcar parecem se preparar para um con-

frontamento da competição. O Carrefour já anunciou a ampliação dos investimentos no país — de 600 milhões de reais em 2005 para 800 milhões em 2006. Seguindo uma linha, a recente negociação entre Pão de Açúcar e os franceses do grupo Casino, que garantiria a transferência do controle para o grupo francês por 860 milhões de dólares, foi contrariada pela ameaça de crescimento do Wal-Mart no Brasil. "Tudo era o melhor momento para o Abílio vender o controle, antes que o negócio perdesse valor com o crescimento do Wal-Mart", diz um consultor. Para conter o ímpeto do Wal-Mart, os concorrentes aceleraram sua expansão no Nordeste. O Pão de Açúcar anunciou um investimento de 50 milhões de reais e a construção de seis lojas. O Carrefour também entregou recentemente novas hipermercados na região.

As novas lojas do Carrefour e Pão de Açúcar vão encontrar uma competição dura com o Hiperpaga.

Nos últimos meses, as lojas da rede vêm passando por uma gradual transformação. Quando o Wal-Mart assumiu o Hiperpaga, a situação era crítica. Os preços estavam 16% acima dos da concorrência e 35% dos produtos faltavam nas prateleiras. Isso aumentava o consumo. Mas, do mês a mês, a situação foi esboçada. Os preços estão abaixo da média, o índice de falta de mercadorias caiu para 13% e a participação de mercado voltou aos patamares antigos. Em 2005, serão investidos 150 milhões de reais na reforma de lojas. Habituado a administrar grandes lojas, o Wal-Mart recorreu ao mexicano Xavier Irujo para comandar o Hiperpaga, cujos pontos-de-venda têm um terço do tamanho e são dos hipermercados da rede. Exato em vice-presidente da divisão de supermercados do Wal-Mart, a operação do Wal-Mart no México, onde o varejo é semelhante ao brasileiro. "O mercado é muito complexo no Brasil", diz Irujo. "Temos de saber sempre quais os preços." Nem o tamanho do Wal-Mart garante que essa batalha está vencida. ■

No Portal EXAME, tudo sobre os negócios e as polêmicas em obter do e Wal-Mart

ANEXO Nº 08

Reportagem sobre a aprovação da compra do Sonae pela Wal-Mart, retirada do Jornal: O VALOR no dia 06.01.2006 - sexta-feira.

Wal-Mart pede aprovação da compra do Sonae

Reportagem especial

Juliano Basile
De Brasília

O grupo varejista americano Wal-Mart pediu, nessa semana, aos órgãos anfitriões do governo brasileiro a aprovação da compra da rede Sonae. O negócio envolveu 140 lojas ao custo de R\$ 635 (R\$ 1,7 bilhão).

Agora, o processo deverá passar por um trâmite burocrático dentro do governo. A Secretaria de Direito Econômico (SDE) do Ministério da Justiça confirmou, ontem, o recebimento do pedido do Wal-Mart. Caberá, no entanto, à Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae) do Ministério da Fazenda o primeiro parecer sobre a aprovação ou não do negócio.

Da Seae, o caso será encaminhado à Secretaria de Direito Econômico. De lá, segue para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) que fará o julgamento definitivo da aquisição.

O julgamento de fusões e aquisições de redes de supermercados é bastante minucioso. A Seae procura determinar a área de influência de cada loja envolvida na transação. Essa área pode ser uma cidade, um bairro, ou até mesmo uma grande avenida. Por exemplo, se a zona de influência de uma loja for um bairro, a secretaria tem que identificar quantas lojas concorrem nessa região.

Para efeito de competição, são consideradas as lojas com, no mínimo, três caixas. Por este crité-

rio, as padarias estão fora. Mas, alguns mercadinhos podem ser considerados como pontos de competição frente a lojas de grandes redes.

No negócio Wal-Mart/Sonae, a concentração se deu na região Sul do Brasil. As 140 lojas eram de bandeiras diversas, como Nacional, BIG, Mercadorama e Maxi. Em Curitiba, o Wal-Mart já possui três hipermercados e duas lojas do Sam's Club, seu clube de compras.

A compra da rede Mercadorama pelo grupo português Sonae foi realizada no final dos anos 90 e representou, na época, um desafio para o Cade. O negócio concentrou 45% das lojas da região metropolitana de Curitiba. Foi aprovado após o órgão considerar que outros canais, como padarias, açougues, farmácias e feiras, poderiam fazer concorrência aos supermercados.

O Wal-Mart possui 295 lojas em 16 estados brasileiros e no Distrito Federal. A aquisição da rede Sonae é o maior investimento do grupo norte-americano no país e o colocou em terceiro lugar no ranking do varejo, atrás do Pão de Açúcar e do Carrefour.

No ano passado, o Cade aprovou o ingresso do Wal-Mart na região Nordeste. Lá, o grupo norte-americano comprou a rede holandesa Royal Hold por US\$ 300 milhões (R\$ 884,8 milhões). A chegada do Wal-Mart no Nordeste foi bem recebida pelo Cade, já que a rede não possuía lojas na região. Agora, falta definir a entrada do grupo na região Sul.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

PIPKIN, Alex. Marketing Internacional. São Paulo: Ed. Aduaneiras, 2000.

SOARES, Cláudio César. “Introdução ao Comércio Exterior” In: Fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Ed. Saraiva, 2004.

BABINI, Pablo. “Um modelo impossível de ser copiado” In: HSM Management: revista de ferramentas empresarial escolhida pelos líderes e tomadores de decisão. São Paulo: Novembro –Dezembro de 2003, Ano 7.

HIGHTOWER, Jim. “How Wal-Mart is remaking our world.” In: Alter Net The mix is the message, Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.alternet.org/story/12962>. Última atualização em 26 de abril de 2002.

KEEGAN, Warren J. / GREEN, Mark C. “Princípios de Marketing global”. Traduzido para o português do original “Principles of Global Marketing”. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

O'BRIEN, Virginia. “MBA Compacto em Negócios”. Traduzido para o português do original “The fast forward MBA in business”. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

S.N. “Dominando os Mercados Globais”. Traduzido para o português do original “Financial Times Mastering Global Business”. São Paulo: Ed. Makron Books, 2001.

SLATER, Robert. “Wal-Mart: Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa número 1 do mundo”. Traduzido para o português do original “The Wal-Mart Decade”. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.

S.N. “Site oficial da Wal –Mart”. Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.walmart.com>. Última atualização em 28 de novembro de 2005.

S.N. “Site da Wal-Mart no Brasil”. Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.walmartbrasil.com.br>. Última atualização em 28 de novembro de 2005.

S.N. “As empresas mais admiradas no Brasil: O desempenho de companhias de 43 setores da economia. Uma pesquisa cartacapital/tns interscience.” In: Carta Capital Edição Especial. São Paulo: Novembro de 2005, nº 367-A..

LETHBRIDGE, Tiago / NAIDITCH, Suzana. “O poderoso Wal-Mart”. In: Revista Exame. São Paulo. 3 de agosto de 2005. Ano 39. Nº 15. Edição 848.

