



### **ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA RESENHA CRÍTICA DO CASO**

A **resenha** tem como principal característica, o fato de ser um breve texto, como se fosse um resumo, mas que é feito comentando algum trabalho cultural realizado (filme, livro, artigo, caso concreto).

A **Resenha Crítica** não apenas apresenta o resumo da obra analisada, como também faz uma avaliação sobre a mesma, trazendo a opinião do resenhista.

Para fazer uma boa resenha, lembre-se ainda de garantir um português corretíssimo, ideias claras e uma boa estruturação.

#### **PASSOS ANTES DE ESCREVER O TRABALHO**

**Primeiro passo:** Fazer uma leitura de todo o texto, para se inteirar do assunto tratado. Neste momento (leitura panorâmica) pode-se anotar algum vocabulário não conhecido para posterior busca de sentido no dicionário. São pontos relevantes:

- a) a memorização dos dados mais relevantes;
- b) a reflexão sobre as informações lidas;
- c) a relação entre as ideias internas do Caso;
- d) a conexão entre as ideias do Caso e as do conteúdo da disciplina.
- e) a conexão entre as ideias do Caso e as da realidade empresarial brasileira ou em conformidade com a realidade do seu curso.

**Segundo passo:** Fazer uma segunda leitura, agora mais criteriosa. Para isso divida o texto em partes, de um subtítulo a outro por exemplo, e a cada parágrafo vá grifando a ideia central do texto, conectando-a com as reflexões que você fez na primeira leitura. Algumas vezes é necessário voltar a ler o parágrafo mais de uma vez.

**Terceiro passo:** Terminada a leitura e “marcações” do texto, transcreva-o **COM SUAS PALAVRAS**.

OBS: Muita atenção quanto a copiar e colar na íntegra textos ou partes de textos sem informar fonte e também sem comentar com suas próprias palavras pois poderá ser considerado plágio (Crime de Violação aos Direitos Autorais no Art. 184 – Código Penal, que diz: Art.20 de ago de 2013).



Releia o que escreveu e verifique a ordem e a lógica fiel ao conteúdo abordado. Você poderá ao longo do texto fazer citações literais do texto original, colocando-as entre aspas, mas sempre acrescentando suas interpretações pessoais.

**Quarto passo:** Elaboração final da Resenha Crítica no documento **Formulário de Resenha Crítica** conservando a formatação do formulário por já estar dentro das normas da ABNT. Não mude em nada o Formulário. **Explore o Caso de modo completo, não reduzindo demais o conteúdo, o que tornará seu trabalho superficial e de menor valor. Observe um mínimo de 3 páginas de resenha, sem incluir a capa.**

### ELABORAÇÃO DO CONTEÚDO.

A Resenha deverá ter as 3 partes essenciais: introdução, desenvolvimento, conclusão.

#### **a) INTRODUÇÃO**

Nesta parte você apresenta em poucas linhas a empresa abordada no Caso e o fato principal que será resenhado no desenvolvimento.

#### **b) DESENVOLVIMENTO**

Apresentar com suas palavras os dados mais relevantes do Caso, seguindo a ordem do texto original, de forma resumida, porém que conserve a completude do que foi narrado no original. Quem ler sua resenha deverá compreender integralmente o que foi descrito no original. Não faça subdivisões no desenvolvimento. Faça apenas parágrafos, sem dar espaçamento duplo entre eles.

#### **c) CONCLUSÃO**

Esse espaço final da resenha serve para expor sua avaliação geral sobre o que foi descrito. É o momento de avaliar os acertos e desacertos, sua concordância ou discordância dos fatos apresentados no caso.



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

## **FORMATACÃO DA RESENHA CRÍTICA**

O trabalho deve ser desenvolvido no Formulário de Resenha Crítica disponível na Biblioteca Virtual. O seu trabalho deve ser postado em um documento único (CAPA E TEXTO). O Formulário já foi elaborado dentro das normas ABNT:

- Editor de Texto Word–Office, em doc. Não envie em outro editor de texto nem em PDF.
- Margens ABNT: inferior 2,0 cm./ superior 3,0 cm./ esquerda 3,0 cm./ direita 2,0 cm.
- Fonte Times New Roman 12, espaçamento 1,5
- Texto com alinhamento justificado, sem negrito e sem espaçamento entre os parágrafos.

**MODELO NAS PRÓXIMAS PÁGINAS**



**Estácio**

**PÓS-GRADUAÇÃO | MBA**



**Estácio**

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**  
**MBA em Logística Empresarial**

**Resenha Crítica de Caso “Wal-Mart, 2007”**  
**Eduardo Kenji Avena**

**Trabalho da disciplina:**  
**Custos e Operações Logísticas**  
**Tutor: Prof. Geraldo Gurgel Filho**

**São Paulo**

**2019**



### Caso “Wal-Mart, 2007”

**Referências:** - Caso LACC # 710-P03 é a versão traduzida para português do caso # 9-707-517 da HBS( Harvard Business School), David B. Yoffie, Michael Slind;

No início de 2007, a Wal-Mart era a segunda maior empresa do mundo. Gerou vendas líquidas de aproximadamente U\$345 bilhões, gerenciou mais de 6.700 lojas em 14 países, empregou mais de 1,8 milhão de pessoas em todo o mundo a partir de sua sede em Bentonville, Arkansas, USA. Além de oferecer mercadorias e produtos de desconto em geral e alimentos, a Wal-Mart se aventurara no serviço de foto digital, planejamento de férias, acesso à internet, serviços de cafés e lanches, entrega de flores, locação de DVD e serviços financeiros. Agora em seu quadragésimo sexto ano de operação, a empresa continuava a atrair consumidores e clientes conscientes dos preços com “preços baixos todo dia” e horários convenientes das lojas. Em 2007, mais de 175 milhões de consumidores e clientes estavam visitando as lojas da Wal-Mart em cada semana. Não obstante, a Wal-Mart encarou desafios, obstáculos e adversários que haviam levado a um desempenho medíocre no mercado de capitais, com o preço de sua ação flutuando abaixo de U\$50 durante 2005 e 2006. Particularmente, sua impressionante taxa histórica de crescimento – a empresa rotineiramente havia aumentado as vendas em 10% ou mais por ano – tinha se tornado cada vez mais difícil de sustentar e manter. O crescimento das receitas líquidas caiu para para 9,5% em 2005 antes de voltar para 10,4% em 2006. Em novembro de 2006, pela segunda vez apenas em 27 anos, as vendas na mesma base de lojas nas unidades dos Estados Unidos caíram quando comparadas com o ano anterior. A rival principal, Target, em contraste, regularmente anunciava crescimentos substanciais nas vendas na mesma base de lojas, superando a Wal-Mart nesse indicador-chave do varejo por 28 dos 30 meses anteriores. A competição com a Target havia se tornado particularmente acirrada quando a Wal-Mart se expandiu dos mercados rurais, os quais havia dominado por um longo tempo ou período, para áreas relativamente urbanas e populosas, onde a Target era historicamente forte e competitiva (quase 45% das lojas do Wal-Mart estavam em condados urbanos ou nos subúrbios). Para enfrentar tais desafios , obstáculos e adversários a Wal-Mart concentrou-se na melhoria e otimização das operações em merchandising, no formato das lojas, e em perseguir grandes iniciativas e atitudes relacionadas a capital humano e relações públicas. A empresa também continuou seu movimento agressivo – apesar de ocasionalmente problemático – em direção aos mercados internacionais e estrangeiros. Enquanto isso, a competição permaneceu vigorosa, tanto com varejistas de descontos em geral como a Target quanto com varejistas de descontos especializados.

#### **Prioridades da Wal-Mart**

*Formato das lojas e Estratégias de Merchandising*



O formato das lojas de desconto da Wal-Mart, cuja origem remontava à fundação da empresa por Sam Walton em 1962, havia sido por muito tempo central para o sucesso da companhia ou empresa. Em 2007, a cadeia logística operou aproximadamente 1.100 lojas de descontos, que tinham em média 9.383 metros quadrados em tamanho, empregavam aproximadamente 225 pessoas por loja, e ofereciam cerca de 120.000 itens de produtos e serviços. Em 1988, a Wal-Mart introduziu o formato de “supercentro”, o qual adicionou produtos de mercearia e vários novos serviços às suas ofertas tradicionais de mercadorias. Desde então, a empresa havia substituído várias de suas lojas de descontos por supercentros. Em 2007, a companhia possuía mais de 2.200 supercentros, que tinham em média 17.187 metros quadrados de espaço de varejo, empregavam 350 pessoas, e ofereciam mais de 140.000 itens, incluindo milhares de produtos de mercearia. (Em 2003, a Wal-Mart havia se tornado a maior vendedora de comestíveis dos Estados Unidos da América). Muitos dos supercentros tinham também lojas de especialidades, incluindo a Tire & Lube Expresses, restaurantes Radio Grill, centros de fotografia, centros de visão, salões de cabeleireiros, banco, e até mesmo agências de emprego e de viagens. Em 2007, a Wal-Mart dirigia cerca de 580 Sam`s Club. Estas eram *warehouse stores* (lojas varejistas com variedade limitada de mercadorias vendidas à granel com desconto) apenas para membros, as quais ofereciam cerca de 5.500 produtos, serviços e empregavam de 160 a 175 pessoas por unidade. Desde 1998, a companhia abriu mais de 110 Wal-Mart *Neighborhood Markets* (Mercados de bairro Wal-Mart), os quais ocupavam uma planta relativamente pequena (em média 3.809 metros quadrados de tamanho) e ofereciam mercadorias de farmácia e mercearia limitadas. O formato do mercado de bairro refletiu a tentativa da Wal-Mart de ganhar uma base de operações em mercados urbanos e populosos. Em 2007, a questão principal para os executivos da Wal-Mart dizia respeito ao grau em que eles deveriam aprofundar a diferenciação do formato e características das lojas, e também das estratégias de *merchandising*, a fim de atrair os consumidores e clientes que estavam fora da base de clientes e consumidores tradicionais da empresa ou companhia. Esforços nessa direção e objetivo já estavam sendo feitos e realizados. A empresa ou organização estava testando uma nova abordagem que criaria seis diferentes modelos de lojas, cada qual com o propósito de servir às necessidades e gostos de diferentes grupos demográficos: afro-americanos, hispânicos, consumidores ricos, pais cujos filhos já saíram de casa, moradores do subúrbio e residentes de áreas rurais. Uma iniciativa relacionada envolveu a remodelagem das lojas. Por meio do alargamento dos corredores, instalação de pisos imitando madeira e outras mudanças similares, alguns líderes da empresa argumentaram que a Wal-Mart poderia atrair compradores de mais alto padrão e mais ligados ao estilo – compradores do tipo que tinham estimulado o crescimento da Target. Além disso, a empresa tinha testado novas linhas de produtos, como a Metro 7 (vestuário de vanguarda para um mercado feminino de alto padrão) e Exsto (roupas *hip-hop* para homens jovens).



Recentemente, em 2003 e 2004, a revista *Fortune* havia apontado a Wal-Mart como a mais admirada companhia ou empresa dos Estados Unidos da América. Em 2006, a companhia havia caído para a 12ª posição daquele ranking. As críticas crescentes às práticas de negócios da Wal-Mart, particularmente aquelas envolvendo as relações de trabalho, contribuíram para prejudicar sua imagem. Os críticos atacaram a companhia ou empresa pelos baixos salários e por sua dependência de empregados e funcionários de meio período, que reduzia as despesas associadas com a cobertura de assistência médica e outros benefícios. Eles também alegaram que a Wal-Mart, em suas relações com fornecedores internacionais e estrangeiros, deixou de impor regras contra o trabalho infantil e de segurança dos trabalhadores. Em todas as operações fora da China, a Wal-Mart tinha resistido à sindicalização com sucesso. Em 2005, dois sindicatos norte-americanos do setor de serviços haviam criado grupos de defesa (Wake Up Wal-Mart e Wal-Mart Watch) que, de acordo com a *Fortune*, estavam empreendendo “possivelmente o mais implacável ataque de relações públicas já lançado contra uma companhia”. Ações judiciais, incluindo uma ação coletiva conduzida por funcionárias e empregadas femininas que acusaram a Wal-Mart de discriminação, e legislação restritiva aumentaram as dificuldades da Wal-Mart nessa frente. Um estudo feito pela McKinsey & Co em 2004 descobriu que a publicidade adversa levou mais de 8% dos consumidores e clientes a pararem de comprar nas lojas da Wal-Mart. Com início em 2005, a Wal-Mart lançou uma enorme iniciativa de relações públicas (RP) sem precedentes. A empresa contratou a Edelman, a maior companhia de RP dos Estados Unidos da América, para desenvolver uma campanha em estilo político “Candidato Wal-Mart” que destacava seus novos medicamentos genéricos de baixo custo e suas contribuições para dar assistências às vítimas do Furacão Katrina; patrocinou um grupo de defesa chamado Famílias Trabalhadoras pela Wal-Mart; e, como parte de um esforço para mostrar sua sensibilidade ambiental, trouxe o ex-vice-presidente Al Gore a Bentonville para apresentar seu filme *Uma Verdade Inconveniente*. Enquanto isso, a Wal-Mart continuou sua ênfase de longa data em ganhar eficiências através do gerenciamento de recursos humanos. Em janeiro de 2007, a empresa iniciou a implementação de um programa de agendamento computadorizado que permitiria aos gerentes ajustar o uso da mão-de-obra às necessidades reais da loja. Grupos de trabalhadores criticaram o programa pela imprevisibilidade que ele iria adicionar às vidas dos funcionários e empregados e por seu efeito potencial sobre os salários e remunerações, enquanto os executivos da Wal-Mart citaram os impactos positivos dos programas nos serviços aos clientes e consumidores.

### **Operações Internacionais da Wal-Mart**

A Wal-Mart havia começado a expandir-se para mercados e negócios não-americanos em 1991, com uma incursão inicial no México. Em 2007, mantinha mais de 1.900 locais nas Américas (excluindo os Estados Unidos da América), mais de 330 no Reino Unido, e cerca de 460 na Ásia. Ao todo, as operações internacionais e estrangeiras representavam cerca de 22% do faturamento mundial da companhia, corporação ou empresa. Em 2006, as vendas líquidas no segmento internacional e estrangeiro da Wal-Mart cresceram 23%, e os lucros



operacionais neste segmento chegaram a U\$4,3Bilhões. A Wal-Mart experimentou altos e baixos em seus esforços e tentativas de expansão internacional e estrangeira. Em alguns casos, negligenciou a adaptação aos mercados locais e regionais, impondo a sua cultura em certas regiões em um ritmo rápido demais. Ao longo do tempo, porém, a empresa havia começado a adaptar os formatos de lojas às preferências dos consumidores locais e regionais. Nas Américas, a Wal-Mart cresceu e expandiu-se através de uma estratégia que combinou compra, aquisição, parceria e empreendimentos independentes. Em 1991, a empresa, organização, corporação ou companhia entrou no México em uma *joint-venture* com o maior varejista do país, a Cifra. Em 1997, adquiriu uma posição majoritária na Cifra, e em fevereiro de 2000 mudou o nome da companhia para Wal-Mart de México, S.A de C.V. Em 2006, a Wal-Mart de México era o maior varejista do país, com 889 unidades e uma participação de mercado de 60%. A Wal-Mart entrou no Canadá em 1994 com a aquisição de 122 lojas da Woolco. Em 2007, era o maior varejista do país, operando 276 lojas de desconto, 7 supercentros e 6 Sam's Club, e empregando 70.000 pessoas. A Wal-Mart Argentina iniciou suas operações em agosto de 1995 com a abertura de um Sam's Club na área da grande Buenos Aires. Em 2007, a Wal-Mart operava 13 supercentros e empregava cerca de 5.500 pessoas em toda a Argentina. No Brasil, apesar da forte concorrência da empresa de origem francesa Carrefour, a Wal-Mart, em 2007, operava 302 unidades, incluindo 26 supercentros e 19 Sam's Club. Impulsionaram a expansão no país a aquisição e compra do Bompreço (uma cadeia de supermercados importante, com 118 unidades), em março de 2004, e de 140 lojas da rede Sonae em dezembro de 2005. Para ter sucesso no Brasil, a Wal-Mart adaptou-se aos costumes locais e regionais através, por exemplo, da introdução de um formato híbrido que combinava um supermercado pequeno de bairro com um mercado grande e familiar em estilo mexicano. Em setembro de 2005, a Wal-Mart marcou sua expansão para a América Central, anunciando que adquiriria uma participação de um terço na Central American Retail Holding Co. (CARHCO), que detinha mercearias e outras lojas na Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras e Nicarágua. Em março seguinte, a Wal-Mart fez um investimento majoritário na CARHCO e renomeou a cadeia como Wal-Mart Central America. Em 2007, a rede operava mais de 400 unidades. Na Europa, a Wal-Mart entrou na Alemanha e no Reino Unido. Em 1998, a empresa adquiriu duas pequenas cadeias alemãs de hipermercados (um hipermercado parecia um supercentro, combinando mantimentos com mercadorias em geral, embora o hipermercado fosse maior do que o supercentro). As lojas adquiridas foram remodeladas, e em 2006 a empresa operava 85 supercentros e empregava mais de 11.000 pessoas em toda a Alemanha. Mas uma série de problemas afligiu essa operação: concorrência de preços de lojas de descontos alemãs, resistência ao estilo americano de merchandising e de práticas de trabalho da Wal-Mart, e insucesso em alcançar escala significativa. Em julho de 2006, a Wal-Mart deixou o mercado alemão, vendendo seus ativos para o varejista alemão Metro AG com um prejuízo bruto esperado de U\$1bilhão. Na Grã-Bretanha, a Wal-Mart adquiriu a ASDA, uma superloja líder no segmento de alimentos, lanches e vestuário, em 1999. Em 2007, a divisão britânica gerenciava 268 supercentros ASDA (incluindo 23 unidades ASDA/Wal-Mart), 12 lojas de



vestuário George e 7 lojas ASDA Living, e empregava cerca de 160.000 pessoas. Em 2001, a Wal-Mart tornou-se o principal vendedor de roupa infantil no Reino Unido, e em 2003 ultrapassou a Sainsbury para se tornar o segundo maior varejista da nação ou país (após a Tesco). A ASDA, a maior unidade de negócios não-americana da Wal-Mart, contabilizou cerca de 50% das receitas líquidas internacionais da companhia em 2006. Contudo, a cadeia logística havia começado a ter dificuldades, na medida em que os varejistas britânicos concorrentes diminuíram o *gap* de preço com o ASDA e os hábitos de compra dos consumidores britânicos se sofisticaram e evoluíram. Como outros varejistas de descontos, a Wal-Mart avidamente procurou oportunidades de negócios em torno da Bacia do Pacífico. Entrou no mercado sul-coreano em 1998 através da aquisição e compra de quatro lojas Makro e conversão delas para Lojas Wal-Mart. Em 2006, a Wal-Mart Korea operava 15 supercentros. Mas em maio daquele ano, a Wal-Mart anunciou que venderia as lojas para a E-Mart, uma cadeia de descontos sul-coreana, após sofrer prejuízos com a operação. A saída do Carrefour no início daquele ano da Coreia indicou quão difícil era para os varejistas de fora competir naquele mercado. A Wal-Mart abriu suas primeiras lojas na China, um supercentro e um Sam's Club, ambos em Shenzhen, em agosto de 1996. Em 2007, a sua operação chinesa possuía mais de 70 lojas em dezenas de cidades e empregava cerca de 36.000 pessoas. Em outubro de 2006, a Wal-Mart concordou em pagar cerca de U\$1 bilhão pela Trust-Mart, uma cadeia logística de hipermercados de Taiwan, com cerca de 100 unidades em 20 províncias continentais. Esse negócio (se o governo chinês finalmente aprovasse) tornaria a Wal-Mart o maior varejista estrangeiro na China, com vendas anuais estimadas nesse país de U\$2,6 bilhões. Mesmo com esse tamanho, a Wal-Mart permaneceria um pequeno protagonista em um mercado de varejo que, segundo as projeções, atingiria U\$860 bilhões em vendas em 2009. Paralelamente ao enorme potencial de crescimento nesse mercado, havia grandes obstáculos para a obtenção e ganhos de economias de escala: falta das redes logísticas necessárias, uma gama diversificada e fragmentada de gostos dos consumidores e clientes locais, e uma cultura na qual o suborno, corrupção e propinas desempenhavam um grande papel. A sindicalização na China apresentou um outro desafio para a Wal-Mart. Em julho de 2006, cedendo a pressões do governo, a Wal-Mart permitiu que os trabalhadores e empregados em uma loja em Quanzhou formassem o primeiro sindicato da empresa. Em setembro, dois terços das unidades chinesas da empresa tinham sindicatos para representar e defender seus trabalhadores. Para entrar no mercado japonês, a Wal-Mart investiu em uma grande cadeia logística varejista em dificuldades chamada Seiyu, comprando uma participação de 6% em 2002. Em dezembro de 2005, a Wal-Mart adquiriu uma participação majoritária na Seiyu, que na época tinha 405 lojas em todo o território do Japão. Em contraste com a sua estratégia em outros mercados no exterior, a Wal-Mart, no Japão, optou por manter, em vez de substituir, a estimada marca Seiyu, em parte porque apenas 15% dos consumidores e clientes japoneses tinham ouvido falar da Wal-Mart no momento de entrada no mercado. A unidade Seiyu tinha dificuldades financeiras; no primeiro semestre de 2006, sofreu um prejuízo líquido de cerca de US\$465 milhões. As condições locais, regionais e as tradições do varejo japonês tornaram



difícil para a Wal-Mart implementar a sua habitual estratégia de preços baixos. Além disso, os compradores japoneses pareciam resistentes a essa estratégia: muito mais do que os consumidores dos Estados Unidos da América, eles associavam preços baixos com baixa qualidade. No final de 2006, a Wal-Mart teve recusada a sua proposta de comprar uma participação na cadeia logística de supermercados Daiei. A Índia representava um enorme mercado potencial de crescimento, com um setor varejista de U\$300bilhões e uma classe média em rápida expansão. A regulamentação do governo, no entanto, mantivera a maioria dos varejistas internacionais fora desse mercado. Em novembro de 2006, a Wal-Mart anunciou uma *joint-venture* com a Bharti Enterprises – uma das maiores empresas de telefonia da Índia – que permitiria à empresa americana lançar sua cadeia logística de lojas lá. A Bharti operaria as lojas da cadeia logística, enquanto a Wal-Mart gerenciaria sua logística e operações do mercado de atacado. Um executivo da Bharti sugeriu que a primeira loja fosse aberta em agosto de 2007.

### Os Concorrentes da Wal-Mart

A década de 1990 havia sido um campo de provas para os varejistas de descontos em geral. Muitas empresas, organizações, corporações ou companhias já consagradas (incluindo Ames, Woolworth's e Bradlee's) haviam encerrado seus negócios. Em 2007, a Target havia se tornado um concorrente-chave da Wal-Mart entre os vendedores de descontos, em parte por cortejar uma clientela que era mais urbana, mais ligada no estilo, e mais rica do que a base de clientes e consumidores da Wal-Mart. A Target, com cerca de 1.500 lojas em 47 estados norte-americanos (mas sem presença internacional), teve vendas líquidas em 2006 de U\$57,9bilhões. Cerca de 175 dessas lojas eram unidades SuperTarget, que ofereciam itens de mercearia e serviços adicionais. A Kmart, tradicionalmente uma das principais varejistas de descontos, havia emergido da falência em 2003. Entre suas mais de 1.400 lojas, havia 55 supercentros Kmart, que trabalhavam com mantimentos e alimentos bem como com mercadorias em geral. Em 2005, a Kmart completou uma fusão com a cadeia logística de lojas de departamento Sears. A operação combinada, com vendas em 2005 de US\$55bilhões e com cerca de 3.800 lojas em todo o mundo, era o terceiro maior varejista dos Estados Unidos da América (atrás da Wal-Mart e Home Depot). Enquanto isso, o conceito de clube atacadista (*warehouse club* ou *wholesale club*, exemplificado pela BJ's e Costco) havia alcançado um sucesso fenomenal, e os varejistas em mercados especializados, tais como produtos para reforma de casas (The Home Depot) e eletrônicos de consumo (Best Buy, Circuit City), haviam emergido para desafiar as cadeias logísticas de mercadorias em geral. A Costco, o clube atacadista líder, teve em 2006 vendas de 60,2bilhões de dólares em suas 490 lojas. A Home Depot, com cerca de 2.100 lojas na América do Norte (e uma pequena presença na China), teve receitas de 90,8bilhões de dólares em 2006. A Best Buy tinha 785 lojas nos Estados Unidos da América e Canadá e ostentou vendas no ano fiscal de 2006 de 30,1 bilhões de dólares.

### Os desafios da Wal-Mart:



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

A Wal-Mart nutriu ambiciosos planos de expansão, com o CEO Lee Scott expressando os pensamentos de eventualmente construir 4.000 novos supercentros só nos Estados Unidos da América. Mas no final de 2006, a empresa, organização, corporação ou companhia havia anunciado que iria reduzir um pouco a sua taxa de crescimento nos próximos anos. Historicamente, a empresa tinha aumentado a sua área de varejo a um ritmo anual de 8%. Em 2007, ela teria uma expansão de 7,5% a nível mundial e de apenas 7% no mercado dos Estados Unidos da América – uma decisão que satisfiz os investidores, os quais declaradamente se preocupavam que algumas novas lojas estavam canibalizando as vendas das lojas mais antigas e que a Wal-Mart tinha ido longe demais buscando o crescimento à custa de retornos. Mesmo com esse ritmo reduzido, a Wal-Mart ainda construiria 660 lojas em todo o mundo naquele ano (a empresa também disse que iria reduzir o tamanho dos novos supercentros de 18.116 metros quadrados para cerca de 16.258 metros quadrados. Um grande esforço para reduzir armazéns e estoques fez essa mudança possível). Os executivos da Wal-Mart agora enfrentavam várias questões prementes: Eles poderiam (ou deveriam) manter a tradição da empresa de crescimento extraordinário? Como eles poderiam combater a morosidade do crescimento das vendas na mesma base de lojas? Eles deveriam continuar a expandir o alcance global da Wal-Mart, mesmo que a empresa, organização, corporação ou companhia tenha se retirado de certos mercados no exterior? Será que eles poderiam encontrar a fórmula estratégica certa para competir contra a Target e outros grandes varejistas em mercados diferentes daqueles em que a Wal-Mart tinha tradicionalmente se destacado?