

WALMART BRASIL: CRESCIMENTO E DESAPARECIMENTO DE UM GIGANTE VAREJISTA

Glauber Cerri Pitanga - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Jorge Luiz De Biazzi

Resumo

Neste caso de ensino são apresentados, inicialmente, alguns fatores relativos à história e evolução do setor varejista e principalmente a trajetória da gigante varejista Walmart no mercado brasileiro. Destacam-se elementos de administração, empreendedorismo, gestão estratégica e operacional e comercial. O caso apresenta a trilha percorrida pela empresa nos quase 22 anos de exercício no território brasileiro, a partir da identificação de uma oportunidade de internacionalização da marca, crescimento e expansão, definições e implantações estratégicas até o momento de sua venda e saída do Brasil.

Palavras-chave: Walmart; Gestão; Estratégia

Abstract

In this teaching case, initially, some factors related to the history and evolution of the retail sector and especially the trajectory of the giant retailer Walmart in the Brazilian market are presented. Elements of administration, entrepreneurship, strategic and operational and commercial management stand out. The case presents the path taken by the company in its almost 22 years of operation in the Brazilian territory, from the identification of an opportunity for the internationalization of the brand, growth and expansion, definitions and strategic implementations until the moment of its sale and departure from Brazil.

Keywords: Walmart; Management; Strategy

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

Resumo

Neste caso de ensino são apresentados, inicialmente, e de maneira breve, alguns fatores relativos à história e evolução do setor varejista e principalmente a trajetória da gigante varejista Walmart, enfocando seu tempo enquanto no mercado brasileiro. Destacam-se no primeiro momento elementos de administração e empreendedorismo, e também componentes de gestão estratégica, gestão operacional e comercial durante a abertura, gerenciamento e operação desta multinacional no Brasil.

O caso apresenta a trilha percorrida pela empresa nos quase 22 anos de exercício em que sua operação esteve presente no território brasileiro, a partir da identificação de uma oportunidade de internacionalização da marca, crescimento e expansão, definições e implantações estratégicas até o momento de sua venda e saída do território nacional, tendo como um de seus principais objetivos culturais: vender por menos, para que as pessoas pudessem viver melhor.

Palavras-chave: Walmart; Gestão; Estratégia

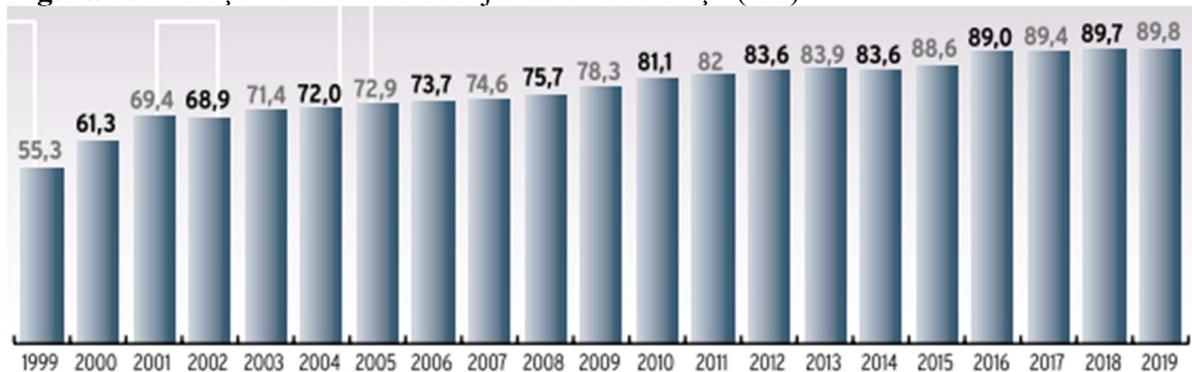
Introdução

Durante a última década, muito se falou não apenas sobre as gigantes varejistas presentes no território nacional como, Walmart, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar, mas também sobre o crescimento vertiginoso de empresas como Magazine Luiza, e mais recentemente sobre a ascensão de empresas como, por exemplo, o Grupo Mateus, após a captação de R\$4,6 bilhões no seu IPO em 2020. Isso acaba também por mostrar o crescimento do setor varejista brasileiro, responsável por aproximadamente 11,04% do PIB quando observado seu valor agregado, registrando também um crescimento real de 9,36% nas suas vendas em 2020, segundo a SBVC (2021).

Compreende-se ainda o expressivo crescimento do setor varejista, hoje contando com aproximadamente 90 mil lojas em todo o país, mais de 22 milhões de metros quadrados em área de venda, 1,8 milhão de empregos diretos e com um faturamento de R\$378,3 bilhões em 2019 (Abras, 2020), resultado ainda maior do que a projeção inicial de fechamento de R\$366 bilhões (SBVC, 2020). As Figuras 1 e 2 apresentam a evolução do setor.

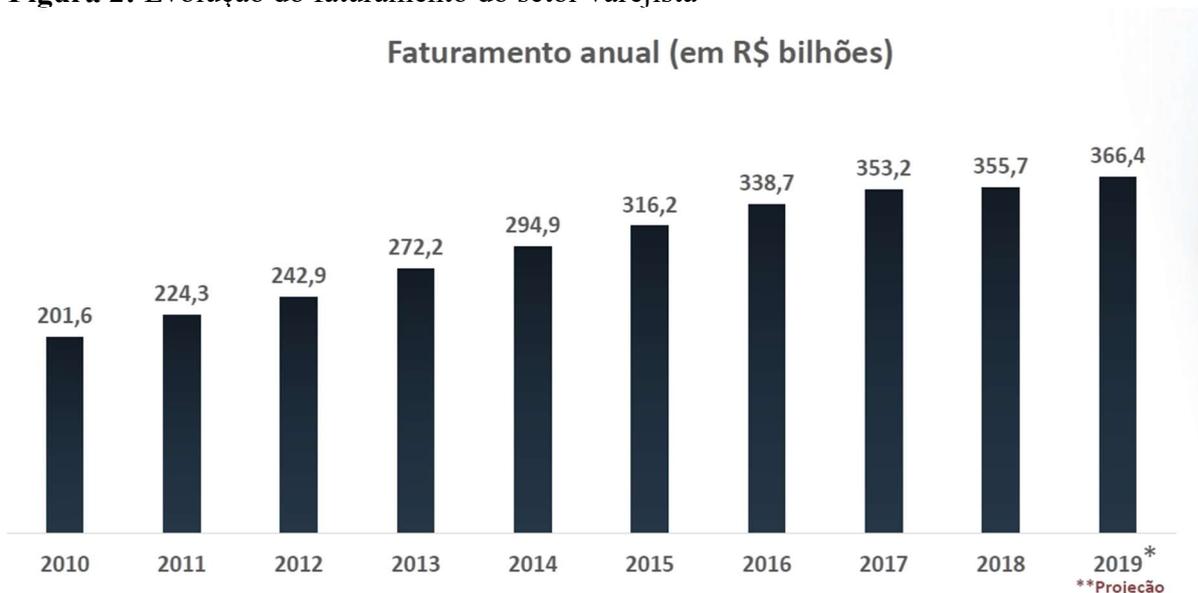
Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

Figura 1: Evolução do número de lojas do autosserviço (mil)



Fonte: ABRAS (2020)

Figura 2: Evolução do faturamento do setor varejista

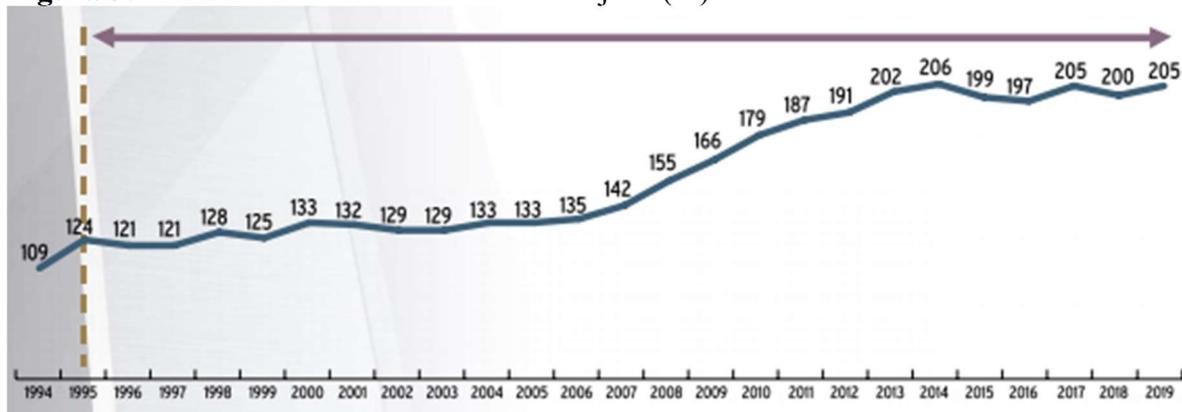


Fonte: SBVC (2020)

Quando se observa o faturamento do setor, utilizando-se como referência em base/100 o ano de 1990, compreende-se um crescimento de 205 pontos em 2019, ao mesmo tempo que se aponta um crescimento de 65% no período compreendido entre os anos de 1995 e 2019, a mesma janela de tempo em que a operação do Walmart esteve presente no Brasil (Figura 3).

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

Figura 3: Índice de faturamento do setor varejista (%)



Fonte: ABRAS (2020).

Tais informações elucidam não somente a grandeza do segmento, mas também o quanto ainda há de oportunidades e espaço a ser explorado tendo em vista o crescimento sequencial, ano após ano.

Parte integrante deste relatório por quase 22 anos, e um dos grandes responsáveis nas contribuições de movimentação no setor, o Walmart não foi capaz de replicar com maestria o sucesso e imponência notoriamente conhecidos no mercado americano. Mesmo após os vários anos em terras brasileiras, esforços em expansão, estratégias de diferenciação e diversas mudanças no seu corpo executivo – como, por exemplo, quatro diferentes CEO's nos últimos 10 anos (média de dois anos para cada substituição do executivo na função), os resultados não se mostraram tão satisfatórios quanto esperados.

O caso

Fundado em 1962 com a abertura da sua primeira loja Walmart em Rogers, Arkansas, nos Estados Unidos, a história de seu fundador – Sam Walton – no mundo varejista já havia começado há alguns anos quando em 1950 realizou a abertura de sua primeira loja, chamada *Walton's*. Durante seus quase 60 anos de existência, até hoje, o Walmart opera 10.526 lojas e clubes, com 48 diferentes marcas (ou bandeiras) em 24 países diferentes, empregando mais de 2,3 milhões de pessoas (Walmart, 2021).

Durante esta trajetória, em 1995 o Walmart desembarcou em terras brasileiras com a abertura de sua primeira loja, trazendo um novo modelo e conceito para a economia local, um clube de compras de nome '*Sam's Club*', em São Caetano do Sul. A partir daí o crescimento se manteve como premissa estratégica no dia a dia da empresa, chegando a possuir 471 lojas físicas na sua totalidade, divididas em 9 bandeiras diferentes, 192 farmácias, 131 *fotocenters*, 50 restaurantes e cafeterias e mais de 10 postos de combustíveis. Esteve presente em 18 estados brasileiros mais o Distrito Federal, e 203 municípios compreendidos nas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul do país, além do seu *e-commerce* com entrega em todo o território nacional, faturando R\$29,4 bilhões em 2016 (Walmart Brasil, 2016). Com esta faixa de faturamento, a empresa ocupou durante muitos anos a terceira posição no ranking dos 50 maiores grupos varejistas no Brasil (SBVC, 2018).

Desde a sua chegada, observava-se a imponência da empresa. Já após a sua inauguração, a companhia anunciou a construção de um Shopping para ligar sua megaloja (Walmart Supercenter) e o *Sam's Club*. Mesmo afirmando não ser um movimento comum na história da empresa, entendeu-se como uma grande oportunidade de negócio, uma vez que seu terreno

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

possuía o impressionante tamanho de 150 mil metros quadrados (Chiara, 1995). Apenas três meses após sua inauguração, em maio de 1995, a loja chegou ao impressionante feito de se posicionar entre as dez mais movimentadas, dentre as mais de 450 lojas existentes na rede (na mesma época) em todo o mundo, garantindo à empresa um investimento de aproximadamente US\$ 100 milhões para a inauguração de outras cinco unidades (três Sam's Club e dois Walmart) no mesmo período (Moreira 1995).

Foco na Expansão

Decidida a investir em seu crescimento, principalmente direcionada pelos bons resultados nos primeiros anos em que operava no Brasil, o Walmart faz seu primeiro grande movimento nesta direção alinhada com a estratégia mundial da organização – a de crescer por aquisições, permitindo sua presença característica e marcante nos mercados em atuação - e executa a compra da rede brasileira de supermercados Bompreço, do grupo Holandês Ahold, por aproximadamente US\$ 300 milhões, passando de 25 para 143 lojas, e saltando do sexto para o terceiro lugar no ranking das maiores varejistas do país com um faturamento já acima das cifras de R\$ 5,2 bilhões (Carvalho e Portes, 2004). Ainda durante a negociação, a varejista decidiu vender a bandeira de cartões HiperCard, até então pertencente à rede Bompreço, e um dos principais meios de pagamento da rede com um faturamento de R\$ 3,6 milhões em 2003 para o Unibanco, por aproximadamente US\$ 200 milhões, garantindo ao Unibanco um montante de 2,3 milhões de novos clientes adicionais à sua base (Carvalho e Portes 2004).

O próximo passo para seguir sua expansão foi colocado em prática pouco tempo depois e, no ano seguinte (2005), a Walmart anunciou a compra das 140 lojas da rede portuguesa Sonae por R\$1,7 bilhão (que apresentava dificuldades financeiras em seguir operando no mercado brasileiro), passando a marca de 295 lojas no total, 30 mil empregados, e alcançando a faixa de R\$ 10 bilhões de faturamento, reafirmando, novamente, o foco na operação brasileira e a sua manutenção no terceiro lugar entre os maiores *players* no varejo brasileiro (Folha Online, 2005 e Folha de Londrina, 2005).

Após aquisição das duas redes de mercados (Bompreço e Sonae), o Walmart ainda perdeu a compra da rede Atacadão (para o Carrefour), mas isso não mudou os planos de crescimento da empresa, que se mantinha eufórica e otimista com sua operação no país, e seguiu no mesmo movimento durante os próximos anos, desta vez anunciando um plano orgânico de expansão, contemplando a abertura de 90 novas lojas em 2009 e, adicionalmente, mais uma centena delas em 2010 (Abras Brasil, 2014).

Uma nova estratégia de preços

Com a missão de ‘Vender por menos para as pessoas viverem melhor’ (Bolzan 2011), em 2011 o Walmart decide por mudar sua estratégia de preço implantando o chamado PBTB (“Preço Baixo Todo Dia”), buscando assim uma virada e retomada nos seus resultados, eliminando de vez as promoções em lojas. Iniciava-se então a busca nas reduções de custo, passando por leituras que vão desde a economia em itens de consumo como grampos, até em serviços e reembolso com alimentação, revendo toda a sua estrutura organizacional e mantendo os preços estáveis (e baixos) para o consumidor por um maior período de tempo, alterando assim a necessidade de foco nas suas campanhas de preço, para a busca pela garantia de percepção de valor do consumidor, ao invés dos já tradicionais cartazes de descontos e promoções bonificadas (Abras Brasil, 2014).

Para que a estratégia se confirme sustentável no longo prazo, ela acaba por vir também acompanhada de uma cultura conhecida por CBTD (“Custo Baixo Todo Dia”), buscando toda e qualquer redução nos custos operacionais, juntamente com uma nova tratativa negocial e de

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

relacionamento com os parceiros e fornecedores, sendo mais abrangente do que uma simples estratégia de precificação, e resultando em um ecossistema e filosofia de negócios para toda a cadeia (Olivon, 2011).

De maneira resumida e como ponto central, a estratégia preza pelo menor custo e consequentemente menor preço possível, repassando toda economia resultante em cada uma das etapas contidas na cadeia de produção, até a chegada do item nas lojas, aos preços dos produtos, aumentando assim a escala, sendo necessário contar, claro, com o apoio da indústria produtora (Olivon, 2011).

A tentativa de reestruturação

Em 2013, após os intensos movimentos de crescimento e expansão realizados durante a gestão de Vicente Trius (1997 - 2007) e Héctor Núñez (2007 - 2010), o Walmart anuncia o executivo Guilherme Loureiro como novo CEO da rede - substituindo o até então presidente, Marcos Samaha (2010 - 2013) - com o objetivo de construir 22 novas lojas, assim como revisar as áreas de logística e tecnologia, e enfim realizar a integração dos sistemas pós aquisições (G1 2013).

O início deste período não foi fácil e, já em sua primeira reunião na Matriz, em Bentonville - Estados Unidos -, o executivo conseguiu, além da aprovação de fechamento de 25 lojas por mau desempenho, a provisão por processos trabalhistas, mesmo ano em que o lucro operacional da empresa no mundo havia reduzido 14% no quarto trimestre fiscal. Fato é que, após 2007, a rede já não contava com grandes resultados, oscilando entre perdas e pequenos lucros, fechando novamente 2013 com prejuízo operacional (Abrás Brasil, 2014).

Ainda em 2013, a empresa perseguia de maneira aguerrida seu plano de estruturação e, após a revisão de parte de seus processos internos, decidiu por realizar a demissão de mais 300 funcionários, e de pelo menos 6 diretores, sendo 40% destes vinculados a operação do estado de São Paulo - Matriz operacional do Walmart Brasil - com o objetivo de ganhar maior eficiência e lastro para novos e maiores investimentos no país (Bezerra, 2013).

Em 2015, uma nova onda de demissões ocorre novamente, desta vez com a demissão de mais 3 mil funcionários em lojas e oito vice-presidentes, executando também, neste mesmo movimento, o fechamento de alguns escritórios regionais nas regiões Nordeste e Sul do país, centralizando, por fim, a área comercial da empresa em sua matriz - São Paulo. Simultaneamente, alguns altos executivos concluíram a sua migração para o Carrefour - rede francesa concorrente direta da rede americana Walmart (Abdallah, 2015).

Já no início de 2016, após uma nova mudança na liderança e condução da empresa - com a promoção do vice-presidente de finanças, Flávio Cotini (2016 - 2018), para o cargo de CEO - um novo anúncio como parte integrante da reestruturação da operação no Brasil foi feito: O fechamento de 60 lojas (Salomão, 2016).

Novos Rumos

Após os 22 anos de presença no mercado brasileiro, em 04/06/2018, a Advent International, um dos maiores investidores globais de capital privado, anuncia a compra de 80% do controle do Walmart Brasil com o objetivo de fortalecimento do negócio, melhor posicionamento no longo prazo e busca por maiores e mais expressivos resultados operacionais (Advent International, 2018).

Pouco mais de um ano após a venda, o anúncio da mudança de nome foi feito para todos os funcionários da empresa diretamente pelo novo CEO, Luiz Fazzio - nomeado após a venda da operação para a Advent em 2018 - passando a se chamar Grupo BIG, o que foi motivado principalmente por razões financeiras, uma vez que os donos do Walmart, por contrato, teriam

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

direito a 0,7% das vendas da empresa no caso da manutenção de utilização do nome pelos novos controladores (Gavioli, 2019).

Além do anúncio de sua marca, o Grupo BIG anunciava também maior foco nos formatos de *Cash & Carry* (conhecido como atacarejo), e no clube de compras. Planejando um investimento de R\$ 1,2 bilhão nos 18 meses seguintes, modernizando e ampliando suas lojas. Além destas mudanças, a gestão totalmente local garantiria à empresa maior agilidade e rapidez nas tomadas de decisão. Ainda como estratégias de modificação, a nova empresa ampliou em 30% o sortimento de produtos nas suas lojas e adotou uma nova estratégia comercial e de preços voltando a operar com descontos (Abrás Brasil, 2019).

Após tantos capítulos, o *grand finale*. Em 2021, o Carrefour anuncia a compra do Grupo BIG por R\$7,5 bilhões (70% em dinheiro e 30% em ações), pela participação em 94,4% da empresa. Ainda que não confirmados diretamente pelos envolvidos na operação, estima-se que a Advent tenha multiplicado o capital por aproximadamente quatro, em dois anos em meio (metade do tempo estimado inicialmente), saindo de um investimento de compra de R\$ 2 bilhões para um retorno de R\$7,5 bilhões (Valenti, 2021).

Referências

Abdallah, A. (2015). Walmart demite oito vice-presidentes e 3,5 mil funcionários no Brasil. Recuperado em 01 de junho, 2021, de <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/noticia/2015/02/walmart-faz-demissoes-no-brasil.html>

Abrás Brasil (2014). Erros táticos impedem que Walmart avance no Brasil. Recuperado em 31 de maio, 2021, de <https://www.abras.com.br/clipping/redes-de-supermercados/43622/erros-taticos-impedem-que-walmart-avance-no-brasil>

Abrás Brasil (2019). Walmart agora é Grupo BIG. Recuperado em 04 de junho, 2021, de <https://www.abras.com.br/clipping/redes-de-supermercados/68565/walmart-brasil-agora-e-grupo-big>

Abrás Brasil (2020). SuperHiper. Ranking Abrás 2020. Recuperado em 29 de maio, 2021, de <https://superhiper.abras.com.br/pdf/259.pdf>

Advent International (2018). Advent International adquire participação majoritária no Walmart Brasil. Recuperado em 04 de junho, 2021, de <https://www.adventinternational.com/br/advent-international-adquire-participacao-majoritaria-no-walmart-brasil/>

Bezerra, P. (2013). Em outro corte, Walmart Brasil demite 300 funcionários. Recuperado em 01 de junho, 2021, de <https://exame.com/negocios/em-outro-corte-walmart-demite-300-funcionarios/>

Bolzan S. (2011). Wal-Mart Brasil Ltda. Missão. Recuperado em 01 de junho, 2021, de <https://missaovisaovalores.wordpress.com/tag/walmart/>

Carvalho, D. & Portes, I. (2004). Wal-Mart paga US\$ 300 mi por Bompreço. Recuperado em 31 de maio, 2021, de <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0203200411.htm>

Chiara, M. de (1995). Wal-Mart vai construir shopping em Osasco. Recuperado em 31 de maio, 2021, de <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/11/17/dinheiro/14.html>

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

Folha de Londrina (2005). Wal-mart compra lojas do grupo Sonae. Recuperado em 01 de Junho, 2021, de <https://www.folhadelondrina.com.br/economia/wal-mart-compra-lojas-do-grupo-sonae-551728.html>

Folha Online (2005). Gigante Wal-Mart compra lojas Sonae no Brasil por R\$ 1,7 bi. Recuperado em 31 de maio, 2021, de <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u103362.shtml>

Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J. R., Fogarty, J., Carr, S. & Howerton, E. (2020). Evolution of retail formats: Past, present, and future. New York University. Elsevier: 2020.

Gavioli, A. (2019). Marca Walmart deixa Brasil e muda para Grupo BIG com investimento de R\$1,2 bilhão. Recuperado em 04 de junho, 2021, de, <https://www.infomoney.com.br/negocios/marca-walmart-deixa-brasil-e-muda-para-grupo-big-com-investimento-de-r-12-bilhao/>

G1 (2013). Walmart anuncia Guilherme Loureiro como novo presidente no Brasil. Recuperado em 01 de junho, 2021, de <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/08/walmart-anuncia-guilherme-loureiro-como-novo-presidente-no-brasil.html>

Moreira, M. (1995). Sam's Club de São Caetano já é o décimo do mundo. Recuperado em 31 de maio, 2021, de <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/8/07/dinheiro/11.html>

Olivon B. (2001). Walmart vai desafiar modelo tradicional de varejo brasileiro, diz executivo. Recuperado em 01 de junho, 2021, de <https://exame.com/negocios/walmart-vai-desafiar-modelo-tradicional-de-varejo-brasileiro-diz-vice-presidente-da-rede/>

Reuters (2020). Varejista Grupo Mateus levanta R\$4,6 bilhões em IPO. Recuperado em 29 de maio, 2021, de <https://www.moneytimes.com.br/varejista-grupo-mateus-levanta-r-46-bilhoes-em-ipo/>

Romani, A. (2019). Seis razões que explicam o fracasso do Walmart no Brasil. Recuperado em 04 de junho, 2021, de, <https://veja.abril.com.br/economia/seis-razoes-que-explicam-o-fracasso-do-walmart-no-brasil/>

Salomão K. (2016). Walmart tem novo presidente no Brasil. Recuperado em 01 de junho, 2021, de <https://exame.com/negocios/walmart-tem-novo-presidente-no-brasil/>

SBVC (2018). 300 maiores empresas Varejo Brasileiro 2018

SBVC (2020). O Papel do Varejo na Economia Brasileira. Recuperado em 29 de maio, 2021, de <http://sbvc.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2020/>

SBVC (2021). O Papel do Varejo na Economia Brasileira. Recuperado em 29 de maio, 2021, de <http://sbvc.com.br/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2021-sbvc/>

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

Serrentino, A. (2020). 10 Insights para a Transformação do Varejo. SBVC. Recuperado em 29 de maio de 2021, de <http://sbvc.com.br/10insights-transformacao-varejo/>

Teixeira, A. R. S., & Guissoni, L. A. (2019). Estratégias Centradas no Cliente. RAE - GVExecutivo. V18. N5. Set/Out 2019.

Valenti G. (2021). Big negócio: como a Advent multiplicou o Walmart de R\$2 bi para R\$7,5 bi. Recuperado em 04 de junho, 2021, de, <https://exame.com/exame-in/big-negocio-como-a-advent-multiplicou-o-walmart-de-r-2-bi-para-r-75-bi/>

Walmart (2021). Nossa história. Recuperado em 29 de maio, 2021, de <https://corporate.walmart.com/our-story>

Walmart Brasil (2016). Walmart no Brasil. Recuperado em 29 de maio, 2021, de <https://www.walmartbrasil.com.br/sobre/walmart-no-brasil/>

Notas de Ensino

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

Resumo do Caso de Ensino

Objetivo de ensino

O caso de ensino descrito tem como objetivo ajudar a capacitar e fazer a imersão de seus leitores em uma situação de gestão de negócios, empreendedorismo e de administração de uma das maiores empresas do mundo, relacionada às atividades e gestão tanto de estratégias comerciais quanto de operações, em especial no que diz respeito à implantação e internacionalização de uma empresa em um cenário de alta competitividade já marcado pela fidelização dos clientes para com seus concorrentes e, a partir daí, promover sua aprendizagem e discussões sobre os temas propostos.

Fontes e Métodos de coleta

Este caso de ensino foi construído inicialmente com base na observação direta e experiência profissional de um dos autores durante os anos trabalhados na empresa em foco e, principalmente, com dados secundários obtidos a partir de documentos e informações divulgadas pela imprensa, notícias, relatórios de consultorias e publicações do próprio varejista. Tendo em vista que o caso trata de uma empresa multinacional de capital aberto (durante a sua operação), e com grande expressão no mercado durante o tempo de sua atuação, o volume de informações públicas é considerado amplo e abundante, retratando a realidade de sua época.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

No caso relatado é possível, a priori, identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor. No decorrer de sua construção, os aspectos relativos à elaboração de negócios internacionais, gestão estratégica e constantes mudanças organizacionais para atender a demandas de novas posições mercadológicas geograficamente dispersas são encontradas. De maneira complementar, apresenta passagens sobre negociação, gestão estratégica comercial, aprendizagem sobre o mercado varejista local, e construção de redes de relação que viabilizam os negócios. É fortemente sugerido para cursos de administração de empresas e empreendedorismo, e disciplinas que envolvam aspectos ligados a operações, gestão comercial, empreendedorismo, plano de negócios, gestão estratégica, e planejamento em micro, pequenas e médias empresas.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

Sugere-se, para uso do caso, tanto cursos de graduação como de pós-graduação, nomeadamente disciplinas como Administração de Empresas, Plano de Negócios, Gestão Comercial, Empreendedorismo, Gestão Estratégica de Negócios, Negócios Internacionais, Comércio Exterior e Marketing Estratégico. Ainda como sugestão, pode-se apontar qualquer

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

outra disciplina com relações diretas ao varejo, mercado internacional, empreendedorismo, inovação, planejamento, gestão e operação de empresas.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Notam-se as diferenças estratégicas entre diferentes linhas não apenas em mercados *online*, mas também nos conhecidos mercados *offline* (lojas de rua). Pode-se citar competições correntes entre grandes redes e mercados convencionais (comodidade), estratégias de preço como o PBTD e estratégias promocionais, além das vantagens competitivas consequentes de tais movimentos. Desta maneira, é importante a definição das estratégias com base central no consumidor e em sua busca particular para alavancar as chances de sucesso de uma empresa, sejam elas baseadas em qualidade ou preço (Gauri *et al.*, 2020).

Com o foco de melhorar a experiência do consumidor, também tratando-se de uma experiência *omnichannel*, entende-se que o trabalho conjunto das áreas de tecnologia, logística e de atendimento de vendas pode ser crucial no atingimento dos resultados, integrando as tratativas junto à área comercial como parceiras de negócio, revisando suas estratégias de maneira cíclica e rotineira (Teixeira e Guissoni, 2019).

Segundo Serrentino (2020), inicialmente, pode-se entender alguns *insights* para a transformação do varejo os pensamentos estratégicos e de modelos de negócios, assim como alguns aspectos e provocações estratégicas para a transformação das empresas no setor varejista, dos quais pode-se citar:

1. A clara definição e alinhamento de estratégias e lideranças;
2. Proteção da sua cultura e o desafio para sua evolução;
 - a. Nesta linha, podemos enfocar o fator de errar rápido, e escalar acertos, além de resolver rápido seus problemas e maior agilidade nas decisões;
3. Redefinições nos papéis e estabelecimentos estratégicos em TI;
4. Escolher as batalhas que realmente deseja travar;
5. Adequação entre desenho organizacional e modelo de gestão;
6. Definição de estratégias para a criação de ecossistemas;
7. Repensar o papel da loja aos olhos do cliente;
 - a. Neste momento, podemos enfocar a experiência e relacionamento direto com os consumidores;
8. Desafio constante quanto ao modelo de negócios;
9. Contínuo desenvolvimento de novas lideranças e inovações;
10. Execução pragmática, de maneira simples e disciplinada.

Com relação aos vinte e dois anos de operação da rede Walmart no Brasil, compreendem-se alguns fatores como os principais motivos para o seu fracasso, tais quais (i) a alta competitividade do mercado, dinamismo e alta fidelidade dos clientes para com os concorrentes, (ii) a aposta por um longo prazo no modelo e estratégia de preços PBTD, quando o brasileiro se mostrou resistente e mais inclinado às promoções do chamado “*High Low*”, (iii) a dificuldade e pouco investimento no seu formato de atacarejo com a bandeira Maxxi, (iv) a contínua intenção de reformular seus hipermercados e lojas grandes quando os clientes já não mais se mostravam interessados, procurando também lojas de conveniência e, (v) um toque da crise econômica brasileira durante os anos de 2015 e 2016 (Romani, 2019).

Com base nas informações acima, algumas questões podem ser amplamente discutidas em sala de aula, elencando em tópicos os diferentes momentos vividos pela empresa, desde a sua chegada até a sua saída do território brasileiro, sendo:

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

1. Abertura de Empresa: Etapa inicial de aprendizagem sobre as necessidades prévias a abertura e implantação de uma empresa em um terreno ainda não conhecido.
 - 1.1. A abertura de uma empresa, ou internacionalização de uma marca (ou negócio) é algo simples de ser feito?
 - 1.2. É necessário um bom planejamento para a abertura de uma nova unidade, ainda que falando de uma empresa de sucesso em múltiplos países e territórios?
 - 1.3. Quando da inauguração de sua primeira loja, o Walmart já estava pronto para entrar no território brasileiro?
 - 1.4. O Walmart já tinha todo o conhecimento necessário (principalmente sobre os perfis de competidores e consumidores), para a entrada no mercado brasileiro?
 - 1.5. No momento de preparação, quais as maiores avaliações de mercado podem ter antecipado o primeiro movimento, quando da abertura de sua primeira loja – Sam’s Club?
 - 1.6. Tendo em vista as possibilidades de exploração de um novo território, a definição de abertura das primeiras lojas no Brasil foi uma boa decisão?
2. Crescimento por aquisição e estratégias: Segunda etapa de aprendizagem, sobre a estratégia de crescimento de uma empresa e definições de atuação sobre as marcas e culturas já existentes nas organizações, além da busca por estratégias distintas das já consolidadas no mercado atuante.
 - 2.1. O crescimento por aquisição pode ser uma estratégia eficiente de crescimento para uma empresa recém chegada a um novo mercado?
 - 2.2. A definição do Walmart, em manter de maneira paralela seu crescimento por aquisição, juntamente a construção de novas lojas, foi uma estratégia eficiente para o atingimento de seus objetivos e consolidação no mercado brasileiro?
 - 2.3. A demora pela reestruturação e implantação de um sistema único causou maiores problemas na operação da empresa?
 - 2.4. As localidades determinadas e modelos de loja em que as novas unidades foram construídas tiveram impactos positivos e negativos, no curto, médio e longo prazo de sua operação. Como destacar e quais motivos de aplicação as mesmas tiveram?
 - 2.5. Com base nos interesses da empresa, qual o papel de desenvolvimento das estratégias voltadas para o crescimento aplicadas?
 - 2.6. A implantação do PBTD pelo Walmart foi uma boa estratégia quando da sua implantação?
 - 2.7. Os consumidores brasileiros souberam entender e captar os benefícios e diferenças entre um preço baixo de maneira linear e as promoções tradicionais dos competidores e concorrentes?
 - 2.8. A definição desta (e das outras) estratégias foram avaliadas e definidas com base principal global ou local?
 - 2.9. Quais os impactos que cada uma das estratégias de condução de uma empresa (maior ou menor liberdade local) pode trazer para a filial?
 - 2.10. O prévio planejamento é sempre algo recomendado mesmo para gigantes e multinacionais?

Walmart Brasil: crescimento e desaparecimento de um gigante varejista

3. Busca pela Reestruturação: Terceira etapa de aprendizagem, sobre a necessidade de reestruturação organizacional quando das mudanças de direção e modelos.
 - 3.1. Considerando o setor varejista destacado, como seria possível garantir uma boa transformação estratégica para a empresa?
 - 3.2. Quais os maiores impactos que podem ter ocorrido devido à gestão conduzida de maneira mais centralizada internacionalmente?
 - 3.3. O fator tempo pode ter sido determinante nas definições de reestruturação da companhia?
 - 3.4. A identificação de falhas, de maneira antecipada, e a mudança de curso destas definições poderiam ter criado um diferente destino para a empresa?
 - 3.5. Um estudo detalhado do comportamento dos clientes poderia ter apontado para a aplicação de uma diferente estratégia no decorrer dos anos?
 - 3.6. Quando se iniciaram as movimentações de reestruturação, as definições por uma possível venda da sua operação já estava tomada?

Possível organização da aula para uso do caso

Para este caso, é preferível que todos os alunos já tenham feito a leitura completa e detalhada do material com os devidos aprofundamentos, e tomado notas que lhes forem pertinentes. Esta estratégia tem como objetivo o melhor aproveitamento do tempo de aula pelo professor que estiver aplicando o caso. Para maiores garantias e segurança quanto a esta leitura prévia, o professor poderá elencar parte da nota total prevista ao caso para a resposta e apresentação do material prévio.

Fica a cargo do professor a definição da condução do exercício, sugerindo-se a separação da sala em pequenos grupos (formados de 3 a 5 alunos cada), e cada grupo poderá debater cada segmento elencado do caso, por um período de tempo mais curto, previamente a uma discussão aberta, em aspecto mais amplo, com toda a sala de aula.

Em um próximo momento, após as discussões em grupos, sugere-se a abertura de discussão para maiores trocas de ideias e pensamentos, propiciando a todos a comparação entre estratégias, em que o professor poderá tomar notas no quadro (presencial ou digital) de maneira que se torne um mapa de fácil visualização para todos os envolvidos no exercício, tratando as dúvidas que porventura possam surgir como último aspecto no exercício.

Sugestões de bibliografia

Gurovitz, H. (2011). O poderoso Wal-mart. Recuperado em 31 de maio, 2021, de, <https://exame.com/revista-exame/o-poderoso-wal-mart-m0079996/>

Harvard Business School (2007). Implementando a Inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. ISBN 85-352-2335-5 – 978-85-352-2335-4

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0 Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

Walton, S. (1993). Sam Walton: made in America. 246 p. Elsevier, 1993. ISBN 85-700-1781-2 – 978-85-700-1781-9