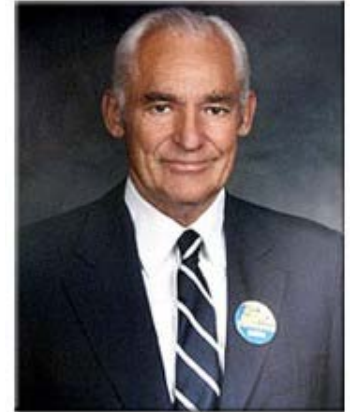




### HUMILDADE, DIVISÃO NOS LUCROS, FOCO NO CLIENTE

Depois de tentar convencer o seu ex-patrão a abrir uma rede de lojas, que pudesse oferecer reais descontos para o público consumidor, SAM WALTON aos 44 anos de idade abriu a sua primeira loja. Em 1945 tomou um empréstimo com o seu sogro e com mais 5 mil dólares que tinha, comprou o ponto de uma loja de ramos gerais em NEWPORT - ARKANSAS. EUA. Em 1950, cinco anos depois, sua loja era a melhor e mais rentável de todo ARKANSAS.



Mas o êxito iria durar pouco. Quando seu arrendatário decidiu adquirir o negócio para seu filho, SAM WALTON não tinha nenhum desejo de vender, mas inexperiente como era, não sabia da cláusula que deveria colocar no contrato de aluguel, que lhe teria permitido renovar. Teve que começar tudo novamente e o fez em BENTONVILLE, outra pequena cidade do ARKANSAS.

**QUANDO SAM WALTON ABRIU ESTA LOJA, SEU SOGRO NEGOCIOU UM ALUGUEL DE 99 ANOS. SAM NÃO REPETIRIA O DESASTRE DE NEWPORT, DISSO ESTAVA SEGURO.**

Em pouco tempo aquela tenda em BENTONVILLE tinha triplicado seu volume e obtido comparáveis ganhos com as de NEWPORT. SAM tinha uma estratégia única:

**ELEGEU PASSAR O QUE TINHA POUPADO EM COMPRAS DE SEUS FORNECEDORES PARA O CLIENTE, COM A VISÃO DE FAZER CRESCER EM VOLUME O QUE GANHAVA, O QUE SACRIFICAVA NA MARGEM.**

MR. SAM como era conhecido e chamado por todos, estava convencido que a idéia do auto-serviço e do desconto seria o futuro.

**COMPRAR BARATO, EMPILHAR ALTO E VENDER BARATO, ERA SEU LEMA.**

Em 1962 outros pensaram como ele, mas diferença com os demais, era que MR. SAM, se centrou no "CLIENTE SEMPRE. TUDO ERA PARA O CLIENTE". Os demais perderam sua disciplina enquanto MR. SAM continuava a achar novas fórmulas de ajudar o cliente e reduzir custos todo dia.

**QUANDO NUMA COMPRA SE POUPAVAM VALORES, ELE IMEDIATAMENTE OS PASSAVA PARA O CLIENTE E ISSO SE CONVERTEU NUMA FÓRMULA DE ÊXITO E A RELIGIÃO DO SEU COMÉRCIO, PARA OS ANOS SEGUINTE.**

MR. SAM, estava totalmente concentrado no seu cliente. Por exemplo, se o preço de lista era de 2,00 dólares a mais e ele só pagava 0,50 centavos, o MARK-UP ou taxa de lucro seria de 30%. Não importava quanto pagava, se fazia um grande negócio, sempre o re-passava ao cliente e os clientes se davam conta disso e voltavam a sua loja.

Sam abriu sua primeira loja WAL MART em ROGERS - ARKANSAS, EUA. Foi após essa abertura

que MR. SAM começou a sair do negócio das lojas de ramos gerais. Sua primeira loja WAL MART tinha 5.000 m<sup>2</sup> e vendia de tudo, desde confecção para crianças à livros e auto-peças. Os anúncios nos jornais, diziam que o WAL MART vendia somente artigos de primeira qualidade.

AUTO SERVIÇO E DESCONTOS, SE CONVERTERAM EM UM GRANDE NEGÓCIO NOS ANOS 60 E MR. SAM APROVEITOU PARA DEFINIR SUAS PRÓPRIAS REGRAS E PARA REPASSAR E EXPLICAR INCESSANTEMENTE AOS SEUS FUNCIONÁRIOS, QUE CHAMOU DE SÓCIOS, COMPARTILHANDO COM ELES AS RESPONSABILIDADES E OS LUCROS.

DESSA MANEIRA, DEFINIU UM NOVO PARADIGMA PODEROSO. SOMENTE A UNS POUCOS ANOS DE SUAS PRIMEIRAS FASES E POR MEIO DE LOJAS QUE FAZIAM DESCONTOS, QUASE DUPLICOU E POR CONSEQÜÊNCIA TRIPLICOU SEU FATURAMENTO.

WAL MART abriu uma dúzia de lojas, uma atrás da outra, nos 6 anos prévios a seu ingresso na bolsa de valores em 1970. Entre 1976 e 1980 abriu nada menos que 151 novas lojas. Era apaixonado por explorar novas localidades, a bordo de um avião CESNA que ele mesmo pilotava, voando baixinho pelas cidades, para depois de ter selecionado um local, aterrissava e fazer o negócio no mesmo dia.

A ESSA ALTURA E COM O PODER DE COMPRA QUE HAVIA ADQUIRIDO, WAL MART FORÇOU OS FORNECEDORES A NEGOCIAR DIRETAMENTE COM A REDE DE FORMA CENTRALIZADA, O QUE LHE DEU MARGEM DE 6% A MENOS NOS PREÇOS, DANDO UM IMPRESSIONANTE RESIDUAL PELO VOLUME DE COMPRA DA REDE. WAL MART NÃO AUTORIZAVA NENHUMA DECORAÇÃO ESPECIAL DE ESCRITÓRIOS PARA EXECUTIVOS INTERNOS, MAS CONVERTEU A REDE NA MAIS IMPRESSIONANTE E INFORMATIZADA DE TODO OS TEMPOS PARA SUA ÉPOCA.



Ele entendia que se as informações chegassem EM TEMPO, as compras adequadas, os estoques limitados ao volume da necessidade real e os fornecedores estivessem prestando-lhe um serviço de entrega de acordo com o consumo e não mais com os pedidos, teria uma capitalização menor e seu poder de investimento seria muito maior, pelo valor imobilizado a menos que teria.

QUE ERA O QUE VENDIA?  
QUE TINHA NAS LOJAS ?  
QUE TINHA SE PEDIDO?  
O QUE TINHA SE VOLTADO A COMPRAR?

WAL-MART era poderosamente ágil e os investimento em "TI - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO" eram assustadores para qualquer um. Mas WAL MART e sua equipe sabiam do retorno disso, bem como a folga e o menor risco de investimento que isso lhes trazia.

WAL-MART ERA UMA DAS PRIMEIRAS REDES DE LOJAS QUE TINHAM IMPLANTADO O CÓDIGO DE BARRAS CONECTADAS EM TODAS AS LOJAS A UM

COMPUTADOR CENTRAL. IMEDIATAMENTE A COMPANHIA COMEÇOU A INVESTIR EM COMUNICAÇÃO DE SATÉLITE QUE ENVIAVA OS DADOS ENTRE SI.

EM PRINCÍPIOS DE 90, A WAL MART JÁ TINHA INVESTIDO MAIS DE 500 MILHÕES DE DÓLARES EM SUA REDE DE COMUNICAÇÕES E AGRADECIAM MUITO A ESSA IDÉIA, PORQUE LHES PERMITIU DIRIGIR A EMPRESA DE FORMA ENXUTA E COM CONHECIMENTO DE RETORNO PRÉVIO E UMA GRANDE FORÇA DE NEGOCIAÇÃO COM QUALQUER FORNECEDOR.

Graças a essa rede de informação via satélite na rede WAL-MART e unido ao senso de direção que MR. SAM tinha em conjunto com a sua equipe, lhe permitiu expandir os negócios e controlar o império de forma a saber desde as lojas, a central e nos fornecedores, os movimentos de estoque, pedidos e venda de sua rede.

ESSE CENTRO DE INFORMAÇÃO LHE PERMITIU OBSERVAR E ENTENDER COMO AS PESSOAS COMPRAVAM E A REGULARIDADE POR GRUPO E SUBGRUPO DE PRODUTOS, PODENDO TRAÇAR PERFIS DE COMPRA E AGREGANDO INFORMAÇÃO VALIOSÍSSIMA PARA AS NEGOCIAÇÕES.

MR. SAM converteu o "MERCHANDISING DE CONJETURAS", pelo "MERCHANDISING DE PRECISÃO". Era uma tacada brutal nas incertezas dos fornecedores que iriam negociar com a rede, porque o conhecimento era primaz e resultava em fortunas de ganho perante as compras. Este conhecimento ajudou a reduzir as disfunções da falta e do excesso de inventário. MR. SAM e suas equipes conseguiram escutar o que as transações lhe diziam dos clientes.

A COMPANHIA TINHA 15 AVIÕES PARA POUPAR DINHEIRO EM TRANSPORTE EM ESCRITÓRIOS REGIONAIS. OS EXECUTIVOS DORMIAM A DOIS POR HABITAÇÃO E DIRIGIAM CARROS DE ALUGUEL DENTRE OS MAIS BARATOS.

VIAJAR DE BENTONVILLE, EM VEZ DE ESTABELECEER ESCRITÓRIOS REGIONAIS, LHE POUPOU A COMPANHIA 2% DE VENDAS ANUALMENTE. HAVIA MUITOS "FATORES VIRTUOSOS" EM WAL-MART. UM CONCORRENTE PODIA VÊ-LOS E COMPREENDÊ-LOS. MAS ERA EXTRAORDINARIAMENTE DIFÍCIL COMPETIR COM ELES.

CONTA-SE QUE MR. SAM VIAJOU APENAS UMA VEZ EM PRIMEIRA CLASSE E FAZIA QUESTÃO DE SEMPRE SE AJUSTAR A POLÍTICA DA EMPRESA, COMPARTILHANDO OS QUARTOS DE HOTÉIS SEMPRE COM OS DEMAIS. TINHA UMA FAMOSA PICK UP VERMELHA, SEM AR CONDICIONADO E COM OS ASSENTOS UM TANTO SUJOS DE CAFÉ.

GANHOU FAMA O DIA QUE NUMA REUNIÃO DE EXECUTIVOS SE LEVANTOU DA CADEIRA, ABRIU SUA JAQUETA E MOSTROU A ETIQUETA DIZENDO, "OLHEM, WAL MART DE 50 DÓLARES E DEPOIS MOSTROU UM DOS SAPATOS E DIZ: WAL MART DE 16 DÓLARES".

MR. SAM mudou a maneira de fazer compras. Aprendeu todas as regras da venda no varejo, primeiro e logo as quebrou, reconhecendo que os novos paradigmas do auto-serviço e desconto poderiam dar resultado nos pequenos povoados e áreas rurais dos EUA. Ensinou valores de negócios universais, como a frugalidade, a disciplina e a centralização das atenções sempre voltadas ao cliente. Com MR. SAM, o poder mudou das mãos dos fabricantes para os canais de distribuição, ao reparar alguns elos fracos da corrente de valor.

WAL- MART reforçou a sociedade com seu maior provedor [PROCTER & GAMBLE](#), para alinhar objetivos, coordenar e compartilhar informação. Nenhum fornecedor podia fazer negócios com essas companhias, salvo que quisessem converterem-se em um outro elo forte da corrente, o que para alguns fornecedores era uma oportunidade única de preencher espaço vazio. As empresas que queriam fazer negócios com WAL-MART, tinham que mudar seus modelos de negócios, instrumentando melhorias nos sistemas, intercâmbios e dados eletrônicos e entregas "JUST IN TIME" (JUSTO A TEMPO).

DESDE 1972 A 1990 OS INVESTIDORES DAS AÇÕES DA WAL-MART TIVERAM A MAIOR SURPRESA COM O RETORNO DO INVESTIMENTO. CEM AÇÕES ADQUIRIDAS EM 1970 POR 1.650 DÓLARES, TINHA SEU VALOR DE VENDA ESTIPULADO EM 2.600.000 EM 1992. SE QUEREMOS ANALISAR OS PROFUNDOS GANHOS DA WAL-MART E SE, PODEMOS ESTABELECEER UM PRINCÍPIO QUE AINDA NÃO HAVÍAMOS TOCADO E FOI O GRANDE RECONHECIMENTO DE MR. SAM EM SEUS FUNCIONÁRIOS, DEMONSTRANDO ISSO EM 1971 QUANDO INSTRUMENTOU UM PLANO PARA DIVIDIR OS GANHOS COM ELES.

COM ORGULHO JUSTIFICÁVEL, MR. SAM PROVAVA QUE SUA FILOSOFIA ESTAVA CERTA, NÃO SÓ PELO IMPÉRIO QUE TINHA CONSTRUÍDO, MAS PELOS EXEMPLOS QUE DAVA, ONDE

CITAVA O CASO DE UM CAMINHONEIRO DA MR. SAM QUE COMEÇOU A TRABALHAR EM 1972 E ESTAVA COM MAIS DE 700.000 DÓLARES DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS, APÓS 20 ANOS, E OUTRO CASO ERA DE UM FUNCIONÁRIO QUE TINHA ALCANÇADO OS 440.000 DÓLARES AOS 40 ANOS.

Esses diferenciais de filosofia eram visíveis quando se comparava outros hipermercados com KMART, WOOLCO, TARGET entre outros, no qual WAL MART lutava para se manter com preços quase idênticos, mas o grande diferencial eram os funcionários, apaixonados e oferecendo tudo de si para dar o melhor serviço no atendimento, chegando no cliente apenas se era chamado e de forma amigável e entusiasta.

MR. SAM ERA UM DEVORADOR DE PUBLICAÇÕES COMERCIAIS E SEMPRE MUDAVA TUDO O QUE APRENDIA. DESSA FORMA MUITAS DAS SUA LOJAS ERAM ABERTAS EM LOCAIS COM MENOS DE 5.000 HABITANTES, ONDE O GRANDE INCENTIVO PARA OS CLIENTES ERAM OS FABULOSOS DESCONTOS E O EXCEPCIONAL ATENDIMENTO DA REDE. QUANDO ATACAVA EM GRANDES CIDADES O FAZIA NOS SUBÚRBIOS, ONDE A ESPECIALIZAÇÃO E OS DIFERENCIAIS MARCAVAM A DIFERENÇA.

DESSA MANEIRA IMPEDIA QUE OUTROS CONCORRENTES ENTRASSEM NAS MESMAS ÁREAS QUE ELE, JÁ QUE O TERRENO ERA PEQUENO PARA DOIS E CONCORRER COM MR. SAM WALTON E SEUS FUNCIONÁRIOS INCENTIVADOS E APAIXONADOS, NÃO ERA NADA, MAS NADA FÁCIL. OU SEJA CADA FUNCIONÁRIO ERA VISTO E TIDO COMO UM DONO, ONDE OS SUPÉRFLUOS OU LUXO NÃO ENTRAVAM E AS MELHORES DECORAÇÕES ERAM SEMPRE PARA OS CLIENTES. A FELIZ VANTAGEM DAS EQUIPES DE MR. SAM WALTON, ERAM SEMPRE SEREM AS PRIMEIRAS A INSTALAREM-SE E AS PRIMEIRAS A APAIXONAR OS CLIENTES COM SEU DISTINGUIDO TRATAMENTO DE QUALIDADE E PREÇOS IMBATÍVEIS.

TODAS AS LOJAS WAL- MART SE ESTABELECIAM DA MESMA FORMA, ORGANIZANDO OS FUNCIONÁRIOS EM TORNO DO BALCÃO, PERMITINDO QUE O CLIENTE COMPRASSE DIRETAMENTE DAS PRATELEIRAS E SOMENTE LHE ERAM MOSTRADAS MERCADORIAS QUANDO SOLICITADO, O QUE LHE DAVA BAIXO CUSTO DE FUNCIONAMENTO E ESSES VALORES ERAM TAMBÉM REPASSADOS AO PRODUTOS, FECHANDO UMA CORRENTE DE BENEFÍCIOS PARA OS CLIENTES.

MR. SAM WALTON faleceu em 1992, quando a rede WAL- MART tinha 1.900 hiper tendas, com mais de 430.000 funcionários. As vendas alcançaram nesse ano 55 bilhões, com ganhos superiores aos 2 bilhões de dólares.

Assim se formou a maior rede de hipermercados do mundo. Em 1985 a revista FORBES revelou que SAM WALTON era o homem mais rico dos EUA e foi aclamado por ser uma das redes melhor administradas do EUA.

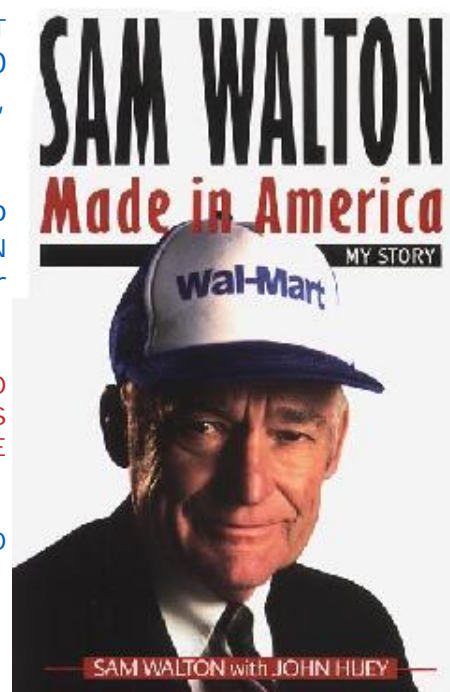
O VALOR DAS VENDAS DE WAL-MART EM 2002, FORAM AO EQUIVALENTE DE 2,3% DO PIB DOS EUA. SOMENTE EM DUAS OCASIÕES, UMA EMPRESA TEVE UM TAMANHO RELATIVAMENTE MAIOR:

- EM 1995 GENERAL MOTORS REPRESENTAVA 3% DO PIB DOS EUA.
- EM 1917 US STEEL SOMAVA 2,8%.

AS VENDAS DA GIGANTE WAL-MART SOMARAM 240 BILHÕES DE DÓLARES EM 2002 E EM UM ÚNICO DIA, SE VENDEU 1 BILHÃO E 420 MILHÕES DE DÓLARES!

PARA VOCÊ PODER ENTENDE O TAMANHO DESSE CAIXA DE APENAS UM DIA NA WAL-MART, ISSO REPRESENTA O PIB ANUAL DE 36 PAÍSES.

UM DADO IMPORTANTE PARA NÓS TODOS AVALIARMOS, NA GENERALIDADE DESTE ARTIGO, É QUE A SOMA DOS ROUBOS SOFRIDOS NA REDE AO CABO DE UM ANO, EQUIVALEM A 2 BILHÕES DE DÓLARES.



## OS 10 SEGREDOS PARA FAZER NEGÓCIOS COM ÊXITO DE MR. SAM WALTON EM SEU LIVRO MADE IN AMERICA

**01** - DEDICAÇÃO PLENA E APAIXONADA AO NEGÓCIO. SE SE AMA O TRABALHO, SE TRATARÁ DE FAZÊ-LO CADA DIA O MELHOR POSSÍVEL.

**02** - COMPARTILHAR OS GANHOS COM OS COLABORADORES E TRATÁ-LOS COMO SE FOSSEM SÓCIOS. DESTA MANEIRA, ELES CUIDARÃO DA EMPRESA COMO SE FOSSE PRÓPRIA.

**03** - MOTIVAR E OFERECER DESAFIOS AOS COLABORADORES. ESTABELECEER METAS ALTAS, CORAGEM COMPETITIVA E LEVAR EM CONTA O RANKING.

**04** - COMUNICAR-SE COM OS COLABORADORES TANTO QUANTO SEJA POSSÍVEL. INFORMAÇÃO É PODER E SE COMPARTILHA A INFORMAÇÃO, SE DÁ PODER E TORNARÁ PODEROSOS AOS COLABORADORES.

**05** - RECONHECER OS ESFORÇOS E CONQUISTAS. UM RECONHECIMENTO SINCERO NÃO TEM PREÇO E GERA UMA CLASSE DE LEALDADE QUE NÃO SE COMPARA NEM COM AS MELHORES REMUNERAÇÕES.

**06** - FESTEJAR OS ÊXITOS E TER SENTIDO DO HUMOR PARA ENFRENTAR OS FRACASSOS.

**07** - ESCUTAR OS TRABALHADORES QUE ESTÃO NA TRINCHEIRA, POIS SÃO ELES QUE ESTÃO EM CONTATO DIRETO COM OS CONSUMIDORES.

**08** - SUPERAR AS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES, ASSIM SE TERÁ CERTEZA DE QUE RETORNEM.

**09** - CONTROLAR DESPESAS MELHOR QUE A CONCORRÊNCIA. ANTES DE CHEGAR A SER O NÚMERO UM, WAL-MART ERA A EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA, QUE TINHA OS MELHORES PERCENTUAIS EM GASTOS E VENDAS.

**10**- NADAR CONTRA A CORRENTE É IGNORAR A SABEDORIA CONVENCIONAL. MR. SAM WALTON LEMBRA QUE SE TIVESSE SIDO PELA SABEDORIA CONVENCIONAL, WAL-MART NÃO PODERIA TER EXISTIDO, POIS SE DIZIA QUE SOMENTE LOCALIDADES COM MAIS DE 50.000 PESSOAS PODIAM DAR LUGAR A ABERTURA DE UMA TENDA DE DESCONTO DO PORTE DA REDE.

# SDR

[COMO PÁGINA INICIAL](#) [ADICIONAR A FAVORITOS](#)  
Resolução mínima de 800x600 © Copyright 2002, SDR