

Resenha de: WALTON, Sam; HUEY, John. Sam Walton: made in America. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

Hermes norte-americano

Tiago Eloy Zaidan¹

1. Introdução

De bicicletas a papel higiênico, passando por pastas de dente e aparelhos de televisão. É crível encontrar de quase tudo, devidamente encaixotado, em uma grande edificação, do tamanho de 23 campos de futebol, operado por cerca de 500 a 800 funcionários, os quais se revezam em um trabalho diuturno. Todas as caixas são acompanhadas por computadores e transportadas por correias que atravessam um “tiroteio” de feixes vermelhos – lasers que leem códigos de barras. Tal tecnologia possibilita a destinação dos bens de consumo para o caminhão certo, que o estará esperando, em um cais, com capacidade para outros 29 veículos. No cais de recepção, no outro lado do prédio, há locais para mais de 100 veículos desembarcarem mercadorias.

Este é um dos centros de distribuição do Walmart. No advento dos anos 1990, a rede já possuía 1.528 lojas e seus lucros chegavam à cifra de US\$ 1 bilhão. Responsável por parte significativa das transações do varejo norte-americano, a corporação, já naquele contexto, comprava mais produtos da Procter & Gamble do que todo o mercado japonês. Alguns bens comercializados somente em suas prateleiras conseguiam embrenhar-se entre os líderes de mercado. Era o caso da Ol’Roy, marca de ração para cachorros vice-líder nos Estados Unidos (WALTON & HUEY, 2006, p.191-192). No primeiro trimestre de 2014, a companhia anunciou um lucro líquido de US\$ 3,59 bilhões (CALDAS, 2014).

Todo este gigantismo em nada se assemelhava às primeiras unidades do Walmart. Prédios mirrados – escolhidos pelo critério do baixo valor do aluguel, apresentação pouco profissional, com chão de concreto e teto baixo sustentado por armações de madeira, as quais davam na vista. A primeira loja foi aberta em 2 de julho

¹ Professor da Faculdade Joaquim Nabuco (Recife -PE) e da Escola Superior de Marketing (Recife -PE). Contato: eloyzaidan@gmail.com
Resenha recebida em junho de 2014 e aprovada em outubro de 2015

de 1962, na cidade de Rogers, Arkansas. Possuía 1.600 m². Em seguida, vieram as primeiras filiais, em Springdale e Harrison.

As impressões de David Glass – que viria a se tornar um dos principais executivos da companhia – sobre a unidade de Harrison, ilustram o desarranjo das primeiras lojas da rede:

Era a pior loja de varejo que eu já tinha visto. Sam tinha comprado uns caminhões de melancia e amontoado as frutas na calçada. Tinha posto um burrico a andar pelo estacionamento. Fazia cerca de 45 graus centígrados, as melancias começaram a estourar, o burro começou a fazer o que os burros fazem, e tudo aquilo se misturou e escorreu pelo estacionamento. E quando se entrava na loja, a sujeira continuava, tendo sido espalhada por todo o chão. Ele era um bom sujeito, mas eu não acreditei. Era terrível (WALTON & HUEY, 2006, p. 40).

Sam Walton, o “sujeito” ao qual Glass se referia, fora o idealizador de toda aquela algazarra, a qual viria a se tornar a maior varejista de alimentos do mundo (GREWAL & LEVY, 2012, p. 299). Nascido em 1918, em Kingfisher, Oklahoma, Walton iniciou os estudos em Springfield, Missouri, e graduou-se em Comércio em Colúmbia. Não demorou para que tivesse a sua primeira experiência com o varejo, a qual se deu em 3 de junho de 1940, na loja J. C. Penney, sob um salário de US\$ 75 por mês. A paixão que desenvolveria pelo setor, a partir de então, influenciaria o comércio nos Estados Unidos e em todo o mundo.

A história desse comerciante e de sua maior criação são os destaques do livro *Sam Walton: made in America*. Trata-se de uma autobiografia do fundador do Walmart, escrita em colaboração com o jornalista de economia John Huey. Sam já estava doente quando passou a se dedicar com mais afinco ao livro, no começo da década de 1990. Fê-lo antes que o mieloma múltiplo, tipo de câncer nos ossos, limitasse seus movimentos. O resultado é uma obra franca, em que é repassada toda a trajetória do empresário do ramo varejista, deixando transparecer suas ideias – inclusive político-econômicas –, e, até mesmo, seus remorsos. Evidentemente, por ser por ser uma narrativa praticamente oficial, avalizada pelo clã Walton, o tom heróico do livro precisa ser relativizado. Em última instância, trata-se de um trabalho que apresenta apenas um lado da história – lado este não necessariamente compartilhado por todos os quais testemunharam a saga do próspero comerciante.

Sam era um sincero militante do livre mercado. Dentre as doações feitas por sua família, muitas das quais para a área de educação, constam contribuições para grupos de desenvolvimento econômico e de livre empreendimento e para o “Cidadãos Contra o Desperdício Governamental” e “Estudantes na Livre Empresa”. Ao comentar o projeto

de bolsas de estudos para faculdades de Arkansas destinadas a jovens da América Central, o empresário afirma:

(...) quando soubemos que a antiga União Soviética e Cuba tinham programas para ensinar seus valores a jovens de outros lugares, achamos que os americanos deviam estar fazendo o mesmo com os nossos valores. Queremos que os jovens aprendam sobre o tremendo potencial do sistema de livre empresa e vejam por si mesmos quais as vantagens de um governo estável, democrático” (WALTON & HUEY, 2006, p. 209).

2. Questões trabalhistas

É preciso reconhecer que Sam Walton foi um liberal coerente. Assumia os riscos de seus investimentos. Também reconhecia a importância da remuneração dos funcionários para a manutenção da própria ordem econômica, ou seja, para a manutenção de seu próprio negócio e da sociedade capitalista, em que pese o declive de reputação do Walmart no tocante as suas relações com os funcionários².

Na relação com os empregados, particularmente na remuneração destes, reside, de fato, uma das principais controvérsias da companhia. Dentre as filosofias basais de Walton, estava a necessidade de se enxugar os gastos ao máximo para, assim, repassar a economia aos clientes e ainda conseguir gerar lucro. Dentro desta lógica, que também levou a desgastes na relação com fornecedores, a folha de pagamento era vista como uma despesa que precisava ser controlada rigorosamente. Em sua autobiografia, o próprio comerciante reconhece o achatamento salarial: “(...) eu estava tão obcecado em obter uma margem de lucro de 6% ou mais que desconheci algumas das necessidades básicas de nossos associados, e sinto remorso por isso” (WALTON & HUEY, 2006, p. 112).

Menos dramática era a situação dos diretores de loja, aos quais, desde os primórdios, eram oferecidas sociedade e participações nos lucros. Em 1971, alguns

² Consultar:

CARVALHO, Luciana. Walmart na mira por salário menor para mulheres. **Info Exame**, São Paulo, 7 de dez. 2010. Disponível em <http://info.abril.com.br/noticias/carreira/walmart-na-mira-por-salario-menor-para-mulheres-07122010-16.shl>. Acesso em 28 de jun 2014.

EMPREGADOS do Wal-Mart organizam mais de mil protestos nos EUA. **G1**, 30 de nov. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/11/empregados-do-wal-mart-organizam-mais-de-mil-protestos-nos-eua.html>. Acesso em 28 de dez. 2014.

MARTIS, Jomar. Walmart é condenado por tortura psicológica. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 26 de mar. 2013. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-mar-26/walmart-condenado-tortura-psicologica-empregados>. Acesso em: 28 de dez. 2014.

WALMART reduz condenação por revistar empregados com detector de metais. **Notícias do TST**, Brasília, 19 de fev. 2014. Disponível em: http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/id/7942545. Acesso em 28 de dez. 2014.

paradigmas foram quebrados. Os demais funcionários acabaram contemplados com um plano de participação nos lucros, o qual engrenou a estratégia de manter as equipes motivadas, comprometidas e, principalmente, longe de conflitos trabalhistas.

Antes disso, o Walmart já havia se envolvido em animosidades com sindicatos trabalhistas diversos, cujos conceitos na mente de Walton eram os piores possíveis. O gênio por trás da mega rede de varejo considerava as entidades trabalhistas divisivas e antiquadas. “Eu tive sempre a forte convicção de que não precisamos de sindicatos no Wal-Mart” (WALTON & HUEY, 2006, p. 114). Apesar disso, admitiu que as “escaramuças” com as entidades dos trabalhadores possivelmente apressaram alguns avanços reflexivos na direção das mudanças concretizadas em 1971. Reconheceu também que

(...) sempre que tivemos problemas reais, ou a possibilidade séria de que um sindicato entrasse na companhia, foi porque a administração falhou, porque não ouvimos os nossos associados, ou porque os tratamos mal. Acho que sempre que os empregados de uma companhia dizem que precisam de um sindicato, é porque a administração fez um mau trabalho com seu pessoal (WALTON & HUEY, 2006, p. 115).

Ao que parece, as impressões negativas do fundador do Walmart com relação às organizações sindicais mantiveram-se presentes na cultura corporativa da companhia. Em 27 de junho de 2014, a agência de notícias EFE noticiou a vitória judicial, na Suprema Corte do Canadá, de 190 trabalhadores da rede demitidos por organizarem-se em torno daquele que seria o primeiro sindicato formado por empregados do Walmart na América do Norte (SUPREMO DO CANADÁ..., 2014).

3. Localização e distribuição

Em *Made in America* não podia faltar a delineação das estratégias e filosofias utilizadas na construção do império Walmart, o que torna a obra prestimosa para os estudiosos do marketing e da administração em geral.

A priorização da abertura de lojas em mercados do interior, então desprezados pela concorrência é, possivelmente, a mais antológica das táticas adotadas pela companhia em sua fase de expansão. Mesmo cidades com menos de 5 mil habitantes receberam atenção da rede, algo impensável para a gigante do setor à época, a Kmart.

Somente em 1972, o Walmart decidiu encarar a concorrência com a Kmart, ao abrir a sua primeira unidade em uma cidade de maior porte: Hot Springs, Arkansas. Tratava-se da 52ª loja da organização.

A política de Sam Walton para as cidades grandes era peculiar e, de certa forma, visionária. Os pontos de vendas eram instalados ao redor de uma grande cidade - como Tulsa e Kansas City - formando uma espécie de cinto a envolvê-las a uma certa distância. Em operação, as unidades exploravam os mercados das cidades menores da região ao passo que aguardavam o crescimento da metrópole em direção ao subúrbio. Cedo ou tarde, as lojas eram engolidas pelo município maior.

Tal característica, marcante no desenvolvimento do Walmart, não é condizente com o prazer que a concorrência despertava em Walton. Desde os anos anteriores ao Walmart, quando o fundador da companhia ainda administrava bazares e franquias de lojas em Newport e Bentonville, no Arkansas, a concorrência fazia a vez de tônico estimulante para Sam. Curiosamente, o fundador da gigante Kmart, Harry Cunningham (1907-1992), é mencionado pelo biografado nos agradecimentos do livro. O motivo? Exatamente por ser a personificação da, quiçá, maior concorrente do Walmart.

A eficiência da “máquina” criada pelo norte-americano de Oklahoma não por acaso despertava pavor nos competidores. Em pequenas cidades dos Estados Unidos, o simples anúncio do “desembarque” de uma filial da rede levava ao fechamento de lojas locais. Em dado momento, o livro chega a abordar conselhos para se concorrer eficientemente com o próprio Walmart. Genericamente, as dicas versam sobre reposicionamento, atendimento personalizado e especialização.

O fato é que o comércio de Walton também já fora pequeno um dia. Longe dos grandes centros, as primeiras unidades precisaram enfrentar o descaso dos fornecedores. Talvez este tenha sido o germen de outro dos pilares das estratégias do Walmart mencionados na obra. Trata-se da prática da negociação direta com os fabricantes, sem intermediários, aliada a um sistema de distribuição com frota própria de caminhões. A dar suporte, grandes centros de distribuição taticamente localizados. Cada uma das lojas estavam sempre a um dia de deslocamento, no máximo, de seu respectivo centro de repartição. A bem da verdade, as regiões das lojas ficavam, de certa forma, condicionadas a localização dos depósitos. “(...) íamos o mais longe que podíamos de um armazém e abríamos uma loja. E aí então enchíamos o mapa daquele território, estado a estado, condado a condado, até que tivéssemos saturado aquela área de mercado” (WALTON & HUEY, 2006, p. 97).

Como se vê, não foi sem desafios e criatividade que a bandeira inaugurada na pequena Rogers, no começo da década de 1960, prosperou. Da mesma forma, não faltou ousadia. Para a primeira loja da rede, Walton precisou arcar com 95% dos recursos necessários, tamanha a dificuldade de encontrar e/ou convencer quem arriscasse naquela aposta. Depois, ao longo da expansão, pressionado pelo crescimento exponencial das dívidas, conduziu a companhia à abertura de capital – feito realizado a 1º de outubro de 1970.

Parte do crédito pelo êxito do empreendimento talvez possa ser concedida ao estilo de vida espartano de Sam, cliente assíduo da classe econômica em voos comerciais e trabalhador voraz. A paixão pelo ramo do varejo também não pode ser descartada. Entusiasmo que perdurou até o último instante. Pouco antes de morrer, já internado em Little Rock, capital do Arkansas, Sam teve o prazer de conversar sobre negócios com o diretor do Walmart local. A família do velho empresário – então com 73 anos – conhecia as suas predileções, e articulou a visita ao hospital. Dialogaram sobre os dados da venda da loja na região. Sam faleceu em 5 de abril de 1992.

4. Referências adicionais

CALDAS, Sérgio. Lucro do Walmart cai a US\$ 3,59 bi no 1º trimestre. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. 15 de mai. 2014. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,lucro-do-walmart-cai-a-us-3-59-bi-no-1-trimestre,184971e>. Acessado em 27 de ago. 2014.

Grewal, Dhruv; Levy, Michael. **Marketing**. Tradução: R. Brian Taylor. 2ª edição. Porto Alegre: Amgh Editora, 2012.

SUPREMO do Canadá ordena Wal-Mart a compensar funcionários demitidos. **UOL Notícias**. São Paulo. 27 de jun. 2014. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/efe/2014/06/27/supremo-do-canada-ordena-wal-mart-a-compensar-funcionarios-demitidos.htm>. Acesso em: 28 de jun. 2014.