

A Sustentabilidade com Base na Gestão de *Stakeholders*: O Caso Wal Mart



Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração - UNIFRA
Preparado pela acadêmica Cledir Marcia
Orientadora: Greice de Bem Noro

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados Curso de Administração - UNIFRA

RESUMO:

Um fator em evidência no atual contexto relaciona-se as questões ligadas à sustentabilidade, sendo que, tais questões, necessitam ser elencadas como um importante diferencial para as organizações como fonte de inovação e vantagem competitiva. Neste sentido, a presente pesquisa partiu do objetivo de identificar as ações de gestão sócio-ambientais desenvolvidas pelo grupo Wal Mart com ênfase em seus stakeholders. No que tange aos procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se como qualitativa, descritiva, realizada através de um estudo de caso na unidade 025 do Grupo Wal Mart, na cidade de Santa Maria. Pode-se perceber que a organização em estudo delinea suas ações, tendo como base a identificação e relevância de seus stakeholders.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente pode-se observar a grande preocupação, principalmente neste início de século, com o meio ambiente em virtude dos efeitos visíveis de desequilíbrios provocados pelo homem na natureza e apontados como principal causa o crescimento dos centros urbanos e a excessiva degradação ambiental e exploração de ecossistemas naturais bem como a utilização da tecnologia moderna que em muitos casos podem trazer efeitos ecológicos e sociais negativos.

As Empresas, que há muito tempo estão sendo vistas como principais vilãs do problema buscam hoje, reverter esta situação respondendo os questionamentos da sociedade com ações sócias e ambientais. Embora as ações empresariais ambientalmente responsáveis não sejam adotadas por parcelas significativas das organizações, aquelas que o fazem representam lideranças que vão se tornando referências em seus respectivos setores. (DIAS, 2006).

Temas como responsabilidade social, gestão ambiental desenvolvimento sustentável e sustentabilidade devem ser incorporados as estratégias de negócios. Neste sentido, observa-se que atualmente, a maioria das empresas está reconhecendo que suas responsabilidades vão além de tão somente obedecer a leis e ter um retorno financeiro competitivo para seus proprietários.

Embora as empresas pretendam ter um efeito abrangente, reorientado as relações entre as pessoas (clientes, associados e consumidores), e destas com a natureza, o desenvolvimento sustentável é ainda pensado dentro da esfera da economia e é com esta referência que pensa o social, a novidade que

traz é a incorporação da natureza dentro dos custos de produção. Tachizawa (2002) prevê que no futuro as organizações precisarão desenvolver seus negócios dentro dos limites físicos dos ecossistemas, tendo em vista que os princípios de sustentabilidade aplicam-se ao modelo de gestão, dos quais devem fazer parte não somente às atividades periféricas, mas de todo o conjunto e suas relações.

O atual contexto econômico mundial exige que as empresas não mais apenas fabriquem despreocupadamente seus determinados tipos de produtos, mas sim que se envolvam com todos os grupos a qual sofram influencia ou por ela sejam influenciados, segundo a teoria dos *stakeholders*, buscando equilibrar os interesses de todos os segmentos envolvidos com a organização (ARAGANDONA, 1998).

Neste sentido e, partindo do tema relacionado á gestão sócio-ambiental e sustentabilidade, a presente pesquisa tem como objetivo geral do presente estudo foi identificar as ações de gestão sócio-ambientais desenvolvidas pelo grupo Wal Mart com ênfase em seus *stakeholders*.

O presente estudo visa elevar a uma visão crítica do meio acadêmico e empresarial, dando possibilidades de identificar inúmeras informações e analisar os possíveis retornos que tais ações trazem para o desenvolvimento de uma região. Desta forma, será desenvolvido um pensamento reflexivo e crítico, acerca de um tema que é hoje muito debatido pelas empresas que procuram sob uma ótica empreendedora e produtiva agregar valor a seus produtos e serviços do ponto de vista econômico, aliando vantagens que as tornem referencial pelo seu comprometimento com a sociedade e a certeza de contribuição para o desenvolvimento futuro.

2 O GRUPO WAL MART BRASIL.

O Grupo Wal Mart, insere-se no ramo varejista, sendo que o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal de um consumidor final (PARENTE 2000). Segundo Day e Wensley apud Levy & Weitz, (2000) o sucesso de um varejista pequeno ou de uma grande empresa de varejo depende principalmente de quanto ela incorpora o conceito de varejo. O conceito de varejo é "uma orientação de gerenciamento que faz o varejista focar a determinação dessas necessidades mais eficaz e eficientemente que seus concorrentes. (p.34)".

O processo de tomada de decisões de administração de varejo refere-se às decisões relacionadas ao desenvolvimento de uma

estratégia de varejo. A estratégia de varejo indica como a empresa planeja focar seus recursos para a realidade de seus objetivos, identificando: o mercado-alvo; a natureza das mercadorias e serviços e; como o varejista irá construir uma vantagem de longo prazo sobre seus concorrentes (LEVY & WEITZ, 2000). Para os autores, o elemento final de uma estratégia de varejo é a abordagem do varejista para criar uma vantagem competitiva sustentável e vantagem competitiva sustentável é uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo. Construir uma vantagem competitiva significa construir uma barreira ao redor se sua posição no mercado de varejo, apresentando-se como chave para um desempenho financeiro de longo prazo. Os autores destacam cinco oportunidades para os varejistas criarem vantagem competitiva sustentável: fidelidade do cliente; local; relações com fornecedores; sistemas de distribuição e de informações gerenciais e; operações de baixo custo.

O Wal-Mart chegou ao Brasil em 1995, com a missão de vender por menos para as pessoas viverem melhor e a visão de ser o melhor varejista do Brasil, na mente e no coração dos consumidores. Isso se traduz não só na forma diferenciada como atua no varejo, mas também nas ações de sustentabilidade e responsabilidade social.

Presente nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, a empresa emprega mais de 70 mil pessoas e tem hoje 345 lojas, para atender aos diferentes perfis de consumidores, trabalha com vários formatos de lojas: hipermercados, supermercados, atacados e loja de vizinhança sempre próxima às comunidades.

Em 2005 houve a aquisição das 140 unidades da Sonae Distribuição Brasil (Bandeiras: Mercadorama, Nacional, Big e Maxxi Atacado), sendo a unidade 025 de Santa Maria (Bandeira Big), a qual se apresenta como unidade de pesquisa do presente estudo, uma das mais conceituadas do interior do estado do Rio Grande do Sul, e possui 377 funcionários distribuídos em diferentes setores, funções e cargos.

4.1 AÇÕES SOCIO-AMBIENTAIS DA EMPRESA

O presente estudo tem como ponto principal o objetivo de levantar as ações sócio-ambientais desenvolvidas pela empresa estudada, com base na gestão de seus *stakeholders*. Neste íterim com base na análise dos dados coletados junto a empresa em estudo, pode-se verificar que o objetivo que move o Wal Mart, que é de melhorar a qualidade de vida das pessoas, é o que incentiva a companhia a construir uma relação

de confiança com clientes, funcionários, formadores de opinião, fornecedores, comunidade, poder público e organizações não governamentais., ou seja, seus principais *stakeholders*, como pode ser identificado no quadro 01.

Além de valorizar a ética e a transparência na interação com seus *Stakeholders*, a empresa reconhece seu potencial para impulsionar mudanças e estimular práticas sustentáveis nas regiões onde atua. Neste sentido, os funcionários são vistos como agentes transformadores do seu espaço e elo entre a empresa e a comunidade. Os fornecedores e os clientes são estimulados a participar dos projetos de responsabilidade socioambiental, e todas as unidades da rede servem como ponto focal da relação com a comunidade.

O Wal Mart investe na conscientização e no engajamento de funcionários, clientes, fornecedores e organizações sociais. A parceria e a busca conjunta de soluções caracterizam a estratégia da empresa para enfrentar as questões que mais afetam a sustentabilidade no planeta.

Conforme o relatório de sustentabilidade do Wal-Mart Brasil de 2008, no início do mesmo ano o presidente mundial do grupo Lee Scott anunciou o compromisso da empresa de liderar esforços para adotar medidas que façam diferença tanto para os negócios como para o mundo. Na busca por caminho de ação, Scott propôs uma interpretação mais ampla a missão da empresa de “vender por menos para que as pessoas vivam melhor”, a ampliação significa ajudar os consumidores a reduzir gastos com energia, ajudando a reduzir o consumo e os gastos, tendo o desafio de mudar o panorama atual e tornar mais acessíveis os produtos de menor impacto ambiental, contando com os fornecedores para adotarem medidas socioambientais responsáveis.

O relacionamento com o público interno está baseado nos princípios da organização e em valores que fazem parte da cultura da empresa: respeito pelo indivíduo, atendimento ao cliente e busca pela excelência. O desempenho do grupo é reflexo do comprometimento dos funcionários, seu principal elo com a comunidade. Se por um lado, o Wal Mart conta com a equipe para transformar em realidade a missão de mudar para melhor a vida das pessoas, os mais de 70 mil profissionais que atuam na empresa representam também um importante público alvo dessa missão e o ponto de partida das mudanças.

Para tanto, visando construir uma cultura baseada em valores de sustentabilidade, o Wal Mart investe na conscientização e na mobilização do público interno sobre temas tais como: consumo consciente, responsabilidade social empresarial e sustentabilidade. Neste sentido, a empresa procurou incorporar o tema da sustentabilidade ao dia -a -dia dos seus funcionários através de uma campanha de comunicação interna e também desenvolveu uma campanha de incentivo e reconhecimento a mudança de atitudes através do “PPS” (Projeto Pessoal para a Sustentabilidade), ou seja, traduzir a idéia de sustentabilidade em ações corriqueiras e fazer de cada funcionário um agente de mudança são os principais objetivos do projeto e estimular os funcionários a adotar valores sociais e ambientais em sua vida cotidiana. A idéia é mostrar que um mundo melhor se constrói com pequenas ações e que todos podem colaborar.

Os programas que fazem parte do PPS - Projeto Pessoal Para a Sustentabilidade Fazer a Diferença são:

1- Compras responsáveis: Considerar o impacto das compras. Exemplos: não comprar produtos piratas, escolher empresas responsáveis que utilizem embalagens reduzidas ou feitas com material reciclado e dar preferência a produtores locais.

2- Redução e Reciclagem de Resíduos: Reduzir o desperdício e com isso o consumo de recursos naturais. Exemplos: separar e reciclar resíduos, reaproveitar sobras de alimentos, doar roupas que não são mais usadas e utilizar produtos até o fim da vida útil.

3- Saúde e Bem-Estar: Cuidar da saúde. Exemplos: não fumar, praticar exercícios físicos e comer alimentos saudáveis.

4- Energia: Reduzir o desperdício de energia elétrica e de derivados de petróleo (como gasolina e diesel), combatendo o aquecimento global. Exemplos: apagar a luz ao deixar um ambiente, reduzir o tempo do banho, utilizar lâmpadas eficientes, pegar e dar carona, andar mais a pé ou de bicicleta.

5- Água - Reduzir o desperdício de água, um recurso precioso e escasso. Exemplos: fechar a torneira enquanto escova os dentes ou fazer a barba, aproveitar a água da chuva para lavar o quintal, o carro e a calçada e reduzir o tempo de banho.

6- Mobilização - Influenciar a comunidade para ações de responsabilidade social e ambiental. Exemplos: Cuidar do meio ambiente preservando e plantando árvores, conscientizar as pessoas sobre atitudes sustentáveis.

7- Voluntariado - Usar o tempo para ajudar a comunidade. Exemplos: envolver-se em ações sociais, contribuir com entidades.

As Ações Sociais realizadas nas lojas, guiam-se pelo programa nacional do Wal-Mart. Neste íterim, as lojas não se limitam a ser o cenário de relações comerciais com a clientela e, com uma extensa lista de iniciativas sociais (consolidadas no programa loja da comunidade), as unidades do Wal-Mart ajudam a pôr em prática o objetivo de catalisar mudanças nas regiões onde atua.

Observou-se que, na unidade de Santa Maria não é diferente porque a unidade segue a risca o calendário nacional do grupo e se envolve em campanhas de vacinação, coleta de doações e atividades de conscientização e integração que são alguns exemplos das ações desenvolvidas pela unidade.

Valendo-se das condições físicas das lojas com grandes áreas localizadas em regiões de intensa circulação, a companhia realiza anualmente quatro campanhas de arrecadação com clientes que são: de livros, agasalhos, brinquedos e alimentos. Estas doações beneficiam instituições sociais vizinhas às unidades, ou seja, estimular a participação de clientes e funcionários, a empresa também contribui diretamente com entidades sociais, além de divulgar ainda as campanhas nacionais, locais de saúde e as lojas são utilizadas como postos de vacinação. Os eventos nacionais ligados às ações sociais nas lojas do Wal Mart seguem o cronograma para 2009, apresentado no quadro 02.

Na unidade 025 Santa Maria, os eventos seguem o cronograma Nacional do Wal Mart Brasil, salvo algum evento de mobilização com a comunidade local como foi percebido quando houve as enchentes em Santa Catarina e prontamente, foi colocado um posto de arrecadação de doativos como água, alimentos não perecíveis, roupas e colchões a serem enviados aos desabrigados, o que caracteriza a mobilização e iniciativa de envolvimento e participação de todos, funcionários, comunidade e empresa.

Conforme o relatório de sustentabilidade 2008 é apresentado no quadro 03, os resultados das últimas campanhas de arrecadação. Partindo do pressuposto de que o colaborador é o principal elo com o cliente externo e a comunidade, o Wal Mart desenvolve ações para com seu cliente e comunidade tais como as apresentadas no quadro 04.

Além das ações sociais apresentadas até o momento o Wal Mart possui seu Programa de responsabilidade ambiental, sendo que sua plataforma de sustentabilidade é focada em três temas centrais: clima, resíduos e produtos, os quais orientam a redução do impacto ambiental da operação, como pode ser observado no quadro 05.

Pode-se perceber que, o compromisso do Wal-Mart com o meio ambiente está expresso em suas diretrizes corporativas e refletem-se no dia-a-dia da operação, as estratégias levam e conta uma peculiaridade do setor de varejo envolvendo diferentes áreas da organização com iniciativas ligadas diretamente ao negócio e esforços de conscientização.

5. CONCLUSÃO

O tema sustentabilidade e gestão socialmente responsável são assuntos bastante debatido por estudiosos no meio acadêmico, porém o assunto ainda não atingiu a mesma proporção entre as empresas. É possível observar certa resistência por parte dos empresários, mas muito está se fazendo para mudar este cenário. É neste contexto que a gestão baseada em stakeholders se insere, como um instrumento que auxilia as organizações, a entender que o relacionamento com seus *stakeholders*-chave é a forma mais apropriada de discutir os objetivos a serem alcançados pelas organizações, bem como a definição de estratégias e práticas, que contribuam para uma sociedade melhor.

Neste sentido, o presente trabalho buscou analisar se as ações de gestão sócio-ambientais desenvolvidas pelo grupo Wal Mart com ênfase em seus *stakeholders*. Pode-se perceber que a organização em estudo desenvolve suas estratégias, a partir da identificação de seus *stakeholders*-chave, chamados pela empresa de público estratégico, a partir dos quais, de acordo com as sua respectiva representatividade, são delineados os princípios norteadores das estratégias organizacionais. Resultado disto são os programas que fazem parte do PPS - Projeto Pessoal Para a Sustentabilidade, que busca traduzir a idéia de sustentabilidade em ações corriqueiras e fazer de cada funcionário um agente de mudança.

Em suma, torna-se fundamental que a empresa continue envolvendo e mobilizando o seu cliente interno e externo, assim como os demais *stakeholders*, na discussão sobre a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social e Ambiental empresarial.

Público Estratégico	Representatividade	Princípios Norteadores
Cientes	Milhões de consumidores em 345 lojas	Vender por menos para que as pessoas vivam melhor, ajudar o cliente a tomar a decisão certa. Conscientização para a sustentabilidade, engajamento em ações de responsabilidade socioambiental, busca pela excelência-atendimento de qualidade.
Funcionários	Mais de 70 mil funcionários	Políticas de trabalho digno, valorização do indivíduo, respeito à diversidade, motivação e engajamento, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.
Fornecedores	6,4 mil parceiros comerciais	Parceria e transparência, compartilhar princípios éticos, sociais e ambientais, crescimento integrado e fortalecer empresas
Comunidade	Presente em 18 estados e no Distrito Federal	Respeito e integração, contribuição para as necessidades locais, impacto positivo na comunidade.
Governo e Sociedade	Presente em 150 municípios	Cumprimento à legislação, participação ativa nas discussões de políticas públicas.
ONG	30 parceiros em projetos desenvolvidos pelo instituto Wal Marta e mais de 300 instituições sociais.	União de esforços para garantir melhores resultados, fazer a diferença para a sociedade.

Quadro 01: Principais stakeholders x princípios norteadores da empresa

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2008 Wal - Mart Brasil

Carnaval Seguro	Conscientização sobre doenças sexualmente transmissíveis, consumo de álcool e segurança no trânsito.	Distribuição de preservativos e folhetos informativos.
Festa Junina	Atividades recreativas para crianças atendidas por entidades comunitárias e alunos da rede pública de ensino	Participação das crianças da comunidade local
Dia em Família	Integração de funcionários e seus filhos	Participação dos filhos de funcionários em momento de lazer e descontração
Dia das Crianças	Atividades de lazer para crianças.	Participação das crianças
Natal Solidário	Arrecadação de alimentos para entidades sociais e realização de festa de Natal para crianças carentes e distribuição de presentes.	Crianças carentes beneficiadas com presentes e arrecadação de alimentos.

Quadro 02: Eventos Nacionais

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2008 Wal-Mart Brasil

ANO	2006	2007
Alimentos	423 toneladas	933 toneladas
Livros	279 mil	284 mil
Brinquedos	31 mil	31 mil
Agasalhos	486 mil	479 mil

Quadro 03: Arrecadações em 2006 e 2007

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2008 Wal – Mart Brasil

AÇÃO	FOCO
Excelência no Atendimento	Realização semanal de pesquisas sobre a satisfação dos clientes com relação à experiência de compra, levando em consideração: sortimento disponível, preço e qualidade dos produtos, atendimento, condições de instalação e higiene da loja.
Consumidores Conscientes	Ação baseada na formação de clientes conscientes, para que orientem suas escolhas cotidianas com base em padrões de consumo sustentável. Os produtos sustentáveis ganham destaques e sinalização especial para atrair os consumidores.
Comércio Responsável	A empresa reforçou o combate à venda de bebidas alcoólicas a menor de 18 anos, no momento do registro no caixa deste item é acionada uma mensagem na tela que alerta que o produto tem venda restrita e só é autorizada após a confirmação da idade do cliente.
Encontro com clientes	Com o tema “O planeta precisa de você, e você do planeta” os encontros com clientes que já são tradição no Nordeste foram estendidos para as bandeiras do Sul do país. Durante um ou dois dias clientes são convidados a participarem de palestras, debates, apresentações culturais, shows e momentos interativos, com o objetivo de oferecer a eles uma atividade diferenciada que ultrapassa a relação comercial.
Lojas que pertencem à vizinhança	Consolidadas no programa loja da comunidade, todas as unidades do Wal-Mart ajudam a por em prática o objetivo de catalisar mudanças nas regiões onde atua. Atividades de conscientização e campanhas de arrecadação reforçam o vínculo da empresa com a comunidade.
Patrocínios Culturais	Investimento em projetos de desenvolvimento e preservação cultural do país. Os repasses são feitos por meio de leis nacionais ou estaduais de incentivo. Projetos reconhecidos como incubadoras de projetos de geração de trabalho e renda nas áreas de alimentação, costura, serigrafia e malharia e conta como parceiro a União sul Brasileira de Educação e Ensino (USBEE).
Unidades Integradas a Seu entorno	A aproximação da loja com a comunidade começa antes mesmo da inauguração e é pautada por diálogo através de uma equipe de integração que ouve a comunidade e busca soluções através de ações.
	A parceria do Wal-Mart com projetos de combate ao desperdício de

Combate ao Desperdício de Alimentos	alimentos garante que produtos bons para o consumo, mas fora dos padrões de venda, cheguem gratuitamente à mesa de milhares de brasileiros. Cerca de 180 lojas da rede repassam as doações para programas como o Mesa Brasil do SESC, Prato Amigo e o Banco de alimentos do Rio Grande do Sul do qual o Wal-Mart representa-se como principal doador contribuindo com 45% dos alimentos que a entidade distribui.
Investimento Social	Instituto Wal-Mart busca sinergias com a Empresa e estabelece a interface com a comunidade, concentrando investimentos sociais em projetos de médio e longo prazo. Mantido com recursos da companhia a entidade seleciona e financia projetos de desenvolvimento social, econômico e cultural em áreas de risco, o trabalho tem como pano de fundo a crença na capacidade do indivíduo de ser o agente de mudança de sua própria vida. No Rio Grande do Sul temos o exemplo do projeto Canta Brasil- Canoas região metropolitana de Porto Alegre.

Quadro 04: Ações Sociais – clientes /comunidade
Fonte: Relatório de sustentabilidade 2008 Wal - Mart Brasil

AÇÃO	FOCO
Construções Sustentáveis	Cuidados com o meio ambiente começam nas fundações. Ao elaborar um novo projeto a equipe de construção consulta um portfólio interno de soluções sustentáveis. (lojas Ecoeficientes)
Ataque aos Resíduos	Mudanças em produtos e embalagens reduzem o consumo de matéria prima.
Aumento de Reciclagem	Um amplo programa envolvendo funcionários e clientes favorecem a reciclagem nas lojas e nos escritórios e contribui com as cooperativas de catadores.
Resíduo Zero	Alcançar a meta de resíduo zero, separando o material reciclado prensando e utilizando como matéria prima em indústrias (papel e papelão), resíduos orgânicos são encaminhados a usinas de compostagem para a transformação em fertilizantes agrícolas eliminando toneladas de gás Carbônico por mês.
Desenvolver Mercado	Estimular produtos sustentáveis, a meta é ter ao menos um item sustentável em cada categoria de produtos que somam mais de 200, dessa forma será possível atender o segmento da clientela e estimular mudanças no padrão de consumo.

Quadro 05: Ações Ambientais
Fonte: Relatório de sustentabilidade 2008