

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

Greice Noro
UNIFRA
greice@unifra.br

Eduardo Abbade
UNIFRA
eduardo@unifra.br

Elio Denardin
UNIFRA
eliosd@terra.com.br

Renata Bianchi
UNIFRA
renata@unifra.br

Cledir Silveira
UNIFRA
marciacs@hotmail.com

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.

PALAVRAS-CHAVE: sustentabilidade, social, ambiental, 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 SUSTENTABILIDADE E A GESTÃO DE STAKEHOLDERS

Na visão de Hanashiro et.al (2007, p. 80) “uma empresa que tenha um comportamento ético, significa que este comportamento é considerado moralmente desejável pela sociedade”. Para Beto (2004) apud Hanashiro et.al (2007), o maior desafio ético é preservar o maior valor ético que é a vida, não só do ser humano, mas do próprio meio ambiente.

Responsabilidade social para Daft (2006 p.108) “é a obrigação da administração de fazer escolhas e tomar medidas que contribuirão para o bem estar e os interesses da sociedade tanto quanto os da organização”. Na concepção de Itacarambi (2004) o comportamento socialmente responsável das empresas é, sem dúvida alguma, uma base para ter-se uma sociedade sustentável. Sendo assim, se as empresas com tiverem seus negócios, buscando criar valor, não apenas para si, mas para os públicos com os quais ela se relaciona (*stakeholders*), isso cria esta base de sustentabilidade. Na concepção de Daft (2006, p. 109) “um *stakeholder* é qualquer grupo, dentro ou fora da organização, que tenha interesse no desempenho da organização”. O equilíbrio almejado nestas relações deverá ser norteado por uma série de valores éticos como honestidade e integridade.

Freeman e Phillips (2002) reforçam uma unia teoria de *stakeholder* que deve ser entendida, como uma proposta que possa levar as organizações a construírem uma sociedade melhor. Os autores ainda salientam que esta teoria é simplesmente gerencial, pois trata da gestão do negócio como um todo, não sendo possível separar o caráter normativo do empírico.

Neste ínterim, Hanashiro et al (2008, p. 335) destacam três pontos, o que é preciso fazer para o desenvolvimento de um negócio, definindo enquanto criação de valor para os *stakeholders*:

- (1) entender os comportamentos, valores, histórico e contexto década stakeholder, mantendo em mente o propósito da organização;
- (2) entender como as relações com os stakeholders acontecem, utilizando três níveis de análise: da organização como um todo (racional); dos procedimentos operacionais (processos) e; do contato cotidiano (transacional).
- (3) Balancear continuamente os interesses do stakeholder.

Blair e Fotther (1998) propõe algumas medidas para uma gestão baseada em *stakeholders*, são elas: (1) identificar todos os *stakeholders* para a organização; (2) identificar o

subconjunto de *stakeholders*-chave (que podem ameaçar a organização); (3) diagnosticar os *stakeholders*-chave que apóiam, os que apresentam aspectos positivos e negativos e os que se posicionam de forma marginal; (4) formular estratégias genéricas, de colaboração e de monitoramento; e (5) implementar estratégias genéricas e desenvolver táticas específicas, assumindo a responsabilidade pelo gerenciamento dos *stakeholders*-chave. Hanashiro et al (2008) sugere uma sexta etapa ao modelo citado, que consiste na avaliação do sucesso ou falhas no gerenciamento dos *stakeholders*.

Neste contexto, a gestão responsável dos fatores sociais e ambientais, dentro e fora das organizações, requer uma disponibilidade de profissionais que possam fazer a abordagem gerencial dos stakeholders, atuando como verdadeiro agente de mudança. Esta visão implica valores socialmente construídos que se refletirão em estratégias, políticas e práticas que contemplam uma mensão moral, ao mesmo tempo que, perseguem resultados organizacionais (HANASHIRO, et al. 2008).

Neste sentido, Bursztyn (2001 p.14) argumenta que “ainda que pareça paradoxal, a preocupação com o desenvolvimento sustentável cresce em importância, mas não encontra um espaço institucional compatível.” Sendo assim, a sustentabilidade deve ser vista, estudada e proposta como sendo uma busca permanente de novos pontos de equilíbrio entre diferentes dimensões que podem ser conflitantes entre si (MOYANO, 2000). Nesta ótica, segundo Gliessman, (2000) a sustentabilidade pode ser definida simplesmente como a capacidade de um ecossistema manter-se ambientalmente produtivo ao longo do tempo. Portanto, a sustentabilidade em ecossistemas é algo relativo que pode ser medido somente no futuro.

A sustentabilidade é um conceito que prevê que o negócio deverá ir muito além da longevidade de uma empresa, ela prevê a gestão focada em três instâncias mutuamente fortalecedoras: a prosperidade da empresa, a qualidade ambiental dos sistemas que a envolvem e a equidade social das comunidades em que ela atua. As corporações devem apresentar comprometimento sócio-econômico ao público que é afetado com a existência da empresa, (GONZALEZ, 2005).

A sustentabilidade exige mudanças fundamentais na missão da empresa, no passado às missões tinham tipicamente uma orientação nacional ou financeira e visavam satisfazer as demandas de um conjunto limitado de pessoas interessadas, como acionistas e clientes, seguidos de fornecedores, órgãos do governo, comunidade e do público em geral.

Segundo Andrade (2000), os grupos regulamentadores, incluindo governo, sindicatos, associações, etc. Este setor é constituído das instituições que, de alguma maneira, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da instituição, seja especificando maneiras pelas quais ela deverá se conduzir, cerceando algumas de suas decisões, fiscalizando ou controlando suas atividades. Hoje a sustentabilidade exige que a missão das empresas seja orientada para questões de longo prazo, mundiais e ambientais, além de buscar ganhos financeiros as empresas devem buscar ativamente a harmonia com a natureza, deixando o menor número de pegadas no planeta. (SHRIVATAVA e HART, 1998).

Para Dias (2006) as empresas necessitam compreender suas responsabilidades em uma sociedade que precisa alcançar bons níveis de sustentabilidade, estas organizações devem alinhar sua visão de negócio a esta atual realidade, bem como seus gestores devem ter consciência da relevância do tema sustentabilidade, a visão de mercado destas empresas e a importância de obter resultados positivos que a mesma poderá alcançar no longo prazo.

Em publicação recente Kurzweil (2007) afirma que com a velocidade que estão ocorrendo às alterações climáticas o mundo será um lugar muito diferente e que estas mudanças estão intrinsecamente ligadas com o fator humano, e que o passado será um guia

preciso para o futuro visto que o progresso está sendo considerado neste sentido exponencial e que devemos observar estas modificações não tão distantes pois estão bem a nossa frente.

Borges (2008) faz distinções sobre os temas e relaciona desenvolvimento sustentável com políticas públicas e sustentabilidade com as demais ações que envolvem as organizações. Assim o desenvolvimento sustentável apóia-se em três grandes questões sociais, ambientais e econômicas, modelo de sustentabilidade empresarial como pode ser observado na Figura 1.

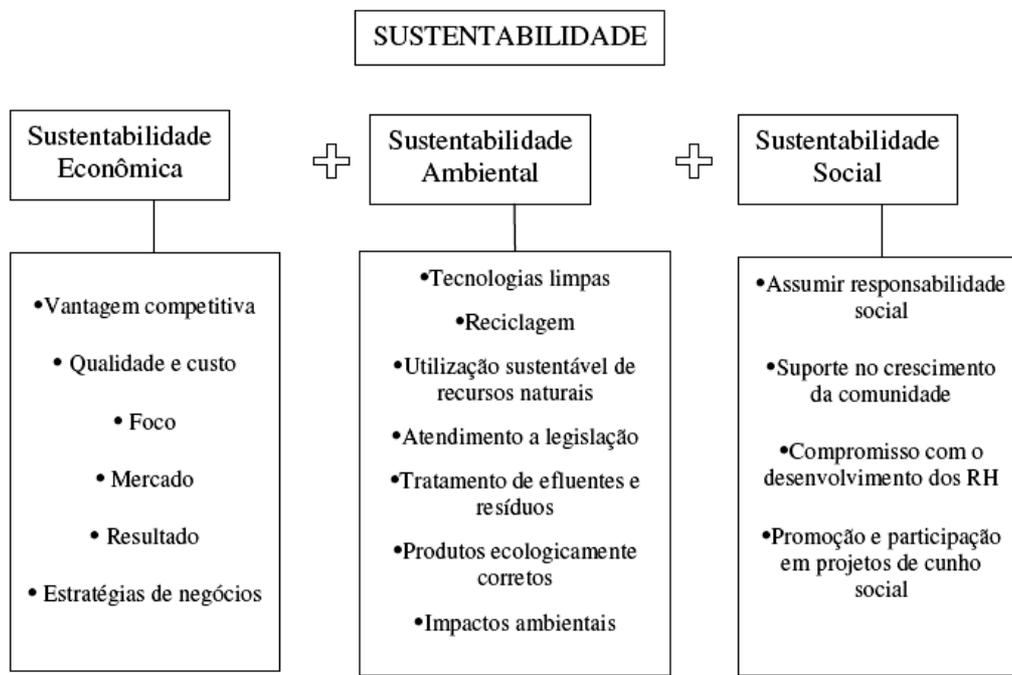


Figura 1: Modelo de sustentabilidade empresarial

FONTE: ARAÚJO, Geraldino C. de. et al. Sustentabilidade Empresarial: Conceitos e Indicadores. **Anais do III Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA**. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf. Acesso: 12 abr. 2008, p. 129.

As teorias econômicas definem o bom desempenho principalmente sob o ponto de vista de investidores, como lucros ou enriquecimento dos acionistas. Já o ambientalismo sugere o contrário, no sentido que o retorno deve ser entendido também como resultados desejáveis do ponto de vista social e ambiental. Neste sentido, a empresa que tomar estas medidas voluntariamente e não por exigência legal terá a maior das recompensas que são a sobrevivência no próximo século e o privilégio de contribuir para a criação de um mundo sustentável (PEDROSO 2006).

Arelada ao conceito de sustentabilidade, a gestão social para (ALMEIDA, 2004), orienta as empresas nas ações e projetos de responsabilidade social corporativa que valorizem o relacionamento ético entre empresa, trabalhadores e a comunidade contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Em termos sociais segundo (DIAS, 2006) a empresa necessita, dentre outros fatores, satisfazer aos requisitos e proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, procurando contemplar a diversidade cultural existente na sociedade em que atua além de propiciar oportunidade aos deficientes de modo geral. Também seus dirigentes devem participar ativamente das atividades socioculturais de expressão da comunidade que vive no entorno da unidade produtiva.

Para Pedroso (2006, p. 64)

a administração torna-se uma necessidade social básica a partir do momento em que o homem surge em primeiro lugar, como o elemento central na dinâmica

organizacional, e em segundo lugar, quando seu desempenho estiver comprometido com a utilização responsável da ciência e da tecnologia na exploração dos limitados recursos naturais.

No atual cenário, cada vez mais a empresa é vista como um sistema social organizado, em que se desenvolvem relações diversas além das estritamente econômicas, ou seja, ser socialmente responsável não significa somente cumprir as obrigações jurídicas, mas ir além se envolvendo e investido no capital humano, na comunidade local e nas relações com a sociedade. Para tanto, o empresariado está se conscientizando de que a empresa não é somente uma unidade de produção e distribuição de bens e serviços para atender a demanda da sociedade, mas deve atuar de acordo com uma responsabilidade social de direitos humanos, melhoria da qualidade de vida da comunidade e da sociedade geral e na preservação do meio ambiente (DIAS, 2006).

Nesta mesma linha de pensamento, a gestão ambiental é apontada por Almeida (2004) como um processo articulado de ações dos diferentes agentes sociais que interagem em um dado espaço com vista a garantir a adequação dos meios de exploração dos recursos ambientais, naturais econômicos e sócios culturais.

Segundo Dias (2006) o grau de envolvimento da empresa com a questão ambiental varia de acordo com a importância que a organização dá para a variável ecologia e sua decisão irá depender do ambiente natural externo e próximo à unidade produtiva, dos recursos naturais que necessita e do grau de contaminação que seu processo produtivo gera, ainda é visto como fator de dificuldade a falta de investimentos necessários para adaptação de seu processo produtivo, a falta de conhecimento técnico científico sobre a questão ambiental envolvida e o grau de compromisso do seu quadro de pessoal com a ética ambiental.

Percebe-se que existem vantagens competitivas da gestão ambiental que favorecem as empresas e por este motivo elas absorvem estas que servem para melhorar seu desempenho ambiental, abrindo a possibilidade de maior desempenho num mercado cada vez mais exigente em termos ecológicos melhorando desta forma a imagem da empresa junto aos clientes e a comunidade (TACHIZAWA, 2002).

Outro fator ligado às vantagens da gestão ambiental, é que através dela também é possível reduzir custos, adotando-se produtos que estejam de acordo com as exigências ambientais, tornando-se flexível do ponto de vista de instalações e operações por um custo menor e vida útil maior. Exemplo disto é a redução do consumo energético ocorrendo à melhoria na gestão ambiental, também a redução de utilização de material que reduz matéria prima e consumo de recursos. Neste sentido, se forem utilizados materiais renováveis empregando-se menos energia com a reciclagem, a organização melhora sua imagem otimizando desta forma seus processos e ocorrendo uma melhoria na capacidade de inovação da empresa e minimizando o impacto ambiental (LEEF, 2001).

3. METODOLOGIA

Este presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e, acerca desta, Minayo (1994, p. 67) comenta que:

Na investigação qualitativa há modos de questionamentos sistemáticos, enfocados a entender os seres humanos e a natureza de suas interações com os outros e com seu contexto, e na pesquisa quantitativa, o interesse está em fatos objetivamente detectados e observáveis, seja em sua produção, seja em seu desenvolvimento.

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Segundo Mattar (1995), a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte

do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa. Para o autor, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

O plano de coleta de dados ocorreu em duas fases. Na fase exploratória os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica, relativos ao tema em foco, colocando o pesquisador em contato com as publicações sobre o assunto, conforme orienta Marconi e Lakatos (1990). Na segunda fase, de caráter descritivo, os dados primários foram coletados através de análise de documentos da empresa, observação in loco e entrevistas semi estruturadas com os responsáveis pelas informações necessárias relacionadas as ações sócio-ambientais desenvolvidas pela empresa estudada. Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados sob a ótica qualitativa.

4. 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 de 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 ínterim 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.

Público Estratégico	Representatividade	Princípios Norteadores
Clientes	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

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 ínterim, 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 seguinte cronograma para 2009.

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

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 donativos 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 ultimas campanhas de arrecadação.

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

Quadro 03: Arrecadações em 2006 e 2007

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2008 Wal – Mart Brasil

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:

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.
	A empresa reforçou o combate à venda de bebidas alcoólicas a menor de 18 anos, no

Comércio Responsável	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.
Combate ao Desperdício de Alimentos	A parceria do Wal-Mart com projetos de combate ao desperdício de 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

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.

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

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 a 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.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Josimar Ribeiro. de, **Políticas e Planejamento Ambiental**, 3 ed. Rio de Janeiro: Thex Ed., 2004.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takesky; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão Ambiental: Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Mackron Books, 2000.

ARAÚJO, Geraldino C. de. et al. Sustentabilidade Empresarial: Conceitos e Indicadores. **Anais do III Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA**. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf. Acesso: 12 abr. 2008.

BLAIR, J. D.; FOTTLER, M. D. **Strategic leadership for medical groups: navigating your strategic web**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHRISTOPHER, M. **A logística do marketing**. São Paulo: Futura, 1999.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

- DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**-São Paulo: Atlas, 2006.
- FRANCA, Renata Penna. Oportunidade Sustentável. **Revista Você S/A**, São Paulo, n. 111, p.80-82, setembro 2007.
- FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R. A. Stakeholders theory: a libertarian defense. **Business ethics quarterly**, v.12, n. 3,p. 176, 2002.
- GONZALEZ, Roberto Souza. A importância da comunicação dos indicadores sustentáveis. **Revista RI**, Rio de Janeiro, n. 85, p. 22-24, março 2005.
- HANASHIRO, Darcy M. et.al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**.São Paulo: Saraiva, 2007.
- HANASHIRO, D. M. M. ; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KURZWEIL, Ray. Solução à Vista. **HSM Management**, São Paulo, n. 63, p. 84-86, julho-agosto 2007.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEFF, Enrique. **Saber Ambiental: Sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. Rio de Janeiro: Vozez, 2001.
- PARENTE, Juracy; **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia** –São Paulo: Atlas ,2000.
- PEDROSO, Edílberto Tadeu,1945-**Humanizar a administração com sabedoria e competência** / Rio de janeiro. Qualitymark,2006.
- SHRIVASTAVA, Paul; HART, Stuart. Por uma Gestão Ambiental Total. **HSM Management**, São Paulo, n. 6, p. 92-96, janeiro-fevereiro 1998
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: Estratégia de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.