

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA REDE WALMART

Luciene Nascimento de Almeida
Faculdade SENAI/CETIQT
cienenascimento@ibest.com.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever como a rede Walmart, que já sofreu tantas críticas pelo mundo em função de seu padrão de relacionamento com empregados, fornecedores e concorrentes, vem implementando seu programa de sustentabilidade, por meio da ecoeficiência, e que resultados vêm obtendo. A relevância deste trabalho se justifica pela aceleração da degradação ambiental, decorrente dos padrões de produção e de consumo e da visão antropocêntrica, que considera a natureza como fonte inesgotável de recursos. Dessa situação depreende-se a urgência de toda a sociedade perceber a importância da preservação ambiental. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para estimular outras empresas, independentemente do porte e do segmento, a refletir sobre a sua responsabilidade e compreender a importância de articular a preservação ambiental com a estratégia empresarial de modo a criar valor tanto para a sociedade, quanto para os negócios, contribuindo de forma eficaz para a qualidade de vida atual e futura. O referencial teórico está alicerçado nos temas Desenvolvimento Sustentável, com foco na Sustentabilidade Ambiental, e Estratégia Empresarial. Os temas se interligam no esforço de lançar luz sobre a questão estudada. Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de um Estudo de Caso pelo método qualitativo, construído a partir de dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica e telematizada, entrevista semiestruturada e observação direta. Como resultado da pesquisa, concluiu-se que a implementação do programa de sustentabilidade do Walmart Brasil, trouxe à rede benefícios tangíveis, mas, principalmente, representou benefícios intangíveis, pelo reconhecimento das ações voltadas para a sustentabilidade e a melhoria da sua reputação.

Palavras-Chave: Sustentabilidade Ambiental; Estratégia; Walmart.

1. INTRODUÇÃO

A partir do final da década de 60, a intensificação dos indícios de degradação do meio ambiente deu origem às primeiras reações e estudos que apontaram as perigosas consequências para a humanidade. Em 1968, em decorrência do reconhecimento da crise ambiental em escala global, foi proposta pela Suécia à Organização das Nações Unidas (ONU) a realização de uma Conferência Internacional a respeito dos problemas ambientais e das consequências para a humanidade, a ser realizada em 1972, em Estocolmo.

Em 1972, o Clube de Roma publicou o polêmico relatório Os Limites do Crescimento, que apontava o grande crescimento populacional, os métodos de produção, os níveis de consumo e a superexploração dos recursos naturais como as principais causas dos desequilíbrios e que, caso não houvesse estabilização demográfica, econômica e ecológica, estariam em risco a continuidade das atividades produtivas e a qualidade de vida das gerações futuras.

A década de 80 foi marcada pela publicação, em 1987, do relatório *Nosso Futuro Comum*, pela Comissão Brundtland, instituída pela ONU. Essa comissão expressou no relatório uma mudança de perspectiva ao não limitar suas avaliações exclusivamente a questões ambientais e enfatizar que o desenvolvimento sustentável estava diretamente relacionado à satisfação das necessidades básicas de alimentação, saúde e moradia, à busca de fontes renováveis de energia e à inovação tecnológica voltada para a melhoria da qualidade de vida (OLIVEIRA R., 2009).

Com a intenção de buscar caminhos para o desenvolvimento sustentável, a partir da década de 90, importantes documentos e acordos internacionais, como a Agenda 21 (1992), o Protocolo de Kyoto (1997), o Pacto Global (2000), os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (2000), a Carta da Terra (2000), entre outros, trataram do desenvolvimento econômico com mais justiça social e sem exaurir os recursos naturais do planeta. O desafio, entretanto, é fazer com que essas iniciativas sejam praticadas em nível local, nacional e global, tanto pelos governos, quanto pelo meio empresarial e por toda a sociedade.

No meio empresarial, os apelos para a incorporação da variável ambiental na formulação de estratégias decorrem da percepção de que, em um futuro breve, os negócios poluidores perderão competitividade e o comprometimento ambiental será um limitador das atividades econômicas (BARBIERI, 2007). Essa perspectiva pode parecer ameaçadora, mas várias empresas já perceberam a preocupação com o meio ambiente como uma oportunidade de fortalecimento dos negócios.

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Ethos (2003), nos mercados emergentes muitas empresas estão se beneficiando com iniciativas que aliam progresso ao desenvolvimento sustentável. Para pequenas e médias empresas nacionais, a principal vantagem é a redução de custos, já as empresas exportadoras ampliam seu acesso aos mercados, enquanto as multinacionais estrangeiras que atuam em mercados emergentes, além da redução de custos, também obtêm benefícios intangíveis, como a redução de riscos e o fortalecimento da marca e da imagem. Segundo esse estudo, na maioria dos casos, o caminho encontrado foi o emprego da ecoeficiência.

Neste contexto, um grupo que vem ganhando destaque é o Walmart. A rede, aqui no Brasil, já inaugurou duas lojas ecoeficientes: uma em setembro de 2008, no bairro de Campinho, no município do Rio de Janeiro, e outra em abril de 2009, no Morumbi, em São Paulo. Estes hipermercados possuem mais de 60 ações ecoeficientes. De acordo com Héctor Núñez, presidente do Walmart Brasil, o objetivo da rede é que todas as lojas do Brasil sejam ecoeficientes, mesmo que em diferentes níveis, de acordo com as possibilidades geográficas e físicas de cada unidade.

Tendo em vista a relevância do tema, o objetivo desta pesquisa é descrever como a rede Walmart, que desde sua fundação teve como lema vender pelo menor preço e que já sofreu tantas críticas pelo mundo em função do seu padrão de relacionamento com funcionários, fornecedores e concorrentes, vem implementando seu programa de sustentabilidade, viabilizado pelo emprego da ecoeficiência, e que resultados vem obtendo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A expressão Desenvolvimento Sustentável tornou-se pública em 1987, quando o relatório *Nosso Futuro Comum*, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED), definiu-o como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias

necessidades. Esse relatório alertou para a importância do comprometimento das nações na busca de equilíbrio entre o crescimento econômico, as relações com meio ambiente e a sociedade nos empreendimentos humanos. A integração dessas três dimensões resultaria no Desenvolvimento Sustentável, como ilustra a Figura 1.

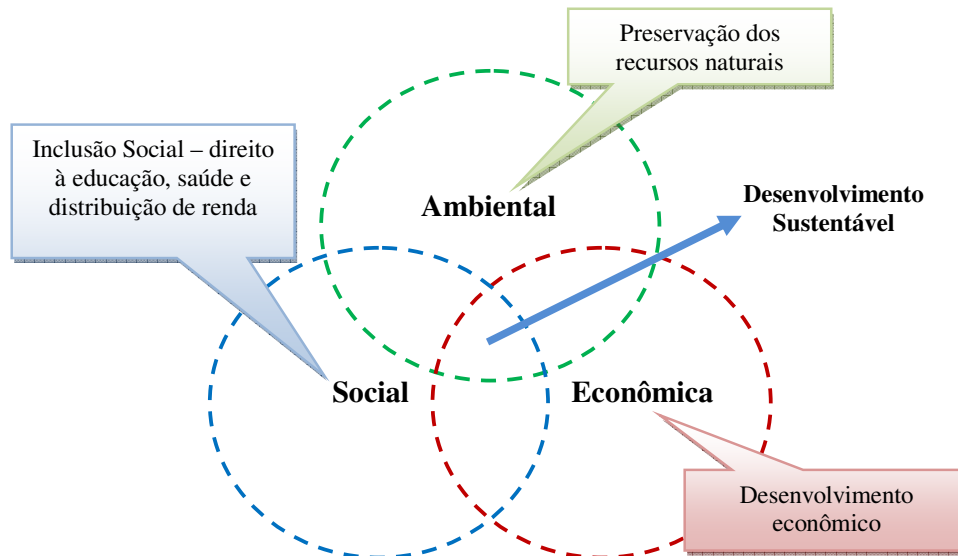


Figura 1: Dimensões do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de: <<http://www1.indstate.edu/facilities/sustainability/>>.

Entre as recomendações do relatório constava a criação de uma declaração universal de proteção ambiental e desenvolvimento sustentável, que pudesse orientar as nações na transição para um desenvolvimento sustentável.

2.1.1 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

O conceito de Sustentabilidade Ambiental, introduzido, em 1987 pela *World Commission on Environment and Development* (WCED), refere-se às condições segundo as quais, “em nível regional e planetário, as atividades humanas não devem interferir nos ciclos naturais em que se baseia tudo o que a resiliência do planeta permite e, ao mesmo tempo, não devem empobrecer seu capital natural, que será transmitido às gerações futuras.” (MANZINI e VEZZOLI, 2005, p. 27).

Resiliência, neste contexto, significa a capacidade da Terra de resistir à ação do Homem sem sair, irreversivelmente, da sua condição de equilíbrio. Isto significa que a atividade humana tem limites, que ao serem ultrapassados, provocam fenômenos irreversíveis. Para não ultrapassar esse limite, as atividades humanas devem basear-se, fundamentalmente, em recursos renováveis, otimizar o emprego dos recursos não-renováveis e não gerar resíduos que o ecossistema não seja capaz de absorver.

Segundo a Avaliação Ecossistêmica do Milênio - AEM (2005), apud CEBDS (2006), o capital natural, que consiste no conjunto de serviços ambientais ou benefícios que os seres humanos obtêm da natureza e que são produzidos pelas interações que ocorrem nos

ecossistemas, está bastante comprometido. Estes serviços são classificados em essenciais à sobrevivência humana (alimentos, fibras, água doce, controle de erosão, controle de clima, controle de poluição, retenção de sedimentos e transportes, ciclo de nutrientes, madeira, lenha, controle de enchentes, controle de doenças, sequestro de carbono, controle de clima local, medicamentos, controle de pragas, biocombustíveis, controle da qualidade do ar, controle da água, combustíveis, processamento de resíduos e proteção contra tempestades e tsunamis), e em propiciadores de bem-estar (lazer, ecoturismo, valores estéticos, valores espirituais, herança cultural e educação).

Dos 24 serviços ambientais elencados pela AEM como cruciais à sobrevivência da humanidade, 60% – ou seja, 15 serviços – estão em estágio acelerado de degradação [...]. Um fato concreto e indiscutível é que as atividades humanas estão utilizando os serviços ambientais em um ritmo tal que já não é mais garantida a capacidade dos ecossistemas de atenderem às necessidades das futuras gerações (ALMEIDA, 2007, p. 15).

Pelo fato de não possuírem dono específico, não poderem ser substituídos por outros equivalentes, serem considerados como externalidades econômicas e serem de uso global e comum, os serviços ambientais têm sido usados de forma insustentável (BARBIERI, 2007).

A percepção da degradação ambiental varia de acordo com os interesses envolvidos e isso faz com que a tomada de decisão ainda seja bastante lenta. Neste contexto, a gestão ambiental empresarial ganha cada vez mais importância.

2.1.2 GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL

A Gestão Ambiental Empresarial é fruto da necessidade do surgimento de um ambiente de negócios mais consciente e capaz de disponibilizar a população produtos e serviços desenvolvidos por meio de processos que preservem o meio ambiente, pois considerando a continuação da tendência atual, a perda do capital natural, vai impactar, em um futuro próximo, as condições de atuação das empresas.

A busca de soluções para os problemas ambientais exige, então, que empresários assumam uma nova postura, passando a considerar o meio ambiente em suas decisões. Essa atitude não é apenas fruto de despertar de consciência, mas principalmente, das pressões exercidas pelos governos, pela sociedade e pelo mercado, reciprocamente.

A avaliação das interações de uma organização com o meio ambiente permite buscar a melhoria dos processos, de modo a minimizar os impactos ambientais. Para isso é importante que a empresa conheça os aspectos e os impactos ambientais relacionados às suas atividades.

Os aspectos ambientais consistem nos “elementos das atividades, produtos e serviços de uma organização que podem interagir com o meio ambiente”, já os impactos correspondem a “qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte no todo ou em parte, das atividades, produtos ou serviços de uma organização” (NBR ISO 14001, 2004).

De acordo com Barbieri (2007), a atuação ambiental empresarial pode ter três níveis de abordagem: de controle, preventiva e estratégica. A abordagem de controle é do tipo reativa, voltada para impedir os efeitos negativos de um produto, processo ou serviço sobre o meio ambiente e, geralmente, tem o objetivo de atender às exigências legais e às pressões de grupos.

A abordagem preventiva consiste em atuar nas causas. As ações típicas são preventivas e também corretivas, envolvendo, geralmente, o uso eficiente dos recursos de produção, a substituição de insumos e o emprego de tecnologias limpas. A percepção é de redução de custo e aumento da produtividade.

Na abordagem estratégica as questões ambientais e as soluções conduzidas são percebidas como oportunidades para obtenção de vantagem competitiva. As ações típicas são corretivas, preventivas e antecipatórias e o envolvimento da alta administração é permanente e sistemático.

Barbieri (2007) esclarece que existem diferentes construções conceituais acerca de como as organizações podem tratar os problemas ambientais e orientar suas atividades e decisões. Esses conceitos são expressos por meio de modelos de gestão ambiental, um dos quais é a ecoeficiência.

2.1.3 ECOEFICIÊNCIA

A ecoeficiência surgiu da necessidade de apresentar uma proposta de atuação para o meio empresarial na ocasião da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1992, no Rio de Janeiro. De acordo com o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)

[...] a ecoeficiência é alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra. (WBCSD apud VINHA, 2003, p.177).

Segundo a Rede Brasileira de Ecoeficiência (2009), fundada pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), filiado à rede do WBCSD, os elementos básicos da ecoeficiência são:

- redução da quantidade de material utilizado nos bens e serviços;
- redução da intensidade de energia utilizada nos bens e serviços;
- redução da dispersão de material tóxico;
- apoio à reciclagem;
- maximização do uso sustentável dos recursos naturais;
- extensão da durabilidade dos produtos;
- aumento do nível de bens e serviços.

A ecoeficiência baseia-se na ideia de que a redução de materiais e energia por unidade de produto ou serviço aumenta a competitividade da empresa, ao mesmo tempo em que reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja como fonte de recurso, seja como depósito de resíduos. (BARBIERI, 2007). Isto significa que as empresas podem melhorar seu desempenho econômico e ambiental através da redução da entrada de materiais, água e energia, por unidade de produção. O uso mais racional dos recursos produtivos impacta a competitividade, criando, na prática, a conciliação entre a preservação ambiental e a atividade econômica.

Almeida (2005) lembra que uma empresa, para ser ecoeficiente, precisa respeitar a resiliência do sistema natural na qual se insere. “Ignorar a resiliência do sistema natural em que opera e no qual interfere é um risco mortal para a empresa [...]. O uso excessivo do recurso natural rompe o equilíbrio do sistema ambiental e social e quebra o sistema econômico.” (ALMEIDA, 2005, p. 137). A capacidade de carga do planeta não pode ser ultrapassada sem que ocorram catástrofes ambientais. Como essa capacidade de carga é desconhecida, é preciso adotar uma postura de precaução.

Para a Rede Brasileira de Ecoeficiência os benefícios da ecoeficiência são:

- a) redução de custos pela otimização do uso de materiais e energia, processos mais eficientes e redução da disposição de resíduos;

- b) produtos desenvolvidos através de processos inovadores e criativos;
- c) abertura de novos mercados;
- d) melhoria da imagem da organização e/ou marca;
- e) incremento da fidelidade de clientes;
- f) atração de financiamento e investimento, particularmente de instituições conscientes;
- g) melhoria do nível de motivação dos empregados;
- h) redução de riscos;
- i) melhoria das comunicações internas e externas.

2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia é um caminho escolhido para alcançar, de preferência, de maneira diferenciada, os objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2002). Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 4), a estratégia é “um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.”

O conceito principal do processo de formulação de uma estratégia empresarial, destacam Chiavenato e Sapiro (2009, p. 47), diz respeito à visão: “uma representação mental da estratégia que existe na cabeça do líder e que serve de inspiração ou ideia-guia daquilo que precisa ser feito por toda a organização”. Freeman (1995), apud Chiavenato e Sapiro (2009, p. 50) considera que a formulação das estratégias “traduz o modo de relacionamento e construção de ‘pontes’ entre a organização e seus grupos de influência (*stakeholders*) e que somente quando se atende às necessidades desses grupos é que se tem sucesso nas estratégias formuladas”.

Oliveira (2002) ressalta que da avaliação do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças), resulta a postura estratégica mais adequada, que envolve toda a organização, tendo em vista os objetivos a serem alcançados.

De acordo com Oliveira (2002), a estratégia deve ser uma opção inteligente, economicamente viável e original, que, através da otimização do uso dos recursos internos disponíveis, busca à maximização das oportunidades e a minimização das ameaças, para aumentar a vantagem competitiva e superar a concorrência.

Para Porter (1996), a vantagem competitiva ocorre quando a empresa implementa uma estratégia, que não pode ser imitada ou que custa muito caro para ser imitada pelo concorrente. Estratégias de competição por meio da diferenciação compreendem um conjunto de ações estratégicas empregadas para produzir produtos ou serviços com atributos que sejam valorizados pelos clientes. O propósito, então, é criar diferenças, na percepção do cliente, entre a proposição da empresa e a dos demais concorrentes.

Porter (2008), durante o Fórum Mundial de Estratégia, realizado em São Paulo pela HSM, abordou o fato de que muitas empresas monitoram seus investimentos sociais e publicam relatórios de sustentabilidade, porém poucas conseguem integrar as questões sociais e ambientais em sua estratégia, reforçando a vantagem competitiva do negócio.

Para o autor, as questões sociais de impacto genérico, que algumas empresas abraçam, têm a sua importância, porém, mais eficaz, do ponto de vista estratégico, é investir na transformação da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e reforçar os negócios da empresa.

O grande salto da incorporação da responsabilidade socioambiental à estratégia,

considera Porter (2008), acontece nas áreas em que a empresa pode fazer uma grande diferença. A responsabilidade social estratégica é decorrente da criação de valor compartilhado, ou seja, tanto para a sociedade, quanto para os negócios. Para isso, destaca o autor, a empresa precisa conhecer os impactos causados pela sua atividade, onde tais impactos são substanciais e quais os ambientes externos afetados. É a partir daí que a Responsabilidade Socioambiental Empresarial começa a ser realmente eficaz. O desafio de cada empresa é, portanto, descobrir em que áreas pode criar valor com as suas competências (PORTER, 2008).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A estratégia metodológica empregada foi o estudo de caso. Essa estratégia pareceu ser a mais apropriada em função do tipo de questão a ser abordada, da contemporaneidade dos fatos estudados e da impossibilidade de manipulação de comportamentos, conforme esclarece Yin (2005). A unidade de análise foi a loja ecoeficiente de Campinho, no Rio de Janeiro.

Para alcançar o objetivo proposto optou-se pelo método qualitativo que, de acordo com Dias (2000), proporciona um relacionamento mais flexível e lida com informações mais subjetivas e com maior riqueza de detalhes, proporcionando profundidade de análise a partir da compreensão do contexto do problema. Quanto à finalidade, a pesquisa é descritiva, pois objetiva observar, registrar e analisar o programa de sustentabilidade da rede Walmart, por meio do emprego da ecoeficiência, correlacionando fatos ou fenômenos que contribuam para o entendimento da questão sem, contudo, interferir na sua ocorrência (CERVO e BERVIAN, 2002).

Como meios para a realização do trabalho foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa telematizada, a entrevista semiestruturada e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica e a telematizada permitiram a elaboração do referencial teórico e forneceram dados secundários sobre a rede Walmart, enquanto a entrevista e a visita à loja forneceram dados primários.

A entrevista ocorreu na loja ecoeficiente do bairro de Campinho, na cidade do Rio de Janeiro, em julho de 2009, com duração aproximada de 01h30min. A observação direta deu-se em duas visitas à loja com o objetivo de verificar as ações de ecoeficiência mencionadas na entrevista.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 O WALMART

O Walmart foi fundado em 1962, em Arkansas, nos Estados Unidos e já nasceu com a proposta de oferecer preços baixos.

Teve seu capital aberto na Bolsa de Valores, em 1972, o que contribuiu para a aceleração da expansão da rede, que no final da década já possuía 276 lojas em 11 estados americanos. Em 1990, o Walmart assumiu a posição de maior varejista do país.

Maior rede de varejo do mundo, o Walmart fatura mais de 300 bilhões de dólares/ano com lojas e clubes de compra espalhadas por 15 países. A rede tem mais de 7.900 lojas em todo o mundo, abastecidas por mais de 100 mil fornecedores. Trata-se do maior empregador do planeta, com cerca de 1,9 milhões de funcionários.

Sua história no Brasil começou em 1995, com a inauguração de uma Loja SAM'S

CLUB em São Caetano do Sul, em São Paulo. No Rio de Janeiro, a atuação teve início no ano de 2000.

Atualmente opera com nove diferentes bandeiras: Wal-Mart Supercenter, SAM'S CLUB, Bompreço, Hiper Bompreço, Todo Dia, Maxxi, Mercadorama, Big e Nacional, que se adaptam às particularidades dos diferentes públicos. A rede conta com cerca de 400 lojas, entre hipermercados, supermercados, clubes de compra, lojas de atacado e de vizinhança e está presente em 18 Estados das regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, além do Distrito Federal. De acordo com informações do site institucional, a rede teve em 2008, aqui no Brasil, um faturamento de R\$ 17 bilhões.

O Walmart Brasil emprega em torno de 80 mil pessoas e ocupa a terceira posição no ranking da Associação Brasileira de Supermercados Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). A previsão para 2010 é que sejam abertas 100 novas lojas, com a criação de 10 mil postos de trabalho.

Contribuiu para a expansão da rede no mundo uma agressiva política de preços baixos, possível em função dos baixos salários pagos aos empregados, ao seu grande poder de barganha e à concentração do varejo, que leva à falência pequenos negócios em bairros e cidades na qual se instala e à maneira incisiva com que negocia preços com seus fornecedores. O Walmart era visto, até então, como uma rede pouco preocupada com os impactos sociais e ambientais gerados pelo seu negócio, no entanto, após décadas de críticas, o grupo lançou seu programa de sustentabilidade.

4.2 O PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE WALMART

O programa de sustentabilidade Walmart foi estabelecido em 2005, quando Lee Scott, presidente mundial, definiu a estratégia a ser implementada em todo o mundo.

O Walmart vê a realização de negócios sustentáveis como a mais importante oportunidade para o futuro da companhia e também para o futuro do planeta. Por isso, a sustentabilidade foi definitivamente incorporada às diretrizes corporativas da rede, sendo uma de suas principais estratégias globais desde 2005. (WALMART, 2009).

Diante do objetivo do Walmart de incorporar à questão da sustentabilidade à sua estratégia original de preços baixos, a *Época Negócios* (2007) publicou uma reportagem, da qual se destaca o seguinte trecho:

Promover ações para alcançar esses objetivos parece estar se tornando tão obsessivo para os executivos da empresa quanto seguir o lema do fundador, Sam Walton, morto em 1992: oferecer ao consumidor sempre o preço mais baixo. O Wal-Mart não só se juntou ao grupo de companhias que nos últimos anos começaram a se interessar pelo conceito da sustentabilidade como quer ser seu líder, o que vem despertando a curiosidade de empresários, acadêmicos, consumidores e ativistas no mundo todo. "Estamos num ponto crítico da história, em que a preocupação com o planeta deixou de ser uma onda para se transformar numa estratégia vital para os negócios", afirma Peter Seligmann, fundador da Conservação Internacional (CI), uma das mais respeitadas organizações globais de proteção ambiental. "O Wal-Mart entendeu isso. Vem fazendo avanços importantes e seus esforços em direção à sustentabilidade são cruciais na nossa tentativa de proteger o meio ambiente." (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2007).

O Walmart declara que entende como seu dever reduzir o impacto das suas atividades no meio ambiente, influenciando o mercado em que atua, como ponte entre o fornecedor e o cliente, por meio da adoção de práticas e posturas socioambientais mais adequadas.

O grupo considera que o impacto indireto da sua atuação seja de 92%, em função de

fatores como: práticas agrícolas e industriais, produção de embalagens, consumo de água, energia, materiais e geração de resíduos. Já o impacto direto corresponde a 8%, decorrente, basicamente, do consumo energético e do transporte, conforme mostra a Figura 2.

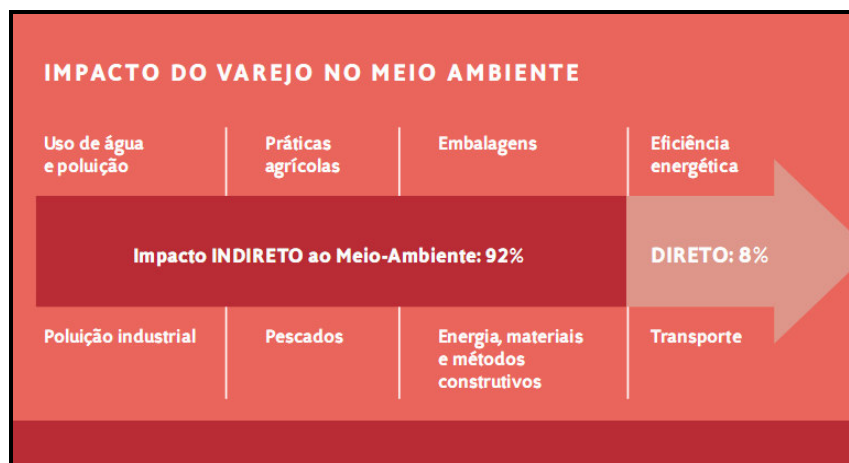


Figura 2: Impacto do Varejo no Meio Ambiente
Fonte: Walmart (2009).

Com base nos impactos da cadeia produtiva da atividade varejista foram definidas metas globais organizadas em três pilares: **a) construções, energia e água; b) resíduos e c) produtos.** Com base nessa divisão foram desenvolvidas 10 plataformas de sustentabilidade, atreladas a metas mundiais pré-definidas, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Metas do Programa de Sustentabilidade - Walmart

Metas mundiais do Walmart		Execução no Brasil - Plataformas de Sustentabilidade	
a) construções, energia e água	<ul style="list-style-type: none"> rede atual de lojas 20% mais eficientes em sete anos; novas lojas 30% mais eficientes em quatro anos (estabelecidas em 2005); frota de veículos 50% mais eficientes em dez anos (estabelecidas em 2005). 	1. Lojas e Centros de Distribuições sustentáveis. 2. Cadeia logística sustentável.	3. Neutralização de carbono. 4. Funcionários conscientes.
b) resíduos	<ul style="list-style-type: none"> reduzir em 25% os resíduos sólidos em três anos (estabelecidas em 2005). 	5. Reciclagem e lixo zero. 6. Embalagens sustentáveis.	7. Clientes conscientes.
b) produtos	<ul style="list-style-type: none"> ter 20% da cadeia de abastecimento alinhada em três anos (estabelecidas em 2005); produtos que consumam 25% menos energia em três anos (metas estabelecidas em 2008). 	8. Produtos sustentáveis. 9. Clube dos produtores.	10. Escritórios sustentáveis.

Fonte: Walmart (2009).

O primeiro hipermercado ecoeficiente do Walmart Brasil foi inaugurado em setembro de 2008 no bairro de Campinho, na zona Norte do Rio de Janeiro. A loja reúne mais de 60 iniciativas sustentáveis. Com investimento total de R\$52 milhões, parte dele para viabilizar as ações sustentáveis que o hipermercado apresenta, a expectativa é reduzir no mínimo em 25% o consumo de energia e em 40% o consumo de água.

Em São Paulo, a primeira loja ecoeficiente da rede Walmart foi inaugurada em abril de 2009, no Morumbi. De acordo com Héctor Núñez, presidente da rede no Brasil, a inauguração do Walmart Morumbi reforça o compromisso da rede varejista com a sustentabilidade e marca o início de uma nova fase em que todos os novos hipermercados Walmart, construídos no Brasil, serão ecoeficientes.

Na loja do Rio de Janeiro, unidade de estudo desta pesquisa, em relação ao segmento **construção** podem ser destacadas as seguintes ações ecoeficientes:

- parede da fachada frontal com blocos EPS (isopor), que permitem um isolamento térmico que reduz em até sete vezes a passagem de calor em comparação com os blocos convencionais de concreto.
- na fachada da loja foi plantada uma trepadeira (tumbérgia), que reduz a absorção do calor externo, contribuindo para manter o ambiente interno fresco e possibilitando redução de utilização do ar-condicionado;
- emprego de concreto poroso no calçamento, evitando alagamentos e permitindo que a água da chuva seja absorvida pelo solo para ser armazenada e reutilizada em outras atividades, poupando a água potável;
- utilização de concregrama no estacionamento, que consiste em lajotas de concreto vazadas que reduzem o uso de concreto e permitem que a grama nasça e, conseqüentemente, que o solo absorva ainda mais rapidamente a água da chuva, para ser armazenada e reutilizada em outras atividades;
- rebaixamento da altura do teto em 2 metros para aumentar a eficiência do ar condicionado;
- ausência de revestimentos sobre o piso de concreto, visando à redução do uso de materiais. O cimento usado na construção foi fabricado a partir da reciclagem de escória, que são dejetos de mineração e da construção civil;
- pintura da loja com tintas menos poluentes a base de água e com cores claras, o que faz com que, na área externa, a luz seja refletida, melhorando o desempenho do ar condicionado e na área interna, reduz a necessidade de iluminação artificial;
- redução de 50% no uso de vidros na fachada, substituídos por parede para reduzir a absorção de calor e, conseqüentemente, o consumo de energia pelo uso do ar condicionado;
- armazenamento, separação, transporte e destinação correta de todos os resíduos gerados na construção, como os tapumes, feitos de material reciclado, que foram reutilizados em outras construções;
- utilização de clarabóias para o aproveitamento da luz natural.

Sobre o uso de **energia elétrica**, na loja do Rio de Janeiro, além das medidas adotadas durante a construção e que impactam positivamente o consumo de energia, outras ações podem ser destacadas, como:

- uso de lâmpadas LED, mais econômicas e duráveis no letreiro da fachada e nos refrigeradores com porta;
- instalação de sensores no estacionamento coberto que acendem as lâmpadas apenas quando a quantidade de luz natural não é suficiente;
- emprego de lâmpadas fluorescentes que poupam metade da energia;

- utilização de película nos vidros para reduzir em até 50% a entrada de calor na loja, visando à redução do uso do ar condicionado;
- utilização, na área de estacionamento, de postes com placa fotovoltaica que transforma a luz do sol em energia elétrica;
- programação do sistema de ar-condicionado conforme o horário de funcionamento da loja.
- adaptação de controladores de temperatura nos equipamentos de ar-condicionado que permitem o ajuste automático da temperatura da loja, de acordo com a necessidade, evitando o desperdício de energia elétrica;
- fechamento automático das portas das câmaras frigoríficas.

Quanto à redução do uso da **água**, é possível citar as seguintes ações:

- a água utilizada nos lavatórios e nos chuveiros é armazenada em tanques de filtração e tratada para ser reutilizada na irrigação e nos sanitários, visando a poupar água potável;
- utilização de torneiras de fechamento automático e com regulador de vazão;
- utilização de descargas com dois tipos de acionamento: simples (3 litros) para resíduos líquidos e duplo (6 litros) para resíduos sólidos. O que representa uma economia significativa, visto que as descargas convencionais usam 9 litros por acionamento.
- os mictórios não usam água nem produtos químicos, mas uma tecnologia a seco eficiente que não deixa cheiro. Isso representa uma economia de 3,5 litros de água por acionamento, correspondente ao consumo de um mictório tradicional.

Em relação aos resíduos sólidos, a visão da rede é reduzir a destinação para aterros sanitários dos resíduos gerados na operação:

Reduzir a geração dos resíduos diminui a necessidade de utilizar novos recursos naturais e os impactos no meio ambiente deles decorrentes. Além disso, contribui para a economia de despesas, que é refletida para nossos clientes com preços mais baixos, para os fornecedores e o nosso próprio negócio (WALMART, 2009).

Para o programa de minimização da geração de resíduos foi realizado, em primeiro lugar, um mapeamento de suas características (45% papel e papelão, 45% orgânicos, 5% plásticos, 3% madeira, 1% metais e 1% outros), para, então, definir as frentes de atuação. O programa de redução dos resíduos sólidos se efetiva pelo aprimoramento de processo de compra, estocagem, transporte e exposição dos produtos na gôndola.

Em relação à geração de **resíduos sólidos**, as ações observadas na loja do Rio de Janeiro foram:

- redução do tamanho das peças usadas na sinalização da loja e emprego de materiais reciclados ou recicláveis em sua estrutura, como as lonas feitas de garrafas PET recicladas, em substituição às lonas de PVC;
- portas para áreas de apoio feitas com plástico reciclado;
- móveis de madeira com origem certificada;
- camiseta do uniforme dos funcionários fabricadas a partir de garrafas PET recicladas;
- destinação correta do lixo gerado. O lixo orgânico é encaminhado para locais autorizados, com as licenças ambientais necessárias;
- ponto de coleta de material reaproveitável ou reciclável para ser encaminhado para cooperativas de catadores.

Em busca do desenvolvimento de cadeias produtivas mais sustentáveis do ponto de vista ambiental, em junho de 2009, o Walmart Brasil realizou o Pacto pela Sustentabilidade, na qual firmou com seus fornecedores os seguintes compromissos, ligados ao pilar **produtos**:

- não comercialização de produtos da pecuária bovina ligados ao desmatamento ilegal ou a áreas embargadas pelo Ministério do Meio Ambiente;
- aumentar a oferta de produtos florestais certificados (móveis, embalagens e produtos correlatos);
- comercializar apenas produtos de soja de áreas legalizadas;
- reduzir as embalagens em 5% até 2013;
- reduzir em 70% o fosfato de detergentes para lavanderia e cozinha até 2011;
- oferecer produtos duas vezes mais concentrados até 2012;
- ter, ao menos, um item orgânico, por categoria de alimentos;
- estimular produtos de ciclo fechado (que possam ser reutilizados ou reciclados);
- liderar a sustentabilidade em produtos de marca própria.

Exemplos de iniciativas ecoeficientes em produtos comercializados na loja Walmart do Rio de Janeiro são: peças de vestuário e cobertores fabricados a partir de garrafas PET recicladas; peças de vestuário de algodão orgânico e de fibra de bambu, tecido renovável e não poluente; sabão em pó, que economiza 30% de água por fazer menos espuma durante as lavagens; embalagens de produtos fabricadas com garrafas PET recicladas; embalagens certificadas com o selo *Forest Stewardship Council* (FSC), que garante que o papel tem origem de florestas plantadas ou controladas e manejadas para esse fim; embalagens que não usam solventes na impressão dos rótulos, o que reduz a emissão de gases de efeito estufa; embalagens menores, o que diminui o uso de matéria-prima sem comprometer a quantidade de produto; produtos orgânicos, provenientes do Clube dos Produtores, que consiste em um programa do Walmart de incentivo à agricultura regional, de modo a auxiliar pequenos e médios produtores a trabalhar a terra com técnicas menos agressivas ao meio ambiente.

Além das ações destacadas, de acordo com as informações obtidas durante a entrevista, o Instituto Akatu foi parceiro do Walmart no desenvolvimento das Plataformas que dizem respeito à sensibilização e mobilização dos funcionários para a sustentabilidade e para o consumo consciente. Por meio dessa parceria, todos os empregados da loja receberam treinamento para o entendimento do impacto ambiental de cada ação, da importância do consumo consciente e do gerenciamento de resíduos sólidos, bem como foram incentivados a adotar hábitos mais sustentáveis, como reciclar, economizar água e energia, praticar exercícios físicos e voluntariado em suas comunidades, de modo a poderem multiplicar esse conhecimento entre clientes, colegas, vizinhos e familiares.

A loja também disponibiliza visitas guiadas para clientes e estudantes que desejem conhecer as ações ecoeficientes implementadas.

4.3 DE VILÃO A HERÓI

Os resultados tangíveis das ações sustentáveis da Loja de Campinho no Rio de Janeiro ainda não foram disponibilizados no site institucional, logo, ainda não é possível afirmar, em caráter oficial, se, nessa loja, os indicadores adotados, de acordo com a *Global Reporting Initiative* (GRI), apontam na direção do alcance das metas estabelecidas no Quadro 1. No entanto, em um cenário mais abrangente, os resultados intangíveis do Programa de Sustentabilidade do Walmart Brasil já podem ser percebidos através do reconhecimento da mídia e de outros órgãos, provocando uma mudança rápida na reputação do Walmart.

Em 2008, pesquisa realizada pela Mídia B com 440 empresas e publicada pela Revista Imprensa (2008), apontou a rede Walmart Brasil como uma das companhias mais reconhecidas pela imprensa quando o tema é sustentabilidade. O grupo ficou em 5º lugar geral e em 1º entre os varejistas em reportagens publicadas espontaneamente sobre ações de sustentabilidade. A pesquisa considerou todas as menções das companhias nas revistas especializadas em economia e finanças, como *Época Negócios*, *Exame*, *Isto é Dinheiro* e *América Economia*. O ranking dos primeiros 50 colocados foi elaborado a partir da centimetragem que cada empresa teve nas matérias, notas, editoriais, artigos ou imagens.

De acordo com a Revista Imprensa (2008), as 50 companhias destacadas na pesquisa “têm em comum a visão estratégica de que lucro e investimento socioambiental podem ser compatíveis e que esses valores precisam ser compartilhados com a sociedade.”

O Walmart Brasil recebeu também, em 2008, o prêmio Top Ambiental, concedido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVMB), pelo conjunto de ações realizadas no Programa de Sustentabilidade Walmart Brasil.

Em 2009 o Guia Exame de Sustentabilidade elegeu o Walmart a Empresa Sustentável do Ano. A iniciativa premiou 20 empresas modelo em práticas sociais e ambientais. Segundo o Portal Exame (2009), o Walmart se destacou pela “contundência de suas ações de sustentabilidade e pela velocidade com que tem promovido uma mudança drástica em diversas áreas de atuação.”

Em janeiro de 2010, o Walmart Brasil recebeu o Prêmio Brasil de Meio Ambiente, promovido pelo Jornal do Brasil, JB Ecológico e JB Online, em reconhecimento ao seu modelo de gestão da sustentabilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Competir pelo preço foi a estratégia adotada pelo Walmart durante muitos anos e que contribuiu para a sua expansão. No entanto, diante das complexas questões do mundo contemporâneo, a estratégia baseada na eficiência operacional não assegura mais, por si só, vantagens sustentáveis por longo tempo.

Durante muitos anos a fama do Walmart esteve associada à de empregador muito pouco interessado em questões sociais ou ambientais, em função dos baixos salários pagos, de denúncias em relação à extensa jornada de trabalho, de fornecedores insatisfeitos com o duro padrão de negociação envolvendo baixas margens de lucro, de concorrentes falidos devido à concentração do varejo e do poder de barganha da rede e do descaso pelo impacto ambiental de sua operação. Estes fatos abalaram a reputação da rede a ponto da palavra *walmartização* passar a ser sinônimo de lucro obtido à custa do empobrecimento e da exploração do ser humano.

Seja em decorrência de uma visão meramente econômica ou fruto, efetivo, da conscientização de sua responsabilidade como maior empregador do planeta, o fato é que o Walmart conseguiu articular tanto a questão social, quanto a ambiental com os negócios, de modo estratégico, atuando em toda a cadeia do varejo, de forma a criar valor para seus funcionários, fornecedores e clientes, por meio da sensibilização, da parceria e de ações ecoeficientes que minimizam o impacto da atividade no meio ambiente.

Sabe-se que os salários continuam baixos e que ainda sofre protestos em relação ao seu grande poder de barganha, mas é importante reconhecer que, apesar de não ser a organização ideal, deu um passo significativo na direção da sustentabilidade.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para que empresas de diferentes portes,

segmentos e histórias possam articular de forma estratégica a responsabilidade ambiental com os negócios, de modo a compartilhar valor com todos os *stakeholders* e que pesquisas futuras possam apontar, em número cada vez maior, empresas que tenham optado por esta direção estratégica.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. O mundo dos negócios e o meio ambiente no século 21. In: TRIGUEIRO, A. (coord.). **Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. São Paulo: Autores associados, 2005. p. 123-141.

_____. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14001:2004 – Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro, 2004.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial - Conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Fundamentos e aplicações - da intenção aos resultados. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIAS, C. **Estudo de caso: idéias importantes e referências**. Maio, 2000. Disponível em: <http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2009.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG78958-8374-7,00-POR+DENTRO+DA+REVOLUCAO+VERDE.html>. Acesso em: 12 nov. de 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Criando valor: O business case para sustentabilidade em mercados emergentes**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/folheto_ifc.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2010.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: Os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Edusp, 2005.

O CAPITAL NATURAL E O BEM-ESTAR HUMANO. Vivendo Além dos Nossos Meios. Disponível a versão em português do resumo da Avaliação Ecosistêmica do Milênio – AEM. 2006. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/docnoticia/vivendo-alem-dos-nossos-meios.pdf>>. Acesso em 21 jan. 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, R. de F. **Visão integrada em meio ambiente**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: SENAI DN, 2009.

PORTAL EXAME. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/exame-elege-walmart-empresa-sustentavel-ano-511672.html>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

PORTER, M. E. **O que é estratégia?** Harvard Business Review, Nov./Dez. 1996. Disponível em: <www.pucrs.br/asplam/pe/estrategia.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2009.

_____. **A Estratégia e a Responsabilidade Social**. Fórum Mundial de Estratégia. HSM, 2008. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/47521-a-estrategia-e-responsabilidade-social>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

REDE BRASILEIRA DE ECOEFICIÊNCIA. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/eco-rbe-ecoeficiencia.asp>> Acesso em: 11 abr. 2009.

REVISTA IMPRENSA. **As 50 empresas mais sustentáveis segundo a mídia**. Maio/2008. Disponível em: <http://www.rivieragroup.com.br/Rev_IMPrensa_Maio_2008.pdf>. Acesso em: 27 set. 2009.

VINHA, V. da. As Empresas e o Desenvolvimento Sustentável: Da ecoeficiência à responsabilidade social corporativa. In: MAY, P. H.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. da (org.). **Economia do meio ambiente**. Rio de Janeiro: Eusevier, 2003. p. 173-195.

WALMART BRASIL. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/relsustentabilidade.aspx?ano_id=188>. Acesso em: 26 agost. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.