

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MAÍRA GONÇALVES VILELA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO:
ANÁLISE DE CASO WALMART BRASIL**

**VOLTA REDONDA
2010**

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO:
ANÁLISE DE CASO WALMART BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social do UniFOA, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Aluno:

Maíra Gonçalves Vilela

Orientadora

Prof^a. Ms. Sarah Nery Siqueira Chaves

VOLTA REDONDA

2010

FOLHA DE APROVAÇÃO

Maíra Gonçalves Vilela

Responsabilidade Social como estratégia de negócio
Análise de caso Walmart Brasil

Prof^a. Ms. Sarah Nery Siqueira Chaves

Banca Examinatória:

Prof. Sarah Nery Siqueira Chaves

Prof. Heitor da Luz Silva

Prof. Luiz Antônio Feliciano

**Dedico este estudo a todos que, não
somente sonham, mas que se esforçam
por um mundo melhor.**

AGRADECIMENTOS

À minha família, - mãe, pai e irmão -, dos quais aprendi valores e princípios que regem as escolhas da minha vida. À orientadora e mestre Sarah Nery pela atenção e confiança em meu trabalho. A todas as pessoas que passam pela minha vida, proporcionando formação humana e profissional. E, por último, à natureza que cuida dos seres vivos de forma incondicional, nos servindo de alimento e abrigo, sendo assim chamada de “mãe-natureza”. A todos estes, meu muito obrigada.

RESUMO

Devido às produções em larga escala que se iniciou em meados do século XX, a biodiversidade e os recursos naturais do planeta poderão se esgotar em algumas décadas. Sendo que, muitos destes e outros problemas socioambientais, foram produzidos pelas atividades de produção e consumo dos seres humanos, assim como das empresas. Alguns fatores como as mudanças culturais dos meios de comunicação, tornaram os consumidores mais conscientes e rígidos sobre um comportamento responsável das organizações. Sendo assim, as comunicações estratégicas empresariais passaram a tratar do cuidado com o meio ambiente, com os funcionários e a população, o que gerou resultados satisfatórios nos negócios. Nesse contexto, o presente estudo tratará do tema Responsabilidade Social aplicado nas empresas e, como objeto de investigação, teremos o *Walmart*, maior rede varejista do planeta, que decidiu liderar uma série de iniciativas sustentáveis com propósito estratégico de negócio, provando que é possível melhorar a economia e, ainda, beneficiar a sociedade e o planeta. Por estas e outras, que comprovamos que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não é somente tendência, é necessidade.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; Desenvolvimento Sustentável; *Walmart* Brasil; Comportamento do consumidor; Comunicação.

ABSTRACT

Due to large-scale productions which began in the in mid-twentieth century, earth's biodiversity and natural resources can end in a few decades. We know that many of these and other socio-environmental problems were produced by activities of productions and consumptions of humans, as well as businesses. By cultural changes in the media, consumers have become more consient, demanding a much more responsible behavior from companies. Strategically, the companies communications began to treat the environment more carefully with employees and the public, which led to satisfactory business results. In this context, this research will address the issue of social responsibility as applied to businesses, and as an investigation, we have Walmart, the world's largest retailer, who decided to lead a series of sustainable initiatives with strategic purpose of business, proving that it is possible to combine economy and still improve society and the planet. For these reasons, we prove that Corporate Social Responsibility is not a just faddism. It's here to stay.

Key words: Corporate Social Responsibility; Sustainable Development; Walmart Brazil; Consumers Behavior; Communication.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 SER SOCIALMENTE RESPONSÁVEL.....	14
2.1 Conceitos.....	15
2.2 Desenvolvimento Sustentável.....	18
2.3 Normas de Gerenciamento.....	22
2.4 Benefícios de uma Gestão Responsável.....	25
3 MOTIVOS QUE IMPULSIONARAM A TENDÊNCIA ATUAL.....	28
3.1 Contextualização.....	28
3.2 Comunicação e Marketing.....	30
3.3 O Caso Nike e o poder do consumidor.....	34
3.4 Transparência na comunicação.....	36
4 UM ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE WALMART.....	41
4.1 A Gigante Varejista.....	41
4.2 Rumo a Sustentabilidade.....	43
4.3 Alianças Sustentáveis.....	51
4.3.1 Pacto pela Sustentabilidade.....	52
4.3.2 Sustentabilidade de Ponta a Ponta.....	54
4.4 Reconhecimento.....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
6 REFERÊNCIAS.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	20
Figura 2.....	42
Figura 3.....	47
Figura 4.....	47
Figura 5.....	49
Figura 6.....	51
Figura 7.....	54
Figura 8.....	55
Figura 9.....	58

1. INTRODUÇÃO

Há poucos anos, iniciou-se uma grande mudança de posicionamento de mercado no setor empresarial do Brasil: tornar-se socialmente responsável. As desigualdades existentes no país, os elevados graus de temperatura, os estudos que afirmam que “em 2025, [...] três bilhões de indivíduos sofrerão com escassez de água”¹, aliados às deficiências do Estado no atendimento das demandas sociais, têm causado grandes impactos na cultura e na sociedade nesses últimos anos, impulsionando importantes mudanças de hábitos, inclusive de consumo.

As empresas são grandes responsáveis por causar parte dos problemas acima, mas também possuem muitos recursos que podem modificar essa realidade. Ser “socialmente responsável” ou “sustentável” se tornou tendência a partir do momento em que foram observados os resultados positivos nos negócios, nas economias, no meio ambiente e no relacionamento interno da empresa. Começa, então, a corrida pela Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Nesse contexto, o presente estudo tratará do tema Responsabilidade Social, sua aplicação nas organizações e as possíveis consequências que este comportamento traz aos consumidores, funcionários de empresas, líderes empresariais, meio ambiente e sociedade civil.

O raciocínio é simples: se o modo de produção e consumo permanecer da maneira como está, o próprio crescimento econômico não irá progredir, pois a humanidade usufrui e depende dos recursos naturais do meio ambiente, como água, grãos, frutos, clima etc, se a natureza for afetada, nós seremos diretamente prejudicados. Portanto, “nenhum desenvolvimento econômico ocorrerá se não houver cuidado com as questões climáticas e o uso sustentável dos recursos naturais,”² afirmou a ministra do Meio Ambiente, Izabella Teixeira.

Como objeto de investigação deste estudo, teremos o *Walmart*, maior rede varejista do planeta, que depois de muito tempo considerada uma empresa

¹ Pesquisa da Organização das Nações Unidas (ONU). [s.n]. O mundo sem água. **Carta Capital**. São Paulo, 14 abr. 2010, p. 40. Fatos e Notas.

² ALBUQUERQUE, Flávia. Governo fará conversão de US\$ 23 milhões da dívida com os EUA para proteção do meio ambiente. **Revista Digital Envolverde**. 5 ago. 2010. Disponível em <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=78948&edt=>> Acesso em: 30 out. 2010.

problemática em suas relações com a sociedade, com os trabalhadores e com o meio ambiente, decidiu liderar uma série de iniciativas que a coloca um passo adiante na busca de padrões sustentáveis de atuação. Destacando que a sustentabilidade tornou-se uma estratégia de negócio do *Walmart*, trazendo retornos importantes como agregação de valor e economia de custos a longo prazo.

Por falar em sustentabilidade, é importante esclarecer que os títulos “Responsabilidade Social Empresarial” e “Sustentabilidade Empresarial”, estão frequentemente atrelados, porém, possuem algumas diferenças de definição. Basicamente, a Responsabilidade Social nas empresas é a estratégia de aplicação para se alcançar a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Porém, quando utilizados em um mesmo contexto, têm o mesmo foco: “ética e transparência nos negócios, sempre de maneira a contribuir para o bem-estar econômico, social e ambiental das gerações futuras e atuais.”³ No primeiro capítulo entraremos em mais detalhes sobre a questão.

Ainda sobre as diferentes definições referenciais do termo, vale abordar outros dois termos muito utilizados por alguns autores, como “Responsabilidade Social Corporativa” e “Responsabilidade Socioambiental”. O termo Responsabilidade Social Corporativa é um caso particular da Responsabilidade Social Empresarial, pois se refere a uma “empresa constituída na forma de uma sociedade anônima de capital aberto.”⁴ Já o termo Responsabilidade Socioambiental, une a palavra social à ambiental, porém, a utilização destes termos torna-se dispensável neste estudo, já que o meio ambiente está diretamente atrelado ao movimento de Responsabilidade Social, além de englobar todos os tipos de empresas: pequenas, médias, grandes e corporativas. Portanto, será sempre utilizado o título Responsabilidade Social Empresarial.

Aos poucos, este movimento está modificando o modo de fazer negócios. A partir desta mudança de comportamento, é possível que, tanto as empresas quanto a sociedade saiam ganhando, pois irão contribuir, de fato, com a preservação do

³ DUNN, Robert. Um conceito que evolui e se populariza. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1 abr. 2008, p. A14. Responsabilidade Social. Entrevista concedida a Juliana Lopes. Disponível em: <<http://www.synergos.org/08/gazetamercantilentrevistadunn.pdf>> Acesso em: 3 mai. 2010.

⁴ BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: Da teoria a prática**. Ed. Saraiva, São Paulo. 2009, p. 3.

meio ambiente, com a criação de novos postos de trabalho, irão proporcionar mais educação e cultura para comunidades carentes e agir com ética em todas as relações de trabalho.

Esta mudança no mercado empresarial é tão significativa que, segundo Ricardo Voltolini, Publisher da revista *Ideia Socioambiental* e diretor da Consultoria Sustentável, afirma que não vai demorar muito para que a competitividade responsável passe a ter uma correlação cada dia mais direta com o desenvolvimento econômico de uma nação. Assim como o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) determina questões elementares para a qualidade de vida de seus habitantes, o ICR (Índice de Competitividade Responsável) tem tudo para ser um fator distintivo do modo como as empresas realizam as suas transações comerciais em um mundo marcado pela escassez de recursos naturais, ameaças de mudanças climáticas e imensas e graves desigualdades sociais.⁵

Este assunto está, constantemente, presente em encontros empresariais, nas pautas de inúmeros veículos de comunicação e discussões entre consumidores. Como afirmou o presidente do conselho deliberativo do Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social, Oded Grajew: "...felizmente, cada vez mais têm-se falado em Responsabilidade Social Empresarial (RSE), mas ainda há muita desinformação e falta maior clareza sobre o assunto, em especial junto ao grande público."⁶

Portanto, no primeiro capítulo desta pesquisa, conceituaremos a Responsabilidade Social aplicada nas empresas e sua relação direta com o desenvolvimento sustentável. Demonstraremos que é possível atrelar crescimento econômico e sustentabilidade com uma política em que todos são beneficiados: planeta, seres vivos e economia. Também veremos as exigências das principais normas de gerenciamento e alguns dos benefícios de gerir uma empresa socialmente responsável.

Durante todo o estudo, iremos revelar alguns dados alarmantes sobre a atual situação do planeta Terra. Nesse sentido, o segundo capítulo narra parte da

⁵ VOLTOLINI, Ricardo. A competitividade responsável. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1 abr. 2008, p. A14. Indicadores. Disponível em: <<http://www.synergos.org/08/gazetamercantilentrevistadunn.pdf>> Acesso em: 3 mai. 2010.

⁶ GRAJEW; Oded, *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. v.

inicialização deste conceito e como ele chegou com tanta força no século XXI, tornando-se uma tendência atual do mercado empresarial. Mostraremos a aplicabilidade do marketing para questões sociais e ambientais e a vantagem competitiva que as empresas socialmente responsáveis poderão obter com esta ferramenta de comunicação.

Ainda no segundo capítulo, discutiremos quais aspectos impulsionaram a mudança de comportamento no mercado consumidor e analisaremos, com base em dados de pesquisas de mercado, se o consumidor tem preferência a produtos ou serviços socialmente responsáveis. Por exemplo, uma pesquisa realizada com 109 grandes empresas, revelou que 69% dos clientes já exigem soluções ecologicamente corretas destas organizações.⁷

Aproveitando esta tendência de mercado, estudaremos as estratégias de sustentabilidade do *Walmart*, que promoveu uma transformação radical em sua forma de fazer negócios. Ele formou alianças estratégicas com seus fornecedores, o que desencadeou inúmeras iniciativas nunca vistas por uma empresa de varejo. Por meio de seu Relatório de Sustentabilidade, mostraremos como é possível investir em um ambiente sustentável e, ainda, observar um grande retorno para os negócios.

Nesse sentido, uma das principais questões deste estudo é esclarecer como a mudança de hábito do consumidor e das empresas, pode alterar a realidade social e ambiental do mundo.

O tema foi escolhido pelo caráter social, visando à melhoria da sociedade, buscando refletir sobre a importância da Responsabilidade Social nas empresas e como isso afeta o presente e poderá afetar o futuro da sociedade e do planeta.

Nosso objetivo é conscientizar a prática do consumo consciente e desmitificar a ligação entre Responsabilidade Social Empresarial e marketing, pois, neste caso, o papel da comunicação social se faz como uma importante aliada, não só das empresas, como da sociedade, sendo capaz de perpetuar a cultura, instigar o

⁷ Pesquisa realizada pelo Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS) com 109 grandes empresas de área diferentes. LEITÃO, Míriam. Mudar a rota. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro, 12 ago. 2010, p.34. Panorama Econômico. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com/arquivo/1211-A-wm_mudar_rota.pdf> Acesso em: 20 out. 2010.

raciocínio e provocar questionamentos sobre uma causa social e ambiental realmente relevantes para as atuais e futuras gerações.

2. SER SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Através das suas escolhas, o ser humano causa efeitos sobre outros indivíduos, grupos e segmentos inteiros da sociedade, bem como sobre o meio ambiente. Vivenciamos exemplos assim com as situações de perigo explícito como os assaltos e homicídios, além dos perigos silenciosos, como a poluição e a queda da biodiversidade. Todos esses atos resultam de escolhas inconsequentes dos homens que, em sua maioria, optam por caminhos que prejudicam a si mesmos e a sociedade. Se todos comessem a agir com responsabilidade, ou seja, “responder pelas consequências previsíveis das suas ações em virtude de leis, contratos, normas de grupos sociais ou de sua convicção íntima”,⁸ o resultado seria o convívio em uma sociedade civilizada em um mundo sustentável.

Olhemos para nosso próprio planeta. Grande parte dos problemas da Terra, como escassez de recursos naturais, poluição dos rios e oceanos, desigualdades sociais, aquecimento global e corrupção, foram originados da falta de consciência das atividades humanas. Por exemplo, a demanda humana por recursos naturais chega a 50% a mais do que o planeta pode suportar. Se continuarmos a viver além da capacidade que a Terra suporta, até 2030 precisaremos de uma capacidade produtiva equivalente a dois planetas para satisfazer os níveis anuais da nossa demanda.⁹

O economista e conselheiro do governo britânico para assuntos de mudanças climáticas, Nicholas Stern¹⁰, relata sobre as altas chances de a temperatura da terra aumentar 5°C, o que resultará em mais desertos, inundações e bilhões de deslocamentos populacionais, gerando um conflito global prolongado e grave. “Trata-se de algo completamente novo. Uma situação desse tipo não é verificada no Planeta há 30 milhões de anos. Somos a primeira geração que, por negligência, pode destruir a relação entre os seres humanos e o sistema”, afirma Stern.

⁸ BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 2.

⁹ WWF BRASIL. **Recursos naturais diminuem em ritmo alarmante**. 13 out. 2010. Disponível em: <<http://www.wwf.org.br/informacoes/especiais/cbuc/?26164/Recursos-naturais-diminuem-em-ritmo-alarmante>> Acesso em: 14 out. 2010.

¹⁰ LOPES, Juliana. Revolução industrial de baixo carbono. **Revista Digital Envolverde**. 13 de ago. 2010. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=79291&edt=>>> Acesso em: 1 out. 2010.

Reverter esse quadro exige que o aumento da temperatura não ultrapasse os 2°C. Para tanto, será necessário reduzir os atuais 47 bilhões de toneladas de CO₂ para menos de 37 bilhões, em 2020, e mantê-las abaixo de 20 bilhões, em 2050. Isso significa que a média atual de 7 toneladas de emissões de CO₂ por pessoa ao ano, no mundo, deverá ser reduzida para 4, em 2020, e a 2 toneladas, em 2050. Para se ter uma ideia do tamanho desse desafio, nos Estados Unidos, Austrália e Canadá essa média supera 15 toneladas por pessoa.¹¹

Nesse contexto, as empresas têm um papel central, pois muitos problemas socioambientais foram produzidos ou estimulados por suas atividades de produção e consumo. Sabemos que as empresas representam um enorme poder na sociedade, visto que:

Elas possuem um enorme poder econômico (das 100 maiores economias do mundo [incluindo alguns países], mais da metade já são empresas), [...], tecnológico, político (financiam campanhas eleitorais e, portanto, exercem enorme poder sobre as políticas públicas) e cultural (a mídia e o setor de anunciante estão praticamente na totalidade nas mãos do setor privado).¹²

Por toda essa representação do setor empresarial, é natural que a Responsabilidade Social Empresarial seja tão enfatizada nos últimos anos, pois ao mesmo tempo em que o setor empresarial fomenta o desenvolvimento econômico de um país, promove o consumo excessivo, utiliza a energia de forma inadequada e produz de forma exagerada. A aplicação da Responsabilidade Social nas empresas poderá acarretar em uma transformação benéfica enorme na sociedade, no meio ambiente e na economia.

2.1 Conceitos

Apesar do título de Responsabilidade Social ser falado com frequência nos meios de comunicação, nas empresas e nos diálogos em geral, ainda falta muita clareza no assunto. Alguns são os motivos, como a abrangência do tema tanto na

¹¹ Idem.

¹² BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. VII.

economia, sociedade e meio ambiente, quanto as inúmeras normas de aplicação, causando dúvidas perante o tema e, até mesmo, ceticismo da população.

Nesse sentido, faz-se necessário resgatar o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). O Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social, que tem como missão mobilizar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável¹³, define que:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.¹⁴

As empresas associadas ao Instituto seguem esta linha de atuação, aplicando uma gestão ética e transparente que vise um desenvolvimento econômico atrelado ao cuidado e respeito com a sociedade e a preservação do meio ambiente para as futuras gerações.

Outro ponto de vista está na teoria de que agir de forma socialmente responsável é um compromisso de prestar contas do seu desempenho com a sociedade e a humanidade, baseada na apropriação e uso de recursos que originalmente não lhe pertencem.

...se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los não apenas sob forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, através de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem esta sociedade.¹⁵

Por exemplo, quanto mais carros uma concessionária venda, mais lucro para os proprietários e acionistas. Porém, o aumento do número de carros exige mais estradas e serviços policiais, causa poluição e congestionamentos. Situações que o setor público e a população vão arcar num futuro próximo, devido aos eventuais

¹³ INSTITUTO ETHOS. **O Instituto Ethos**. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx> Acesso em: 6 mai. 2010.

¹⁴ INSTITUTO ETHOS. **O que é RSE**. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx> Acesso em: 3 mai. 2010.

¹⁵ NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**: A Administração do Terceiro Setor. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1999, p.82.

acidentes, estresses, problemas respiratórios causados pela emissão de CO₂ e até desastres ambientais devido ao aumento da temperatura terrestre.

Essas situações são consequências de uma política individualista. “As empresas vendem um excesso de bens privados a custa dos bens públicos, que geralmente não estão previstos para o futuro próximo.”¹⁶ Para evitar essa situação, é preciso calcular as consequências que seu negócio irá gerar para a sociedade ou meio ambiente, e, assim, agir com responsabilidade para evitar futuros danos. Por exemplo, se uma gráfica utiliza madeira ilegal para a produção de papel ela contribui para o desmatamento de florestas. Mas se uma gráfica utilizar madeira certificada, cuja extração é legal por praticar replantio de árvores, esta gráfica deixará de destruir o meio ambiente. Portanto, esta restituição, nada mais é que se responsabilizar e arcar com os custos sociais e ambientais que as empresas e seus fornecedores provocam pelo seu modo de produção e venda.

Para realizar estas mudanças, é essencial ressaltar a presença da ética e da transparência na RSE, tanto nas relações externas com seus clientes quanto internas, com seus funcionários.

As empresas que melhor se espelham na ética são aquelas que se comunicam e promovem a comunicação interna e externa como uma extensão dos seus princípios e valores. São as empresas que reconhecem a função estratégica da comunicação para o estabelecimento de uma gestão empresarial socialmente responsável.¹⁷

A ética é constantemente associada à questão da Responsabilidade Social Empresarial, pois norteia muitas ações em sociedade. Por definição, a ética indica o estudo a respeito da moral, sendo este último o “conjunto de normas e valores aceitos pela sociedade ou grupos sociais que orientam a conduta humana”¹⁸. Ressaltemos que as relações entre grupos e pessoas são regidas por hábitos e costumes que, então, criam as normas de conduta da sociedade. A ética é este conjunto de fatores que devem ser respeitados e que variam de cultura para cultura, de tempos em tempos. Assim, uma empresa estará sendo ética quando se integrar a

¹⁶ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Pearson Prentice Hall, 12 ed. São Paulo. 2007, p. 523.

¹⁷ MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação**. Manole, 2 ed., São Paulo, 2009. p. xxxviii.

¹⁸ BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 84-85.

estas normas de comportamento, como respeito à diversidade humana, à equidade entre diretor e funcionário e à preservação do meio ambiente. Porém, uma empresa ética não é necessariamente uma empresa socialmente responsável, pois a Responsabilidade Social vai mais além, envolvendo aspectos legais de trabalho e direitos humanos. Por conseguinte, a ética é uma dimensão específica da Responsabilidade Social Empresarial, que direciona muitas de suas iniciativas.

As empresas precisariam estar coerentemente inseridas no setor da Responsabilidade Social em todos os aspectos, que envolvem muito mais que algum tipo de ação social (filantropia), envolve respeito à diversidade humana, combate à corrupção, qualidade de vida no trabalho e cuidado com o meio ambiente (reflorestamento, diminuições de emissões de carbono etc.). Também é necessário atuar sempre com ética e transparência, principalmente para atender às expectativas dos seus *stakeholders*, que são “qualquer grupo de interesse da empresa, como empregados e seus sindicatos, clientes, fornecedores, empreiteiros, investidores e autoridades governamentais”.¹⁹ Esses grupos são vitais para o sucesso de uma empresa, por isso sua satisfação é fundamental.

Outro termo muito empregado atualmente quando se fala em mercado empresarial, é a sustentabilidade, veremos a seguir o motivo desta associação.

2.2 Desenvolvimento Sustentável

Por que sempre quando se fala em Responsabilidade Social, fala-se de “desenvolvimento sustentável”? Este tema é frequente em debates empresariais, porque, aparentemente, somente nos últimos anos as pessoas se deram conta que uma das causas da atual situação do planeta Terra, como a queda de 70% das populações aquáticas (água doce) nas áreas tropicais²⁰, é proveniente do modo irresponsável dos homens de conduzir sua vida e seus negócios.

Desenvolvimento sustentável é o modelo ideal que deve ser seguido por governos, empresas e sociedade civil para que nosso futuro suporte nossas

¹⁹ Idem, p. 27.

²⁰ WWF BRASIL. **Recursos naturais diminuem em ritmo alarmante**. op. cit.

produções e estilos de vida, portanto, é “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades.”²¹

Esse conceito representa uma nova forma de desenvolvimento econômico, que leva em conta, além da economia de um país, o meio ambiente e os seres humanos que nele sobrevivem. Como o próprio nome diz, é continuar desenvolvendo, mas de maneira sustentável, sem desperdícios, com respeito ao meio ambiente e a humanidade.

O tipo comum de desenvolvimento econômico é finito e insustentável, pois depende do consumo crescente de energia e recursos da natureza, podendo levar ao esgotamento dos recursos naturais dos quais a humanidade necessita, além de continuar poluindo a atmosfera, causando doenças e aquecendo cada vez mais o planeta. Já o desenvolvimento sustentável no âmbito das organizações consiste em três dimensões, segundo a “Teoria dos Três Pilares”: a econômica, a social e a ambiental.²² E tem como objetivo continuar obtendo crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito ao ser humano, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Como representado na ilustração a seguir, as responsabilidades econômica, social e ambiental são igualmente importantes para uma organização ser plenamente responsável, gerando sustentabilidade na organização:

²¹ Comissão Mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro, FGV, 1991, p. 46. *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 65.

²² *Idem*, p. 69.

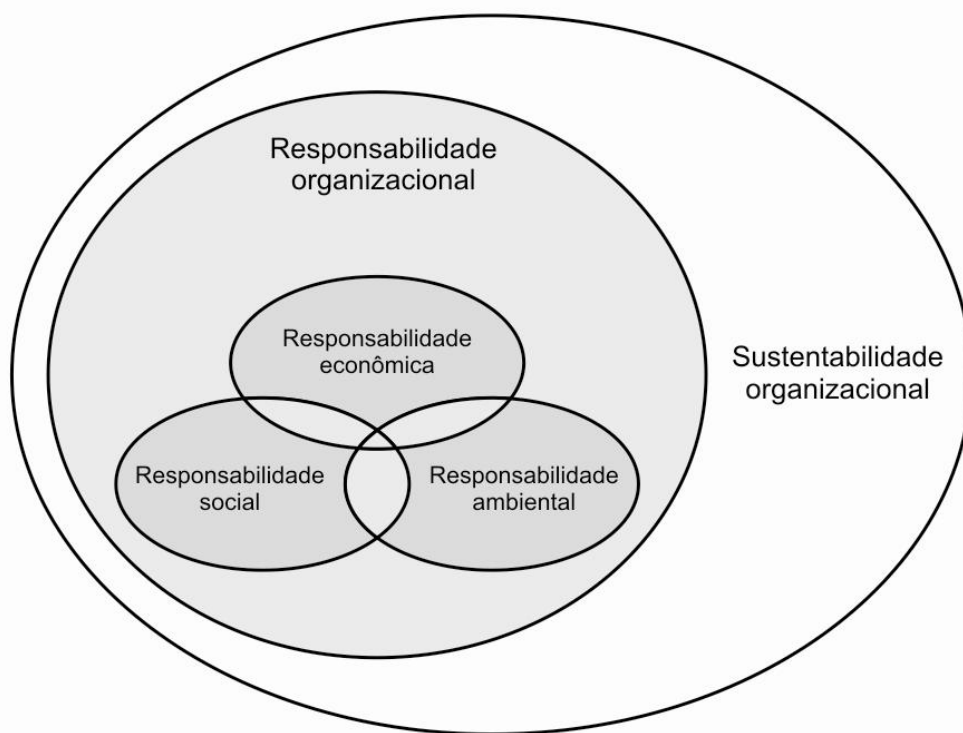


Figura 1: Responsabilidade Social e sustentabilidade organizacional ²³

Desse modo, os movimentos da Responsabilidade Social Empresarial e do desenvolvimento sustentável convergem para um modelo ideal de Empresa Sustentável, que é “a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o Desenvolvimento Sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente”²⁴.

Pode se dizer que o objetivo da empresa que aplica Responsabilidade Social, é contribuir de maneira efetiva para alcançar o Desenvolvimento Sustentável. Ou seja, a empresa estará fazendo a sua parte e contribuindo para funcionários motivados e satisfeitos, para uma sociedade com qualidade de vida e um meio ambiente preservado.

Alguns autores, como na afirmação a seguir, não acreditam na possibilidade de um crescimento econômico atrelado a uma política de sustentabilidade: “...as

²³ MARREWIJK (2003) *apud* Idem, p. 71.

²⁴ Idem, p. 70.

forças de mercado e a responsabilidade social são parceiros impossíveis.”²⁵ E realmente, a economia tradicional de mercado sempre se preocupou com resultados econômicos e com a maximização dos lucros. Isto gerou ao longo do tempo enormes desequilíbrios, proporcionando muita riqueza e fartura de um lado e muita miséria e degradação ambiental de outro. Porém, o modelo de crescimento do desenvolvimento sustentável, permitirá que nossa sociedade continue existindo, que o próprio capitalismo – acúmulo de capital - perdure e que o meio ambiente seja respeitado e preservado.

Mas para haver um desenvolvimento sustentável, não só as empresas precisam se movimentar. É necessário que o governo também incentive modelos como este. Segundo o economista e conselheiro do governo britânico para assuntos de mudanças climáticas, Nicholas Stern, está claro o que precisa ser feito para aliar mitigação e adaptação às mudanças climáticas com promoção do desenvolvimento.

As revoluções industriais anteriores foram desencadeadas a partir de surtos de investimento. O mesmo precisa ocorrer agora a partir de políticas de incentivo para eliminar o carbono de boa parte da economia mundial. Essa guinada para o desenvolvimento de baixo carbono demandaria de 2% a 3% do PIB ao ano.²⁶

De acordo Stern, as empresas desempenham um papel importante para desencadear a mudança, pois se adequam melhor as inovações e as mudanças de mercado. “Os governos [...] trabalham no horizonte de quatro, cinco anos, enquanto que os negócios planejam uma perspectiva de 15 anos ou mais. [...] o setor privado pode ajudar a gerar vontade política”. Portanto, além de tudo, as empresas que mudam seu modo de gestão ainda podem impulsionar mudanças políticas, desencadeando uma série de movimentos responsáveis.

Mathis Wackernagel, presidente da Global Footprint Network, uma organização de pesquisa ambiental, alerta que os governos que se adequarem agora, colherão bons frutos no futuro:

Os países que conseguem proporcionar um nível mais elevado de qualidade de vida com a menor demanda ecológica atenderão o interesse

²⁵ PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing Social: Marketing para causas sociais e a construção das marcas.** Makron Books, São Paulo, 2000, p. 15.

²⁶ LOPES, Juliana. *Revolução industrial de baixo carbono.* op. cit.

mundial e, mais do que isso, vão se tornar os líderes de um mundo com recursos limitados.²⁷

A questão é que, com a degradação dos solos e mares, o aquecimento global, a liquidação da biodiversidade (fauna e flora), a generalizada polarização entre pobres e ricos e a falta de iniciativa do governo, estamos rapidamente orientando para impasses estruturais dramáticos. Segundo o economista Ladislau Dowbor “Só os desinformados, os mentalmente confusos e os privilegiados pelo processo deixam de perceber o que está em jogo”.²⁸

Por conta desse setor emergente, é necessário introduzir ferramentas de gestão que permitam medir, planejar, implementar e avaliar o estágio de responsabilidade social empresarial. Portanto, é crucial ter acesso ao conhecimento acerca das normas de gerenciamento para a efetivação da gestão socialmente responsável.

2.3 Normas de Gerenciamento

A atividade de normalização do setor torna-se mais intensa com a criação do *International Organization for Standardization* (ISO), que tem como objetivo desenvolver a normalização e atividades relacionadas a facilitar as trocas de bens e serviços no mercado internacional.²⁹ Notando a ascensão de atividades relacionadas a Responsabilidade Social nas empresas, o ISO começou a produzir as primeiras normas de gestão para este setor, como a série de normas ISO 9000 sobre gestão de qualidade, e as normas sobre sistema de gestão ambiental, o ISO 14001 e o ISO 14004.

Estas normas são amplamente adotadas em todo o mundo por organizações públicas e privadas³⁰. O motivo principal desse sucesso está na conscientização da

²⁷ WWF BRASIL. **Recursos naturais diminuem em ritmo alarmante**. op. cit.

²⁸ DOWBOR, Ladislau. **Democracia Econômica: Um Passeio Pelas Teorias**. São Paulo, 11 mar. 2007. Disponível em: <http://dowbor.org/wp/?p=716> . Acesso em: 1 out. 2010.

²⁹ BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 172.

³⁰ Existem 897.866 certificados de norma de qualidade ISO no mundo e 129.199 certificados de norma ISO do meio ambiente. <<http://www.iso.org>> *apud* Idem, p. 174.

sociedade que tornou o movimento pela Responsabilidade Social Empresarial uma tendência nas organizações de todo o planeta.

Para se ter uma ideia da extensão deste movimento no mundo, basta observar as várias normas que se destacaram no início desse século. É importante analisá-las para se ter a dimensão das diferentes áreas em que a Responsabilidade Social pode atuar. Algumas destas normas são:

- SA 8000 - Regulamenta as relações entre as organizações e o seu ambiente interno, atendendo as leis trabalhistas;
- OHSAS 18001 - Orienta a melhoria contínua do desempenho da saúde e segurança por meio da minimização dos riscos decorrentes do trabalho;
- AA 1000 - Regulamenta as relações entre organizações e seu ambiente externo, assegurando a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético;
- SD 21000 - Funciona como um guia para implantação de modelos ligados a Responsabilidade Social em linha com a sustentabilidade, ajudando a adaptar, técnica e culturalmente esse sistema de gerenciamento;
- NBR 16001 - Norteia uma gestão de Responsabilidade Social orientada pela melhoria contínua por meio da eliminação ou mitigação dos impactos socioambientais, levando em conta os requisitos legais e outros assumidos voluntariamente, como compromissos éticos e preocupação com a promoção de cidadania, do Desenvolvimento Sustentável e da transparência das atividades empresariais.³¹

Como observado, nem todas essas normas compreendem a Responsabilidade Social Empresarial, ou seja, as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental). A SA 8000, por exemplo, compreende somente a dimensão social. Já a norma SD 21000 e a brasileira NBR 16001 atendem as três dimensões, o que requer mais cuidado do que as demais normas, por envolver um aspecto mais amplo de questões legais, como legislação trabalhista, previdenciária, societária, tributária, defesa da concorrência, defesa do consumidor e outras.

³¹ AUTORES *apud* Idem, p. 177-182.

O ISO ainda não possui uma norma que abrange todas as especificações da Responsabilidade Social, mas observando a demanda mundial sobre o tema, a organização está concluindo uma nova norma internacional de Responsabilidade Social, o ISO 26000. O grupo de trabalho responsável pela elaboração da nova norma é liderado conjuntamente pela parceria entre Brasil e Suécia, embora dezenas de países estejam representados na construção da norma. Ana Paula Grether, representante do segmento das Indústrias na Delegação Brasileira ISO 26000 e também responsável pelo balanço social³² da Petrobrás, acredita que o novo ISO “...não é imposição, mas vai virar padrão”. Cerca de 400 especialistas de 90 países, além de 40 redes internacionais, trataram de temas, definições e orientações para a versão final da norma. “Espera-se uma relação mais transparente, mais ética e com menos corrupção”, diz Ana Paula.³³

Importante ressaltar que todas as normas de gestão têm na auditoria um requisito essencial, que é o monitoramento e verificação da eficácia da implementação. Ou seja, são feitas análises a intervalos planejados para assegurar a sua contínua pertinência, adequação e eficácia, incluindo as oportunidades de melhoria e as necessidades de mudanças.

As normas também falam em aspectos e impactos produzidos pela RSE realmente expressivos e isso quer dizer que a empresa não pode eleger qualquer aspecto para efeito de considerá-lo em seu processo de gestão. A utilização de papel reciclado e a coleta de resíduos, por exemplo, não são suficientes.

É importante assinalar, ainda, que a aplicação das normas de gerenciamento não tem efeito de certificação³⁴ e que, mesmo atendendo aos requisitos da RSE, a empresa não tem autonomia para divulgar que é socialmente responsável. Pode apenas dizer que tem um sistema de gestão da Responsabilidade Social. Isso

³² O balanço social surge como um instrumento de comunicação de responsabilidade empresarial, constituindo um conjunto de informações de natureza econômica, social, laboral e ambiental pelo qual se avalia o desempenho da empresa na comunidade na qual esta inserida e com a qual interage. Transcende, assim, da tradicional avaliação de natureza econômico-financeira, passando a medir o nível de respeito e comprometimento das empresas com o seu meio social. RIOLI, Vladimir (1997, p. 2-2) *apud* LIMA, Paulo Rogério dos Santos. **Responsabilidade Social**. A experiência do Selo Empresa Cidadã na cidade de São Paulo. Ed. PUC SP EDUC. São Paulo, 1999, p.122.

³³ [s.n.] À espera da norma. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro, 6 jun. 2010, p. 9. Caderno Razão Social.

³⁴ É preciso certificá-lo por meio do OCR (Organismo de Certificação de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social). BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 188.

ocorre, pois, quem deve dizer se a empresa é ou não é socialmente responsável são seus *stakeholders*. Ou seja, as empresas afetam e influenciam seus funcionários, fornecedores, clientes e acionistas, portanto são eles que devem dizer se a empresa está respeitando a legislação, a biodiversidade, os direitos humanos etc.

É preciso reconhecer que existe uma questão de complexidade organizacional envolvendo a implantação de sistemas gerenciais normativos com foco em sustentabilidade, mas ao mesmo tempo, revela a importância crescente do tema e o enorme contingente de pessoas dedicadas a buscar soluções.

2.4 Benefícios de uma Gestão Responsável

As empresas socialmente responsáveis são mais conscientes do impacto das suas ações na sociedade e no meio ambiente. Ou seja, as empresas não adotam estratégias isolacionistas, elas investem na integração de um projeto que estimule a satisfação tanto no ambiente interno, quanto no externo. A adoção de uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial traz consequências práticas como:

a) contribui decisivamente para a perenidade das empresas, uma vez que diminui sua vulnerabilidade ao reduzir desvios de conduta, processos judiciais e possíveis retaliações por parte dos *stakeholders*; b) promove a reputação das empresas, sobretudo junto aos clientes e as comunidades locais em que suas sedes estão implantadas; c) concilia a eficácia econômica com preocupações sociais; d) fortalece a coesão corporativa, conquistando e retraindo talentos, além de cultivar um relacionamento duradouro com clientes e fornecedores; e) faz com que os projetos sociais sejam agregados como valor aos produtos ou serviços prestados; f) opera como fator inovador para alcançar o sucesso empresarial; g) fomenta novo pacto social entre empresas, sociedade civil e Estado.³⁵

Geralmente, as empresas que têm a visão dos benefícios trazidos pela gestão da Responsabilidade Social, são as grandes corporações. Elas notaram sua eficiência tanto para a sociedade e meio ambiente, quanto para os negócios. Esta gestão é benéfica para os negócios não somente sobre a agregação de valor para a

³⁵ SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2008, p. 226.

empresa, como também para reduzir materiais utilizados em sua produção, gerando redução de gastos e mais economia a longo prazo.

Para se ter uma ideia que este investimento também é excelente para o próprio negócio, o Band-Aid, da Johnson&Johnson, reduziu 18% do tamanho da embalagem, o que proporcionou a economia de 1.192.000 kWh de energia por ano no processo de produção e foram evitados cerca de 11.600 km em transporte de containers de produtos no Brasil e na América Latina.³⁶ Já a Coca-Cola reduziu em milímetros a altura das tampas de refrigerante, assim como o peso da garrafa PET, que passou de 48 gramas a 46,4 gramas, o cálculo é de redução de consumo de 3.200 toneladas de PET e uma economia de energia equivalente a 1800 residências no processo de produção das garrafas de refrigerante.³⁷ Portanto, além dessas empresas desenvolveram ações significativas, buscando reduzir impactos sócio-ambientais com a diminuição no consumo de energia, água, emissões de CO2 e resíduos sólidos gerados, elas economizaram com a diminuição da matéria-prima, cortaram gastos de energia, de produção e de condução de seus produtos.

Sabe-se que a necessidade prioritária da maioria das empresas é o resultado econômico líquido e de curto prazo no seu negócio, crescendo de forma insustentável e esquecendo da sociedade onde ela mesma sobrevive. Porém, foi possível notar que uma das saídas principais para conciliarmos crescimento econômico e Desenvolvimento Sustentável é a educação da Responsabilidade Social Empresarial.

Ainda há quem diga que, “não há consenso sobre muitas questões substantivas ao Desenvolvimento Sustentável, o que não impede de ser este o maior movimento global da atualidade.”³⁸ Ou seja, mesmo com um tema tão abrangente e complexo, observa-se todo o mundo voltado para ele. Especialistas questionando, civis buscando respostas, empresas lutando para se destacar no mercado, mas também, buscando melhorias na sociedade.

³⁶ Redação Ideia Socioambiental. Conhecimento que se multiplica. **Revista Digital Envolverde**. 21 out. 2010. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=82520&edt=>>> Acesso em: 29 set. 2010.

³⁷ MOREIRA, Martha Neiva. Mais do mesmo na gôndola. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro, 7 set. 2010, p. 7. Caderno Razão Social.

³⁸ BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 69.

O fato é que as empresas, independente do tamanho, podem modificar muito a vida das pessoas. A vantagem de aplicar uma gestão de Responsabilidade Social nas empresas vai além do valor agregado e da economia de custos, essa gestão pode garantir um futuro não muito distante de uma cultura de transparência, respeito a humanidade, preservação do meio ambiente, ou seja, uma possibilidade real de melhorar nosso planeta.

Este movimento pode ganhar ainda mais força atrelada a uma comunicação eficiente de marketing, pois educa o consumidor comum, sensibiliza o consumidor consciente e promove alianças sustentáveis entre parceiros. No próximo capítulo veremos alguns motivos que impulsionaram esta tendência de mercado, além de qualificar outros benefícios trazidos para as empresas socialmente responsáveis e para quem é afetado por ela.

3. OS MOTIVOS QUE IMPULSIONARAM A TENDÊNCIA ATUAL

3.1 Contextualização

É essencial conhecer alguns motivos que levaram as empresas a sentirem a necessidade de implantar a Responsabilidade Social, ou seja, os motivos que resultaram na tendência observada nos dias de hoje. É importante analisar alguns fatos históricos que marcaram as primeiras discussões mundiais sobre o tema, pois estes movimentos comprovam a inicialização de governos, consumidores e empresas para a importância de consumir, produzir e gerir de forma responsável.

A disseminação da sustentabilidade é fruto de um movimento que recrudescer nos anos 60, nos Estados Unidos, movido por uma maior consciência de grupos da sociedade em relação a responsabilidade das empresas na preservação do meio ambiente, nos direitos dos consumidores e do trabalho.³⁹

Foi então que, em 1972, na Conferência de Estocolmo, o pensamento meramente econômico, predominante na maioria das organizações, voltou-se, também, para a questão social e ambiental. Ratificando esse pensamento, a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), em 1983, pela Organização das Nações Unidas (ONU), rapidamente difundiu esse pensamento, principalmente, após a criação do Relatório “Nosso Futuro Comum”, um documento responsável pelas primeiras conceituações oficiais, formais e sistematizadas sobre o desenvolvimento sustentável.⁴⁰

A década de 90, por sua vez, marcou a questão ambiental como importante prioridade do movimento dos consumidores e a reconheceu como um dos maiores desafios da humanidade em todos os tempos. Em 1992, a ONU convocou chefes de Estado, lideranças empresariais e religiosas, movimentos sociais e organizações não-governamentais para debaterem, no evento ECO-92, no Rio de Janeiro, formas

³⁹ DALMORO, Marlon *et al.* Marketing Verde: Responsabilidade Social e Ambiental integradas na envolvente do marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Enero-marzo, vol. 11, São Paulo, 2009, p. 39. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/947/94711209003.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.

⁴⁰ Idem, p. 39.

de reverter, nas palavras da ONU, “o triste e predatório processo de degradação ambiental”. Entre as deliberações, a comunidade internacional aprovou a Agenda 21, um conjunto de compromissos para mudança do padrão de desenvolvimento no século seguinte que, em uma de suas conclusões, aponta deliberações e ações para a necessária mudança dos padrões de consumo, apontando para a grave falta de sustentabilidade dos padrões atuais.⁴¹

Esses e outros movimentos sobre o tema foram gerados de reflexões por parte do setor público, privado e sociedade civil acerca do acelerado crescimento demográfico, tecnológico e industrial do último século, que provocou a diminuição da qualidade de vida das pessoas e a degradação ambiental. Para se ter uma ideia da discrepância entre o crescimento econômico e a degradação ambiental, desde 1969, o número de corporações multinacionais existentes no mundo aumentou de 7 mil para mais de 70 mil⁴² e a biodiversidade do planeta apresentou uma redução de 30% desde 1970.⁴³

Essa situação também foi impulsionada pela globalização e pela concorrência entre os produtos, gerando mais acessibilidade e democratização dos meios de comunicação como TV, rádio, internet, jornais e revistas, o que permitiu que a população ficasse mais bem informada sobre a situação política, econômica, mercadológica e ambiental do mundo, proporcionando mais senso crítico. Ou seja, os consumidores passaram a refletir sobre violência, corrupção, política, poluição, recursos naturais, desmatamento e aquecimento global. Toda essa situação gerou um declínio alarmante nos níveis de confiança nos pilares da comunidade, como a igreja, o governo, a polícia e a política, “das quais muitas derivaram a noção de direção social e autoridade moral.”⁴⁴

Motivos como os listados a seguir, somaram para que as empresas e pessoas físicas tomassem a iniciativa de promover um crescimento das atividades do terceiro

⁴¹ INSTITUTO AKATU. **O consumidor brasileiro e a construção do futuro**. Indicador GfK: Pesquisa de Mercado. 2001. p. 29. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor> Acesso em: 12 set. 2010.

⁴² KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 489.

⁴³ WWF BRASIL. **Recursos naturais diminuem em ritmo alarmante**. op. cit.

⁴⁴ PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 68.

setor⁴⁵, como ONGs, fundações, entidades de assistência social, promoção de saúde, tecnologia, entre outras várias organizações da sociedade civil. Os motivos são:

Crescimento das necessidades socioeconômicas; Crise do setor público; Fracasso das políticas sociais tradicionais; Crescimento dos serviços voluntários; Colapso do socialismo na Europa Central e do Leste; Degradação ambiental, que ameaça a saúde humana; Crescente onda de violência que ameaça a segurança das populações; Incremento das organizações religiosas; Maior disponibilidade de recursos a serem aplicados em ações sociais; Maior adesão das classes alta e média a iniciativas sociais; Maior apoio a mídia; Maior participação das empresas que buscam a cidadania empresarial.⁴⁶

Estes fatores já confirmam certa iniciativa da população. Comportamentos que evidenciam a insatisfação da sociedade perante a falta de atitude do governo aos problemas socioambientais. Ou seja, os consumidores tornaram-se mais conscientes e passaram a questionar seu papel na sociedade, caracterizando uma postura mais rígida em suas ações.

O novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com as organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que, atuem de forma ecologicamente responsável.⁴⁷

Portanto, para conquistar e fidelizar estes consumidores é preciso ir além da gestão de negócio e da comunicação tradicional. As organizações precisam obter confiança, respeito e admiração de seus consumidores, utilizando estratégias eficientes. Como o uso inteligente da ferramenta de marketing, que veremos a seguir.

3.2 Comunicação e marketing

⁴⁵ O Terceiro Setor engloba instituições com fins públicos, porém de caráter privado. São regidas pelo direito privado, mas não possuem objetivos mercantis. Fazem parte do espaço público não estatal. [s.n] Informações sobre o Terceiro Setor. **Ambiente Brasil**. Disponível em: <http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/ongs_e_oscips/informacoes_sobre_o_terceiro_setor.html> Acesso em: 1 nov. 2010.

⁴⁶ NETO; FROES, 1999, p.10.

⁴⁷ MADRUGA (2006) *apud* ANDRADE, Rui Otávio Bernardes *et al.* **Gestão Ambiental: Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento**. 2ed. São Paulo. Makron Brooks, 2002, p. 23.

Os líderes empresariais e os administradores de empresas têm a obrigação de acompanhar as tendências de cada época para se destacarem ou continuarem competitivos no mercado, o mesmo ocorre com os profissionais de comunicação e marketing. A alta tecnologia, a comunicação exacerbada, os desastres ambientais e sociais, causaram uma mudança cultural imensa nas empresas, nos governos, na sociedade e claro, no comportamento dos consumidores.

A fragmentação da mídia foi responsável por grande parte desta mudança, pois além da democratização dos meios de comunicação, ela bombardeia os consumidores com mensagens publicitárias todos os dias. O desenvolvimento industrial permitiu, ainda, que os produtos obtivessem uma qualidade semelhante, surgindo na mídia uma gama de produtos e serviços capazes de satisfazer o desejo do consumidor. A partir de então, os consumidores passaram a se comportar seletivamente, ignorando as mensagens que se assemelham e destacando as mensagens devidamente relevantes.

Os profissionais de marketing se especializam em descobrir ou designar os desejos do consumidor, para, então, passar a mensagem relevante que ele procura. Esta ferramenta de comunicação se fundamenta neste sentido:

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com ele, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.⁴⁸

Os profissionais de marketing devem entender as **necessidades** e os **desejos** dos clientes e do mercado onde atuam. As necessidades podem ser: físicas e básicas, como alimentação e abrigo; podem ser sociais, como pertencer a um grupo ou, ainda, necessidades individuais, como expressão das próprias ideias e sentimentos. Já os desejos são a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual. Quando apoiados pelo poder de compra, de produto ou serviço, os desejos tornam-se **demandas**.

⁴⁸ American Marketing Association – AMA apud KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo. Prentice Hall, 2006, p. 4.

Considerando seus desejos e recursos, as pessoas demandam produtos ou serviços com benefícios que lhes darão o melhor conjunto de valor e satisfação. É imprescindível entender os valores do consumidor e construir um forte relacionamento com ele. Assim, é possível que a empresa colha os frutos da criação de valor superior para o cliente na forma de vendas, lucros e fidelização do cliente a longo prazo.⁴⁹

Sendo assim, observa-se que a adaptação de produtos às necessidades de mercado empresarial e consumidor são as características indispensáveis do marketing.

Devido às mudanças culturais no Brasil e no mundo, os empresários e profissionais de marketing, afim de permanecer competitivos, têm de visualizar novas formas de agregar valor a suas marcas, de modo a satisfazer a demanda do consumidor emergente por atributos de imagem “superiores”. Uma solução que gerou resultados positivos foi a implantação da Responsabilidade Social nas empresas, assim, os profissionais de marketing puderam atender legitimamente os anseios dos consumidores por valores. As comunicações estratégicas das grandes empresas passaram a tratar do cuidado com o meio ambiente, com os funcionários e a população, o que gerou resultados satisfatórios nos negócios.

Foi, então, que questões como Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e consumo consciente, passaram a fazer parte do dia a dia das empresas, da sociedade e do governo, sendo cada vez mais incorporadas nas estratégias das organizações. Uma pesquisa realizada neste ano constatou que 81% dos grandes executivos afirmaram que a sustentabilidade já é crucial para os negócios. Em 2007, o percentual era de apenas 50%.⁵⁰

Empresas com mais visão aceitam prontamente suas responsabilidades em relação ao mundo que as cerca. Elas encaram as ações socialmente responsáveis como uma oportunidade de “se dar bem fazendo o bem” e buscam formas de lucrar atendendo aos melhores interesses de seus clientes e da sociedade.

⁴⁹ KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 04.

⁵⁰ Pesquisa realizada pela Consultoria Accenture em parceria com a ONU. [s.n.]. Na Gestão. **Jornal O Globo**, Rio de Janeiro, 3 ago. 2010, p. 08. Caderno Razão Social

Essa ferramenta de marketing pode ser denominada de diferentes formas, algumas delas são: “*Marketing Verde*”, “*Marketing Social*” e ainda, “*Marketing Sustentável*”. Estes termos se referem ao trabalho de comunicação e marketing desenvolvido sobre ações socialmente responsáveis de uma empresa ou de uma Organização Não Governamental (ONG).

A modificação de produtos e embalagens, bem como mudança em processos de produção e uso eficiente da energia⁵¹ são tratados como *marketing verde* por alguns autores; uma aliança entre uma empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida, para outros autores, são desenvolvidas pelo *marketing social*⁵² e o *marketing sustentável*, por vezes, é definido como um trabalho desenvolvido por compromissos sociais internos e externos, sem agredir o meio ambiente. Mas uma definição que compete a todos eles é “uma ferramenta estratégica de posicionamento de mercado que associa uma empresa ou marca a questões sociais (envolvendo ambiente interno e externo) e ambientais relevante.”⁵³. Ele será empregado para descrever o uso sistemático de princípios e técnicas orientados para promover aceitação e a adoção de uma causa ou ideia. Neste caso, o marketing adapta-se a promoção do bem estar social do presente e do futuro da população.

Seja qual for o procedimento escolhido e a denominação utilizada do termo (*marketing verde*, *social* ou *sustentável*), a empresa socialmente responsável envolve o consumidor em um nível mais profundo, incorporando uma forte carga emocional, podendo resultar numa percepção e intenção de compra significamente melhor, por parte do consumidor.

Porém, como sabemos, o mercado empresarial é ostentado por lucros. Evandro Razzoto, administrador de empresas e incentivador de uma gestão sustentável, define que: “É hipocrisia, num país onde há poucas leis que cercam o tema, que as empresas promovam só porque é bom para o mundo.”⁵⁴ Portanto, o

⁵¹ POLONSKY (1994) *apud* DALMORO, Marlon *et al*, 2009, p. 41.

⁵² PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 140.

⁵³ GIGLIO, Ernerto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. São Paulo. Cengage Learning, 2008, p. 179.

⁵⁴ RAZZOTO, Evandro. **As verdinhas que surgem do verde**. Entrevista concedida a Ecodesenvolvimento.org 1 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.ecodesenvolvimento.org.br/noticias/as-verdinhas-que-surgem-do-verde-1>> Acesso em: 3 set. 2010.

marketing social, termo mais utilizado pelos autores, propõe o conhecimento de três vetores para o planejamento e as ações no mercado: os lucros da empresa, a satisfação do consumidor e o interesse público.⁵⁵ Nesse novo enfoque a opinião pública passa a ser um elemento tão importante quanto os fornecedores e concorrentes, já que segue uma tendência não só de mercado empresarial, como, também, de mercado consumidor.

A aplicação do *marketing social* alcança objetivos, como:

Retorno de imagem; Retorno sobre vendas e de mercado; Retorno para os acionistas; Retorno publicitário; Retorno tributário; Retorno de produtividade; Retorno social propriamente dito (desenvolvimento da comunidade).⁵⁶

Produtos concebidos com preocupações ecológicas e sociais permitem agregar valor comercial, tendo por princípio o potencial educacional e os valores que promovem, projetando uma imagem de alta qualidade, tanto dos produtos, como da organização.⁵⁷ Essa nova gestão de negócios, se aplicada fielmente e bem trabalhada pela comunicação, gera valores que vão além das vendas, geram a fidelidade do consumidor, que, segundo Pringle e Thompson (2000, p.15), “...não pode ser comprada, mas sim conquistada.”

3.3 O Caso Nike e o poder do consumidor

Ser socialmente responsável passou a ser uma exigência do sistema capitalista de mercado, podendo inclusive, ser fator determinante para o sucesso ou fracasso de um serviço ou produto. Conforme uma pesquisa confirmou que, para os 43% dos entrevistados, colaborar com escolas, postos e entidades sociais da comunidade é uma atitude que estimula a compra de produtos da empresa e faz com que ela seja recomendada aos amigos.⁵⁸

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ NETO; FROES, 1999, p. 53.

⁵⁷ GONZAGA (2005), p. 41. *apud* DALMORO, Marlon *et al.* 2009, p. 41.

⁵⁸ INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro**. São Paulo, 2000, p. 37. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor> Acesso em: 12 set. 2010.

Um caso que comprova o poder do comportamento do consumidor sobre o rumo de uma empresa, foi o escandaloso acontecimento com a gigante empresarial: Nike.

No ano de 1998, a companhia teve perdas surpreendentes devido a denúncias feitas pela imprensa e entidades da sociedade civil, acusando a empresa de pagar salários desumanos na Indonésia, dar péssimas condições de trabalho no Vietnã e utilizar trabalho forçado na China. O trabalho feminino para a fabricação do material esportivo na Indonésia tinha uma jornada de 60 horas semanais e o salário era de US\$ 1,60 por dia. Além de não pagar o salário mínimo local, o que evidencia uma infração legal, a opinião pública chocou-se ao saber que um trabalhador indonésio, que produzia tênis da marca Nike, precisaria trabalhar 44.492 anos para receber o equivalente ao contrato da empresa com o astro do esporte norte-americano Michael Jordan, garoto propaganda da marca.⁵⁹

A primeira reação da empresa foi não reconhecer sua responsabilidade diante dos fatos, alegando que suas operações eram terceirizadas. Porém, este argumento foi considerado insuficiente e cínico aos olhos de grandes contingentes de consumidores, que deixaram de comprar os tênis da marca. A corporação chegou ao primeiro prejuízo em 13 anos (de US\$ 76,00 por ação em 1997 para US\$ 42,00 em 1998). Esse fato fez com que o presidente do ano na empresa, Phil Knight, promovesse uma reestruturação significativa, passando a adotar normas de trabalho exigidas pela legislação norte-americana em todas as fábricas do mundo.⁶⁰

O caso da Nike mostrou de modo contundente como uma empresa sólida e bem posicionada no mercado global pode sofrer abalos consideráveis por atitudes dos consumidores. O consumidor está mais crítico e consciente, evoluiu e é possível que evolua cada vez mais. Ele tem ciência que “como consumidor, pode interferir na maneira como uma empresa atua de forma responsável”.⁶¹

⁵⁹ CUSMAN (2004) *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 30.

⁶⁰ *Idem*, p. 30.

⁶¹ INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro**. GfK Indicator. São Paulo, 2004, p. 20. Disponível em: http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor> Acesso em: 12 set. 2010.

Jeffrey Swartz,⁶² CEO de uma empresa bilionária de calçados e roupas, acredita que “... é só uma questão de tempo para os consumidores começarem a se recusar a financiar empresas que não lhes dizem o que estão fazendo pela comunidade”. No futuro, a organização que não estiver inserida aos critérios exigentes da Responsabilidade Social nas empresas, provavelmente não terá a chance de competir no mercado com as concorrentes que respeitaram esta tendência. “...há uma tempestade se aproximando dos acomodados que dizem que basta ser bom o suficiente”, diz Swartz.

Portando, no ato da compra, as pessoas têm grandes poderes para melhorar aspectos na sociedade e no planeta, pois os consumidores conscientes, além de optarem por produtos e serviços socialmente responsáveis, impulsionam as empresas a melhorarem seu desempenho, formando, portanto, uma cadeia de pessoas em prol da melhoria da sociedade e do planeta.

3.4 Transparência na comunicação

Mesmo com este movimento mundial voltado para a área da Responsabilidade Social Empresarial, como as normas gerenciais, os movimentos de ambientalistas, a recusa dos consumidores e os pactos entre as nações, ainda ocorrem muitas inverdades nas comunicações sobre o tema, por isso as normas de gerenciamento são relevantes.

Segundo a norma francesa SD 21000, a comunicação sobre o desempenho da organização na gestão da Responsabilidade Social, deve atender aos seguintes princípios: sinceridade, completude, pertinência e transparência.⁶³ É pela transparência que as partes interessadas (*stakeholders*) podem obter informações que lhes permitam descobrir casos de fraudes e, assim, defender seus interesses. A confiança é uma das representações mais positivas que se pode haver entre consumidor e organização.

⁶² Swartz é CEO da Timberland, empresa de 1,5 bilhão de dólares. KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 515.

⁶³ <<http://www.abnt.org.br>> apud BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p.176.

O conselheiro da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), Francisco Gracioso, defende a mesma idéia na construção de uma imagem institucional ou de marca: “diga sempre a verdade”. Para ilustrar essa afirmação, ele cita o caso que ocorreu neste ano quando seis milhões de barris de óleo vazaram no Golfo do México. A natureza sofreu um dos maiores desastres da história humana e a British Petroleum (BP), empresa petroleira responsável pela plataforma, procura “juntar os cacos que sobraram”. O valor de mercado da empresa caiu pela metade, o presidente foi substituído e dificilmente a imagem institucional será recuperada.⁶⁴

O fato é que, ironicamente, esta empresa procurava projetar a imagem de preocupação com a ecologia e lançou uma grande campanha publicitária cujo tema era “Além do Paraíso”, investindo cerca de US\$ 650 milhões. As pessoas culpavam a BP ainda mais do que o fariam, se ela não tivesse apregoado a sua suposta preocupação com a ecologia. Moral da história: “faltaram ética e coragem nas relações com os investidores, os governos e o público em geral. Em compensação sobrou um sentimento de onipotência e irresponsabilidade”.⁶⁵

Não se trata de responder sobre os benefícios esperados, mas sim sobre os efeitos reais que, ao longo do tempo, as produções e o consumo têm causado ou poderão causar.

Devido a casos como estes e a “explosão” que a RSE repercute na mídia, que existe ceticismo em relação à concretização da Responsabilidade Social por parte das empresas. Isto é: embora os consumidores valorizem estas ações, ou talvez justamente porque as valorizam muito, há falta de confiança na efetividade do engajamento das empresas. Essa falta de transparência e verdade traz aos consumidores uma percepção que a Responsabilidade Social é aplicada e articulada somente com o intuito de retorno de imagem, conforme a pesquisa confirma que, “46% dos consumidores concordam que as marcas que fazem algo pela sociedade e pelo meio ambiente o fazem somente como ação de marketing.”⁶⁶

⁶⁴ GRACIOSO, Francisco. Cuidado com os modismos. **Jornal Propaganda e Marketing**. São Paulo, 30 ago. 2010, p.2.

⁶⁵ Idem, p.2.

⁶⁶ INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro**. op. cit., 2007, p.23.

A desinformação do consumidor e os sinais de seu ceticismo indicam desafios importantes para as empresas realmente engajadas nas ações de Responsabilidade Social, isto é, aquelas que não as fazem simplesmente como busca da melhoria de sua imagem junto ao consumidor.

Um dos grandes desafios é das empresas se comunicarem adequadamente com os consumidores, propiciando-lhes suficiente informação sobre as suas práticas de RSE. Trata-se, portanto, do desafio de estabelecer uma comunicação que ajude o consumidor a distinguir as empresas que efetivamente adotam práticas de RSE baseadas em valores e princípios éticos consistentes daquelas que visam apenas a manipulação da imagem da empresa por meio de práticas fragmentadas de RSE, que não refletem as reais crenças e valores dessas empresas.⁶⁷

É importante que a comunicação entre a empresa e seus *stakeholders* seja transparente, que vá além da linguagem publicitária. É essencial que a empresa produza e disponibilize relatórios anuais de balanços sociais, sustentabilidade e legislação (como direitos humanos e direito do trabalhador), comprovando suas ações socialmente responsáveis. Mas, além disso, o Instituto *Akatu* que desenvolve ações para sensibilizar e mobilizar os indivíduos para o consumo consciente, defende que: “trata-se de não apenas “falar com”, mas também ouvir, entender, numa comunicação bilateral, o que é facilitado em situações de maior proximidade.”⁶⁸

O público em geral ainda tem grandes defesas contra a propaganda e outras ferramentas de marketing.⁶⁹ Porém, havendo uma causa e necessidade real – como empresas fazendo sua parte para diminuir a deterioração da natureza e da sociedade -, tanto os profissionais de marketing são mais eficazes para desenvolver a comunicação, quanto os consumidores têm mais credibilidade e seus funcionários mais motivação e orgulho de fazer parte desta mudança.

Uma forma de comprovar a autenticidade das informações fornecidas é comprovar a origem dos produtos. Foi isto que a rede varejista *Walmart*, objeto de estudo deste trabalho, fez com o lançando do programa: “Qualidade Seleccionada.

⁶⁷ Idem, p.36.

⁶⁸ INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro.** op. cit., 2007, p.23.

⁶⁹ KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 523.

Origem Garantida”, que permite ao cliente consultar o código de barras pela internet e verificar todo o processo da cadeia produtiva do alimento, procedência de carnes e produtos hortifrutigranjeiros adquiridos em lojas da rede.⁷⁰ Para Helio Mattar, diretor-presidente do Instituto Akatu, a iniciativa do *Walmart* contribui para a prática do consumo consciente. "Ter informações acessíveis sobre a origem de um produto que consumimos é fundamental para a prática do consumo consciente".⁷¹

A Responsabilidade Social Empresarial, até recentemente, estava centralizada nas ações de marketing. Mas hoje, porém, a RSE é observada atrelada substancialmente ao negócio e ao cotidiano das empresas. As empresas estão criando áreas na organização para tratar especificamente das ações socialmente responsáveis.

Para se ter uma idéia da dimensão que este tema tem causado no mercado empresarial, segundo o relatório Empregos Verdes no Brasil⁷², existem cerca de “2,7 milhões de postos de trabalho formal inseridos em atividades econômicas que contribuem para a redução de emissões de carbono ou para a melhora da qualidade ambiental”. Isso significa em torno de 6,7% dos empregos formais no país, quantidade comparável a gerada pelo setor da construção civil. Em 2030 o Brasil deve comportar em torno de 20 milhões de empregos verdes, com alto potencial de crescimento em setores como uso eficiente de energia, reciclagem, tratamento de lixo, agricultura e florestas sustentáveis. Ou seja, as empresas mudam o cotidiano de vários setores, que vão além das áreas da comunicação.

É importante que “os consumidores céticos não deixem que o seu ceticismo funcione como um desestímulo generalizado às práticas de RSE.”⁷³ Pois este modo de gestão é uma das atitudes de maior impacto social e ambiental e que, sua valorização, compreende em uma mudança cultural de comportamento do consumidor, capaz de modificar o futuro do planeta e da sociedade.

⁷⁰ WALMART BRASIL. **Walmart vai dobrar compras de pequenos agricultores**. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com/Sustentabilidade/noticias_interna.aspx?id=1235> Acesso em: 20 out. 2010.

⁷¹ Redação Instituto Akatu. **Carne de marca própria do Walmart permite consumidor rastrear origem do produto**. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=79910&edt=>>> Acesso em: 20 out. 2010.

⁷² MARCONDES, Dal. Imagem e lucro. **Carta Capital**, São Paulo, 14 abr. 2010, p. 45. Carta Verde.

⁷³ INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro**. op. cit., 2007, p. 36.

Por estas e outras que a Responsabilidade Social Empresarial não parece ser um modismo passageiro, no futuro, os movimentos de Responsabilidade Social trarão exigências ainda maiores para as empresas.⁷⁴ Dentro dessa lógica, deve haver políticas de estímulo à mudança de comportamento, sendo a informação um elemento fundamental nesse processo. Os consumidores, de maneira geral, estão demandando mais informação de qualidade, mas não estão sendo devidamente correspondidos nas suas expectativas. É preciso pensar políticas que estimulem as empresas a informar seus públicos de forma mais clara.

A seguir, veremos o exemplo da rede varejista *Walmart*, uma empresa que se destacou por suas ações sociais e ambientais, mudando radicalmente seu modo de gestão e se tornando referência em sustentabilidade.⁷⁵

⁷⁴ KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 21.

⁷⁵ LOPES, Juliana Lopes. Revolução industrial de baixo carbono. op. cit.

4. UM ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE WALMART

Para ilustrar este estudo, iremos apresentar a trajetória da maior rede varejista do planeta, desde sua má reputação frente aos ativistas e consumidores conscientes, até se tornar referência em sustentabilidade nas empresas. Hoje, o *Walmart* tem como uma de suas estratégias corporativas, ser líder em sustentabilidade e Responsabilidade Social e, para realizar isso, implementou iniciativas revolucionárias no mercado do varejo, mobilizando e engajando seus *stakeholders*. Não por eles pensarem antes no planeta do que nos lucros, mas porque traz benefícios para o negócio. Como afirma o presidente do *Walmart* no Brasil, Héctor Núñez, “Não estamos mudando porque somos bonzinhos, vamos mudar porque é um bom negócio do *Walmart*”.⁷⁶

4.1 A Gigante Varejista

O *Walmart* é uma empresa do setor de varejo que iniciou suas atividades em 1962 por Sam Walton, nos Estados Unidos, e cresceu com a proposta de oferecer preços baixos. Essa estratégia de marketing fez sucesso e em 1990 a empresa assumiu a posição de maior varejista do país. Hoje, com números invejáveis para a concorrência, existem 8,4 mil lojas da rede espalhadas por 16 países, que empregam, aproximadamente, 2 milhões de funcionários e atendem 200 milhões de clientes por semana.

Sua história no Brasil começa em 1995 e, como no resto do mundo, cresceu rapidamente, estando presente em 18 Estados e no Distrito Federal com 434 lojas⁷⁷.

A empresa trabalha com diversos segmentos, entre hipermercados, supermercados, mercado de vizinhança, atacado, farmácias, *fotocenters*, restaurantes, postos de combustíveis, cafeterias, centros comunitários, clubes de compras e comércio eletrônico. O *Walmart* Brasil, conta com até 65 mil itens por loja

⁷⁶ MARCONDES, Dal, op. cit., p. 48.

⁷⁷ Número contabilizado em 31 de dezembro de 2009. WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. São Paulo, 2010, p. 12. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-pdf> Acesso em: 30 set. 2010.

que se dividem em 7 mil fornecedores e empregam 79,8 mil funcionários.⁷⁸ Seu faturamento anual em 2009 alcançou R\$ 19,7 bilhões, 16% superior ao de 2008. Mas esses resultados foram consequência de um investimento de R\$ 1,6 bilhão, o maior registrado desde o início da operação no Brasil.⁷⁹



Figura 2 – Uma das sedes do *Walmart* no Brasil ⁸⁰

Logo se vê que essa gigante varejista desfruta de uma posição estratégica no mercado, se relacionando diretamente com diversos públicos, clientes de diferentes estratos sociais, comunidades, fornecedores e funcionários.

Porém, o século XXI chegou e, como dito, trouxe com ele uma mudança de paradigmas que tem levado consumidores do mundo todo a repensarem seus hábitos e, conseqüentemente, seus gastos. Hoje, não basta mais ter o menor preço,⁸¹ os consumidores exigem transparência e respeito ao meio ambiente, fornecedores, funcionários, clientes e sociedade civil.

Todavia, pela representatividade do *Walmart*, era praticamente inevitável o alto consumo de energia, de água e de transporte, gerando desperdícios e emissão de gases poluentes na atmosfera. Por essas e outras, a opinião pública começou a

⁷⁸ Idem, p.13.

⁷⁹ Idem, p.13.

⁸⁰ WALMAT BRASIL. **Download de imagens.** Disponível em:

<<http://www.walmartbrasil.com/imprensa/downloadimagens.aspx>> Acesso em: 3 set. 2010.

⁸¹ ARAUJO, Gabriela. Os passos de uma gigante na era da sustentabilidade. **Revista Marketing**. São Paulo, fev. 2010, p. 19.

se posicionar. Por vezes aparecia uma ONG denunciando que os funcionários do *Walmart* não tinham direito a intervalo para refeições, ou surgia na mídia uma acusação contra a rede de varejo por contratar fornecedores que empregavam crianças e, não raramente, criticava-se o descompromisso da empresa com a quantidade vultosa de lixo que produzia.⁸²

Refletindo sobre os efeitos que suas atividades poderiam causar ao planeta, sobre a pressão da opinião pública, aliado a sua capacidade de impactar consumidores e fornecedores, a partir de 2005, o *Walmart* decidiu acompanhar a tendência mundial sobre a Responsabilidade Social e desde então promoveu uma transformação radical em sua forma de fazer negócios, passando a incluir a sustentabilidade como uma das estratégias corporativas.

Segundo a gerente de sustentabilidade do *Walmart* Brasil, Júlia Noble, em 2005 a empresa começou a trabalhar com três metas estabelecidas por Lee Scott, o então presidente global da companhia: “gerar resíduos zero, ser suprido 100% por energia renovável e vender produtos mais sustentáveis e que contribuam para a manutenção dos recursos naturais e meio ambiente”.⁸³

Sendo assim, sem fugir de seu objetivo inicial de oferecer “preços baixos”, a empresa passou a oferecer, também, qualidade de vida. A missão da varejista passou a ser “Vender por menos para as pessoas viverem melhor”, ou seja, facilitam o acesso ao consumo, conferem maior flexibilidade ao orçamento, possibilitando aos clientes investir no que proporcione mais qualidade de vida, como entretenimento, medicamentos, cultura etc.⁸⁴

4.2 Rumo a Sustentabilidade

O *Walmart* tem consciência do potencial do segmento varejista. Com um movimento de 2 milhões de pessoas por dia nas lojas, a rede varejista tem um poder

⁸² [s.n.]. Verde, Walmart supera críticas, reduz ameaças e ainda economiza. **Com atitude**. 13 jul. 2010. Disponível em: <<http://comatitude.com.br/2010/07/13/verde-walmart-supera-criticas-reduz-ameacas-e-ainda-economiza/>> Acesso em: 2 set. 2010.

⁸³ Idem.

⁸⁴ WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. op. cit., p. 12.

de engajar e mobilizar pessoas, acelerando as transformações necessárias. Por isso, sua estratégia de sustentabilidade não se limita a melhorar as próprias operações e reduzir os impactos diretos. O *Walmart* constrói parcerias que possibilitam ampliar os resultados e torná-los mais duradouros.⁸⁵

Segundo Héctor Núñez, CEO e presidente do *Walmart* Brasil, é essencial que haja conscientização dos consumidores, funcionários e fornecedores.

Nosso principal desafio é consolidar a percepção da sustentabilidade como um diferencial a ser buscado. Sabemos que o sucesso da empreitada dependerá de um processo educativo e de uma mudança de atitude, e queremos estimular essa evolução.⁸⁶

Buscando impulsionar uma mudança de comportamento que vise a preservação dos recursos naturais e a qualidade de vida, a empresa aplicou a sustentabilidade à mesma lógica de gestão que utiliza para todo o negócio. Avaliou o cenário e as próprias realizações e potencialidades, definiu metas e compromissos, modelou as ferramentas para alcançar seus objetivos, monitora periodicamente seus avanços e, quando necessário, ajusta a rota.⁸⁷

O primeiro passo é olhar para o próprio ambiente interno. Nesse quesito, a empresa investe⁸⁸ no engajamento dos funcionários, na capacitação de lideranças com treinamentos ajustados às especificidades do atacado e do varejo, põe em prática iniciativas que dão suporte aos planos de expansão e preparam os profissionais de toda a rede para os desafios do futuro. Em 2009, cerca de 70% das vagas foram preenchidas com recrutamento interno e 10,5 mil profissionais foram promovidos a cargos de liderança.⁸⁹

Para promover o diálogo entre todos os *stakeholders*, algumas ações são constantemente renovadas. Inspirado nas práticas internacionais do grupo, foi criado o Comitê de Ética e Conformidade, que é responsável pelos temas técnicos relacionados a legislação. Ele, ainda, pode ser aproveitado como canal de

⁸⁵ WALMART BRASIL. **Programas de Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.walmartsustentabilidade.com.br/programas-de-sustentabilidade/>> Acesso em: 1 set. 2010.

⁸⁶ WALMAT BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009, op. cit, p. 07.

⁸⁷ Idem, p. 9.

⁸⁸ Em 2009, foram R\$ 10,9 milhões investidos na educação corporativa. Idem, p. 65.

⁸⁹ Idem, p. 65.

comunicação entre os funcionários e fornecedores com a empresa, que serve para receber denúncias de corrupção e informações a respeito de potenciais violações ao Código de Ética, às leis e políticas internas. O Código de Ética foi distribuído a todos os funcionários e teve ampla divulgação nos meios de comunicação interna, como a TV *Walmart*.⁹⁰

A empresa ainda promove ações sobre o respeito a diversidade, com programas de desenvolvimento para o crescimento profissional de mulheres, negros, pessoas com deficiência, jovens e LGBT (lésbicas, gays, bissexuais e transexuais), procurando se adequar as normas legais de inclusão destes segmentos e elaborando campanhas constantes sobre inclusão e valorização da diversidade.⁹¹ Para o *Walmart*, “assegurar um ambiente inclusivo, estimulante e rico em oportunidades é um esforço diário, que se traduz em ações estruturadas de desenvolvimento, valorização, diálogo e respeito a diversidade.”⁹²

A partir de todas estas ações, o *Walmart* Brasil trabalha para motivar seus funcionários, para que eles sintam orgulho de fazer parte da empresa. Essas iniciativas promovem relacionamentos saudáveis que irão refletir para seus clientes, em forma de bom atendimento e satisfação.

Já no âmbito da sustentabilidade, o *Walmart* trabalha para educar o público interno e fazer desta, uma prática diária. Desde 2007, o *Walmart* Brasil e o Instituto *Akatu* promovem treinamentos internos sobre sustentabilidade e consumo consciente, estimulando cada funcionário a adotar um Projeto Pessoas para Sustentabilidade (PPS), que tem como objetivo disseminar os conceitos de sustentabilidade por meio da mudança de comportamento, como substituir copos de plástico por canecas, separar o lixo, dedicar algumas horas a trabalhos voluntários em ONGs e etc. Dessa forma, influenciam, até mesmo, os familiares e amigos de seus funcionários, tornando-se multiplicadores de boas práticas. Em 2009, mais de 60 mil funcionários passaram por treinamento sobre o tema⁹³.

⁹⁰ WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. op. cit., p. 16.

⁹¹ Por exemplo, no Dia Internacional do Orgulho Gay, a companhia divulga um comunicado corporativo a todos os funcionários da empresa, a fim de promover o tratamento respeitoso para com todos os públicos. Idem, p. 69.

⁹² Idem, p. 65.

⁹³ Idem, p. 19.

Devido ao contato direto com diversos públicos, as lojas são aproveitadas como espaço de interação para promover ações sociais, realizando eventos e campanhas de arrecadação. O poder público, também, utiliza os espaços como sede de diversas ações para comunidade externa, como o: “Dia Mundial da Água”, com palestras e cursos relacionados ao consumo consciente e reaproveitamento da água; “Vacinação” contra paralisia infantil e de gripe para idosos; “Dia na Comunidade”, que são ações voluntárias com funcionários em entidades sociais; “Natal Solidário” para doação de presentes, entre outras. Como as campanhas ganham muita visibilidade, elas dão ótimos resultados. Por exemplo, as campanhas de 2009 arrecadaram 163,7 mil livros, 118 mil peças de roupas, 12,3 mil brinquedos, 492 toneladas de alimentos⁹⁴ e as ações voluntárias contaram com a participação de 8,6 mil funcionários, totalizando 52 mil horas de ações, beneficiando 379 entidades.⁹⁵

Percebe-se que, a todo o momento, o *Walmart* apropria-se de seu contato com milhares de pessoas todos os dias. A partir disso, é possível educar e conscientizar estes públicos.

Um grande projeto com resultados muito satisfatórios foi o Instituto *Walmart*, criado em 2005 com objetivo de dar mais foco as ações de Responsabilidade Social e ao investimento social privado da empresa.⁹⁶ Em todos os projetos e programas, o Instituto conta com a parceria de organizações não governamentais, fundações e outras entidades, como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Fundação Nestlé, Ministério da Educação, Prefeitura do Recife, entre outros. Essa união de esforços possibilitou o desenvolvimento de 63 projetos, com cerca de 15 mil pessoas diretamente beneficiadas.⁹⁷

⁹⁴ Idem, p. 31.

⁹⁵ Idem, p. 31.

⁹⁶ Idem, p. 57.

⁹⁷ WALMART BRASIL. **O Instituto Walmart**. Disponível em:
<<http://www.walmartbrasil.com/iwm/instituto/>> Acesso em: 2 out. 2010.



Figura 3: “Bombando Cidadania”, um dos projetos sociais do Instituto que visam gerar cultura, renda, saúde e educação.⁹⁸

O Instituto também possui um projeto com as cooperativas de catadores. O *Walmart* doa o material separado e os resíduos deixados por clientes nas Estações de Reciclagem, gerando, portanto, benefícios para a sociedade e para o meio ambiente. Em 2009, as 96 cooperativas espalhadas pelo Brasil coletaram cerca de 6,7 mil toneladas de resíduos nas lojas. Portanto, além de poupar os recursos e o meio ambiente, a iniciativa gera renda pra 2,8 mil catadores.⁹⁹



Figura 4: Estações de Reciclagem, instaladas em parceria com o Instituto Coca-Cola.¹⁰⁰

⁹⁸ WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. op. cit., p. 52.

⁹⁹ Idem, p. 58.

¹⁰⁰ WALMART BRASIL. **Download de imagens**. op. cit.

Outra atitude significativa para a sociedade são as Lojas da Comunidade que operam lado a lado do varejo e do atacado, funcionando como um centro comunitário com foco em cidadania, atendendo a necessidades sociais da comunidade local. Com três unidades em funcionamento, ela oferece serviços como: cursos profissionalizantes, postos de organismos oficiais para emissão de documentos, atendimento médico, banco popular, entre outros. Estes serviços variam de loja para loja, pois são definidos de acordo com as necessidades da região e a disponibilidade de parceiros. O atendimento é gratuito ou tem preços reduzidos, como o caso da consulta médica por R\$ 20,00. O atendimento mensal chega a 15,3 mil na cidade Afogados (PE).¹⁰¹

O *Walmart* segue sua missão de oferecer preços baixos para seus clientes viverem melhor também nas 255 farmácias da rede no Brasil. Em 2007 foi lançado o Programa de Genéricos, com o objetivo de vender produtos genéricos com preço máximo de R\$ 9,90. Mais acesso aos medicamentos conduz à melhoria da saúde da população.¹⁰²

As parcerias com órgãos públicos, empresas privadas ou ONGs, permitem mais investimento e, conseqüentemente, mais resultados, tanto para a sociedade e meio ambiente, quanto para a empresa. Todas essas ações fazem parte de estratégias já elaboradas e planejadas.

Um projeto que nasceu a partir de um conjunto de metas que fazem parte de compromissos da rede no mundo, foi o estímulo a agricultura familiar. Mike Duke, atual presidente global da rede, afirma que “Nossos esforços ajudarão a aumentar a renda dos agricultores, conduzirão ao uso mais eficiente de pesticidas, fertilizantes e água, e fornecerão produtos mais frescos aos nossos clientes.”¹⁰³ No Brasil este projeto é denominado de “Clube dos Produtores” que alcança mais de 7 mil famílias e abastecem as lojas com cerca de 850 variedades de produtos, entre hortifrutigranjeiros, peixaria, padaria e artesanatos. O *Walmart* produz uma triagem dos produtores que tem foco nas boas práticas trabalhistas, no respeito a legislação

¹⁰¹ Idem, p. 45.

¹⁰² De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), mais da metade da população desistiu ou interrompeu tratamentos de saúde por não poder arcar com os custos dos remédios. Idem, p. 45.

¹⁰³ WALMART BRASIL. **Walmart vai dobrar compras de pequenos agricultores**. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com/Sustentabilidade/noticias_interna.aspx?id=1235> Acesso em: 30 out. 2010.

e na preservação do meio ambiente. As orientações são feitas por meio de parcerias com órgãos públicos, instituições especializadas e pelo próprio departamento técnico do *Walmart*. Esses fornecedores passam por auditorias anuais e os produtos ganham visibilidade com comunicação diferenciada nas gôndolas para que o consumidor os identifique facilmente.



Figura 5 – Clube dos Produtores com diferenciação nas gôndolas¹⁰⁴

Com essas ações, o *Walmart* tenta promover uma mudança cultural em toda a cadeia. Desde o fornecedor de agricultura familiar, até os clientes que consomem estes produtos.

Todos estes programas são realmente significativos para muitas famílias e para o meio ambiente. Mas como deixar de prejudicar o meio ambiente com a construção de inúmeras novas lojas todos os anos? Esse crescimento faz com que as construções sejam uma preocupação constante. Envolve preservação de vegetação no terreno, redução no consumo de água e a escolha de materiais de baixo impacto, como o cimento do tipo CP3, que reaproveita resíduos da indústria siderúrgica e as cerâmicas e pastilhas de revestimento interno adquiridas de

¹⁰⁴ WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. op. cit., p. 46.

fornecedores cujos sistemas de gestão são normalizados pela ISO 14001, sobre responsabilidade ambiental.¹⁰⁵

Para se ter uma ideia do alto impacto que o varejo gera para o meio ambiente, nas operações no Brasil, os gases refrigerantes do Walmart, como os sistemas de ar-condicionado, de refrigeração e congelamento de alimentos, representam 81,4% das emissões diretas e 68,5% das emissões totais de gases de efeito estufa medidas no Inventário de Carbono.¹⁰⁶ Por esses e outros motivos que o *Walmart* iniciou o desafio de implementar lojas Ecoeficientes. Estas lojas combinam aspectos ambientais, sociais e econômicos, ou seja, usam recursos naturais de forma racional e inteligente e cuidam da relação entre a empresa e as pessoas. A loja Ecoeficiente de destaque é o *Walmart* Morumbi, em São Paulo. A loja reúne 64 iniciativas de sustentabilidade e apresenta resultados excelentes como a redução de 19% no consumo de energia, de 60% na emissão de gases de efeito estufa e de 40% no consumo de água. Algumas das medidas implementadas foram:

- Para resfriar as lojas, utilizam soluções aquosas de livre de impacto no aquecimento global;
- Para pré-aquecer a água utilizada nas aéreas de preparo de carnes e frios, aproveitam o calor gerado pelos equipamentos em funcionamento;
- A redução do consumo de água foi resultado de algumas instalações, como a dos sistemas de captação de aproveitamento das águas da chuva.

Estas aplicações muitas vezes geram grandes economias internas a longo prazo, poupando despesas com água, luz e gás, por exemplo. Essas tecnologias estão presentes no Brasil, mas devido a complexidade de um hipermercado, nunca haviam sido utilizadas.¹⁰⁷

Outro grande impacto negativo ao meio ambiente que o varejo e seus consumidores podem causar é a utilização excessiva de sacolas plásticas, pois elas demoram cerca de 200 anos para se decompor e, mesmo as biodegradáveis, que demoram cerca de 2 anos, são mal utilizadas e acabam sendo descartadas de forma inadequada, podendo entupir bueiros e até mesmo, matar animais marinhos por

¹⁰⁵ O processo de expansão da Walmart Brasil é freqüente, só em 2009, foram 91 novas lojas. WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. op. cit., p. 33.

¹⁰⁶ Idem, p. 40.

¹⁰⁷ Idem, p. 36.

sufocamento. Para motivar sua redução, o *Walmart* busca estimular o consumidor com certos incentivos, como o programa de descontos que beneficia os clientes que não utilizam as sacolas em R\$ 0,03 de desconto a cada cinco itens comprados. Como substituição das sacolas, a empresa oferece caixas de papelão, que são de fácil reciclagem. Além disso, algumas lojas da rede vendem sacolas retornáveis de algodão a R\$ 2,50, seu preço de custo. Os dados comprovam que os consumidores estão apoiando esta causa. Em 2009 foi observada redução de 10% com relação a 2007, o equivalente a R\$ 138,9 milhões de unidades de sacolas.¹⁰⁸

4.3 Alianças Sustentáveis

Em uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria *BlueSkye*, nos Estados Unidos, foi identificado que as atividades das operações de varejo representam cerca de 8% dos impactos ambientais de toda a cadeia de suprimentos, e que os restantes 92% estão distribuídos entre outros agentes da cadeia de valor, como transportadores, indústria e a produção agrícola.¹⁰⁹ Assim, o *Walmart* Brasil tem estimulado seus parceiros comerciais as metas globais, buscando minimizar os impactos negativos da cadeia de valor e estimular mudanças que contribuam para a sustentabilidade socioambiental da cadeia como um todo.

Uma das iniciativas neste sentido foi o “Pacto pela Sustentabilidade – Construindo a Cadeia de Suprimentos do Futuro”, que veremos a seguir.

¹⁰⁸ Idem, p. 37.

¹⁰⁹ WALMART BRASIL. **Produtos mais sustentáveis**. Projeto End-to-end: sustentabilidade de ponta a ponta. 2009, p. 5. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/pacto_pela_sustentabilidade/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-de-ponta-a-ponta.pdf> Acesso em: 6 ago. 2010.



Figura 6: Identidade visual da campanha ¹¹⁰

4.3.1 Pacto pela Sustentabilidade

O *Walmart* Brasil realizou um evento, em julho de 2009, onde presidentes e CEOs de algumas das mais importantes indústrias instaladas no país assinaram o “Pacto pela Sustentabilidade”. Neste encontro foram firmados acordos de equilíbrio entre produção, cuidado ambiental e respeito aos direitos humanos. Participaram executivos de 22 empresas em um gesto simbólico que representava cerca de 7 mil fornecedores do *Walmart* no Brasil, de diferentes áreas, como abastecimento das lojas, logística, construções e insumos. O pacto engloba também os fornecedores de marcas próprias: é por meio deles que o *Walmart* assume as mesmas metas e desafios de toda a cadeia de abastecimento.¹¹¹

A ideia de mobilizar fornecedores na busca por soluções para a sustentabilidade faz parte da política global da companhia. No Brasil, o primeiro passo foi identificar, dentro do contexto brasileiro, temas sobre os quais a empresa ou seus fornecedores tem impacto relevante e podem promover melhorias.¹¹² Os tópicos foram: Amazônia, Cadeia Produtiva e Embalagens. Entre alguns dos pactos firmados estão:¹¹³

Compras Responsáveis

¹¹⁰ Idem, p. 1.

¹¹¹ WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. op. cit., p.23.

¹¹² Idem, p.23.

¹¹³ ARAUJO, Gabriela. op. cit., p. 24.

- Reduzir em 70% o fosfato nos detergentes até 2013;
- Oferecer produtos de lavanderia, no mínimo, duas vezes mais concentrados até 2012;
- Oferecer um produto orgânico por categoria de alimentos até 2012;
- Estimular as vendas de produtos com diferencial em sustentabilidade;
- Apoiar e estimular o desenvolvimento de produtos de ciclo fechado;
- Produtos de marca própria do *Walmart* Brasil devem liderar pelo exemplo em sustentabilidade.

Redução de Resíduos

- Reduzir as embalagens em 5% até 2013;
- Reduzir o consumo de sacos plásticos em 50% até 2012.

Amazônia

- Pacto da Madeira – Promover o financiamento produção, uso, comercialização e consumo de madeiras e produtos florestais com certificação de origem sustentável;
- Pacto da Soja – Estabelecer restrições ao financiamento, produção, uso, distribuição e consumo de grãos de soja que tenham origem em áreas de desmatamento ilegal na Amazônia;
- Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo – Estabelecer restrições comerciais as empresas que se utilizem de condições degradantes de trabalho associadas à práticas que caracterizem escravidão;
- Pacto da pecuária – Não participar do financiamento, uso, distribuição, comercialização e consumo de produtos pecuários que tenham qualquer ilegalidade em sua cadeia, principalmente, desmatamento e trabalho análogo ao escravo. Exigir dos fornecedores de carne bovina, plano de auditoria independente e de reconhecimento internacional que assegure que os produtos comercializados pelo *Walmart* não são procedentes de áreas de devastação da Amazônia.

O Pacto mudou o modo de fazer negócios entre o *Walmart* e seus fornecedores, as trocas serão regidas com muito mais cuidado e, chegará um momento em que os itens produzidos a partir da criação de gado, do cultivo de soja

ou da extração de madeira que vem de áreas devastadas na floresta tropical brasileira, não terão vez nas lojas da rede pelo mundo. Marcio Astrini, um dos coordenadores da campanha da Amazônia, do *Greenpeace*, diz que “A iniciativa do *Walmart* é um passo ambicioso para garantir a preservação da Amazônia”.¹¹⁴



Figura 7: Durante o encontro entre o *Walmart* e seus fornecedores¹¹⁵

4.3.2 Sustentabilidade de Ponta a Ponta

Este Pacto deu origem a outro que muitos fornecedores também aderiram. A rede lançou o “Sustentabilidade de Ponta a Ponta”, uma iniciativa pioneira do varejo que nasceu no *Walmart* Brasil e ainda não existe em nenhum outro país. Por meio da iniciativa, a rede varejista desafiou os fornecedores a desenvolverem um produto com menor impacto ambiental em seu ciclo de vida.

Além de idealizador, o papel do *Walmart* no projeto foi fornecer suporte técnico para todo o processo de desenvolvimento do produto, avaliando os resultados apresentados pelas empresas do início ao fim da cadeia produtiva.

¹¹⁴ Redação Greenpeace. Meio caminho andado. **Revista Digital Envolverde**. 15 out. 2010. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=82230&edt=>>> Acesso em 30 de outubro de 2010.

¹¹⁵ WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. op. cit., p.22.

Christianne Urioste, diretora de sustentabilidade do *Walmart* Brasil, afirma que: “A ideia é levar para a gôndola itens com diferenciais em sustentabilidade, que possam demonstrar que produzir com responsabilidade socioambiental é possível, estimulando o consumo consciente.”¹¹⁶ A empresa ofereceu a garantia de compra, a visibilidade e exposição diferenciada desses itens no ponto de venda.

Assim nasceram 9 produtos de grandes marcas, como o achocolatado Toddy Orgânico (da Pepsico), o amaciante Comfort Concentrado (da Unilever), o Band-Aid (da Johnson&Johnson), a fralda Pampers Total Comfort (Procter&Gamble), o Mate Leão Orgânico (da Coca Cola), o sabão em pó marca própria TopMax (do *Walmart*), entre outros.¹¹⁷ Esses produtos trazem diferenciais como a redução da embalagem e matéria-prima utilizada, optando por opções recicláveis ou certificadas, redução e controle dos resíduos sólidos gerados e diminuição no consumo de energia e água. Segundo Christianne Urioste:

O objetivo do *Walmart* com o projeto é oferecer produtos mais sustentáveis para os consumidores, incentivando seus principais parceiros comerciais a inovar na elaboração de produtos para que incorporem valores relacionados a sustentabilidade.¹¹⁸



Figura 8: Produtos com diferenciais em sustentabilidade¹¹⁹

¹¹⁶ ARAUJO, Gabriela. op. cit., p. 20.

¹¹⁷ Idem, p. 20.

¹¹⁸ Idem, p. 20.

¹¹⁹ WALMART BRASIL. **Produtos mais sustentáveis**. Projeto End-to-end: sustentabilidade de ponta a ponta. op. cit., p. 23.

Os impactos gerados são calculados de forma isolada por produto. Por exemplo, o Comfort, que reduziu a embalagem, obteve aproximadamente 37% de redução do consumo de plástico, 68% a menos de papelão na caixa utilizada para transportar o produto no caminhão e as emissões de CO₂ no transporte foram 71% menores.¹²⁰ O Band-Aid, que teve sua caixa reduzida em 18%, significou 80 toneladas a menos de papel, redução de 24% das emissões de CO₂ e passou a utilizar 30% de papel reciclado na embalagem, diminuindo a quantidade de energia, contêineres e caminhões necessários para exportar toda a produção do produto.

Como veremos a seguir, todas estas atividades em prol da sustentabilidade geraram retornos de diferentes maneiras, como lucros, economia e, principalmente, reconhecimento e admiração dos envolvidos no processo.

4.4 Reconhecimento

A operação brasileira da maior rede de varejo do mundo ainda não dispõe de uma metodologia para aferir os resultados dos investimentos nas suas atitudes ambientais e sociais dos últimos anos. Mas seus gestores não tem dúvida que o *Walmart* vem obtendo reconhecimento crescente dos seus públicos. Desde quando, o então presidente global da companhia, Lee Scott, fez o discurso “Liderança do Século XXI” em 2005, e revelou que a sustentabilidade passaria a ser uma das diretrizes nos negócios da empresa.¹²¹

Além do retorno positivo de seus *stakeholders*, é possível observar resultados econômicos. Os investimentos produzidos geram redução de gastos, como economia de energia (com refrigerador aquoso, por exemplo), de matéria prima (redução da embalagem), de água (com a captação das águas da chuva) e transporte (pelo produto ser menor). Sobre todos estes aspectos que o presidente do *Walmart* Brasil, Héctor Núñez, confessou que esta mudança radical não foi por acaso, foi muito bem planejada para dar retorno sobre os negócios.¹²²

¹²⁰ MOREIRA, Martha Neiva. op. cit., p. 7.

¹²¹ [s.n.]. Verde, Walmart supera críticas, reduz ameaças e ainda economiza. op. cit.

¹²² MARCONDES, Dal. op. cit., p. 48.

Mas conquistar clientes sempre vai ser um objetivo de mercado, portanto, a presença constante das iniciativas sustentáveis do *Walmart* nas páginas dos principais veículos de comunicação do país e, até mesmo, do mundo, gera credibilidade e confiabilidade para os consumidores, agregando ainda mais valor a marca. Suas iniciativas sempre são destaques, como um artigo deste ano na Revista Carta Capital, que publicou o grupo *Walmart* entre as 10 empresas brasileiras que realmente se comprometem com o equilíbrio socioambiental do planeta.¹²³

As mudanças de hábitos e de posicionamento da rede *Walmart* fazem parte da estratégia corporativa da empresa: “Ser líder em sustentabilidade e Responsabilidade Social.”¹²⁴ Todas as premiações que o *Walmart* Brasil recebe, são provas que esta gigante empresarial está chegando lá. Alguns destes prêmios são:

- Empresa Sustentável do Ano – Em novembro de 2009, o Guia Exame de Sustentabilidade reconheceu o *Walmart* Brasil como Empresa Sustentável do Ano;
- Premio Info 2009 – A Revista Info reconheceu a loja *Walmart* Morumbi como inovadora na categoria Edifício Verde;
- Premio Padrão de Qualidade em Contact Center – A Central de Relacionamento com o Cliente (CRC) do *Walmart* foi reconhecida pelo grupo Padrão como a melhor categoria Varejo.

¹²³ Idem, p. 48.

¹²⁴ WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. op. cit., p.23.



Figura 9: Presidente do Walmart Brasil, recebendo o prêmio de Empresa Sustentável do ano de 2009.¹²⁵

Tudo isso é reflexo de um trabalho intenso e integrado. Os programas internos, por exemplo, proporcionaram um nível de engajamento muito maior dos funcionários, refletindo em uma excelente Central de Relacionamento com o Cliente.¹²⁶

Sobre as vendas, foram divulgados resultados de alguns produtos que participaram dos projetos “Sustentabilidade de ponta a ponta” e do “Mês da Terra.”¹²⁷ Os resultados foram surpreendentes sobre o desempenho dos produtos nas gôndolas. Em comparação com o período de janeiro a março de 2009, as vendas de Band-Aid no Walmart registraram um aumento de 22%, crescimento inédito para um

¹²⁵ Idem, p. 15.

¹²⁶ De acordo com a Pesquisa de Opinião dos funcionários, em 2009, o nível de engajamento cresceu para 69%. Idem, p. 68.

¹²⁷ O Mês da Terra acontece no mês de junho, quando uma série de produtos com diferenciais de sustentabilidade ganham visibilidade nas lojas por meio de sinalização e de um reforço na divulgação. O objetivo é incentivar a mudança no hábito do consumidor, estimulando-o a incluir o impacto ambiental e social dos produtos entre os critérios de compra, como qualidade, preço e confiabilidade da marca. Idem, p. 19.

produto já estabelecido no mercado.¹²⁸ No Mês da Terra, alguns itens tiveram um incremento de até 60% nas vendas.¹²⁹

Estas iniciativas permitem que as empresas concorrentes dos produtos que se tornaram sustentáveis, observem que os consumidores estão mais críticos. É uma forma de puxar a cadeia para ela toda se tornar mais sustentável. Julia Noble, explica que: “O objetivo é desencadear um ciclo positivo. Se o consumidor for convencido da compra, a venda aumenta, o custo de produção do fabricante cai e a mercadoria, hoje mais cara pelos atributos sustentáveis, tende a baratear.”¹³⁰

Por isso quanto mais se valorizar ações socialmente responsáveis, menos nosso ambiente e as pessoas serão exploradas. Segundo Marcio Astrini, um dos coordenadores da campanha da Amazônia do Greenpeace, medidas como a do *Walmart* são um grande avanço para o Brasil e para o equilíbrio climático global.¹³¹

O *Walmart* entendeu que, para o mundo de hoje ser possível amanhã, os padrões de consumo, produção e uso de recursos naturais devem mudar. E eles, realmente, o fizeram, alterando toda a forma de trabalho.

A mudança estratégica do *Walmart* é visionária e muito significativa, um passo a frente dos tempos, pois tem na essência o intuito de conscientizar seus milhões de *stakeholders*, como fornecedores, funcionários e clientes. Se todos eles aplicarem em seu cotidiano, simples atitudes socialmente responsáveis, como separar resíduos, reduzir o consumo e reaproveitar materiais, estes influenciariam sua família e amigos, formando mais que uma nova forma de consumo, mas sim, uma nova cultura.

¹²⁸ Redação Ideia Socioambiental. Conhecimento que se multiplica. op. cit.

¹²⁹ WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. op. cit., p.20.

¹³⁰ Redação Ideia Socioambiental. Conhecimento que se multiplica.op. cit.

¹³¹ Redação Greenpeace. Meio caminho andado. op. cit.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de caso da rede varejista *Walmart* representou de forma clara, o objetivo deste presente estudo. A declaração “Não estamos mudando porque somos bonzinhos, vamos mudar porque é um bom negócio do *Walmart*.”, motivou a investigação do caso, já que é nítida a intenção estratégica de negócio. E para impulsionar ainda mais o estudo, encontramos um profundo trabalho de Responsabilidade Social Empresarial sendo desenvolvido. Pois o *Walmart* mudou mais do que seu ambiente interno, a partir de campanhas e pactos, a rede varejista mobilizou grande parte de seus *stakeholders*, - funcionários, clientes, comunidades vizinhas e fornecedores - , a mudar hábitos de consumo e produção. Observando-se assim, muitos resultados positivos, tanto para a economia quanto para a diminuição da degradação do planeta e dos seres humanos.

A Responsabilidade Social Empresarial pode parecer uma contradição entre economia e sustentabilidade. Porém, foi possível perceber que investimentos em ações sociais como as lojas Ecoeficientes do *Walmart*, estão provando que é possível, sim, aliar sustentabilidade e negócios. Este tema virou tendência por ser fundamental para o prolongamento da vida no planeta, para o respeito às pessoas, mas também por apresentar benefícios econômicos nas empresas. Ou seja, mesmo com estratégia de negócios, a empresa socialmente responsável está melhorando o meio ambiente, valorizando a sociedade e semeando essa cultura de responsabilidade.

Como mostrado no decorrer deste estudo, muitos recursos naturais irão acabar com o atual modo de vida da população. É preciso uma mudança de hábitos para que tenhamos um planeta que sustente nossas necessidades, pois, não adianta pensar em crescimento econômico infinito, se nosso planeta é finito.

Nesse âmbito, os profissionais de comunicação devem ir além da mensagem publicitária com foco em lucros. É preciso enxergar mais do que os desejos do cliente, é imprescindível visualizar as necessidades da sociedade. Desta forma, a comunicação social serve como transmissora de conceitos, ideais e valores realmente modificadores, semeando uma mudança de comportamento vital para a melhoria da sociedade.

A Responsabilidade Social Empresarial é um grande passo para chegarmos a um planeta sustentável. Notamos a capacidade das empresas em influenciar seus clientes e fornecedores, assim como a capacidade dos consumidores em estimular novas formas sustentáveis de produção. Quanto mais ações socialmente responsáveis sejam valorizadas, mais será estimulado o bom comportamento das outras empresas e, até mesmo, dos governos. Estamos propondo um novo hábito, uma nova cultura, que se não for mudada hoje, acarretará em mais desastres sociais e ambientais.

Estas e outras questões confirmam que a RSE não é um modismo passageiro, ela veio para ficar. “No futuro, não será possível abrir mão da responsabilidade nas empresas”¹³² A evolução do consumidor será constante, a empresa que não estiver inserida aos critérios exigentes da Responsabilidade Social nas Empresas não terá a chance de competir com as concorrentes que respeitaram esta tendência no passado.

Por fim, este estudo demonstrou que a Responsabilidade Social Empresarial é mais que uma tendência de mercado, ela é uma necessidade humana e ambiental. Por isso é importante acreditar que cada um de nós pode mudar a realidade social e ambiental do planeta, não só exigindo atitudes alheias, como também, fazendo sua parte

Como na música “Sal da Terra”,¹³³ composta por Beto Guedes, “Vamos precisar de todo mundo, um mais um é sempre mais que dois. Para melhor juntar as nossas forças é só repartir melhor o pão. Recriar o paraíso agora para merecer quem vem depois.” Sendo assim, se cada indivíduo ou organização mudar sua postura e agir com responsabilidade, teremos um mundo mais justo, com mais respeito, igualdade, recursos naturais e, o mais importante, teremos a perpetuação dos seres vivos.

¹³² DUNN, Robert, op. cit., p. A14.

¹³³ GUEDES, Beto; BASTOS, BASTOS, Ronaldo. **O Sal da Terra**. Disponível em: <<http://letras.terra.com.br/beto-guedes/44544/>> Acesso em: 5 out. 2010.

6. REFERÊNCIAS

[s.n.] À espera da norma. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro, 6 jun. 2010, p. 9. Caderno Razão Social.

[s.n.]. Na Gestão. **O Globo**, Rio de Janeiro, 3 ago. 2010, p. 08. Caderno Razão Social

[s.n.]. Verde, Walmart supera críticas, reduz ameaças e ainda economiza. **Com atitude**. 13 jul. 2010. Disponível em: <<http://comatitude.com.br/2010/07/13/verde-walmart-supera-criticas-reduz-ameacas-e-ainda-economiza/>> Acesso em: 2 set. 2010.

[s.n] Informações sobre o Terceiro Setor. **Ambiente Brasil**. Disponível em: <http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/ongs_e_oscips/informacoes_sobre_o_terceiro_setor.html> Acesso em: 1 nov. 2010.

[s.n]. O mundo sem água. **Carta Capital**. São Paulo, 14 abr. 2010. Fatos e Notas.

ALBUQUERQUE, Flávia. Governo fará conversão de US\$ 23 milhões da dívida com os EUA para proteção do meio ambiente. **Revista Digital Envolverde**. 5 ago. 2010. Disponível em <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=78948&edt=>>> Acesso em: 30 out. 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes *et al.* **Gestão Ambiental: Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento**. 2ed. São Paulo. Makron Brooks, 2002.

ARAUJO, Gabriela. Os passos de uma gigante na era da sustentabilidade. **Revista Marketing**. São Paulo, fev. 2010.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: Da teoria a prática**. Ed. Saraiva, São Paulo. 2009.

DALMORO, Marlon *et al.* Marketing Verde: Responsabilidade Social e Ambiental integradas na envolvente do marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Enero-marzo, vol. 11, São Paulo, 2009, p. 39. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/947/94711209003.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.

DOWBOR, Ladislau. **Democracia Econômica: Um Passeio Pelas Teorias**. São Paulo, 11 mar. 2007. Disponível em: <http://dowbor.org/wp/?p=716> . Acesso em: 1 out. 2010.

DUNN, Robert. Um conceito que evolui e se populariza. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1 abr. 2008, p. A14. Responsabilidade Social. Entrevista concedida a Juliana Lopes. Disponível em: <<http://www.synergos.org/08/gazetamercantilentrevistadunn.pdf>> Acesso em: 3 mai. 2010.

GIGLIO, Ernerto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. São Paulo. Cengage Learning, 2008, p. 179.

GRACIOSO, Francisco. Cuidado com os modismos. Jornal **Propaganda e Marketing**. São Paulo, 30 ago. 2010, p.2.

GUEDES, Beto; BASTOS, BASTOS, Ronaldo. **O Sal da Terra**. Disponível em: <<http://letras.terra.com.br/beto-guedes/44544/>> Acesso em: 5 out. 2010.

INSTITUTO AKATU. **O consumidor brasileiro e a construção do futuro**. Indicador GfK: Pesquisa de Mercado. 2001. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor> Acesso em: 12 set. 2010.

INSTITUTO AKATU. **O que fazemos?** Disponível em: <http://www.akatu.org.br/quem_somos/oquefazemos> Acesso em: 29 set. 2010

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>> Acesso em: 6 maio 2010.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro**". São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor> Acesso em: 12 set. 2010.

INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro**. GfK Indicator. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor> Acesso em: 12 set. 2010.

INSTITUTO ETHOS; INSTITUTO AKATU. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro**. M&C, 2007. Disponível em: http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor> Acesso em: 12 set. 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Pearson Prentice Hall, 12 ed. São Paulo. 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo. Prentice Hall, 2006, p. 4.

LEITÃO, Míriam. Mudar a rota. **O Globo**. Rio de Janeiro, 12 ago. 2010, p.34. Panorama Econômico. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com/arquivo/1211-A-wm_mudar_rota.pdf> Acesso em: 20 out. 2010.

LIMA, Paulo Rogério dos Santos. **Responsabilidade Social**. A experiência do Selo Empresa Cidadã na cidade de São Paulo. Ed. PUC SP EDUC. São Paulo, 1999, p.122.

LOPES, Juliana. Revolução industrial de baixo carbono. **Revista Digital Envolverde**. 13 de ago. 2010. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=79291&edt=>>> Acesso em: 1 out. 2010.

MARCONDES, Dal. Imagem e lucro. **Carta Capital**, São Paulo, 14 abr. 2010, p. 45. Carta Verde.

MARCONDES, Dal. O mediador. **Carta Capital**. São Paulo, 14 abr. 2010, p. 48. Carta Verde.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação**. Manole, 2 ed., São Paulo, 2009. p. xxxviii.

MOREIRA, Martha Neiva. Mais do mesmo na gôndola. **O Globo**. Rio de Janeiro, 7 set. 2010, p. 7. Caderno Razão Social.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1999.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing Social: Marketing para causas sociais e a construção das marcas**. Makron Books, São Paulo, 2000.

RAZZOTO, Evandro. **As verdinhas que surgem do verde**. Entrevista concedida a Ecodesenvolvimento.org 1 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.ecodesenvolvimento.org.br/noticias/as-verdinhas-que-surgem-do-verde-1>> Acesso em: 3 set. 2010.

Redação Greenpeace. Meio caminho andado. **Revista Digital Envolverde**. 15 out. 2010. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=82230&edt=>>> Acesso em 30 de outubro de 2010.

Redação Ideia Socioambiental. Conhecimento que se multiplica. **Revista Digital Envolverde**. 21 out. 2010. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=82520&edt=>>> Acesso em: 29 set. 2010.

Redação Instituto Akatu. **Carne de marca própria do Walmart permite consumidor rastrear origem do produto**. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/materia.php?cod=79910&edt=>>> Acesso em: 20 out. 2010.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2008, p. 224.

VOLTOLINI, Ricardo. A competitividade responsável. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1 abr. 2008, p. A14. Indicadores. Disponível em: <<http://www.synergos.org/08/gazetamercantilentrevistadunn.pdf>> Acesso em: 3 mai. 2010.

WALMART BRASIL. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com/Sustentabilidade/noticias_interna.aspx?id=1235> Acesso em: 20 out. 2010.

WALMART BRASIL. **Produtos mais sustentáveis**. Projeto End-to-end: sustentabilidade de ponta a ponta. 2009. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/pacto_pela_sustentabilidade/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-de-ponta-a-ponta.pdf> Acesso em: 6 ago. 2010.

WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010**: Exercício de 2009. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-pdf> Acesso em: 30 set. 2010.

WWF BRASIL. **Recursos naturais diminuem em ritmo alarmante**. 13 out. 2010. Disponível em: <<http://www.wwf.org.br/informacoes/especiais/cbuc/?26164/Recursos-naturais-diminuem-em-ritmo-alarmante>> Acesso em: 14 out. 2010.