





Cadeias Produtivas



Diálogos para a
Sustentabilidade
Wal-Mart Brasil

Construindo a Cadeia de
Suprimentos do Futuro

WAL★MART *Brasil*

SUMÁRIO

1. Apresentação

2. RSE e as ações empresariais

2.1 Temas da RSE

3. Cadeias produtivas e suas interdependências

3.1 As diferentes cadeias

3.2 Os impactos do varejo

3.3 As conexões do varejo

4. Relacionamento com os stakeholders

4.1 Influenciando a cadeia de valor

4.2 A força do consumidor

4.3 A força das certificações

4.4 Compartilhando experiências

5. Dilemas, desafios e benefícios

6. Conclusões

7. O Wal-Mart e sua cadeia produtiva

7.1 Incentivo a boas práticas

7.2 Clube dos Produtores

7.3 Foco no Regional

7.4 Parcerias de Valor

7.5 Marca Própria

7.6 Os outros elos da cadeia

8. Anexo



O diálogo como base de cadeias produtivas sustentáveis.

SÃO TRÊS OS GRANDES DESAFIOS DA ATUALIDADE: CRISE ECONÔMICA, DESIGUALDADE SOCIAL E DESEQUILÍBRIO AMBIENTAL. E ELAS PASSAM PELOS TRÊS PILARES DA SUSTENTABILIDADE: O ECONÔMICO, O SOCIAL E O AMBIENTAL. HOJE ESTÁ MAIS DO QUE CLARO QUE NÃO EXISTE SUCESSO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO SEM A DEVIDA ATENÇÃO AOS OUTROS DOIS PILARES. E AS EMPRESAS, CADA VEZ MAIS, PERCEBEM A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DE ADOPTAR UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL COMO PARTE, INCLUSIVE, DE SUA PERENIDADE.

NESSA NOVA ERA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, AS RELAÇÕES ENTRE PRODUÇÃO E CONSUMO TAMBÉM SE RENOVARAM. HÁ DEMANDAS INÉDITAS, LOCAIS E GLOBAIS, PARA TODA A CADEIA PRODUTIVA – AQUELE CONJUNTO DE PROCESSOS, ATIVIDADES E OPERAÇÕES QUE TRANSFORMAM A MATÉRIA-PRIMA EM PRODUTOS E SERVIÇOS DESEJADOS PELO CONSUMIDOR FINAL. TODOS OS ELOS DESTA CADEIA PRECISAM ESTAR ATENTOS ÀS NOVAS DEMANDAS PELA SUSTENTABILIDADE NAS RELAÇÕES DE COMPRA, PRODUÇÃO, LOGÍSTICA, VENDA, PÓS-VENDA E PÓS-USO.

O SETOR DO VAREJO, PRINCIPALMENTE OS SUPERMERCADOS, QUE REPRESENTAM A PONTE ENTRE OS QUE PRODUZEM E OS QUE CONSOMEM, DESEMPENHA IMPORTANTE PAPEL NA DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE - JUSTAMENTE PORQUE PODE INFLUENCIAR POSITIVAMENTE FORNECEDORES E CONSUMIDORES.

NO WAL-MART, A SUSTENTABILIDADE É PARTE INTEGRANTE DE SUAS DIRETRIZES CORPORATIVAS. A EMPRESA ACREDITA QUE UMA CONDUTA SOCIAL E AMBIENTALMENTE CORRETA POTENCIALIZA O DESEMPENHO ECONÔMICO E CUMPRE SUA MISSÃO DE PROPORCIONAR UMA VIDA MELHOR PARA SEUS CLIENTES. O CONCEITO INSPIRA NOVAS ABORDAGENS DE NEGÓCIOS, FOCADAS NA PRODUTIVIDADE E NA REDUÇÃO DE CUSTOS, MAS EXIGE OBRIGATORIAMENTE A PARTICIPAÇÃO E ADESÃO DE TODA A CADEIA PRODUTIVA.

NESTE CONTEXTO O PAPEL DE CADA ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE DAS CADEIAS PRODUTIVAS RESPONSÁVEIS PELA DISPONIBILIDADE DOS PRODUTOS PARA OS CONSUMIDORES FINAIS É, HOJE, PARTE DO PROBLEMA, MAS CERTAMENTE TAMBÉM DA SOLUÇÃO. E POR ESTA RAZÃO O WAL-MART TEM DEDICADO ATENÇÃO ESPECIAL À REDE DE FORNECEDORES – DA ENCOMENDA DE PRODUTOS SUSTENTÁVEIS AO SUPORTE TÉCNICO PARA PEQUENOS PRODUTORES SE DESENVOLVEREM. MAS É NECESSÁRIO AMPLIAR ESTE TRABALHO, DEBATER COM SEUS FORNECEDORES OS DIVERSOS ASPECTOS RELACIONADOS À BUSCA DE SOLUÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DAS CADEIAS PRODUTIVAS DO FUTURO, COMPROMETIDAS COM A SUSTENTABILIDADE, ESTE DOCUMENTO FACILITA ESTE DIÁLOGO E CONVIDA A ESTAS REFLEXÕES.

1. Apresentação

Os atuais desafios sociais e ambientais da sociedade precisam cada vez mais do apoio e da atuação das empresas na busca por soluções que integrem o negócio e o meio onde estão inseridas. O meio ambiente é um sistema vivo e dinâmico, que muda e se adapta na tentativa de manter seu equilíbrio. Como todo sistema vivo, seus elementos são interdependentes e é neste contexto que as empresas começam a investir de modo diferenciado e com foco em resultados a longo prazo.

Ter atenção para o presente sem perder de vista o futuro é se preocupar com a **sustentabilidade** do mundo que vivemos. O conceito surgiu há 25 anos, num relatório da ONU, que apontou de forma pioneira a necessidade de mudar padrões de produção e consumo para assegurar o desenvolvimento sustentável do planeta.

Uma das premissas da sustentabilidade é a necessidade de se manter o equilíbrio entre os três pilares: econômico, social e ambiental, pois hoje está mais do que claro que não existe sucesso financeiro a longo prazo sem a devida atenção aos outros dois pilares que podem trazer estabilidade e equilíbrio.

Estamos diante de um momento onde não existem soluções prontas nem modelos a serem seguidos e repetidos. Quem arrisca dizer qual é o melhor caminho a ser seguido para combater o aquecimento global? E como erradicar a extrema pobreza ainda existente?

Nessa nova era de desenvolvimento econômico, as relações entre produção e consumo de produtos/ serviços também se renovaram. Há demandas inéditas, locais e globais, para toda a cadeia produtiva. Todos os elos desta cadeia precisam estar atentos às suas relações de compra, produção, logística, relações de venda, pós-venda e pós-uso.

A **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)** reforça cada vez mais a necessidade de as empresas adotarem diretrizes de gestão voltadas para o desenvolvimento sustentável. Nos últimos anos, tem crescido o número das companhias preocupadas em implementar estratégias mais “humanísticas”, de gestão.

A filantropia, pura e simples, vem cedendo lugar a investimentos sociais bem-estruturados, conectados com a natureza do negócio e que trazem benefícios tanto para a empresa como para diversos grupos de interesse com os quais ela se relaciona: consumidores, funcionários, fornecedores, a comunidade onde está inserida, mas também o governo e a sociedade (Instituto Ethos). Cada uma dessas partes interessadas tem sua importância e causa impacto no negócio ao mesmo tempo em que é impactada pelas operações da empresa.

O conceito surgiu no Relatório Nosso Futuro Comum mais conhecido como Relatório Brundtland, produzido em 1987. O relatório apontou de forma pioneira a necessidade de mudar padrões de produção e consumo para assegurar o desenvolvimento sustentável do planeta que só será possível ao “atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades”.

Com o poder de influência do setor empresarial sobre seus fornecedores, funcionários e clientes é natural que as mudanças partam das empresas. A partir delas, essas ações se propagam e são capazes de humanizar as relações entre as pessoas e o meio ambiente.

Muitos consumidores desejam que as empresas apresentem padrões mais humanos e incorporem critérios socioambientais nos bens e serviços que oferecem. (PARENTE, 2000, p. 107). Muitas empresas varejistas caminham no sentido de se adaptarem às novas necessidades de seus consumidores e às diversas mudanças do meio empresarial.

“É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.” (Instituto Ethos)

2. Responsabilidade Social e as ações empresariais

2.1 TEMAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Segundo o Instituto Ethos, as empresas podem desenvolver ações de RSE em 7 diferentes temas que cobrem os diferentes grupos de interesse com os quais a organização se relaciona direta ou indiretamente.

Conheça os 7 temas da RSE:

1. Valores, Transparência e Governança
2. Público Interno
3. Meio Ambiente
4. Fornecedores
5. Consumidores e Clientes
6. Comunidade
7. Governo e Sociedade

Conforme o setor de atuação, desafios específicos são apresentados e muitas vezes só podem ser superados com uma estratégia conjunta que envolva diversas empresas, associações representativas, sociedade civil, ONGs e governos.

Abaixo, relacionadas a cada um dos temas da RSE, ações que podem ser desenvolvidas pelo setor do varejo:

Valores, Transparência e Governança

- disponibilizar informação em linguagem acessível aos fornecedores e clientes

Público Interno

- adequar estrutura para contratar idosos e deficientes físicos;
- capacitar os funcionários no atendimento a idosos e deficientes físicos;
- orientar os empregados para cumprir a legislação relacionada à comercialização responsável de produtos, por exemplo, quanto à venda de bebidas alcoólicas a menores.

Meio Ambiente

- buscar alternativas de produtos que usem menos matéria-prima e insumos na sua fabricação;
- identificar fornecedores que adotem tecnologias limpas nos processos produtivos;
- identificar alternativas de logística que gerem menos emissão de gases de efeito estufa;
- orientar o cliente sobre consumo consciente e reciclagem das embalagens

Fornecedores

- estimular a formalização e a profissionalização de pequenos fornecedores;
- realizar parcerias para melhorar o atendimento ao consumidor – desde a solução de problemas ao retorno de sugestões dadas por clientes.

Consumidores e Clientes

- revisar procedimentos com base nas reclamações de clientes;
- assumir co-responsabilidade em falhas ou defeitos de produtos e serviços que comercializa.

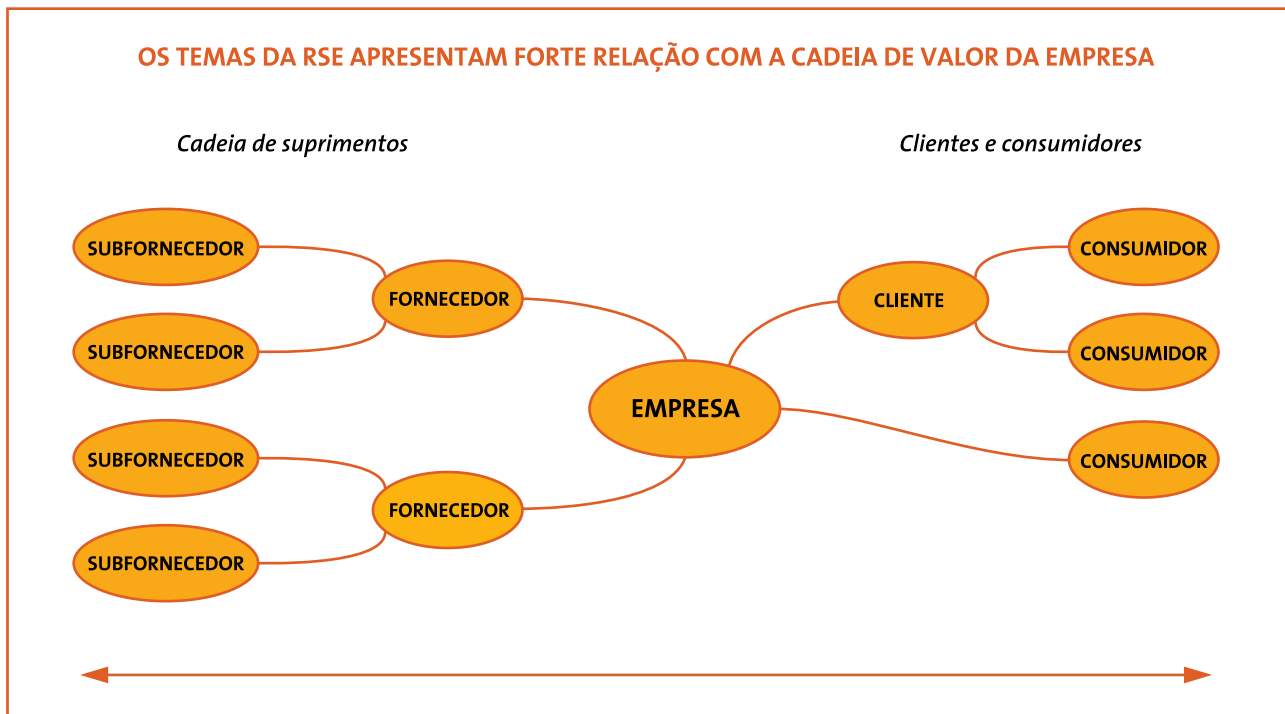
Comunidade

- gerar oportunidades para fornecedores e comerciantes locais;
- respeitar as leis quanto ao silêncio, carga e descarga de mercadorias, disposição do lixo e uso do espaço público.

Governo e Sociedade

- ter instrumentos formais, baseados em princípios éticos, para nortear a relação com órgão de defesa do consumidor.

É possível perceber que muitos dos itens citados apresentam forte relação com a cadeia de valor da empresa (veja quadro a seguir).



Mas, afinal, o que é cadeia de valor?

A **cadeia de valor** de qualquer organização é composta por dois grandes blocos: cadeia de fornecedores ou suprimentos (supply chain) e clientes ou consumidores finais. Todas as organizações, independentemente do setor, porte e região, possuem sua própria cadeia de valor.

De uma forma mais resumida, pode-se dizer que cadeia de valor é uma seqüência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor – um reciclador ou qualquer outro usuário que prolongue a vida útil do produto.

Estudiosos afirmam que a cadeia de valor é normalmente confundida com a cadeia de suprimentos. Na realidade, a cadeia de suprimentos está inserida na cadeia de valor de uma empresa. Enquanto a cadeia de suprimentos se preocupa com a logística dos insumos até a chegada na linha de produção, a cadeia de valor acompanha esse movimento e continua até a entrega do produto ao cliente, ou até o último consumidor.

Michael Porter, professor de Harvard com diversos artigos sobre estratégia e vantagem competitiva, define cadeia de valor como “o conjunto de atividades que adicionam valor a um produto ou serviço desde as etapas iniciais de projeto/produção até o atendimento ao consumidor final”.

É importante perceber o papel de cada um dos elos da cadeia, mesmo daqueles com os quais a empresa não tem relação comercial direta ou que nem imaginam estar envolvidos na cadeia. Pode ser um fornecedor do fornecedor direto ou até indireto, mas com forte influência e participação no produto ou serviço que sua empresa adquire. Quando estamos falando de grandes empresas multinacionais falamos também de cadeias de valor globais, presentes muitas vezes em locais onde o seu produto ou serviço nem é comercializado.

3. Cadeias produtivas e suas interdependências

3.1 AS DIFERENTES CADEIAS

Do computador ao tênis

Vamos imaginar um produto que hoje está presente em muitas residências e empresas: o computador. A tecnologia do chip e alguns componentes provavelmente foram desenvolvidos no Vale do Silício, nos EUA. No entanto a montagem do equipamento deve ter acontecido em alguma linha de produção de uma fábrica na China, com peças, como o chip, produzidas ali ou que vieram de outros lugares, como a Índia.

Você pode comprar o seu computador pela internet, em algum site brasileiro, e junto com o equipamento serão comercializados aplicativos úteis para o seu dia-a-dia. Caso você tenha alguma dúvida no uso do aplicativo ou do computador pode recorrer à central de atendimento e relacionamento com o cliente e ser atendido por um operador que está no México. Complexo, não?! Muito, mas quando tudo dá certo você nem percebe a complexidade que está por trás de cada compra cotidiana. Mas basta algo dar errado para que os elos da cadeia comecem a se tornar visíveis.

Como se tornou visível para o mundo inteiro o fato de que uma empresa, fabricante de artigos esportivos, era gigante por utilizar em sua cadeia produtiva trabalho infantil e similar ao escravo praticado por seus fornecedores na Ásia. A revelação, em 1998, fez as ações da companhia despencarem. Combater o trabalho degradante e desumano é um dos maiores desafios do comércio globalizado, em que as empresas, para se tornarem competitivas, transferem suas linhas de produção para países sem legislação trabalhista adequada ou com mecanismos falhos de fiscalização.

Embora uma empresa não seja legalmente responsável por seus fornecedores, é co-responsável pelos impactos sociais e ambientais causados por sua cadeia de valor. Com a crescente conscientização da

sociedade, o aumento de normas e exigências legais a cumprir e a maior clareza do consumidor sobre seu poder de decisão de compra, as empresas devem estar atentas aos seus fornecedores. Não apenas para evitar problemas, mas também para identificar oportunidades.

Um simples tomate

Para adicionar “valor” à cadeia, todos os elos precisam estar empenhados em diminuir os danos causados por suas operações e transformar suas atividades de forma que beneficiem a sociedade, ao mesmo tempo em que fortalecem suas estratégias empresariais.

Vamos pensar na cadeia produtiva agrícola. Provavelmente essa cadeia começa na prancheta de um pesquisador, que cria variedades de sementes de tomate mais resistentes, e termina no vinagrete para o churrasquinho de domingo. Já imaginou quantos processos estão inseridos nesta cadeia?

Entre a prancheta e o churrasquinho há insumos e serviços indispensáveis à produção rural como fertilizantes, defensivos, trabalhadores do campo, equipamentos, máquinas, crédito rural, ou seja, toda uma cadeia própria no âmbito das fazendas.

Dando seqüência vem o transporte, o armazenamento, a industrialização (se o tomate virar molho), a embalagem, a distribuição, o marketing e a comercialização. Cada uma dessas atividades tem sua própria cadeia produtiva.

Podemos definir então cadeia produtiva como todas as etapas, processos produtivos e relações indispensáveis para a produção de um produto ou formatação de um serviço que será entregue ao cliente ou consumidor final. Já a cadeia produtiva sustentável é aquela que se preocupa e adota medidas sustentáveis em todos esses processos, incluindo as relações sociais necessárias para cumprir o trajeto básico de uma cadeia produtiva, sem esquecer das pessoas e do ambiente onde está inserida.

Agora imagine quantas oportunidades existem em cada etapa desse processo.

O pesquisador pode trazer informações úteis sobre grãos melhorados. O produtor pode adotar práticas de cultivo mais produtivas que diminuam a área necessária para o plantio. Os agentes financiadores podem analisar aspectos sociais e ambientais da atividade produtiva e fornecer um crédito com taxas de juros diferenciadas para os que se destacarem nesses quesitos. A indústria pode minimizar seus resíduos industriais e trabalhar com o reaproveitamento do que seria descartado. As indústrias de embalagens podem buscar inovações e alternativas para reduzir o tamanho das embalagens sem prejuízo para o cliente e com vantagens no transporte. A indústria de marketing pode cada vez mais se preocupar em transmitir a informação de forma transparente e correta na hora de promover a venda do produto/serviço anunciado.

3.2 OS IMPACTOS DO VAREJO

O setor do varejo desempenha importante papel na disseminação de boas práticas de sustentabilidade. Principalmente os supermercados que representam a principal ponte entre os que produzem e os que consomem. Justamente por sua posição estratégica, o setor pode influenciar positivamente os fornecedores a adotarem novos modelos de produção, por exemplo, e, na outra ponta, trabalhar com os consumidores, fazendo campanhas educativas sobre consumo consciente ou coleta seletiva do lixo, por exemplo.

O alcance e a pulverização dessa influência podem ser medidos pelo número de supermercados existentes no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), entre os anos de 1996 e 2000, foram abertos mais de 17 mil novos pontos de venda, alcançando a marca de 61,3 mil lojas – um aumento de 40% no número de lojas.

Em 2007, o varejo supermercadista já representava 5,2% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, empregava mais de 700 mil trabalhadores, contava com cerca de 74 mil pontos de venda/lojas, atingindo a marca de 18,8 milhões de m² de área de vendas.

Não há pesquisas conclusivas sobre a abrangência desses impactos, mas estudiosos estimam que representem em torno de 5 a 10% do total de impactos da cadeia de suprimentos que sustenta suas operações.

Para manter uma loja funcionando, o supermercado utiliza muita água, energia, produtos de limpeza e manutenção, acumula grandes quantidades de embalagens descartáveis. Para manter essa mesma loja com um bom mix de produtos e serviços à disposição dos clientes, necessita de frutas, legumes e verduras, por exemplo, que precisam vir do campo, além de produtos manufaturados que geram outras cadeias produtivas e novos aspectos ambientais.

Para chegar até a loja, o consumidor que se desloca de carro ou ônibus também consome combustíveis e gera gases do efeito estufa, ampliando o círculo dos impactos ambientais. No caixa, esse mesmo consumidor condiciona suas compras em sacolas plásticas e, em casa, depende da energia da geladeira para refrigerar o leite, a manteiga, o queijo e o iogurte, do gás para cozinhar seus produtos, de muita água para usar o sabão em pó, o detergente, a pasta de dente. Depois, as embalagens são descartadas, aumentando a quantidade de resíduos sólidos no meio ambiente. O documentário *A História das Coisas* (ver box ao lado) dá uma visão resumida e interessante sobre esse processo.

Ciente da sua responsabilidade nesse cenário, o setor de supermercados vem desenvolvendo iniciativas de responsabilidade social empresarial e influenciando suas cadeias produtivas a também adotar práticas de sustentabilidade. Os grandes grupos supermercadistas estão engajados no esforço para reduzir os impactos ambientais das suas operações além de ajudar no desenvolvimento social e econômico das comunidades do seu entorno. O quadro da página 12 apresenta os principais aspectos ambientais do setor varejista supermercadista.

A HISTÓRIA DAS COISAS THE STORY OF STUFF

O documentário *The Story of Stuff* (A História das Coisas) virou um clássico sobre cadeia produtiva, porque mostra de maneira didática, divertida e crítica a trajetória de coisas que compramos desde a sua origem até o seu descarte. Você pode assisti-lo no youtube e no link www.storyofstuff.com.

Invariavelmente tudo o que compramos passa pelo mesmo sistema linear, dividido em 5 etapas:

Extração > Produção > Distribuição > Consumo > Descarte

Em cada etapa é possível observar os excessos que podem ser cometidos em relação ao meio ambiente. Quando falamos em **extração**, na realidade estamos falando da exploração dos recursos naturais que pode ser feita de forma predatória ou de forma a preservar tais recursos, não só para extrações futuras mas para futuras gerações. E o cuidado que temos que ter aqui não é só em relação ao recurso diretamente extraído mas ao ambiente do entorno, dos animais que ali vivem, da flora e fauna que podem ser únicas, de um bioma que pode depender daquele recurso para manter o seu equilíbrio e de economias locais.

Na próxima etapa, a da **produção**, a grande questão diz respeito ao processo produtivo adotado e os poluentes que serão externalizados, ou seja, não serão absorvidos e portanto descartados, causando danos ao meio ambiente. Neste caso pessoas, comunidades, cidades são afetadas pela poluição gerada. Pode ser poluição sonora, ou resíduos que vão para os rios, para o ar ou para a terra, afetando o entorno de forma imediata ou persistindo por anos ou décadas.

Na **distribuição** não estamos preocupados se os produtos ali oferecidos foram produzidos numa região próxima ou se atravessaram o oceano. Um radinho onde o mineral foi extraído da África do Sul, o petróleo do Iraque, o plástico na China e a produção no México. E como o rádio consegue ser tão barato? Na realidade o meio ambiente e as pessoas que atuaram no processo antes do rádio ser colocado à venda podem não ter tido preservados seus recursos

e direitos de forma adequada. Do contrário ele não poderia ser mais barato do que um rádio produzido aqui no país.

O **consumo** desenfreado não existe sem estímulo constante. Carros são lançados todo o ano, novos modelos de celulares aparecem com funcionalidades que nem entendemos direito, roupas entram e saem de moda a cada estação. Outro ponto é que tudo hoje é extremamente descartável, não apenas copos e pratos feitos com essa finalidade, mas também itens que deveriam ter durabilidade maior. A cada ano parece que computadores, televisores ficam mais obsoletos, mesmo sendo novos. E em torno de tudo isso gravita uma gigantesca indústria de publicidade. É impossível ler um jornal, uma revista, assistir ao seu programa de TV favorito sem esbarrar nas propagandas dos mais variados produtos.

Refleta: Quais foram as últimas 10 coisas que você comprou, com exceção de comida e bebida? Quanto tempo elas vão durar, ou seja, quando elas serão descartadas? Quanto de embalagem veio associada a cada coisa? O quanto você realmente precisava delas para viver?

Agora o **descarte**. Em geral não pensamos direito para onde vai todo o lixo que produzimos diariamente. Nem nos preocupamos com o volume de material descartável que vem junto com as coisas que compramos. Você já pensou em colocar suas diversas compras, feitas em diferentes lojas, na primeira sacola que ganhou? Hoje alguns supermercados já comercializam sacolas retornáveis e dão descontos para cada sacola de plástico não-utilizada.

Bem, todas estas etapas podem ser melhoradas, refinadas, ter seus processos e procedimentos revistos para preservar mais os recursos naturais e respeitar os seres humanos e animais. Só que tarefas como essas não dependem da vontade de uma única organização mas da parceria de diversas empresas, ligadas comercialmente e que pertençam à mesma cadeia produtiva. Juntas elas podem tornar essas 5 etapas muito mais socialmente responsáveis.

ASPECTOS AMBIENTAIS DO SETOR VAREJISTA SUPERMERCADISTA

ABRANGÊNCIA	ASPECTO
NO PONTO DE VENDA	<p><i>Combustíveis fósseis – transporte de mercadorias e funcionários</i></p> <p><i>Consumo de Água</i></p> <p><i>Consumo de energia elétrica</i></p> <p><i>Consumo de Gás natural para coquição</i></p> <p><i>Consumo de gases destruidores da camada de ozônio – gases refrigerantes</i></p> <p><i>Consumo de materiais</i></p> <p><i>Emissão de gases de efeito estufa – operação de equipamentos e veículos</i></p> <p><i>Geração de resíduos sólidos – descarte de embalagens</i></p> <p><i>Geração de resíduos sólidos – descarte produtos avariados</i></p> <p><i>Geração de resíduos sólidos – uso de papel nos escritórios</i></p> <p><i>Geração de resíduos sólidos perigosos – manutenção de equipamentos e instalações</i></p> <p><i>Uso do solo – impermeabilização do solo</i></p>
NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	<p><i>Emissão de gases de efeito estufa – transporte de mercadorias e insumos</i></p> <p><i>Consumo de energia elétrica – produção, processamento e transporte de produtos</i></p> <p><i>Geração de resíduos sólidos – Embalagens</i></p> <p><i>Geração de resíduos sólidos – Perda de produtos por transporte e acondicionamento inadequados</i></p> <p><i>Uso de agroquímicos (defensivos agrícolas, pesticidas e herbicidas)</i></p> <p><i>Geração de efluentes líquidos – fertilizantes, defensivos agrícolas, herbicidas (agricultura)</i></p> <p><i>Geração de efluentes líquidos – produção produtos</i></p> <p><i>Emissão de gases de efeito estufa – agricultura</i></p> <p><i>Emissões atmosféricas – produção industrial</i></p>
NO CONSUMIDOR FINAL	<p><i>Venda de produtos orgânicos</i></p> <p><i>Venda de produtos florestais certificados</i></p> <p><i>Treinamento e conscientização de clientes para o consumo consciente</i></p> <p><i>Coleta de resíduos recicláveis de clientes</i></p> <p><i>Venda de produtos que reduzem o consumo de água</i></p> <p><i>Venda de produtos que reduzem o consumo de energia</i></p> <p><i>Redução das embalagens secundárias</i></p> <p><i>Geração de resíduos sólidos - alimentos</i></p> <p><i>Geração de resíduos sólidos - Embalagens</i></p> <p><i>Geração de efluentes líquidos</i></p> <p><i>Emissão de gases de efeito estufa - deslocamento até o ponto de venda</i></p>

Fontes: Yuri Nogueira Feres com base em CONFEDERATION OF THE FOOD AND DRINK INDUSTRIES OF THE EUROPEAN UNION, 2008; DAVIES; KONYSKY, 2000; HELLER, M. C.; KEOLEIAN, G. A, 2000; ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS, 200-; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV; INSTITUTO ETHOS, 2005.

3.3 AS CONEXÕES DO VAREJO

O supermercado vale-se do seu papel de modificador do varejo na cadeia de valor para influenciar tanto fornecedores quanto consumidores. Como intermediário entre produção e consumo, tem o potencial de realizar parcerias que facilitem a adoção de políticas mais “sustentáveis” em todos os elos da sua cadeia de valor.

Na ilustração abaixo é possível identificar diferentes conexões existentes na cadeia do varejo.

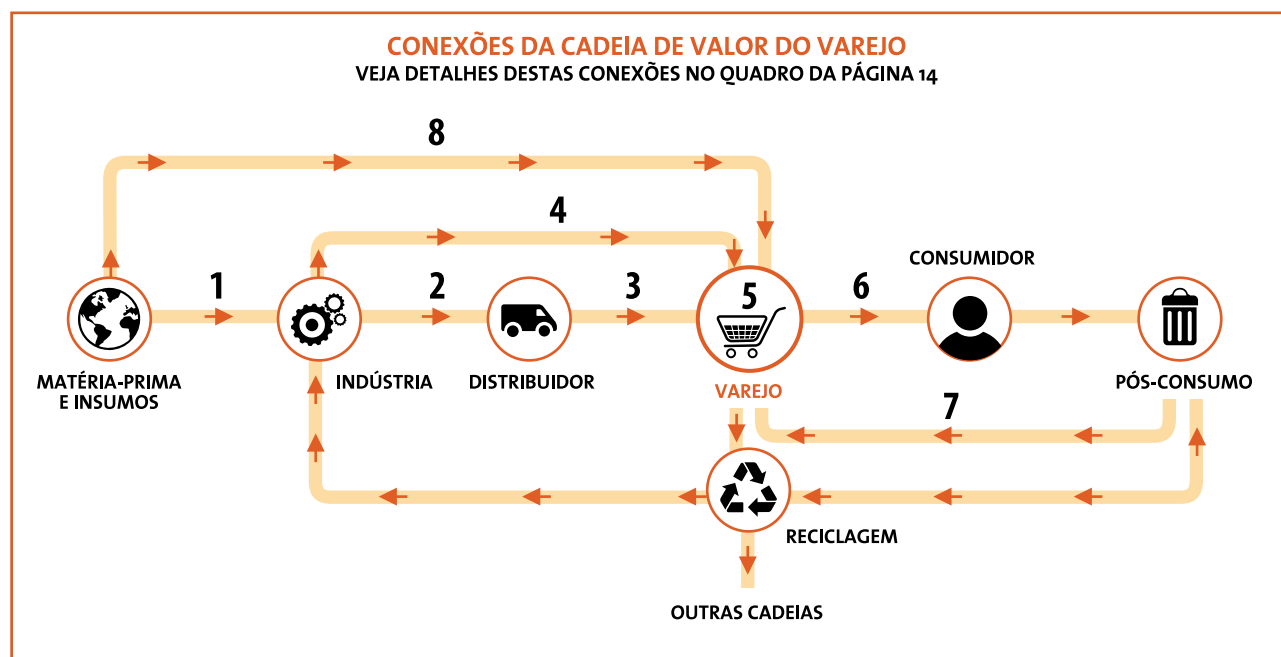
Quando analisamos este diagrama detectamos outra questão importante: as cadeias não são lineares nem exclusivas. O ciclo que se contrapõe à linearidade é visível nas possíveis conexões tanto de ida como de volta na cadeia. Portanto o extrair, processar, usar e descartar é substituído por um ciclo onde se tenta preservar ao máximo o meio ambiente.

As cadeias também não são exclusivas, pois as empresas podem, por meio de parcerias, estabelecer um ou mais fornecedores/clientes exclusivos, mas certamente estarão compartilhando um mesmo fornecedor ou cliente com outras empresas e até com seus concorrentes. Mas isso é extremamente positivo no âmbito da RSE, pois quando uma empresa decide formalizar compromissos e valores e elaborar



um programa de gestão voltado à sustentabilidade, ela está trabalhando não apenas em prol do próprio negócio, mas da sociedade como um todo. Como uma pedra atirada no lago, as ações de responsabilidade social empresarial provocam oscilações que movimentam toda a superfície da água.

Para o bem e para o mal, tudo o que for feito por um elo da cadeia afeta todos os outros. Há riscos mas também oportunidades nessa conexão tão sistêmica. O pesquisador Luiz Macedo, do Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP, detalha no quadro abaixo as possibilidades de se atuar de maneira responsável e sustentável no universo do varejo.



Fonte: Sustentabilidade na Cadeia de Valor, 5º Seminário de Responsabilidade Social no Varejo, 2007.

DETALHAMENTO DAS CONEXÕES DA CADEIA DE VALOR DO VAREJO <i>Oportunidades de atuação em responsabilidade social empresarial e sustentabilidade</i>	
CADEIA	QUESTÕES GERAIS
<p><i>Co-responsabilidade de todos os envolvidos na cadeia de valor</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização responsável dos recursos na fabricação e funcionamento dos produtos - Condições de trabalho decentes para os envolvidos nas diversas etapas da cadeia de valor - Transporte (diminuição das emissões de gases efeito estufa) - Busca de alternativas de embalagens e soluções para logística reversa dos produtos (pós-consumo)
CONEXÃO	QUESTÕES ESPECÍFICAS
<p>1 <i>Produtor-Indústria</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de extração e produção da matéria-prima - Desenvolvimento de pequenos produtores
<p>2 <i>Indústria-Distribuidor</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento de valores e compromissos com produtores - Desmonte de relações onde predominam os que têm maior poder e construção de sinergias - Alinhamento de valores e compromissos - Desmonte de relações onde predominam os que têm maior poder e construção de sinergias
<p>3 e 4 <i>Distribuidor-Varejo e Indústria-Varejo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de produção do produto - Desenvolvimento de pequenos fornecedores - Alinhamento de valores e compromissos com produtores - Desmonte de relações onde predominam os que têm maior poder e construção de sinergias - Compras sustentáveis - Formação de parcerias em projetos de RSE
<p>5 <i>Varejo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lojas sustentáveis (eco-eficiência nas construções e nos equipamentos utilizados) - Promoção de produtos com RSE no ponto de venda (fairtrade, produtos locais e regionais, etc.) - Embalagens alternativas, feitas com materiais sustentáveis, para os produtos (por exemplo, sacolas retornáveis para o transporte das mercadorias) - Transporte (elaboração de roteiros alternativos de entrega dos produtos) - Posto de coleta de resíduos (pós-consumo)
<p>6 <i>Varejo-Consumidor</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Educação para o consumo consciente (compra, uso e descarte adequado) - Atendimento a consumidores (disponibilização de canais de atendimento para assistência técnica e serviço de informação sobre os produtos) - Incentivo à coleta seletiva de lixo e à reciclagem
<p>7 <i>Pós-Consumo-Reciclagem</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidades de logística reversa - Suprimentos para outras cadeias produtivas
<p>8 <i>Matéria-Prima e Insumos-Varejo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de pequenos produtores (locais, regionais, etc.)

4. Relacionamento com os stakeholders

Reunida em Estocolmo, Suécia, em 1994, a Comissão sobre Governança Global já afirmava que “não há alternativa senão trabalhar em conjunto e usar o poder coletivo para criar um mundo melhor”. A partir dessa constatação, surgiu a seguinte definição: “Governança é a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas”.

Passados 15 anos, empresas, fornecedores, governos, ONGs, associações e consumidores ainda aprendem a conviver com as diferenças e se esforçam para encontrar uma via comum que acomode interesses.

Diálogo e parceria são palavras de ordem que ganham relevância quando se quer atingir o patamar do desenvolvimento sustentável. Não há como chegar a bom entendimento sem ouvir todas as partes interessadas no negócio. As grandes redes de supermercados têm adotado a prática de incrementar o relacionamento com todos os seus públicos (*stakeholders*). O objetivo é incentivar, estimular positivamente toda a cadeia, para a adoção dos princípios de sustentabilidade.

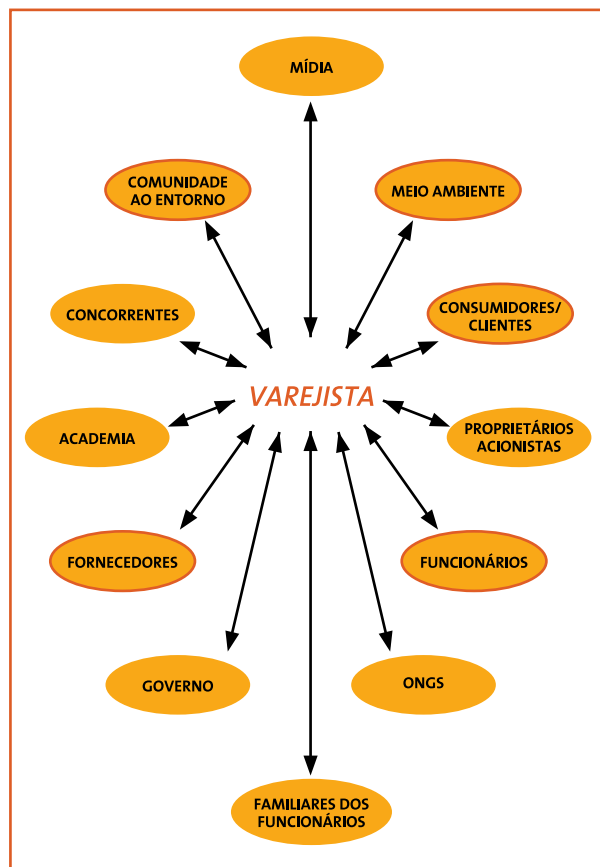
“Qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou por ele ser afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar stakeholder quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos.” (Instituto Ethos) Na tradução de stakeholderes do inglês para o português encontramos usualmente o termo “partes interessadas”.

Muitas vezes é esse diálogo que direciona o caminho a ser seguido. Estratégias são traçadas com o objetivo de garantir à organização um relacionamento transparente e duradouro com os grupos que estão ligados direta ou indiretamente a ela.

De uma forma geral, os públicos de interesse de uma empresa podem ser divididos em três grupos:

- **Cadeia de suprimentos – fornecedores e consumidores;**
- **Público interno – donos ou proprietários, sócios, acionistas, funcionários e seus familiares;**
- **Públicos externos – a comunidade, os concorrentes, a mídia, o meio ambiente, o governo e a sociedade de uma forma mais ampla.**

A empresa varejista tem uma ligação muito forte com a comunidade do entorno, com o meio ambiente, com seus consumidores e clientes, com seus fornecedores e com os funcionários, conforme está representado na Figura abaixo.



Fonte: Curso de Responsabilidade Social no Varejo – GIVREV/FCV-FAESP, 2005.

4.1 INFLUENCIANDO A CADEIA DE VALOR

A maioria das decisões empresariais relacionadas à responsabilidade social empresarial e à sustentabilidade é tomada levando em consideração os seus relacionamentos com os stakeholders. Segundo o Instituto Ethos, as empresas querem constituir relações de parceria com quem possa ajudá-las a entregar mais valor para a comunidade e para as outras partes interessadas. Da mesma forma, as empresas gostam de se integrar com organizações que se relacionam com seus acionistas com base nos mesmos valores que norteiam suas relações com colaboradores, fornecedores ou clientes. Ou seja, a governança tem de funcionar no global, mas começar dentro de casa.

Não adianta assumir compromissos com diferentes públicos, sem uma agenda clara de princípios e valores referendados por todos eles. Isso pressupõe um trabalho de formiguinha, que envolve esclarecimento, comunicação e entendimento entre as partes. Esse relacionamento de parceria tem de ser construído, na base do trabalho e da confiança mútua, porque valores e compromissos não podem ser impostos, precisam ser combinados na rede de relações.

A construção de relações com fornecedores para fortalecer os princípios de sustentabilidade deve começar com uma proposta de compartilhamento entre os envolvidos e sem pressão da parte mais forte sobre a mais fraca.

Não basta a empresa almejar e programar políticas e diretrizes internas, para conseguir excelência em responsabilidade social empresarial. A prática deve se estender aos fornecedores, por exemplo. Caso contrário, a empresa corre o risco de ter arranhada sua imagem corporativa, comprometendo sua competitividade, por causa da ineficiência da sua cadeia de valor. Não há como classificar uma empresa como socialmente responsável se o seu fornecedor de carvão, por exemplo, queima mata nativa e usa mão de obra infantil.

Ou seja, atingir novos patamares na prática do desenvolvimento sustentável passa a ser incumbência não apenas de uma organização isolada, mas de toda a cadeia de valor da qual ela faz parte. Por isso, muitos grupos empresariais têm estabelecido parcerias estratégicas com sua rede de fornecedores na busca por melhores resultados socioambientais. Seja dando suporte técnico a pequenos produtores agrícolas, seja encomendando produtos sustentáveis a fabricantes de diferentes portes.

Produto sustentável é aquele que apresenta o melhor desempenho ambiental ao longo de seu ciclo de vida, com função, qualidade e nível de satisfação igual ou melhor, se comparado com um produto-padrão (Guia de Compras Públicas Sustentáveis – FGV Editora). No entanto existem produtos que não se encaixam na definição acima, mas que apresentam aspectos e critérios socioambientais na sua produção e comercialização que os tornam superiores ao produto-padrão.

Com base nos desafios e riscos ligados à cadeia produtiva as grandes empresas privilegiam parceiros que respeitem:

- a legislação aplicável (ver anexo)
- a correta remuneração e a correta jornada de trabalho
- a não-tolerância de trabalho forçado ou escravo na cadeia produtiva do fornecedor
- o Estatuto da Criança e do Adolescente
- os Direitos Humanos
- ambiente de trabalho saudável
- a Legislação Ambiental e Florestal

4.2 A FORÇA DO CONSUMIDOR

Como conseqüência da natureza do seu negócio, as empresas sempre terão como alvo o público consumidor, procurando atrair, atender e satisfazer às suas necessidades. E o consumidor está se tornando cada vez mais consciente das responsabilidades das empresas e cobrando delas posturas condizentes com os novos tempos. Quem não entender essas novas demandas do seu público-alvo e correr para se adaptar a elas, vai perder competitividade, clientes e dinheiro.

Assim como o varejo tem o privilégio do contato direto com o cliente – e pode usar dessa proximidade para influenciá-lo em várias esferas –, o consumidor sabe que detém o poder da decisão de compra. Toda a vez que escolhe na gôndola determinado produto, em detrimento de outro, está dando seu aval àquele fabricante e à cadeia de valor com a qual está conectado. É ali, ao decidir o que entra ou não no seu carrinho, que o consumidor avalia produtos e serviços, pelo que verdadeiramente representam.

Cabe aos supermercados o papel de suprir essa demanda, oferecendo em seu portfólio de produtos opções mais saudáveis – vegetais sem agrotóxicos, produtos orgânicos, por exemplo – e outros socialmente responsáveis, como os certificados com o selo Fairtrade (comércio justo).

O avanço dos movimentos de consumidores em todo o mundo tornou o processo de compra mais racional, a relação preço-benefício mais bem avaliada, e as pessoas mais aptas a exercerem seus direitos como consumidores. Essas mudanças de comportamento vêm sendo mapeadas por diversas pesquisas.

De acordo com o Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, que desenvolveu a Pesquisa Descobrimo o Consumidor Consciente (2003), estão surgindo os primeiros indivíduos que buscam consumir de maneira mais consciente, passando do “cidadão-consumidor” ao “consumidor-cidadão”. Isso inclui a busca por um equilíbrio de necessidades individuais,



Banco de imagens Shutterstock

O consumidor está cada vez mais exigente em termos de qualidade e consciente sobre suas escolhas

ambientais e sociais nas três etapas do consumo: compra, uso e descarte. Assim, o consumidor passa a considerar a eficiência do produto ou serviço ao lado dos impactos sobre o meio ambiente e na sociedade e a se distinguir por comportamentos diferenciados.

Na pesquisa Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro, por exemplo, divulgada pelo Instituto Akatu e pelo Instituto Ethos em 2008, esse fato ficou claro: quase 80% dos consumidores têm interesse em saber o que as empresas estão fazendo na área de responsabilidade social empresarial.

Em abril de 2009, outra enquete, agora voltada às empresas, revela que a maioria está adotando práticas sustentáveis à sua gestão, por pressão dos consumidores. Feita pela Deloitte, empresa de consultoria e auditoria, a pesquisa online ouviu 115 companhias com atuação no Brasil para identificar suas práticas, visões e preocupações em relação à sustentabilidade. Na maior parte delas o tema faz parte da agenda do negócio e aparece em todas as fases da cadeia produtiva.

As empresas têm sido desafiadas a mudar seus portfólios de produtos ou processos de produção por exigência de clientes ou consumidores, por questões de sustentabilidade. Os controles ambientais, assim como as exigências legais, também têm impacto importante sobre as atividades e a preocupação das empresas com a implantação de medidas sustentáveis. A pesquisa evidencia também que a sustentabilidade é um fator fundamental na escolha ou seleção dos fornecedores, com um amplo conjunto de práticas exigidas por parte das empresas no momento de contratá-los.

Os segmentos das 115 empresas:

- 53% da indústria,
- 45% de serviços
- 2% da agropecuária

Entre as boas práticas adotadas se destacam:

- a racionalização do uso dos recursos naturais (76%);
- programas de responsabilidade social para funcionários (72%)
- programas de gerenciamento de resíduos (69%).

Ou seja, a adoção de práticas sustentáveis é uma questão de sobrevivência dos negócios. Está bem próximo o dia em que o consumidor vai considerar as empresas como agentes sociais e ambientais e não apenas como agentes produtivos.

Os consumidores de hoje não se preocupam apenas com a melhor qualidade e o menor preço dos produtos e serviços. Eles agora estão praticando e exigindo das empresas postura mais responsável em todas as suas atividades. Novos valores estão sendo considerados e, agora, percebe-se que as empresas que não souberem atendê-los não resistirão às pressões destas novas mudanças, pois comprometerão sua sustentabilidade no mercado.

O outro lado da moeda é que os supermercados, por meio de campanhas educativas e informações e dados sobre produtos que gerem menores impactos ambientais, podem melhorar o desempenho ambiental de seus clientes. O varejo exerce seu potencial de influência como intermediário privilegiado, despertando neles a consciência sobre a extensão dos danos e benefícios causados à comunidade e ao meio ambiente por suas decisões de consumo.

4.3 A FORÇA DAS CERTIFICAÇÕES

Normas, padrões e iniciativas

Hoje já existem inúmeras diretrizes, referências, padrões nacionais e internacionais, ferramentas, normas e regulações que tratam de diversos temas ligados à responsabilidade social empresarial e sustentabilidade.

Muitos destes instrumentos facilitam o processo de compra, pois controlam aspectos de extração da matéria-prima e fabricação de produtos se tornando uma útil ferramenta de garantia de compra de produtos que respeitem o meio ambiente e a sociedade dispensando a realização de visitas, auditorias ou envio de documentos comprobatórios adicionais.

Conheça um pouco mais sobre cada um e seu aspecto que está diretamente ligado à cadeia de suprimentos:

FAIRTRADE (OU COMÉRCIO JUSTO)

Garante o pagamento de preços justos aos produtores e um valor adicional que deve ser utilizado na melhoria das suas condições socioeconômicas, sempre com respeito ao meio ambiente.

www.fairtrade.net

Padrão internacional certificável.

FÓRUM AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL

Tem como missão mobilizar lideranças de diversos segmentos sociais, promover diálogo e cooperação para articular ações, visando a uma Amazônia justa e sustentável. Prioriza a discussão de temas indicados na plenária de sua fundação: formação de uma cultura em favor da sustentabilidade, construção de compromissos de boas práticas produtivas, valorização do conhecimento tradicional, estímulo ao desenvolvimento científico e tecnológico para a sustentabilidade, demanda de ações estaduais para a proteção de direitos, apoio ao desenvolvimento sustentável, e fomento ao diálogo entre organizações e redes dos países amazônicos.

www.forumamazoniasustentavel.org.br

ISO26000

Norma de diretrizes de responsabilidade social que ainda está em construção, com conclusão prevista para 2010. Os temas centrais são: direitos humanos, práticas de trabalho, desenvolvimento social e econômico da comunidade, questões dos consumidores, meio ambiente, práticas operacionais justas e governança organizacional.

www.iso.org/sr

Norma internacional não certificável (em elaboração).

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL

Ferramenta voluntária que atesta a origem da matéria-prima florestal em um produto. A certificação garante que a empresa ou comunidade maneja suas florestas de acordo com padrões ambientalmente corretos, socialmente justos e economicamente viáveis.

www.fsc.org.br

Padrão internacional certificável.

PROGRAMA EMPRESA AMIGA DA CRIANÇA

Incentiva o investimento social privado em ações para a infância e adolescência e apoia as empresas na qualificação de suas ações, para que estejam em consonância com o Estatuto da Criança e do Adolescente. Ao ser reconhecida como “Amiga da Criança”, a empresa pode utilizar o selo em seus produtos.

www.fundabrinq.org.br

Selo brasileiro não certificável.

PACTOS EMPRESARIAIS SETORIAIS E TEMÁTICOS DETERMINAM O COMPROMISSO PÚBLICO DA EMPRESA

Pacto pela Integridade e Combate à Corrupção, Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo, Pacto da Pecuária, Pacto da Soja, Pacto da Madeira.

www.ethos.org.br

Pactos nacionais, voluntários, não certificáveis.

PROGRAMA CAFÉS SUSTENTÁVEIS DO BRASIL

Iniciativa desenvolvida pela Associação Brasileira de Indústria de Café (ABIC) que tem o objetivo de, por meio de parcerias, promover a sustentabilidade e a qualidade em toda a cadeia do café, desde o processo agrícola, passando pelo beneficiamento, até o processo de torrefação.

www.abic.com.br

Padrão brasileiro certificável.

CARTA DA TERRA

“Código” de normas éticas e morais, com orientações e metas práticas para que a humanidade avance no processo de criar um mundo baseado no desenvolvimento sustentável. Cobre quatro temas agrupados em 16 princípios, tendo dois deles forte relação com a cadeia de suprimentos.

5º Proteger e restaurar a integridade dos sistemas ecológicos da Terra, com especial preocupação com a diversidade biológica e os processos naturais que sustentam a vida.

6º Prevenir o dano ao meio ambiente como o melhor método de proteção ambiental e quando o conhecimento for limitado, tomar o caminho da prudência.

7º Adotar padrões de produção, consumo e reprodução que protejam as capacidades regenerativas da Terra, os direitos humanos e o bem-estar comunitário.

10º Garantir que as atividades econômicas e instituições em todos os níveis promovam o desenvolvimento humano de forma equitativa e sustentável.

www.earthcharter.org

Iniciativa global adotada por empresas, não certificável.

INDICADORES ETHOS DE RSE

Ferramenta de autodiagnóstico para que as empresas avaliem suas práticas de RSE em sete temas, e um que trata dos fornecedores

<http://indicadores.ethos.org.br>

Ferramenta brasileira com tradução para o espanhol, não certificável.

INSTITUTO BIODINÂMICO

Garante conformidade com leis sanitárias, ambientais e trabalhistas nacionais da empresa e de seus fornecedores de matéria-prima. Também tem atuação na América do Sul e ao todo são 13 tipos de selos.

www.ibd.com.br

Padrão brasileiro certificável.

SA8000

Inclui requisitos ligados a questões de trabalho com foco em funcionários e fornecedores: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, jornada de trabalho, remuneração e sistema de gestão.

www.sa-intl.org

Padrão internacional certificável.

PACTO GLOBAL

Iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em dez princípios.

<http://www.pactoglobal.org.br>

Iniciativa global onde a empresa se torna signatária dos dez princípios, não certificável.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Diretrizes internacionais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade contemplando dados ambientais, econômicos e sociais. Do conjunto de indicadores, quatro têm forte relação com a cadeia de suprimentos, ligados aos temas de direitos humanos, trabalho forçado ou análogo ao escravo e trabalho infantil.

www.globalreporting.org

Padrão internacional não certificável.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS

A NBR 16001 estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema da gestão da responsabilidade social, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros, seus compromissos éticos e sua preocupação com a: promoção da cidadania; promoção do desenvolvimento sustentável; e transparência das suas atividades.

Dentre os aspectos cobertos o que tem ligação direta com a cadeia de suprimentos é o da “promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros”.

www.abnt.org.br

Padrão brasileiro certificável.

4.4 COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS

Não apenas no varejo, mas em todos os setores da economia, a demanda por boas iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial vem crescendo. Como a maioria das empresas não tem expertise nessas práticas, mirar-se no exemplo dos que já trilham essa rota é uma forma de caminhar com mais segurança. Com esse espírito nasceu o Programa Tear (Tecendo Redes Sustentáveis), cuja metodologia visa aumentar a competitividade e a sustentabilidade das pequenas e médias empresas (PMEs) e ampliar suas oportunidades de mercado; a metodologia foi criada pela primeira edição do programa, promovido pelo Instituto Ethos e pelo Fundo Multilateral de Investimento (Fumin), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Para alcançar essas metas, empresas estratégicas em sete setores da economia, com experiências avançadas em responsabilidade social empresarial (RSE), ancoraram o programa. Elas selecionaram entre 15 e 20 PMEs de sua cadeia de valor (entre fornecedores e clientes), com as quais se comprometeram a trabalhar para a incorporação e ampliação de uma gestão socialmente responsável nos processos internos e no relacionamento com suas partes interessadas.



Banco de Imagens Shutterstock

Tear: a arte de construir somando

Os sete setores envolvidos eram: açúcar e álcool; construção civil; energia elétrica; mineração; petróleo e gás; siderurgia, e varejo.

Além das empresas-âncoras, instituições e entidades empresariais regionais e setoriais contribuíram na disseminação da metodologia de trabalho para outras empresas e cadeias de valor.

O programa contou com a participação direta de nove empresas de grande porte que funcionam como âncoras e de 108 PMEs pertencentes às oito cadeias de valor assinaladas, envolvendo ainda outras 800 empresas durante as ações de mobilização. Contou também com a parceria de entidades empresariais setoriais, regionais e nacionais.

Alguns dos resultados encontrados:

Maior incorporação da sustentabilidade na gestão

- 100% das PMEs elaboraram sua Missão, buscando incorporar o tema da sustentabilidade
- 10% das PMEs implementaram o seu Código de Conduta no 1º ano. Este número aumentou para 63% no 2º ano
- 51 casos inseridos no Banco de Práticas do Ethos que relatam práticas de RSE realizadas a partir do programa (governança, público interno, meio ambiente, fornecedor, cliente, comunidade)
- Ao todo foram elaborados 1.098 planos de ação, 712 foram implementados e destes, 320 planos de ação estavam relacionados com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
- No 1º ano 50% das PMEs haviam elaborado seu relatório socioambiental. No 2º ano, 87% das PMEs elaboraram seu relatório socioambiental

Aprofundamento das relações comerciais com os parceiros envolvidos

- 4 grupos alinharam, durante os encontros do Tear, demandas específicas pertinentes ao relacionamento na cadeia de valor (âncora-PMEs)
- 95% das PMEs estão satisfeitas com as relações comerciais mantidas com a empresa âncora
- 66% das PMEs afirmaram que as medidas de RSE implementadas contribuíram para melhorar suas relações comerciais com as grandes empresas

- Após as primeiras reuniões de trabalho diversos fornecedores participantes, que eram concorrentes entre si no mesmo serviço ou produto, tornaram-se parceiros na construção de uma nova forma de fazer negócio

Acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e serviços

- Através da análise dos seus pontos fortes e fracos e mapeamento de partes interessadas algumas PMEs elaboraram estratégias, implementaram e obtiveram resultados positivos como:
 - equilíbrio entre faturamento x cliente
 - incorporação de aspectos socioambientais no processo de desenvolvimento do seu produto final ou prestação de serviço
 - identificação de agregação de valor no seu produto/serviço atual

Ganhos de competitividade e produtividade

- 130 novos clientes e 57 novos fornecedores foram incluídos nas relações comerciais devido a participação no Programa Tear
- 71% afirmam que melhoraram as relações comerciais com as suas cadeias de valor

BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELAS EMPRESAS COM O APRIMORAMENTO DAS RELAÇÕES COM SUA CADEIA DE VALOR		
	Nº de empresas	%
Melhor diálogo ou resolução de conflitos	55	66%
Melhores negociações de venda	31	37%
Maior compromisso com prazos	24	29%
Maior compromisso com qualidade	40	48%
Ampliação do volume de negócios	26	31%
Diminuição dos riscos e problemas	43	52%

A PERCEÇÃO DAS EMPRESAS SOBRE O IMPACTO DO TEAR EM SEUS INDICADORES ECONÔMICOS

	Nº de respostas afirmativas	%	
A implementação de ações decorrentes da participação no programa Tear trouxe redução de custo para as empresas	55	66%	PRESENTE
A implementação de ações decorrentes da participação no programa Tear trouxe aumento de receita para as empresas	31	37%	
Houve redução de custos na empresa ocasionado por fatores externos à seu negócio	24	29%	
Houve aumento de receita na empresa ocasionadas por fatores externos à seu negócio	40	48%	
Acreditam que a implementação de ações decorrentes da participação no programa Tear trará redução de custos para a empresa	26	31%	FUTURO
Acreditam que a implementação de ações decorrentes da participação no programa Tear trará aumento de receita para a empresa	43	52%	

5. Dilemas, desafios e benefícios

Agregando valor à cadeia

São muitos os motivos pelos quais uma empresa busca desenvolver e contribuir com sua cadeia de suprimentos sendo os mais recorrentes:

- Estimulo do fornecedor à profissionalização e adequação aos padrões de mercado;
- Promoção de atividades conjuntas de treinamentos;
- Identificação das condições de pagamento e negociação que respeitem a capacidade financeira de pequenos fornecedores;
- Criação de fóruns de discussão e diálogo sobre temas pertinentes à relação comercial e das parcerias estabelecidas.

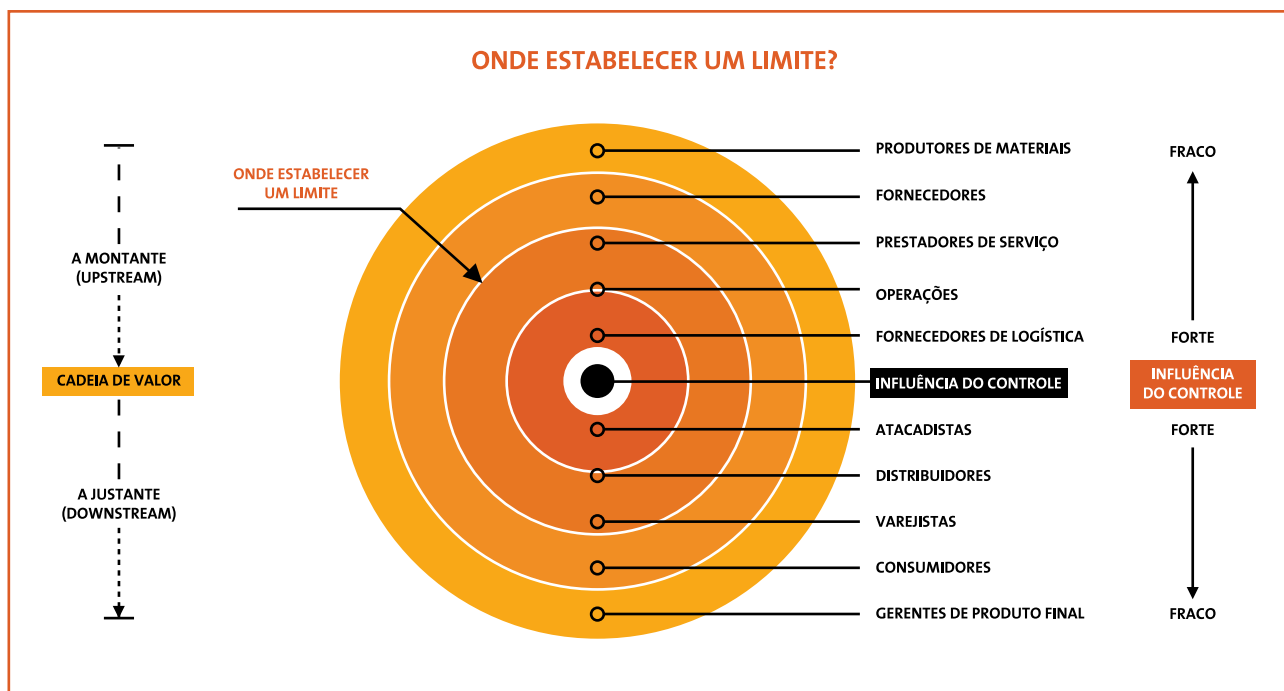
Mas também são muitas as dificuldades e dilemas impostos às empresas que querem percorrer esse caminho:

- Adotar ou não algum padrão de certificação?
- Fornecedores do porte micro e pequeno conseguirão se adequar às demandas a curto ou médio prazo?
- Fornecedores de grande porte vão aceitar os compromissos colocados e realizarão trabalhos em parceria?

- Percorrer o equilíbrio entre estímulos e exigências de RSE feitas aos fornecedores com avanços em práticas próprias no seu cotidiano, principalmente nas relações com eles (A mudança começa em casa!).
- Como combinar princípios éticos nos contratos? É necessário ter processos de verificação externos?
- Decisão final de substituição do fornecedor que não se alinhou ou atendeu aos requisitos por desinteresse ou por não querer fazer parte da proposta colocada.
- Como trabalhar com a cadeia de suprimentos na forma de parceria substituindo a relação de poder que historicamente é consolidada, até pela visão dos próprios fornecedores?

Qual deve ser o limite de atuação e controle da sua cadeia? Como priorizar os fornecedores que serão trabalhados? Este é um dos pontos de partida para qualquer estratégia de trabalho com a cadeia de suprimentos (veja quadro na página seguinte).

Para todos estes pontos não existem respostas prontas ou garantias de sucesso, mas para tanto em qualquer panorama é importante estabelecer um canal de diálogo e mecanismos para identificar as maiores dificuldades dos fornecedores.



Existem alguns momentos específicos que se transformam em oportunidades para estabelecer o diálogo com os elos da sua cadeia de suprimentos:

- Na qualificação, que pode estar contemplada para alguns fornecedores ou em programas específicos;
- No cadastro, momento inicial da entrada do fornecedor na empresa;
- Na seleção (quando já não é feito no cadastro), justamente para alinhar e estabelecer que determinado critério de RSE será analisado durante o processo de cotação/concorrência;
- Na contratação, momento que antecede o desenvolvimento do serviço ou entrega do produto para o qual está sendo contratado;
- Na avaliação, momento posterior ao desenvolvimento do serviço ou entrega do produto para o qual foi contratado;
- No destrato, momento de encerramento do contrato, principalmente se existe algum retorno ou alinhamento importante a ser feito e que diferencie de encerramentos cotidianos; e
- A qualquer momento, quando a empresa adota compromissos ou políticas corporativas que tenham relação direta com os fornecedores.

Vantagens para o fornecedor

Os fornecedores também são beneficiados de diversas maneiras:

- Capacitação empresarial;
- Transferência de know-how (ou experiência) e tecnologia;
- Se o fornecedor participar de algum programa ou iniciativa que conte com encontros presenciais ainda se beneficiará com:
 1. desenvolvimento de melhores vínculos comerciais e aprimoramento dos relacionamentos;
 2. troca de experiências com outros fornecedores;
 3. contribuição de forma estruturada às consultas e propostas da empresa que coordena o programa ou iniciativa.

Vantagens para empresa e fornecedor

Existem aspectos em que os dois lados da cadeia se beneficiam:

- maior incorporação da sustentabilidade em sua própria gestão;
- maior transparência e alinhamento de valores éticos nas relações comerciais;
- acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e serviços;

- *competitividade e produtividade atendendo a critérios de sustentabilidade;*
- *compartilhamento de horizontes comuns;*
- *estabelecimento de parcerias;*
- *modelo e referência para o desenvolvimento de programas no seu segmento de atuação;*
- *visibilidade e projeção (podendo ser nacional ou internacional, dependendo do impacto positivo gerado);*
- *contribuição para a sustentabilidade da sociedade e do planeta.*

6. Conclusões

Para gerir cadeias produtivas tão complexas rumo a práticas sustentáveis, as empresas têm grandes desafios pela frente. Um grande entrave a essa visão é a dificuldade de operacionalizar o desenvolvimento sustentável. Mas com o esforço e a vontade de um grupo de empresas líderes, dispostas a romper com as estruturas tradicionais, fica mais fácil estimular fornecedores e clientes a, em primeiro lugar, pensarem de maneira sustentável.

Para o pesquisador Luiz Carlos de Macedo, do GVcev - Centro de Excelência em Varejo da FGV, é preciso que o mercado esteja aberto e educado para uma nova forma de desenvolvimento. “É louvável que já existam organizações empresariais liderando novas formas de se fazer negócios, com elevados padrões de responsabilidade corporativa e com mais consciência de seus impactos. Mas, por outro lado, talvez o ser humano – que é parte fundamental do sistema e agente de mudanças na sociedade e nas empresas – ainda não tenha dado conta sobre o quanto é difícil a tarefa de pensar o processo da sustentabilidade. Por isso, é imprescindível a reflexão profunda sobre o tema, principalmente, quando ela é baseada na prática cotidiana”, diz.

Praticar responsabilidade social significa assumir posturas éticas e ampliar a visão do negócio, integrando as práticas sustentáveis às diretrizes corporativas, de modo que elas se confundam com o dia-a-dia da empresa.

O varejo representa um dos setores com grande potencial de contribuição para a melhoria da sociedade. Seja pela possibilidade de influenciar positivamente as duas pontas da sua cadeia produtiva – o fornecedor e o consumidor –, seja por sua vocação em transformar a realidade que o cerca e em estabelecer vínculos sustentáveis na sua cadeia de valor, não considerando somente seus objetivos econômicos e comerciais, mas se preocupando com o impacto ambiental de seus produtos e serviços e assumindo seu papel na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Finalmente, deve ser ressaltado que o varejo tem muitos pontos importantes que devem ser considerados para que o setor evolua de maneira consistente no caminho da sobrevivência responsável e sustentável.

Entre eles: a necessidade de adequação de uma parcela das empresas à legislação trabalhista e fiscal; a erradicação do trabalho infantil na sua cadeia de valor; e o uso excessivo de embalagens, que ocasiona um grande volume de resíduos do descarte pós-consumo.

7. O Wal-Mart e sua cadeia produtiva

Por entender o peso do seu papel no bom funcionamento da cadeia produtiva, o Wal-Mart tem procurado influenciar de maneira positiva todos os elos da cadeia. Ao adotar práticas responsáveis e sustentáveis no dia-a-dia de suas operações, o Wal-Mart tem estimulado os fornecedores a se adaptarem aos novos tempos. Não apenas os que compõem com produtos nas gôndolas, mas também os envolvidos nas áreas de logística e de construção de lojas.

Ser líder em sustentabilidade e ser o melhor canal entre o consumidor e o fornecedor são duas das estratégias da empresa no Brasil. Aqui, onde aportou em 1995, a rede atua em várias frentes do varejo: hipermercado, supermercado, mercados de vizinhança e atacado. Tem 345 lojas espalhadas por 17 Estados e no Distrito Federal e 75.000 associados.

Para dar conta de gerir simultaneamente esse conjunto de cadeias produtivas, o Wal-Mart também investe na relação com sua rede de fornecedores: desde encomendar produtos com diferenciais em sustentabilidade para parceiros estratégicos, até dar suporte técnico para pequenos produtores se desenvolverem. O grupo varejista estende à cadeia produtiva os compromissos socioambientais que assume, investindo na conscientização, na multiplicação de boas práticas, em encontros exclusivos para fornecedores e em outras ações pontuais.

São aqueles que apresentam o melhor desempenho ambiental ao longo de seu ciclo de vida, com função, qualidade e nível de satisfação igual ou melhor, se comparado com um produto-padrão (Guia de Compras Públicas Sustentáveis – FGV Editora).

7.1 INCENTIVO A BOAS PRÁTICAS

Desde 2005 a empresa se orienta por metas ambientais globais, organizadas em três pilares: Clima e Energia, Resíduos e Produtos.

- O pilar Clima e Energia concentra ações de redução do consumo de energia e uso de tecnologias e práticas mais eficientes e de menor impacto no que se refere aos sistemas logísticos e às construções.
- O pilar Resíduos está focado no aprimoramento da gestão, com a redução do consumo de matéria prima, reutilização e reciclagem de materiais e a correta destinação final do material descartado.
- Em Produtos, a companhia tem trabalhado com seus fornecedores para considerar as características ambientais e sociais dos produtos, avaliando o processo de produção e de transporte de mercadorias.

Com base nos desafios e riscos ligados à cadeia produtiva o Wal-Mart privilegia parceiros que respeitem:

- a legislação aplicável
- a correta remuneração e a correta jornada de trabalho
- a não-tolerância de trabalho forçado ou escravo na cadeia produtiva do fornecedor
- o Estatuto da Criança e do Adolescente
- os Direitos Humanos
- ambiente de trabalho saudável
- a Legislação Ambiental e Florestal

7.2 CLUBE DOS PRODUTORES

No Wal-Mart, um exemplo de parceria-bem sucedida é o Clube dos Produtores, iniciativa que alcança mais de 3 mil pequenos e médios produtores em nove Estados. Eles recebem assistência de agrônomos, que



Acervo Wal-Mart Brasil

Clube dos Produtores: preço justo e correto, produtos de qualidade

ensinam as melhores técnicas de plantio e de gestão de negócios. O programa também dá orientações sobre logística, boas práticas trabalhistas, cuidados com o meio ambiente e comercialização. Os participantes garantem, assim, a venda dos seus produtos a um preço justo e correto, eliminando os intermediários da cadeia.

Trata-se de um modelo de negócio que dá visibilidade ao produtor, ao permitir seu acesso ao mercado de varejo pelas portas do grupo Wal-Mart Brasil. O resultado é o trabalho mais bem estruturado no campo com reflexos em toda a economia local.

Iniciado há seis anos na região Sul, o programa já reúne cerca de 3.5 mil produtores que abastecem com cerca de 850 itens as seções de hortifrutigranjeiros, açougue, peixaria, padaria, fiambreteria e mercearia.

QUALIDADE NAS DUAS PONTAS DA CADEIA DO CLUBE

Ser parte do Clube dos Produtores garante a venda de produtos por preço justo sem intermediários e com o Selo do Clube dos Produtores, um diferencial importante na disputa pela atenção dos clientes nas gôndolas. O Wal-Mart promove auditorias anuais para certificar os produtos. O monitoramento envolve todas as etapas de produção, em temas ligados ao meio ambiente, higiene, segurança alimentar, relação com funcionários e colaboradores, aspectos legais e tributários. Além do selo, os produtos recebem sinalização especial nas lojas, para que o consumidor perceba seus diferenciais de sustentabilidade.



Acervo Wal-Mart Brasil

CRESCIMENTO CONSISTENTE

As compotas e geléias de frutas vermelhas do casal Evandro e Marinês Andreazza, de Caxias do Sul (RS), podem ser encontradas nas prateleiras do Wal-Mart em São Paulo e na região Sul. O que era apenas uma forma lucrativa de aproveitar os excedentes da produção de morangos, amoras e framboesas virou negócio. Graças à parceria com o Wal-Mart e ao apoio técnico obtido por meio do Clube dos Produtores, a produção diária saltou de 100 kg para 800 kg, o que exigiu a contratação de mais funcionários – antes era um, hoje são 30. A variedade de doces também aumentou de três para 16. “Com incentivos e orientações de adequação às normas exigidas, crescemos devagar, mas de forma contínua e consistente”, destaca Andreazza.

O crescimento veio atrelado à preocupação com as questões sociais e ambientais. “Além de cumprir todas as exigências do Wal-Mart, utilizamos métodos próprios de rastreamento, que nos permitem, por exemplo, identificar os fornecedores envolvidos na produção de cada lote”, explica.

7.3 FOCO NO REGIONAL

O Wal-Mart entende que respeitar e atender às necessidades de cada região é vital para o negócio. Por isso, investe na participação de fornecedores regionais na composição das lojas: eles já representam 15,5% dos produtos da mercearia e 71,1% dos perecíveis nas compras da rede no varejo. Nas diferentes lojas do Wal-Mart em todo o país é possível encontrar produtos e serviços de caráter regional, reflexos da riquíssima diversidade cultural do Brasil

7.4 PARCERIAS DE VALOR

Em seu relacionamento com seus fornecedores, o Wal-Mart adota um modelo de estímulo mútuo e crescimento integrado, visando consolidar uma rede de negócios sustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental. A transparência e a comunicação franca fortalecem os vínculos com os parceiros.

Em reuniões periódicas ou fóruns temáticos as empresas alinham e compartilham valores e metas, trocam experiências e buscam novas oportunidades de desenvolvimento conjunto. Há ainda um fórum semestral, que reúne os executivos do Wal-Mart e dos principais fornecedores, para debater o desenvolvimento de planos de negócios conjuntos.

No começo de 2008 o Wal-Mart incorporou o tema da sustentabilidade nos encontros com os fornecedores. Assim, ficou mais fácil mapear as iniciativas de cada parceiro, esclarecer dúvidas sobre o alcance e a natureza dessas iniciativas e disseminar o interesse e a preocupação com o tema entre as empresas dos mais variados portes. Desde então, os fornecedores vêm sendo continuamente incentivados a adotarem práticas de responsabilidade social empresarial e a realizarem experiências inovadoras em parceria com o Wal-Mart. Foi a partir desses encontros que o Wal-Mart desenvolveu, junto com a Coca-Cola, o projeto estações de reciclagem, hoje presentes em 290 lojas da rede.

Em um desses fóruns, dez fornecedores foram convidados a propor um projeto completo de sustentabilidade para pelo menos um de seus produtos ou categorias. O objetivo era avaliar e melhorar o ciclo de vida do produto ou categoria, considerando seus impactos ambientais e estabelecendo melhores práticas:

- **Neutralização de carbono**
- **Gestão de resíduos**
- **Transporte sustentável**
- **Eficiência das embalagens**
- **Produção mais limpa/ecoeficiência**
- **Integração comunitária por meio de cooperativas de catadores de lixo**



2.962 PRODUTOS COM VALORES SOCIOAMBIENTAIS

Atualmente quase 3.000 produtos com diferenciais de sustentabilidade estão disponíveis no Wal-Mart. O Wal-Mart também foi pioneiro na oferta de produtos sustentáveis desenvolvidos por empresas parceiras, como a Hanesbrands (Zorba), Procter&Gamble (P&G), Unilever, Estrela e Kimberly-Clark. Um exemplo é a Zorba Bambu: a cueca ecológica da Hanesbrands foi o primeiro produto com diferenciais de sustentabilidade da linha têxtil do Wal-Mart no Brasil, comercializada desde 2007. Fabricada com 94% de fibras de bambu e 6% de elastano, tem toque macio e propriedades desodorantes.

7.5 MARCA PRÓPRIA

O Wal-Mart faz todos os esforços para que os produtos comercializados com sua marca própria incorporem diferenciais de sustentabilidade. Alguns exemplos são o sabão Top Max Cleaned, o telefone reciclado, a batata frita e as embalagens cartonadas de alguns produtos.

Sabão de óleo de cozinha

O sabão Top Max Cleaned é feito com o óleo de cozinha usado que os clientes depositam nas estações de reciclagem das lojas e do óleo recuperado de nossas próprias cozinhas. Além de evitar que o óleo pós-consumo seja depositado no meio ambiente (onde é altamente contaminante), o produto final tem a mesma qualidade de um produto convencional, é livre de fosfatos e ainda tem preço mais acessível.

Telefone reciclado

Desenvolvido pelo fabricante Ibrateli a pedido do departamento de Compras do Wal-Mart, o telefone é feito com componentes reciclados de gabinetes de computador e é o item mais jovem da lista de produtos com diferenciais de sustentabilidade com marca própria do Wal-Mart.

Acervo Wal-Mart Brasil



Embalagens mais sustentáveis para produtos da marca

Embalagem com menos solvente

Negociações com o fornecedor da batata frita das marcas BIG, Nacional e Mercadorama resultou em modificação no sistema de impressão das embalagens, eliminando o uso de solventes e diminuindo a emissão de gases que causam o efeito estufa.

Embalagens FSC

Desde 2008 tanto as embalagens de hastes flexíveis quanto as caixas de cereais da marca Great Value são certificadas pelo Forest Stewardship Council (FSC), que garante que o papelão usado é subproduto de madeira obtida em florestas de manejo sustentável. Os princípios da certificação florestal FSC para uma gestão florestal sustentável

1. O cumprimento das leis nacionais e acordos internacionais.
2. A manutenção dos direitos e responsabilidades da propriedade.
3. Que se observem os direitos dos povos indígenas.
4. O respeito dos direitos do trabalho e das comunidades locais.
5. A promoção do uso eficiente dos múltiplos benefícios da floresta.
6. A existência de uma Plano de Manejo Florestal com objetivos claros.
7. A conservação da biodiversidade.
8. O resultado e avaliação deste tipo de gestão.
9. A conservação das florestas de alto valor ecológico.
10. Que a gestão dos cultivos florestais se realize seguindo os critérios anteriores.

7.6 OS OUTROS ELOS DA CADEIA

No setor de varejo, as atividades do Wal-Mart representam cerca de 8% do impacto direto sobre o meio ambiente, e o restante se distribui entre outros agentes da cadeia de valor, como fornecedores e clientes. Por meio do relacionamento com todos os seus públicos (*stakeholders*), o Wal-Mart busca estimular positivamente toda a cadeia para a adoção dos princípios de sustentabilidade. A empresa está atenta aos riscos e oportunidades embutidos nas diferentes conexões de sua complexa cadeia de valor. E promove ações para incentivar cada um a fazer a sua parte.

Transportes

Em 2008, para engajar os fornecedores nas metas de redução do impacto ambiental das operações, o Wal-Mart promoveu o 1º Fórum de Sustentabilidade em Transportes. O encontro reuniu parceiros transportadores, representantes de montadoras de veículos, distribuidoras de combustíveis, empresas de consultoria e órgãos ambientais. Com base nos debates, foi possível traçar novos programas que serão implementados nos próximos meses e anos, o que inclui desde a utilização de materiais mais sustentáveis na fabricação de veículos, até modificações nos veículos atuais com foco na redução do consumo de combustíveis. As transportadoras conheceram o que há de novidade em iniciativas sustentáveis em transporte, nas categorias de energia, veículo, operações e responsabilidade socioambiental, e também puderam compartilhar suas próprias experiências com outros fornecedores.

Construções

Dentro de sua meta de avançar na sustentabilidade em todos os níveis de sua cadeia, o Wal-Mart propôs aos construtores de suas lojas que incorporassem tecnologias de redução no consumo de água e energia. A loja de Campinho, no Rio de Janeiro, foi a primeira a adotar o conceito integral de ecoeficiência, seguida pela loja Wal-Mart Morumbi, em São Paulo.



Arquivo Wal-Mart Brasil

CAMPINHO, A PRIMEIRA LOJA ECOEFICIENTE

Na parede da fachada foi plantada uma trepadeira que reduz a absorção do calor externo para dentro da loja. A parede foi construída com blocos feitos de isopor, isolante térmico que é sete vezes mais eficaz em impedir a passagem de calor do que os convencionais de concreto. Essa tecnologia permitiu poupar energia em decorrência do uso menos frequente do ar condicionado – além de contribuir para a diminuição do calor emitido pela loja, o que deixa o entorno mais fresco.

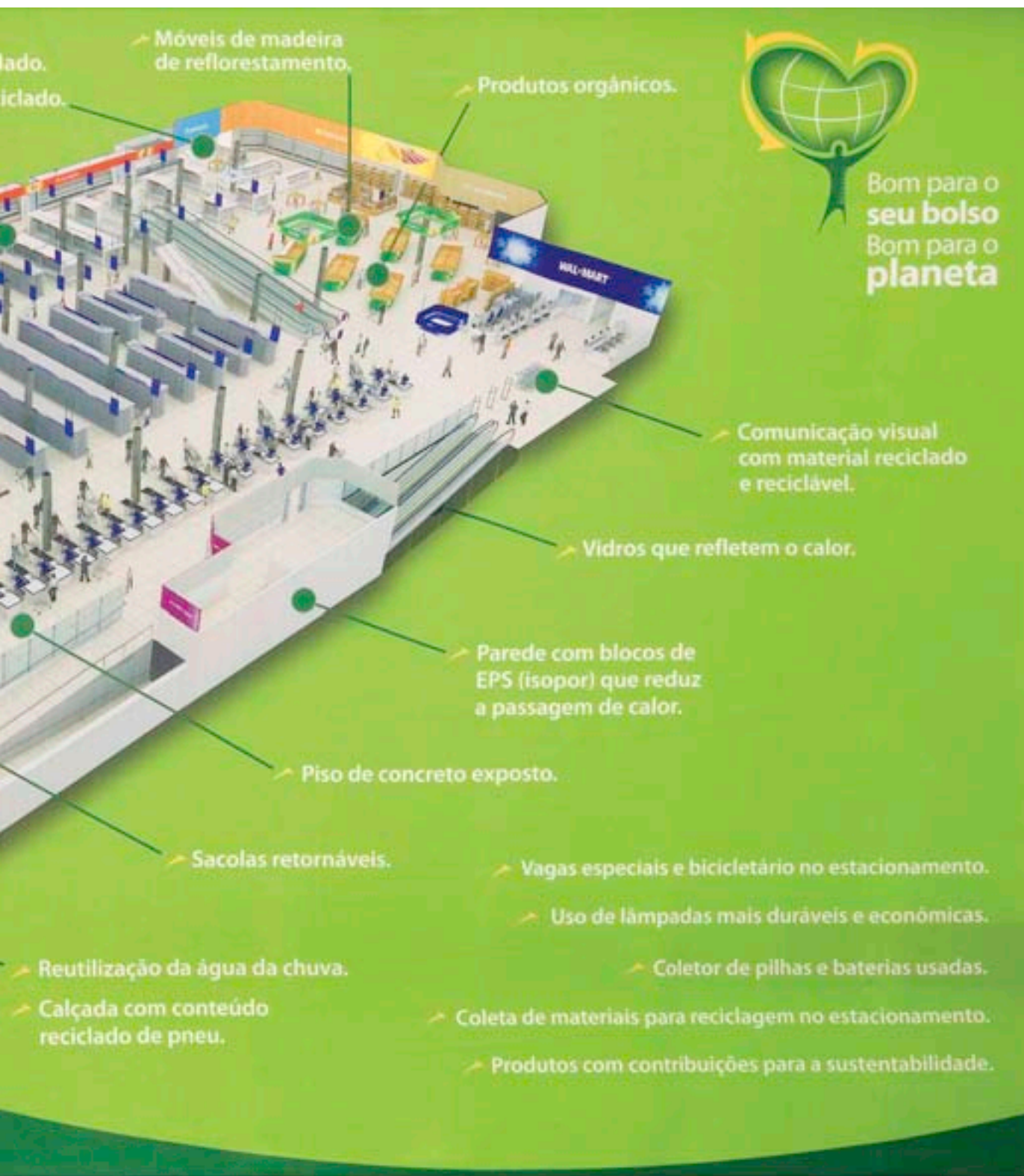
*“Qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou por ele ser afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar stakeholder quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos.” (Instituto Ethos)
Na tradução de stakeholders do inglês para o português encontramos usualmente o termo partes interessadas.*

Esta loja é ecoeficiente porque tem:

- Pastilhas de vidro reciclado.
 - Portas com plástico reciclado.
 - Refrigeração eficiente.
 - Iluminação mais eficiente.
 - Ar-condicionado inteligente.
 - Aproveitamento de luz natural.
 - Poste que utiliza energia solar.
 - Paredes pintadas com tinta clara e não poluente.
 - Parede verde.
 - Mictórios que não usam água.
 - Descargas a vácuo.
 - Fechamento automático nas torneiras.
 - Letreiros com luzes especiais.
- 



WAL*MART LOJA ECO



Cadeias produtivas inovadoras para a construção de lojas mais sustentáveis.

Replicando a experiência acumulada na construção da unidade de Campinho/RJ em 2008, o Wal-Mart inaugurou em abril de 2009 a primeira loja eco-eficiente de São Paulo, no bairro Morumbi. A nova loja – que consumirá 25% menos energia e 40% menos água - conta com 62 iniciativas socioambientais, implementadas com a parceria criativa de diversas cadeias produtivas, no projeto e na construção, das áreas de energia, recursos hídricos, iluminação, saneamento, reciclagem, construção civil e urbanismo e locomoção entre outras.



Alimentos industrializados, artigos de papelaria e de vestuário: novas cadeias produtivas gerando produtos mais sustentáveis



O Wal-Mart disponibiliza para seus clientes cerca de 2.500 produtos mais sustentáveis

8. Anexo

BREVE EXPLICAÇÃO SOBRE OS DIFERENTES MECANISMOS DE INDUÇÃO EXISTENTES NO MERCADO

- **Legislação:** leis, decretos e outros instrumentos legais aplicáveis no Brasil;
- **Auto-regulação certificável:** padrões nacionais e internacionais passíveis de auditoria e certificação; e
- **Auto-regulação não-certificável:** princípios, normas e outras iniciativas de mercado, que podem ser voluntárias ou não.

Não temos uma legislação específica para a cadeia de suprimentos, mas existem várias leis com forte relação com fornecedores e temas ligados à RSE. Portanto, muito do que vemos em cláusulas contratuais, códigos de conduta ética e outros instrumentos adotados pelas empresas para chamar a atenção de determinado ponto crítico e relevante já consta na legislação brasileira. Confira abaixo alguns exemplos.

Com relação:

- **Ao respeito aos direitos humanos:** no preâmbulo da Constituição Federal brasileira ressaltando uma parte do texto “XLI – a lei punirá qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais”.
- **Ao trabalho forçado:** na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) no art. 483 “a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato”; na portaria nº 540/2004 art. 2º que trata da inclusão do infrator no Cadastro de Empregadores que tenham mantido trabalhadores em condições análogas à de escravo; e no decreto-lei nº 2.848/40 do Código Penal que prevê pena e multa para o infrator referente às diferentes situações que podem ser impostas ao trabalhador e que caracterizam o trabalho análogo ao escravo.
- **Ao trabalho infantil:** na Constituição Federal brasileira em seus art. 6º e 7º; na lei nº 8.069/90 que é o Estatuto da Criança e do Adolescente que

estabelece, dentre outros, critérios para o trabalho infantil; na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) nos art. 402 e 403; e também o Brasil tem decreto nº 4.134/02 que promulga a Convenção nº 138 e a Recomendação nº 146 da Organização Internacional do Trabalho sobre a Idade Mínima de Admissão ao Emprego.

- **À gestão dos impactos ambientais:** na Constituição Federal em diversos art. 23, 24, 170, 186, 225 e que deixa claro que o meio ambiente deve ser preservado, a poluição controlada e os recursos naturais devem ser utilizados de forma adequada; também está presente no Código Civil Brasileiro em seu art. 1.228 que trata sobre o direito de propriedade e usos; na lei nº 6.938/81 que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências; no decreto nº 99.274/90 que regulamenta sobre a criação de Estações Ecológicas e Áreas de Proteção Ambiental e sobre a Política Nacional do Meio Ambiente; na lei nº 9.605/98 que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente; e temos outros decretos que promulgaram a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima e Protocolo de Quioto.
- **A redução, reutilização e reciclagem:** em diversas resoluções do CONAMA para tratar especificamente de alguns produtos ou resíduos como os pneus, pilhas e baterias, resíduos dos serviços de saúde, resíduos da construção civil, embalagens vazias de agrotóxicos e óleo lubrificante.
- **A concorrência:** no âmbito da Constituição Federal em seus art. 146-A, 170 e 173; na lei nº 8.884/94 que transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em Autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências; e também na lei nº 8.137/90 que define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo.
- **Ao cumprimento das obrigações fiscais e legais:** previsto em diversos instrumentos como Constituição Federal em seus art. 5º, 30, 48; na lei nº 5.172/66 do Código Tributário Nacional; e da lei nº

8.137/90 que define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo.

- **Ao combate à corrupção:** previsto na promulgação da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adota pela Assembléia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003; na Convenção Interamericana contra a Corrupção; na Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais; e no Código Penal brasileiro que trata e prevê penas para atos de corrupção passiva, corrupção ativa, corrupção ativa em transação comercial internacional e tráfico de influências em transação comercial internacional.
- **A cadeia produtiva:** temos uma única legislação que trata deste ponto especificamente que é a lei 8.078/90 referente ao Código de Defesa do Consumidor em seus art. 3º que especifica o que é um fornecedor, art. 12 sobre responsabilidades do fabricante/produtor/construtor seja nacional ou estrangeiro, art. 18 sobre a responsabilização solidária dos fornecedores de produtos de consumo duráveis ou não duráveis, art. 19 sobre a responsabilidade do fornecedor perante ao produto como quantidade e rotulagem, art. 25 que declara inválido qualquer estipulação contratual com o objetivo de isentar ou atenuar as obrigações anteriormente estipuladas.

No que tange à relação com os consumidores existem itens específicos já regulamentados e garantidos sobre:

- **Acesso a informações adequadas:** está presente no Código de Defesa do Consumidor onde dispõe sobre a proteção do consumidor; e também na Constituição Federal em seu art. 150.
- **Consumo sustentável:** também presente no Código de Defesa do Consumidor em seu art. 51 “São nulas de pleno direito, entre outras, as cláusulas contratuais relativas ao fornecimento de produtos e serviços que: XIV - infrinjam ou possibilitem a violação de normas ambientais; XV – estejam em desacordo com o sistema de proteção ao consumidor.”; e na lei nº 8.137/90 que define crimes contra a ordem

tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências.

- **Direito ao recurso e reclamação:** presente tanto na Constituição Federal nos art. 5º e 6º como no Código de Defesa do Consumidor, de forma mais detalhada nos seus art. 18, 26, 35, 41 e 44.
- **Respeito à privacidade:** presente tanto na Constituição Federal no art. 5º e no Código de Defesa do Consumidor, de forma mais detalhada no art. 43.
- **Educação do consumidor:** descrita no Código de Defesa do Consumidor art. 4º.

Os artigos das leis e decretos acima citados podem ser lidos na íntegra na publicação Critérios Essenciais de Responsabilidade Social e seus Mecanismos de Indução no Brasil assim como práticas de gestão de diversas empresas que também estão lá descritas. (http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/criterios_essenciais_web.pdf).

BIBLIOGRAFIA

- *Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na cadeia de valor do varejo* por Luiz Carlos de Macedo – GVcev - Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP
- Site Instituto Akatu
- *Cadeias Produtivas* – artigo de Roberto Rodrigues na Folha de São Paulo caderno Dinheiro
- *Estratégia e Sociedade – O Elo entre Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social Empresarial* por Michael E. Porter e Mark R. Kramer – Harvard Business Review Dezembro/2006
- *Guia de Compras Públicas Sustentáveis* – FGV Editora
- *Guia Prático APAS (Associação Paulista de Supermercados) – Supermercado sustentável* – APAS (Associação Paulista de Supermercados – www.portalapas.org.br) e GVcev (Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP - www.fgv.br/cev/rsnovarejo)
- *Indicadores de Responsabilidade Social nas Empresas Varejistas* – FGV-EASESP (www.fgvsp.br/cev) e Instituto Ethos (www.ethos.org.br)
- *Sustentabilidade na Cadeia de Valor - 5º Seminário de Responsabilidade Social no Varejo 2007*
- *Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor* - Instituto Ethos
- *Protocolo de Limites da GRI – Global Reporting Initiative* (www.globalreporting.org)
- *Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor* – Instituto Ethos
- *Crítérios Essenciais de Responsabilidade Social e seus Mecanismos de Indução no Brasil* – Instituto Ethos (http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/criterios_essenciais_web.pdf)
- *Indicadores para avaliação de desempenho ambiental aplicáveis ao varejo supermercadista brasileiro* por Yuri Nogueira Feres - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo