

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA SOCIOAMBIENTAL

Construindo a Cadeia de Suprimentos do Futuro: um estudo de caso do Walmart Brasil

Building the supply chain of the future: a case study on Walmart Brasil

1º autor

Nome completo: Isabela Grespan da Rocha Teixeira

Titulação: Mestranda em Administração de Organizações

Vínculo: Faculdade de Economia e Administração – RP - USP

E-mail: isabela.grteixeira@usp.br

2º autor

Nome completo: Rogério Cerávolo Calia

Titulação: Professor Doutor

Vínculo: Faculdade de Economia e Administração – RP - USP

E-mail: calia@fearp.usp.br

3º autor

Nome completo: Marcos Fava Neves

Titulação: Professor Titular

Vínculo: Faculdade de Economia e Administração – RP - USP

E-mail: mfaneves@usp.br

RESUMO

Nos dias atuais, as empresas atuam em um contexto totalmente conectado. Elas fazem parte de uma rede com outras organizações no qual há forte relacionamento, conectividade e influencia entre elas, sendo que, as características do ambiente que as cercam podem, inclusive, moldar a forma de elaboração das suas estratégias e de se relacionarem com os *stakeholders*. Soma-se a essa conectividade, o aumento com as preocupações ambientais por parte da sociedade. Nesse contexto, as empresas ganharam visibilidade e precisam tomar alguns cuidados para não comprometerem sua imagem e a da rede a qual pertencem. Dessa forma, busca-se entender através de um estudo de caso como as metas do Walmart Brasil contribuíram para a elaboração de projetos de sustentabilidade que ultrapassaram as fronteiras verticais e se expandiram para as demais empresas que fazem parte da sua rede.

Palavras-chave: Rede, Cadeia de Suprimentos, Cadeia de Suprimentos Verde, Walmart Brasil.

ABSTRACT

Nowadays companies operate in a fully-connected context. They take part in a network of other organisations in which there are strong relationship, connectivity and mutual influence between them, including environmental characteristics which can shape the way how their strategies are elaborated and how they relate to their stakeholders. In addition to this connectivity, there are increasing environmental concerns on the part of the society. Within this context, companies have gained visibility and need to take care to avoid damaging the image of them and of the network to which they belong. By means of a case study, one seeks to understand how ALFA Brasil's goals contributed to the development of sustainability projects which went beyond the vertical frontiers and expanded to other companies in the network.

Keywords: Network, supply chain, green supply chain, Walmart Brazil.

1. Introdução

Com a evolução das práticas industriais e a instabilidade do cenário político e econômico, as organizações empresariais são levadas a se adaptarem constantemente. Desse modo, a forma de fazer negócio muda e fica cada dia mais dinâmica à medida que a globalização traz ameaças e oportunidades, e expande as fronteiras do mercado doméstico (BESANKO, 2006). Da mesma forma que a dimensão sobre a competição aumentou, a visibilidade das ações das empresas também cresceu, e cada vez mais as empresas estão sendo cobradas por sua atuação financeira, social e ambiental (CRAMER, 2004).

Nos últimos anos, percebe-se também um aumento nas preocupações relacionadas às mudanças climáticas, que podem ocorrer por ações antropogênicas e naturais. Estudos indicam que o equilíbrio energético do sistema climático tem sofrido interferência de diversos fatores como aumento na emissão de gases de efeito estufa (GEE), de aerossóis e também da radiação solar. Estes fatores podem estar relacionados com o aumento no uso de combustíveis fósseis e da terra, que elevam o nível de dióxido de carbono (CO₂) além do aumento das emissões de metano (CH₄) e óxido nitroso (N₂O) gerados, em sua maioria, pela agricultura (IPCC, 2007). Estima-se que do total dos agravos ao meio ambiente, 8% sejam causados somente pelas atividades das empresas varejistas e os 92% restantes, pela soma das atividades na cadeia (TRIUS, 2007 e WALMART BRASIL, 2010b).

Assim, é preciso estimular e disseminar políticas que visem à mitigação dos impactos causados em nosso planeta. Nesse sentido, estudar as empresas, sua rede de relacionamentos, e seu processo para disseminar metas sustentáveis pode trazer informações importantes para a sociedade e outras empresas que queiram seguir por esse caminho.

Diante do exposto, este artigo apresenta um estudo de caso da empresa Walmart Brasil com o objetivo de entender como as metas desse grupo contribuíram para a elaboração de projetos de sustentabilidade que ultrapassaram as fronteiras verticais da empresa expandindo para as demais empresas que fazem parte da sua cadeia de suprimentos.

2. Síntese da bibliografia fundamental

2.1. Redes e relacionamentos interorganizacionais

A palavra rede pode trazer diversos significados dependendo da forma como é usada. Podemos ter redes neurais, redes industriais, redes varejistas. Nesse sentido, não é recomendado usar a palavra “rede” sozinha (NEVES, 2003). O conceito de rede da empresa pode ser entendido por um conjunto de unidades de negócio, ou nós, que estão interligados e estabelecem forte interação entre essas unidades de negócio, que estão constantemente se adaptando (HÅKANSSON; FORD, 2002). A rede da empresa foco é composta pelos fornecedores e distribuidores que se relacionam e, além desses, fazem parte da rede as empresas facilitadoras, como que prestam serviços de logística, armazenagem, bancos, seguros, entre outros (NEVES, 2003).

A rede total é formada por investimentos e relacionamentos e a vida de uma unidade de negócio dentro da rede é resultado dos investimentos internos e das relações dessas unidades (HÅKANSSON; FORD, 2002). Em outras palavras, as empresas não se sustentam sozinhas, elas precisam investir nos relacionamentos para serem duradouros. Além disso, a perspectiva de rede capta a noção de que o limite entre a empresa e seu ambiente é muito difuso. Em uma rede, devido às relações existentes, o ambiente externo é influenciado pelas empresas (ou unidades de negócio) e da mesma forma o inverso ocorre, pois a empresa é influenciada pelo ambiente e por outras empresas que se conectam. Dessa forma, parte da singularidade de uma empresa está relacionada em como e com quem ela se relaciona. (ANDERSON; HÅKANSSON; JOHANSON, 1994).

Para profundo entendimento das redes, recomenda-se estudar as relações entre as companhias, o impacto das forças ambientais e a posição dos competidores. Além disso, ressalta-se que o conceito de rede varia de acordo com a amplitude de análise (NEVES, 2003) e que, a empresa foco varia de acordo com a ênfase que será dada ao estudo. No presente estudo, a empresa foco será o varejista. Nesse sentido, o gerenciamento de rede de uma empresa se dá pelo gerenciamento do canal de distribuição, que analisa a empresa foco até a entrega aos clientes, e pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos, que analisa e gerencia os fluxos de transformação desde a matéria prima até a empresa foco (NEVES, 2003).

Em contraste à terminologia de cadeia de suprimentos, Ballou (2006) e Randfield; Nichols¹ (1999) apud Preuss (2006) apresentam uma visão diferente, no qual o gerenciamento da cadeia de suprimentos, ou supply chain management (SCM), é a integração de todas as atividades que acontecem durante a transformação das mercadorias, indo desde o estágio da matéria prima até o usuário final, incluindo os fluxos de informação e não somente do fornecedor até a empresa foco. Da mesma forma, Bowersox; Closs; Cooper (2007) afirmam que a cadeia de suprimentos integrada pode ser entendida pela colaboração entre diversas empresas que fazem parte de uma mesma estrutura onde flui informação, produto, serviço, recursos financeiros e conhecimento. Nesse caso, as operações comerciais são integradas desde a compra de matérias primas até a entrega de produtos e serviços aos clientes. Seguindo esse ponto de vista, muitas definições de cadeia de suprimentos enfatizam esse fluxo de valor entre as organizações (OMNTA, et al, 2001). Assim, como existe mais de uma definição para o termo gerenciamento da cadeia de suprimentos é natural que haja uma sobreposição de conceitos em alguns casos. Ela pode ser entendida como atividade de compra e suprimentos dos fabricantes ou relacionada às funções de transporte e logística entre os comerciantes e varejistas e também para descrever todas as atividades que adicionam valor, desde a extração da matéria prima até a entrega aos clientes (TAN, 2001).

Para o presente artigo será adotado o conceito de rede da empresa foco, entendido pelo fluxo de transformação e informação do início do processo até a entrega ao consumidor final e cadeia de suprimentos, que se refere ao início do processo com a transformação da matéria-prima até a empresa foco conforme Neves (2003).

Existem duas considerações a serem feitas sobre redes. A primeira é que a análise deve sempre começar com uma empresa foco. A segunda, é que a empresa sempre faz parte de uma rede desde que esteja envolvida ao menos em um relacionamento na qual influencie e seja influenciada pelas ações e estratégias dos parceiros (NEVES, 2003).

As empresas precisam produzir o insumo ou comprá-lo por meio de transações independentes. Existe também a possibilidade de formas “híbridas” para organizar os relacionamentos comerciais. Nesse sentido, Besanko (2006) apresenta 4 formas.

(1) Integração vertical parcial na qual a empresa decide se vai comprar, fabricar ou mesclar essas alternativas; (2) Joint ventures que são alianças estratégicas visando organizar transações complexas de forma coletiva; (3) Relacionamentos colaborativos estreitos entre compradores e fornecedores que podem ser entendidos por meio dos contratos de longo prazo para setores menos integrados verticalmente. Nesse caso, existe colaboração entre fabricantes e fornecedores e a delegação de

¹ HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Introduction to supply chain management**. Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ, 1999.

responsabilidade tende a ser sofisticada; (4) Contratos implícitos de longo prazo que pode ser entendido como um acordo não declarado entre as partes. Como eles não podem ser cumpridos judicialmente, uma das alternativas para torna-lo viável é a ameaça de perder negócios futuros.

Independente da posição da empresa na rede, ela pode optar em produzir ou comprar (BESANKO, 2006). Uma empresa varejista que decide produzir está integrando à montante e colocando no mercado produtos de marca própria.

A classificação no relacionamento de compradores e fornecedores também pode ser baseada no nível de envolvimento entre cliente e fornecedor e pode ser distinguido entre alto e baixo envolvimento. As duas estratégias apresentam vantagens e desvantagens e o ideal é que use uma variedade de relações em termos de envolvimento. Uma revisão na literatura mostra clara mudança no ponto de vista do que pode ser considerado relacionamento eficiente. Historicamente era recomendado baixo envolvimento com fornecedores evitando dessa forma, dependência de uma única, ou poucas, organizações. Os argumentos que defendiam esse posicionamento eram pautados no (1) aumento da incerteza das transações, pois se acreditava que um fornecedor poderia não ser capaz de cumprir com todas as suas obrigações; (2) na dependência de tecnologia deste fornecedor e (3) no fato de que o baixo envolvimento encorajaria a competição entre fornecedores e poderia haver redução de preço. Além disso, as relações de baixo envolvimento podem ser caracterizadas pelo baixo custo de movimentação, no entanto podem afetar negativamente o custo de aquisição direta e podem esconder custos em outras atividades da empresa (GADDE; HÅKANSSON, 2001). Já as consequências econômicas do alto envolvimento estão associadas aos benefícios do relacionamento. Quando há forte envolvimento entre fornecedor e comprador é possível alcançar redução de custo no processo de produção, melhorias nos serviços e flexibilidade. Além disso, é possível que o comprador tire vantagem das habilidades e capacidades desse parceiro para aumentar a qualidade nos seus produtos e serviços. Mas, como já apresentamos, o alto envolvimento também apresenta desvantagens. Entre elas, pode-se verificar relacionamentos custosos, pois exigem coordenação, adaptação e interação. Dessa forma, o alto envolvimento só faz sentido se os benefícios da relação forem maiores que os custos envolvidos (GADDE; HÅKANSSON, 2001). É importante ressaltar que só é possível alto envolvimento quando as duas partes estão dispostas à se relacionarem. A figura 1 esquematiza os conceitos apresentados.



Figura 1: Desenvolvido pela autora a partir de Besanko (2006), Gadde; Håkansson (2001), Neves (2003), Neves conteúdo de aula

Dependendo da posição da empresa conforme apresentado na figura 1, ela pode apresentar maior ou menor grau de comprometimento e envolvimento. Comprometimentos estratégicos são decisões difíceis de serem tomadas, pois geram impacto no longo prazo e são difíceis de serem revertidos. Investir em nova capacidade produtiva ou introduzir novos produtos no mercado são exemplos de comprometimento estratégico. Esse comprometimento se difere das decisões táticas, que são fáceis de

serem revertidas e os impactos são percebidos no curto prazo. Observa-se que os comprometimentos estratégicos podem influenciar significativamente a concorrência num setor. Dessa forma, ressalta-se que as escolhas estratégicas são intensivas em comprometimento, pois envolvem investimentos em recursos e capacidades duráveis (BESANKO, 2006). Além disso, cooperação na rede de suprimentos pode ser caracterizada por fatores como confiança, reputação e cooperação das informações ao longo da rede (BOMMEL, 2011). Ressalta-se, no entanto, que mesmo quando há forte relação de confiança, é necessário a elaboração de contratos entre as partes. Segundo Besanko (2006) os contratos definem as condições de troca e protegem as partes de uma transação de comportamentos oportunistas.

2.2. Relacionamentos interorganizacionais sustentáveis – a cadeia de suprimentos “verde”

O modo de fazer negócio mudou muito nos últimos 30/40 anos. As práticas industriais evoluíram e a instabilidade do cenário político e econômico faz com que as organizações precisem se adaptar constantemente em virtude das mudanças do ambiente. Nesse sentido, a globalização traz ameaças e oportunidades para as empresas que antes estavam acostumadas a competir contra rivais apenas no mercado doméstico (BESANKO, 2006). Da mesma forma que a dimensão sobre a competição aumentou, a visibilidade das ações das empresas também aumentou. Agora, mais do que antes, elas são cobradas por sua performance financeira, social e ambiental (CRAMER, 2004), que formam os pilares da sustentabilidade apresentados pela primeira vez por John Elkington em 1997 e que Neves (2010) acrescenta a este conceito a ideia de pró-atividade. Dessa forma, além da preocupação com resultados positivos na parte ambiental, social e financeira, sugere-se que as organizações sejam pró-ativas. Em outras palavras, que elas ajam em busca do equilíbrio da sustentabilidade ao invés de apenas colocar isso em seu discurso. Assim, para que uma organização consiga agir efetivamente sobre os pilares apresentados ela precisa, além de seguir as regras das associações e governos, elaborar código de conduta próprio (NEVES, 2010) para ela seguir e exigir das organizações que fazem parte de sua rede.

Relacionado à esse fato, pode-se afirmar que as práticas sustentáveis estão sendo disseminadas mais intensamente e em resposta a mudança de atitude da sociedade, que mostra maior preocupação com a responsabilidade das empresas no mercado que operam. Nesse sentido, abertura e transparência são a nova tendência (CRAMER, 2004), pois os *stakeholders* estão atentos às ações das organizações. Ao encontro dessa informação, pode-se afirmar que existe um aumento na preocupação das empresas para reduzir os impactos das suas atividades no ambiente e aumentar a transparência para promover um melhor fluxo de informação, além de mais inclusão, menos desequilíbrio e aumento no uso de recursos renováveis (NEVES, 2010).

Ainda é possível afirmar que o aumento no interesse de práticas sustentáveis se deu por alguns fatores, entre eles, mudança nas relações de poder, que foram transferidas do governo para as empresas implicando assim em maior responsabilidade por parte delas (CRAMER, 2004). Outro fator, relacionado ao aumento no interesse de práticas sustentáveis, está ligado à opinião pública, que influencia o comportamento das organizações e força a comunicação entre as redes incentivadas sobretudo pela revolução tecnológica. Tal revolução tem impacto direto na relação entre consumidores e empresas e graças à habilidade de comunicação entre redes, os consumidores podem ter uma clara visão da cadeia de suprimentos de produtos e dos serviços prestados (CRAMER, 2004).

Para estimular nos consumidores essa visão da rede da empresa como um todo, algumas organizações, principalmente as não governamentais como o Greenpeace, realizam ações visando informar a sociedade sobre as práticas das empresas ao longo da cadeia. Busca-se com isso, mostrar ao

consumidor a importância dessa visão holística, pois a compra de um produto final pode ter gerado diversos impactos ambientais no planeta, contribuindo para o aumento da emissão dos gases de efeito estufa (GEE) e ter sido produzido por trabalho análogo ao escravo. Assim, o que se pretende mostrar é que o simples fato de comprar uma carne para fazer o almoço, a dona de casa pode estar desmatando a Floresta Amazônia (GREENPEACE, 2009). A figura 2, apresenta a complexidade da rede de uma empresa foco e as questões que interferem na elaboração de estratégias, incluindo as relacionadas à melhoria nas práticas ambientais.

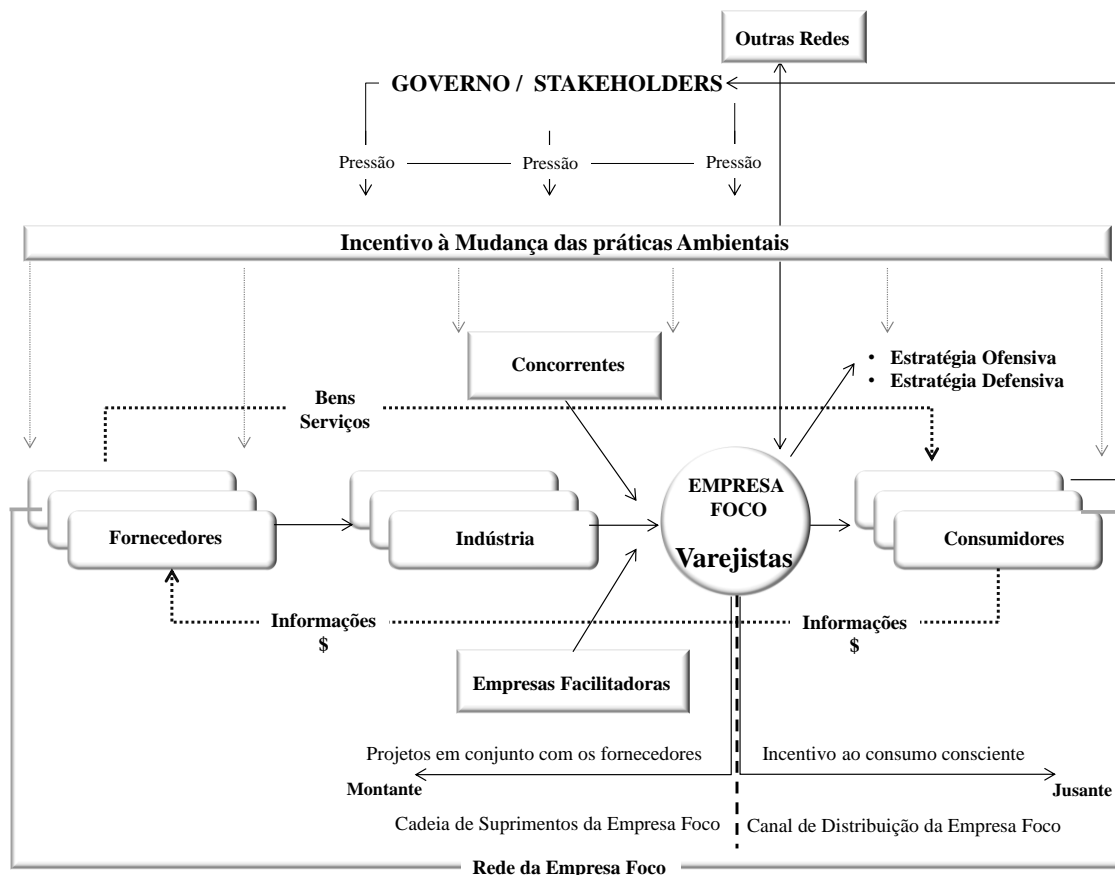


Figura 2: Elaborado pela autora a partir de Neves, 2003; Cramer 2004; Preuss, 2006; Neves, 2010; Bommel, 2011.

O fatores e pressões apresentados influenciam as empresas, principalmente as que se encontram sob holofotes públicos como da indústria automotiva, eletrônica, química e de papel e celulose, a incorporarem práticas sustentáveis nas suas atividades e exigindo o mesmo de seus fornecedores. Dessa forma, regulamentações e pressões públicas podem servir de incentivo à mudança ambiental na rede das empresas (PREUSS, 2006). É importante notar que essas pressões levam as empresas a mudarem suas práticas de preservação do ambiente, mas a capacidade de desenvolver estratégias sustentáveis está relacionada com o poder de inovação da empresa focal e da rede que faz parte (BOMMEL, 2011). As características de inovação da empresa focal e as características de cooperação da rede de suprimentos representam a capacidade da empresa focal reagir às pressões (OMNTA, 2004). Além disso, observa-se que as empresas influenciadas pelos mesmos fatores externos, como tamanho e poder semelhante podem desenvolver diferentes estratégias voltadas para a sustentabilidade. Em geral, na literatura de

redes, as análises são feitas em torno da capacidade da empresa foco e da sua cadeia de suprimentos em reagir às pressões de inovação. Por isso, as questões relacionadas à inovação, à capacidade da empresa foco e da sua rede em lidar com as pressões por inovações sustentáveis vindas dos *stakeholders* interferem nas ações e estratégias que as organizações vão tomar (BOMMEL, 2011).

Sarkis (2003) apresenta algumas alternativas que contribuem para tornar a cadeia mais sustentável. A primeira alternativa apresentada diz que a empresa focal da rede deve melhorar a gestão da qualidade ambiental total, do termo em inglês TQEM, e expandir para os demais integrantes da rede a qual ela pertence. Outra forma seria através da certificação ISO 14000 visando documentar e informar a rede sobre as práticas sustentáveis. Essa prática também deve ser adotada para todos os atores da rede. E por fim, outra estratégia que deve ser aplicada a todas as empresas da rede está relacionada com o sistema de informação que permite a troca eletrônica de dados e pode ser incorporado perspectivas sustentáveis (SARKIS, 2003), como por exemplo, a rastreabilidade dos produtos e a certificação de origem.

Em virtude das diferentes estratégias, nota-se que novas oportunidades de negócio podem surgir a partir de tecnologias combinadas de empresas de vários setores. Além disso, as empresas estão cada vez mais procurando por parceiros para dividirem custos de desenvolvimento, acelerar o processo de inovação e maximizar as oportunidades de comercialização (OMTA, 2004).

As tecnologias de inovação podem ser divididas em três categorias. A primeira é a integração vertical, que envolve parceiros da mesma rede. A segunda, é a integração competitiva horizontal, compreende a cooperação entre empresas concorrentes. Por fim, tem-se a interação complementar horizontal que engloba a cooperação entre empresas que produzem produtos complementares (HÅKANSSON², 1987 apud OMTA, 2004, p. 75)

Seuring e Müller (2008) coloca a empresa foco no centro e a partir dela apresenta 3 grupos de influencia sobre ela. A primeira é referente às pressões e incentivos vindos especialmente do governo e compradores. A segunda parte define uma estratégia de defesa da empresa foco que foca no gerenciamento dos fornecedores no intuito de reduzir riscos e aumentar a performance. A terceira parte apresenta uma estratégia ofensiva em torno do desenvolvimento de produtos sustentáveis. Para que essa estratégia seja efetiva, é necessário desenvolver uma rede de fornecedores e incentivar a cooperação entre uma gama mais ampla de empresas na rede de fornecimento (SEURING; MÜLLER, 2008).

O gerenciamento da rede da empresa foco permite acessar as questões ambientais de modos distintos dependendo se a empresa busca parceria com membros à montante (fornecedores) ou à jusante (distribuidores e clientes). A montante pode participar desenvolvendo projetos em conjunto com os fornecedores, via design ou via especificações. A jusante pode ajudar reciclando e reusando os materiais em excesso, ou em outras palavras, incentivando uso consciente. Ao gerenciar a cadeia de suprimentos pode dar início à “multiplicação verde” ao longo da cadeia, o que pode ser mais efetivo do que outra função da corporação (PREUSS, 2006). No entanto, devido à algumas lacunas de conhecimento e à complexidade dos problemas ambientais enfrentados pelas organizações atualmente, percebe-se que as iniciativas ambientais no processo de fabricação na cadeia de suprimentos ainda não tomaram grandes proporções. Desse modo, as empresas apresentam uma abordagem compreensiva para as questões à

² HÅKANSSON, H. **Industrial technological development: a network approach**, Croom Helm, 1987.

jusante nos relacionamentos com os clientes, no entanto, poucos fazem acordo com os fornecedores, que estão a montante (PREUSS, 2006).

Aligleri et al (2009) propõe algumas ações que os supermercados podem realizar visando melhorar a consciência ambiental das pessoas e ajudar na mitigação dos impactos causados por suas atividades. Todas as ações propostas apresentam benefícios para a empresa e para a sociedade. A confecção de sacola permanente, por exemplo, reduz o impacto ambiental e melhora a parte social, uma vez que as sacolas podem ser confeccionadas por cooperativas e associações de bairro. O selo de carbono, que certifica alimentos hortifrutigranjeiros, visa diminuir as emissões ao meio ambiente. E por fim, a última ação proposta está relacionada à disseminação de informação com objetivo de aumentar a consciência socioambiental dos frequentadores da loja.

3. Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se por um estudo de caso conforme apontado Yin (2010). Após a revisão da literatura, foi elaborado o objetivo da pesquisa visando entender como as metas empresariais do Walmart Brasil contribuíram para a elaboração de projetos de sustentabilidade que ultrapassaram as fronteiras verticais da empresa. Segundo Yin (2010) o método de estudo de caso permite observar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real nas quais busca responder as questões “como” e “porque”, que são mais explanatórias e levam ao estudo de caso. Em outras palavras, o método pode ser usado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade considerando importantes condições contextuais.

Ele deve ser usado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade e os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Nesse sentido, o estudo de caso possui técnicas da pesquisa histórica, mas adiciona a observação direta dos eventos que estão sendo estudados e entrevistas com as pessoas envolvidas nos eventos como fontes adicionais de evidência (YIN, 2010). Essas etapas adicionais diferenciam o método de estudo de caso de outras pesquisas qualitativas (BANOMA, 1985). A tabela 1 abaixo apresenta o protocolo de pesquisa que mostra as principais etapas do estudo.

Protocolo de Pesquisa –Procedimento de coleta de dados de campo	
Unidade de Análise	Os projetos de sustentabilidade realizados pelo Walmart Brasil que se estendem à cadeia de suprimentos
Caso Estudado	Walmart Brasil
Unidade de Coleta de dados	Responsável pelo departamento de sustentabilidade do Walmart Brasil
Limites de Tempo	Entrevista realizada em 17 de Julho de 2012. Revisão bibliográfica: início em Junho de 2011.
Instrumentos de coleta de dados	Entrevista semiestruturada, documentos públicos, histórico dos fatos investigados.
Proposições do Estudo de Caso	
Verificar as ações que a empresa tomou com parceiros da sua cadeia de suprimentos para que fosse possível atingir suas metas de sustentabilidade.	

Tabela 1: Protocolo de Estudo de Caso

Fonte: Elaborado pelos autores.

No presente estudo, foi realizada uma entrevista com o gerente de sustentabilidade do Walmart no Brasil, realizado uma pesquisa secundária em relatórios públicos da empresa e estabelecido comparações com a teoria de redes.

4. Estudo de caso

A Walmart Brasil é uma empresa de capital fechado controlada pela Wal-Mart Stores Inc. Foi criada em 1962 no estado do Arkansas, Estados Unidos. No Brasil atua desde 1995 e é a terceira maior rede de supermercados do país, com faturamento de 23,4 bilhões em 2011. Para atingir esses números, está presente em 18 estados brasileiros mais o Distrito Federal, mas possui alcance de vendas em todo o território brasileiro devido às vendas pela internet. Possui 521 lojas, 11 centros de distribuição, nove bandeiras, 321 farmácias, 124 fotocenters, 10 postos de combustível, 24 restaurantes e 27 cafeterias, 81,5 mil funcionários (WALMART BRASIL, 2012), aproximadamente 65 mil produtos cadastrados, sendo 19 mil de marca própria (WALMART BRASIL, 2011a). Sobre marcas próprias cabe destacar a integração vertical da empresa conforme apresentado por Besanko (2006), com o elo a montante em aproximadamente 29% dos produtos que compõem seu portfólio. Destaca-se que a rede investiu 1,2 bilhões de reais na operação brasileira em 2011 (WALMART BRASIL, 2012). Mas, o principal investimento da rede, que contribui para a sociedade e meio ambiente, está relacionada à redução dos impactos ambientais causados pela sua operação e dos demais integrantes de sua rede de negócios. O ano de 2005 foi um marco na sustentabilidade da empresa, pois o presidente lançou publicamente que a empresa estaria comprometida com essa temática e lançou metas que podem ser vistas na tabela 2.

Metas para reduzir os impactos ambientais do Walmart	
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar número de produtos mais sustentáveis disponíveis ao consumidor; • Reduzir em 70% a presença de fosfato em detergentes e sabão em pó até 2013; • Oferecer produtos de lavanderia no mínimo 2x mais concentrados até 2012; • Estimular as vendas de produtos com diferencial em sustentabilidade; • Apoiar e estimular o desenvolvimento de produtos com ciclo fechado; • Liderar pelo exemplo em sustentabilidade com produtos de marcas próprias do Walmart Brasil; • Treinar pequenos e médios agricultores (por meio do Clube dos Produtores); • Comercializar apenas carne bovina que não contribua para o desmatamento da Floresta Amazônica em todas as operações do Walmart até 2015.
Clima e Energia	<ul style="list-style-type: none"> • Ser 100% abastecido em energia renovável; • Reduzir em 20% a emissão dos gases de efeito estufa em lojas até 2012; • Inaugurar protótipos de lojas de 25% a 30% mais eficientes em energia e que reduzam em 30% as emissões de gases do efeito estufa.
Resíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar o programa “Impacto Zero” em todas as unidades no Brasil; • Reduzir as embalagens em 5% em toda a cadeia de abastecimento até 2013; • Reduzir o consumo de sacolas plásticas em 50% até 2013.

Tabela 2: Metas para redução dos impactos da empresa
Fonte: Walmart Brasil, 2012.

Para alcançá-las a empresa promove diversos programas relacionados à esse tema, como por exemplo, “Impacto Zero” (redução de resíduos), programa “Estações de Reciclagem”, parceria com 96 cooperativas de catadores que coletam resíduos de 289 estações de reciclagem em todo o Brasil e dessa

forma contribuem para a reciclagem de 6,8 toneladas de resíduos por ano, programa de descontos à clientes que não usam sacolas plásticas, substituição de gases refrigerantes em sistema de ar-condicionado, construção de lojas eco-eficientes, entre outros. No entanto, para atingir algumas dessas metas, como por exemplo: Reduzir em 70% a presença de fosfato em detergentes e sabão em pó até 2013; Oferecer produtos de lavanderia no mínimo 2x mais concentrados até 2012; Apoiar e estimular o desenvolvimento de produtos com ciclo fechado; Comercializar apenas carne bovina que não contribua para o desmatamento da Floresta Amazônica em todas as operações do Walmart até 2015; Reduzir as embalagens em 5% em toda a cadeia de abastecimento até 2013 e Reduzir o consumo de sacolas plásticas em 50% até 2013 é necessário envolver outros agentes da rede a qual pertence. No presente artigo será dado destaque aos projetos que influenciam empresas que fazem parte da sua cadeia de suprimentos e o ajudam a alcançar as metas de sustentabilidade da companhia.

Clube dos produtores é uma programa que beneficia pequenos e médios produtores, pois promove o acesso à rede sem intermediários. Além disso, oferece apoio técnico, informação, estimula praticas sustentáveis de manejo, da prioridade no descarregamento e na antecipação de crédito. A cada ano aumenta o número de participantes, sendo hoje 8,3 mil famílias em 12 estados brasileiros (WALMART BRASIL, 2012).

Pacto pela sustentabilidade é um acordo realizado com aproximadamente 7 mil fornecedores visando preservar o equilíbrio entre produção, cuidado ambiental e respeito aos direitos humanos. Foram promovidos alguns workshops chamados “Diálogos para a Sustentabilidade” com empresas de diversos segmentos, poder público e acadêmicos. Nele foram definidos tópicos: Amazônia (combate ao trabalho escravo, cadeia produtiva da soja, madeira e pecuária bovina), Cadeia Produtiva e Embalagens e criados metas e prazos para que esses fornecedores busquem soluções de sustentabilidade (WALMART BRASIL, 2010a e 2012).

Qualidade selecionada. Origem garantida é um programa que permite rastrear o caminho do produto desde a origem até a gôndola. Ele já se aplica à cadeia de pescados, por exemplo, na qual foi formalizada uma “Política de Compromisso de Compra Responsável da Cadeia de Pescados”. Os produtos podem ser adquiridos em 12 lojas nas regiões Sul e Sudeste (WALMART BRASIL, 2011a).

Sustentabilidade de Ponta a Ponta é um projeto que começou a ser formatado em 2009, mas os primeiros resultados só foram chegar às gôndolas 18 meses depois em 2010. Ele foi idealizado no Brasil e agora existe a possibilidade de que seja expandido para outros países. Tem o objetivo de fazer com que os fornecedores participantes melhorem os impactos ambientais causados na fabricação de seus produtos. Na primeira edição foram 10 produtos, sendo 1 de marca própria. Cabe destacar que os parceiros dessa fase que aceitaram o desafio proposto pelo projeto Sustentabilidade de Ponta a Ponta fornecem mais de 40% dos produtos comercializados nas lojas da rede, e portanto, possuem grande potencial para ampliar os conceitos do projeto para outros produtos de seus portfólios. Na segunda edição foram mais 13 itens. As tabelas 3 e 4 mostram as empresas, produtos e as principais reduções alcançadas pelos participantes. A escolha para o convite baseou-se em dois principais motivos. Um deles é que essas empresas possuem amplo portfólio e grande potencial para ampliar os conceitos do projeto para outros produtos. O outro está relacionado à uma questão estratégica, visto que há uma tendência de reação por parte dos concorrentes quando uma ação é tomada por uma empresa líder (HITT et al, 2008). Nesse sentido, ao convidar empresas líderes para integrar esse projeto, espera-se que outras empresas seguidoras realizem mudanças que mitiguem os impactos ambientais, realizando um

efeito multiplicador que alcance toda a cadeia de suprimentos da empresa num primeiro momento e posteriormente se expanda para toda a rede. Destaca-se que na primeira fase algumas empresas convidadas não aceitaram participar do desafio, principalmente por motivo de custo de investimento.

Para padronizar os processos de desenvolvimento e melhoria dos produtos o projeto contou com o apoio do Centro de Tecnologia de Embalagem do Instituto de Tecnologia de Alimentos (Cetea-Ital) que customizou o trabalho para cada empresa. Dois objetivos eram claros. O primeiro consiste em ajudar a repensar os processos para melhorar os produtos sob o ponto de vista do ciclo de produto. Com isso, espera-se reduzir impactos desde a escolha de matérias primas, uso eficiente da água e da energia, reciclagem dos componentes, redução da geração de resíduos. O segundo objetivo consiste em garantir a mensuração e a transparência dos ganhos ambientais e sociais dos novos produtos. Nota-se que na segunda fase mais empresas foram convidadas a participar do que no projeto inicial. Este fato pode estar relacionado com o sucesso da primeira etapa e pelo comprometimento do Walmart em aumentar o número de participantes e com isso deixar a rede a qual pertence mais sustentável.

Construindo a Cadeia de Suprimentos do Futuro: um estudo de caso do Walmart Brasil

	Empresa	Produto	Benefícios gerados ao Meio Ambiente causados pela redução de:				
			Energia	Água	CO ²	Embalagem	Resíduo
Fase 1	3M	Esponja de banho de Curauá	-52% no processo			-44% matéria prima	- 32%
	Cargill	Óleos Liza	- 18% (produção garrafas plásticas)	- 26% no processo	- 40% (Gases do efeito estufa)	- 10% (produção embalagem plástica)	
	Coca-Cola Brasil	Mate Leão Orgânico	-23% no processo de produção	- 36% no processo	Uso de 10% de biodiesel	100% reciclado; - 90% no uso de tinta	30% reciclado pós consumo
	Colgate-Palmolive	Pinho Sol	- 6% no processo de produção	- 3% no processo		- 17% material plástico embalagem; -15 gramatura tampa	
	Johnson & Johnson	Band-Aid	1.192.000kWh		11.600 km (transporte de container)	- 18% mat. Prima embalagem	- 32 milhões de embalagens
	Nestlé	Água Pureza Vital	-9% São Lourenço (SL)	-26% (SL) e 51% Petrópolis		Redução de material plástico (-36% tampa, 25% nas garrafas de 300ml) e Eliminação dos pigmentos	
	Pepsico	Toddy Orgânico			Eliminação de queimadas na cana-de açúcar	100% nos rótulos (75% pré-consumo e 25% pós)	
	Procter & Gamble	Fralda Pampers Total Comfort	-9% no processo de produção		- 10% (devido redução uso energia)	7,5% no volume pela compactação da embalagem	- 7% no peso total da fralda
	Unilever Brasil	Amaciante Comfort Concentrado				-63% no consumo de papel - 37% no consumo de plástico	- 37%
	Walmart Brasil	Sabão Top Max			Logística reversa e aumento nos pontos de coleta pontos		Uso de 20% de óleo de cozinha reciclado

Tabela 3: Empresas, produtos e principais conquistas alcançados pelos participantes do projeto de Ponta a Ponta na fase 1

Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório de Ponta a Ponta fase 1. Consultar relatório para maiores detalhes.

	Empresa	Produto	Benefícios gerados ao Meio Ambiente causados pela redução de:				
			Energia	Água	CO ²	Embalagem	Resíduo
Fase 2	Ambev	Guaraná Antartica 2 L		940 mil L	557 mil kg	60,7 mil kg	reciclagem 100%
	Danone	Danoninho morango 360g	1.367 lâmpadas (3.280 kWh)		635,5 kg (3.472 km)	943 kg (Primária)	
	Kimberly Clark	Neve Naturali		455 mil L	58,2 ton (318 mil km)		30,2 ton
	Kraft	Halls		244 L	6.643 kg (36.300 km)	1.947 kg	11.669 kg
	L'Oreal Brasil	Linha Elsève	20.500 Lâmpadas (49.317,6 kWh)	988 mil L	9.675 Kg (52.800 km)	134 kg (polietileno)	113,6 kg (embalagem aterro)
	Mars	Wiskas Lata	1.695 kWh	19.573 L	2. 600 kg (14.204 km)	14 kg	384 kg
	Philps	TV Led 32'	15,8 GWh (6,6 milhões de lâmpadas)		822 ton (4,5 milhões KM)		5.000 kg
	Reckitt Benckiser	Veja Perfumes Sensações	14.577 kWh		451 kg (2.500 km)	1.805 kg	1.805 kg
	Santher	Toalha Papel Snob Eco			45 ton (246 mil km)	6.640 kg	6,48 ton
	Sara Lee	Café Pilão Origem			6,1 kg	FSC 100% reciclada	105,3 kg
	SC Johnson	Pato Pastilha Adesiva 01 un			6.632 kg (19.842 km)	639 kg	381 kg
	Walmart	Marca Própria Aveia Sentir Bem			1.105 ton (6 milhões km)	1.578 kg	208 ton
	Whirlpool	Refrigerador Brastemp Inversa Viva!	3,4GWh (1,4 milhões de lâmpadas)		560 ton (3 milhões km)		

Tabela 4: Empresas, produtos e principais conquistas alcançados pelos participantes do projeto de Ponta a Ponta na fase 2

Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório de Ponta a Ponta fase 2. Consultar relatório para maiores detalhes.

As mudanças realizadas por essas empresas estão diretamente relacionadas com as metas globais de sustentabilidade propostas pelo Walmart. Elas estão baseadas em 3 frentes clima e energia, resíduos e produtos e foram propostas para empresas com marcas líderes, de forma que o consumidor não precisasse abrir mão dos outros atributos dos produtos que estão acostumados a comprar. Para Daniela de Fiori, vice-presidente de assuntos corporativo e de sustentabilidade do Walmart Brasil, essa iniciativa tem o mérito de ajudar o mercado a se mover mais rápido em direção à produtos mais sustentáveis (WALMART BRASIL, 2011a). Nesse sentido, a iniciativa apresentada favorece a sustentabilidade no planeta e vai ao encontro do manifesto dos consumidores que querem produtos que gerem menos impactos ambientais no planeta. Como reconhecimento aos diversos projetos a empresa ganhou prêmios como: Estratégia, Liderança e Inovação em Sustentabilidade e Sustentabilidade em Processos em evento promovido pela Câmara Americana de Comércio (Amcham) e pelo jornal valor econômico. Foi convidada a representar o setor empresarial brasileiro na cerimônia de lançamento da Comissão Nacional e do Comitê Nacional de Organização das Nações Unidas Sobre o Desenvolvimento Sustentável na Rio+20 (WALMART BRASIL, 2012).

5. Considerações finais

O Walmart Brasil possui diversas metas voltadas para diminuir impactos relacionados às suas atividades e produtos. No entanto, como estima-se que apenas 8% dos impactos sejam causados pelas empresas varejistas, suas ações isoladas não causariam as mudanças necessárias para diminuir os problemas ambientais do planeta. Assim, por mais que os supermercados realizem ações para mitigar seus impactos, ainda sim, não são suficientes para gerar resultados transformadores. Cabe a eles então, realizar práticas para influenciar e modificar tanto seus fornecedores quanto os consumidores.

O Walmart Brasil, atento à essa necessidade, estendeu as metas da empresa para sua rede e realizou campanhas de consumo consciente e coleta de lixo seletiva junto à seus clientes. Durante o estudo, não foi possível identificar todos os motivos que levaram a empresa a adotar tais medidas, mas duas possibilidades podem ser consideradas. Uma pode estar relacionada com as pressões públicas, que segundo Preuss (2006) serve de incentivo à mudança ambiental. A outra pode estar relacionada ao grau de informação e à pró-atividade dos líderes da empresa. No entanto, recomenda-se um estudo adicional para poder afirmar estas questões.

Outro ponto que pode ser verificado com este estudo é que houve uma parceria, com clara característica de cooperação, para acelerar o processo de inovação e maximizar as oportunidades de comercialização conforme proposto por Omnta (2004). Conforme abordado por Preuss (2006), o Walmart Brasil desenvolveu este projeto junto à seus fornecedores via especificações passadas através das metas. Além disso, pode-se afirmar que houve integração vertical com parceiros da mesma rede conforme tratado por Håkansson (1987), visto que os produtos de marca própria foram mudados devido às metas de sustentabilidade e o elo à jusante, no caso os clientes, receberam treinamento sobre consumo consciente.

Verificou-se que a empresa conseguiu desenvolver uma estratégia ofensiva para inovação de produtos sustentáveis conforme proposto por Seuring e Müller (2008), pois conseguiu incentivar a cooperação entre uma gama de empresas na rede de fornecimento. É importante observar que empresas influenciadas pelos mesmos fatores externos, com tamanho e poder semelhante podem desenvolver diferentes estratégias voltadas para a sustentabilidade. Nesse sentido, sugere-se um estudo com o objetivo de verificar quais são as estratégias voltadas para sustentabilidade desenvolvidas pelo Walmart nos outros países e por empresas concorrentes, que possuem poder e tamanho semelhantes e partir disso, mapear as melhores práticas do setor varejista.

Por fim, observa-se que as metas empresariais de sustentabilidade permitiram ultrapassar as fronteiras verticais da empresa, pois foram estendidas para seus produtos de marca própria, fornecedores (cadeia de suprimentos) e consumidores. As iniciativas promovidas pelo Walmart Brasil sugerem um novo conceito a ser seguido pelas empresas de outros setores da economia, sendo este um modelo para a construção de uma cadeia de suprimentos sustentável que predominará no futuro.

6. Referências

- ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>. Acesso em 20 de Agosto de 2011.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. Práticas responsáveis no Varejo. In: _____. **Gestão Socioambiental: Responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 154-176
- ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, v.58, p. 1-15, 1994.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial. Tradução Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.
- BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Tradução Bazán Tecnologia e linguística. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOMMEL, H.V.M. A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. **Journal of Cleaner Production**. v. 19, p. 895-904, 2011.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, J.D.; COOPER, M.B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e logística**. Tradução Cláudia Mello Belhassof. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CRAMER, J. Chain and networks in Sustainable Business Practices. In: CAMPS, T.; DIEDEREN, P.; HOFSTEDE, G. J. and VOS, B. (Eds) **The merging World of Chains and Networks**. Bridging theory and practice – Red Business Information, 2004, p. 73-86.
- ELKINGTON, J. **Cannibal with Forks: The triple Bottom Line of 21st Century Business**. Canada: NSP New Society Publishers, 1997
- GADDE, L.E; HÅKANSSON, H. **Supply Network Strategies**. – John Wiley and Sons, 2001. p. 135-153
- GREENPEACE. **A Farra do Boi na Amazônia**. Edição resumida. 43p., 2009.
- HÅKANSSON, H. **Industrial technological development: a network approach**, Croom Helm, 1987.
- HÅKANSSON, H. **International Marketing and Purchasing of industrial goods**, John Wiley and Sons, Chicester, 1982
- HÅKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks?. **Journal of Business Research**, v.55, p.133-139, 2002.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Introduction to supply chain management**. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1999.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Tradução All Tasks, título original: Strategic Management: competitiveness and globalization. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. P. 126-151.

- IPCC. Climate Change 2007. Synthesis Report. Contribution Of Working Groups I, II and III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, Pachauri, R.K. and Reisinger, A. (eds.). IPCC, Geneva Switzerland, 104 p., 2007.
- NEVES, M.F. The 2020 Strategic Marketing Agenda. **Journal Innovative Marketing**. Ucrânia, v. 6, edição 3, p. 63-70, 2010.
- NEVES, M.F.; A Framework to Build or Review Marketing Networks Contracts. **Journal of Chain and Network Science**. v. 3, n. 1 p. 07-19, 2003.
- OMTA, O.; TRIENEKENS, J.; BEERS, G. The knowledge domain of chain and network science. **Journal on Chain and Network Science**, Editorial, 2001.
- OMTA, S.W.F. Increasing the innovative potential in chains and networks. **Journal on Chain and Network Science**. v. 4, p. 75-81, 2004.
- PREUSS, L. Environmental Initiatives in manufacturing supply chain: A story of light-green supply. In: SARKIS, J. (Ed). **Greening the Supply Chain**. Springer-Verlag London Limited, 2006. p. 205 – 229.
- SARKIS, J. A strategic decision framework for green supply chain management. **Journal of Cleaner Production**. v.11, p. 397-409, 2003.
- SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**. v.16, p. 1699-1710, 2008.
- TAN, K. C. A framework of supply chain management literature. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 7, p. 39-48, 2001.
- TRIUS, V. Sustentabilidade na Cadeia de Valor. In: **5º seminário de Responsabilidade Social no Varejo**, São Paulo, 2007.
- WALMART, BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2010: exercício 2009**. São Paulo, 2010a.
- WALMART, BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2011: exercício 2010**. São Paulo, 2011a.
- WALMART, BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2012: exercício 2011**. São Paulo, 2011.
- WALMART, BRASIL. **Sustentabilidade de ponta a ponta**. 1. ed. São Paulo, 2010b.
- WALMART, BRASIL. **Sustentabilidade de ponta a ponta**. 2. ed. São Paulo, 2011b.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.