

FLÁVIA PASCOAL CINTRA

**O DISCURSO VERDE CHEGA AO TEMPLO DO CONSUMO:**

a construção de sentido no discurso institucional da Wal-Mart

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), linha de pesquisa Estratégias de comunicação e produção de mensagens voltadas às práticas de consumo, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Profa. Dra. Luciane Lucas dos Santos

**São Paulo**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Cintra, Flávia Pascoal

O discurso verde chega ao templo do consumo: a construção de sentido no discurso institucional da Wal-Mart. – São Paulo: ESPM, 2008. 150 p. : il., color.

Orientador: Dra. Luciane Lucas dos Santos

Dissertação (Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, 2008.

1. Sustentabilidade. 2. Varejo. 3. Consumo. 4. Comunicação. I. Título. II. Santos, Luciane Lucas dos. III. Santos, Luciane Lucas dos. IV. Escola Superior de Propaganda e Marketing.

**Flávia Pascoal Cintra**

**O discurso verde chega ao templo do consumo: a construção de  
sentido no discurso institucional da Wal-Mart**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Comunicação pelo  
Programa de Mestrado em Comunicação e Práticas de  
Consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Luciane Lucas dos Santos**  
Orientador  
ESPM

**Tânia Maria César Hoff**  
ESPM

**Ricardo Ferreira Freitas**  
UERJ

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)  
São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela sua onipotência.

A minha mãe, pedagoga, educadora, grande incentivadora de meus estudos e conquistas; a meu pai, meu porto-seguro, fomento de meus sonhos; a meu irmão, homem de visão, educador, por seu apoio permanente. Agradeço a meus pais e irmão, por terem compreendido minha necessidade constante de duvidar das fronteiras do mundo.

Ao professor Anselmo Carrera Maia, que disse ser possível hastear a bandeira deste mergulho acadêmico.

Aos professores Waldomiro Federigh, Cecília Oliveira e Leda Moreno, pelo incentivo e enorme carinho.

A minha querida orientadora Luciane Lucas dos Santos, pelo carinho e dedicação, que acreditou e celebrou minhas transformações, antes mesmo que eu me desse conta delas.

Aos demais professores e participantes do Mestrado ESPM pelos conhecimentos transmitidos e carinho.

Aos amigos do FEMME – Laboratório da Mulher, pelo carinho e apoio.

Aos amigos da Marcap Engenharia, pela amizade, carinho, apoio e compreensão, que foram fundamentais na construção desta dissertação.

Aos coordenadores, professores, alunos e amigos da Universidade Anhembí Morumbi, Centro Universitário São Camilo e Centro Universitário SENAC, pela amizade e incentivo.

Aos vaga-lumes, queridos, que iluminaram meus caminhos e deixaram seu brilho...

Quando era criança, eu achava que meu pai era um pirata [do bem], que tinha uma perna de pau e andava pelos mares desbravando o mundo, para depois provocar minha criatividade, contando-me sobre suas histórias e façanhas, antes de adormecermos. Quando eu era criança, achava que ele era um herói, hoje eu tenho certeza.

Dedico este estudo a meu pai, por suas histórias que tanto me incentivaram e confortaram. A minha mãe, por ter acreditado nelas e ter permitido que nós acreditássemos.

## RESUMO

O consumo é apontado como um codificador social, terreno onde as identidades são constituídas e afirmadas. Dessa forma, pretendemos investigar neste estudo, como se dão os desdobramentos culturais e econômicos do fenômeno do consumo, com um foco específico para o varejo. O objetivo principal foi analisar a coerência ou incoerência da aposta discursiva da rede varejista Wal-Mart, que se baseia nos princípios da sustentabilidade. Portanto, o tema deste estudo é o discurso institucional da rede varejista Wal-Mart no que diz respeito à sua aposta discursiva no consumo sustentável. Tendo como objeto de estudo as práticas discursivas do varejo e sendo a Wal-Mart um dos ícones do consumo, buscamos questionar a possibilidade de haver uma aposta real e concreta na sustentabilidade, por ser o varejo tão marcado pela idéia da obsolescência programada. Este estudo buscou saber em que medida o discurso da Wal-Mart, de aposta no consumo sustentável, pode ser viável quando a própria natureza desta rede, bem como a sua história de relacionamento com seus empregados, fornecedores e comunidade apontam para outro sentido.

**Palavras-chave:** Comunicação. Consumo. Varejo. Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

Consumption is regarded as a social encoder, a setting where identities are formed and reaffirmed. As such, the study herein intends to investigate the cultural and economic ramifications of the consumption phenomenon, with specific focus on the retail. The major goal was to analyze the consistency or inconsistency of the discursive approach upheld by retailing chain Wal-Mart, which is based on the principles of sustainability. Thus, the core theme of the study herein is the institutional discourse of retailing chain Wal-Mart in terms of its discursive approach towards sustainable consumption. Having the retail industry's discursive practices as the object of study, and with Wal-Mart standing as one of the icons of consumption, we have strived to question the possibility of a real and concrete stake in sustainability, since the retail is so marked by the idea of programmed obsolescence. The study herein strived to find out to what extent Wal-Mart's discourse, waging on sustainable consumption, may be viable, since the very nature of that chain, as well as its past relationships with its employees, suppliers and communities, all point to a different direction.

**Keywords:** Communication. Consumption. Retail. Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro sobre a tipologia de conteúdos de publicidade no contexto da ecopropaganda .....	40
Figura 2 – Quadro sobre o formato de lojas de varejo.....	43
Figura 3 – Quadro sobre verba de central de distribuição .....	44
Figura 4 – Quadro da evolução das abordagens da gestão ambiental empresarial .....	54
Figura 5 – Quadro sobre os números do gigante .....	66
Figura 6 – Quadro sobre a Wal-Mart no mundo .....	67
Figura 7 – Quadro sobre a reputação do maior varejista do mundo .....	73

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	6
<b>3 A CULTURA DE CONSUMO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA</b> .....	12
3.1 Conceito cultural de consumo .....	12
3.2 Desdobramentos concretos do consumo.....	22
3.3 Discurso das contradições consumo-produção e de sustentabilidade .....	27
<b>4 O DISCURSO VERDE NA PUBLICIDADE DAS GRANDES MARCAS DO VAREJO E DOS ESPAÇOS DE CONSUMO E A SUA RELAÇÃO COM A LÓGICA DA PRODUÇÃO DO DISCURSO PUBLICITÁRIO</b> .....	31
4.1 Condições de produção no discurso publicitário.....	31
4.2 Publicidade e o discurso ecológico das marcas: por quê?.....	37
4.3 Publicidade do varejo e suas características .....	42
4.4 O discurso verde no varejo .....	45
<b>5 DISCURSO VERDE DA WAL-MART: FRATURAS OU (IM)POSSIBILIDADES?</b> .....	48
5.1 Varejo x Sustentabilidade: (im)possibilidade? .....	48
5.2 Wal-Mart: o templo mundial do consumo aposta na sustentabilidade.....	63
5.3 O que há para se ver no discurso da Wal-Mart: linhas de fratura ou linhas de força? ...	69
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	76
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	80
<b>APÊNDICES</b> .....	89
<b>ANEXOS</b> .....	108

## 1 INTRODUÇÃO

O consumo é apontado como um sistema de códigos que se configura como um importante demarcador social, constituindo o espaço onde as identidades se organizam e se afirmam (CANCLINI, 2006). Isso significa que o consumo que tratamos neste estudo não é apenas de bens, mas, especialmente, de símbolos e sentidos sociais que permitem aos indivíduos ingressar em determinados grupos.

Dessa forma, pretendemos investigar, a partir de uma visão crítica, como acontecem os desdobramentos culturais e econômicos do fenômeno do consumo, com um recorte específico para o varejo, no que diz respeito à sustentabilidade – conceito este que implica o desenvolvimento econômico, preservação dos ecossistemas e desenvolvimento social.

Estabelecemos como recorte principal deste trabalho o discurso verde da Wal-Mart, que é a maior rede varejista mundial e um dos templos do consumo, por excelência. Buscamos, com esta pesquisa, questionar a possibilidade de haver uma aposta real e concreta na idéia de consumo sustentável, considerando-se que o varejo é tão marcado pela idéia da obsolescência programada. Ou seja, procuramos identificar em que medida o discurso da Wal-Mart, de aposta no consumo sustentável, pode ser viável quando a própria natureza desta rede, bem como sua história de relacionamento com empregados, comunidades e fornecedores comunicam práticas e valores de outra natureza.

Convém frisar que o conceito de consumo sustentável de que partimos, pressupõe não apenas a redução de impactos ambientais, mas também uma preocupação permanente com os impactos sociais que uma atividade econômica pode causar. Deste modo, falar de consumo sustentável no varejo significa discutir questões muito intrínsecas a seu modo de funcionamento, não só no que diz respeito ao estímulo de consumo que o varejo em si propõe, como também às políticas de compra que adota em relação à sua cadeia de fornecedores. Portanto, investir em consumo sustentável em uma rede como a Wal-Mart pressuporia repensar a própria lógica de circularidade e obsolescência de que o varejo se reveste.

Ao considerar que a rede varejista Wal-Mart tem divulgado na mídia sua intenção de adotar uma cruzada sustentável como meta, este trabalho busca analisar a coerência desse argumento em suas estratégias discursivas.

Não é possível ignorar os caminhos da sociedade contemporânea diante dos efeitos da globalização, com suas novas configurações geográficas que afetam os aspectos

ambientais, socioculturais e econômicos dos países que participam da economia global e, em consequência, influenciam fortemente o fenômeno do consumo e, por conseguinte, a enunciação estratégica da comunicação empresarial. Ainda que esta expansão dos mercados possa trazer avanços tecnológicos ou permitir que uma mesma empresa seja capaz de levar emprego e renda a indivíduos sediados em hemisférios diferentes, o fenômeno da globalização traz consigo aspectos preocupantes, capazes de desestruturar as sociedades, ou como alerta Ulrich Beck, a estrutura que se “exprime na individualização do comportamento político e no declínio da capacidade das antigas e grandes organizações de integrar e agregar, enfraquece o potencial das sociedades políticas para a direção e a mobilização de propósitos.” (BECK, 2004, p. 247)

Com a estabilização econômica e a política neoliberal que marcaram o Brasil na década de 1990, o País tem sido terreno fértil para instalação de empresas multinacionais em seu território. Dentre as empresas de capital estrangeiro que aportaram no Brasil está a rede varejista Wal-Mart que, segundo o jornal O Estado de S. Paulo (12/07/2007), lidera a lista das maiores empresas globais, elaborada pela revista Fortune. Com uma receita de US\$ 351,1 bilhões, a varejista está à frente da petrolífera americana Exxon Móbil.

O ponto de partida para a elaboração desta dissertação foi a declaração feita, em agosto de 2006, e publicada pela revista Isto É Dinheiro de que a Wal-Mart pretendia investir US\$ 500 milhões em projetos de sustentabilidade. Essa notícia divide espaço na mídia com uma série de outras que denunciam outros *rankings* da Wal-Mart, tais como recordista em ações trabalhistas por discriminação quanto ao gênero, exploração da mão-de-obra de adolescentes e práticas abusivas contra seus fornecedores.

Sabemos que a construção da imagem de uma organização transborda sua estratégica discursiva ou, como adverte Maria Helena Weber, a legitimação desejada pelas instituições depende de um sistema em que se intercalam “confirmação e suspeição” (WEBER, 2004). O mundo das organizações parece ter incorporado em seu discurso institucional, a preocupação com a sustentabilidade do planeta. Porém, o que nos chama atenção neste aspecto é a evidência da lógica da aparência predominante na sociedade do espetáculo, em que não basta ser, mas é preciso parecer. Com isto, queremos chamar a atenção para o fato de algumas empresas promoverem ações de superfície, que não alteram seu modo de produção, muitas vezes, espelhado no desrespeito às leis trabalhistas ou na dominação simbólica contra os atores sociais envolvidos.

As incoerências do sistema capitalista nunca estiveram tão expostas e evidentes quanto agora, quando as organizações insistem em divulgar, por meio do verniz da comunicação institucional, de propostas de motivação interna a programas de assistência comunitária. Uma análise detalhada dessas iniciativas evidencia, de pronto, inconsistências inequívocas. Se, como adverte Foucault (1971), a mudança em uma prática discursiva pressupõe modificações em um conjunto mais complexo, que envolve, por exemplo, as formas de produção e as relações sociais, podemos depreender que os esforços de comunicação das práticas corporativas, sob pretexto de uma maior transparência, só evidenciam a inconsistência do discurso quando este não acompanha mudanças nos modos de fazer das organizações. (SANTOS, 2007, p. 149)

Quanto à estrutura, esta dissertação se divide em cinco capítulos. O capítulo que vem logo após esta introdução, expõe a metodologia utilizada, buscando desenhar os caminhos seguidos para o registro deste estudo, preparando o leitor para os capítulos que seguem.

Para discorrermos sobre as condições de produção do discurso da rede varejista Wal-Mart, é necessário entender suas condições de produção, dentro do cenário da sociedade contemporânea. Portanto, antes de analisar o discurso da Wal-Mart, cabe refletir sobre o contexto em que ela se insere. Mais particularmente, cabe uma reflexão sobre a sociedade de consumo e seus valores. Dessa forma, o terceiro capítulo deste estudo traz reflexões sobre o conceito cultural do consumo, com uma forte visão antropológica e sociológica de seus aspectos. Esta pesquisa revela como a sociedade de consumo pode ser vista como norteadora de identidades, cabendo à publicidade a função de colocar para circular, por meio de representações sociais predominantes, aquilo que o indivíduo considera importante consumir.

Neste estudo, também, são abordados os desdobramentos do consumo que, por ser um sistema classificatório, gera diferenças e apontam para condições de desigualdade não apenas simbólica, mas também econômica. O crescimento desordenado do consumo, impulsionado pela oferta de bens simbólicos e pela espetacularização dos espaços, revela contradições que indicam que o consumo não se dá de maneira homogênea para todos. Conforme o relatório Estado do Mundo (2004), com foco na sociedade do consumo, dos 6,2 bilhões de habitantes mundiais, apenas 1,7 bilhão consome além de suas necessidades básicas. Ainda segundo o relatório, “enquanto o volume anual de consumo cresce, especialmente em supérfluos, 1/3 da população mundial não têm acesso à energia elétrica, 19,7% não têm água potável e 45,2% vivem sem condições mínimas de saneamento básico”. (apud SANTOS, 2006, p. 84)

Além de explicar o conceito de sustentabilidade em seus aspectos mais amplos (desenvolvimento econômico, social e ambiental), este estudo alerta para o fato de existir

atrás do consumo uma produção e atrás dessa produção existir um consumo que pouco se vê e do qual pouco se fala, como é o caso dos recursos naturais - água, energia e combustíveis fósseis.

Outra importante abordagem transcorre no quarto capítulo, quando discorreremos sobre as condições de produção do discurso ecológico na publicidade e sobre o discurso verde no varejo. Nesse momento, estudamos como a linguagem pode ser utilizada para descrever ou expressar uma representação social.

Não pode haver enunciado isolado. Ele sempre pressupõe enunciados que o antecedem. Nenhum enunciado pode ser o primeiro ou o último. Ele é apenas o elo na cadeia e fora dessa cadeia não pode ser estudado. Entre os enunciados existem relações que não podem ser definidas em categorias nem mecânicas nem lingüísticas. Eles não têm analogias consigo. (BAKHTIN, 2003, p.371)

A enunciação estratégica da Wal-Mart ancorada em um discurso ecológico pode nos remeter a alguns questionamentos: esta aposta discursiva será o reflexo de uma mudança real nas práticas dessa rede varejista, seguindo a tendência mundial das empresas que têm incorporado em seus discursos a questão da responsabilidade social? Ou, por outro lado, essa enunciação estratégica aposta no discurso verde apenas como um subterfúgio alicerçado na lógica da aparência, que busca tão somente o estímulo ao consumo?

Dessa forma, consumo e publicidade podem se complementar, encontrando-se no culto à obsolescência. É na publicidade que se cristalizam as representações sociais predominantes. Assim, se o consumo é um sistema de comunicação que confere visibilidade aos valores sociais em curso, a publicidade é o lugar que confere evidência aos parâmetros deste complexo sistema de organização social, que é o consumo.

O capítulo cinco estuda a enunciação estratégica da Wal-Mart no que concerne a uma promessa de sustentabilidade nas práticas de varejo, de modo a poder discutir melhor sobre quais são as condições de sustentação de um discurso dessa natureza. Refletindo sobre as interfaces possíveis entre varejo e conceito de sustentabilidade - conceito que implica não apenas questões ambientais -, nesta dissertação focamos a Wal-Mart, por ser ela considerada ícone por excelência do consumo. Embora sua aposta verde tenha sido amplamente divulgada, as operações da Wal-Mart Brasil não parecem utilizar-se desse discurso em sua comunicação institucional. Esta pesquisa busca saber em que medida a comunicação institucional da Wal-Mart desvincula-se da publicidade promocional, no que diz respeito ao argumento sustentável e por que tal aposta não está presente no discurso publicitário.

Sendo a Wal-Mart, a maior empresa do planeta, este trabalho busca identificar como esse discurso pode estar ancorado em mudanças efetivas nas práticas da companhia ou, ao contrário, representar tão somente uma nova configuração em suas estratégias discursivas.

Embora já exista bibliografia a respeito do consumo, como produção simbólica - fundamental para seu entendimento dentro da sociedade contemporânea -, bem como análises específicas sobre o conceito recente de consumo sustentável, parece-nos que há pouca pesquisa a respeito de como a comunicação institucional pode se apropriar do discurso de consumo sustentável, dentro de uma perspectiva de divulgação da marca. Outro aspecto relativo ao estudo do consumo, nesta pesquisa, diz respeito à perspectiva, segundo a qual analisamos este fenômeno social. Ou seja, buscamos avaliar o consumo não só como representação simbólica, mas também como parte intrínseca (e invisível) de um processo de produção, que os estudos de comunicação nem sempre costumam abordar. Estamos nos referindo não somente ao consumo dos indivíduos, mas, sobretudo, àquele que compete às organizações e que praticamente desaparece por baixo das discussões sobre os modos de produção dessas organizações. Assim, interessa-nos discutir o consumo intrínseco inerente à produção - água, energia, combustíveis fósseis, entre outros.

O foco de análise debruça-se sobre o estudo das condições de produção do discurso do consumo sustentável dentro da Wal-Mart. Embora seja importante conhecer os desdobramentos sociais da presença desta rede varejista nas regiões em que se instala, cabe salientar que não estamos interessados em analisar os impactos ou efeitos dessa comunicação nos diversos públicos de interesse da Wal-Mart.

Assim, este estudo tem como objetivo analisar a coerência ou a incoerência do discurso do varejo, quando esta enunciação é apoiada nos princípios da sustentabilidade.

## 2 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, pretendemos analisar em que medida um discurso verde, calcado no consumo sustentável, pode ser viável dentro de uma estrutura de varejo tão marcada pela circularidade dos bens. Sendo nosso recorte a rede varejista Wal-Mart, ícone por excelência do consumo, procuramos evidenciar os pontos de sincronia ou de discrepância entre aquilo que, pela via da publicidade, pelo enquadramento midiático ou pelas mais variadas formas de comunicação a Wal-Mart deixa saber sobre si e, aquilo que vem à tona à revelia da vontade da varejista. Assim, buscamos com este capítulo elucidar o método e, por conseguinte, os percursos pelos quais as informações fluíram na elaboração desta pesquisa.

Procuramos fazer um relato das passagens pelas quais andamos para construir as análises teóricas e críticas sobre as operações de varejo e, mais especificamente, da Wal-Mart. Com este capítulo sobre metodologia, buscamos esclarecer a respeito de alguns percalços que inviabilizaram a concretização exata do que tínhamos traçado inicialmente como caminhos metodológicos. Assim, consideramos importante demarcar os contornos que delinearam o conhecimento e ajudaram a circunscrever seus limites e palcos. Ou, nas palavras de Foucault (2005), pretendemos discorrer sobre o terreno onde são ancorados a formação do sujeito, os domínios de saber e as relações com a produção da verdade.

O conhecimento não tem relações de afinidade com o mundo a conhecer, diz Nietzsche freqüentemente. Citarei apenas um texto da Gaia Ciência (parágrafo 109): “O caráter do mundo é o de um caos eterno; não devido à ausência de necessidade, mas devido à ausência de ordem, de encadeamento, de formas, de beleza e de sabedoria”. O mundo não procura absolutamente imitar o homem, ele ignora toda lei. Abstenhamo-nos de dizer que existe leis na natureza. É contra um mundo sem ordem, sem encadeamento, sem formas, sem beleza, sem sabedoria, sem harmonia, sem lei, que o conhecimento tem de lutar. É com ele que o conhecimento se relaciona. Não há nada no conhecimento que o habilite, por um direito qualquer, a conhecer este mundo. Não é natural à natureza ser conhecida. (FOUCAULT, 2005, p. 18)

Para que pudéssemos analisar o que a Wal-Mart diz de si em contraposição ao que a mídia e os atores sociais, que se relacionam com ela, enunciam em seus discursos sobre a rede, delineamos um procedimento metodológico com base no tripé: pesquisas de campo, análise das propagandas e levantamento bibliográfico.

O estudo de campo<sup>1</sup> previu entrevistas com executivos da Wal-Mart, com a comunidade do entorno de duas de suas unidades e com a Organização Não-Governamental (ONG), Observatório Social. A finalidade desta fase foi buscar maior aprofundamento nas questões propostas, ou seja, “as operações envolvidas nesta fase visam a “reconstrução empírica da realidade”, isto é, visam coletar e reunir evidências concretas capazes de reproduzir os fenômenos em estudo no que eles têm de essencial”. (LOPES, 2005, p. 142)

Optamos por fazer entrevistas abertas, utilizando um roteiro com questões semi-estruturadas<sup>2</sup>, para a condução da conversa. Este roteiro teve mais a função de orientar o pesquisador quanto aos pontos que devem ser abordados, do que fazer perguntas estruturadas ao público pesquisado. A razão desta escolha deveu-se ao fato de que consideramos importante deixar que essas pessoas se manifestassem livremente sobre a presença da Wal-Mart nas comunidades pesquisadas. Baseamos esta escolha em reflexões teóricas. Como sabemos:

A redução [por meio da adoção de um questionário] é particularmente nefasta quando os resultados almejados na pesquisa demandam a análise qualitativa e flexível do relato de experiências pessoais, situações práticas de vida, singulares e irrepetíveis e, portanto, nada passível de quantificação (KING, apud BARROS FILHO, 2007, p. 20).

A realização da pesquisa com as comunidades externas à Wal-Mart, centrou-se em duas regiões: Jabaquara e Pacaembu, ambas na cidade de São Paulo. A ênfase deste estudo pautou-se na análise das configurações de poder e influência da Wal-Mart e sua inter-relação com os comerciantes locais, visto que uma das principais críticas a respeito desta rede varejista é sua tendência a desarticular o comércio local onde instaura suas operações. Embora alguns participantes<sup>3</sup> da pesquisa não eram exatamente comerciantes, a predominância relacionava-se a esse grupo, uma vez que era preciso reduzir o universo de possíveis pesquisados.

Embora acreditemos que uma etnografia poderia ter sido oportuna, optamos por não fazê-la para não perder o foco, calcado nas condições de produção do discurso publicitário. As entrevistas abertas nos possibilitaram uma visão mais clara a respeito dos impactos sociais causados pelas operações da Wal-Mart. Conhecendo estas realidades

---

<sup>1</sup> O planejamento de um estudo de campo requer uma certa flexibilidade, “podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa” (GIL, 2006, p. 72).

<sup>2</sup> Para mais informações, ver Apêndice C.

<sup>3</sup> O universo amostral desta fase constou de 30 pesquisados.

podemos avaliar o contexto da enunciação estratégica da Wal-Mart e sua pertinência no discurso da sustentabilidade.

Dessa forma, no primeiro momento, a pesquisa de campo foi realizada junto aos públicos do entorno da rede nas regiões já mencionadas. Em um segundo momento, para compreender as condições de produção do discurso publicitário, pretendíamos entrevistar tanto a agência responsável pela conta da Wal-Mart no Brasil - o planejador, o atendimento e o criativo - quanto os executivos da rede responsáveis pela comunicação e por áreas centrais na discussão do consumo sustentável – que envolveriam compras e a própria área de sustentabilidade. A razão desta escolha deveu-se ao fato de que gostaríamos de comparar a percepção da empresa quanto a sua aposta na sustentabilidade e a elaboração desse discurso em suas estratégias de comunicação. A razão pela qual escolhemos um executivo de ‘compras’ foi decorrente dos relevantes impactos causados por uma estrutura de um grande varejo. Com a entrevista ao executivo de ‘comunicação’ pretendíamos encontrar respostas para o foco principal pertinente ao campo científico ao qual pertence esta dissertação. Além é claro, da grande expectativa em torno das respostas que deveriam vir do executivo de ‘sustentabilidade’ da empresa.

Contudo, surpreendemos-nos com os rumos que as entrevistas direcionadas para a estrutura corporativa da Wal-Mart tomaram, o que dificultou o uso completo desse método de pesquisa de campo. Enviamos e-mails aos entrevistados que, via mensagem automática emitida pelo software Outlook (Microsoft), confirmaram sua leitura; tentamos também diversos contatos telefônicos. Embora tenhamos tido alguns retornos via e-mail e telefone, até o momento do fechamento deste trabalho, em lugar das respostas ao roteiro sugerido, a Wal-Mart Brasil nos enviou, em formato eletrônico, seus relatórios institucionais de sustentabilidade, materiais sobre suas ações de responsabilidade social e ambiental. Por fim, as entrevistas que seriam destinadas aos executivos da agência que detém a conta institucional<sup>4</sup> da Wal-Mart, também, sofreram mudança na rota metodológica. Uma das executivas da agência ‘QG’ confirmou que uma campanha institucional que abordaria - de alguma forma - o tema sustentabilidade, estava sendo desenvolvida pela agência, porém

---

<sup>4</sup> Segundo matéria publicada, em 29/10/2007, no site Meio & Mensagem, “a QG Propaganda, que já atende a conta do Hipermercado Big, aumentou sua participação na verba do Grupo Wal-Mart Brasil. A agência passa a cuidar da comunicação institucional da companhia, de sua área de vestuário e do cartão de relacionamento Bom Clube, em fase de expansão para todo o País. O Grupo Wal-Mart também trabalha com outras três agências: JWT, Morya e Paim.” Disponível em: <[http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?QG\\_conquista\\_tres\\_contas\\_do\\_Grupo\\_Wal\\_Mart](http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?QG_conquista_tres_contas_do_Grupo_Wal_Mart)>. Acesso em 30 jan. 2008.

precisaríamos da autorização prévia da Wal-Mart para ter acesso às informações correspondentes à referida campanha. A expressão desta autorização também não aconteceu.

O silêncio dos executivos - com sua ausência de respostas - dificultou a obtenção de resultados mais explícitos na contraposição entre o que a Wal-Mart diz de si e o que os outros grupos revelaram sobre ela. Consideramos que a não emissão de informações, também, é uma forma de comunicação, as esquivas da Wal-Mart podem revelar mais do que uma postura *low profile*, podem revelar lacunas naquilo que ela diz de si. O não pronunciamento explícito, por parte da empresa, fez com que, dentro da metodologia destinada ao campo, tenhamos tido de utilizar mais, o que a mídia dizia sobre a empresa, no lugar do que a Wal-Mart poderia dizer sobre si mesma.

A outra ponta selecionada para o estudo de campo foi a entrevista realizada com um representante do Observatório Social<sup>5</sup>, ONG que desenvolve e publica relatórios sobre relações trabalhistas, meio ambiente e outros temas. Esta escolha deu-se em razão da propriedade que esta organização tem para discorrer sobre a rede varejista, visto que possui publicações a respeito do setor supermercadista, bem como da própria Wal-Mart. Durante os meses compreendidos, entre 1999 e 2000, o Observatório Social traçou um perfil da estratégia comercial da Wal-Mart, bem como sua atuação com relação ao cumprimento dos direitos fundamentais do trabalho e com relação ao meio ambiente. Neste aspecto cabe uma informação adicional que reforça a postura da Wal-Mart em escolher quando e onde se deve pronunciar a respeito de sua intenção em ser líder e referência mundial em sustentabilidade.

O envolvimento da empresa também foi perseguido. O plano de pesquisa previa um encontro com a direção da empresa. Seriam apresentadas a pesquisa e as formas pelas quais a empresa poderia contribuir. Por problemas de agenda do presidente da empresa, este processo não se concretizou. As entrevistas com membros da direção da empresa, visando a obter dados e informações precisas acerca do desempenho em matéria social e ambiental, bem como das unidades pesquisadas, não ocorreram. (Relatório Geral da Observação Wal-Mart Brasil Ltda., 2000, p. 5)

O segundo momento, que compõe o tripé dos procedimentos metodológicos desta dissertação, é a análise das propagandas, que tiveram a função de emoldurar a percepção de

---

<sup>5</sup> O Observatório Social é “uma organização que analisa e pesquisa o comportamento de empresas multinacionais, nacionais e estatais em relação aos direitos fundamentais dos trabalhadores. Esses direitos estão assegurados, principalmente, nas convenções da OIT (Organização Internacional do Trabalho) que tratam da liberdade sindical, negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação de gênero e raça, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional.” Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/index.php?option=content&task=view&id=6&Itemid=31>>. Acesso em 30 jan. 2008.

qual seria a linha discursiva adotada pela Wal-Mart. É importante ressaltar que nossa intenção não foi fazer uma análise semiótica, ou mesmo, uma análise do discurso das mesmas, mas a finalidade desse levantamento foi identificar quais eram as linhas mestras, em relação à estratégia de operações da Wal-Mart. Neste sentido, o uso acabou sendo reduzido, também, em função da própria maneira como a empresa se relaciona com as agências que a atendem. Estas são submetidas à orientação do cliente que, por sua vez, não se pronunciou, impossibilitando, assim, nosso acesso às propagandas institucionais que estariam sendo desenvolvidas pela ‘QG’.

A agência ‘JWT’ disponibilizou as campanhas promocionais desenvolvidas recentemente, por ela para a Wal-Mart, ao todo 27 propagandas, sendo 11 destinadas aos veículos impressos e 16 vídeos, que reforçam o aspecto promocional. Em razão do pouco material institucional que desse vigor ao discurso de sustentabilidade, decidimos nesta mudança de rota não ignorar o referido material publicitário.

Ao questionarmos, via telefone, a executiva de ‘Assuntos Corporativos’ da Wal-Mart, sobre a existência de campanhas institucionais que reforçassem o discurso verde da empresa, via telefone, ela nos informou que desconhecia a existência de tais campanhas e acreditava que a razão disso deveria ser a prudência da empresa em não iniciar estratégias que evidenciassem as novas apostas da Wal-Mart, enquanto tais propostas não fossem consolidadas em termos práticos.

De forma acessória, fizemos uso de matérias que saíram na mídia sobre a Wal-Mart. Os textos selecionados não falavam sobre o desempenho ou a eficácia da empresa, por não ser esse o nosso foco. O recorte foi a seleção de matérias que discorressem sobre sua aposta na sustentabilidade, seu modelo de produção e consumo, suas alterações e reflexões, enfim, sobre o modelo de circulação da Wal-Mart.

Como ponto de partida, tomamos a publicação da revista ‘Isto É Dinheiro’, datada de agosto de 2006, que trazia o título: “Wal-Mart: a máquina verde”. Após esta edição, perseguimos em algumas outras matérias sinais de evolução desta aposta. Até janeiro de 2008, selecionamos 12 matérias, segundo este critério, dentro desse período, por sua relevância para o tema.

Essas matérias foram usadas para apurar até que ponto havia coerência, ou não, no discurso verde da Wal-Mart. Isso foi feito com o cuidado de quem entende a mídia como um filtro, sem um compromisso real com a verdade, mas, com uma versão da verdade, do coletivo, já que ela representa um pouco desta verdade por meio de uma idéia coletiva. Essas matérias tornaram-se ainda mais relevantes à medida que a Wal-Mart conteve-se ao falar de

si, durante nossas tentativas de abordagem. Sendo essas matérias frutos de entrevistas que a Wal-Mart concedeu aos veículos de comunicação, tomamos por bem considerarmos em nosso trabalho, este material secundário de pesquisa.

O terceiro e último ponto que estrutura o tripé que sustenta o procedimento metodológico que delineia esta dissertação diz respeito ao referencial teórico. Em relação à bibliografia, traçamos linhas de conhecimento que nos permitiram maior familiaridade com o tema.

Assim, consideramos importante um estudo mais detalhado sobre a sociedade de consumo e o fenômeno discursivo da sustentabilidade, bem como das condições de produção das mensagens publicitárias. Portanto, os autores que trabalhamos nas referências bibliográficas, tratam de questões que analisam a cultura midiática – como Everardo Rocha, Jean Baudrillard – bem como por outros que abordam áreas como antropologia e sociologia do consumo. Neste grupo, incluiríamos Beatriz Sarlo, Daniel Miller, Guy Debord, Marcel Mauss, Mary Douglas, Naomi Klein, Richard Sennett, Ricardo Freitas, Zygmunt Bauman, entre outros. Para analisar a questão do consumo sustentável e suas implicações globais, trabalhamos com autores específicos do tema, tais como, Carlos Walter Porto-Gonçalves, David Harvey, James Lovelock, Jacques Demajorovic, José Eli da Veiga, Joan Martinez Alier, Ulrich Beck, Vandana Shiva, entre outros. Para uma análise crítica dos modos de produção e consumo das organizações, trabalhamos com Boaventura de Souza Santos, Luciane Lucas dos Santos, dentre outros.

Trabalhamos, também, autores que nos auxiliaram a compreender a relação entre discurso e prática, em especial da publicidade, bem como suas possíveis ‘linhas de fratura’, tais como Clóvis de Barros Filho, Eliseu Veron, Hannah Arendt, Tânia Hoff. Lembramos, entretanto, que este trabalho não consiste na análise do discurso, mas, antes busca entender, a partir da enunciação, como se dá a distância (ou a aproximação) entre o argumento comunicacional e a realidade da rede varejista Wal-Mart.

Com esta dissertação, tivemos a intenção de analisar a viabilidade de um discurso sustentável dentro de uma operação de varejo, com um recorte para proposta de comunicação da Wal-Mart. Buscamos averiguar as possibilidades comunicacionais do varejo em proporcionar fraturas e não em levar ao fortalecimento do *status quo*.

As pesquisas de campo, a análise do material publicitário e o referencial teórico só reforçam, como mostraremos nos capítulos seguintes a dificuldade da Wal-Mart e, por sua vez, do varejo de transcender, de extrapolar aquilo que pertence à sua natureza: a circulação.

### 3 A CULTURA DE CONSUMO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Os nossos mercados, artérias comerciais [...] imitam assim uma natureza reencontrada, prodigiosamente fecunda: são os nossos vales de Canaã onde correm, em vez do leite e do mel, as ondas de néon sobre o ketchup e o plástico (BAUDRILLARD, 2005, p.16)

#### 3.1 Conceito cultural de consumo

O consumo pode ser entendido como um fenômeno que se constitui como demarcador social, território, onde as identidades se constroem e se afirmam (CANCLINI, 2006). Na sociedade contemporânea, consumir mercadorias significa, também, consumir símbolos e sentidos que servem como passaportes, meios, para se pertencer a determinados grupos sociais. As pessoas adquirem bens com o objetivo de criar e fortalecer vínculos, mas também para estabelecer distinções sociais (FEATHERSTONE, 1995).

Como demarcador social, o consumo não deve ser visto apenas como uma consequência natural da produção, ou relacionado a gastos inúteis, consequência de impulsos irracionais, mas sim inscrito como um dos principais territórios de construção das relações sociais. Não cabe, portanto, diabolizar o consumo, já que ele constitui, como outros fenômenos, um mecanismo de tessitura social. Convém observar, porém, que as representações sociais do consumo são aquilo que se forma a partir da circulação de determinados conteúdos na mídia ou em outras ambiências de consumo, capazes de cristalizar o entendimento coletivo de determinados fenômenos ou identidades.

Esta percepção do consumo, como um espaço de materialidade para experiência do jogo social de distinção e pertencimento, fica clara nas palavras de Featherstone ao explicar as premissas da cultura do consumo:

[...] a cultura de consumo tem como [primeira] premissa a expansão da produção capitalista de mercadorias, que deu origem a uma vasta acumulação de cultura material na forma de bens e locais de compra e consumo [...]. Em segundo lugar [...] as pessoas usam as mercadorias de forma a criar vínculos ou estabelecer distinções sociais. Em terceiro lugar, há a questão dos prazeres emocionais do consumo, os sonhos e desejos celebrados no imaginário cultural consumista e em locais específicos de consumo que produzem diversos tipos de excitação física e prazeres estéticos (FEATHERSTONE, 1995, p. 31).

Desse modo, as pessoas maximizam suas satisfações, conforme a aquisição de mercadorias. Este direcionamento viabiliza-se à medida que “o cálculo instrumental racional de todos os aspectos da vida tornou-se possível, uma vez que todas as diferenças essenciais, tradições culturais e qualidades são transformadas em quantidades” (1995, p. 33).

Neste sentido, o conceito de consumo vai além da mercantilização dos bens produzidos, ele é responsável por conexões simbólicas, que constituem meios capazes de estabelecer relações de integração e comunicação entre os membros da sociedade contemporânea.

Essa relação é tão significativa e explícita que Douglas e Isherwood (2004) vão dizer que os bens podem ser entendidos como a parte visível da cultura, acessórios virtuais, cujo objetivo primeiro é conferir sentido aos acontecimentos. Dessa forma, o consumo enquadra-se dentro de um contexto marcado por rituais em que a cultura se plasma. Nesse sentido, os rituais são formas pelas quais coletivamente são construídos os significados. Daniel Miller (2002) aborda este tema, em um sentido mais amplo, quando fala do valor intrínseco de certos rituais no contexto do consumo, como seria o caso das compras em supermercados. Em estudos sobre a sociedade inglesa, ele mostra, por exemplo, o quanto a seleção de mercadorias tem relação direta com o desenvolvimento das relações que importam para os compradores. Miller analisa como as donas de casa tratam as compras como um espaço de manifestação do cuidado e do afeto. O sentido mais amplo dos rituais pode ser compreendido, também, nas palavras de Douglas e Isherwood:

Tanto para a sociedade tribal, quanto para nós, os rituais servem para conter a flutuação dos significados. Os rituais são convenções que constituem definições públicas visíveis. Antes da iniciação, havia um menino, depois dela, um homem; antes do rito do casamento, havia duas pessoas livres, depois dele, duas reunidas em uma [...] Viver sem rituais é viver sem significados claros e, possivelmente, sem memórias. Alguns são rituais puramente verbais, vocalizados, não registrados; desaparecem no ar e dificilmente ajudam a restringir o âmbito da interpretação [...] e podemos supor que, quanto mais custosa a pompa ritual, tanto mais forte a intenção de fixar os significados (DOUGLAS E ISHERWOOD, 2004, p. 112).

Muitos autores trabalharam a questão do ritual e seu lugar na cultura de consumo. Podemos dizer, inclusive, que a cultura contemporânea, permeada por experiências diversas de consumo, define os modos de relação com o espaço e o tempo. Nesse sentido, Silverstone, ao comentar o pensamento de Appadurai, chama atenção para o fato da sociedade criar mecanismos que regulam seus hábitos, agendando eventos e rituais que destacam o fluxo do consumo:

[...] No caso do consumo, o natural não define o cultural e o temporal. Ocorre, antes, o inverso, pois em sua visão é o consumo que organiza a vida; os rituais, grandes e pequenos, que construímos em volta do consumo realmente criam o tempo em vez de simplesmente refleti-lo. O Natal é um exemplo típico disso, sobretudo se considerarmos os complexos padrões de tempo associados à sua preparação e a sua administração. Tudo se reduz, claro, a comprar e às melhores maneira e ocasião de fazê-lo [...]. Desse ponto de vista, o Natal não é simplesmente um fato sazonal, mas uma celebração de um ano todo (SILVERSTONE, 2002, p. 153)

Neste caso, consumo e publicidade complementam-se, porque é na publicidade que circulam as representações sociais predominantes, aquelas que surgem de uma luta por maiores espaços na produção simbólica. Assim, se o consumo é um sistema de comunicação que imprime visibilidade aos valores sociais em curso, a publicidade é o lugar que confere evidência aos parâmetros desse complexo sistema de organização social, que é o consumo.

Podemos dizer que a publicidade trabalha como um operador totêmico, já que ambos - publicidade e totem - podem funcionar como um intermediário, um sistema de classificações, que atribui sentido aos fenômenos e organiza as relações, diante das quais as pessoas se distinguem e/ou se afirmam. Um operador totêmico<sup>6</sup> é uma representação, um símbolo que significa algo que tem a capacidade de transcender à materialidade do bem ou ir além do sentido principal de algum fenômeno.

Um totem ou um operador totêmico tem a função de produzir complementaridade entre natureza e cultura; ou seja, na sociedade contemporânea, assume a função de ligação entre coisa e símbolo, entre o real e a dimensão simbólica que encerra. Assim, “os produtos antes indiferenciados são aliados aos ‘nomes’, ‘identidades’, ‘situações sociais’, ‘emoções’, ‘estilos de vida’, ‘paisagens’ dentro dos anúncios”. (ROCHA, 1990, p. 107)

Dado o conteúdo mágico de que a publicidade se serve, podemos dizer que ela funciona como uma espécie de ambiente natural para as operações de consumo. Assim, podemos compreendê-la como um operador totêmico, a partir do momento em que consegue atribuir sentidos culturais a bens, não encerrando por si só tais valores. O discurso publicitário coloca para circular aquilo que a sociedade considera importante e fortalece o consumo como principal articulador de sentidos (sociais), à medida que atribui aos produtos interpretações que só podem ser compreendidos e naturalizados dentro de uma determinada cultura. Ou seja, fixam-se significados sociais em torno dos quais as expectativas vão se fortalecer.

---

<sup>6</sup> Segundo Everardo Rocha, “o totemismo é um sistema de classificação que opera em diversas sociedades procurando manter uma complementaridade entre natureza e cultura” (1990, p.104).

Nasce, pois, uma enorme curiosidade e um grande fascínio pelo mundo da publicidade. Pelo mundo que nos é mostrado dentro de cada e todo anúncio [...] Lá, no mundo do anúncio, a criança é sempre sorriso, a mulher desejo, o homem plenitude, a velhice beatificação. Sempre a mesa farta, a sagrada família, a sedução. Mundo nem enganoso nem verdadeiro, simplesmente porque seu registro é o da mágica (ROCHA, 1990, p.25)

O processo de totemização faz com que a publicidade seja uma narrativa mágica, à medida que é capaz de contar uma história. É um suporte narrativo dentro do qual valores sociais são postos em circulação, é o mundo da diferença e da complementaridade. A publicidade expõe, por meio de representações sociais, valores que o indivíduo considera importante consumir.

Entendemos por representações sociais, as cristalizações de sentido que se formam em relação a grupos e indivíduos, tendo como um dos espaços principais de construção a mídia. Contudo, não é só a mídia que aciona tais representações. O consumo também se desenha como espaço de construção e disseminação das representações sociais, à medida que se constitui em um campo de formação e legitimação da percepção pública a respeito de valores e configurações do coletivo.

Sobre a condição de representação e pertencimento, nos quais o consumo inscreve-se, é importante ressaltar que todos os bens possuem significados atribuídos e restritos ao contexto social em que seus possíveis consumidores estão inseridos (DOUGLAS E ISHERWOOD, 2004). Por que as pessoas querem os bens? Esta é uma questão elaborada por Douglas e Isherwood (2004) para questionar se é o consumo uma manifestação que assume interpretações diferentes. De um lado, seria racional, materialista, exercido para atender as necessidades reais dos indivíduos; por outro, seria movido por forças simbólicas sem utilidade prática que sejam proporcionais aos sentidos que lhes foram atribuídos.

Desse modo, o consumo seria dotado de certa atmosfera miraculosa, calcada na dimensão simbólica que assume. Como diz Baudrillard, “é o pensamento mágico que governa o consumo”; é uma espécie de predisposição ao miraculoso que torna o consumo tão naturalmente sedutor. Este sentido mágico também foi abordado por Daniel Miller (2002), referindo-se ao valor ritualístico de suas operações, mesmo as mais corriqueiras. Quando afirma que as compras podem representar um ato de amor - à medida que um comprador escolhe produtos para agradar ou cuidar do outro - Miller evoca, no consumo, a condição de operar transformações nas relações sociais.

Quando falamos em consumo, é importante observar que seu sentido pode ser bastante elástico. Não se trata apenas do mundo dos bens. Consumimos espacialidades (ou os

sentidos embutidos nelas): shoppings, edifícios inteligentes, condomínios fechados, hipermercados. E, com eles, a sensação de segurança e economia de tempo (FREITAS<sup>7</sup>, 1996), além da espetacularização<sup>8</sup> da ambiência, que faz com que esses espaços sejam simulacros climatizados da realidade.

Os espaços fechados de consumo são usualmente auto-suficientes - iluminação, tráfego, clima são minimamente estudados para que o indivíduo tenha uma falsa sensação que está circulando livremente, embora haja toda uma construção para forjar seu olhar. Dessa forma, em uma loja ou supermercado, os consumidores provavelmente não encontrarão peças dispostas aleatoriamente.

O ar se renova com a reciclagem dos condicionadores; a temperatura é boa; as luzes são funcionais e não entram no conflito do claro-escuro, que sempre pode parecer ameaçador; outras ameaças são neutralizadas pelos circuitos fechados [...] Como numa nave espacial, é possível realizar ali todas as atividades reprodutivas da vida: come-se, bebe-se, descansa-se, consomem-se mercadorias e símbolos segundo regras não escritas porém absolutamente claras. (SARLO, 2006, p. 15)

Construídos para simularem uma realidade ideal e propícia ao consumo, esses espaços fechados, além de serem constituídos por mapas que aproximam seus consumidores de suas mercadorias são, também, protegidos por muros que o isolam do mundo exterior e de todos indicadores que, de alguma forma, fogem da estética proposta por sua espetacularização.

A questão da espetacularização está, talvez, entre os pontos mais importantes para se entender o “*modus operandi*” da sociedade de consumo. O espetáculo proposto pelos espaços de consumo faz com que eles não sejam apenas contemplativos - são também lugares propícios para que o indivíduo afirme sua identidade e confirme seu estilo de vida por meio do espaço de compra. As pessoas consomem o espaço e, também, aquilo que ele comunica.

Uma análise mais atenta a respeito dos sentidos implícitos no consumo das espacialidades nos revela traços típicos do contemporâneo. Um deles diz respeito à fragilidade dos laços e a necessidade de buscar segurança e outros valores no desenho de bens e serviços. Um caso que ilustra esta tendência é o aumento vertiginoso do consumo não só de produtos

---

<sup>7</sup> Para aprofundar mais sobre o consumo de espaços em um modo geral e dos espaços fechados, em particular, ler FREITAS, Ricardo. *Centres Commerciaux: Îles Urbaines de La Post-Modernité*. Paris: L’Harmattan, 1996.

<sup>8</sup> Muitos autores falam sobre espetáculo. Para efeito desta dissertação, estamos trabalhando com o conceito de Debord, para quem “o espetáculo é o momento em que a mercadoria *ocupou totalmente* a vida social. Não apenas a relação com a mercadoria é visível, mas não se consegue ver nada além dela: o mundo que se vê é o seu mundo”. DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto: 1997, p. 30.

como carros blindados, aparatos de segurança e outros dispositivos dessa natureza, bem como, de espaços fechados que reproduzam esta necessidade, tais como: academias, condomínios fechados e shoppings *centers*. A transformação dos espaços urbanos e da experiência de convivência em um modo de consumo evidencia a configuração de um novo objeto de desejo: a segurança. A este respeito nos fala Ricardo Freitas:

Les <<malls>>, l'expression la plus répandue pour les centres commerciaux ou *shopping centers*, sont des <<ambiances>> qui s'intègrent très bien à l'imaginaire de la post-modernité en confirmant un genre d'architecture du <<secours>> qui se banalise de nos jours; secours contre l'incendie, contre la violence urbaine, contre les intempéries. L'architecture post-industrielle héberge bien l'urgence des relations en simulant une idée de sécurité et tranquillité internes: les immeubles intelligents, les *shopping centers*, les aéroports. Nouvelles formes d'habitation, de lieux de travail, d'endroits de promenades (FREITAS, 1996, p. 13)<sup>9</sup>.

Nesse espaço climatizado, pronto para o consumo dos sentidos, que uma questão fundamental se coloca: a identidade. Quando nos referimos aqui ao significado de identidade, estamos considerando que esta é forjada dentro de uma arena de lutas que permite aos indivíduos buscar inspiração para construir sua realidade apoiado na sua idéia de pertencimento. Assim, usamos as palavras de Bauman (2005a, p. 21) para dizer que “a ‘identidade’ só nos é revelada, como algo a ser inventado e não descoberto; como alvo de um esforço, ‘um objetivo’; como uma coisa que ainda se precisa construir a partir do zero ou escolher entre alternativas e então lutar por ela e protegê-la [...]”.

Do início da modernidade até os dias atuais, as percepções sobre identidade passaram e passam continuamente por transformações. As identidades que antes eram estáticas, alicerçadas em um cenário social estável, atualmente, segundo Hall (1999), passam por mutações, fragmentações que remetem ao que Bauman (2005a) se refere, como fluidez, ou seja, não mantêm sua forma com constância.

Conforme mencionamos anteriormente, o consumo do qual falamos não é apenas de bens, mas, sobretudo, de símbolos e sentidos. Neste aspecto, Bauman diz que na sociedade contemporânea as identidades também são algo a ser consumido, tanto quanto os bens de que usualmente se fala. Isso significa que, “em nosso mundo fluido, comprometer-se com uma

---

<sup>9</sup> Os “*malls*”, a expressão mais conhecida para os centros comerciais ou shoppings *centers*, são os ambientes que se integram muito bem ao imaginário da pós-modernidade, confirmando um gênero de arquitetura de socorro, que se banaliza nos nossos dias, socorro contra incêndio, contra a violência urbana contra as intempéries. A arquitetura pós-industrial abriga bem a urgência das relações, simulando uma idéia de segurança e tranquilidade internas: os edifícios inteligentes, os shoppings *centers*, os aeroportos. Novas formas de habitação, ambientes de trabalho, lugares de passeio. (Tradução livre do autor desta dissertação.)

única identidade para toda a vida, ou até menos do que a vida toda, mas por um longo tempo à frente, é um negócio arriscado. As identidades são para usar e exibir, não para armazenar e manter” (2005a, p. 96).

A questão da fluidez identitária pode ser melhor percebida quando analisamos, por exemplo, a característica polimorfa que esta identidade assume em um ambiente como o da internet, tão enunciador do contemporâneo. A sociedade de consumo parece ter a prerrogativa de estimular a proliferação de laços frágeis e oportunos que sirvam ao propósito de construção e afirmação da identidade. Identidade essa forjada dentro de uma lógica que prioriza ligações efêmeras em detrimento de uma lógica de relação. Dessa forma, as convenções que permitem aos indivíduos construírem suas identidades em grupos aos quais gostariam de pertencer, não significam laços efetivos com a alteridade.

A palavra “rede” sugere momentos nos quais “se está em contato” intercalados por períodos de movimentação a esmo. Nela as conexões são estabelecidas e cortadas por escolha. A hipótese de um relacionamento “indesejável, mas impossível de romper” é o que torna “relacionar-se” a coisa mais traiçoeira que se possa imaginar. Mas uma “conexão indesejável” é um paradoxo. As conexões podem ser rompidas, e o são, muito antes que se comece a detestá-las. (BAUMAN, 2004, p. 12)

Neste sentido, Bauman (2005a) reforça não serem os aparelhos eletrônicos ou a rede mundial de computadores os culpados pela fluidez das identidades. Esses recursos são apenas as ferramentas de que os indivíduos lançam mão para exercitar, em certa medida, sua fluidez identitária.

Na contramão dos laços frágeis que caracterizam o cotidiano, amplia-se a necessidade de pertencimento às chamadas tribos de consumo, que não demandam uma filiação exclusiva, de modo que se podem integrar duas ou mais tribos de orientações nitidamente diferentes. O cenário em que estas tribos se desenvolvem é fluido por excelência: “a atualidade é marcada pela intensa troca de identidades, máscaras e mitos no cotidiano urbano. Tudo é muito efêmero [...]” (FREITAS, 2005, p. 135). Se os indivíduos buscam pertencimento a grupos sociais, apostando em identidades que lhes garantam conexão com os valores sociais em circulação no mundo, parece-nos que as organizações descobriram o potencial de consumo dessas tribos de modo a progressivamente personalizar produtos e comunicações para as mesmas. Com toda essa socialização a sensação que fica é a de que os sentidos de vínculos ficam prejudicados, o que não significa que se tenha perdido a expectativa de criar permanentemente laços - ainda que sejam frágeis demais para sobreviver.

Estes laços frágeis, a que Bauman faz tanta referência, trazem nas suas entrelinhas uma reflexão mais crítica sobre os desdobramentos da sociedade de consumo e, mesmo, das construções tribais que parecem apontar para uma solidariedade que, muitas vezes, não acontece. Isto fica mais evidente quando colocamos no centro da discussão a questão relativa aos centros de produção de significado. Há uma relação íntima entre as práticas de consumo e a capacidade de gerar e negociar sentidos (BAUMAN, 1999). A solidariedade só parece fazer sentido nos casos em que não há disparidade nas condições de intervenção na produção simbólica. Dito de outro modo, os laços desenvolvidos pelo e no consumo são frágeis e, de um modo mais amplo, podemos dizer que a solidariedade torna-se tanto mais escassa quanto maior for a “progressiva ruptura de comunicação entre as elites extraterritoriais cada vez mais globais e o restante da população, cada vez mais localizada”. (BAUMAN, 1999, p. 9)

Desse modo, quando falamos em determinação dos sentidos sociais, estamos chamando atenção para as situações de desigualdade inerentes às posições sociais que permitem aos indivíduos em uma ponta enunciar seu discurso ou, na outra ponta são obrigados a aceitar o discurso pronto de outrem.

Num dos pólos da hierarquia global emergente estão aqueles que constituem e desarticulam as suas identidades mais ou menos à própria vontade, escolhendo-as no leque de ofertas extraordinariamente amplo, de abrangência planetária. No outro pólo se abarrotam aqueles que tiveram negado o acesso à escolha da identidade, que não têm direito de manifestar as suas preferências e que no final se vêem oprimidos por identidades aplicadas e impostas por outros – identidades que eles próprios se ressentem, mas não têm permissão de abandonar nem das quais conseguem se livrar. Identidades que estereotipam, humilham desumanizam, estigmatizam [...] (BAUMAN, 2005a, p. 112)

Neste cenário social tão marcado pela dominação simbólica, entendemos que o direito à fala e à construção de sentidos não são divididas em fatias iguais - a uns, cabe a fatia compreendida nos centros de produção de sentidos que lhes permite participar ativamente dessa construção e a outros, cabe a assimilação passiva do discurso que lhes é apresentado como pronto.

Estas condições desiguais de mobilidade tornam-se ainda mais acirradas quando evidenciamos as correlações invisíveis entre as práticas de consumo e o mundo da produção. É possível observar hoje, em alguns teóricos da sociedade de consumo, uma dicotomia entre sociedade de produção e sociedade de consumo. O risco desta dicotomia, no que diz respeito a estes centros extraterritoriais de produção de sentido, está no fato de que as discussões sobre

consumo parecem, muitas vezes, desatrelar-se de uma correlação íntima com o mundo da produção, quando, na verdade, não é isto que acontece.

Sabe-se, por exemplo, que 80% da produção e consumo mundiais estão nas mãos de países como menos de 20% da população mundial (UNIETHOS, apud Santos, 2005a), ou seja, sempre que falamos de consumo – e, logo, de produção simbólica -, o que está em questão é a condição de definir o que tem valor para uma sociedade, conseqüentemente, o que deverá receber atenção do mundo da produção. Se existe produção por trás do consumo, também, o consumo é alimentado pela lógica da produção. A obsolescência programada é uma evidência disso, ela só é possível porque existe uma produção capaz de suportar essa renovação constante de linhas de produtos oferecidos.

Esta percepção equivocada pode ser explicada pelo fato de que a relação existente entre produção e consumo seja pouco visível. Relação que ainda abriga problemas de desigualdade relativos à produção, que podem estar menos visíveis, mas continuam lá, porém, agora encobertos pelas discussões sobre o consumo.

A sociedade de consumo é norteadora de identidades, no entanto, e exatamente por isso é importante reforçar que o mundo é diferente para as pessoas, porque as suas condições de interferência são distintas. Não raro os indivíduos que definem aquilo que o mundo irá consumir - e como se darão as condições dessa produção - não são os mesmos que irão receber seus impactos.

[...] as respostas do ecossistema não acontecem em termos retilíneos de causa e efeito; antes seguem uma lógica combinatória, em que as partes do todo se afetam mutuamente, mas não do mesmo modo. Assim, apesar de haver uma comprovada concentração de renda, produção e consumo em áreas específicas – a ponto de se ter 80% da produção, do consumo e da renda em países com menos de 20% da população mundial – o ecossistema, em si, desconhece critérios de repartição de ônus. (SANTOS, 2005a, p. 104)

A conseqüência disso é um moinho simbólico que se auto-alimenta. Produtos e serviços ao adotarem identidades, assumem uma importância maior do que a real, que ultrapassa sua utilidade prática inerente. Dessa forma, a publicidade potencializa o consumo que, por sua vez, estimula a precibilidade simbólica dos bens. A sociedade contemporânea celebra a fugacidade; o varejo que se alimenta do consumo celebra esta rotatividade, pois necessita, para sobreviver, da circulação rápida e freqüente das mercadorias.

Vivemos, como disse Baudrillard (2005), “ao abrigo dos signos e na recusa do real”, alimentados por uma estética do descartável. Neste sentido, os espaços de consumo

necessitam ser analisados quanto à sua contribuição para este culto à obsolescência. Não queremos com isso, correlacionar levemente espaço e consumo, mas evidenciar a força do consumo por trás da lógica de construção dos espaços contemporâneos. Seja na promessa de segurança e auto-suficiência, seja na espetacularização desses ambientes, de modo a torná-los mais adequados aos apetites diversos da sociedade de consumo.

O varejo, como veremos adiante, não foge a essa regra. Ao contrário, encarna a espetacularização, constituindo espaços que, por excelência, são construídos como ilhas de encantamento. Um exemplo disso é o dos supermercados e hipermercados – cápsulas de auto-suficiência que podem oferecer de alimentos a automóveis, de produtos de higiene a parafusos. Toda a parafernália disponível para compras em um supermercado evidencia a expectativa de dar conta de um sem-número de artigos não comunicáveis entre si. Tal como o shopping *center*, o supermercado possui uma arquitetura climatizada dentro da qual não se sabe se é dia ou noite – só se sabe que é tempo de comprar.

Podemos dizer que o varejo funciona como uma espécie de miniatura simbólica da sociedade de consumo – e é, neste ponto, que vale a pena analisar o grau de aderência que imprime no social em relação aos valores de efemeridade e espetacularização que protagoniza. Se a sociedade de consumo caracteriza-se pela aura espetacular de que reveste bens e produtos, o varejo comporta-se como um dos cenários mais adequados para a circulação ininterrupta de seus ícones; mais ainda, contribui para a mais valia estética do signo de que nos falava Baudrillard (2005). Assim, interessa-nos estudar o varejo exatamente por ele concentrar as características de que até o momento falamos – a saber, a obsolescência programada, a estética do descartável e o giro progressivamente desvalorizado dos signos contemporâneos.

Neste sentido, cabe-nos questionar em que medida um supermercado, comprometido, como está, com a lógica de giro rápido, pode romper este círculo de alimentação contínua da obsolescência programada. Mais ainda, interessa-nos analisar que o supermercado, como representação do varejo, é o espaço por excelência onde as contradições da produção e do consumo se encontram, já que é na prateleira dos mesmos que o consumidor escolhe, sem saber, um modelo de produção que ajuda a legitimar.

### 3.2 Desdobramentos concretos do consumo

Como vimos, o consumo é um ambiente classificatório que gera diferenças, que em uma dinâmica de forças – dinâmica que consiste em luta por quem é que vai ditar os sentidos dominantes –, aponta para condições desiguais na definição do que tem valor e, portanto, para uma desigualdade, que será não apenas simbólica, mas também econômica.

Sob este aspecto de desigualdade, entendemos que o consumo desempenha papéis que se, por um lado, podem dar a impressão de inclusão, afirmam, sobretudo, condições de exclusão. Douglas e Isherwood reforçam este ponto, demonstrando que a desigualdade é inerente à sociedade do consumo: “a etnografia sugere que a competição para adquirir bens na classe de informação gera altas barreiras de admissão e eficientes técnicas de exclusão” (2004, p. 250).

Observamos que essa desigualdade, potencializada pelo consumo, pode ser analisada e aprofundada pelo viés da globalização (lócus por excelência, ambiente propício para o desenvolvimento da sociedade de consumo). Ao mesmo tempo em que derruba fronteiras geográficas, a globalização também ergue muros que só permitem acesso àqueles detentores de passaportes sociais.

Assim, a globalização acentua as desigualdades, à medida que assume também o papel de agente polarizador que divide o mundo e não apenas o une, criando fendas, abismos econômicos e simbólicos entre os pólos.

A globalização tem efeitos mais extensos que a visível redução das fronteiras. Não é somente um fenômeno econômico, mas também cultural. Chega até às pessoas pela via do consumo, trazendo consigo o reforço de desigualdade. Este fenômeno não pode ser percebido apenas como a internacionalização de bens, mas também e, sobretudo, constitui-se na possibilidade de fazê-los circular em outros mercados.

Neste sentido, Bauman reforça este aspecto, ao dizer que: “todos nós estamos, a contragosto, por designo ou à revelia, em movimento. Estamos em movimento mesmo que fisicamente estejamos imóveis: a imobilidade não é uma opção realista num mundo em permanente mudança” (1999, p.8). Com esta afirmação, o autor chama a atenção para uma forma contemporânea de exclusão social, que é dada pela via de segregação espacial.

Boaventura reforça este ponto, quando afirma que a mobilidade tem sentidos e efeitos diferentes:

[...] o aumento da mobilidade transnacional inclui fenômenos muito diferentes e contraditórios: por um lado, a mobilidade de quem tem a iniciativa dos processos transnacionais que criam a mobilidade, seja ele ou ela o executivo da grande firma multinacional, o cientista entre congressos, ou o turista; por outro, a mobilidade de quem sofre esses processos, seja ele ou ela o refugiado, o emigrante, o índio ou o nativo deslocado do seu território ancestral. (SANTOS, B. 2006, p. 22)

Percebemos que os excluídos na mobilidade global pertencem a uma realidade diferente; muitas vezes, sem condições de participar da determinação de quais são os parâmetros do consumo e da formação identitária do momento. Sabemos que o modelo de constituição de sentido é sempre produto de uma relação de forças e, como tal, resultará das condições materiais e simbólicas com que as partes entram nesta luta. Isso nos leva a questionar os modelos de saber que legitimam a lente, mediante a qual definimos valores em circulação. Não é por outra razão que teóricos, como Boaventura vão propor a valorização de saberes alternativos como uma forma de suscitar as bases para um novo modelo de produção de conhecimento. Esta valorização de saberes outros, configura-se como um enfrentamento da exclusão simbólica a que esta desterritorialização tem conduzido.

Muitas características do contemporâneo alicerçam as novas formas de controle. Uma delas diz respeito ao aparente esvaziamento do valor identitário inerente ao mundo da produção. Aparente porque a produção continua deixando seus rastros, ainda que simbolicamente submersa nas águas do consumo. De um modo geral, podemos dizer que o modelo de saber da sociedade de produção era um convite ao fazer e não ao prazer; fazer mais e melhor do mesmo, o discurso era o da produtividade. Hoje, na sociedade contemporânea, o discurso está amparado na capacidade de promover o consumo incessante via dinamização constante da produção e, em paralelo, tem-se o estímulo à obsolescência programada dos bens, ou seja, programa-se uma obsolescência em detrimento da funcionalidade ainda vigente da mercadoria. Bauman reforça este ponto, fazendo alusão ao culto do desperdício, em que a condição perene da sociedade moderna é estar em movimento, é modernizar-se permanentemente ou perecer.

Além do fenômeno da obsolescência programada, do desperdício como indicador de abundância, os desdobramentos do consumo trazem em si outras conseqüências que contribuem para o desequilíbrio social. Bauman (2005b) chama atenção para um fenômeno presente na modernidade e que atinge as coisas e as pessoas: ambos são sujeitos ao refugo, que é oriundo do excesso, do desnecessário, que extrapolou e exauriu o sentido de uso. Para Bauman, o refugo é aliado do lixo, é o que sobra, o que não pode mais ser usado. É a outra face, é o outro lado da moeda do consumo, que carrega consigo o sentimento de redundância,

daquele que não é capaz de consumir ou daquilo que não é passível de ser consumido. Ainda, conforme Bauman (2005b), curiosamente, o que fica é o lixo, o refugo, enquanto o que foi objeto de consumo é justamente o que com mais rapidez se volatiliza.

Esta discussão entre produção e consumo encontra-se, portanto, no centro do problema de modo que produção e consumo não podem ser avaliados separadamente. Assim, só o investimento efetivo sobre a lógica da produção pode reduzir os impactos associados ao mundo do consumo. Se nos mantivermos em uma posição monolítica em que o consumo é um bloco e a produção outro, corremos o risco de ter uma avaliação superficial dos danos causados ou acirrados pelo consumo, como é o caso da desigualdade social em que o acesso das minorias ao consumo não lhes garante um empoderamento social – “[...] o acesso das minorias ao consumo, ainda que de serviços básicos, não resolve o problema de justiça social [...] a lógica do desperdício, de que o sistema capitalista está impregnado, não exime o acesso ampliado às minorias de produzir ainda mais pobreza”. (SANTOS, 2005a, p. 104)

É importante considerar que quando falamos em refugo não estamos nos referindo apenas ao lixo inerente aos processos de produção e consumo. Surge uma nova categoria de refugo – o refugo humano – constituído por pessoas que dada a incapacidade de consumir, são postas à margem dessa sociedade voltada ao consumo.

Os desempregados da sociedade de produtores (incluindo aqueles temporariamente ‘afastados da linha de produção’) podem ter sido [...] miseráveis, mas seu lugar na sociedade era seguro e inquestionável. Na frente de batalha da produção era seguro e inquestionável. Na frente de batalha da produção, quem negaria a necessidade de fortes unidades de reserva prontas para a refrega quando surgisse a ocasião? Os consumidores falhos da sociedade de consumidores não podem ter essa certeza. Só podem estar certos de uma coisa: excluídos do único jogo disponível, não são mais jogadores – e portanto não são mais necessários. (BAUMAN, 2005b, p. 22)

O consumo e a obsolescência programada só existem, porque é possível produzir bens para atender a esse ritmo de demanda e consumo. Atrás do consumo existe uma produção, atrás dessa produção existe um consumo invisível. Ampliar o consumo é, necessariamente, aumentar a produção e o consumo de recursos naturais a ela relacionados – água, energia, combustíveis fósseis.

O mundo das organizações parece ter assimilado em seu discurso, a preocupação com estes recursos. Na prática, entretanto, verificamos incongruências aparentemente sem solução entre a fala organizacional e o modelo de produção vigente. Preocupadas com a imagem diante da opinião pública - e desconhecendo, muitas vezes, que um processo de legitimação social passa antes pelo jogo permanente de “confirmação e suspeição” (WEBER,

2004, p. 260) -, as organizações parecem crer na onipotência de suas estratégias comunicacionais, em particular as que repousam sobre a publicidade. Na contramão de suas expectativas, entretanto, as próprias regras do jogo de constituição da imagem pública colocam em xeque tais perspectivas.

[...] Uma vez dependente da legitimação da esfera pública, a imagem se torna uma entidade frágil, cujo valor se vincula a uma coerência, sempre posta à prova, entre discurso e prática. Uma vez que o sentido é produzido no discurso cotidiano e implica a construção de impressões [...], é possível afirmar que não são só as mídias que respondem pela percepção pública, mas também as impressões que vão se cristalizando em torno dos modos de expressão (práticas discursivas) das organizações. Se essas impressões são reforçadas pela mídia e ganham visibilidade diante da opinião pública, a imagem está formada – o que não significa que tenha consistência suficiente para gerar e consolidar um conceito [...] [Mas] é possível que muito do que se diz permaneça como imagem frágil, até que a primeira evidência em contrário ganhe espaço na cena pública e fracture o discurso outrora dominante. (SANTOS, 2007, p. 143 – 144)

Sabemos que as organizações têm muitas formas de exercitar seu poder, mesmo quando suas estratégias comunicacionais dizem o oposto. O discurso de legitimação, que busca a chamada ‘licença para operar’, muitas vezes esconde uma postura etnocêntrica por parte da empresa – em relação à comunidade do entorno, ao corpo de funcionários e outros atores sociais (*stakeholders*) que usualmente ela impacta com suas decisões. Nem sempre as linhas de força deste discurso ficam evidentes, de modo que novos dispositivos são criados com frequência para legitimar as decisões unidirecionais da produção. No caso da comunidade, por exemplo, verificamos que por trás do ‘dom’<sup>10</sup>, há a constituição de uma relação de dependência econômica e simbólica de que a comunidade ‘premiada’ não pode prescindir. O mesmo se aplica aos empregados e outros atores submetidos à força de decisão das organizações.

Sennett (2006c) reforça essa idéia, quando destaca que as novas estruturas de poder não levam à liberdade do indivíduo, nem os libertam das “jaulas de ferro”, mas os colocam sob outras condições de controle, suportadas por estruturas de poder flexíveis que, segundo ele, passa por três pontos: 1) “reinvenção descontínua de instituições”, que significa redução nos quadros de trabalhos e, reengenharias que levam os trabalhadores a um

---

<sup>10</sup> A questão da dádiva/ dom foi largamente explorada pelo antropólogo Marcel Mauss. Esta questão foi retomada posteriormente pelo antropólogo marxista Maurice Godelier, que trabalhou o dom pela perspectiva da dependência simbólica que se forma entre quem dá e quem recebe. Consideramos oportuno trazer o pensamento de Godelier à cena, já que a relação entre organizações e comunidades, mediadas pela comunicação, parece se desenhar como um típico exemplo de suas críticas. Ver GODELIER, M. O enigma do dom. Ver também MAUSS, M. Sociologia e Antropologia.

sentimento de insegurança; 2) “especialização flexível de produção” - resposta das empresas às necessidades contínuas e aceleradas por novas adequações produtivas que sejam capazes de suprir às demandas constantes por novos produtos e; 3) “concentração de poder sem centralização”, criando-se novas formas de comando que atendam às novas formas estruturais das organizações. A dominação permanece: o que muda é somente a forma em que o poder se estabelece.

Sob essa mesma perspectiva, Sennett explica esses pontos flexíveis de poder, a partir da organização do tempo no local de trabalho, no qual o controle dos trabalhadores deixa o relógio de ponto para ocupar seu lugar nas formas eletrônicas e remotas de controle:

Os sinos das igrejas, desde o século seis, marcavam o tempo em unidades religiosas do dia; os beneditinos deram um passo importante, no início da Idade Média, tocando os sinos para marcar as horas de trabalhar e as de comer, além das de rezar. Mais próximo da época de Smith, relógios mecânicos haviam substituído os sinos das igrejas, e em meados do século dezoito os relógios de bolso achavam-se em uso generalizado. Agora podia-se saber o tempo matematicamente exato onde quer que se estivesse, ao alcance da vista ou do ouvido de uma igreja ou não: o tempo deixara assim de depender do espaço. Por que a extensão desse esquema de tempo iria revelar-se uma tragédia humana? (SENNETT, 2006b, p. 40)

Teoricamente a sociedade atual migrou de uma lógica taylorista, que estudava os tempos e movimentos (a melhor maneira de fazer movimentos em menor tempo), para uma lógica de personalização de produtos, com metas não menos cruéis. O tempo flexível de que fala Sennett é em si um instrumento que afirma a desigualdade entre os indivíduos, que leva o controle para longe dos olhos, mas não exime o trabalhador de ser controlado. Os rearranjos do mundo do trabalho, as novas recompensas, a naturalização do sentido de produtividade misturam-se com as demandas da sociedade de consumo. Falam todas de uma característica mais ampla da sociedade contemporânea: a naturalização do ‘gozo efêmero’, tão efêmero quanto os traços identitários que hoje habitam o mundo da produção e do consumo, onde, aliás, a produção gira cada vez mais rápido.

A flexibilidade do tempo traz a idéia da impossibilidade de definir os marcos de início e término das atividades de produção, fazendo com que os trabalhadores não tenham a noção exata dos grilhões que essa flexibilidade pode representar. Tempo livre, tempo de lazer e trabalho são hoje, momentos atravessados por pontos de intercessão.

### 3.3 Discurso das contradições consumo-produção e de sustentabilidade

Precisamos estar atentos às contradições inerentes ao processo de consumo e produção. Contradições estas que podem ser encontradas nos espaços que segregam os indivíduos, excluindo uma parte do globo do processo de produção dos sentidos sociais. Podemos encontrar ressonância dos alertas desse efeito nas palavras de Luciane Lucas:

[...] se o modo de consumir comunica valores e constitui um mecanismo de expressão social, e se as condições ‘discursivas’ de certos grupos ficam reduzidas por conta da impossibilidade de transitar por estes códigos do consumo, então, os parâmetros que geram as representações sociais neste cenário são unilaterais, reforçando o quadro de desigualdade que já é agudo. (SANTOS, L., 2006, p. 86)

Outro alerta inerente a esse quadro de contradições está na lógica que move o varejo que é a circularidade de bens, que devem girar a uma velocidade suficiente capaz de fazer circular o capital. Esta mola propulsora, que é o desperdício, alimenta a obsolescência programada, gera impactos sociais, ambientais e econômicos, cujos efeitos atingem a população de maneira desigual, salientando a relação entre consumo e pobreza.

Os efeitos nocivos dessa descartabilidade vão além do que se vê e menos ainda do que se fala. Estamos nos referindo aqui ao consumo de combustíveis fósseis, carbono, metano, água, solo etc. - insumos necessários à produção de bens que devem, sem muita demora, virar refugo, para que dêem lugar a novas produções que alimentem a estética do desperdício:

[...] posso notar uma forte semelhança entre as atitudes de mais de sessenta anos atrás diante da ameaça de guerra e hoje em face da ameaça do aquecimento global. A maioria acredita que algo desagradável poderá ocorrer em breve, mas estamos tão confusos como em 1938 quanto à forma que assumirá e o que fazer a respeito. [...] Por sermos animais tribais, a tribo não age unida enquanto não percebe um perigo real e presente. Essa percepção ainda não ocorreu (LOVELOCK, 2006, p. 22).

Este consumo invisível desenha-se como lugar típico onde o modelo de produção evidencia seus impactos. Um exemplo: para se obter um quilo de carne são necessários 15 mil litros de água; para um quilo de cereal são precisos 1.300 litros de água; uma vaca leiteira gasta, entre a quantidade que bebe e a que serve a seu asseio, 90 litros de água por dia<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Fontes exibidas no filme “A carne é fraca”, produzido pelo Instituto Nina Rosa, em 2006.

Complementando esses números, Vandana Shiva reforça essa conta, computando: “Uma galinha viaja, em média, 2.000 km antes de ser comida. O iogurte e seus ingredientes fazem viagens acumuladas que totalizam 3.500 quilômetros e podem-se acrescentar mais 4.500 quilômetros durante a distribuição” (SHIVA, 2004, p. 167). É sobre o alerta para o consumo invisível que estamos falando: o custo ambiental, por exemplo, não está no preço da carne ou de outros alimentos.

Mas se, por um lado, temos o consumo invisível, por outro lado, teremos o trabalhador que também participa de forma invisível da produção que, por sua vez, é o mesmo que participa do consumo, ainda que não seja só o consumo de produtos, porém, de idéias, símbolos e representações.

O mundo do consumo torna-se o principal lugar onde a produção simbólica acontece, onde a definição dos valores preponderantes encontra espaço de ressonância. Assim, o que determina a inserção do indivíduo nesse mundo do consumo é o lugar que ele ocupa no mundo do trabalho. Portanto, o ‘mundo do trabalho’ não perdeu seu valor na sociedade contemporânea, em detrimento do ‘mundo do consumo’, mas sim influencia e interage com este último.

Procuramos discutir a contradição discursiva que gravita em torno do consumo e da produção e torna frágil, muitas vezes, a fala institucional que se ancora no conceito de sustentabilidade. Desse modo, conforme Luciane Lucas (2006), notamos que o conceito de consumo sustentável, embora funcione como alternativa de fratura na lógica dos interesses do capital e venha sendo interpretado como uma redução de impactos voltados ao meio ambiente, entretanto, na realidade, envolve um compromisso mais amplo com as gerações futuras e com a redução da desigualdade social.

Convém lembrar que a sustentabilidade não se reduz à questão ambiental. Trata-se de um conceito guarda-chuva, sob o qual múltiplas preocupações repousam e entre si dialogam – da preservação ambiental de ecossistemas naturais ao desenvolvimento de cidades sustentáveis, passando pelo fortalecimento socioeconômico de comunidades e pela redução progressiva de desigualdades e impactos socioambientais resultantes da atividade produtiva ou da má gestão pública. Ou seja, desenvolvimento sustentável mescla permanentemente três elementos que precisam estar em harmonia: o desenvolvimento econômico, a preservação dos ecossistemas e o desenvolvimento social. (SANTOS, 2005b, p. 107)

Sendo o varejo um articulador do fenômeno do consumo - que não é acessível a todos -, ele também pode ser, neste sentido, um vetor que acirra a desigualdade. Dessa forma, questionamos se é coerente uma rede varejista ancorar seu discurso sobre a fala da

sustentabilidade. Neste trabalho, chamamos atenção para os modos de produção e sobre um discurso organizacional que parece ignorar estas arestas malélicas entre produção e consumo.

Não basta que uma empresa adote um discurso institucional de sustentabilidade se não modificar seus atos, se mantiver em sua cadeia de produção trabalho escravo ou infantil, exploração indevida da mão-de-obra, por exemplo.

O objetivo principal deste estudo é analisar a coerência, ou a incoerência, do discurso do varejo estar casado com o discurso que se baseia nos princípios da sustentabilidade. Tendo como objeto de estudo as práticas discursivas do varejo e, sendo a Wal-Mart um dos ícones do consumo, buscamos questionar, por meio deste recorte, a possibilidade de haver uma aposta real e concreta na sustentabilidade, sendo o varejo tão marcado pela idéia da obsolescência programada. Desse modo, esta pesquisa busca saber em que medida o discurso da Wal-Mart, de aposta no consumo sustentável, pode ser viável quando a própria natureza desta rede, bem como sua história de relacionamento com seus empregados, fornecedores e comunidade apontam para outro sentido.

Antes de analisarmos o enquadramento publicitário, bem como a fala institucional da Wal-Mart, ícone por excelência do consumo, cabe uma reflexão mais ampla sobre os modos de construção de sentido a que a publicidade confere forma e legitimidade, sobretudo no que concerne à sustentabilidade e a afirmação de um discurso verde. Embora seja indiscutível a relação entre a publicidade e os valores sociais em curso – já que a publicidade não inventa, mas atua sobre os significados sociais em circulação -, não podemos ignorar que, como todo e qualquer campo, a publicidade tem suas regras próprias. E, como tal, suas mensagens são influenciadas pelos valores que fazem sentido para aqueles que compõem o campo, ou seja, os publicitários. A respeito desta autonomia relativa de um campo, advertem-nos Bourdieu que “quanto mais autônomo [ele] for, maior será seu poder de refração e mais as imposições internas serão transfiguradas, a ponto, freqüentemente, de se tornarem irreconhecíveis” (apud BARROS FILHO, 2007, p. 18).

Neste ponto, é importante analisar em que medida acontece uma ruptura entre a proposta de comunicação geral de uma organização e o trabalho publicitário em cima do *briefing*. No caso particular da comunicação dos supermercados - objeto de nossa análise -, o entendimento desta dinâmica que define o que será apresentado publicamente é de grande importância para identificarmos o jogo de forças na construção do discurso verde do varejo. Em particular, aquele que vem sobre a forma de propaganda institucional. Quando vem.

Como veremos mais adiante, a Wal-Mart tem anunciado, por meio da mídia, sua posição ‘verde’ no mundo do consumo. No entanto, em suas operações do Brasil eles não

parecem se utilizar deste argumento no seu discurso publicitário institucional. O presente trabalho procura saber em que medida a comunicação institucional da Wal-Mart desvincula-se da propaganda, no que concerne ao argumento verde e por que tal aposta não está presente no discurso publicitário. Do mesmo modo, pretendemos investigar nos capítulos que seguem, onde e quanto o varejo teria que alterar em sua mecânica de funcionamento, para que a sustentabilidade pudesse efetivamente se incorporar ao modelo de produção e consumo de uma empresa, que é a maior rede varejista do mundo e, como tal, um dos maiores templos do consumo da contemporaneidade. Como ser um modelo de consumo sustentável, quando a própria prática do varejo estabelece suas bases nas prerrogativas da obsolescência programada?

## **4 O DISCURSO VERDE NA PUBLICIDADE DAS GRANDES MARCAS DO VAREJO E DOS ESPAÇOS DE CONSUMO E A SUA RELAÇÃO COM A LÓGICA DA PRODUÇÃO DO DISCURSO PUBLICITÁRIO**

O poeta, segundo Platão, é a antítese absoluta do filósofo. Ele diz o bem, ele diz o belo, ele diz, como nas sociedades arcaicas, se é preciso fazer a paz ou a guerra, se é preciso ou não matar a mulher adúltera, em suma, coisas essenciais, e não sabe o que diz. Ele não detém o princípio de sua própria produção. (BOURDIEU, 2004, p.102)

### **4.1 Condições de produção no discurso publicitário**

Conforme vimos no capítulo anterior, o conceito de consumo tem um sentido elástico que não se restringe a bens ou serviços, mas envolve, em especial, o consumo de sentidos e espacialidades. Responsável por conexões simbólicas que constituem a tessitura social, o consumo possibilita a criação de vínculos, estabelece relações sociais de pertencimento e de diferenciação.

Na sociedade contemporânea, a espetacularização das ambiências de consumo mistura-se à mágica presente no sentido simbólico dos produtos. Na sociedade de consumo espaços e produtos ganharam mais que aromas artificiais, mais que cores vibrantes, sabores, sensações; ganharam mais que nomes próprios, ganharam identidades capazes de satisfazer desejos, encantar e seduzir seus consumidores.

É neste contexto que a comunicação<sup>12</sup> publicitária assume a função comercial de ser um elo entre a produção e o consumo, com a função de divulgar, transmitir idéias, convencer, persuadir e vender produtos - que podem ser bens materiais ou serviços prestados. Ou nas palavras de Barbosa (apud CASAQUI, 2005a, p. 29), “cabe à publicidade informar sobre aspectos reais ou imaginários de um produto [...], a fim de convencer, persuadir, envolver um segmento de mercado de forma que este tenha o desejo de satisfazer necessidades físicas ou psíquicas [...]”. Existem alguns pontos a considerar quando discorreremos sobre as condições de produção do discurso publicitário na sociedade

---

<sup>12</sup> Carrascoza (2003b, p. 148) explica o verbo comunicar, como tendo a função de “tornar algo que sabemos, sentimos ou pensamos, comum aos outros. Ou seja, qualquer ato de comunicação pressupõe proselitismo. Ninguém fala para as paredes ou para ouvidos moucos.”

contemporânea. Várias são as correntes que se propõem a definir publicidade. Lukács, por exemplo, nos mostra ser ela um reflexo estrutural de uma época. Já para a Escola de Frankfurt, é um veículo ideológico do consumo, que reivindica a adesão a seus códigos. (BARROS FILHO, 2007), ou ainda, nas palavras de Umberto Eco:

É de crer-se, portanto, que os significados já fôssem conhecidos de antemão. Se um anúncio implica uma grande quantidade de articulações lógicas e, no entanto, é compreendido num relance, isso significa que os argumentos e premissas que comunica já estavam assim codificados e sob a mesma forma que aí assumiram, tanto que puderam ser compreendidos através de um simples reclame. Em suma, o anúncio funciona como sigla de argumentos já conhecidos [...] (ECO, 1997, p. 182)

Na sociedade contemporânea, os produtos e marcas assumem com vigor, o papel de mediador simbólico, síntese e reflexo da cultura que transitam e interagem. Essa evidência da dimensão simbólica fica clara nas palavras de Baudrillard (2005), quando ele diz ser o consumo um integrador social capaz de antecipar e potencializar prazeres na consciência coletiva. Mais que relatar as especificações objetivas de suas funcionalidades, a publicidade veste os produtos e suas marcas, para que possam atender às necessidades dos indivíduos de pertencimento simbólico a determinados grupos sociais<sup>13</sup> -, com seus códigos e valores próprios. Neste contexto, os aspectos funcionais do produto ou serviço prestado não são mais critérios decisivos ou únicos dentro do processo de compra, ou seja, a escolha não é mais objetiva, mas sim reflexo das referências psicossociais do público-alvo (Zozzoli apud Casaqui, 2005b).

Assim, podemos afirmar que o *modus operandi* da publicidade baseia-se na articulação das representações sociais predominantes, seja na mídia ou nas ambiências espetacularizadas de consumo. Cristalizando o que o entendimento coletivo percebe sobre determinados fenômenos ou identidades, a publicidade é capaz de dar forma e consolidar aquilo que está disperso no mundo de maneira dispersa, conferindo-lhes sentido, muitas vezes, por meio de estereótipos.

Nesta pesquisa, abordamos o discurso publicitário que se apóia menos na funcionalidade real e concreta de seus produtos e mais no valor simbólico, construído com base na sensação de emoção prometida pelas marcas. Dessa forma, a publicidade fertiliza o

---

<sup>13</sup> Bourdieu explica os grupos sociais, ou nas palavras dele a “realidade social” como sendo “um conjunto de relações invisíveis, aquelas mesmas relações que constituem um espaço de posições exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras, não só pela proximidade, pela vizinhança ou pela distância, mas também pela posição relativa – acima ou abaixo ou ainda entre, no meio (2004, p. 152)”.

varejo com uma linguagem que apela para a difusão permanente e circular das práticas de consumo.

Essa reflexão sobre as múltiplas modalidades de crença nos permite relativizar um pouco a questão da adesão do consumidor ao discurso publicitário. Assim, o espectador pode simultaneamente saber que a publicidade é uma encenação e mesmo assim acreditar que o produto é portador dos valores anunciados. Em segundo lugar, não é preciso acreditar que tal produto de fato tenha o resultado prometido: basta crer que exista algo como a beleza, o *glamour* ou o sucesso que ele promete. Finalmente, ele não precisa acreditar nem mesmo nisso, pois basta crer que a sociedade em que vive acredita em tais valores. (ROCHA, S., 2007, p. 130)

Do ponto de vista das crenças às quais a publicidade é capaz de remeter, há alguns fatores a considerar quando nos detemos nas condições de encenação e mistificação da publicidade, um deles refere-se às diferentes perspectivas a respeito da capacidade da publicidade em persuadir o consumidor.

Baudrillard, por exemplo, demonstra que existem fragilidades que recaem sobre este debate, para ele a publicidade reside no pseudoacontecimento, ela “não nos ilude: encontra-se para lá do verdadeiro e do falso, como também a moda está para lá do feio e do belo ou como o objecto moderno, na função de signo, situa-se para lá do útil e do inútil” (2005, p. 134).

A propaganda é uma ferramenta de comunicação publicitária, que tem não apenas a função de informar, mas também de persuadir o consumidor e estimulá-lo à compra. Sobre esta mecânica de persuasão<sup>14</sup>, inerente à publicidade, Aldrighi (1989) ressalta que, assim como a propaganda não é o único fator que leva à concretização da venda, ela é um dos elementos responsáveis pelo processo de persuasão dos consumidores, mas não o único. O processo de persuasão inclui uma atitude de preferência com relação a uma determinada marca, uma experiência de compra que vai levar ou não à repetição, a saber:

O consumidor tem predisposições básicas que podem ser problemas, necessidades, crenças, sentimentos e preferências definidas em relação à categoria de produto em questão.

---

<sup>14</sup> Aldrighi (1989) explica existirem várias correntes teóricas - que confirmam e contradizem o processo de persuasão - e chama atenção para dois modelos: o primeiro envolve a propensão a comprar por meio da atitude que se revela através de uma predisposição psicológica, seja ela cognitiva (conhecimentos, crenças, valores), afetiva (sentimento que tal produto é capaz de despertar) ou conativa (predisposição por necessidade ou condicionamento); o segundo modelo defende que a publicidade age sobre o comportamento do consumidor, contando com sua obediência, ele se predispõe à compra sem pensar ou sentir, neste caso a racionalização da escolha se daria após a aquisição do produto. Embora exponha as duas correntes, a autora chama atenção para o fato de não existirem respostas definitivas sobre o assunto, assim como não existe apenas um tipo de propaganda mais eficiente.

Recebe então, através do estímulo inicial da propaganda, a promessa de uma nova marca que faz alimentar expectativas que estimulam o seu desejo e interesse em experimentá-la.

Quando se dá a oportunidade, o desejo despertado se traduz em compra da marca.

Após a compra, dá-se o consumo, quando o desempenho da marca é avaliado e o consumidor confirma através da sua experiência a veracidade da promessa da propaganda.

A satisfação inicial gera no consumidor disposição positiva para receber as repetições da propaganda que é vista como uma confirmação da sua experiência positiva, passando a partir daí a funcionar como um reforço positivo que sustenta uma atitude favorável em relação à marca.

E assim, a atitude positiva, suportada pelo reforço publicitário, favorece a continuidade de compra, a formação do hábito de uso e a desejada fidelidade à marca. (ALDRIGHI, 1989, p. 61)

Neste fluxo, a experiência de uso do produto atesta a veracidade das promessas contidas na propaganda, gerando uma predisposição para novas aquisições. Neste exemplo, a persuasão é um dos fatores que vai ao encontro das predisposições do consumidor e o estimulam.

Por outro lado, em uma experiência de compra negativa, isto é, quando as expectativas de desempenho do produto não são correspondidas, pode gerar no consumidor sentimentos frustração e insatisfação. A publicidade dá conta da comunicação sobre do produto, atendendo ao objetivo de levar o consumidor à experimentação, mas não é capaz de sobrepor a persuasão à não confirmação do resultado prometido pela propaganda. Com isso queremos dizer que se a expectativa do consumidor não for atendida, ele poderá abandonar determinada marca temporária ou definitivamente, nas palavras de Aldrigui “a propaganda passou a funcionar, portanto, como um reforço negativo” (1989, p. 71), na medida em que lembrava o consumidor, a cada nova veiculação do comercial, de sua experiência ruim. A propaganda comunica, mas para cumprir metas mercadológicas de adesão ou fidelização é necessário que esteja fundamentada em elementos que sejam realmente capazes de confirmar a qualidade prometida.

Em outra perspectiva, quando fala sobre a cultura projetada pela sociedade de consumo, Everardo Rocha destaca um tipo de poder que se difere daquele que predominava na sociedade industrial, cujos imperativos estruturavam-se em princípios de ordem, mando e obediência. Na sociedade de consumo, o sistema simbólico revela uma outra lógica, em que a “palavra [é] vazia de poder e plena de persuasão” (1995, p. 190).

Na verdade, a Comunicação de Massa<sup>15</sup> não explicita o desejo de mandar em ninguém sob nenhum ponto de vista. Ela certamente pode convencer, enganar, mistificar, mentir, persuadir, convencer, iludir, engodar, seduzir e muitas outras qualificações tantas vezes atribuídas. Os adjetivos são legítimos, mas o fato é que estas qualidades não instauram propriamente uma ordem de comando, pois mandar mesmo, ordenar e, efetivamente, se ver obedecida é algo estranho – ou ao menos não é muito necessário – na experiência *dentro* da Indústria Cultural. A idéia de um poder exercido na dimensão interna da cultura da Comunicação de Massa é de difícil sustentação. Ela não precisa mandar, uma vez que pode *convencer*. (ROCHA, E., 1995, p. 181)

As condições de produção do discurso publicitário envolvem, tanto a narrativa mágica, como elementos de persuasão e convencimento, que têm o propósito de cristalizar as representações sociais, em valores que os indivíduos considerem importantes consumir. Sobre o fator de persuasão presente nas estratégias publicitárias, Citelli (2004) complementa e sumariza, explicando que as demonstrações de persuasão são atreladas a três condições: formar, reformar, confirmar. Segundo ele, formar implica gerar comportamentos ainda não estabelecidos nos consumidores; reformar indica redirecionar comportamentos já existentes e confirmar significa manter comportamentos já existentes.

A fragilidade das representações evidenciada quando a publicidade codifica a realidade por meio de seus dispositivos discursivos, é um anúncio de que o próprio fazer publicitário esconde aspectos relacionados não apenas àqueles ligados à persuasão<sup>16</sup>, como também aos interesses próprios do campo da publicidade. A respeito dessa fragilidade argumentativa, Citelli comentando um texto de Foucault, aponta para uma crise existente na representação da linguagem, em suas diversas formas de representação:

A relação entre a palavra e a experiência constituída seja através das narrativas seja dos arranjos argumentativos, pode ter a mesma solidez de um sonho em noite de verão. O que se afirma como o real costuma esconder um mero exercício discursivo, algo cuja consistência diz respeito apenas ao âmbito da própria palavra. Por esse motivo, o termo representação fragilizou-se dando continuidade, apenas, ao desejo de mostrar coisas onde só existem formas de composição delas. (CITELLI, 2006, p. 17)

---

<sup>15</sup> Quando mencionamos o termo ‘comunicação de massa’, nas palavras de Everardo Rocha, estamos nos referindo a uma comunicação indireta, que acontece quando os indivíduos envolvidos no processo não estão em contato direto. Ou como explicam Hoff e Gabrielli: “A transmissão da mensagem é mediada pelos veículos de comunicação, e os receptores não interagem com os emissores no momento da sua recepção. A comunicação indireta realiza-se num só sentido, ou melhor, é unilateral, mesmo que seja possível mensurar índices de consumo ou de audiência” (2004, p. 7).

<sup>16</sup> Carrascoza ilustra este ponto, remetendo-nos a um exemplo dos tempos mitológicos, que conta que “[...] com os sete beijos – um deles muito especial, com a doçura que só uma deusa poderia dar – oferecidos por Vênus, através de um anúncio que ela incumbira Mercúrio (curiosamente o deus do comércio e da comunicação) de espalhar pelo mundo, a quem informasse o paradeiro de Psique, que a ofendera e depois fugira.” (2003a, p. 18)

Neste ponto, cabe uma reflexão crítica sobre outra perspectiva, o modo de operar da publicidade que, como em qualquer outro campo, tem seus mandamentos e regras de ação. Neste sentido, segundo Bourdieu, sua produção é influenciada pelos valores endógenos que fazem sentido para aqueles que pertencem ao campo, ou seja, os publicitários. Quando afirmamos que seus objetivos concentram-se mais em seus resultados e menos naquilo que ela coloca em desdobramento, quando se põe a funcionar, a comprovação está nas palavras de Bourdieu quando afirma que “cada campo, ao se produzir, produz uma forma particular de interesse” (apud BARROS FILHO, 2007, p. 36). Observamos aqui que não estamos detratando a publicidade, apenas enunciando a forma como, em muitos casos, sua engrenagem funciona, quando sua preocupação passa mais por seu reconhecimento dentro do campo - ou seja, em relação aos outros publicitários - e, menos com as conseqüências em relação aos impactos sociais, culturais ou econômicos daquilo que é produzido e veiculado como mensagem.

Segundo Bourdieu (apud BARROS FILHO, 2007, p. 16), “todo campo social exige certo grau de estruturação interna que lhe confere autonomia relativa em relação a qualquer outro espaço social. É nele e segundo suas regras que são produzidos e circulam e são significados seus discursos”. A respeito dessa autonomia relativa, Bourdieu adverte ainda, que “um campo social torna-se tanto mais autônomo quanto mais específicos forem seus troféus, objetos de luta social que canalizam as potências de seus agentes e dão materialidade a seus interesses” (BOURDIEU apud BARROS FILHO, 2007, p. 17).

Esta lógica interna que estrutura o campo social, enquanto princípio gerador e regulador de práticas e representações configura o que Barros Filho e Sá Martino (2003), descrevem como *habitus*, que, segundo os autores, em conjunto com o contexto social no qual está inserido gera reações aparentemente naturais nos agentes que ‘jogam o jogo’, sua existência [do *habitus*] implica a aceitação tácita das regras de conduta no campo. Dessa forma, podemos inferir que o publicitário - assim como o jornalista<sup>17</sup> ao estruturar a pauta -, possui um *habitus* que faz com que sua prática profissional seja calcada nos valores endógenos próprios a seu campo. Assim, temos que “o espaço social de produção publicitária

---

<sup>17</sup> O saber prático, acelerado pela necessidade de imprimir velocidade ao ritmo, leva a uma definição de um cardápio de possibilidades. “O jornalista que ainda está se familiarizando com a técnica do *lead* é obrigado a pensar em cada instante de sua elaboração. Na medida em que os elementos constitutivos do *lead* se tornam familiares, ele passa a escrevê-lo sem pensar, sem reflexão consciente” (CAMPBELL, L. R. e WOLSELEY, R. E. *How to report and write the news, Englewood Cliffs, Prentice-Hall*, 1961, p. 57, apud BARROS FILHO & SÁ MARTINO, 2003, p. 111).

é regido, em certa medida, por uma lógica que nada tem a ver com o sucesso comercial [...] ou com notoriedade social [...], mas sim pelo reconhecimento outorgado pelos próprios agentes deste espaço social” (BARROS FILHO, 2007, p. 32).

Dentro desta lógica social, é importante ainda, destacar um outro aspecto que é a questão da dominação simbólica, discutida por Bourdieu ao explicar que as relações encantadas por essa dominação se dão pela dádiva ou pela dívida, “as obrigações abertamente econômicas da dívida ou as obrigações morais e afetivas criadas e mantidas pela troca; enfim, a violência aberta (física ou econômica) ou a *violência simbólica como violência censurada e eufemizada*, isto é irreconhecível e reconhecida” (2006, p. 205), Bourdieu afirma que essas duas maneiras de violência podem coexistir na mesma formação social e até mesmo, na mesma relação - quanto mais mascarada, mais presente é a violência simbólica.

Diante dessa condição velada de violência, para o grupo cego às eufemizações, Mauss complementa, dizendo que “a própria sociedade se dá por satisfeita com a ilusão de seus devaneios” (apud BOURDIEU, 2006, p. 212). Assim, podemos entender que as condutas generosas, provenientes de uma engrenagem social, podem configurar uma transfiguração simbólica do agir interesseiro, que se realiza mediante a cumplicidade de todos os envolvidos, sendo o desconhecimento coletivo fator vital para a perpetuação da produção da verdade.

#### **4.2 Publicidade e o discurso ecológico das marcas: por quê?**

O meio ambiente sempre foi uma preocupação do homem, porém outras questões consideradas mais relevantes, ao longo do tempo, via de regra, sobrepuseram-se à acanhada e incipiente pauta ecológica. Quando os impactos negativos causados pelo mau uso dos recursos naturais começaram a fazer diferença na disponibilidade ambiental, arranhando os interesses econômicos, os movimentos ecológicos ganharam novos adeptos e aos poucos foram tomando corpo e destacando-se na agenda social, na imprensa e na mídia.

Até a década de 1970 (Giacomini, 2004), a mídia enaltecia a beleza dos recursos naturais brasileiros, mostrando que eles significavam um rico potencial para o desenvolvimento econômico do país, ao mesmo tempo em que representavam um desafio a ser vencido em prol do progresso. Neste período, por exemplo, foi veiculado um anúncio da Volkswagen em que o cenário era a construção da rodovia Transamazônica, com árvores sendo arrancadas e no meio do clarão onde seria sedimentada a estrada, aparecia o automóvel

Fusca, mostrando como ele tinha um bom desempenho em qualquer panorama<sup>18</sup>. A partir da década de 1980, o jornalismo ecológico ganha um viés denunciativo, de modo que, na década de 2000 os veículos de comunicação vão destinar editoriais e cadernos específicos voltados aos temas ecológicos.

Para ilustrar este contexto histórico, mencionamos rapidamente três pontos que nos ajudam a desenhar uma linha simples sobre a questão ambiental no planeta. Em 1972, aconteceu em Estocolmo a primeira Conferência das Nações Unidas, momento em que o mundo teve seus primeiros flashes a respeito de preocupações ambientais, mas o contexto socioeconômico e político conturbado da época fez uma grande sombra a essa discussão, aproximando-a mais da condição de delírio futurista de alguns grupos radicais, do que de preocupações efetivas que um dia, em um momento longínquo, tais questões pudessem de fato impactar negativamente a vida e a saúde dos seres humanos.

Vinte anos depois, na cidade do Rio de Janeiro, aconteceu a Eco92, quando o planeta voltou a discutir os impactos ambientais já constatados, como por exemplo, o buraco na camada de ozônio, tema que deixou de pertencer a agenda restrita das recém-surgidas ONGs, para entrar ainda que de forma incipiente, na pauta midiática e na agenda das empresas. Neste ponto, as discussões a respeito da poluição - até então 'aliada natural' ou inerente ao progresso - começa a ganhar corpo. Quinze anos depois, é assinado o Protocolo de Kyoto, acordo sobre mudanças climáticas, que prevê àqueles países participantes, a redução, até 2012, de sua emissão de gases de efeito estufa, relativa ao ano de 1990, freando assim a continuidade do aquecimento global.

O cenário levou muitas empresas a adotarem estratégias de enunciação buscando revitalizar a maneira como a opinião pública incorporava seus argumentos. Para isso, o discurso comunicacional de sustentabilidade tem sido uma recorrente fonte de inspiração. A respeito disto, Giacomini complementa afirmando que “as empresas só se mobilizam para praticar ações de proteção do ambiente sob pressões [...]. [Essa prática] não é feita de forma natural, pesando decisivamente ações legais, pressões da opinião pública, dos consumidores e denúncias na mídia” (2004, p. 97).

---

<sup>18</sup> Quase 40 anos depois, a Volkswagen repetiu a fórmula, mas os anos se passaram e o contexto hoje guarda algumas diferenças. A empresa exibiu uma campanha para o lançamento de seu automóvel Fox, “que mostrava um mundo sem danos ambientais e, à medida que a propaganda prossegue, o personagem dá a entender que prefere o atual estado do mundo desde que seja garantido o consumo. O comercial foi suspenso liminarmente por ser considerado um desrespeito à questão ambiental. O que, entretanto, se costuma observar é que a comunicação corporativa, incluindo aí a propaganda institucional, já se preocupa com informações sobre o comportamento sustentável das empresas, o que já não acontece com a publicidade” (LUCAS, L., 2005, p. 226).

Por sua vez, a publicidade apropria-se da enunciação estratégica que se apóia no conceito de sustentabilidade, evidenciando, muitas vezes, uma falta de conhecimento sobre o discurso do qual ela fala. Assim, apropria-se dessa idéia da mesma forma como outras tantas idéias que já foram a ‘bola da vez’.

Assim, quando a publicidade apropria-se dos valores sociais em curso, comunicando discursos institucionais, apoiados na ‘propaganda verde’, desvinculados da prática organizacional, o resultado pode ser o agravamento das fragilidades ambientais, muitas vezes, apenas encobertas por uma névoa de soluções paliativas e de superfície.

O fato é que a propaganda precisa conhecer melhor o comportamento do consumidor brasileiro e suas reações diante dos atributos ambientais: desenvolver pesquisas mais confiáveis, posicionar a questão ecológica de maneira realista perante os outros temas para, só a partir daí, tentar obter mudança de posturas ou consolidar hábitos já adquiridos que sejam benéficos à sociedade. (GIACOMINI, 2004, p. 94)

Também sob a perspectiva da publicidade, o discurso verde apresenta-se plasmado em contradições e incoerências. Um exemplo disso é a visão reducionista que permite, muitas vezes, que vejamos o termo sustentabilidade associado somente aos impactos ambientais - o que não seria de fato possível, visto que os impactos ambientais trazem atrelados, via de regra, impactos sociais e econômicos

Na Figura 1 temos a demonstração a respeito da difusão das propagandas baseadas no *briefing* verde, tão marcante e ramificada, que já é possível tipificá-las em diferentes abordagens.

TIPOLOGIA DE CONTEÚDOS DE PUBLICIDADE NO CONTEXTO DA ECOPROPAGANDA <sup>19</sup>
<p><b>Denunciativa:</b> para denunciar danos ou crimes contra a natureza.</p> <p>O anúncio apresenta linguagem que dramatiza a falência de sistemas ecológicos. É recomendável quando se buscam resultados e impactos imediatos. Pode inicialmente comover, mas não se tem garantia de resultados mais duradouros.</p>
<p><b>Engajadora:</b> para obter associados, voluntários ou contribuições.</p> <p>Parte para pedidos de ajuda a fim de que determinado escopo ecológico seja alcançado. O anúncio não pretende ser a solução, mas parte do esforço coletivo na busca de resultados. Sua eficácia depende de uma boa estrutura de telemarketing e atendimento pós-venda.</p>
<p><b>Vendedora:</b> para vender produtos e serviços verdes.</p> <p>É o <i>hard sell</i>, ou seja, possui propósito de venda de um produto ou serviço verde ou apresentado como verde. O produto/serviço é a atração do anúncio e o lucro de vendas o propósito da organização.</p>
<p><b>Institucional:</b> para incrementar a reputação organizacional.</p> <p>Aproxima-se da publicidade revestida do papel de relações públicas, pretendendo obter ganhos de reputação para a organização, cujo êxito depende de atitudes conseqüentes em relação ao meio ambiente.</p>
<p><b>Ecosustentável:</b> para gerar relacionamento com clientes.</p> <p>Desenvolve conteúdos sintonizados com o marketing integrado e a cultura organizacional verde, associando-se a um trabalho de comunicação integrada. Sua meta é gerar lucro com base no relacionamento sustentável com os clientes; o produto/serviço é só um dos meios para isso.</p>

**Figura 1 - Quadro sobre a tipologia de conteúdos de publicidade no contexto da ecopropaganda**  
Fonte: Quadro adaptado de Giacomini (2004, p. 189)

A crítica está no fato de muitas empresas passarem o *briefing* para suas agências de publicidade, sugerindo que eles façam uso de argumentos sustentáveis. O que acontece, muitas vezes, é que esta apropriação é feita sem o devido cuidado com a acepção das palavras. Poucos termos vêm sendo utilizados, nos últimos anos, com tanta frequência quanto ‘sustentabilidade’. O conceito de desenvolvimento sustentável - que prevê o cuidado com os aspectos ambientais e, também, socioeconômicos -, de tanto usado, vem sendo banalizado,

<sup>19</sup> Ecopropaganda, conforme define Giacomini, é uma das formas especializadas da propaganda, como a propaganda política, religiosa, dentre outras. “Os procedimentos ambientais necessitam da propaganda, pois precisam difundir idéias de preservação, sustentabilidade ecológica, participação, redução de consumo e outras tantas que estão presentes no ideário pessoal e organizacional (governo, grupos, empresas)” (2004, p. 26).

esvaziado de seu sentido e utilizado nos mais diversos eixos, de escola de samba<sup>20</sup> à campanhas de vestibular. Nem a Igreja Católica ficou de fora, a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) lançou em 2007 a Campanha da Fraternidade, com o lema Amazônia e Fraternidade – Vida e missão neste chão.

O objetivo aqui não é analisar a justificativa das campanhas que adotam o tema sustentabilidade como mote, mas sim propor uma reflexão sobre seu uso indiscriminado em títulos, subtítulos, temas, como se fosse um artefato mágico ou uma obrigação impulsionada pela “moda” em vigor. Como se, para participar do espetáculo contemporâneo, quem não tiver uma bandeira verde não participa do jogo.

Neste contexto, a maneira como uma organização é percebida pela opinião pública depende de suas estratégias discursivas, em conjunto com suas práticas – seu modo de fazer. O fato das empresas preservarem a fauna marítima, adotarem causas que visam a proteger animais em extinção ou patrocinar projetos de reciclagem, por exemplo, e comunicar isso via propaganda institucional<sup>21</sup> ou por qualquer outra forma de comunicação, não as remete, de forma alguma, a uma condição de empresa sustentável. A qualidade do processo de relacionamento com os *stakeholders*, a formação de laços com os atores sociais com os quais ela interage são ingredientes que per se, comunicam. Desse modo, não adianta, por exemplo, uma organização ter critérios verdes de compra se seu contato com os fornecedores, por exemplo, for caracterizado por uma relação de queda de braços.

Quando falamos em comunicação, entendemos que as relações não se verificam de maneira estática, isto é, o agir de um indivíduo, grupo ou organização irá interferir no universo de outrem. Neste sentido, Arendt (2008) entende a ação como um processo, em que palavra refere-se à condição de expressão, de participação na produção simbólica, de interação com o mundo e a ação está ligada à capacidade e, sobretudo, à autonomia para a realização. O contexto de sustentabilidade reconhece a condição de ação e palavra enquanto uma ponte para o exercício da cidadania, que resulta, “na canalização da capacidade humana de agir, de iniciar novos processos espontâneos – que jamais existiriam sem os homens”

---

<sup>20</sup> Ao pesquisarmos na ferramenta *on line* de busca, Google, com as palavras chave: “escola de samba” + “sustentabilidade”, obtivemos um resultado aproximado de 14.700 *links* relativos. Disponível em: <http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&q=%22escola+de+samba%22+%22sustentabilidade%22&meta=>>. Acesso em 01 fev. 2008.

<sup>21</sup> É importante aqui, distinguir a comunicação institucional da comunicação promocional. A primeira visa promover as práticas (ou discursos) organizacionais e consolidar a imagem da empresa, o objetivo é perpetuar seu prestígio e lembrança de marca no longo prazo. Já a comunicação promocional tem a função de promover um produto ou serviço, atendendo a um objetivo comercial, de aumento das vendas, no curto prazo.

(2008, p. 243). Para que a comunicação aconteça é preciso mais do que informação, é preciso ação e palavra.

Dessa forma, ser sustentável significa, também e, em especial, conferir aos atores sociais condições de expressão. A comunicação ligada a uma organização que persegue a sustentabilidade vai além de informar, deve ser uma comunicação permeada antes, por uma idéia de processo e não de ferramentas isoladas. Não é porque uma empresa cria ‘pesquisas de opinião’ ou ‘pesquisas de clima’, ou ainda, ‘café com o presidente!’, que ela está promovendo uma comunicação no sentido mais amplo do termo – muitas vezes estas ações aproximam-se mais da condição de ‘docilização’, de dominação simbólica, que uma comunicação no sentido mais amplo do termo. Para que a comunicação aconteça, é preciso mais do que informação, é preciso ação e palavra (ARENDDT, 2008).

### **4.3 Publicidade do varejo e suas características**

Por ser uma pesquisa de comunicação, esta dissertação não se concentra na gestão administrativa do varejo ou em sua eficácia, mas sim naquilo que suas práticas organizacionais e suas mensagens publicitárias comunicam.

Antes de discutirmos como os intermediários – varejistas – do processo produtivo alicerçam suas estratégias de comunicação, consideramos importante traçar uma visão de como se deu o surgimento e como são classificadas essas empresas que vêm buscando sua expansão no mercado global e diversificando-se cada vez mais. Henry Richter define o varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. (apud LAS CASAS, 2000, p. 17)

Dentro do segmento varejista, os supermercados surgiram nos Estados Unidos, na década de 1930, o aumento do uso do automóvel e a crise econômica da época impulsionaram o crescimento do auto-serviço. No Brasil, os supermercados apareceram na década de 1950. O crescimento do segmento supermercadista imprimiu um ritmo acelerado no desenvolvimento do setor, fazendo com que hoje a tendência dos supermercados é migrar para o formato de hipermercados, com seus espaços climatizados, construídos para forjarem um fluxo natural de consumo de produtos dos mais variados tipos, de ervilhas a peças para automóveis, dos lançamentos da Walt Disney a comidas japonesas ou árabes.

Existem diversos tipos de estabelecimentos varejistas, que podem ser classificados por uma ou pela interseção de várias características: volume de serviço, linha de produto vendida, preços relativos, controle de distribuidores e tipo de grupo de lojas. Estas classificações são eleitas pelos varejistas para definir seu posicionamento mercadológico.

Para visualizarmos melhor como se estrutura o cenário supermercadista, o dados da Figura 2 retratam um estudo sobre o formato das lojas de varejo no Brasil, sobretudo, no que se refere a seus respectivos enquadramentos físicos.

Formatos de loja	Área de vendas/ m <sup>2</sup>	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Número de <i>check-outs</i>	Seções
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, <i>sanacks</i> .
Loja de sortimento limitado	200 – 400	700	3	2 – 4	Mercearia, hortifruti, frios e laticínios, bazar.
Supermercado compacto	300 – 700	4.000	3	2 – 6	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar.
Supermercado convencional	700 – 2.500	9.000	6	7 – 20	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios.
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25 – 36	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos.
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	55 – 90	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil, eletrônicos.
Loja de depósito	4.000 – 7.000	7.000	8	30 – 50	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos.
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	25 – 35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos.

**Figura 2 - Quadro sobre o formato de lojas de varejo**

Fonte: Denise Brito. Qual é o formato correto de sua loja. Super-hiper. Ano 24. nº 277, p. 74-77, set. 1998 (apud LAS CASAS, 2000, p. 49).

Muitas são as críticas que assolam o varejo - neste caso específico, o setor supermercadista -, com relação às suas práticas, tais como *dumping*, achatamento dos salários nos locais onde instalam suas operações, destruição do comércio local, entre outros exemplos. Sobre isso, Ghisi (2005) complementa, citado na Figura 3 algumas cobranças, pelos supermercados, aos fornecedores, que são descontadas fora da nota fiscal.

<b>Verba de central de distribuição:</b> o supermercado desconta do fornecedor um percentual para que o produto seja levado da Central de Distribuição para as lojas, mas que nem sempre funciona. Muitos fornecedores optam por levar os produtos diretamente para o mercado, mas continuam tendo que pagar o frete da central.
<b>Verba de publicidade:</b> percentual cobrado do fornecedor que corresponderia às despesas de publicidade.
<b>Verba de lançamento de produto:</b> valor cobrado do fornecedor, quando ele está lançando um novo produto no mercado.
<b>Verba para promotor de vendas:</b> os supermercados sugerem que o fornecedor tenha um promotor de vendas em cada loja. Segundo os produtores, quando isso não é feito, o produto não chega às prateleiras.
<b>Rappel:</b> verba descontada do fornecedor sobre a venda. Varia de 1% a 10%. Aqueles que vendem mais para o supermercado têm descontos menores.
<b>Enxoval:</b> quando um supermercado inaugura uma loja, os primeiros lotes de produtos têm que ser fornecidos gratuitamente pelo fornecedor.

**Figura 3 - Quadro sobre verba de central de distribuição**

Fonte: Ghisi (2005, p. 51)

Os dados das Figuras 2 e 3 evidenciam que o varejo concentra suas preocupações na circulação, no giro rápido das mercadorias, com maiores margens e menores custos, para viabilizar sua operação.

Assim, temos que, se a preocupação do varejo centra-se no modo de produção capitalista e sua publicidade concentra seus esforços em reproduzir nas campanhas a preocupação dos varejistas em ressaltar o ganho que o consumidor tem ao fazer suas compras<sup>22</sup>, podemos perceber uma mudança no foco da operação, para o ganho que o cliente obtém ao adquirir tais produtos. Com isso, queremos dizer que, de certa maneira, a

<sup>22</sup> Este discurso publicitário que destaca o ganho do cliente com a operação do varejo, fica evidente nas campanhas promocionais da Wal-Mart, com chamadas como: “Uma festa de produtos exclusivos e preços muito, muito baixos” ou, “E neste mês ainda mais troco para você” ou ainda, “Wal-Mart sempre um recorde de preços baixos”, dentre outros exemplos. Para mais informações, ver Anexo A.

publicidade transfere com sua comunicação não apenas o ganho, mas também as responsabilidades, fazendo com que o consumidor seja cúmplice do modo de produção, na medida em que ele valida tais operações nas prateleiras do varejo. A maneira de ser do varejo comunica, também, o modo de ser da sociedade.

#### **4.4 O discurso verde no varejo**

Sabemos que a linguagem pode ser utilizada para descrever ou para expressar uma tessitura social, dessa forma, as condições de produção do ‘discurso verde’ na publicidade das grandes marcas do varejo e dos espaços de consumo utilizam-se de enunciados que cristalizam essa representação social predominante.

A linguagem enquanto discurso não constitui um universo de signos que serve apenas como instrumento de comunicação ou suporte de pensamento; a linguagem enquanto discurso é interação, e um modo de produção social; ela não é neutra, inocente e nem natural, por isso o lugar privilegiado de manifestação da ideologia. (BRANDÃO, 2004, p. 11)

Ou, como sintetiza Casaqui, por meio da análise das estratégias de produção do anunciante é possível perceber como se dá a relação tácita entre as instituições e os indivíduos, mediadas por suas marcas. “A ideologia se revela nas escolhas de linguagem, naquilo que as “máscaras” da publicidade revestem, silenciam, esvaziam, ressemantizam [...] entender os vínculos propostos pelas mercadorias é “desconstruir” sua mitificação (2005b, p. 121)”.

Neste sentido, Rocha (1995, p. 184) complementa este ponto, enunciando que a palavra, que dá forma à linguagem, tem uma relação intrínseca com o poder. Para ele, palavra e poder são faces de uma mesma moeda, “tais que o desejo de um se realiza na conquista do outro”.

Entendemos, assim, que a estratégia enunciativa da Wal-Mart calcada em um discurso verde pode nos remeter a um alerta ou, no mínimo, a alguns questionamentos: o anúncio de adoção de práticas ecológicas é o espelhamento de uma mudança real no modo de produção desta rede varejista, que pretende de fato revisar suas práticas ambientais, econômicas e sociais? Ou esta aposta no discurso verde é apenas uma enunciação estratégica

alicerçada na lógica da aparência, que busca o polimento de sua imagem e o conseqüente estímulo ao consumo?

[...] toda e qualquer mudança qualitativa no discurso publicitário deve passar, antes, por uma discussão mais ampla do que sejam práticas discursivas no cenário das organizações. Assim, mudanças no discurso das empresas e marcas só serão possíveis à medida que refletirem modificações efetivas nas suas condições de produção e consumo. (HOFF; SANTOS, L, 2006, p. 74)

As matérias sobre a Wal-Mart publicadas na mídia brasileira costumam informar medidas de proteção ao meio ambiente, adotadas pela rede varejista, como por exemplo, sua iniciativa de oferecer aos clientes sacolas reprocessadas para carregar as compras - medida que utiliza 40% de matéria-prima reaproveitada, evitando, assim, o consumo de resina virgem e gás e reduzindo o volume de resíduos sólidos<sup>23</sup>.

Por outro lado, a mídia também publica, no mesmo período, matérias que denunciam práticas nada sustentáveis por parte da mesma cadeia, como é o caso da matéria publicada pelo Globo Online (08/02/2007) que diz ser a Wal-Mart o maior caso de discriminação sexual da história dos EUA. Em fevereiro de 2007, uma corte americana decidiu que mais de um milhão de mulheres poderia entrar com processos cobrando indenizações por preconceito no pagamento de salários menores do que os dos homens. Estas e outras notícias desenham a Wal-Mart como a empresa que provoca importantes impactos sociais, o que nos leva a pensar em que medida a rede varejista poderia, efetivamente, comprometer-se com a sustentabilidade, quando este conceito implica, por si só, uma preocupação não só com impactos ambientais, mas também de ordem econômica, cultural e social?

Pelo que vimos com a análise do conceito de imagem de marca, o sujeito atual não é alguém encantado pelas imagens que o cercam mas, paradoxalmente, faz uso delas para construir as imagens sobre si mesmo e obre o mundo. No caso da marca, apesar da exata consciência do que ela significa, é essa imagem que ele, o sujeito, toma de empréstimo para significar uma certa experiência de vida. Por isso mesmo, a marca precisa se construir e permanecer através da “mídia-realidade”, já que é essa última que alimenta o faz-de-conta (FONTENELLE, 2006, p. 270).

Resgatamos o conceito de ação e palavra (ARENDDT, 2008), para explicar que a maneira como o varejo se articula, está amparada naquilo que a sociedade legitima. A maneira

---

<sup>23</sup> Fonte: Instituto Akatu. Disponível em:  
<[http://www.akatu.com.br/parceiros/acoes/2006/11/1617/?searchterm=Wal-Mart\\*](http://www.akatu.com.br/parceiros/acoes/2006/11/1617/?searchterm=Wal-Mart*)>. Acesso em 10 jan. 2006.

como a Wal-Mart distribui seus tentáculos e está presente em várias atividades econômicas, mostra o modo de ser da sociedade contemporânea, revela-nos características da sociedade de consumo. Assim, as pegadas da Wal-Mart são, antes de tudo, pegadas da sociedade, fala sobre a forma do mundo contemporâneo de se articular, sobre seu *modus operandi*.

## 5 DISCURSO VERDE DA WAL-MART: FRATURAS OU (IM)POSSIBILIDADES?

[...] entrando na abadia, deparou-se com muitos demônios, mas no mercado encontrou apenas um, solitário, empoleirado sobre uma alta pilastra. Isso o encheu de preocupação, pois lhe haviam dito que, no claustro, tudo é arrumado de modo a elevar as almas para Deus, sendo portanto necessários tantos demônios para induzir os monges ao desvio; no mercado, desde que cada homem é um demônio para si próprio, basta um. (Humbert de Romans, apud SENNETT, 2006a, p. 169)

### 5.1 Varejo x Sustentabilidade: (im)possibilidade?

Neste capítulo, analisamos o argumento publicitário da rede Wal-Mart no que diz respeito à promessa de sustentabilidade nas práticas de varejo para poder discutir as condições de sustentação de um discurso dessa natureza. O ponto central passa por uma reflexão sobre as interfaces possíveis entre o varejo e o conceito de sustentabilidade – conceito que implica não apenas questões ambientais, mas também as de âmbito econômico e social.

Assim, a Wal-Mart foi escolhida como base de análise em razão de sua aposta vigorosa no discurso verde, recém-surgido no varejo. Ao mesmo tempo, a Wal-Mart concentra contradições relevantes que seguem na direção contrária do que a sustentabilidade pressupõe. Ela não só funciona como ícone por excelência do consumo, como também reúne aspectos polêmicos - inflamados pela mídia - quanto às questões trabalhistas, de autonomia econômica e qualidade de vida do entorno, entre outros pontos.

Antes de nos aprofundarmos nas questões a respeito da sustentabilidade é preciso entender como os contornos de uma produção capitalista do espaço afetam e determinam o *modus operandi* do setor varejista - especialmente no que diz respeito ao segmento supermercadista que, com o tempo, estabeleceu seus domínios para além de suas iniciais fronteiras nacionais.

Neste sentido, o relatório publicado pela ONG Observatório Social (2005) cita que no Brasil, até meados da década de 1990, predominava o capital nacional nesse setor. As empresas eram familiares, de médio porte e com atuação regional. Observa-se que hoje a internacionalização do capital pela fusão ou aquisição de empresas torna-se uma das grandes tendências do varejo, o que faz acirrar a competitividade do setor, levando as grandes cadeias a apostarem na fidelização e conveniência de seus clientes, mesmo que isto implique a adoção

de preços tão baixos que tragam, nas entrelinhas, implicações sociais importantes para a economia do lugar. Assim, houve outras mudanças na profissionalização da gestão, como por exemplo, a implantação de modernas tecnologias que vêm exigindo maior qualificação profissional da mão-de-obra. E, também, como não poderia deixar de ser, taxas inoportunas de desemprego.

Uma análise mais atenta a respeito dessas transformações nos sugere algumas reflexões sobre a possibilidade do varejo ancorar seu discurso no conceito de sustentabilidade - que passa por atender às necessidades do presente sem prejudicar as oportunidades das gerações do futuro. Quando a movimentação do setor traz consigo desigualdade de oportunidades geradas por critérios de exclusão, como por exemplo, nível de escolaridade - ainda que as respectivas funções não exijam qualificação -, há evidências de certa impossibilidade nas promessas de um varejo sustentável.

Do ponto de vista da empregabilidade, existem alguns pontos a considerar quando nos detemos nas condições de trabalho na sociedade contemporânea. Sennett (2006b, p. 84), por exemplo, nos mostra que existem demandas que recaem sobre o trabalhador e que se comunicam com demandas mais amplas da sociedade de consumo – a saber, a preocupação com a juventude, com a adequação aos ícones da velocidade e com as expectativas pasteurizadas de um mundo globalizado. Desta forma, Sennett (2006b) ressalta a existência de três forças “que configuram a moderna ameaça do fantasma da inutilidade: a oferta global de mão-de-obra, a automação e a gestão do envelhecimento. Cada uma delas não é exatamente o que poderia parecer à primeira vista”.

O motor desta circulação é a obsolescência programada que estimula a criação de novos produtos em substituição a outros. Esta mecânica de obsolescência, inerente à sociedade de consumo, tem um preço. Bauman (2005b) evidencia este ponto ao dedicar um de seus livros à questão do refugo<sup>24</sup>, resultado daquilo que sobra, do que não serve mais para ser usado. Ao abordar esta questão do lixo, Bauman não se refere apenas aos resíduos físicos da produção, mas também ao que ele chamou refugo humano – ou seja, às pessoas e grupos apartados do sistema por conta das suas condições materiais e simbólicas de existência.

Por sua vez, Harvey fala sobre as conseqüências negativas do desenvolvimento, quando esclarece primeiro que, “a reprodução da vida cotidiana depende das mercadorias

---

<sup>24</sup>O filme Ilha das Flores (1989) traz um lado do consumo que pouco se discute, que é o que sobra, o refugo. Em uma crítica acentuada, o filme mostra a trajetória de um ‘tomate’ que não serve para molho, nem para os criadores alimentarem seus porcos, mas serve como alimento no lixão de Ilha das Flores. Disponível em: <<http://www.brod.com.br/www.casacinepoa.com.br/port/filmes/ilhadaf.htm#>>. Acesso em 21 jan. 2008.

produzidas mediante o sistema de circulação de capital, que tem a busca do lucro como seu objetivo direto e socialmente aceito” (2006, p. 129). A consequência disso pode ser percebida nos parâmetros que alicerçam e estruturam o modo capitalista de produção, partindo da necessidade permanente e vital de circulação do capital que se sustenta na produção ininterrupta de mercadorias que, segundo o autor “se traduz na ideologia do crescimento (“o crescimento é bom”), independente das consequências ambientais, humana ou geopolítica” (HARVEY, 2006, p. 130). Harvey complementa, alertando para o fato do modo capitalista de produção trazer em si a possibilidade de obter lucros, comprando por baixo custo e vendendo por alto preço. O alerta aqui é para o fato que o ganho de uns significa a perda de outros.

Quando falamos em sustentabilidade ou, mais especificamente, em consumo sustentável, estamos nos referindo não apenas ao consumo individual, mas, sobretudo, das empresas. Em geral, costuma-se atribuir o termo consumo aos indivíduos que, no final de uma cadeia de valor, adquirem bens ou serviços. Raramente o termo consumo é aplicado ao mundo das organizações. Por outro lado, o consumo, de modo invisível, atravessa as linhas de produção, à medida que nenhum processo produtivo existe sem o uso de recursos primeiros, tais como, água, energia, solo, entre outros. Assim, embora o fenômeno do consumo costume ser associado aos indivíduos, sempre acontecendo na ponta do processo, ou seja, nas cadeias varejistas, convém lembrar que o consumo acontece também, e significativamente, na esfera da produção. Conforme explica Luciane Lucas, esse consumo – que acontece no âmbito da produção – pouco se vê e, oportunamente, não se comunica. Estamos nos referindo ao modo “como [as empresas] utilizam recursos naturais renováveis e não-renováveis e como inserem parâmetros de justiça social na produção (‘não’ ao consumo de mão-de-obra escrava e infantil, fortalecimento de economias locais, etc.)” (2006, p. 94).

Esse consumo implícito no processo produtivo tem efeitos em larga escala, não apenas no que diz respeito às consequências negativas ao meio ambiente, mas também em âmbito social e econômico, visto que os competidores que adotam modelos não sustentáveis acumulam vantagens diante dos demais competidores. Naturalmente, estas vantagens não perduram por muito tempo, já que, em um cenário globalizado, critérios cada vez mais complexos se estendem por cadeias de negócios. Como exemplo, poderíamos citar o caso que envolve cerca de oitenta fornecedores dos mais de 200 da multinacional holandesa C&A. Em 2005, estes oitenta fornecedores foram intimados a comparecer em audiência realizada pelo Ministério Público do Trabalho (MTP) por conta de denúncias envolvendo condições

inadequadas de terceirização<sup>25</sup> de mão-de-obra na cadeia produtiva de roupas vendidas ao magazine. As empresas foram intimadas depois que diligências do Ministério do Trabalho e Emprego e do MPT encontraram etiquetas da multinacional holandesa C&A em confecções paulistas que exploravam imigrantes latino-americanos, em sua maioria bolivianos, que entraram ilegalmente no país. De acordo com a matéria publicada pela Agência de Notícias Repórter Brasil (2006), não há ligação direta entre as confecções criminosas e a C&A<sup>26</sup>. Em geral, o produto fabricado com mão-de-obra ilegal<sup>27</sup> é vendido para distribuidores, que o repassam aos grandes magazines.

Convém considerar que a sustentabilidade implica atuação em toda a cadeia de negócios. Ou seja, uma organização que pretende ser reconhecida como sustentável diante da opinião pública deve se conscientizar da possibilidade de funcionar, ainda que involuntariamente, como fonte alimentadora de processos inadequados ao longo da cadeia. Pode sem saber – ou sem se dar conta -, legitimar o empobrecimento de comunidades locais, fortalecer outros elos da cadeia condições degradantes de trabalho, em condições semelhantes à escrava, fortalecer dependência entre economias, ou, ainda, alterar suas vocações naturais. Como é o caso do comércio chileno de salmão, totalmente dependente dos Estados Unidos e, por que não dizer, da Wal-Mart.

*The area around Puerto Montt, six hundred miles south of Santiago, now has eight hundred salmon farms, and the salmon business provides nearly one in ten of the area's jobs. In 2005, Chile expected to export \$1.5 billion worth of fresh-packed salmon, with 40 percent of it coming to the United States. Salmon is the second largest export in Chile now, behind copper, ahead of fruit. "Five years ago", says Rodrigo Pizarro, "salmon wasn't on the list of exports. Chile didn't have any salmon twelve years ago" Pizarro is an economist who heads Terram, a Chilean foundation dedicated to promotion sustainable development in Chile. [...] When he says that*

<sup>25</sup> A legislação brasileira prevê a terceirização apenas em dois casos: quando há o afastamento de trabalhadores contratados, como nas férias ou licença maternidade, ou quando há um aumento muito grande dos serviços, como em datas como Natal ou Páscoa. Quando uma empresa terceiriza sua atividade-fim - como confecções que produzem roupas mas também as compram de outros fornecedores - ela pode ser responsabilizada quando há problemas trabalhistas nesses fornecedores. "Contratar irregularmente pode significar adquirir um passivo na empresa. Além da reclamação trabalhista, há também responsabilidade criminal", alerta a jurista Yone Fediani, uma das palestrantes da audiência. Ver <<http://www.reporterbrasil.com.br/exibe.php?id=617>>, acesso em 06/01/2008.

<sup>26</sup> Em nota divulgada após o fechamento da matéria publicada pela Agência de Notícias Repórter Brasil, a magazine C&A posicionou-se dizendo manter cláusulas contratuais com os seus fornecedores vedando a utilização de mão-de-obra escrava ou ilegal. Ver <[http://www.reporterbrasil.com.br/box.php?id\\_box=147](http://www.reporterbrasil.com.br/box.php?id_box=147)>, acesso em 06/01/2008.

<sup>27</sup> "O impacto social do trabalho escravo se dá por vários fatores, dentre os quais a questão da migração, já que o trabalhador sai de sua cidade em busca de recompensas prometidas por um aliciador. De qualquer modo, suas condições de resistência à opressão e a frustração diante das expectativas não realizadas já indicam, a priori, os danos sociais em alguém que, não raro, se sente um perfeito *outsider*, longe de sua casa e de seu círculo social." Ver Luciane Lucas (2006, p. 97).

*twelve years ago Chile didn't have any salmon, he's not exaggerating for effect. He means it literally. [...] "At Atlantic salmon is an exotic species in the whole Southern Hemisphere." The Atlantic salmon doesn't appear naturally anywhere south of the equator. Farming salmon in Chile is a bit like farming penguins in the Rocky Mountains. Now, however, [...] are there far more Atlantic salmon in Chile than people. [...] In just a decade, salmon farming has transformed the economy and the daily life of southern Chile, ushering in an industrial revolution that has turned thousands of Chileans from subsistence farmers and fishermen into hourly paid salmon processing-plant workers. [...] Wal-Mart is not just another customer of farma-raised Chilean salmon. Wal-Mart is either the number-one or number two seller of salmon in the United States [...] and buys all its salmon from Chile. Wal-Mart, in fact, may well buy one third of the annual harvest of salmon that Chile sells to the United States<sup>28</sup>. (FISHMAN, 2006, p. 170-172)*

O caso do salmão chileno é apenas um entre vários outros. Poderíamos falar também, por exemplo, do camarão para exportação, criado em aquários especiais, destruindo mangues e toda uma economia local calcada no consumo e na venda de caranguejos. Esta alteração econômica tem acontecido em vários países, como é o caso da Indonésia, Bangladesh, Equador e mesmo Brasil, no litoral do Ceará (ALIER, 2007; PORTO-GONÇALVES, 2006).

Cenários como esses poderiam ser analisados apenas pela ótica da produção. Contudo, como vimos no exemplo do salmão chileno, que os espaços de comercialização e circulação de bens fazem parte igualmente da cadeia de negócios. Se a criação de salmão ou camarão em escala tem impactos econômicos e ambientais, é o varejo por excelência, que constitui a ambiência para a circulação ininterrupta desses produtos. Não se trata de apontar aspectos negativos na produção ou venda de pescado, mas sim de evidenciar que os espaços de consumo não são imunes a uma lógica de produção que ocasiona inúmeros problemas de ordem ambiental, social e econômica.

---

<sup>28</sup> A área no entorno de Puerto Montt, seiscentas milhas ao sul de Santiago, atualmente, há 800 fazendas de salmão, e o negócio do salmão oferece perto de um em cada dez postos de trabalho na área. Em 2005, o Chile esperou exportar \$1.5 bilhões de salmão fresco empacotado, com 40% disso, vindo para os EUA. O salmão é, atualmente, o segundo maior produto de exportação do Chile, atrás do cobre, à frente de frutas. [...] Há cinco anos, diz Rodrigo Pizarro, o salmão não estava na lista das exportações, no Chile não existia salmão há 12 anos. Pizarro é um economista que encabeça Terram, uma fundação chilena dedicada a promover o desenvolvimento sustentável no Chile. [...] Quando ele diz que há 12 anos no Chile não tinha nenhum salmão, ele não está exagerando de fato. Ele quer dizer literalmente. [...] "O salmão do Atlântico é uma espécie exótica em todo o hemisfério sul". O salmão do Atlântico não apareceu naturalmente em qualquer lugar do sul do equador. A produção de salmão no Chile equivale ao surgimento de pingüins nas Montanhas Rochosas. Entretanto, agora, [...] existe mais salmão atlântico no Chile do que pessoas. [...] Em apenas uma década a produção de salmão transformou a economia e a vida cotidiana do sul chileno, levando a uma revolução industrial que transformou milhares de chilenos da condição de produtores de subsistência e pescadores, em trabalhadores pagos por hora em plantas de processamento de salmão. [...] A Wal-Mart não é apenas mais um cliente do salmão chileno oriundo de fazendas. A Wal-Mart ou é o número um ou número dois em vendas de salmão nos EUA [...] e compra todo este salmão do Chile. A Wal-Mart de fato pode muito bem comprar 1/3 da produção de salmão que o Chile vende para os Estados Unidos.

Podemos dizer que o varejo configura-se como palco principal onde as contradições entre produção e consumo se encontram. Não só é no varejo que os bens produzidos encontram ambiência para livre circulação, como também toda sua energia se concentra exatamente na condição de obsolescência que caracteriza tão bem a sociedade de consumo. Acrescente-se que os consumidores legitimam todos os dias, com seus atos de compra, um modelo de produção que se torna invisível nas prateleiras dos espaços de varejo.

Entretanto, o espaço dedicado ao discurso do consumo sustentável é cada vez mais crescente nos *briefings* das agências de comunicação e assessorias de imprensa. Sua inserção nos organogramas das empresas e, também, por meio de ferramentas de comunicação que se utilizam de cartas de princípios, cartilhas e outros, é notória. No entanto, parece que esse discurso estabelecido a partir do conceito de sustentabilidade, sofre de incoerências, como é o caso da indústria da guerra. O exército dos Estados Unidos dispara em torno de 17 milhões de balas anualmente em suas atividades de treinamento, deixando um resíduo de 136 toneladas de chumbo (este número muda de escala quando incluímos a munição gasta no Iraque e no Afeganistão, por exemplo). Para contornar o problema, o Pentágono está investindo no desenvolvimento de munição à base de tungstênio e náilon; ou seja, continua matando, mas sem contaminar o meio ambiente! Nessa linha, outra intenção questionável diz respeito aos cigarros da marca Natural American Spirit (Reynolds) que são 100% orgânicos, com uma produção que não inclui testes em animais e que destina parte de seus lucros a grupos indígenas. Embora bem intencionada, a Natural American Spirit continua a oferecer produtos tóxicos, o que permitiria questionar a viabilidade da proposta<sup>29</sup>.

Para perceber de maneira mais ampla, o que hoje significa a preocupação efetiva com a sustentabilidade, consideramos importante fazer um resgate histórico<sup>30</sup> sobre esse conceito. Até o início da década de 1980, as organizações traziam em seus discursos argumentos que buscavam justificar a ausência de suas iniciativas com relação à proteção ambiental, argumentando que tais medidas gerariam custos adicionais que comprometeriam a lucratividade, a competitividade e a geração de empregos. Com isso, alegavam que os

---

<sup>29</sup>Outros dados em: SCHARF, Regina. Os cara-de-pau. *Página 22: Informação para o novo século*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, nº 10, p. 42- 43, julho, 2007.

<sup>30</sup>Sobre os primeiros empreendimentos de proteção ambiental “é possível encontrar exemplos de iniciativas de mobilização em torno de danos ambientais mesmo antes da Revolução Industrial. No século XVII, por exemplo, a coroa britânica foi obrigada a tomar providências quanto aos danos ambientais provocados aos moradores de Londres pela queima de carvão na capital. Ações legislativas para reverter esse problema, no entanto, só foram tomadas quase dois séculos depois, quando se observa o início da politização da temática ambiental. Denis Smith, “Business and the Environment: Towards a Paradigm Shift”, apud Demajorovic (2003, p. 49).

*stakeholders* – trabalhadores, acionistas, consumidores, comunidades locais – seriam afetados negativamente. Apresentamos os dados da Figura 4 que mostram a evolução das abordagens da gestão ambiental empresarial, entre 1970 e a atualidade.

<b>Evolução das abordagens da gestão ambiental empresarial</b>				
<b>Período</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Valor</b>	<b>Concepção</b>	<b>Atitude</b>
Até 1970	Sem controle de poluição	Lucro	Indiferença aos problemas ambientais	Poluir e degradar (externalizar custos)
Até 1985	Controle da poluição	Lucro e respeito à regulação	O controle da poluição diminui os lucros	Poluir no limite que a regulação permite
Atual	Prevenção da poluição	Lucro, respeito à regulação e eficiência	Aumento dos lucros	Reduzir resíduos no processo produtivo e desenvolver maior política de segurança
?	Análise do Ciclo de Vida	Lucro, eficiência e qualidade ambiental	Aumento dos lucros e de vantagens competitivas no longo prazo	Gerenciar o produto desde a produção até sua disposição final
?	Desenvolvimento sustentável	Lucro e preservação da qualidade ambiental no longo prazo	Aumento da produção e de vantagens competitivas no longo prazo	Produzir produtos que não agridam ao meio ambiente

**Figura 4 – Quadro da evolução das abordagens da gestão ambiental empresarial**

Fonte: Ronie-Richele G. Johnson, *Exporting and Importing Environmentalism: Industry and the Transnational Dissemination of Ideology from the United States to Brazil and México*, tese de doutorado, Universidade de Michigan, 1998, fotocópia. Apud Demajorovic (2003, p. 54).

Na Figura 4, observamos a evolução nos níveis de preocupação com as externalidades provocadas pelo mundo das organizações. Inicialmente - e ainda hoje muitas empresas se encontram neste estágio -, as organizações preocupavam-se com a redução de seus custos. Com o passar do tempo, estes mesmos custos começaram a ser afetados por leis e regulamentos, que colocavam em cheque posturas de produção e comercialização. A Figura 4 mostra, também, que a fase atual ainda se ancora na expectativa de reduzir resíduos e impactos ambientais. Contudo, critérios de ecoeficiência, tão necessários para processos de produção realmente sustentáveis, ainda não foram de todo incorporados, nem na indústria, nem no varejo, sobretudo no varejo sempre preocupado com suas marcas. Ronie-Richele (apud DEMAJOROVIC, 2003) nos mostra que há mais por fazer, incluindo o gerenciamento do ciclo de vida, no sentido de reduzir impactos em todas as etapas do desenvolvimento e da circulação de produtos, bem como uma preocupação em causar, na contramão, impactos sociais e ambientais positivos. Estes acontecem, por exemplo, quando as organizações

contribuem para o fortalecimento de economias locais ou, ainda, quando introduzem mudanças no próprio *core business*, de forma a criar espaços de ressonância por toda uma cadeia de negócios, envolvendo fornecedores e suas próprias redes.

A grande questão, portanto, no que diz respeito à sustentabilidade, reside no conceito de materialidade<sup>31</sup>. Se uma empresa varejista pretende realmente rotular-se como sustentável, seu discurso deve começar pela atuação direta sobre os pontos em que ela afeta ‘materialmente’ comunidades, empregados e a sociedade, em geral. Isto significa que uma organização, como a Wal-Mart, para fundamentar um discurso verde, deveria se preocupar com as condições de trabalho que oferece a seus empregados, as condições de autonomia em processos de negociação com fornecedores, bem como com a cadeia de complexos impactos que suas decisões de compra e comercialização podem suscitar. Podemos citar, por exemplo, roupas infantis de qualidade, destinadas a vestir crianças durante seus passeios de domingo, vendidas na Wal-Mart, a um preço de US\$ 5,74, com etiqueta indicando sua fabricação em Bangladesh.

*How is it possible for Wal-Mart to produce such a lovely shirt – the fabric, the buttons, the sewing [...], the trip from Bangladesh – and sell it for less than the price of a child’s movie ticket in the United States? If you could somehow see a video of the factory where the shirt was made, of the people who sewed it, would you still be able to button your two-year-old boy into it and smile? (FISHMAN, 2006, p. 170-172)<sup>32</sup>*

Segundo Luciane Lucas (2005b), podemos situar as organizações em relação a aposta na sustentabilidade em três estágios diferentes, o que vai diferenciar estes estágios entre si, é o nível de compromisso com a realidade dos atores sociais impactados e a profundidade com que as alterações se refletem no *core business*. Assim, podemos dizer que as organizações se posicionam em diferentes estágios de preocupação com relação às externalidades que causam. Há aquelas que buscam a redução dos impactos socioambientais, indo além da legislação vigente. Estão preocupadas em fazer com que seus procedimentos não

---

<sup>31</sup> Materialidade e relevância são conceitos importantes na idéia de desenvolvimento sustentável, ambas constituem parâmetros de relato das práticas corporativas no modelo de reporte GRI (*Global Reporting Initiative*), de uma maneira mais ampla, materialidade implica exame da gestão evidenciando aqueles aspectos em que a forma de agir da empresa representa efetivo e substancial impacto. Assim, uma análise que leve em conta a materialidade deve colocar na lista de prioridades aquilo que a empresa mais afeta econômico, social e ambientalmente outros agentes sociais (SANTOS, L., 2005b).

<sup>32</sup> Como é possível para a Wal-Mart produzir uma camisa tão adorável – a fabricação, os botões, a costura [...], a viagem de Bangladesh – e vendê-la por menos que o preço de um ingresso para um filme infantil nos EUA? Se você pudesse de algum modo assistir ao vídeo da fábrica onde a blusa foi produzida, das pessoas que a costuraram, você ainda seria capaz de vestir com ela seu garoto de dois anos de idade e sorrir? (Tradução livre do autor desta dissertação).

configurem problemas, afetem minimamente as pessoas e o entorno. Estas empresas perseguem critérios de ecoeficiência – procuram usar mais adequadamente as matérias-primas, poluindo menos e reduzindo a necessidade de certos insumos, também, necessários para o entorno (energia, água etc.). Não se pode dizer que estas organizações sejam exatamente sustentáveis, mas que, a depender dos interesses em questão, caminham neste sentido. Deve-se, entretanto, avaliar em que medida outros aspectos possivelmente polêmicos da gestão estejam sendo considerados, tais como condições de trabalho e de negociação com pequenos fornecedores, para citar alguns.

Os ambientalistas detectaram desperdícios e os lendários cortadores de custos do Wal-Mart não haviam percebido. [...] O Wal-Mart descobriu que, ao eliminar embalagens excessivas, poderia economizar anualmente US\$ 2,4 milhões no custo do frete, 3,8 mil árvores e um milhão de barris de petróleo. Com sua frota de 7,2 mil caminhões, o Wal-Mart apurou que poderia economizar US\$ 26 milhões por ano com combustíveis, simplesmente adicionando um motor auxiliar que permitisse aos motoristas manter a cabine aquecida ou refrigerada durante os intervalos obrigatórios de dez horas. Antes disso, costumavam deixar o motor ligado em marcha lenta durante toda a noite, gastando, assim, combustível. [...] Outro exemplo: o Wal-Mart instalou máquinas chamadas de enfardadeiras em suas lojas para reciclar e vender plásticos que costumavam descartar. Na empresa inteira, as enfardadeiras acrescentaram US\$ 28 milhões ao resultado líquido<sup>33</sup>.

Em um segundo estágio, estão as empresas que atuam na possibilidade de reduzir as externalidades que sua atuação ocasiona. Neste estágio, percebemos que a empresa procura atuar, ainda que sutilmente, no seu modelo de produção ou de negócio, podendo alterar inclusive critérios de desenvolvimento de produto. Neste caso, não se trata apenas de reduzir apenas os impactos negativos na hora em que eles acontecem, mas de aperfeiçoar o *design* de produção ou de circulação, de modo a atuar sobre as condições futuras de surgimento das externalidades.

No terceiro estágio estão aquelas organizações dispostas a buscar costuras inteligentes (SANTOS, 2005b; 2007). Estas costuras não se apóiam mais na redução dos impactos negativos, mas, pelo contrário, buscam criar impactos socioambientais e econômicos positivos. Neste momento, podemos dizer que a organização se dispõe a mexer em alguns aspectos do *core business*, buscando casar redução de impacto, soluções ecoeficientes e fortalecimento da economia local.

---

<sup>33</sup> Wal-Mart a máquina verde. *Isto É Dinheiro*, São Paulo, nº 465, p. 54-61, 16 de agosto 2006.

Têm as empresas que desenvolveram estratégias de sustentabilidade dentro do negócio, a partir dele, com staffs leves e multifuncionais; têm as empresas que tentam fazer isso, mas não criam as estruturas adequadas para isso acontecer de forma eficiente e barata; e têm as empresas que usam a sustentabilidade, como ferramenta de marketing, e não querem nada além disso. (Relato de J. P. C., representante do Observatório Social, em 11/01/2008)

As evidências alarmantes ligadas ao avanço das degradações ambientais fazem com que a sociedade industrial, marcada por conflitos gerados com base na produção e distribuição de riqueza seja, gradativamente, substituída por uma nova sociedade de risco, caracterizada pela produção e distribuição de riscos. Esta última não é fruto de um planejamento ou ação intencional, mas resulta de ações que visam ao progresso, porém desconectadas às medidas de proteção ao meio ambiente. Esta nova sociedade estará sempre ligada à sociedade industrial, já que é a indústria, associada à ciência, a principal responsável pelas ameaças que constituem a sociedade de risco (BECK apud DEMAJOROVIC).

A produção social da riqueza na modernidade é acompanhada por uma produção social do risco. O processo de industrialização é indissociável do processo de produção de riscos, uma vez que uma das principais conseqüências do desenvolvimento científico industrial é a exposição da humanidade a riscos e inúmeras formas de contaminação nunca observados anteriormente, que ameaçam os habitantes do planeta e o meio ambiente. Agrava o problema a percepção de que os riscos gerados hoje não se limitam à população atual, uma vez que as gerações futuras também serão afetadas e talvez de forma ainda mais dramática. (BECK apud DEMAJOROVIC, 2003, p. 35)

Se, por um lado, a própria dificuldade de calcular os riscos e as incertezas serve para frear as medidas de controle e acordos globais que estabelecem medidas claras e abrangentes de proteção ao meio ambiente -, por outro, cresce a expectativa de que os impactos previstos concretizar-se-ão, salvo se medidas preventivas forem adotadas no momento presente. Estas medidas dizem respeito aos modos de produção e consumo das organizações. Não estamos nos referindo apenas aos custos ambientais, mas a todos os custos sociais que estão nas entrelinhas do modelo capitalista contemporâneo.

Embora a preocupação com o controle de sua produção e distribuição de riscos não seja uma constante nas pautas empresariais, algumas organizações estão rompendo o círculo vicioso, criando cláusulas contratuais que comprometam toda a cadeia com a adoção de critérios sustentáveis; já outras empresas têm a intenção de controlar sua participação na produção de riscos, mas limitam-se a ações de superfície e outras reduzem a questão da sustentabilidade a uma cínica estratégia enunciativa.

A mudança da mentalidade, ainda que incipiente sobre o mau uso do meio ambiente pode ser explicada pela pressão social - em especial, aquela advinda do Ministério Público -, pelo aumento da demanda por produtos certificados nos países mais desenvolvidos e pela formação dos novos gestores empresariais, adquirida nas escolas superiores (VEIGA, 2007). Esta mudança é intensificada pela globalização, que traz consigo barreiras não tarifárias. A forma com que a extração dos recursos naturais é feita está sob juízo de acordos e organismos multilaterais e não mais apenas pelos ‘quintais’ das empresas, com a diminuição das fronteiras, elas passam a ter que ajustar seu processo produtivo a um juízo global. O modelo sustentável tem feito ampliar os níveis de decisões, englobando outros atores sociais capazes de influenciar e intervir no modelo produtivo adotado pela trama que forma a cadeia de valor. A ênfase e a preocupação com a sustentabilidade têm influenciado, também, as estratégias discursivas das organizações.

Assim, na sociedade espetacularizada do consumo, que evidencia a lógica da aparência, em que não basta ser, mas é preciso parecer, as empresas constroem sua visibilidade, valendo-se da cultura midiática para fazer com que a esfera pública legitime sua proposta de boa imagem. Com isso, queremos alertar que, na sociedade do espetáculo, as organizações podem promover iniciativas de superfície, calcando estratégias enunciativas na evidência de valores a que organização gostaria de se ver atrelada.

O esquema, na verdade, mais importante da publicidade está na relação entre superfície e fundo. Como procediam no passado as técnicas adivinatórias da sabedoria, ela utiliza as linhas da superfície para adivinhar a profundidade. Nesse sentido, ela equivale à arte do ornamento. Mas a profundidade não é atualmente o destino, mas o facultativo da publicidade. [...] Ela ocupa a superfície de seu design e remete, com base nele, a uma profundidade a que ela mesma não tem acesso. (LUHMANN, 2005, p. 89)

Sabemos que a imagem pública depende de outros fatores que vão além do investimento comunicacional das organizações. Como adverte Maria Helena Weber a legitimação desejada por governos e instituições depende de um jogo que ocorre no território movediço em que se intercalam “confirmação e suspeição” (WEBER, 2004), isto não significa que devemos desconsiderar as configurações de poder inerentes à construção dessas estratégias enunciativas. Aliás, não podemos nos esquecer que o sentido do conceito de discurso ultrapassa a própria construção de estratégias enunciativas. Como diz Foucault “As práticas discursivas não são [...] simplesmente modos de fabricação de discursos. Ganham

corpo em conjuntos técnicos, em instituições, em esquemas de comportamento [...] que ao mesmo tempo as impõe e mantêm” (FOUCAULT, 1997, p. 12).

Esta relação entre superfície e profundidade no desenho das estratégias publicitárias e mesmo no contexto da comunicação organizacional pode ser vista em vários casos do varejo - e a Wal-Mart não foge à regra. A diferença, talvez, esteja no fato de que a Wal-Mart propõe-se, como veremos mais adiante, a ser reconhecida como iniciativa sustentável de varejo. A pesquisa de campo realizada para esta dissertação aponta alguns fatos importantes no que diz respeito à relação estratégia enunciativa x poder, mostrando que pode haver dissonância entre fato e discurso.

As pesquisas realizadas com duas comunidades – Jabaquara e Pacaembu, ambas na cidade de São Paulo – relatam que a percepção desses grupos em relação à Wal-Mart apontam na direção da responsabilidade social<sup>34</sup>. Uma análise um pouco mais cuidadosa nos permite ver que estas comunidades têm uma idéia distorcida quanto ao que seria responsabilidade social, atrelando-as às ações comunitárias. Ao serem indagadas a respeito do impacto social da Wal-Mart, algumas pessoas disseram que a rede varejista é socialmente responsável, porque promove ações voltadas à comunidade, tais como curso de fotografia, ginástica ou culinária, o que é uma evidência de que o senso comum<sup>35</sup> não costuma fazer as conexões teóricas necessárias para que possa, de fato, analisar o que é responsabilidade social e o que é discurso comunicacional ou filantropia. Uma das entrevistadas, proprietária de uma loja de conveniência, por exemplo, vê a Wal-Mart como um espaço de oportunidades para a comunidade local.

Não vejo impacto no ambiente, ali já era uma fábrica antes. Ali sempre foi fábrica e de outro modo eu vejo bastante coleta de lixo reciclado, tem bastante curso gratuito, eu sei porque minha mãe mora aqui do lado então todo dia tem um curso novo, isso é o que eu sei. Não vejo interferência nesse pedaço não. Muito pelo contrário, aqui não tem uma feira livre, não tem um sacolão, não tem nenhum tipo de mercado. É uma região [Barra Funda de baixo] muito pobre de recursos desse tipo. Minha mãe [73 anos] vai lá direto fazer cursinhos, culinária, fotografia. (Relato de E. M., proprietária da loja de conveniência Macambyra, em 15/11/2007)

---

<sup>34</sup> Muitos autores falam sobre Responsabilidade Social. Para efeito desta dissertação, estamos trabalhando com a definição do Instituto Ethos: “a declaração de visão ou missão da empresa socialmente responsável freqüentemente vai além do propósito de ‘lucrar’ ou ‘ser melhor’, e especifica que a empresa procurará agregar valor a todos os envolvidos no ambiente empresarial: acionistas/proprietários, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, e o próprio meio ambiente” (ARAÚJO, 2005, p. 300).

<sup>35</sup> Para Demo (1988), o que define o senso comum é o conhecimento acrítico, imediatista, crédulo, que pode ser definido pela falta de rigor lógico, pela falta de profundidade em relação ao cotidiano. Hoff e Gabrielli (2004, p. 11), complementam: “Pelos experiências cotidianas, construímos nosso conhecimento empírico, isto é, pragmático, adquirido na prática. Esse tipo de conhecimento consiste num saber espontâneo, ingênuo, que não questiona a realidade. Podemos também chamá-lo de senso comum”.

Diante desta fala, percebemos a confusão comum entre a responsabilidade com externalidades e as benfeitorias possíveis. É muito comum que uma comunidade não se atenha ao modelo de produção e de consumo que está nas entrelinhas de uma organização. Estas benfeitorias poderiam ser também interpretadas à luz de uma dinâmica de forças, nem sempre evidentes ou, como nos lembra Godelier, aquilo que se dá, ou seja, o dom pode não ser apenas “uma maneira de partilhar o que se tem, mas também uma maneira de combater com o que se tem” (2001, p. 15). No caso da Wal-Mart, perceber cursos de culinária ou fotografia como cumprimento de uma função social equivale a tomar o dom e ignorar suas conseqüências no que diz respeito a autonomia desta comunidade.

Como determinadas ações podem afetar seu rendimento, é bastante lógico que empresas adotem ou enunciem práticas ditas sustentáveis - mas esta evidência da lógica da aparência não é elaborada, dessa forma, pelo senso comum. Muitas vezes, a noção de melhoria que uma comunidade tem é uma visão de contornos restritos. As pessoas nem sempre fazem as conexões de impacto socioambiental envolvidas em uma operação de varejo (não concebem o varejo consumindo combustíveis fósseis, carbono, metano, água, solo etc.). Existe uma romantização do que seja impacto no meio ambiente, associado, via de regra, à emissão de fumaça e, assim sendo, se uma operação de varejo não polui emitindo fumaça, as pessoas não conseguem se sentir afetadas pela ação daquela empresa.

Do Wal-Mart? Impacto em que sentido? Não, referente à Wal-Mart não, não tem impacto. Essa fábrica aqui em frente é que polui tudo aqui pra cima, de fumaça de piche. Mas o Wal-Mart, não! Olha, que eu saiba, eles não fazem nada, nem positivo, nem negativo, que eu saiba, não! Conheço uma cliente daqui que trabalha lá e gosta de trabalhar lá. Tem muita gente, aí tem relacionamento entre as pessoas, depende, né? As pessoas nunca são iguais, mas é um bom ambiente de trabalho. Eles ajuda na iluminação da avenida, sempre tem viatura passando.

(Relato de M. F., balconista da loja de conveniência Abraão Ribeiro, em 15/11/2007)

Não se trata aqui de diabolizar as estratégias organizacionais ou de comunicação, mas sim fazer uma reflexão necessária para entendermos o contexto em que as ações com vistas à sustentabilidade estão inseridas. Neste ponto, Comte-Sponville nos revela, ao falar dos perigos que vivemos nos tempos atuais, que alguns princípios mediante os quais eram avaliadas as instituições se modificaram de tal forma que, hoje, suas boas ações já se mostram suficientes para aceitação pública. Evidenciando que há um “retorno da moral para as primeiras linhas dos discursos e das preocupações” (2005, p. 19), Comte-Sponville identifica

a deturpação crescente do que é moral<sup>36</sup>. Considerando a perspectiva de Sponville e transpondo-a para uma análise do mundo das organizações, entendemos que as empresas só podem afirmar que praticam ações moralmente identificadas como tal, se de fato, estas ações não forem movidas por seus interesses próprios, ou seja, se elas o fizessem ainda que não tivessem nenhum benefício, ou lucro.

A partir do momento em que tudo dá a entender que você [...] [agiu] por interesse, mesmo que você tenha agido de acordo com a moral, sua [...] [ação] não tem nenhum valor moral, já que você [...] [o fez] por interesse e que o que caracteriza o valor moral de uma ação é o desinteresse. (COMTE-SPONVILLE, 2005, p. 46)

Neste sentido, parece-nos bastante lógico, por exemplo, que uma empresa cujo pescado seja responsável por um percentual significativo de seu faturamento preocupe-se com a manutenção das espécies que comercializa. Em setembro de 2007, a Wal-Mart iniciou, no Brasil, a quarta edição da Semana do Peixe, esperando ampliar em 20% as vendas de pescado em relação à edição 2006 do evento. A rede varejista vende 1.500 toneladas de peixe por mês em suas 302 lojas, em 17 Estados e no Distrito Federal. Nas lojas da Wal-Mart Brasil, são comercializados oitenta tipos de pescados, sendo setenta espécies de origem brasileira e dez importadas<sup>37</sup>.

O varejista [Wal-Mart] é um dos maiores vendedores de pescado no mundo. Nos oceanos, a população de muitas espécies de peixe está diminuindo, graças à poluição ou à exploração excessiva. O cenário representa um risco para o Wal-Mart, que pode ter o suprimento e as vendas de um de seus principais itens comprometidos. Ao criar formas de incentivar a conservação marinha, a rede poderia inverter o jogo: garantir a oferta do pescado, beneficiar o seu negócio e proteger o meio ambiente. Além de melhorar sua imagem (ROSENBERG, Cynthia, setembro, 2007).

O problema da Wal-Mart e de qualquer outra organização varejista não está no lucro propriamente dito que ela pode levantar, mas sim nas condições de operação que tornam este lucro possível. Também nas estratégias enunciativas de que se utilizam e que podem lançar um véu sobre as discrepâncias cotidianas entre a posturas organizacionais e a

---

<sup>36</sup> Nesta pesquisa entendemos por moral o conceito explorado por Comte-Sponville em seu livro ‘O capitalismo é Moral?’, segundo o autor, “que a moral também pode ter uma utilidade social ou individual, ninguém contesta. Mas ela só é propriamente moral na medida em que não se reduz a essa utilidade. [...] Uma ação moral pode ter, por outro lado, um interesse. Mas ela só é válida, moralmente, na medida em que sua motivação não se reduzir a esse interesse – portanto, somente na proporção do desinteresse, pelo menos parcial, que ela comporta ou manifesta” (2005, p. 44).

<sup>37</sup> Disponível em: < <http://cryo.plugin.com.br/gouvea/PStruct/PController.aspx?CC=553>>. Acesso em 19 set. 2007.

comunicação desenvolvida. Na análise da Wal-Mart, é importante considerar sim sua preocupação com o cenário do pescado no mundo, mas também é fundamental não esquecer de observar se as acusações feitas à Wal-Mart procedem - dumping e concorrência desleal, condições desumanas de trabalho, preconceito com etnias e gênero, desarticulação do comércio local – e se elas estão na agenda diária de preocupações da empresa em vez de ela só se preocupar com aquilo que afeta os números de seu negócio.

Parece-nos, ainda, bastante lógico que empresas cujos resultados financeiros possam oscilar de acordo com a alta ou queda de suas ações na bolsa de valores preocupem-se em adotar e, sobretudo, a alardear sua preocupação a respeito dos aspectos relacionados a seu modo de produção, capazes de tornarem-na referência positiva em alguma questão considerada importante para a sociedade de consumo. Este posicionamento, capaz de influenciar favoravelmente a opinião pública, pode contribuir para que ela se torne mais responsiva aos apelos para o consumo de produtos produzidos e/ou comercializados por essas empresas. Um estudo da Communication Consulting Worldwide alertou que, se a Wal-Mart tivesse uma imagem de marca mais favorável, suas ações na bolsa valeriam 4,9% mais. Outro estudo da consultoria McKinsey apontou que entre 2% e 8% dos consumidores da rede tinham parado de frequentar suas lojas em razão das notícias negativas publicadas na imprensa<sup>38</sup>.

Assim, temos por um lado uma comunidade que espera ações paternalistas, sendo a empresa substituta, em maior ou menor grau, do Estado, por outro, a empresa em busca de visibilidade e melhoria instantânea em sua imagem. Curiosamente, aquilo que gera a simpatia do consumidor não tem, necessariamente, a ver com os impactos ambientais, econômicos ou sociais. Pesquisas mostram que o consumidor valoriza questões de trabalho e ações sociais quando avalia uma organização. Como vimos, estas ações sociais não têm relação com toda a série de preocupações que uma empresa, preocupada com as externalidades que provoca, deveria ter. É verdade que a visibilidade inicial pode ser ampliada por uma aposta nestas ações, mas a sustentabilidade só resultará de um conjunto de posturas comprometidas com a redução de impactos e o respeito político pela autonomia dos diversos atores em interação com as empresas.

A comunicação, neste ponto, pode funcionar como reforço do poder instaurado – dando a impressão de que as empresas estão operando mudanças -, ou como espaço de

---

<sup>38</sup> Para mais informações ver Anexo B, matéria publicada na revista Época Negócios, setembro 2007.

fortalecimento de laços entre empresas e atores sociais. Mas, neste caso, é fundamental que a empresa esteja disposta a se despir de algumas premissas e consiga perceber necessidades e expectativas nos *stakeholders* que estão diante dela.

## 5.2 Wal-Mart: o templo mundial do consumo aposta na sustentabilidade

Sabemos que a percepção pública resulta de uma série de fatores de que a estratégia de enunciação das empresas constitui apenas uma parte, ou seja, a maneira como uma organização será assimilada pela opinião pública depende, paralelamente, dos esforços de comunicação, do processo diário de interação entre empresas e atores sociais.

A diminuição entre fronteiras que trouxe rapidez e aumento da capacidade de disseminação das informações, alterou substancialmente as formas de elaboração dos discursos das organizações. Dessa forma, o fenômeno da globalização, com a expansão das transações comerciais e o fortalecimento de blocos econômicos mudou decisivamente o sentido e o alcance da produção e do consumo (em especial, no que se refere a seus aspectos socioculturais). Do mesmo modo, a globalização também afetou o modo de construção das estratégias comunicacionais. Embora possa significar geração de novos postos de trabalho e incorporação de novas tecnologias, a entrada de empresas estrangeiras pode trazer aspectos capazes, também, de acirrar os pontos de desigualdade, à medida que seu processo produtivo ou suas práticas comerciais tragam alterações preocupantes à comunidades locais. Assim, “criam pobreza, em vez de removê-la. As políticas de globalização aceleraram e expandiram a destruição ambiental e expulsaram milhões de pessoas de seus lares e de suas bases de sustentação (SHIVA, apud GUIDDENS, 2004, p. 166)”.

Em um alerta a respeito das conseqüências advindas com o modo de produção capitalista, Marx desenvolve uma descrição sobre o que hoje conhecemos como globalização<sup>39</sup>, alertando sobre como seus efeitos são capazes de transformar populações dispersas e sistemas descentralizados de direitos:

---

<sup>39</sup> Para Marx, “A burguesia [...] atrai para a civilização até as mais bárbaras das nações; os baixos preços das suas mercadorias são artilharia pesada que demole todas as muralhas chinesas, que fazem capitular a aversão obstinada dos bárbaros em relação aos estrangeiros. Força todos os países, sob pena de extinção, a adotar o modo burguês de produção; força-os a introduzir em seu meio o que ela chama de civilização, isto é, para que eles também se tornem burgueses. Em uma palavra, cria um mundo à sua própria imagem (MARX, apud HARVEY, 2006, p. 199)”.

A necessidade de um mercado em permanente expansão acossa a burguesia sobre toda a superfície do globo. Ela deve se estabelecer em todo lugar, estabelecer conexões por toda parte [...] Por meio da exploração do mercado mundial, a burguesia deu um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em cada país [...] Todas as indústrias nacionais antigas foram destruídas ou estão sendo destruídas diariamente. Elas são substituídas por novas indústrias, cuja introdução se torna uma questão de vida e morte para todas as nações civilizadas; indústrias que não processam mais matéria-prima nativa, mas matéria-prima extraída dos lugares mais remotos; indústrias cujos produtos não são consumidos apenas no mercado doméstico, mas em todas as regiões do mundo. Em vez das antigas necessidades, satisfeitas pela produção doméstica, constatamos novas necessidades, que exigem produtos de lugares distantes e climas diversos para sua satisfação. Em vez do antigo isolamento e auto-suficiência local e nacional, temos o intercâmbio em todas as direções, a interdependência universal das nações... (MARX, apud HARVEY, 2006, p. 198-199)

A partir desta contextualização, Harvey (2006) mostra que os reordenamentos geográficos, os desenhos estratégicos de reestruturações espaciais, bem como os desenvolvimentos geográficos que se constituem de maneira desigual, são fatores essenciais de acumulação do capital. Isto fica claro quando percebemos que a relação com os bens modifica-se de acordo com fronteiras socioeconômicas nem sempre explícitas. Klein (2006) completa citando a passagem da vida de uma menina de 17 anos que produz computadores nas Filipinas, mas não sabe como operá-los: “A IBM afirma que sua tecnologia abarca o mundo, e assim é, mas com frequência sua presença internacional assume a forma de uma mão-de-obra barata de Terceiro Mundo produzindo os chips de computador e fontes de energia” (KLEIN, 2006, p. 19).

A natureza das relações com o trabalhador é uma evidência das múltiplas formas de dominação, daquelas mais sutis às de evidente submissão absoluta do outro, negando-lhe condições mínimas de humanidade:

A Indonésia, em nome do sistema de livre mercado, promove violações mais brutais dos direitos humanos, e solapa o direito de existência daqueles que se baseiam, no trabalho, sua vantagem competitiva. Muitas empresas transacionais estão terceirizando ali: [...] Nike, Reebok. Muitas empresas terceirizadas são de propriedade sul-coreana. Todas têm vocação para os baixos salários e a administração desumana. A Nike e a Levis publicaram um código de conduta no que diz respeito a critérios para investimento; mas, na realidade, sob o sistema compassivo, sempre buscam o menor custo de produção [...] Algumas empresas terceirizadas mudaram de Jacarta para cidades menores, onde os trabalhadores são ainda menos capazes de se unirem para melhorar suas condições. [...] <sup>40</sup> (SEABROOK, 1996, apud HARVEY, 2006, p.211-212)

---

<sup>40</sup> Como relatos surpreendentes destas mulheres que trabalham em empresas terceirizadas destacamos a seguinte: Como rotina, somos insultadas. Quando o patrão se enfurece, ele nos xinga de cadelas, porcas, vagabundas; temos de agüentar tudo isso com resignação, sem reagir [...] Oficialmente, trabalhamos das sete da manhã às três da tarde (com um salário inferior a dois dólares por dia), mas, com frequência, temos de fazer horas extras

A terceirização crescente que vemos em muitas das organizações de grande porte traz, no seu contexto, uma distância crescente entre aquilo que está no material institucional ou nos códigos das companhias e a realidade que envolve seu nome e que, muitas vezes ela mesma desconhece. A rede Wal-Mart, por exemplo, possui um documento que estabelece o seu Código de Conduta, emitido nos Estados Unidos em 1992: “*Vendor Partner Standards Set Forth in 1992*”. Este documento dita as condutas a serem respeitadas por seus fornecedores, como condição para que seus produtos sejam comercializados nas lojas Wal-Mart. Entre os pontos propostos pela empresa neste Código de Conduta, está a relação entre empregados, acionistas e administradores, que devem estar comprometidos com os valores de conduta, fazendo-os transparecer em suas contratações e subcontratações. Observamos alguns pontos presentes no código, como: cumprimento da legislação nacional, emprego, ambiente de trabalho, respeito ao meio ambiente, compromisso em adquirir produtos norte-americanos (“*buy-american*”), inspeção e certificação, direito de inspeção, confidencialidade e política sobre brindes e gratificações. Conforme o relatório publicado pela ONG Observatório Social (2000), em entrevistas realizadas com os trabalhadores e sindicalistas ligados ao Wal-Mart Brasil, não foi identificado se no País existe alguma prática semelhante – o código encontra-se disponível apenas em inglês e a cláusula “*buy american*” indica a nítida orientação ao caso norte-americano. O conhecimento, ou mais precisamente a falta de conhecimento, por parte dos entrevistados em relação ao código indica, no mínimo, a pouca divulgação interna dessa prática<sup>41</sup>.

Neste contexto, a globalização transpassa fronteiras geográficas, mas ao mesmo tempo, ergue barreiras que limitam o acesso aos indivíduos que, em 1995, a Wal-Mart inaugura sua primeira operação no Brasil. A internacionalização da rede varejista Wal-Mart tem sido acompanhada pela maior concentração do capital em mãos de grandes grupos mundiais. É uma empresa relativamente jovem, fundada em 1962, por Sam Walton e seu irmão, no Estado americano do Arkansas, na cidade de Bentonville. Passou a se expandir aceleradamente a partir da década de 1970. Hoje, a empresa é a maior consumidora de energia dos Estados Unidos, possui uma das maiores frotas de caminhões do país. Se fosse um país, a

---

obrigatórias; algumas vezes – especialmente se há um pedido urgente a ser entregue – até as nove da noite. Por mais que estejamos cansadas, não podemos ir para casa. Recebemos um pagamento extra de 200 rúpias (dez centavos de dólar) [...] Vamos a pé para a fábrica, de onde vivemos. Dentro da fábrica é muito quente. O galpão tem um telhado metálico, e não há muito espaço. É tudo muito apertado. São mais de 200 pessoas trabalhando ali, a maioria, mulheres, quando chegamos em casa não temos forças para fazer mais nada, a não ser comer e dormir (SEABROOK, 1996, apud HARVEY, 2006, p.211-212).

<sup>41</sup> Mais informações sobre o Código de Conduta da Wal-Mart, ver Observatório Social – Relatório Geral da Observação: Wal-Mart Brasil Ltda. Florianópolis, 2000.

rede Wal-Mart ocuparia o ranking do 20º maior do planeta; se fosse uma cidade, seria a quinta maior dos Estados Unidos<sup>42</sup>.

A seguir, os dados da Figura 5 apresentam alguns números que refletem o porte da Wal-Mart.



**Figura 5 - Quadro sobre os números do gigante**

Fonte: Revista Época, setembro, 2007, p. 102.

Como podemos observar, a Wal-Mart possui mais de 60 mil fornecedores, de modo que uma decisão sua é capaz de afetar a maneira como um produto é fabricado, embalado e transportado. Isso revela que ela alimenta e legitima uma poderosa engrenagem de consumo. Assim, ao alterar suas práticas organizacionais, ela é capaz de influenciar empresas dos mais diversos segmentos – de salmões no Chile, passando por produtores de algodão na Turquia, até fabricantes de roupas em Bangladesh. Esta capilaridade, que confere à Wal-Mart a capacidade, caso o deseje, de desdobrar valores e perspectivas por toda uma cadeia de valor, significaria condições efetivas de intervenção no modelo de produção do varejo. Entretanto, não se deve confundir mudança efetiva daquilo que gera impacto com ações pontuais ou programas que visem à redução de custos internos. Infelizmente, torna-se cada vez mais comum que as empresas subordinem as alterações de seus modelos de produção à redução crescente de gastos, mediante maior ecoeficiência.

<sup>42</sup> Para mais informações a respeito dos números que envolvem a rede Wal-Mart, ver ROSENBERG, Cynthia. Por dentro da revolução verde. Revista *Época Negócios*, São Paulo, nº 7, p. 100-113, setembro, 2007.

A capilaridade da rede varejista Wal-Mart que, pela sua posição global, confere a ela o poder de afetar modos de produção e consumo no mundo, está refletida, também, no quadro a seguir.

Wal-Mart no mundo	3.065 unidades		
	País	Unidades varejistas	Data de entrada
	México	994	Novembro, 1991
	Porto Rico	54	Agosto, 1992
	Canadá	298	Novembro, 1994
	Argentina	21	Novembro, 1995
	Brasil	307	Maior, 1995
	China	195	Agosto, 1996
	Reino Unido	352	Julho, 1999
	Japão	394	Março, 2002
	Costa Rica	146	Setembro, 2005
	El Salvador	68	Setembro, 2005
	Guatemala	145	Setembro, 2005
	Honduras	47	Setembro, 2005
	Nicarágua	44	Setembro, 2005

**Figura 6 - Quadro sobre a Wal-Mart no mundo**

Fonte disponível em:

<<http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=371>>. Acesso em 08 jan. 2008.

A rede possui aproximadamente sete mil lojas espalhadas por quinze países, além dos Estados Unidos, considerando a Índia onde, em 2008, a Wal-Mart inicia sob protesto dos comerciantes locais, sua operação. É, também, a maior rede varejista do México, a segunda da Inglaterra e a terceira do Brasil (ficando atrás do Carrefour e Pão de Açúcar). Embora alguns autores como Canclini afirmem que o consumo é uma forma de confirmação da cidadania, na medida que nele “se constrói parte da *racionalidade integrativa e comunicativa de uma sociedade*” (2006, p. 63) existem outras percepções que indicam ser o consumo responsável por um cenário de agravamento de desigualdades.

Em agosto de 2006, a revista *Isto É Dinheiro*<sup>43</sup>, publicou a notícia sobre a pretensão da Wal-Mart em investir US\$ 500 milhões para adotar práticas ecológicas em suas lojas e se transformar, também, em líder global na defesa pela saúde do planeta. As metas eram agressivas: ter 100% do suprimento de energia vindo de fontes renováveis, gerar desperdício zero e vender produtos que não ameçassem o meio ambiente. Para isso, foram criados grupos de trabalho para atuar em diferentes contextos: gases do efeito estufa; logística global; prédios verdes; embalagens; operações; eletrônicos; jóias; químicos intensivos; têxteis; pesca alimento e agricultura; produtos florestais e China (a empresa tem planos de se aproximar do governo e de fabricantes locais). Como podemos perceber, os objetivos são ambiciosos, porém grande parte do que chama de sustentabilidade está restrita ao meio ambiente, desconsiderando os outros pontos como o social e o econômico.

A notícia demonstra a intenção da Wal-Mart em melhorar sua imagem, bastante desgastada mundialmente, em razão do grande volume de ações trabalhistas de funcionários, especialmente quanto às mulheres, da exploração da mão-de-obra de adolescentes e de práticas abusivas contra seus fornecedores.

Esta não é a primeira vez que a Wal-Mart elabora sua estratégia discursiva apoiada em uma questão tão abrangente e controversa. Em 1985, a rede varejista lançou a campanha “*Made in USA*” (feita nos EUA). Esta campanha lustrou sua imagem por um certo tempo, até que não conseguiu mais sustentar o discurso, visto que não alterou suas práticas, tendo continuado a buscar fornecedores com mais baixo custo, em qualquer lugar do mundo, onde eles estivessem.

A questão das relações de trabalho é, aliás, o Calcanhar de Aquiles. Em 31 de julho de 2007, a revista americana *Newsweek* publicou uma matéria revelando que milhares de adolescentes entre 14 e 16 anos trabalham como empacotadores, nas lojas da rede, no México, sem nenhum vínculo empregatício, ficando a responsabilidade pela remuneração desse serviço a cargo e a critério dos clientes, em suas gorjetas. Esta é, sem dúvida, uma medida que denuncia um abismo entre o discurso institucional da Wal-Mart de sustentabilidade e suas práticas reais. Embora esteja cumprindo a legislação local vigente, transferir responsabilidades trabalhistas aos clientes, não se enquadra nas posturas que competem a uma organização que se pretenda sustentável.

Sabemos que as organizações têm diversas maneiras de exercitar seu poder, mesmo quando suas estratégias comunicacionais apontam para outro lado. A aposta

---

<sup>43</sup> Para mais informações, ver Anexo B.

discursiva das empresas, muitas vezes, esconde uma incoerência entre discurso e prática. Em outras palavras, não basta que uma empresa adote um discurso institucional de sustentabilidade se não modificar suas práticas, se mantiver em sua cadeia de produção trabalho escravo, infantil ou, exploração indevida da mão-de-obra, por exemplo. As novas demandas sociais, econômicas e ambientais que estruturam o desenvolvimento sustentável exigem mudanças nas práticas discursivas, nas quais a autenticidade da mensagem só se confirmará quando sua continuidade for autenticada pela transparência das ações do agente enunciatador do discurso.

### **5.3 O que há para se ver no discurso da Wal-Mart: linhas de fratura ou linhas de força?**

Conforme sabemos, a comunicação empresarial pode funcionar como um reforço do poder instaurado ou como agente de fissuras, neste último caso, quando a organização propõe-se a prescindir de alguns modelos que configuram seu modo de produção, indo ao encontro das necessidades e expectativas de seus *stakeholders*. Neste sentido, emerge a discussão do conceito de dispositivos de poder, que consiste em emaranhados de linhas que definem uma determinada ambiência. Para efeito deste trabalho entendemos que tais ambiências podem ser o mercado, a mídia, a empresa ou qualquer outro espaço (fechado ou aberto) em que o poder se revela em uma dinâmica de forças ou em uma disputa de sentidos. Dentro desses dispositivos existem linhas que “não delimitam ou envolvem sistemas homogêneos por sua conta, como o objecto, o sujeito, a linguagem, etc., mas seguem direcções, traçam processos que estão sempre em desequilíbrio, e que ora se aproximam ora se afastam umas das outras”. (DELEUZE, 1996, p. 89)

Dessa forma, consideramos essas linhas de força ou de fratura - que se manifestam nos dispositivos -, como pontos de partida para análise da dinâmica do mercado, mais especificamente em relação às operações de varejo e, em particular, dentro da Wal-Mart. Para tanto, utilizamo-nos das explicações de Deleuze (1996), a respeito dos conceitos propostos por Foucault, para entendermos o que se entende por linhas de força e linhas de fratura. Por linhas de força, segundo Deleuze (1996), discorrendo acerca dos conceitos de Foucault, entendemos ser a “dimensão do poder, e o poder é a terceira dimensão do espaço, interior ao dispositivo, variável com os dispositivos. É uma linha que é composta com o saber,

tal como o poder” (1996, p. 86). Por linhas de fratura, entendemos como as possibilidades de rompimento, de mudança no *status quo*, probabilidades de fissura dentro do poder instaurado.

Mundialmente, a Wal-Mart é conhecida pela movimentação extraordinária dos valores que gera. Partindo de uma análise da natureza e do lugar por ela ocupado na sociedade de consumo, o alcance de nossa análise está na identificação das medidas em que este discurso pode estar ancorado em mudanças efetivas nas práticas da companhia ou, ao contrário, representar tão somente uma nova roupagem às linhas de força da sociedade capitalista.

Se, por um lado, as estratégias comunicacionais enunciam práticas discursivas comprometidas com os valores inerentes à sociedade de consumo (SANTOS, 2007), por outro, elas também são capazes de evidenciar linhas de fratura entre o discurso e a prática, entre a abstração e a concretude (WEBER apud SANTOS, 2007). Em outras palavras, se de um lado, temos o intangível, a abstração que está ligada à imagem institucional; de outro, temos a concretude, que é o dia a dia da empresa, aquilo que existe de fato, seu modo de fazer, suas políticas, valores e cultura, suas práticas organizacionais, que também comunicam.

Neste sentido, os estudos sobre imagem pública só confirmam a dinâmica espetacular que se formou em torno da comunicação institucional. Com relativa frequência, a imagem institucional se distancia do que as posturas cotidianas das organizações, em si, *comunicam*. [...] Dito de outro modo: se os parâmetros de produção não sofrem a mínima mudança, se *comunicam* as mesmas premissas de violência e dominação simbólicas na relação com os atores sociais, então a enunciação do contrário só destaca as linhas de força e ressalta a incoerência. (SANTOS, L., 2007, p. 144 - 150)

A crítica está no fato de muitas vezes as empresas fazerem uso de argumentos, provenientes de uma modificação operada naquilo que lhe é mais conveniente, mas que não necessariamente alteram outros aspectos relacionados às externalidades que causam. A Wal-Mart descobriu que, com sua frota de 7,2 mil caminhões, poderia economizar US\$ 26 milhões por ano com combustíveis, implementando um motor auxiliar que permitisse aos motoristas manter a cabina aquecida ou refrigerada. Esta ação implica um impacto direto nas taxas de lucro da rede, mas isso não significa uma mudança efetiva em seu modo de produção.

Como sabemos, ter práticas que caminham ao encontro da ecoeficiência não é a mesma coisa de se dizer sustentável, as questões pertinentes à logística da maior empresa varejista do planeta não se reduzem aos gastos referentes ao desempenho de seus caminhões. Quando estes veículos percorrem as estradas transportando mercadorias, levam consigo problemas ambientais que não se encerram com o uso de menos combustível, “segundo o

ministro do meio ambiente da Dinamarca, 1 quilo de alimento globalmente transportado gera 10kg de CO<sub>2</sub>. [...] A produção não-local de alimentos gera seis a doze vezes mais CO<sub>2</sub> que a produção local” (SHIVA apud GUIDENS, 2004, p. 167). Com base nessa perspectiva, entendemos que esta ação se aproxima mais de uma linha de força, do que de uma fratura nas condições de produção corrente, o investimento na ecoeficiência dos caminhões é um aproveitamento - positivo - de uma situação que vai trazer mais lucro, é uma coincidência de interesses.

Em geral, as linhas de força estão na maneira de representarmos o mundo, na legitimação de um saber hegemônico<sup>44</sup>, de um modo de fazer hegemônico. Quando entendemos que uma empresa de expressão mundial, como a Wal-Mart ao adotar práticas ecoeficientes - que tem o objetivo primeiro de reduzir seus custos internos - está sendo sustentável, incorremos no risco de banalizar os possíveis efeitos causados por suas operações, com todos os seus impactos sociais, ambientais ou econômicos que suas externalidades possam causar. Quando os meios de comunicação legitimam este discurso como verdade, podem estar evidenciando as linhas de força, à medida que a confirmação deste hegemônico vai conferir-lhe visibilidade, configurando formas de perpetuação do *status quo*.

Se, por um lado, o discurso da área de comunicação institucional e de assuntos corporativos da Wal-Mart no Brasil revela prescindir neste momento de uma comunicação mais ostensiva<sup>45</sup>, por outro, as matérias publicadas na mídia revelam uma energia da assessoria de imprensa que demonstra um esforço por parte da empresa em agendar o quê, como, quando e onde seu discurso deverá ter eco. No ano de 2006, a Wal-Mart Brasil lançou seu programa de sustentabilidade. “Incentivada por Lee Scott, presidente mundial da rede, a iniciativa prevê a adoção de práticas responsáveis que preservam o meio ambiente e também beneficiam a empresa”<sup>46</sup>, como explicar que, até 2008, não haja disseminação do material institucional comunicando que, no Brasil, quinto país em número de lojas, em um total de 15 operações?

---

<sup>44</sup> Entendemos por saber hegemônico uma maneira de pensar que naturaliza, diante de nossos olhos, modos e ritmos de proceder.

<sup>45</sup> Durante a aplicação da pesquisa de campo para a realização desta dissertação, questionamos a executiva de ‘Assuntos Corporativos’ da Wal-Mart sobre a existência de campanhas institucionais, no Brasil, que reforçasse o discurso verde da empresa. Em resposta ela nos disse, primeiramente, que desconhecia a existência de tais campanhas e justificou esta ausência dizendo que o motivo da não disseminação nos meios de comunicação de massa desse material verde se dá, possivelmente, em razão da prudência da empresa em não dar início a estratégias que evidenciem as novas apostas sustentáveis da Wal-Mart, enquanto tais propostas não sejam consolidadas em termos práticos.

<sup>46</sup> Trecho extraído do material fornecido pela Wal-Mart Brasil: Top Ambiental.

Adequar uma operação do porte da Wal-Mart (maior empresa varejista do planeta) ao conceito de sustentabilidade, requereria uma alteração complexa em seus procedimentos mais variados – de comportamentos de compra à infra-estrutura das lojas, passando por revisões em suas relações trabalhistas. Para garantir o desenvolvimento sustentável, ela teria de re-inventar toda a dinâmica de funcionamento do varejo, que é o cerne de sua materialidade, ou seja, a circulação ininterrupta. A questão aqui não é diabolizar a Wal-Mart, mas fazer uma análise crítica sobre as reais possibilidades de fratura ou de fortalecimento de um discurso hegemônico. A Wal-Mart (maior varejista do planeta), tem condições de sair da linha de força? Primeiro é preciso responder a essa pergunta para então refletir se ela tem condições de entrar na linha de fratura.

A empresa tem claramente uma cultura antisindical, basta ler os livros<sup>47</sup> que falam da empresa, e anti envolvimento com o terceiro setor. Isso está mudando mas ainda existe[...]. (Relato de J. P. C., representante do Observatório Social, em 11/01/2008)

Como exemplo dessas linhas de força, na Figura 7 são propostos quatro pontos nevrálgicos dentro da operação Wal-Mart que teriam de ser remodelados, para que a operação saia de uma lógica de força, para uma aposta de fratura no sistema, a saber: salário, saúde, discriminação e economias locais.

---

<sup>47</sup> Um dos títulos que podemos citar como ilustração para este depoimento é o livro que trata da história do documentário: “Wal-Mart: the high cost of low price” (Wal-Mart: o alto custo do preço baixo).

Na Figura 7, os dados do quadro refletem a imagem da Wal-Mart no mundo.

<b>A REPUTAÇÃO DO MAIOR VAREJISTA DO MUNDO</b>			
Os grupos ambientalistas estão em paz com o Wal-Mart. Todavia, a empresa permanece como um grande alvo para líderes sindicalistas e ativistas liberais. Aqui estão os pontos em que os críticos estão se debatendo – e o que o Wal-Mart está fazendo a respeito. <i>Por Jia Lynn Yang</i>			
<b>SALÁRIO</b>	<b>SAÚDE</b>	<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>ECONOMIAS LOCAIS</b>
<p><b>O que dizem os críticos:</b> o Wal-Mart paga tão pouco que uma família de quatro pessoas não pode sobreviver com o salário de US\$ 9,68 por hora que um funcionário médio recebe, e US\$ 17,6 mil por ano está abaixo da linha da pobreza.</p> <p><b>O que diz o Wal-Mart:</b> A rede criou mais de 240 mil empregos nos EUA nos últimos três anos. Esses empregos pagam salários competitivos, e mais de três quartos dos funcionários de administração das lojas começaram em cargos de horistas.</p>	<p><b>Críticos:</b> Menos da metade dos funcionários do Wal-Mart estão segurados, o que significa que os contribuintes estão arcando com os custos de saúde da enorme força de trabalho do Wal-Mart.</p> <p><b>Wal-Mart:</b> A empresa, que tem cobertura para mais de um milhão de funcionários e suas famílias, está estendendo um plano extra de US\$ 11 por mês e reduzindo o tempo que os funcionários de meio período precisam esperar pela cobertura.</p>	<p><b>Críticos:</b> Em 2001, em uma ação, 1,6 milhão de funcionárias e ex-funcionárias alegaram que o Wal-Mart favorece os homens quanto a salário e promoções.</p> <p><b>Wal-Mart:</b> Além de montar uma base diversificada de fornecedores, o Wal-Mart criou este ano o Painel Consultivo de Empregos. Ao contrário da maioria das empresas, o Wal-Mart divulgou em 2005 os dados sobre empregos de mulheres e minorias.</p>	<p><b>Críticos:</b> O Wal-Mart atropela os pequenos negócios locais e achata os salários em outras lojas. Comunidades de Inglewood, na Califórnia, até Queens, em Nova York, bloquearam a construção de novas lojas.</p> <p><b>Wal-Mart:</b> Em abril, o Wal-Mart anunciou a criação do programa Empregos e Zonas de Oportunidades, ajudando pequenos negócios, financiando programas locais de treinamento e apoiando câmaras de comércio. A empresa também faz a maior parte de suas doações para caridade em nível local.</p>

**Figura 7 – Quadro sobre a reputação do maior varejista do mundo**

Fonte: Revista Isto É Dinheiro, 16/08/2006.

Quando a Wal-Mart aponta para uma discriminação por gênero, em que homens ganham mais do que mulheres, ou quando comprime os salários do comércio local, ela está legitimando modelos que confirmam as linhas de força, está perpetuando formas hegemônicas

de poder. Para que uma estratégia discursiva seja, de fato, calcada no desenvolvimento sustentável é preciso que a empresa, necessariamente, conduza suas práticas de maneira a cessar os impactos sociais negativos, causados por suas externalidades.

Um bom desempenho diante de uma boa oportunidade negócio, não pode ser confundido com desenvolvimento sustentável. O fato da Wal-Mart apoiar-se em um momento de grande valorização econômica no mercado de algodão orgânico, para o crescimento de suas vendas, não configura de maneira alguma em qualquer ruptura com o sistema, pelo contrário confere mais peso às linhas de força vigentes, já que apenas fortaleceu o *status quo*.

#### Têxteis

Uma venda recorde de roupas de ioga de algodão orgânico despertou a rede para o interesse dos consumidores por esse material.

Em 2006, a rede tornou-se o maior comprador mundial de algodão orgânico, que é usado, por exemplo, na fabricação de roupas de bebê de sua marca. (ROSENBURG, Cynthia. Por dentro da revolução verde. *Época Negócios*, São Paulo, no 7, p. 100-113, setembro, 2007)

O sistema capitalista carrega consigo inconsistências que se mostram mais visíveis quando analisamos práticas de comunicação institucional que visam polir a imagem das empresas, sem que para isso se preocupe efetivamente em causar um rompimento ou uma fissura no modelo de produção. Assim, quando a empresa direciona seus esforços para aquilo que aumenta sua rentabilidade, pode sim reduzir seus impactos, mas não age cirurgicamente no ponto-chave, que é sua materialidade (circulação). Promover fraturas requereria, por exemplo, interceder na logística, fortalecendo a economia local, causando uma ruptura com uma temporalidade própria do modelo hegemônico, que é de submissão de ritmos. Linhas de fratura requerem desdobramentos significativos nos valores do alcance da cadeia de fornecimento.

A fissura na lógica dominante acontece quando, no dizer deleuzeano, analisamos o estriado; ou seja, quando abrimos uma clareira na sua própria produção de sentido, promovendo novas funções, interpretações e conseqüências para suas práticas. Um modo de estar em território alheio e gerar, de dentro dele, essas mudanças pode ser exemplificado com o Greenpeace, em duas situações. No primeiro caso, o próprio Greenpeace desenvolveu uma tecnologia para geladeiras substituindo o HFC, que contribui para o efeito estufa, pelo isobutano. Com isso, conseguiu que a Bosh, visando ao mercado europeu, remodelasse todas as suas linhas de produção, sugerindo a mudança de parâmetros no cenário internacional. No segundo caso, o Greenpeace tem se tornado acionista de algumas empresas para garantir seu direito de voto e de intervenção nas macrodecisões dessas organizações. (SANTOS, 2007, p. 148)

Em sua aposta no consumo sustentável, a Wal-Mart adota algumas medidas que podem sinalizar fissuras na lógica de produção e comercialização, com é o exemplo da cadeia de custódia dos metais utilizados na produção das jóias vendidas pela rede em suas lojas. Na desconfiança que mineradoras, participantes da cadeia de fornecimento, possam estar agindo de maneira irresponsável a Wal-Mart está identificando os agentes desta cadeia.

Este exemplo evidencia linhas de fratura, à medida que os metais usados devem vir acompanhados de uma garantia de procedência. Falar em fissuras efetivas no sistema do varejo é, por exemplo, falar em restringir economicamente quem não está sendo sustentável - isso certamente vai implicar uma mudança, visto que aqueles que não estiverem adequados perderão seu espaço - econômico e simbólico - no mercado.

Mas de todas as iniciativas, a que mais chamou a atenção do board do Wal-Mart foi o programa implementado em supermercados do Nordeste. Em duas lojas de Maceió (AL) e uma em Teresina (PI), a empresa vem substituindo toda a matriz energética. As unidades estão se servindo de fontes como biomassa (energia gerada a partir do bagaço de cana) e gás natural e utilizando também as PCHs (pequenas centrais hidrelétricas, que não agredem tanto o meio ambiente). (Revista Isto É Dinheiro, agosto de 2006, p. 61)

Uma comunicação de fratura pressupõe comprometimento com os processos necessários e profundos que sejam capazes de atingir toda a dimensão do negócio Wal-Mart, apontando para uma mudança efetiva do seu modelo de negócio, calcado na circularidade. O impacto causado pelas externalidades da rede varejista é proporcional à sua capilaridade global, propor uma fratura neste sistema pressupõe, entre outros, modificar hábitos e trabalhar a mudança nas práticas da cadeia de valores.

Somente uma mudança real e efetiva em sua materialidade, associada à comunicação desse novo formato de externalidades poderia conceder a ela o título de líder global na defesa do desenvolvimento sustentável do planeta. É possível que a comunicação tenha uma responsabilidade com as fraturas, desde que não esteja sustentando, banalizando ou fortalecendo uma forma de controle desse espaço e tempo, como se este fosse o único modelo de mundo possível.

## 6 CONCLUSÃO

A espetacularização, a estética do descartável, a produção e a circulação ininterrupta dos bens, que colaboram uma indústria do refugo de contornos pouco visíveis são algumas das características que definem a sociedade de consumo. Quando os indivíduos adquirem mercadorias, estão buscando, antes, consumir símbolos e sentidos sociais que permitam a criação de vínculos, ou seja, que estabeleçam relações de pertencimento e de distinção dentro de grupos sociais.

É na sociedade contemporânea, em que a exaltação da efemeridade manifesta-se como um de seus principais traços, que o varejo desenha-se como a ambiência adequada ao mundo do consumo e celebra sua rotatividade, já que necessita para sobreviver da circulação rápida e freqüente das mercadorias. Esta circularidade deve mover-se em uma velocidade suficiente para fazer circular o capital. Por sua vez, esta mola propulsora, que é o desperdício, alimenta a obsolescência programada, gera impactos sociais, ambientais e econômicos, cujos efeitos atingem a população de maneira desigual, reforçando a relação entre consumo e pobreza.

O varejo desenha-se como uma operação cujos impactos parecem ser invisíveis, mas é por si mesmo a ambiência adequada para a manifestação de todas as características inerentes à sociedade de consumo. Se na indústria a percepção a respeito da descartabilidade é mais evidente, é no mundo do varejo por meio da prática do comércio, que a obsolescência programada ganha tônus. A indústria não teria como se desenhar dessa forma se não tivesse espaços para dar vazão à sua produção. Por existir esse escoamento posterior, que essa circulação acentua-se.

Mesmo com essas características, as preocupações com a questão ambiental também chegaram ao mundo do varejo, gerando algumas lacunas de indagação. Como seria possível que esse discurso verde se plasmasse às marcas varejistas - trazendo como pressuposto a redução de impactos em variados aspectos -, sendo a essência do varejo calcada na circularidade incessante de bens.

A preocupação com a questão ambiental transbordou os limites dos muros industriais e chegou à ponta do processo, isto é, ao varejo, tem servido para compor, inclusive, o argumento de comunicação de certas marcas, chegando a definir, em parte, o discurso publicitário. Estamos nos referindo aos espaços de consumo, de um modo geral, de

forma que este assunto parece ter chegado à agenda de comunicação das empresas e, por conseguinte, das agências de publicidade.

As condições de produção da enunciação publicitária evidenciam que o discurso verde mantém relação com uma construção de representações sobre o tema da sustentabilidade que acontece fora do espaço publicitário; ou seja, aquilo que é trabalhado na publicidade, muitas vezes, advém de uma circulação anterior do tema no discurso jornalístico.

Dessa forma, o discurso da sustentabilidade entra no rol das preocupações da publicidade parte em razão da inquietação com a legitimação de vinda seu próprio campo – os outros publicitários – e, parte, em razão de uma demanda advinda dos clientes que irão aprovar, ou não, as campanhas. Consideramos importante, ainda, frisar que esta condição de produção é capaz de gerar certa alienação em relação aos produtos publicitários, ou seja, as peças criadas.

A publicidade é apenas um ponto dentro da elaboração de produção do discurso, que já demonstra essas lacunas, que se encontram antes mesmo das próprias enunciações estratégicas. Considerando que as práticas discursivas não se resumem aos fatos do discurso, mas estão implícitas nas próprias operações e posturas de uma organização, este é o primeiro flanco que se pode identificar e que reside em uma discussão que correlaciona as práticas de varejo e o conceito de sustentabilidade.

Dentro do conceito de desenvolvimento sustentável, que representa uma preocupação mais ampla com a redução progressiva de impactos sócio-ambientais, com mudanças nos critérios de desenvolvimento do negócio e com as próprias articulações que este conceito suscita, caberia o questionamento em relação à possibilidade do varejo ser sustentável, já que toda a sua forma de proceder é um convite permanente ao descartável, ao espetáculo; toda a ambiência do varejo é um convite aos atos de consumo. Assim, pensar o varejo de uma forma mais sustentável pressuporia questionar, de uma maneira mais visceral suas condições de interação com seus fornecedores, sua relação com a comunidade, os impactos que gera baseados em seus critérios de compra e o custo social e ambiental que promove com sua logística.

Para ser sustentável em suas práticas, o varejo, neste caso especificamente a Wal-Mart, deveria alterar sua materialidade (aquilo que afeta econômica, social e ambientalmente os agentes sociais) no cerne de seu negócio, que é a circulação ininterrupta. A Wal-Mart pode se aproximar do ponto zero, mas este ponto zero também tende ao infinito, visto que a natureza do varejo está totalmente comprometida com a sociedade do consumo.

As mudanças que deveriam acontecer no mundo do varejo, para que ele pudesse, de fato, levar a termo as transformações em prol da redução de seus impactos, esbarram em uma repetição de fórmulas prontas. Na verdade, a questão principal do varejo permanece intocável, bem como sua capacidade, especificamente, no caso da Wal-Mart, de fazer sentir seu poder de barganha. Uma rede varejista de espectro mundial age em determinados pontos, mas a capilaridade de suas ações e decisões é muito mais abrangente.

A Wal-Mart foi escolhida para representar esta discussão mais ampla a respeito do varejo, por se tratar de um empreendimento de grandes proporções que funciona como um ícone, por excelência, do consumo. Dessa forma, a Wal-Mart evidencia como a comunicação emite sinais sobre o nível de envolvimento com uma proposição de consumo sustentável.

Para citar, a postura de comunicação da Wal-Mart - que se demonstra pouco aberta, um tanto *low profile* e o próprio processo ferramental que não é de todo evidente -, a situação torna-se ainda mais precária quando se vai falar da evidência de uma percepção da comunicação como um processo de construção de laços, aí está o maior desafio da Wal-Mart, pela sua abrangência e natureza diversas, já mencionadas pela mídia. A empresa é acusada de vários episódios inoportunos, que apontam para uma comunicação precária, não de uma comunicação instrumental, mas, de uma comunicação processual. Embora estas ocorrências não fiquem tão evidentes quando se compara a Wal-Mart no Brasil com a Wal-Mart em outros países, a falta de clareza nos contornos dessa comunicação e mesmo a comunicação *top down* entre a empresa e as agências que detêm sua conta, demonstram a falta de oxigênio em suas relações.

O levantamento de material sobre a Wal-Mart na mídia e o relatório sobre a rede, publicado pelo Observatório Social por açambarcarem um universo de problemas e aspectos que a Wal-Mart precisaria ajustar para ser considerada uma empresa sustentável, demonstram que existe uma diferença nem sempre evidente entre discurso verde e postura sustentável, ou seja, o discurso verde pressupõe uma preocupação com impactos ambientais, mas não impõe uma revisão mais ampla do modelo de negócio e, sob o ponto de vista da comunicação este mesmo discurso também não implica, necessariamente, uma mudança efetiva nas condições de relação de uma empresa com seus atores sociais.

O termo discurso verde não dá conta de toda essa série de transformações a que uma organização que se pretende sustentável, deverá concorrer. Por esta razão, este trabalho buscou, a todo momento, mostrar que se existem possibilidades de mudança no varejo, a comunicação desse novo patamar implica algumas mudanças significativas naquilo que é o cerne do próprio varejo, que é a circulação. Neste aspecto, a comunicação pode repousar mais

ainda na confirmação de um discurso hegemônico invisível, já que naturaliza certas práticas, ao passo que as possibilidades de fratura – ou seja, possibilidades de rompimento do poder instaurado - demandariam investimentos em novas formas de fazer e novos critérios que, efetivamente, comunicariam um compromisso com a sustentabilidade, o que não quer dizer que não existam linhas de fratura na Wal-Mart – como vemos, por exemplo, na preocupação com o modelo de matriz energética, ou na análise dos processos de fabricação de jóias, ou ainda, nos estudos para mapear o uso de produtos químicos nocivos, pela sua cadeia de fornecimento.

Em grande parte das iniciativas que estão por trás de um discurso verde, o que temos são ações de superfície e que pouco fazem, além de consolidar linhas de força, ou seja, de reforçar a perpetuação do *status quo*.

Não é que iniciativas como as da Wal-Mart não apresentem possibilidades de mudanças. O fato, é que existem muitos elementos nas proposições da empresa que, para se realizarem, vão exigir uma grande dose de mudança de mentalidade e de cultura. Mas a grande questão permanece: como uma operação do tamanho da Wal-Mart, com a relevância econômica que tem, espalhando-se por vários países, poderia fomentar uma operação calcada em princípios de consumo sustentável, a considerar que, pela sua própria natureza a palavra de ordem caminha na contramão da viabilidade de todas essas mudanças? Ou seja, a maior contradição desta proposta sustentável está no cerne do negócio varejista, que é a descartabilidade implícita e inerente à própria sobrevivência do varejo.

## REFERÊNCIAS

ALDRIGHI, Vera. **Eficiência publicitária e pesquisa de comunicação.** In: DIAS, Sérgio Roberto... [et al.]. *Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar.* 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ALIER, Joan Martínez. **O ecologismo dos pobres.** São Paulo: Contexto, 2007.

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de. **O que é responsabilidade social de empresas para o consumidor: significado e influências.** Vários autores. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, v. IV. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2005.

ARENDT, Hannah. **A condição humana.** 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal.** 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BARROS FILHO, C (Org). **Ética e comunicação organizacional.** São Paulo: Paulus, 2007.

BARROS FILHO, Clóvis; SÁ MARTINO, Luís Mauro. **O habitus na comunicação.** São Paulo: Paulus, 2003.

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de Consumo.** Lisboa: Edições 70, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. **Amor Líquido.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

\_\_\_\_\_. **Identidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Vidas Desperdiçadas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005b.

BECK, Ulrich. **Viver a própria vida num mundo em fuga: individualização, globalização e política.** In: GIDDENS, Anthony; HUTTON, Will (Org.). *No limite da racionalidade: convivendo com o capitalismo global.* Rio de Janeiro: Record, 2004.

BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas.** São Paulo: Brasiliense, 2004.

\_\_\_\_\_. **A produção da crença: contribuição para uma economia dos bens simbólicos.** 3ª ed. Porto Alegre, RS: Zouk, 2006.

BRANDÃO, Helena Hathsue Nagamine. **Introdução à análise do discurso.** 2ª edição. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2004.

CAMARGO, Aspásia; CAPOBIANCO, José Paulo Ribeiro; OLIVEIRA, José Antonio Puppim (orgs.). **Meio ambiente Brasil: avanços e obstáculos pós-Rio 92.** 2ª ed. rev. – São Paulo: Estação Liberdade: Instituto Socioambiental: Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

CANCLINI, Nestor García. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

CARRASCOZA, João Anzanello. **A evolução do texto publicitário.** 8ª ed. São Paulo: Futura, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Redação Publicitária: estudos sobre a retórica do consumo.** 4ª ed. São Paulo: Futura, 2003b.

CASAQUI, Vander. **Polifonia publicitária: das construções da “realidade” jornalística à da retórica em publicidade.** In: BARBOSA, Ivan Santo (Org.). *Os sentidos da publicidade: estudos interdisciplinares.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Publicidade, marcas e análise do ethos.** Comunicação, Mídia e Consumo - Escola Superior de Propaganda e Marketing. v. 2, n. 4 (julho 2005) - São Paulo: ESPM, 2005b.

CITELLI, Adilson. **Mudanças na linguagem publicitária.** In: Comunicação, Mídia e Consumo/ Escola Superior de Propaganda e Marketing; v. 2, n. 3 (março 2005) – São Paulo: ESPM, 2004.

\_\_\_\_\_. **Palavras meios de comunicação e educação.** São Paulo: Cortez, 2006.

COMTE-SPONVILLE, André. **O capitalismo é moral?: sobre algumas coisas ridículas e as tiranias do nosso tempo.** São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo.** Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DELEUZE, Gilles. **O mistério de Ariana.** Lisboa: Vega Passagens, 1996.

DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de risco e responsabilidade sócio-ambiental: perspectivas para a educação corporativa.** São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. **O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

ECO, Umberto. **A estrutura ausente.** São Paulo: Perspectiva, 1997.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de consumo e pós-modernismo.** São Paulo: Studio Nobel, 1995.

FISHMAN, Charles. *The Wal-Mart effect: how the world's most powerful company really Works – and how it's transforming the american economy.* New York: Penguin Books, 2006.

FONTENELLE, Isleide Arruda. **O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

FOUCAULT, Michel. **Resumo dos Cursos do Collège de France (1970 – 1982).** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

\_\_\_\_\_. **A verdade e as formas jurídicas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: NAU Editora, 2005.

FREITAS, Ricardo Ferreira. *Centres Commerciaux: Îles Urbaines de La Post-Modernité*. Paris: L'harmattan, 1996.

\_\_\_\_\_. *Comunicação, consumo e moda: entre os roteiros das aparências*. In: Revista Comunicação, mídia e consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, v. 2, nº 4, p. 125-137, jul. 2005.

GHISI, Flávia Angeli. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista**. 2005, 270 p. Tese (Curso de Pós-Graduação em Administração, Área de Política de Negócios, Economia de Empresas) – Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto.

GIACOMINI F., Gino. **Ecopropaganda**. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODELIER, Maurice. **O enigma do dom**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HARVEY, David. **A produção capitalista do espaço**. 2ª ed. São Paulo: Annablume, 2006.

HOFF, Tânia; GABRIELLI, Lourdes. **Redação Publicitária**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_; LUCAS, Luciane. **Sustentabilidade sócio-cultural no discurso publicitário: o corpo em evidência**. Comunicação: Veredas. Ano V – Nº 05, p.71-86 – novembro, 2006.

KLEIN, Naomi. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de Lopes. **Pesquisa em comunicação**. 8ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

LOVELOCK, James. **A vingança de Gaia**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2006.

LUHMANN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação**. São Paulo: Paulus, 2005.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva**, IN: MAUSS, M. *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosacnaify, 2003.

MILLER, Daniel. **Teoria das Compras**. São Paulo: Nobel, 2002.

PORTO-GONÇALVES, Carlos Walter. **A globalização da natureza e a natureza da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

ROCHA, Everardo. **Magia e Capitalismo: um estudo antropológico da publicidade**. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

\_\_\_\_\_. **A sociedade do sonho: comunicação, cultura e consumo**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

\_\_\_\_\_. **Culpa e prazer: imagens do consumo na cultura de massa**. In: Revista Comunicação, mídia e consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, v. 2, nº 3, p. 123-138, mar. 2005.

ROCHA, Silvia Pimenta Velloso. **Yo no creo em brujas, pero que las hay, las hay: a publicidade, o consumo e a crença descafeinada**. In: Comunicação, Mídia e Consumo/ Escola Superior de Propaganda e Marketing; v. 4, n. 9 (março 2007) – São Paulo: ESPM, 2007.

RONIE-RICHELE G. Johnson. **Exporting and Importing Environmentalism: Industry and the Transnational Dissemination of Ideology from the United States to Brazil and México**, tese de doutorado, Universidade de Michigan, 1998, fotocópia. IN Demajorovic, Jacques. *Sociedade de risco e responsabilidade sócio-ambiental: perspectivas para a educação corporativa*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 11ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SANTOS, Luciane Lucas dos. **A comunicação subjacente à cultura do desperdício: o desenvolvimento sustentável como linha de fratura na produção capitalista.** Revista FAMECOS. Porto Alegre, nº 26, abril 2005a, quadrimestral.

\_\_\_\_\_. **Comunicação e consumo sustentável: das enrelinhas do capitalismo leve ao enquadramento da sustentabilidade na mídia.** Revista FRONTEIRAS – estudos midiáticos. Unisinos. v. VII, nº 3, setembro/dezembro, 2005b.

\_\_\_\_\_. **O discurso da sustentabilidade: fundamentos para uma análise do consumo sustentável na mídia.** Cadernos de Pesquisa - ESPM / Escola Superior de Propaganda e Marketing. Ano II, n. 1, (janeiro/abril 2006) p. 73-139. - São Paulo: ESPM, 2006.

\_\_\_\_\_. **Tudo o que é imagem se desmancha no ar: apostando em uma mudança de paradigma para as relações públicas.** In: BARROS FILHO, C. (Org.). *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus, 2007.

SARLO, Beatriz. **Cenas da vida pós-moderna: intelectuais, arte e videocultura na Argentina.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

SENNETT, Richard. **Carne e pedra.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006a.

\_\_\_\_\_. **A Corrosão do Caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** 11ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006b.

\_\_\_\_\_. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006c.

SHIVA, Vandana. **O mundo no limite.** In: GIDDENS, Anthony; HUTTON, Will (Org.). *No limite da racionalidade: convivendo com o capitalismo global*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?** São Paulo: Loyola, 2002.

SMITH, Denis. **Business and Environment: Towards a Paradigm Shift.** Em SMITH, Denis (org.). *Business and the Environment: Implications of a New Environmentalism*. Nova York: St. Martin's Press, 1993. In: DEMAJOROVIC, Jacques. *Sociedade de risco e responsabilidade sócio-ambiental: perspectivas para a educação corporativa*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

SPOTTS, Greg. **Wal-Mart: the high cost of low price – the inside story of the documentary film sensation**. USA: Desinformation, 2005.

VEIGA, José Eli da. **A emergência socioambiental**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

WEBER, Maria Helena. **Imagem Pública**. In: RUBIM, Antonio. *Comunicação e política: conceitos e abordagens*. Salvador: Edfba, 2004.

## RELATÓRIOS, REVISTAS, JORNAIS E OUTROS PERIÓDICOS

CONTRERAS, Joseph. *Unpaid Teens Bag Groceries for Wal-Mart. Newsweek, Web Exclusive, July 31, 2007*, (matéria selecionada pela empresa de *clipping* ‘Informa Brasil’).

Observatório Social – Relatório Geral da Observação: Grupo Carrefour Brasil e o setor de FLV – Frutas, Legumes e Verduras. São Paulo, 2005.

Observatório Social – Relatório Geral da Observação: Wal-Mart Brasil Ltda. Florianópolis, 2000.

ROSENBERG, Cynthia. Por dentro da revolução verde. Revista *Época Negócios*, São Paulo, nº 7, p. 100-113, setembro, 2007.

SCHARF, Regina. Os cara-de-pau. *Página 22: Informação para o novo século*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, nº 10, p. 42- 43, julho, 2007.

Wal-Mart a máquina verde. Revista *Isto É Dinheiro*, São Paulo, nº 465, p. 54-61, 16 de agosto 2006.

Wal-Mart pode sofrer maior processo sobre discriminação sexual dos EUA. Globo on Line – RJ, 08 de fevereiro de 2007, (matéria selecionada pela empresa de *clipping* ‘Informa Brasil’).

**ENDEREÇOS ELETRÔNICOS:**

<<http://cryo.plugin.com.br/gouvea/PStruct/PController.aspx?CC=553>>. Acesso em 19 set. 2007.

<<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/02/08/295402186.asp>>. Acesso em 12 dez. 2007.

<<http://services.newsweek.com/search.aspx?offset=0&pageSize=10&sortField=pubdatetime&sortDirection=descending&mode=summary&q=Wal-Mart&x=19&y=7>>. Acesso em 02/08/2007.

<<http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=371>>. Acesso em 08 jan. 2008.

<[http://www.akatu.com.br/parceiros/acoes/2006/11/1617/?searchterm=Wal-Mart\\*](http://www.akatu.com.br/parceiros/acoes/2006/11/1617/?searchterm=Wal-Mart*)>. Acesso em 16 nov. 2006.

<<http://www.akatu.com.br/parceiros/acoes/2006/11/1617?searchterm=Wal+mart>>. Acesso em 10 jan. 2008.

<[http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2005/01/050113\\_pobrezadtl.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2005/01/050113_pobrezadtl.shtml)>  
Acesso em 12 dez. 2007.

<<http://www.estado.com.br/editorias/2007/07/12/eco-1.93.4.20070712.50.1.xml>>. Acesso em 28 jan. 2008.

<<http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&q=%22escola+de+samba%22+%22sustentabilidade%22&meta=>>>. Acesso em 01 fev. 2008.

<[http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?QG\\_conquista\\_tres\\_contas\\_do\\_Grupo\\_Wal\\_Mart](http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?QG_conquista_tres_contas_do_Grupo_Wal_Mart)>. Acesso em 30 jan. 2008.

<<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/index.php?option=content&task=view&id=6&Itemid=31>>. Acesso em 30 jan. 2008.

<<http://www.reporterbrasil.com.br/exibe.php?id=617>>. Acesso em 06 jan. 2008.

**FILMES:**

A CARNE É FRACA (documentário); Direção Denise Gonçalves; Brasil: Instituto Nina Rosa, 2006.

ILHA DAS FLORES (documentário), Direção de Nora Goulart; Produção de Monica Schmiedt, Giba Assis Brasil e Nora Goulart; Brasil: Casa de Cinema POA, 1989.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS: EXECUTIVOS DA WAL-MART

- Qual será o foco principal das propagandas institucionais da Wal-Mart Brasil?
- O que a empresa considera prioridade nessas mensagens publicitárias?
- A quem (público-alvo) a Wal-Mart quer se dirigir, principalmente?
- Como a empresa quer ser reconhecida por este grupo que ela considera prioritário?
- Existe uma linha similar entre a comunicação institucional e a comunicação corporativa (aquela realizada com funcionários, clientes, fornecedores, por outras vias, como treinamento, intranet, etc) da Wal-Mart?
- Em agosto de 2006 a revista Isto É publicou a aposta verde da Wal-Mart, em setembro de 2007 a revista Época publicou matéria similar. O discurso verde estará presente na comunicação corporativa e na comunicação feita pelas agências: QG e JWT?
- Onde o discurso verde aparece na comunicação corporativa?
- Por que somente agora, um ano após a primeira matéria publicada na imprensa, a Wal-Mart decidiu reforçar a comunicação via propaganda institucional?
- Por que a decisão de investir em propaganda institucional?
- Existe algum material institucional produzido pela Wal-Mart, neste último ano, além da campanha que está sendo preparada para 2008?
- Qual é a relação entre a comunicação institucional que está sendo produzida no Brasil e a comunicação institucional feita pela matriz, nos Estados Unidos?

- O trabalho de comunicação do Brasil está subordinado a orientações da matriz, ou existe um plano específico para o Brasil?
- Quais devem ser os sentidos norteadores da comunicação institucional (construção institucional da marca) e a comunicação corporativa (relacionamento com os stakeholders) no Brasil?
- Como a propaganda institucional da Wal-Mart pretende trabalhar a questão da sustentabilidade? Quais serão seus principais focos (pesca, água, redução de energia...)? Que mudanças devem acontecer no relacionamento com os fornecedores?
- Por que a Wal-Mart está dirigindo seus esforços para a sustentabilidade nas suas operações? Em quais operações brasileiras a Wal-Mart pretende fazer mudanças? A Wal-Mart dispõe de um critério ou indicadores para promover estas mudanças e aferir resultados em relação aos anos anteriores?

### **Perguntas específicas direcionadas aos executivos das áreas de Compras e Sustentabilidade**

- A postura sustentável restringe-se à gestão dos ambientes das lojas, ou a política de compra da empresa também será afetada?
- O relacionamento com os empregados passa por alguma transformação a partir das diretrizes de sustentabilidade traçadas pela empresa? Se sim, quais?
- A Wal-Mart pretende ou já faz auditoria em seus fornecedores (ex: para saber se tem trabalho escravo, se o processo produtivo é limpo, dentre outros)?
- A Wal-Mart é apontada pela mídia internacional como uma empresa que tem problemas freqüentes com funcionários e comunidade. Como é a situação da empresa no Brasil? Com que tipo de desafios que a Wal-Mart Brasil defronta-se?
- A Wal-Mart pretende investir no empoderamento das comunidades onde está presente? Se sim, como faz ou como pretende fazer?

- Como é a política de compras da Wal-Mart hoje e por quais transformações ela deve passar para investir no caminho sustentável? Quais são os critérios mais importantes que a Wal-Mart leva em conta ao fazer suas compras?

## **APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O REPRESENTANTE DO OBSERVATÓRIO SOCIAL.**

**Entrevistado: João Paulo Candia**

### **Parte I**

#### **Qual é o diálogo possível entre varejo e sustentabilidade?**

“Como o varejo está na ponta, tem relação direta com o consumidor, o diálogo com a sustentabilidade passa pela cadeia de valor que o varejo sustenta, pela relação com os fornecedores e com os prestadores de serviço de maneira geral.”

#### **O que poderia ser feito, para que o varejo reduzisse seus impactos corretamente?**

“Poderia atuar como indutor/incentivador (e usar esse trabalho para conscientizar o consumidor final) de práticas sustentáveis de parte dos fornecedores e dos demais stakeholders.”

#### **A comunicação (a enunciação do discurso) do varejo hoje, em sua opinião, dá conta disso? Você percebe verdade no discurso?**

“Em parte sim, mas a verdade e a ação dependem menos da vontade da empresa e mais do ambiente institucional onde ela opera. Se o ambiente cria incentivos/coerção, ela responde, se não cria, a empresa sozinha não anda pra lugar nenhum.”

#### **Existe alguma iniciativa do varejo que você reconheça como caminhando nesse sentido?**

##### **A Wal-Mart estaria entre eles?**

“Não sou profundo conhecedor do varejo, o que conheço tem relação com as pesquisas feitas pelo IOS que você teve acesso. Sei de parcerias bem sucedidas entre a Unilever e o Pão de Açúcar na questão ambiental e deve haver outras que envolvam o Wal Mart e o Carrefour. Menciono também a questão do trabalho escravo que você conhece.”

#### **O que você considera que seria mais grave na relação da Wal-Mart com os diversos atores sociais?**

“A empresa tem claramente uma cultura anti-sindical, basta ler os livros que falam da empresa, e antienvolvimento com o terceiro setor. Isso está mudando mas ainda existe. Nessa cultura, a empresa parece ter um comportamento paroquial, isto é, muito vinculado e

entranhado com sua origem “caipira” do interior dos EUA e muito resistente à internacionalização. É ainda uma empresa norte-americana e pouco permeável às influências externas.”

**Que problemas você ressaltaria como sendo os mais inflamados no caso da Wal-Mart no Brasil?**

“Como temos um marco regulatório muito detalhado e um enforcement garantido pelo Estado que criou uma justiça específica para a área trabalhista, a Wal Mart não tem um comportamento muito diferente das outras empresas, os problemas são mais ou menos os mesmos.”

**Quais diferenças você estabeleceria entre as relações da Wal-Mart no Brasil, no México e nos Estados Unidos?**

“Não conheço em detalhes os casos mexicano e norte-americano para fazer comparações, o que lhe falei é muito empírico e impressionista, você precisaria articular os argumentos entre as três experiências e formular as possíveis hipóteses. Leve em consideração isso, que o WM é uma empresa americana, está em apenas 16 países e seu faturamento é obtido 85% nos EUA. O México tem um marco regulatório definido pelo Estado que, na prática, torna o sindicato uma entidade oficial.”

**Parte II**

**1) Quais problemas mais freqüentes você considera inerentes ao varejo: humanos, ambientais, e sociais;**

“No caso do WM, os sociais, aqueles que estão apontados na pesquisa que lhe passei e que é datada, ou seja, de 2000.”

**2) Em que medida a natureza das operações do varejo pode esconder impactos tão ou mais sérios do que os causados pela indústria?**

“Pode porque a cadeia de valor é extensa, muito capilarizada com muitos atores envolvidos. Sem transparência na política de escolha e acompanhamento dos fornecedores fica difícil para essas empresas mostrarem a responsabilidade social e a sustentabilidade.”

**3) Quais são as reais possibilidades do varejo constituir-se como uma operação sustentável (ex: políticas de compras; arquitetura sustentável, consumo de insumos, etc.)?**

“Tende para isso, essas empresas serão obrigadas pelo mercado, pela sociedade e pelo Estado a serem cada vez mais sustentáveis. E elas ainda têm o incentivo de estarem próximas ao consumidor e poderem utilizar essa proximidade como instrumento competitivo.”

**4) Onde residem as mudanças realmente necessárias na operação da Wal-Mart, de acordo com as análises do Observatório Social? (Onde está o problema?)**

“Não estudamos mais o WM desde 2000, vamos começar uma nova pesquisa agora em 2008. Há muitas hipóteses acerca da cultura e da estratégia do WM como empresa mundial que estão disponíveis na vasta literatura sobre a empresa existente em inglês. No Brasil, o comportamento do WM não é muito diferente das outras empresas varejistas. A única característica que chama a atenção é o fato da empresa ter uma cultura de mobilização do empregado que entra dentro da subjetividade e da dimensão privada do indivíduo. Os canadenses acham que esse é o mecanismo pelo qual a empresa “entra dentro” do trabalhador em uma estratégia de fragilização permanente do seu status social, o que o torna mais dependente da empresa e menos afeito à solidariedade “de classe”.”

**5) Durante nossa conversa<sup>48</sup>, você mencionou três estágios possíveis em que as empresas podem estar em relação à sustentabilidade, quais são essas fases (lembro-me que era algo assim: aquelas que de fato fazem, as que fazem porque a lei exige e as que só “maquiam”)?**

“Tem as empresas que desenvolveram estratégias de sustentabilidade dentro do negócio, a partir dele, com staffs leves e multifuncionais; tem as empresas que tentam fazer isso mas não criam as estruturas adequadas para isso acontecer de forma eficiente e barata; e tem as empresas que usam a sustentabilidade como ferramenta de marketing, e não querem nada além disso.”

**6) Em quais desses estágios, estaria a Wal-Mart?**

“Não sei dizer, mas acho que ela está na posição intermediária, é um chute.”

---

<sup>48</sup> Esta parte da entrevista de campo dividiu-se em dois momentos: o primeiro consistiu em uma conversa realizada pessoalmente, em seguida foi enviado ao entrevistado o roteiro, para que ele respondesse via e-mail.

**7) Qual o papel da comunicação nesses processos de transformação? Haveria espaço para uma comunicação contra-hegemônica, ou seja, na contramão de uma mera aposta na imagem?**

“A estratégia de comunicação está subordinada à orientação corporativa que a empresa quer adotar no que se refere à sustentabilidade.”

**8) A Wal-Mart tem divulgado na imprensa sua aposta sustentável, você acha isso possível na prática?**

“Acho possível começar um processo em que a sustentabilidade penetre a gestão da empresa, depende de como fazer, eu não sei avaliar o caso WM em profundidade.”

**9) Quais impactos (trabalho escravo, infantil, desagregação do comércio local...) você apontaria em uma operação de varejo como um todo e na Wal-Mart em especial?**

“Todos esses porque toda a competitividade da empresa está ancorada na política de compras, ou seja, ela organiza a cadeia de fornecedores.”

**APÊNDICE C – ROTEIRO PESQUISA DE CAMPO COM COMUNIDADES EXTERNAS À WAL-MART: JABAQUARA E PACAEMBU.**

- Impactos ambientais, sociais e econômicos;
- Relação com a comunidade;
- Relação com os funcionários;
- Desenvolvimento da região do entorno;
- Interferências no cotidiano das comunidades;
- Contribuições para a vida na região.

## APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NA COMUNIDADE DO JABAQUARA

Data de realização da pesquisa: 06/10/2007

1. Nome: Marília Noêmia Diz

Instituição/ empresa: Igreja de São Judas Tadeu

Função: Secretária

Relato:

Não, não, não melhorou, nem piorou. Gerou muitos empregos locais. Não conheço ninguém que trabalha lá. Assim, a nossa paróquia cedeu espaço para o cadastro dos candidatos às vagas oferecidas pela Wal-Mart e o processo transcorreu bem. Inclusive eu recomendei um vizinho meu, um rapazinho filho de um vizinho meu que está trabalhando lá até hoje (outubro/2007). A vinda da Wal-Mart ajudou, ajudou o pessoal daqui, deu chance de novos empregos para a comunidade. Não, nenhuma interferência negativa, ao contrário até, para nós que estamos aqui no Santuário, no nosso horário de almoço quando precisa de alguma coisa corre lá e aproveita o horário de almoço.

2. Nome: Fernando Sonsone

Instituição/ empresa: Centro de Valorização da Vida - CVV

Função: Voluntário

Relato:

Sinceramente eu não sei, não percebi nada. Não sei te informar sobre a presença deles, não sei. Pra mim não afetou em nada. Também não sei da relação com funcionários, não sei. Ah! Agora que eu estou me lembrando, tem um Wal-Mart aqui perto né?! Então sinceramente eu não sei te falar.

3. Nome: Cabo Maurício

Instituição/ empresa: Posto Policial

Função: Cabo

Relato:

Trabalho aqui a cerca de quatro anos, o Wal-Mart chegou há uns três anos e não percebi nada. Não alterou o trânsito, nem a violência. Eles já foram vítimas de roubo. Eles são uma empresa né, e já houve ocorrência indivíduos invadirem o local para fazer roubo de

eletroeletrônicos, de carga. Não gerou mais trânsito porque a localização é facilitada pela rua prof. Souza Barros que facilita o acesso ao supermercado.

4. Nome: Kleber Gomes

Instituição/ empresa: Farmácia

Função: Farmacêutico

Relato:

Trouxe melhoria para o bairro a nível de concorrência de preço e mais variedade de produtos. A concorrência é boa. A nível de trânsito só no começo que foi um pouco conturbado, depois as coisas vão se encaixando. Não trouxe nenhum impacto. Ele tá ali, mas é uma coisa indiferente é só mais um grande supermercado, nada além disso. Se eles fazem algo também não ouvimos falar. Fizeram um evento: o posto de saúde da Av. Ceci promoveu um programa de emagrecimento e a Wal-Mart cedeu o espaço. É aquela coisa americana, o supermercado Pão de Açúcar que tinha no Jabaquara, que era muito mais cômodo, fechou. O mercadinho sobreviveu pelo tempo, rapidez, atendimento, consideração e preço também. Os grandes têm um preço de produto lá embaixo, o resto é alto, é assim: 'te dou desconto, mas não tem proximidade'. Quando eles vieram achamos que eles iriam ter alguma proximidade, porque eles colocaram grandes fotografias do bairro na entrada do supermercado, mas ficou só nisso. A vinda deles não fede, nem cheira.

5. Nome: Maria

Instituição/ empresa: Supermercado Mori

Função: Proprietária

Relato:

Teve um pouquinho de impacto, não vou mentir que não teve né, mas não aquele que nós esperamos que ia ter. Não vou dizer que o movimento não diminuiu, no começo ficamos com medo de fecharmos. A nossa parte aqui não aumentou o trânsito, porque aqui só desce. Não conheço ninguém que trabalha lá. Sempre leva né, não vou mentir que não leva o movimento. Não tem reclamação, não compara a gente com eles, é muito difícil alguém falar que a gente tá mais caro que eles.

6. Nome: Ivana You  
Instituição/ empresa: Daimaru (Loja de Conveniência)  
Função: Caixa  
Relato:  
Não aumentou o trânsito, não prejudicou o movimento. Não mudou em nada. Não vejo propaganda da Wal-Mart.
7. Nome: Edivan Cardoso Alves  
Instituição/ empresa: Lojas Mel – Tem Tudo.  
Função: Gerente  
Relato:  
Trouxe positivo por o Wal-Mart por ser mundial, muitas pessoas vão lá e os preços daqui é melhor que lá. Que eu saiba a Wal-Mart não tem trabalhos com a comunidade. Olha, eu não conheço ninguém que fala mal de lá. Não mudou trânsito, poluição, nada.
8. Nome: Veno  
Instituição/ empresa: Ótica  
Função: Proprietária  
Relato:  
Impacto positivo, facilita, fecho a loja e vou lá, fazer compras e vou embora. Não prejudicou em nada o movimento. Não trouxe trânsito, não atrapalhou, melhorou o preço da região por causa dos preços deles.
9. Nome: Edilene Maria da Silva  
Instituição/ empresa: Kuper Modas  
Função: Gerente  
Relato:  
Não achei que foi bom porque está trazendo mais estabelecimentos. O cliente vai no Wal-Mart e passa aqui. Tem aumentado o trânsito sim, não sei se é por causa deles, acho que não. Não sei te dizer se eles fazem alguma coisa com a comunidade. Eles devem ter algum trabalho social, mas eu não sei te dizer não.

10. Nome: Carlos

Instituição/ empresa: Docelândia

Função: Proprietário

Relato:

Positivo. O freguês vai comprar mercadoria lá e acaba comprando aqui, porque não encontra lá e aqui é mais em conta. A vinda deles é muito boa, porque prédio fechado (como era o prédio antes da Wal-Mart ocupar o espaço) só entra o que não presta, de ratos a motoqueiros, vagabundos, prostitutas. Conheço os funcionários de lá porque eu também compro lá e eu não sei dizer se eles gostam porque eu só entro lá e compro, não dá para bater muito papo.

11. Nome: Quintilho Dagoberto Freitas

Instituição/ empresa: Lanchonete Pastelaria Famma

Função: Caixa

Relato:

Melhorou porque quanto mais comércio melhor. Não trouxeram impacto negativo, ficou mais perto pra gente. Não faz nada para a comunidade, deve fazer promoção aí, como todo supermercado faz.

12. Nome: Gervásio Domiciano

Instituição/ empresa: Salão de Beleza

Função: Proprietário

Relato:

Não influenciou em nada. Esses grandes hipermercados tudo que os comerciantes fazem, eles fazem. Tem gente que reclama, o que as pessoas fazem eles fazem com mais prazo. Aqui é um tal de abre e fecha, mas não conheço nenhum que tenha quebrado, só o supermercado Pão de Açúcar que fechou. Não fazem nada para a comunidade. Alguns amigos não venderam a propriedade para o Wal-Mart quando eles estavam comprando, pensando que iria valorizar mais com o tempo, mas eles não venderam, não valorizou e agora eles têm caminhão de entrega de mercadoria parando em frente a casa deles de madrugada.

13. Nome: Débora Rodrigues

Instituição/ empresa: Hortifruti Ceci

Função: Vendedora

Relato:

A vinda da Wal-Mart foi negativa, tirou muito freguês, metade foi fazer compras lá. Eles fazem esporte de manhã, tem professores que dão aulas, eles cedem o local e os professores trabalham de graça, como voluntários, é uma parceria. O Hortifruti não fechou porque damos duro, não deixamos a peteca cair. Tentamos trazer o que eles não têm. Tem muito cliente conhecido que gosta de um lugar mais perto, mais próximo. Tinha um mercadinho próximo que fechou.

14. Nome: Waldecir Medri

Instituição/ empresa: Trigal Paulista – Padaria

Função: Gerente

Relato:

A vinda do Wal-Mart foi positiva. A padaria mesmo não pode nem se comparar com padaria de mercado. A pessoa vai ao mercado e passa aqui, para comparar o pãozinho daqui, até ajuda porque eles vão lá e vêm aqui. Não sei de ação social, o trânsito e a violência não aumentaram. Só o Pão de Açúcar que fechou depois deles virem pra cá. Se a padaria fosse de frente para o Wal-Mart seria melhor ainda. Muita gente vai fazer compra e vem para cá. Tem gente que deixa o carro lá no estacionamento deles e vem aqui.

15. Nome: Valdir Souza

Instituição/ empresa: Auto Posto São Judas

Função: Frentista

Relato:

É legal porque tem um comércio perto, é uma referência para se precisarmos de alguma coisa, fazer um lanche. A vinda deles é indiferente. Não interfere em nada no movimento do posto, não conheço nenhuma ação com a comunidade.

## APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS NA COMUNIDADE DO PACAEMBU

Data de realização da pesquisa: 15/11/2007

1. Nome: Leda Maria

Instituição/ empresa: Miltforte

Função: Caixa

Relato:

Não piorou, nem melhorou. Olha, eu creio que sim, que tenha relação com a comunidade, porque eu vi pessoas, eu já vi andarilhos que agora trabalham lá, porque aqui nós temos o projeto Boratéia né, da prefeitura que atende moradores de rua. Eu já vi pessoas que fazem parte do projeto Boratéia trabalhando no Wal-Mart. Com certeza melhorou muito o desenvolvimento da região, porque nós não tínhamos nada próximo, veio só acrescentar na região. Teve interferência para melhor, com certeza, lá tem caixa eletrônico, tem lotérica, ótica, tem várias coisas que vêm a acrescentar só.

2. Nome: Paulo Marino

Instituição/ empresa: Atelier da Alegria – Projeto Reciclagem

Função: Proprietário

Relato:

Não teve impacto ambiental, nem positivo nem negativo. Com relação à comunidade não fazem nada. Conheço umas pessoas que trabalham lá, quer dizer, nem sei né, porque eles cortam muito né. Eles gostam de trabalhar lá. Eu só não gosto do Wal-Mart é do Sum's Clube, porque ali é muita política, as mulheres quase não fazem compra, ali eu já não gosto. Tem discriminação porque se não tiver o cartão não entra, aqui nesse Wal-Mart não, aqui é livre. Eles não fizeram nada para a região, inclusive é uma coisa que eu acho deles é que eles estão na Barra Funda, e eles têm que divulgar a Barra Funda, eles fala Pacaembu, Wal-Mart Pacaembu, e eu acho que tá errado né. Eles tinham que divulgar a Barra Funda, eu faço parte da Associação daqui do Bom Retiro, tudo, então eles tinha que divulgar o bairro e não usar aqui e divulgar um bairro que é mais chique. O Sum's tem alguma festinha lá, aqui, aqui eu não posso te dizer, tinha, mas agora eu não sei te dizer. Eles não têm nenhuma contribuição, o atelier aqui não tem nenhum igual em São Paulo, tem muita visita importante, vem escola,

creche, vem a terceira idade, a saúde, e então eu podia, eles podiam um pequeno patrocínio pra me ajudar, mas eles não me ajudam em nada, nem quinhentos reais.

3. Nome: José Ferreira

Instituição/ empresa: Anderson Correia Duarte Lanchonete

Função: Gerente

Relato:

Não, não teve diferença no ambiente não. Em relação à comunidade eles ajuda aí a creche aí. Tem uns funcionários que vem almoçar aí, mas a gente não estica muito o assunto não. Que eu saiba eles não fizeram nada para a comunidade.

4. Nome: Fani Teixeira

Instituição/ empresa: Fani's Cabeleireiro

Função: Proprietária

Relato:

Com certeza teve impacto ambiental, em todos os sentido. Os impactos são bons, outros são complicados. Acho que é preço né, a gente chega lá com muitos panfletos pra mudar de preço e eles abaixam o preço. Eles faz coisas para a comunidade, na entrada tem uma caixa pedindo ajuda. Nossa.... os funcionário tem muito serviço, eu não suporto trabalhar assim, com certeza, com certeza, muito muito puxado. Olha nem sei se eles fazem alguma coisa, mas foi muito muito bom pra todo mundo, agora em outros setor não sei, mas aqui no pedaço melhorou bastante. O Wal-Mart melhorou, o Fórum criminal outro trabalhista, então melhorou bastante né. O único que tá ruim aqui é só o albergue, que é gente de rua né. Se tirasse eles daqui ia ser uma maravilha, a Barra Funda ia voltar a ser o que era né antigamente.

5. Nome: Sandra Garcia

Instituição/ empresa: Escola Prudente de Moraes

Função: Professora

Relato:

É...eu acredito que não teve nenhum impacto ambiental. O que a gente vê aparentemente é bem cuidado. Eu acho que a comunidade gostou, o preço é um pouco alto, aí a gente costuma trazer folhetos de outros supermercados e eles aceitam, não segura o folheto, coisa que os outros supermercado segura, o Extra mesmo se você levar o folheto ele segura, o Wal-Mart não, ele cobre R\$0,01 que seja. Você pode passar com 10 panfletos de outros

supermercados que eles cobrem R\$0,01 numa boa, então a relação é boa, é próximo da gente. A vinda deles melhorou muito, eu tenho 12 anos que moro aqui e o mais próximo da gente era o Carrefour na Marginal, com o Wal-Mart melhorou isso. Num conheço ninguém que trabalha lá, conheço assim a gente passa e vê, mas de tê amizade não. Eu acho que chamou o Wal-Mart ali, outras coisas que foram melhorando, o Fórum veio atrás, Banco, num tinha, tinha um ou dois Banco, era mais longe, eu acho que pelo fato de ser um supermercado grande eu acredito que eles tem chamado outras coisas, que vai trazendo mais coisa e vai melhorando né, a região. Acho que o que eles oferecem de contribuição é a localidade né, e pra quem gosta eles oferecem cursos gratuito de culinária, tem uma tia mesmo que gosta de fazer, a terceira idade, então pra quem tem tempo eles oferecem sim alguma coisa, mas a pessoa tem que buscar, tem que tem tempo disponível pra tá participando. Eles dão brinde nos cursos.

6. Nome: Samuel Bernardino

Instituição/ empresa: Gana Import – Peças e Acessórios

Função: Balconista

Relato:

Impacto não, a relação com a comunidade... não... que chegou ao meu conhecimento não. Eu não sei, nem interfere nem nada. Não conheço nenhum funcionário de lá.

7. Nome: Leonardo Rehem

Instituição/ empresa: Fofoca's Bar

Função: Proprietário

Relato:

Não teve impacto ambiental. Olha eu na minha opinião eu acho que ajuda uma creche ali, conheço funcionário de lá e eles gostam de trabalhar lá. Não, que eu saiba não tem nenhuma contribuição para a comunidade.

8. Nome: Eliana Mazzi

Instituição/ empresa: Loja de Conveniência Macambyra

Função: Proprietária

Relato:

Não vejo impacto no ambiente, ali já era uma fábrica antes. Ali sempre foi fábrica e de outro modo eu vejo bastante coleta de lixo reciclado, tem bastante curso gratuito, eu sei porque minha mãe mora aqui do lado então todo dia tem um curso novo, isso é o que eu sei.

Não vejo interferência nesse pedaço não. Muito pelo contrário, aqui não tem uma feira livre, não tem um sacolão, não tem nenhum tipo de mercado. É uma região (Barra Funda de baixo) muito pobre de recursos desse tipo. Minha mãe (73 anos) vai lá direto fazer cursinhos, culinária, fotografia. Antes era uma fábrica de bolachas Aymoré, aí ficou um tempão abandonado, aí virou Wal-Mart. Tinham vendinhas e acabou não foi por causa da Wal-Mart, foi porque os donos foram ficando velhos e foram se aposentando. Acaba virando lazer do pessoal, ir fazer compras no Wal-Mart. Lá tem chaveiro, farmácia, é tudo muito longe daqui, então é prático ir lá, porque a gente não tem opção, quem não tem carro, o pessoal que mora aqui é mais velho. A feira mais próxima é no Bom Retiro, tem que atravessar uma avenida perigosa.

9. Nome: Ivan Santos

Instituição/ empresa: Auto Posto Macambyra

Função: Frentista

Relato:

Não vejo impacto, eles não fazem nada. Eles não prejudicam na minha opinião, eles mais ajudam que prejudicam, pelo menos as coisas lá são mais em conta, onde eu moro é tudo muito caro, aqui pelo menos é mais em conta. Pra mim eu não sinto nada, eu conheço uma pessoa que trabalha lá, é cansativo né, trabalhar em supermercado é cansativo né, a folga cê sabe né, mas ela não reclama muito não.

10. Nome: Lindomar Barja

Instituição/ empresa: Ponto de Táxi

Função: Taxista

Relato:

Não percebo nenhum impacto, não. A relação deles com a comunidade tem, eles tem uma instituição que vem buscar alimentos, são os “Amigos do Bem”, distribuem para a comunidade da região e para o nordeste, entendeu? Que eu saiba eles não tem nenhum programa de desenvolvimento. Conheço funcionários que gosta de trabalhar lá. Meus passageiros são do Fórum, da região e do Wal-Mart.

11. Nome: Luiz Félix

Instituição/ empresa: Aquário e Libra Lanchonete

Função: Garçon

Relato:

Não teve impacto ambiental. Faz promoções terça e quarta-feira. Nem ajuda e nem atrapalha. Os funcionários não reclamam não, não tem como, do jeito que está difícil emprego...

12. Nome: Cristiane da Silva

Instituição/ empresa: Auto Posto Abraão Ribeiro

Função: Frentista

Relato:

Não, não ambiental não, depende né, só o fluxo de veículos, mas independente deles estarem ou não, essa avenida, como é sentido para vários lugares. Conheço uma pessoa que trabalha lá e gosta de trabalhar lá. Ah, eu acho que o fato de gerar emprego desenvolve.

13. Nome: Cláudio Lima

Instituição/ empresa: Auto Posto Abraão Ribeiro – Troca de Óleo, Pista

Função: Frentista

Relato:

Não vejo nenhum impacto ambiental. Não sei informar do desenvolvimento da comunidade, a presença deles é bom, porque a gente tem aonde comer um lanche. Que eu sei eles não fazem nada para a região.

14. Nome: Miguel Fernandes

Instituição/ empresa: Loja de Conveniência Abraão Ribeiro

Função: Balconista

Relato:

Do Wal-Mart? Impacto em que sentido? Não, referente à Wal-Mart não, não tem impacto. Essa fábrica aqui em frente é que polui tudo aqui pra cima, de fumaça de piche. Mas o Wal-Mart, não! Olha, que eu saiba, eles não fazem nada, nem positivo, nem negativo, que eu saiba, não! Conheço uma cliente daqui que trabalha lá e gosta de trabalhar lá. Tem muita gente, aí tem relacionamento entre as pessoas, depende, né? As pessoas nunca são iguais, mas é um bom ambiente de trabalho. Eles ajuda na iluminação da avenida, sempre tem viatura passando.

15. Nome: Rosemeire Bezerra

Instituição/ empresa: Escritório do Auto Posto Abraão Ribeiro

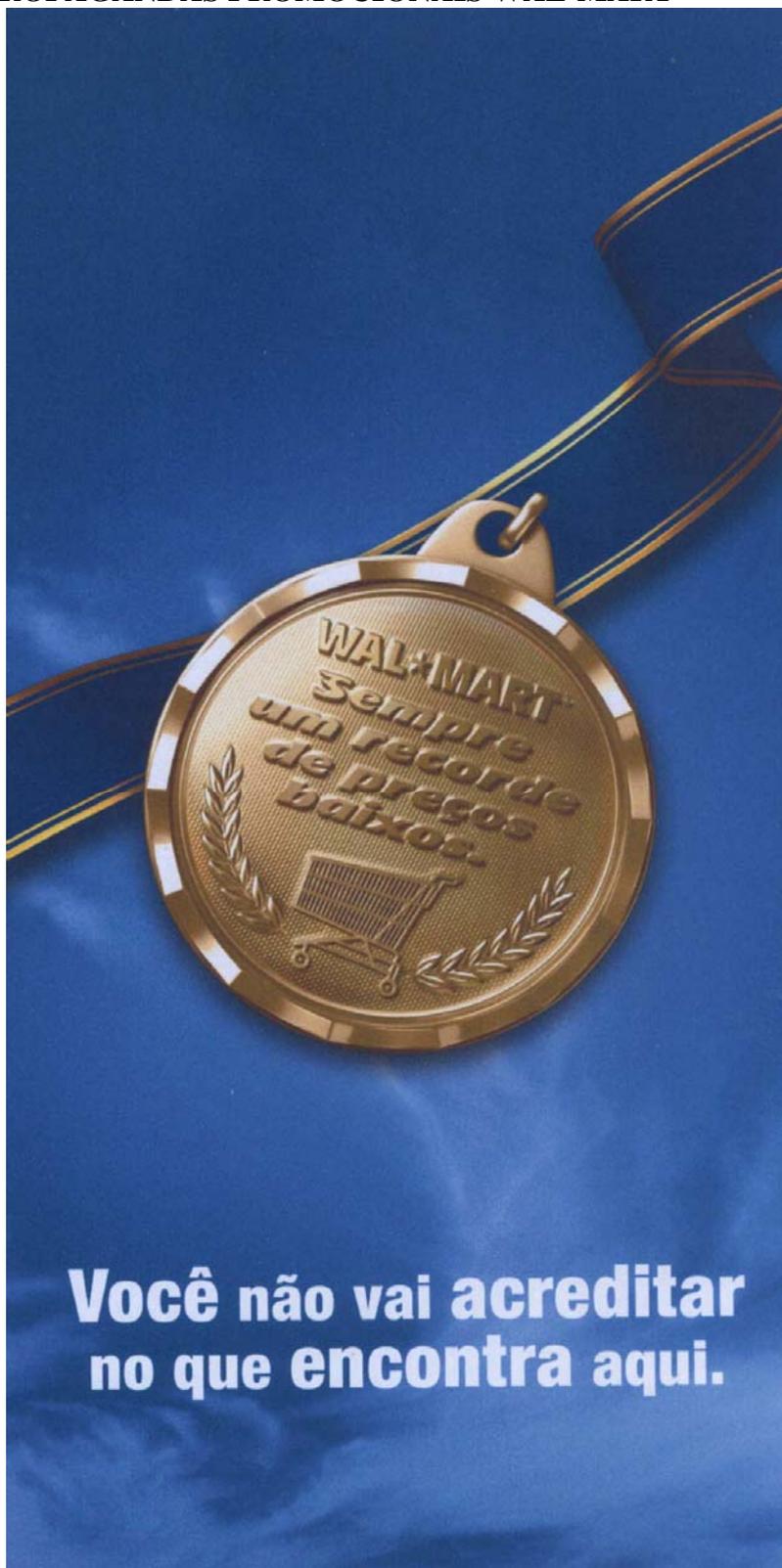
Função: Secretária

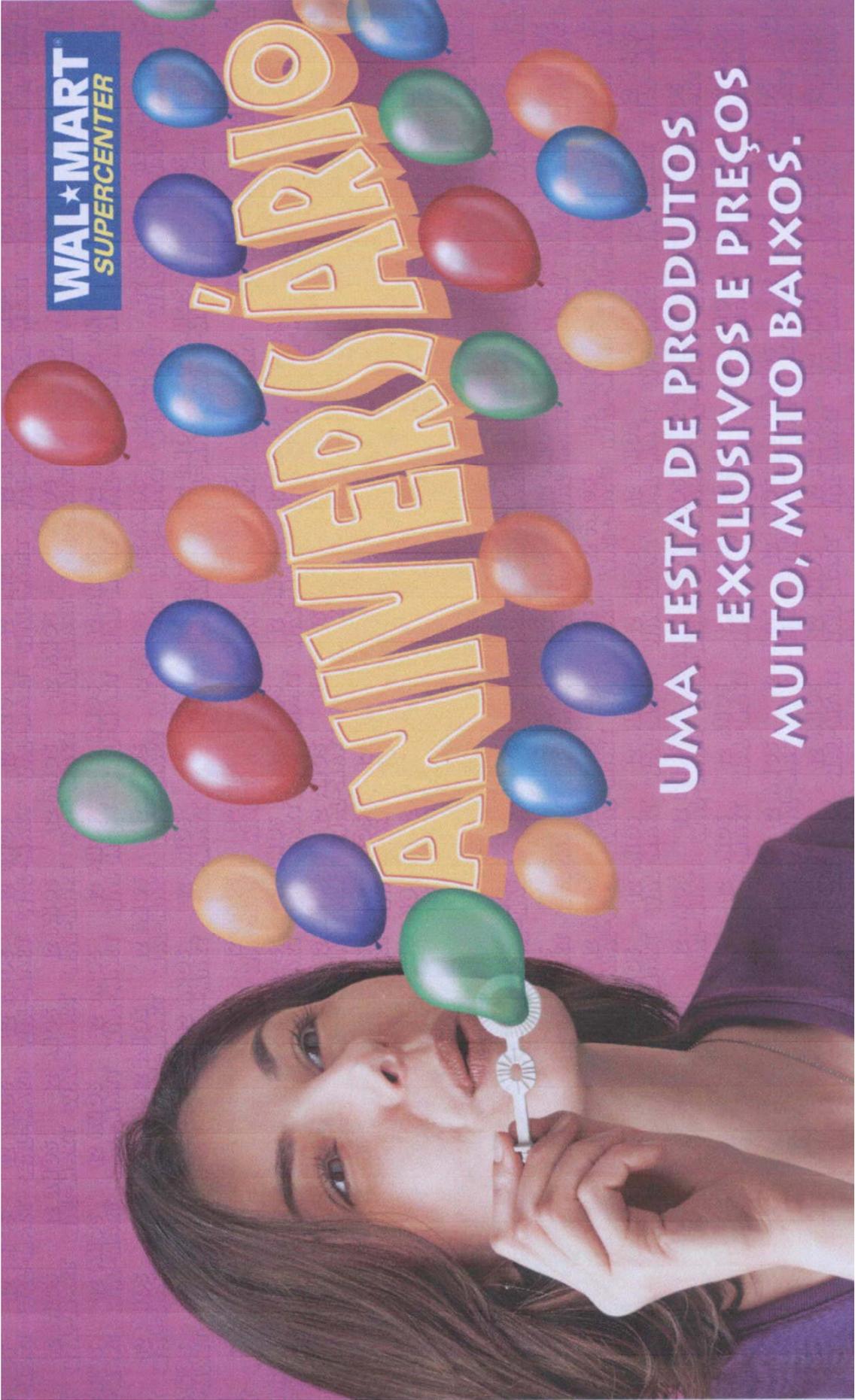
Relato:

Não percebo nenhum impacto do Wal-Mart, não vejo nenhum impacto, nada vezes nada. Ah, não conheço nenhum funcionário, mas eu vou muito lá né, aí eu vejo o pessoal muito, como é que fala, feliz né, sempre atendendo bem as pessoa. Que eu saiba eles não fazem nada para a região.

## ANEXOS

## ANEXO A – PROPAGANDAS PROMOCIONAIS WAL-MART

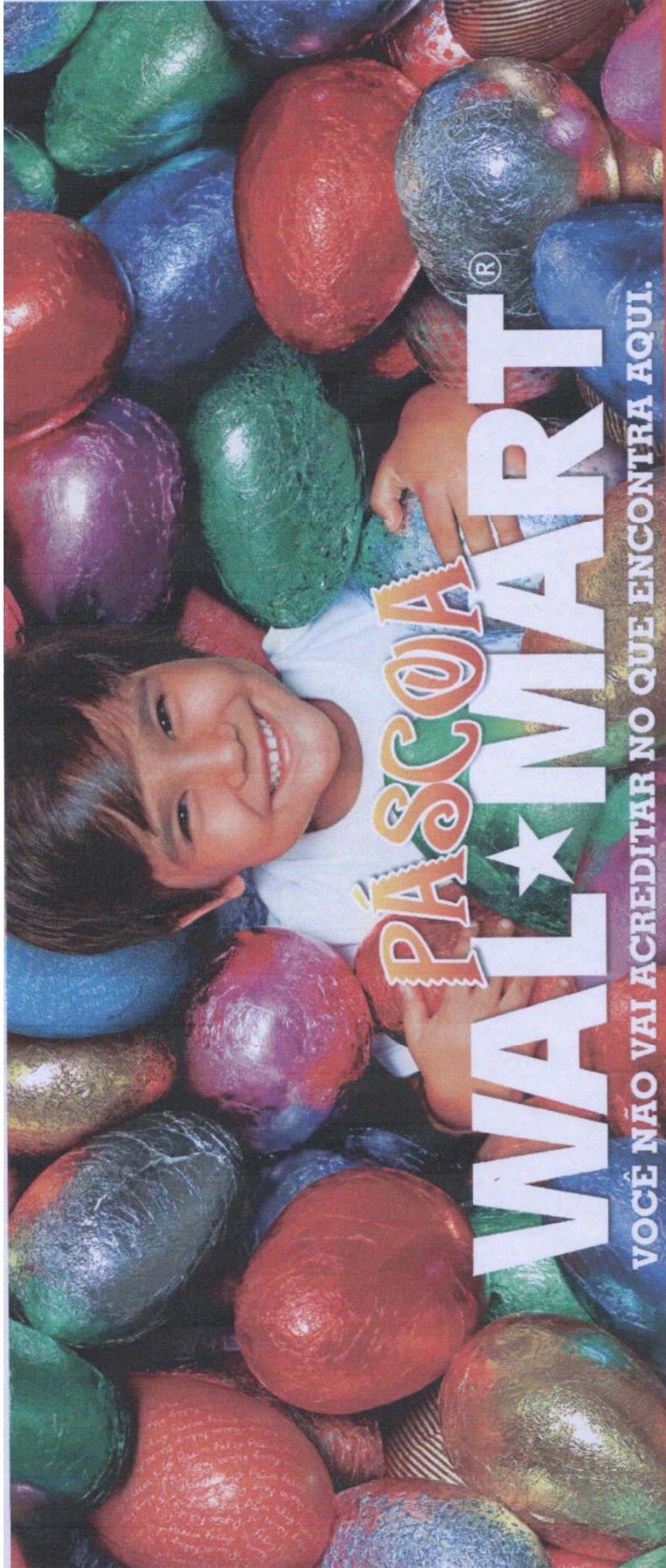




**WAL★MART  
SUPERCENTER**

# ANIVERSÁRIO

**UMA FESTA DE PRODUTOS  
EXCLUSIVOS E PREÇOS  
MUITO, MUITO BAIXOS.**



# PÁSCOA WALL★MART<sup>®</sup>

VOCÊ NÃO VAI ACREDITAR NO QUE ENCONTRA AQUI.

**OVOS DE PÁSCOA  
CAIXAS DE BOMBONS  
VINHOS E DESTILADOS  
AZEITE E BACALHAU**

**EM ATÉ  
3X**

**SEM JUROS  
EM TODOS  
OS CARTÕES\***

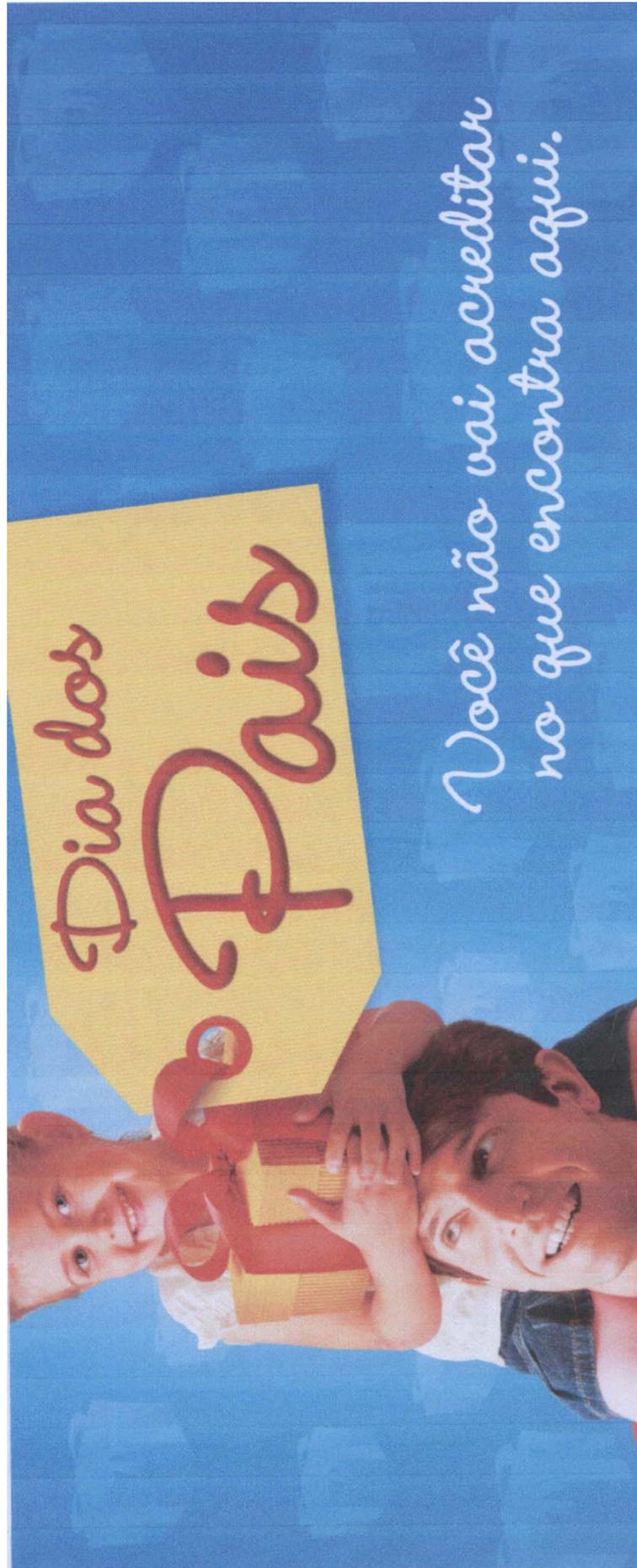


CONDIÇÃO VÁLIDA DE 01/03 A 08/04. APENAS NA PARÇA DE CURITIBA. \*PARA COMPRAS A PARTIR DE R\$ 30,00.

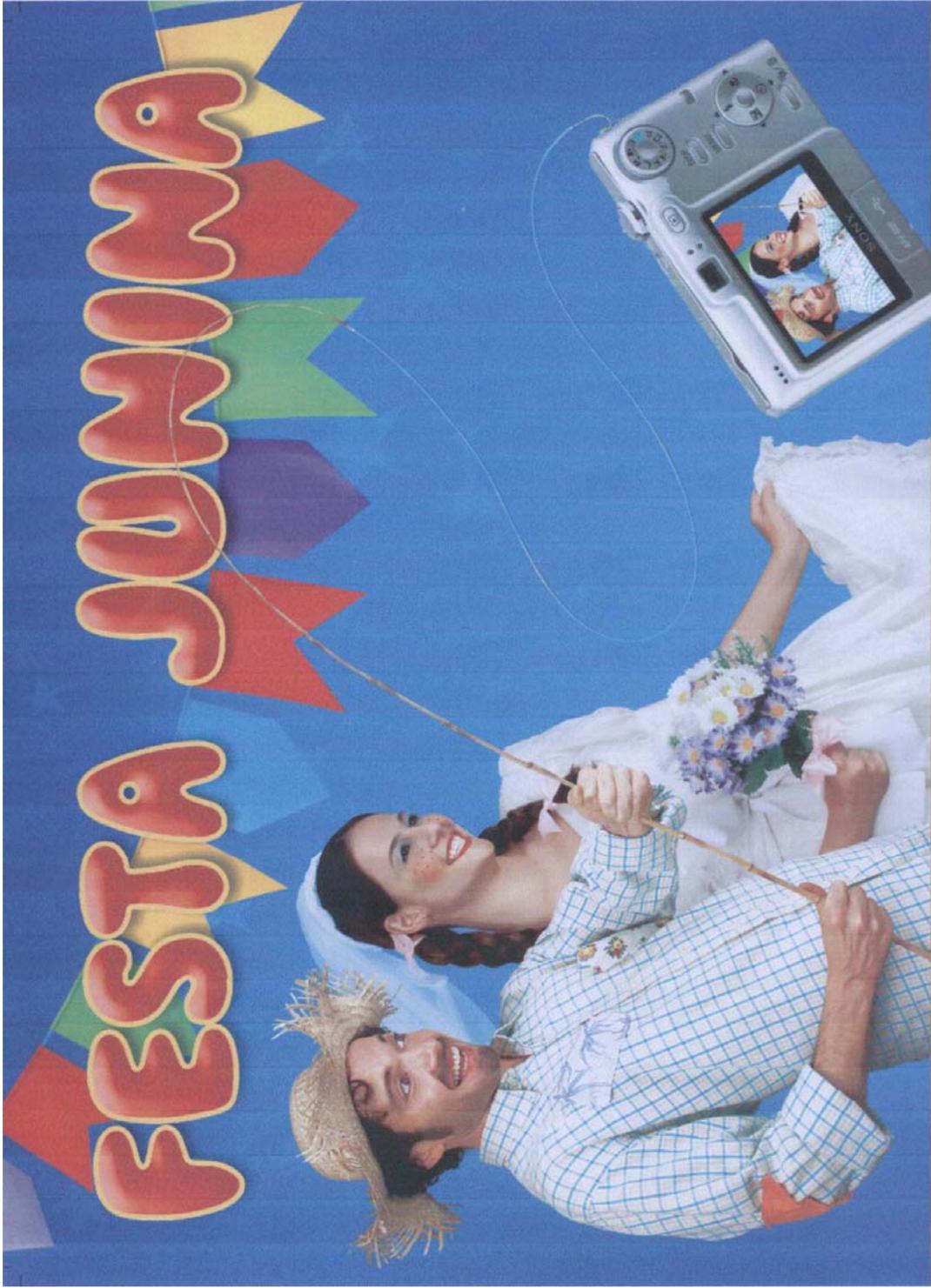
# *Dia das Mães*

*Você não vai acreditar no que encontra aqui.*





*Você não vai acreditar  
no que encontra aqui.*

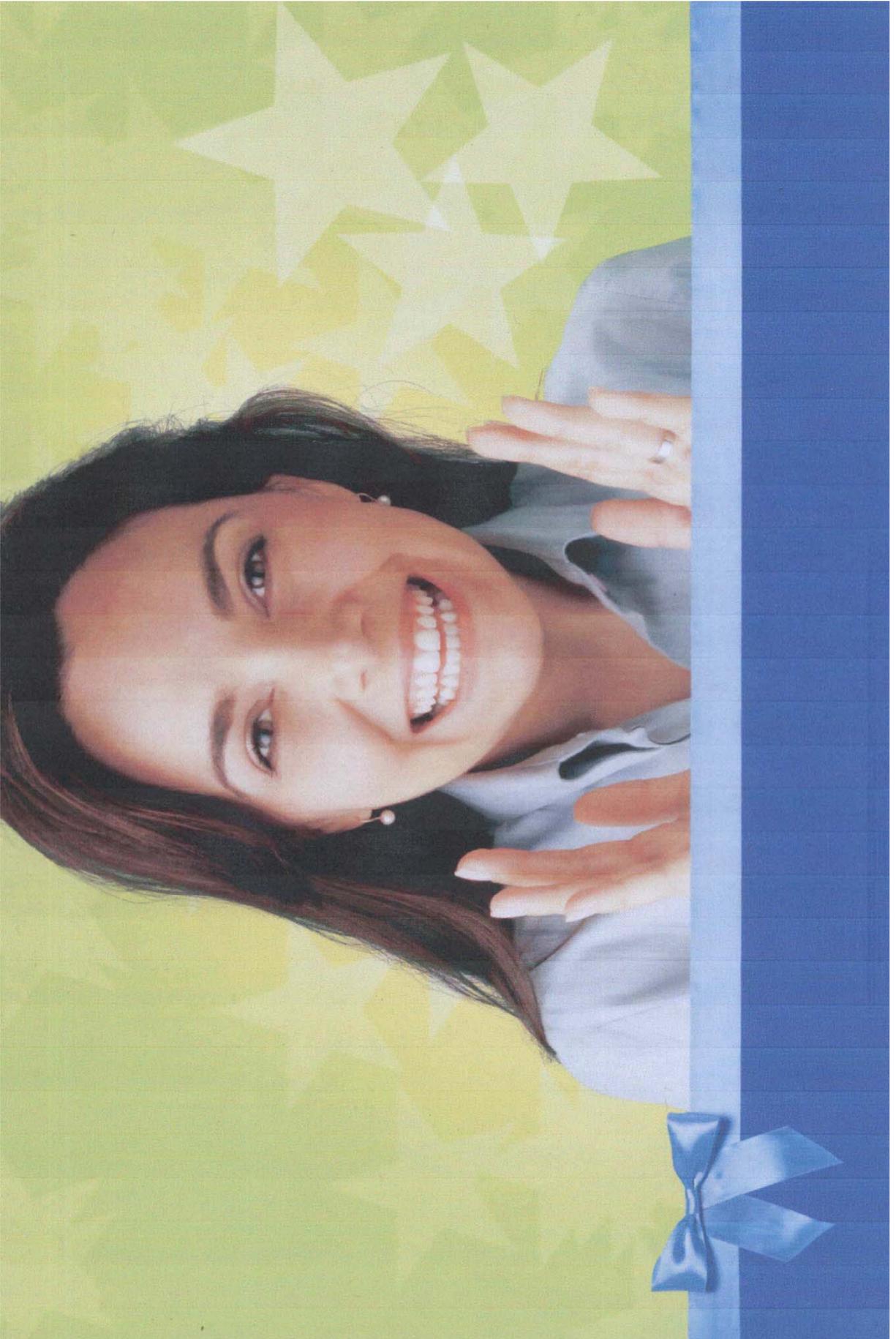


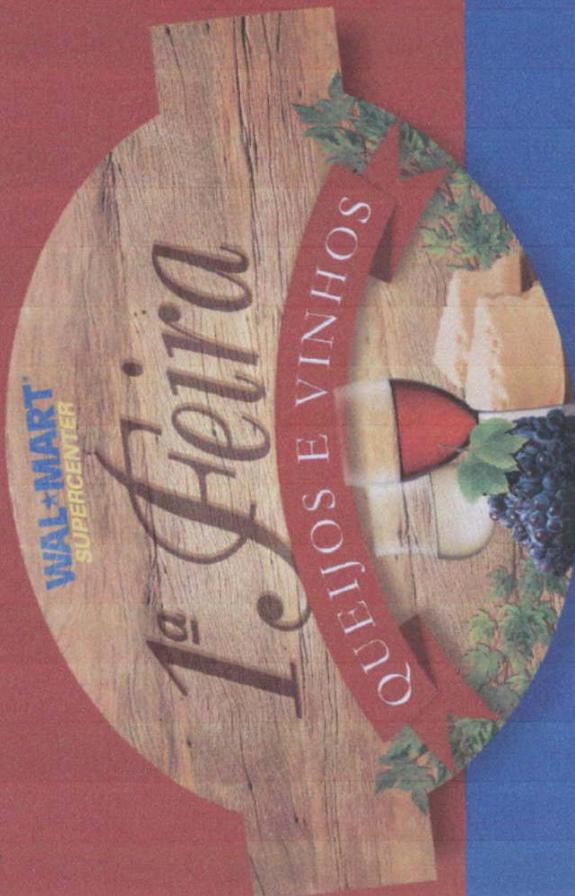
**OCÉ NÃO VAI ACREDITAR NO QUÊ ENCONTRA AQUI.**

# ..Dia dos Avia-dos!



*Você não vai acreditar no que encontra aqui.*





*Venha degustar  
bons momentos.*

*De 28 de junho a 8 de julho.*

*Wal-Mart Osasco*

**WAL-MART**  
**SUPERCENTER**

**ANIVERSÁRIO  
WAL★MART®**

**E NESTE MÊS  
AINDA MAIS  
TROCO PRA VOCÊ**

**11**

**11 ANOS DE  
ECONOMIA**

The advertisement features a light green background with a border of colorful balloons in shades of red, blue, green, orange, and purple. In the center, there are two overlapping 1 Euro coins. The text is arranged in a vertical layout, with the Wal-Mart logo and anniversary text on the left, the main promotional message in the center, and the '11' and '11 ANOS DE ECONOMIA' text on the right. A thin white horizontal line is positioned above the '11'.

**ALIMENTOS  
HIGIENE E LIMPEZA**  
**0+2x**  
sem juros  
no cartão **HiperCard**

**CONFEÇÃO E BAZAR**  
**0+6x**  
sem juros  
no cartão **HiperCard**

**BRINQUEDOS**  
**0+10x**  
sem juros  
no cartão **HiperCard**

**ELETRO E  
LINHA BRANCA**  
**0+10x**  
sem juros  
no cartão **HiperCard**  
\*apenas para os itens sinalizados

**TODOS OS  
DEPARTAMENTOS**  
**0+18x**  
**FIXAS** com juros  
de apenas 1,47%  
\*exceto alimentos, higiene e limpeza

**SEJA QUAL FOR A SUA COMPRA,  
O WAL-MART TEM AS MELHORES  
CONDIÇÕES DE PAGAMENTO.**

ANEXO B – MATÉRIA REVISTA INSTO É DINHEIRO, Ago. 2006

**EXCLUSIVO: GOLDEN CROSS AVANÇA SOBRE SULAMÉRICA**

www.istoedinheiro.com.br

**ISTO É**

**Dinheiro**

8 TRIS

Grátis com esta edição  
minha casa, meu Imovel

REVISTA SEMANAL DE NEGÓCIOS, ECONOMIA, FINANÇAS & E-COMMERCE

FORTUNE e seu logo são marcas registradas de Time Inc., usadas sob licença

INCLUI FORTUNE

16 DE AGOSTO/2006 Nº 465 – R\$ 8,90

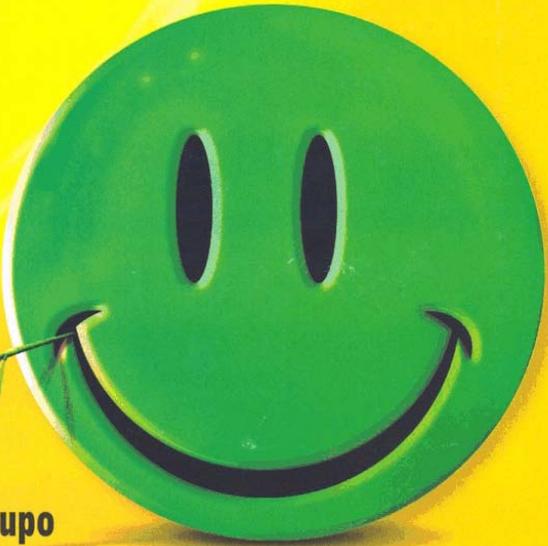
ISSN 1414-7645

9 771414 764000 00465

# WAL-MART

## A MÁQUINA VERDE

A **maior empresa** de varejo do mundo deflagra uma **cruzada** para se transformar também em **líder** global na **defesa** da saúde do planeta. De saída, investe **US\$ 500 milhões** para adotar **práticas ecológicas** em **suas lojas**. E vai usar seu enorme poder para induzir **fornecedores** a **aderirem** à causa. A onda verde **já chegou** ao Brasil, país estratégico para a **nova filosofia** do grupo



Das páginas da  
**FORTUNE**



# A MÁQUINA VERDE

**Lee Scott, CEO do Wal-Mart, não é um militante ecológico, mas promete fazer do maior varejista do mundo um exemplo ambiental. Ele fala sério?**

**V**OCÊ NÃO SE SENTE BEM quando a empresa para a qual você trabalha assume esse tipo de compromisso? Você não fica orgulhoso? Os 800 funcionários do Wal-Mart reunidos no escritório da matriz para uma reunião estavam acostumados com esse tipo de conversa motivacional. Altos executivos de grupos listados na FORTUNE 500 frequentemente visitam Bentonville, no Arkansas, para prestar homenagem a uma das empresas mais poderosas do mundo e dar o grito de guerra do Wal-Mart. Contudo, dessa vez o grito de guerra partia de uma fonte improvável: Al Gore.

O Wal-Mart havia convidado o mais famoso ambientalista

da América para apresentar o seu filme, *An Inconvenient Truth* (Uma verdade inconveniente). "Receber o ex-vice-presidente do partido democrata foi um choque para alguns na empresa", contou o executivo chefe Lee Scott. "Pelo menos com base em alguns de meus e-mails." Enquanto rodavam os créditos do filme na tela, Gore subiu ao palco aclamado de pé. Vestindo um terno azul com botas de caubói, ele brincou com o público, respondeu às perguntas em seu melhor sotaque sulista, e com muita astúcia negou que tivesse planos de entrar na corrida para presidente. Antes de sair para jantar com o chairman do Wal-Mart, Rob Walton, e Scott, Gore deixou uma mensagem: ao abraçar um ambicioso plano para adotar práticas de negócios que sejam melhores para o meio ambiente, disse ele, o Wal-Mart ensinará ao mundo que "não precisa haver conflitos entre o meio ambiente e a economia".

O Wal-Mart, como podem ver, decidiu ajudar a salvar o planeta. Ouçam o que diz Scott. "Para mim", afirma, "não pode haver nada de bom em lançar todos esses produtos químicos no ar. Não pode haver nada de bom nessa poluição que você observa nas cidades. Não pode haver nada de bom em lançar produtos químicos nos rios dos países do Terceiro Mundo só para que alguém possa comprar um item mais barato em um país em desenvolvimento. Essas coisas estão fundamentalmente erradas, sendo ou não você um ambientalista".

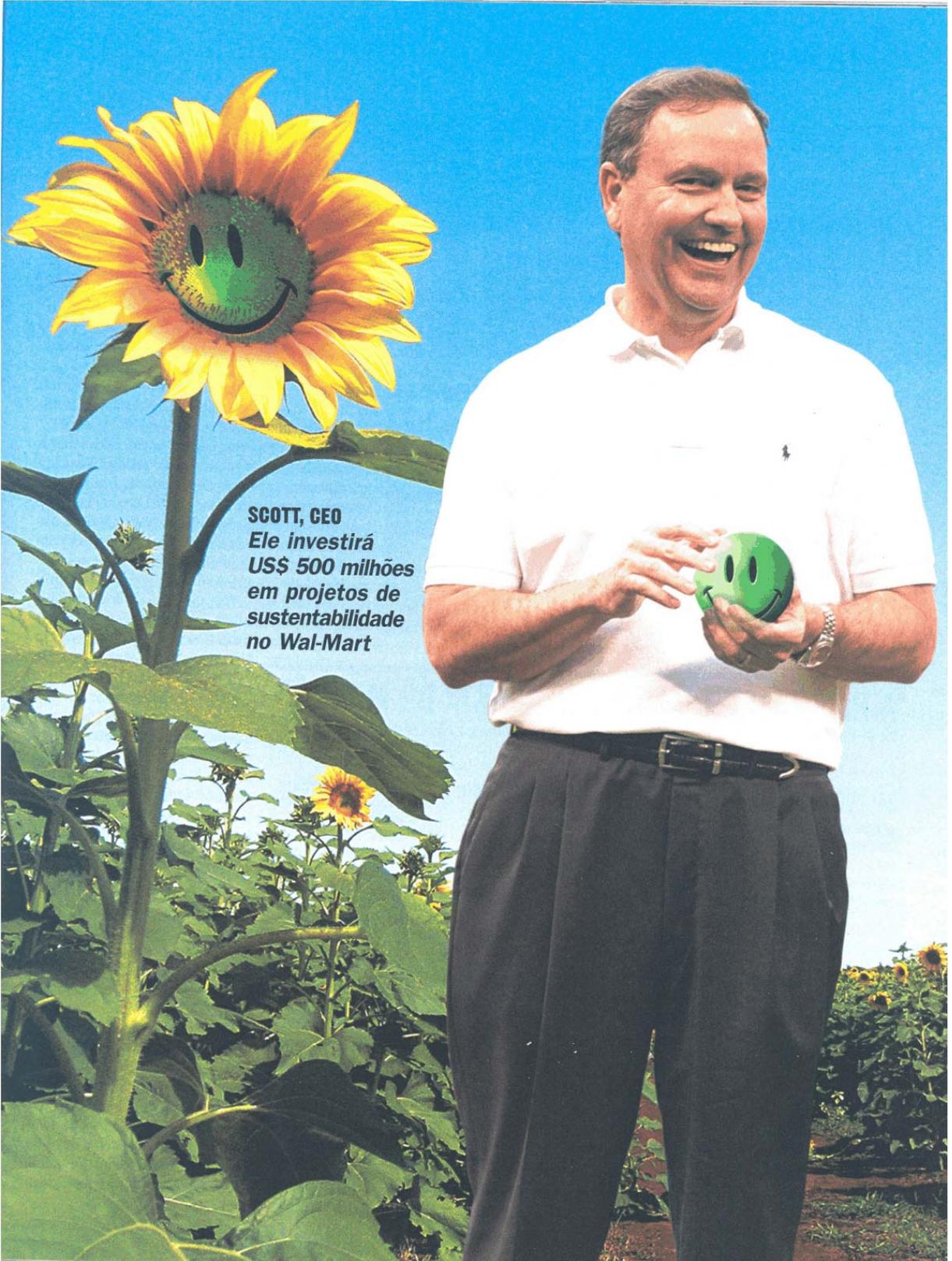
Em um discurso transmitido para todas as unidades do Wal-Mart no último novembro, Scott estabeleceu várias metas ambiciosas: aumentar a eficiência de sua frota de veículos em 25% nos próximos três anos e dobrar a eficiência em dez anos. Reduzir em 30% o gasto de energia em suas lojas. Reduzir os resíduos sólidos nas lojas nos EUA em 25% em três anos. O Wal-Mart afirma que investirá US\$ 500 milhões em projetos de sustentabilidade; e a empresa já fez muito mais do que estabelecer metas. Por exemplo, tornou-se rapidamente o maior revendedor de leite orgânico e o maior comprador de algodão orgânico do mundo. A empresa está trabalhando com fornecedores para descobrir maneiras de reduzir embalagens e custos de energia. O grupo já abriu dois supercentros "verdes".

Muitos não compraram essa história – ou qualquer outra

coisa do Wal-Mart. Para os líderes do sindicato, elites de esquerda e a turma do "pequeno é que é bom", o gigante varejista de US\$ 312 bilhões por ano representa tudo o que há de errado nos grandes negócios. Eles vêem a empresa numa corrida para pavimentar o planeta e transformá-la num gigantesco empório de produtos baratos fabricados à custas de mão-de-obra barata. O website patrocinado pelo sindicato [walmartwatch.com](http://walmartwatch.com) descarta essa arrancada ambiental como sendo uma "dispendiosa campanha pseudoverde".

O Wal-Mart tem muito mais com que se preocupar do que convencer alguns poucos críticos ideologistas de que suas eco-

MONTAGEM SOBRE FOTOS DE BLO BARREIRA E OTHER IMAGES



**SCOTT, CEO**  
*Ele investirá  
US\$ 500 milhões  
em projetos de  
sustentabilidade  
no Wal-Mart*



## A MÁQUINA VERDE

intenções são verdadeiras. A começar pelos negócios. O crescimento das vendas, por loja, tem diminuído, ficando atrás da Target e da Costco. O valor de suas ações é outra preocupação. Após uma alta de 1.205% na década de 90, as ações caíram 30% desde que Scott assumiu como CEO em janeiro de 2.000.

**NAO E DE SURPREENDER** que no Wal-Mart alguns executivos veteranos acreditem que a cruzada verde de Scott será uma dispendiosa perda do foco. Muitos se lembram da última vez em que o Wal-Mart se lançou em uma iniciativa tão ampla: a campanha lançada pelo fundador, Sam Walton, em 1985 "Made in the USA" (feita nos EUA). Essa campanha deu um polimento na imagem vermelha, azul e branca do Wal-Mart, mas não tardou até que os críticos percebessem que o Wal-Mart continuava buscando mercadorias do fornecedor de mais baixo custo – normalmente isso significava "Made Anywhere but America" (feito em qualquer lugar que não na América). Na verdade, o desejo do Wal-Mart em economizar o dinheiro dos clientes tem sido sua razão de ser nos últimos 44 anos. O que leva a duas questões: por que o maior varejista do mundo está tão determinado a ser o mais verde? E quanto verde pode ser uma empresa que opera 6,6 mil grandes lojas?

Rob Walton, seu filho Ben, o guitarrista do Pearl Jam, Stone Gossard, e o ambientalista Peter Seligmann estavam mergulhando próximos a Coco Island, um rico e desabitado parque na Costa Rica. Durante aquela viagem de dez dias em fevereiro de 2004, Seligmann, um dos fundadores e CEO da Conservation International, uma grande organização ambiental de Washington D.C. cuja missão é proteger

os estuários biológicos do mundo, mostrava frotas de barcos pesqueiros que estavam destruindo o frágil habitat marinho na Costa Rica. Quase no fim da viagem, Seligmann olhou Walton nos olhos e disse: "Precisamos mudar a forma como a indústria opera. Você pode ter influência."

Como todos os outros filhos de Sam Walton, S. Robson "Rob" Walton, de 60 anos, cresceu em Ozarks com muito amor pela natureza. "Todas as nossas férias em família eram viagens de acampamento", contou em uma rara entrevista. Seu irmão mais jovem, John, que faleceu no ano passado num acidente de avião particular, era ambientalista. Seu filho Sam, que trabalhou como guia no rio Colorado, faz parte da diretoria da Environmental Defense, um grupo sem fins lucrativos. Há cerca de quatro anos, após uma viagem à África, Rob Walton começou a pensar como sua família poderia ajudar a preservar a natureza através de sua fundação, que tem mais de US\$ 1 bilhão em ativos (a participação da família Walton no Wal-Mart, de 40%, vale US\$ 80 bilhões). Um amigo em comum apresentou Walton a Seligmann. Nos dois anos seguintes, o ex-biólogo conduziu Rob e seus dois filhos em uma série de aventuras. Fizeram trilha em Madagascar. Fizeram uma viagem de barco pelo maior alagado de água doce do mundo, no Brasil. Mergulharam nas ilhas Galápagos. "Passamos muito tempo mergulhando e conversando", conta Seligmann. A fundação da família eventualmente fez uma doação de US\$ 21 milhões à CI para os programas de proteção dos oceanos, e Walton juntou-se à diretoria.

Contudo, Seligmann tinha outra agenda, uma que ele, por fim, colocou sobre a mesa na Costa Rica. Todo o dinheiro que a

fundação poderia contribuir seria irrisório comparado com o que a Wal-Mart poderia fazer. Ele não estava exagerando. A empresa é o maior usuário privado de eletricidade nos EUA; cada um de seus dois mil supercentros usa em média 1,5 milhão de kilowatts por ano; somadas todas as lojas, isso representa energia bastante para toda a Namíbia. Se cada cliente que visitasse o Wal-Mart em uma semana comprasse uma lâmpada fluorescente longa vida, estima a empresa, isso reduziria a conta de eletricidade em US\$ 3 bilhões, economizando 50 bilhões de toneladas de carvão, o que manteria um bilhão de lâmpadas incandescentes fora dos aterros sanitários durante a vida dessa lâmpada. Se o Wal-Mart influenciasse uma pequena fração de seu 1,8 milhão de funcionários ou 176 milhões de clientes que compram lá toda semana, o impacto seria enorme. E devido à sua força junto aos 60 mil fornecedores,

## A REPUTAÇÃO DO MAIOR VAREJISTA DO MUNDO

Os grupos ambientalistas estão em paz com o Wal-Mart. Ainda, a empresa permanece como um grande alvo para líderes sindicalistas e ativistas liberais. Aqui estão os pontos em que os críticos estão se batendo – e o que o Wal-Mart está fazendo a respeito. *Por Jia Lynn Yang*

### SALÁRIO

#### O QUE DIZEM OS

**CRÍTICOS:** O Wal-Mart paga tão pouco que uma família de quatro pessoas não pode sobreviver com o salário de US\$ 9,68 por hora que um funcionário médio recebe, e US\$ 17,6 mil por ano está abaixo da linha da pobreza.

#### O QUE DIZ O WAL-

**MART:** A rede criou mais de 240 mil empregos nos EUA nos últimos três anos. Esses empregos pagam salários competitivos, e mais de três quartos dos funcionários de administração das lojas começaram em cargos de horistas.

### SÁUDE

**CRÍTICOS:** Menos da metade dos funcionários do Wal-Mart estão segurados, o que significa que os contribuintes estão arcando com os custos de saúde da enorme força de trabalho do Wal-Mart.

**WAL-MART:** A empresa, que tem cobertura para mais de um milhão de funcionários e suas famílias, está estendendo um plano extra de US\$ 11 por mês e reduzindo o tempo que os funcionários de meio período precisam esperar pela cobertura.

### DISCRIMINAÇÃO

**CRÍTICOS:** Em 2001, em uma ação, 1,6 milhão de funcionárias e ex-funcionárias alegaram que o Wal-Mart favorece os homens quanto a salários e promoções.

**WAL-MART:** Além de montar uma base diversificada de fornecedores, o Wal-Mart criou este ano o Painel Consultivo de Empregos. Ao contrário da maioria das empresas, o Wal-Mart divulgou em 2005 os dados sobre empregos de mulheres e minorias.

### ECONOMIAS LOCAIS

**CRÍTICOS:** O Wal-Mart atropela os pequenos negócios locais e achata os salários em outras lojas. Comunidades de Inglewood, na Califórnia, até Queens, em Nova York, bloquearam a construção de novas lojas.

**WAL-MART:** Em abril, o Wal-Mart anunciou a criação do programa Empregos e Zonas de Oportunidades, ajudando pequenos negócios, financiando programas locais de treinamento e apoiando câmaras de comércio. A empresa também faz a maior parte de suas doações para caridade em nível local.



Das páginas da  
**FORTUNE**

o Wal-Mart poderia fazer uma diferença ainda maior ao influenciar suas práticas.

Walton ficou intrigado, ele estava afastado de uma função operacional no Wal-Mart havia alguns anos. Não queria interferir: “Temos muito, muito cuidado ao misturar interesses pessoais com os negócios”, disse. Ainda assim, concordou em apresentar Seligmann a Lee Scott. O momento era oportuno. Scott havia acabado de realizar a revisão das questões jurídicas e de relações públicas do Wal-Mart – e a lista não era pequena. Uma ação alegando que o Wal-Mart discriminava funcionárias foi um golpe e tanto. Opositores bloqueavam novas lojas nos subúrbios de Los Angeles, São Francisco e Chicago. Um estudo observou que as despesas do Wal-Mart com benefícios na área de saúde eram 30% menores que a média dos varejistas rivais. O desempenho ambiental da empresa também não era motivo de orgulho: ela havia pago milhões de dólares a agências reguladoras estaduais e federais pela violação de leis sobre poluição do ar e da água.

Durante anos o Wal-Mart simplesmente ignorou as críticas. “Simplesmente levantávamos barricadas com sacos de areia e armávamos as metralhadoras”, relembra Scott. Afinal de contas, os negócios iam bem. A empresa economizava bilhões para seus clientes, brigando pelos mais fracos. Todavia, quando o varejista rural cresceu para se tornar uma das maiores empresas da América e bateu de frente com concorrentes sindicalizados, ele criou inimigos poderosos. O Wal-Mart não conseguia atender às expectativas crescentes dos negócios. Um estudo realizado pela McKinsey & Co. indicou que 8% dos clientes pararam de favorecer a cadeia de lojas devido à sua reputação.

**NUMA SALA DE REUNIÕES SIMPLES,** Scott, Rob Walton, Seligmann e Glenn Prickett, da Conservation International, e um amigo de Seligmann chamado Jib Ellison, um guia de canoagem que virou consultor de gestão, combinaram uma reunião importante em junho de 2004. Para uma apresentação para o homem que é, talvez, um dos mais poderosos CEOs do mundo e sem dúvida um dos mais ricos, o tom era surpreendentemente informal. Os cinco homens conversaram sobre o meio ambiente e sobre como o Wal-Mart poderia melhorar suas práticas. Seligmann e Prickett falaram sobre seus trabalhos com o Starbucks, que desenvolveu métodos para a

## A empresa incentiva a pesca com certificação ambiental e a agricultura orgânica

compra de café para proteger regiões tropicais, e sobre o McDonald's, que buscava promover práticas de agricultura e pesca sustentáveis. Seus argumentos eram simples: tornando-se verde o Wal-Mart poderia melhorar sua imagem, motivar os funcionários e economizar dinheiro.

Se havia um grupo que pudesse vender essa mensagem para Scott, esse grupo era a CI, cuja diretoria incluía o ex-presidente da Intel, Gordon Moore, o executivo chefe da BP, John Browne, e o ex-CEO do Starbucks, Orin Smith. Scott contratou a CI e a empresa de consultoria de gestão BluSkye e solicitou que fosse medido o impacto ambiental do Wal-Mart. A avaliação de-

veria incluir não apenas as operações do Wal-Mart, mas também o impacto de cultivar ou produzir todos os itens que vende e transportá-los até as lojas. O Wal-Mart estava definindo sua responsabilidade de forma ampla, de maneira que incluísse toda a sua vasta cadeia de suprimentos.

Cerca de uma dúzia de pessoas da BluSkye, da CI e do Wal-Mart passou quase um ano avaliando o impacto da empresa. Rapidamente os ambientalistas detectaram desperdícios que os lendários cortadores de custos do Wal-Mart não haviam percebido. Na Kid Connection, sua marca própria para uma linha de brinquedos, por exemplo, o Wal-Mart descobriu que, ao eliminar embalagens excessivas, poderia economizar anualmente US\$ 2,4 milhões no custo do frete, 3,8 mil árvores e um milhão de barris de petróleo. Com sua frota de 7,2 mil caminhões, o Wal-Mart apurou que poderia economizar US\$ 26 milhões por ano com combustíveis, simplesmente adicionando um motor auxiliar que permitisse aos motoristas manter a cabine aquecida ou refrigerada durante os intervalos obrigatórios de dez horas. Antes disso, costumavam deixar o motor ligado em marcha lenta durante toda a noite, gastando, assim, combustível. Outro exemplo: o Wal-Mart instalou máquinas chamadas de enfardadeiras em suas lojas para reciclar e vender plásticos que costumava descartar. Na empresa inteira, as enfardadeiras acrescentaram US\$ 28 milhões ao resultado líquido.

“Pensem nisso”, disse Scott em seu grande discurso aos funcionários no último outono. “Se nós jogamos algo fora, primeiro tivemos que comprá-lo. Então pagamos o dobro – uma vez para obtê-lo, e depois outra para que levem embo-



## A MÁQUINA VERDE

ra. E se pudéssemos reverter isso? E se nossos fornecedores nos enviassem menos, e tudo que fosse enviado tivesse valor como produto reciclável? E se evitássemos o desperdício e ainda por cima fôssemos pagos?”

O Wal-Mart estava buscando idéias em todas as partes – consultores, ONGs, fornecedores e concorrentes “ecoamigáveis”, como as redes Patagonia e Whole Foods. Essa abordagem aberta funcionou tão bem que a empresa decidiu formar “redes sustentáveis de valor” compostas por executivos do Wal-Mart, fornecedores, grupos ambientais e agências reguladoras; esse grupo reúne-se a cada dois ou três meses para trocar idéias, estabelecer metas e monitorar os avanços.

**SCOTT TAMBÉM TINHA** o zelo típico dos recém-convertidos. “Quando começamos, eu tinha um interesse intelectual”, conta. “Hoje tenho paixão.” Como pescador esportista de Baxter Springs, Kan., Scott, 57, tinha especial preocupação com a poluição dos rios e oceanos do mundo. Ele visitou Mount Washington em New Hampshire, onde conversou com produtores de açúcar sobre o impacto do aquecimento global. Trocou o seu Beetle da Volkswagen por um SUV Lexus híbrido. O furacão Katrina, na esteira do qual os funcionários do Wal-Mart se mobilizaram para entregar mantimentos vitais para as vítimas, fortaleceu a decisão de Scott. “Saímos daquele episódio com apenas uma pergunta em mente: Como fazer para o Wal-Mart ser, o tempo todo, aquela empresa? – a empresa que foi durante o Katrina.”

As campanhas ambientais que Scott admite terem sido iniciadas como uma “estratégia defensiva” acabaram, a seu ver, “transformando-se exatamente no oposto”. Seus funcionários passaram a sentir-se melhor em relação à empresa. Estavam economizando o dinheiro de seus clientes. Isso era uma das forças do Wal-Mart. Outro ponto forte era torcer os braços dos fornecedores – que logo descobriram sobre essa nova cruzada do Wal-Mart.

Em fevereiro, o Wal-Mart anunciou que ao longo dos próximos três a cinco anos, compraria todos os frutos do mar pescados por empresas de pesca que sejam certificadas pela organização independente sem fins lucrativos chamada Marine Stewardship Council (MSC). A empresa está trabalhando num sistema semelhante de certificação para peixes de fazendas de criação e espera que os consumidores comecem a valorizar as “marcas” que levam a certificação MSC, como fazem com rótulos orgânicos. De acordo com Rupert Howes, executivo chefe da MSC: “É pressão da cadeia de suprimentos da melhor qualidade.”

Não são apenas os pescadores, mas também os plantadores de milho de Iowa (que querem vender mais etanol através do Wal-Mart), os plantadores de café no Brasil (a quem foram prometidos preços melhores por seus grãos), e os donos de fábricas na China (que foram instruídos a reduzir seus custos com energia e combustíveis). A campanha do Wal-Mart virou de cabeça para baixo o pequeno mundo do algodão orgânico, em parte graças a Coral Rose, compradora de roupas femininas para o Sam's Club. Na primavera de 2004 – pouco antes de

o Wal-Mart ter sua primeira rebelião com a CI –, Rose encomendou um conjunto de ioga feito com algodão orgânico para o Sam's Club; os tops vendiam por US\$14, as calças por US\$ 10. As 190 mil unidades foram vendidas em dez semanas.

Esse fato chamou a atenção de Scott. As vendas de alimentos orgânicos haviam crescido no Wal-Mart; ele imaginou se as vendas de algodão orgânico também cresceriam. Encorajados por Scott, os compradores do Wal-Mart visitaram fazendas de algodão orgânico. Eles aprenderam sobre o risco ambiental imposto

pela produção convencional de algodão, que usa mais pesticidas químicos e fertilizantes sintéticos do que qualquer outra cultura. As compras de algodão orgânico do Wal-Mart eliminaram milhões de toneladas de produtos químicos, afirma Scott. Hoje, o Wal-Mart e o Sam's Club trazem uma série de produtos feitos a partir de algodão orgânico – roupas para bebês comercializadas com a marca Baby George, moda teen e uma linha de roupa de cama e banho.

A indústria do algodão orgânico encontrou seu melhor cliente. Há cinco anos a produção global de algodão orgânico totalizava 6,4 milhões de toneladas, e os fazendeiros que haviam adotado os métodos orgânicos, que custam mais, não conseguiam encontrar compradores dispostos a pagar o preço mais alto. Em 2006, apenas o Wal-Mart e o Sam's Club usaram de oito a dez milhões de toneladas, e fizeram um compromisso verbal de comprar o algodão orgânico durante cinco anos, dando aos agricultores a segurança de que haverá mercado para suas culturas.

O Wal-Mart está aumentando a quantidade de alimento orgânico que vende, mas há quem encontre problemas nisso, afirmando que a empresa compra apenas de grandes fazendas orgânicas corporativas. Não é verdade. O Wal-Mart realiza

compras locais em duas dúzias de estados, num esforço para aliviar a “quilometragem dos alimentos”, economizando assim os custos com frete e podendo oferecer produtos mais frescos.

Enquanto isso, Scott está pessoalmente promovendo sua causa junto aos demais CEOs da FORTUNE 500. Ele já conversou com Jeff Immelt, da GE, sobre a iluminação dos prédios do Wal-Mart com LEDs. Já conversou com Tom Faulk, CEO da Kimberly-Clark, sobre “papel higiênico comprimido”, que comprime três rolos em apenas um. Steve Reinemund, CEO da Pespico, acaba de fechar com o Wal-Mart um gigantesco concurso de reciclagem envolvendo a água Aquafina.

Embalagem é outro assunto delicado. Na prateleira do mercado onde compro, existe um enorme galão plástico cor de laranja de três litros com o detergente campeão de vendas da



PREOCUPAÇÃO SOCIAL: rede J.

**Sam's Club nos  
EUA vendeu  
190 mil calças  
e tops de  
algodão  
orgânico em  
dez semanas**



prometeu remuneração melhor aos plantadores de café no Brasil

Procter & Gamble, o Tide, ao lado de uma pequena embalagem transparente e delgada de um litro do “pequeno e poderoso” All da Unilever. Ambos contêm detergente suficiente para 32 cargas de roupa. Porém, a embalagem menor, tornada possível pelo fato de o All ser mais condensado, economiza energia, custos com frete e espaço na prateleira – ganhos por todo lado, certo? Não é bem assim. Embalagens maiores dominam os espaços nas prateleiras, fornecem mais área superficial para publicidade e dão aos consumidores a idéia de que estão recebendo mais por seu dinheiro. Os executivos da Unilever levaram todos esses pontos para conversar com Scott. Ele concordou em fazer do “pequeno e poderoso” All um VPI (o código do Wal-Mart que significa “volume-producing item” – (item gerador de volume, significando que o Wal-Mart irá promovê-lo fortemente). Você agora encontra o “pequeno e poderoso” All em qualquer supermercado.

E adivinhe. A Procter & Gamble substituirá seus volumosos galões por embalagens condensadas de suas marcas de detergentes líquidos Tide, Cheer, Gain, Era e Dreft – em um teste em Cedar Rapids, Iowa, já se preparando para um lançamento nacional. Ficamos imaginando se o Wal-Mart teve algo a ver com isso. “Temos praticado a sustentabilidade já há algum tempo”, respondeu a porta-voz da P&G. “E temos prazer em trabalhar com todos os nossos distribuidores, incluindo o Wal-Mart.” Tirem suas próprias conclusões.

**HÁ POUCAS SEMANAS,** uma dúzia de executivos japoneses do segmento de supermercados, deu meia-volta no mundo para visitar uma loja nos subúrbios de Denver que é diferente de qualquer outra que eles já haviam visto. Eles tiraram fotos de turbinas eólicas, painéis solares e ouviram o guia turístico explicar como o óleo de fritura e o óleo queimado do setor de lubrificação são reciclados para uso no aquecimento da loja. Eles correram os dedos sobre mostruários de jóias feitos com bambu reutilizável e expiaram no balcão de laticínios com LEDs supereficientes iluminando fileiras de leite orgânico.

Os visitantes passaram por entre prateleiras estocadas

com atum certificado pelo Marine Stewardship Council e com café endossado pela Rainforest Alliance. Aprenderam que a comida estragada virava composto e é revendida como fertilizante. Caminharam por calçadas feitas de – sem piada – pistas recicladas de aeroportos.

Essa é a loja nº 5.334 do Wal-Mart, inaugurada no último inverno. É uma de duas lojas experimentais que a empresa montou para testar novas formas de cortar custos com energia e reduzir resíduos. Parece terrivelmente futurista, mas na verdade não é algo tão novo assim. Em 1993, a empresa inaugurou a Bill McDonough – uma eco-loja projetada em Lawrence, Kan., com grande estardalhaço. Duas outras lojas a seguiram, mas o conceito logo morreu.

Hoje, Wal-Mart está mais sério, mas o ceticismo permanece. Jeffrey Hollender é o presidente da Seventh Generation, um fabricante de produtos atóxicos para uso doméstico, de Burlington, Vt. Embora Scott tenha se encontrado com Hollender em Bentonville, e oferecido para comercializar alguns de seus produtos, Hollender declinou da oferta. “Talvez pudéssemos vender muito mais produtos através de pontos-de-venda em massa, mas não estaremos seguindo nossos valores e ajudando o mundo a tornar-se um lugar melhor, se para isso tivermos que vender a alma”, afirma.

Scott sabe que há críticos que ele jamais conquistará. E sabe que nem todos no Wal-Mart compartilham essa visão. Mas ele está certo de que uma pessoa o fará. Na metade do evento sobre sustentabilidade, aquele no qual Al Gore apresentou o filme, Scott fez o que os executivos do Wal-Mart fazem quando querem atrair a atenção das pessoas: invocam o nome de Sam Walton.

“Há aqueles que julgam que essa visão é alheia àquilo em que Sam Walton acreditava, e que Sam Walton focava exclusivamente nos clientes, quando baixava os preços para que uma pessoa média pudesse ter um padrão mais alto”, disse Scott. “O que as pessoas esquecem é que não havia ninguém mais disposto a mudar. Sam Walton fez o que era certo para sua época. Sam adorava a natureza. E ele adorava a idéia de construir uma empresa que durasse. Eu acredito que Sam Walton teria, na verdade, abraçado os esforços do Wal-Mart para melhorar a qualidade de vida de nossos clientes e associados, fazendo aquilo que precisamos fazer em sustentabilidade”.

Então, ele lançou um desafio: “Que outra empresa no mundo faria isso? Esta empresa tem um posicionamento único. Não seremos julgados por nossas aspirações. Seremos julgados por nossas ações.” Disso ninguém duvida. Afinal de contas, trata-se do Wal-Mart. O mundo inteiro está de olho. **F**

MARC GUNTHER, jornalista da FORTUNE, pode ser contatado através do e-mail [mgunther@fortunemail.com](mailto:mgunther@fortunemail.com)

TRADUÇÃO de Gotcha Idiomas

© 2006 Time Inc. Todos os direitos reservados. Traduzido da revista FORTUNE e publicado com permissão da Time Inc. A reprodução, de qualquer maneira, em qualquer idioma, no todo ou em parte, é proibida.

**Na unidade  
Wal-Mart, em  
Denver, há  
calçadas feitas  
de pistas  
recicladas de  
aerportos**



A MÁQUINA VERDE

# O EXEMPLO QUE VEM DO BRAS

**Filial do Wal-Mart entra na onda verde e vira peça-chave na nova filosofia do grupo**

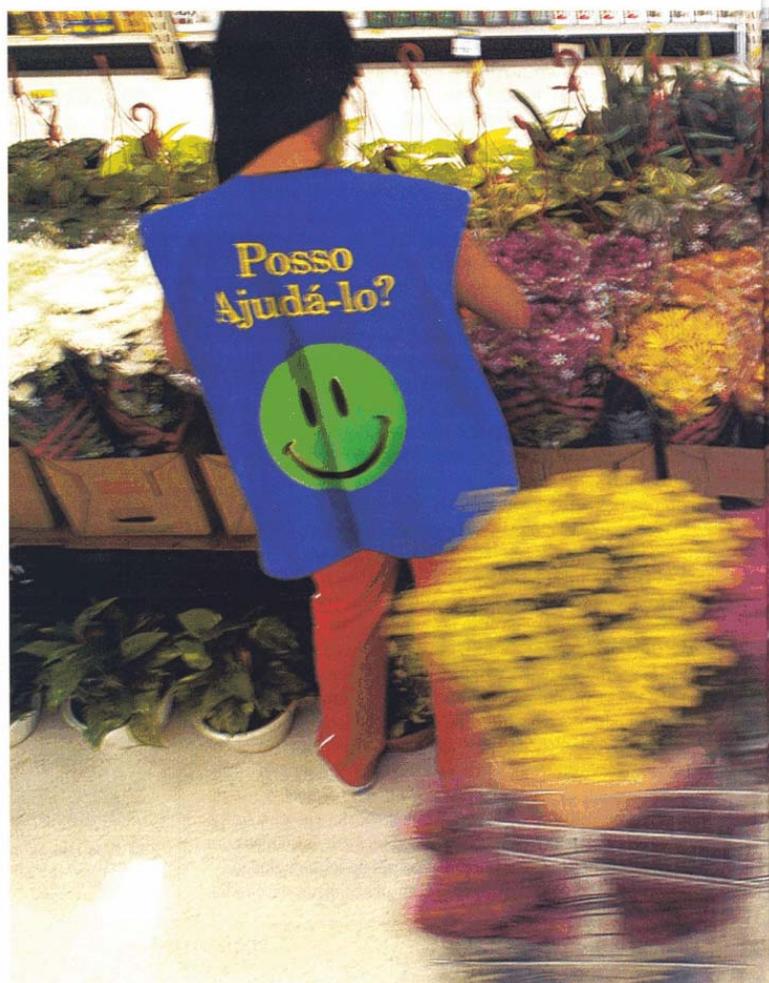
DARCIO OLIVEIRA

**A**té bem pouco tempo atrás seria improvável ver em um mesmo evento executivos do Wal-Mart e representantes das ONGs W.W.F e Greenpeace – a menos que esse evento fosse num ringue de boxe. É que organizações ambientalistas costumam estar, invariavelmente, em lados opostos aos das grandes corporações. Os interesses não convergem. Ou melhor, não convergiam. Na semana passada, os “inimigos” se confraternizaram em São Paulo, num seminário que durou dois dias e teve como palco o auditório do hotel Clarion, em Alpha-ville. **O assunto era sustentabilidade ou, dito de outra forma, discutir como o Wal-Mart do Brasil poderia se inserir na meta mundial do grupo de se tornar uma potência verde, preocupada com a saúde do planeta.** Vicente Trius, o presidente da filial brasileira, acompanhado de Wilson Mello, presidente do Instituto Wal-Mart, apresentou seus projetos aos colegas americanos, aos ambientalistas e aos profissionais da consultoria BluSkye, a mesma que auxiliou o CEO mundial, Lee Scott, a iniciar sua cruzada ecológica. O seminário terminou com uma certeza: o Brasil terá papel fundamental nessa recém-criada filoso-

fia da turma de Scott. É uma operação nova, mais fácil de aderir às mudanças, e conhece como nenhum outro país um elemento-chave para o sucesso da onda verde: combustíveis alternativos, que reduzem o consumo de energia e a emissão de poluentes.

Na quinta-feira 10, em mais uma inauguração de loja do Wal-Mart, des-

sa vez em São José do Rio Preto (SP), os brasileiros provaram estar antenados com os princípios da matriz. No estacionamento da nova unidade, o asfalto foi substituído por grama e concreto. “Com isso, evitamos usar um produto derivado de combustível fóssil”, explica Mello. Dentro da loja, e de todas as que o Wal-Mart inaugurou neste ano, já foi



## Negócios

# IL



MELLO, DO INSTITUTO WAL-MART: biomassa nas lojas

implementado um projeto que reduz em 20% o consumo de energia. A empresa substituiu as lâmpadas tradicionais por lâmpadas T5 (fluorescentes e mais eficientes) e mudou o layout das lojas com o intuito de aproveitar melhor a iluminação natural. Como? Usando vidros na cobertura e abusando de áreas abertas. “Além disso, alteramos

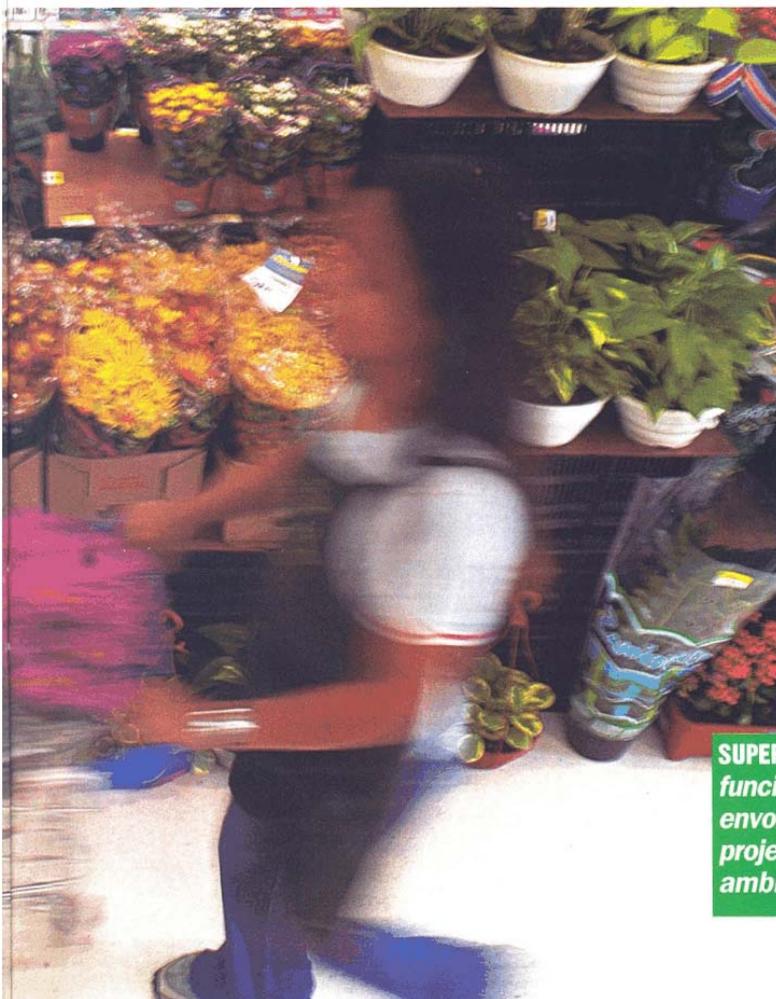
as cores em certos departamentos das lojas para tornar o ambiente naturalmente mais claro”, diz Mello. A altura do teto dos novos supermercados também foi reduzida em 20%. Com isso, tornou-se possível diminuir em 10% o consumo de ar-condicionado.

O aparelho de ar-condicionado, aliás, foi substituído. Sai o equipamento tra-

dicional e entra um novo que não usa gás CFC, nocivo ao meio ambiente. O mesmo ocorreu no sistema de refrigeração das áreas “frias” dos supermercados. Eles ganharam uma tecnologia chamada Glycol Polipropileno, mais eficiente e que também não usa o CFC. **“Estamos aproveitando ainda o calor gerado nas casas de máquinas para aquecer a água que usamos nos lavatórios”**, conta o presidente do Instituto Wal-Mart. Além das mudanças estruturais, a rede está repetindo no Brasil a filosofia de Scott na negociação com fornecedores: quem abraçar a causa verde terá a “simpatia” do Wal-Mart. E a simpatia do Wal-Mart em qualquer transação comercial vale ouro. Um bom exemplo das relações mais estreitas com parceiros pode ser verificado entre os fornecedores de alimentos orgânicos. A filial está aumentando consideravelmente a oferta deste tipo de alimento nas gôndolas. “Teremos o maior mix de orgânicos com o menor preço”, garante Mello.

Mas de todas as iniciativas, a que mais chamou a atenção do board do Wal-Mart foi o programa implementado em supermercados do Nordeste. Em duas lojas de Maceió (AL) e uma em Teresina (PI), a empresa vem substituindo toda a matriz energética. As unidades estão se servindo de fontes como biomassa (energia gerada a partir do bagaço de cana) e gás natural e utilizando também as PCHs (pequenas centrais hidrelétricas, que não agride o meio ambiente). “Nessas lojas, reduzimos o consumo em 15%”, afirma Mello. Eis um grande diferencial brasileiro. A filial tem sido cada vez mais procurada como fonte de conhecimento sobre energia alternativa. Com o firme propósito do CEO Lee Scott de substituir a gasolina de sua frota de caminhões (a segunda maior dos EUA) por etanol ou biodiesel, o Brasil passa a ser prioridade nos planos verdes da matriz. “Em breve, poderemos liderar um

programa de exportação de álcool e biodiesel para os EUA”, sugere Mello. “Estamos fazendo um bem ao meio ambiente, ao planeta e aos nossos negócios. Essa é a filosofia”, conclui o executivo. **E**



**SUPERCENTER:**  
funcionários  
envolvidos nos  
projetos  
ambientais

## ANEXO C – MATÉRIA REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS, Set. 2007

INSPIRAÇÃO PARA INOVAR

**ÉPOCA** **NEGÓCIOS**

www.epocanegocios.com.br

R\$ 9,90 / Nº 7 / SETEMBRO 2007

**"A CRISE SÓ COMEÇOU"**  
É o que afirma o inglês Edward Chancellor, o grande historiador das bolhas financeiras

**CRASH!**  
Uma pesquisa exclusiva revela até que ponto o caos nos aeroportos e as tragédias da aviação mancharam a reputação das companhias aéreas

**MEU LIVRO PREDILETO É...**  
As obras que inspiram gênios dos negócios como Steve Jobs e Phil Knight

**IDÉIAS QUE VIRAM MARCAS**  
Como funciona o estúdio de design de Índio da Costa. Dele saem algumas das inovações mais bem-sucedidas da indústria nacional

**O QUE VOCÊ PODE APRENDER COM A MAIOR EMPRESA DO MUNDO**

Fomos à sede do WAL-MART para conhecer em detalhes sua surpreendente estratégia para se transformar de vilão em herói do meio ambiente  
E MAIS: A ofensiva da Natura para se manter à frente na corrida ambiental no Brasil

EDITORIA GLOBO

1158 33415872 00007  
9 779810 87007

A ESTRÉIA DA COLUNA DE OSCAR MOTOMURA :: MAX GEHRINGER :: ROBERT SAMUELSON

C A P A

*LEE SCOTT, O CEO DO WAL-MART Ele abraçou a causa verde. Mas os críticos acham o modelo de negócios da empresa insustentável*

O WAL-MART, A MAIOR EMPRESA DO PLANETA, CONQUISTOU A SIMPATIA DE AMBIENTALISTAS E DESLANCHA A MAIS AMBICIOSA ESTRATÉGIA DO MUNDO DOS NEGÓCIOS PARA SE CONVERTER DE VILÃO EM HERÓI DO MEIO AMBIENTE. ELE PODE MUDAR – RADICALMENTE – O MODO COMO AS COMPANHIAS OPERAM EM ESCALA GLOBAL

POR CYNTHIA ROSENBERG, DE BENTONVILLE — FOTO LEE EMMERT



# POR DENTRO DA REVOLUÇÃO VERDE

L. F. FRAUÃO, TATÓ ARAÚJO

setembro 2007 ÉPOCA NEGÓCIOS 101

## C A P A

# V

arginha, Minas Gerais. O empresário Sydney Marques de Paiva, presidente do Café Bom Dia, fabricante de cafés finos, pede desculpas pela bagunça quando iniciamos uma visita pela empresa. Ele está fazendo uma pequena reforma num canto da fábrica para abrir espaço a novas máquinas. Decidiu fazer isso depois de conversar com Al Gore. Eles estiveram juntos na sede do Wal-Mart, em Bentonville, interior do Arkansas, em julho do ano passado. Al Gore havia sido convidado por Lee Scott, o presidente mundial da rede de varejo, para apresentar seu documentário *Uma Verdade Inconveniente* a um grupo de funcionários e fornecedores. O mineiro Paiva, que desde 2003 fornece café produzido sem aditivos químicos ao Wal-Mart, fora convocado para participar da sessão e convidado a falar sobre seu negócio para o ex-vice-presidente americano. "Eu estava mostrando os produtos quando Al Gore perguntou que tipo de energia era usado na nossa fábrica", diz Paiva. "Quando eu disse que iria trocar os torradores de grãos a lenha por máquinas a gás, ele falou: 'Você vai trocar uma fonte de energia renovável por uma outra não renovável? Não faça isso.'" O empresário seguiu o conselho e encomendou outros equipamentos. Com eles, a fábrica do Bom Dia passa a ser 100% suprida por energia de biomassa. A empresa também está diminuindo a quantidade de papelão usada nas caixas que levam os pacotes de café de Varginha para os Estados Unidos. O objetivo é atender à solicitação do Wal-Mart de que as embalagens sejam reduzidas ao mínimo possível.

Seattle, Washington. Os executivos da The Fishin'

Company acompanham de perto a temporada de pesca do salmão que acontece a centenas de quilômetros ao norte dali, no Alasca. Desde que o governo local passou a controlar a atividade, de forma a coibir práticas predatórias, o período em que os pescadores têm autorização para sair em seus barcos e jogar as redes ao mar varia ano a ano. Isso altera também a quantidade de peixe que eles podem fornecer à empresa, que depois vende os filés congelados ao Wal-Mart. "Optamos pelo salmão do Alasca porque lá a pesca é controlada, ao contrário do que acontece na Rússia", diz o indiano Manish Kumar, presidente da The Fishin' Company.

Em janeiro de 2006, Kumar também esteve em Bentonville. Foi participar de uma reunião com outros fornecedores na qual foram apresentados à certificação do Marine Stewardship Council (MSC), uma organização internacional que atesta práticas de pesca responsável. Em menos de cinco anos, o Wal-Mart espera vender em seus supermercados nos Estados Unidos apenas peixes capturados na natureza que venham com o selo do MSC. "Antes de ser apresentado ao tema, eu não sabia nada sobre espécies ameaçadas ou conservação marinha", afirma Kumar. "Depois daquele encontro, o assunto tornou-se crítico para o meu negócio." Agora a The Fishin' Company precisa identificar pescadores mundo afora dispostos a continuar seu trabalho com a garantia de não ameaçar a sobrevivência das espécies que tiram do mar.

Kumar e Paiva são empresários em países diferentes e em negócios distintos. Mas ambos estão trabalhando para tornar suas companhias menos agressivas ambientalmente graças à influência de um cliente em comum, o Wal-Mart. Suas empresas estão na ponta de uma revolução que está

## OS NÚMEROS DO GIGANTE

O Wal-Mart é a maior empresa do planeta. Tudo que diz respeito ao varejista tem dimensões grandiosas: a operação, a cadeia de suprimentos e o impacto no meio ambiente

<p>» AS VENDAS FORAM DE <b>US\$ 345 bi</b> NO ANO PASSADO</p>	<p>» POSSUI <b>1,9 milhão</b> DE FUNCIONÁRIOS</p>	<p>» TEM MAIS DE <b>60 mil</b> FORNECEDORES</p>	<p>» ESTÁ EM <b>15 países</b> INCLUINDO OS EUA</p>
<p>» POSSUI <b>6,7 mil</b> LOJAS NO MUNDO</p>	<p>» GLOBALMENTE <b>176 milhões</b> DE PESSOAS VISITAM AS LOJAS TODA SEMANA</p>	<p>» NO EUA É O <b>nº1</b> ENTRE OS CONSUMIDORES PRIVADOS DE ENERGIA</p>	<p>» AS EMISSÕES DE CO<sub>2</sub> CHEGAM A <b>19,2 milhões</b> DE TONELADAS POR ANO</p>

## SELIGMANN, O BIOLOGO, LEVOU O HERDEIRO DO WAL-MART A MERGULHAR EM GALÁPAGOS E CONHECER O PANTANAL

transformando os padrões ecológicos e a gestão dos negócios da maior companhia do planeta – e que já começa a afetar sua rede de fornecedores, espalhada pelos cinco continentes. É uma força de mudança extraordinária, capaz de levar a revolução ambientalista a paragens onde ela não chegaria por conta própria.

Desde que o CEO Lee Scott abraçou publicamente a causa verde, menos de dois anos atrás, o Wal-Mart vem colocando em prática uma das iniciativas mais abrangentes já vistas no mundo dos negócios. Ela é ancorada em três metas ambiciosas: reduzir a zero a geração de lixo (a maior parte dos resíduos gerados nos supermercados sempre acabou nos aterros sanitários), ter 100% do suprimento de energia vindo de fontes renováveis (nos Estados Unidos, onde está a principal operação da companhia, boa parte da energia é suprida pela queima do carvão, que contribui para o aquecimento global) e vender produtos que não ameacem os recursos naturais e o meio ambiente (os milhares de itens vendidos nas prateleiras dos grandes varejistas são muitas vezes fabricados sem se considerar aspectos ecológicos ou sociais).

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

Foi Seligmann quem ajudou a plantar essa idéia no varejista de Bentonville. Há cerca de quatro anos, ele se aproximou de Rob Walton, presidente do conselho de administração do Wal-Mart e um dos filhos do fundador. Num primeiro momento, limitou-se a levar Walton para passeios em regiões

de natureza privilegiada. Eles fizeram mergulhos nas Ilhas Galápagos e na Costa Rica, caminhadas em Madagascar e passeios de barco no Pantanal mato-grossense. Logo, Seligmann, um biólogo que cresceu numa família de homens de negócios, começou a usar exemplos palpáveis para explicar a Walton de que ma-

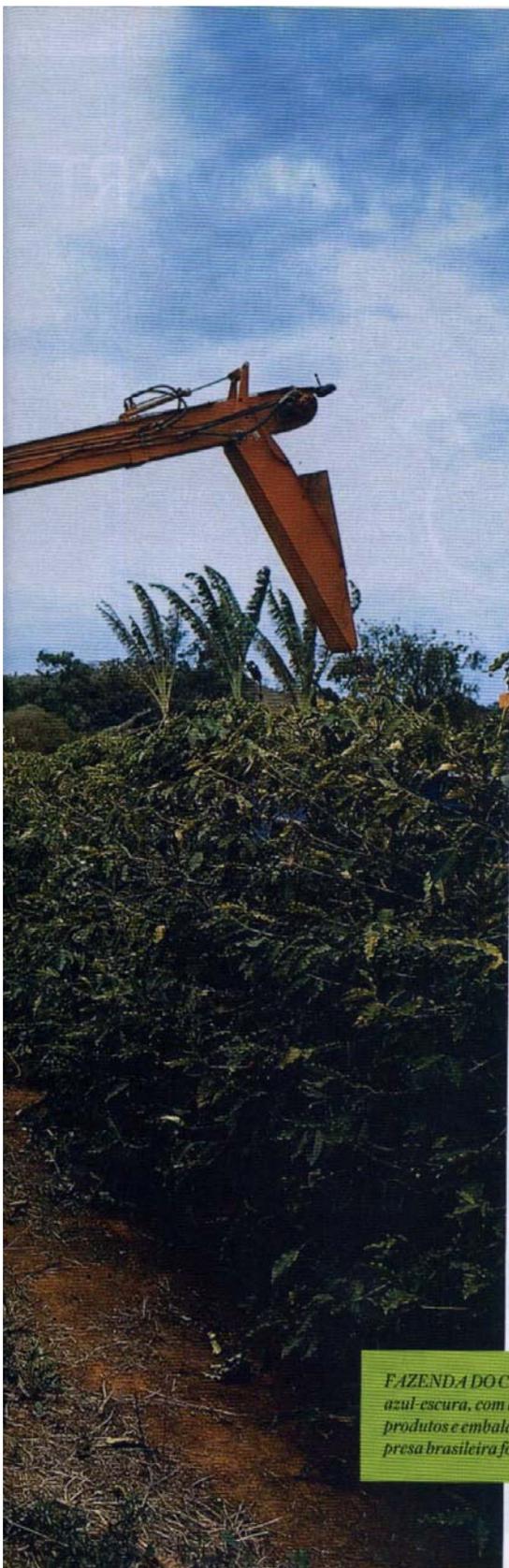
neira a degradação da natureza influencia o negócio do Wal-Mart e vice-versa. Um exemplo: o varejista é um dos maiores vendedores de pescado no mundo. Nos oceanos, a população de muitas espécies de peixe está diminuindo, graças à poluição ou à exploração excessiva. O cenário representa um risco para o Wal-Mart, que pode ter o suprimento e as vendas de um de seus principais itens comprometidos. Ao criar formas de incentivar a conservação marinha, a rede poderia inverter o jogo: garantir a oferta de pescado, beneficiar o seu negócio e proteger o meio ambiente. Além de melhorar sua imagem.

### O IMPACTO DO GIGANTE

Depois que Lee Scott passou a participar das conversas sobre negócios e conservação, a CI e a consultoria Blue Sky Sustainability foram contratadas para fazer uma investigação detalhada dos danos que a operação gigantesca do Wal-Mart provoca no meio ambiente. A empresa é o maior consumidor privado de energia dos Estados Unidos e tem uma das maiores frotas de caminhões do país. Suas emissões de gases do efeito estufa são comparáveis às da Eslovênia. O lixo que o Wal-Mart espalha pelo planeta vem dos fornecedores – principalmente na forma de embalagens – e da operação das lojas. O gigante também costumava ignorar como eram fabricados os produtos que expunha em suas prateleiras. O que os consultores fizeram foi dimensionar o impacto total da empresa e sugerir formas de ação. Em poucos meses, foi montado um plano voltado para as áreas consideradas críticas, nas quais poderiam ser gerados os maiores benefícios: lixo, clima e produtos. O plano foi anunciado com pompa por Scott no dia 24 de outubro de 2005, num discurso intitulado “Liderança do Século 21”. “Se o Wal-Mart fosse um país, seria o 20º maior do mundo. Se fosse uma cidade, seria a quinta maior da América. As pessoas esperam muito de nós e elas têm o direito de ter essa expectativa”, afirmou Scott. “Graças ao nosso tamanho e escopo, podemos ter um impacto grande no mundo, talvez como nenhuma companhia antes de nós.” E mais: “Na



C A P A



*FAZENDA DO CAFÉ BOM DIA, EM VARGINHA, MG O sujeito de jeans e camiseta azul-escuro, com as mãos na barra da colheitadeira, é Matt Kistler, vice-presidente de produtos e embalagens do Wal-Mart. O bom comportamento social e ecológico da empresa brasileira foi determinante na bora de assinar o contrato com a rede americana*

## UM MUNDO PARA O OUTRO

medida em que ampliamos nossa presença global, os problemas do meio ambiente são os nossos problemas. Não existem dois mundos, um mundo do Wal-Mart e um outro mundo".

Nunca houve na história uma corporação do tamanho do Wal-Mart. A empresa lidera o ranking global da revista *Fortune*. Suas vendas alcançaram US\$ 345 bilhões no ano passado. A rede tem 1,9 milhão de funcionários e quase 7 mil lojas espalhadas por 15 países – está iniciando, sob protestos de comerciantes locais, sua operação na Índia. É o maior varejista do México, o segundo da Inglaterra e o terceiro do Brasil. No mundo todo, 176 milhões de pessoas visitam seus supermercados toda semana. "O Wal-Mart não é apenas uma rede de varejo", escreveu o jornalista americano Charles Fishman no livro *The Wal-Mart Effect*. "Ele influencia onde nós compramos, o que compramos e que preços pagamos. (...) É a mais poderosa e influente companhia do planeta." A empresa possui mais de 60 mil fornecedores e gastou mais de US\$ 200 bilhões na compra das mercadorias que abasteceram suas lojas no ano passado. Uma decisão sua pode afetar a maneira como um produto é fabricado, embalado ou transportado. Determina seu preço, suas vendas e o trabalho de todos os profissionais envolvidos na cadeia. Ainda que outros varejistas – como a Target, nos Estados Unidos, ou o Marks & Spencer, no Reino Unido – também venham promovendo avanços ambientais importantes em suas operações, nenhum tem musculatura para provocar mudanças em larga escala como o Wal-Mart. Ao elevar seus padrões ecológicos, a rede provoca um efeito dominó capaz de atingir empresas de todos os setores – de pescadores no Alasca a produtores de algodão na Turquia e fabricantes de brinquedos na China.

Até o discurso de Scott, o Wal-Mart jamais havia demonstrado inclinação pela idéia da sustentabilidade. Ao contrário: a empresa sempre foi uma das mais combatidas do mundo por suas práticas sociais e ambientais. Nos Estados Unidos, existem organizações dedicadas exclusivamente a expor ao público as contradições da companhia. Para manter sua política de preços baixos, ela precisa controlar seus custos e economizar cada centavo. Ao longo das décadas, o Wal-Mart vem sendo acusado de espremer as margens de seus fornecedores, forçando-os a trabalhar no limite e adotar

C A P A

# O MAPA DO MUNDO WAL-MART

O WAL-MART PERSEGUE OBJETIVOS AMBICIOSOS: TER 100% DO SUPRIMENTO DE ENERGIA VINDO DE FONTES RENOVÁVEIS, GERAR DESPERDÍCIO ZERO E VENDER PRODUTOS QUE NÃO AMEACEM O MEIO AMBIENTE. PARA ALCANÇÁ-LAS, FORAM CRIADOS GRUPOS DE TRABALHO COM A PARTICIPAÇÃO DE ESPECIALISTAS EXTERNOS (DA ACADEMIA, DO GOVERNO E DE ONGS). CONHEÇA O CONTEXTO E AS AÇÕES DE CADA GRUPO:

## GASES DO EFEITO ESTUFA

- » O Wal-Mart contribui para o aquecimento global com o consumo de energia e de combustível
- » Nos EUA, 23 lojas estão sendo abastecidas por energia solar. A meta é ter lojas 30% mais eficientes em energia

## LOGÍSTICA GLOBAL

- » Os caminhões do Wal-Mart consomem 500 milhões de litros de diesel por ano. O objetivo é dobrar a eficiência da frota
- » Mudanças nos veículos vão reduzir as emissões e poderão gerar uma economia anual de US\$ 400 milhões

## PRÉDIOS VERDES

- » A rede de varejo é criticada pela quantidade de materiais e de energia usados em seus supermercados
- » Novas tecnologias de construção estão sendo adotadas, como o uso de energia solar e iluminação por LED

## EMBALAGENS

- » Quanto maior a embalagem, maior o gasto com transporte e maior a geração de lixo
- » A empresa estima que uma redução de 5% no total de embalagens pode gerar uma economia de US\$ 3,4 bilhões

## OPERAÇÕES

- » Os resíduos das lojas e dos fornecedores (como plástico e caixas de papelão) viram lixo
- » No Brasil, catadores de rua cuidam da reciclagem de algumas lojas. A iniciativa ganhou reconhecimento da matriz

## ELETRÔNICOS

- » Alguns produtos, apesar de seguros para o uso, liberam substâncias tóxicas quando vão para o lixo
- » Os computadores comprados pela rede já atendem à legislação europeia sobre uso de substâncias nocivas

## JÓIAS

- » Os metais usados nas jóias vendidas pela rede podem ser extraídos por mineradoras irresponsáveis do ponto de vista social e ambiental
- » O grupo está trabalhando para identificar a cadeia de custódia dos metais

## QUÍMICOS INTENSIVOS

- » Ainda não existe conhecimento específico sobre o impacto para a saúde de alguns produtos químicos usados pela indústria
- » Foi iniciado um estudo para mapear todos os produtos químicos nocivos usados pelos fornecedores

## TÊXTEIS

- » Uma venda recorde de roupas de ioga de algodão orgânico despertou a rede para o interesse dos consumidores por esse material
- » Em 2006, a rede tornou-se o maior comprador mundial de algodão orgânico, que é usado, por exemplo, na fabricação de roupas de bebê de sua marca

## PESCA, ALIMENTOS E AGRICULTURA

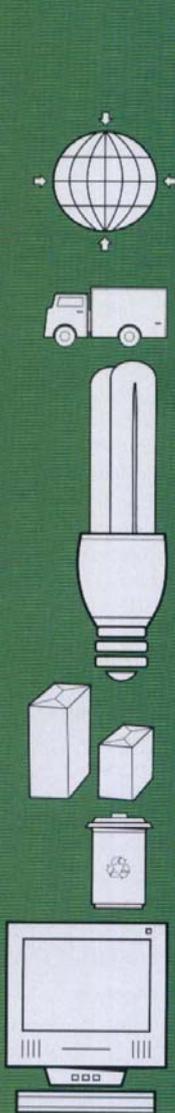
- » A população de várias espécies de peixes está em declínio. O Wal-Mart é um dos maiores vendedores mundiais de pescados
- » A empresa comprometeu-se a só comprar, em três a cinco anos, peixes capturados no mar com certificação ambiental

## PRODUTOS FLORESTAIS

- » Grande parte da madeira usada na construção e na indústria é extraída de forma ilegal ou ambientalmente irresponsável
- » A rede começou a informar os fornecedores sobre processos de certificação da madeira

## CHINA

- » O país, que tem o Wal-Mart como importante parceiro comercial, está na mira dos ambientalistas pelo impacto causado por seu crescimento
- » A empresa, que também opera lojas na China, tem planos de se aproximar do governo e de fabricantes locais



## UMA PESQUISA MOSTROU QUE A EMPRESA PERDERA DE 2% A 8% DE CONSUMIDORES POR CAUSA DA MÍDIA NEGATIVA

práticas trabalhistas condenáveis. Empresas que fornecem ao Wal-Mart são acusadas de pagar salários baixos e limitar ao máximo os benefícios. A lista de transgressões do varejista ainda incluiria a discriminação de mulheres e minorias, a compra de artigos fabricados por

mão-de-obra semi-escrava e a destruição do comércio local. Recentemente, por exemplo, o temor em relação a sua chegada provocou a resistência dos comerciantes de Los Cabos, na Baixa Califórnia, o último dos 31 estados mexicanos onde a empresa ainda não havia fincado a sua bandeira. O lugar abriga 1,2 mil pequenos negócios. "Esse comércio vai desaparecer por completo se nada for feito", diz Sebastián Alvarez, um comerciante local. A subsidiária mexicana, chamada Walmex – que lançou seu plano de sustentabilidade em julho deste ano, com a participação de Juan Rafael Elvira, ministro do Meio Ambiente do México – também é criticada por adotar a mão-de-obra de 19 mil adolescentes, que trabalham como empacotadores, sem pagar a eles um centavo. São tratados como voluntários, o que é permitido por lei, e só recebem as gorjetas dadas pelos clientes.

No campo dos danos ao planeta, as críticas ao Wal-Mart vão de violações a leis ambientais em diversos estados americanos à poluição gerada por seus veículos e pelo tráfego de consumidores no entorno das lojas. Tudo isso, somado à visibilidade que a empresa ganhou com sua expansão internacional, afeta seriamente sua imagem. Em 2004, um relatório da consultoria McKinsey, tornado público pela ONG Wal-Mart Watch, que acompanha criticamente a atuação da empresa, apontou que entre 2% e 8% dos consumidores da rede tinham parado de frequentar suas lojas por causa das notícias ruins veiculadas na imprensa. O documento trazia recomendações para que a companhia trocasse sua atitude defensiva por uma postura proativa, "tornando-se um modelo em alguma questão importante para a sociedade". Neste ano, um estudo da Communications Consulting Worldwide alegou que, se o Wal-Mart tivesse a reputação de sua concorrente Target, suas ações na bolsa valeriam 4,9% mais – e melhorar os resultados para os acionistas tem sido uma preocupação crescente em Bentonville. Desde que Scott assumiu a presidência, em 2000, o preço das ações vem caindo. Em agosto passado, a companhia provocou rebuliço no mercado ao informar que reduzira a expectativa de lucro

para 2007, devido a problemas na operação e aos efeitos da desaceleração da economia nos bolsos dos consumidores americanos.

"Ao adotar uma estratégia ambiental, o Wal-Mart não só melhora a sua imagem como consegue incrementar seus resultados financeiros", afirma David Nassar, diretor da Wal-Mart Watch.

"E, veja, não há nada errado aí. Eles estão olhando para a questão ambiental de uma maneira séria e nós aplaudimos isso. Mas é importante lembrar que 80% do que a empresa chama de 'sustentabilidade', um conceito amplo que deveria englobar fatores sociais, significa apenas 'meio ambiente'." Em apresentações sobre a companhia, Scott cita aspectos como a oferta de novos planos de saúde para os funcionários e o compromisso de estimular a promoção da diversidade.

### METAS AGRESSIVAS

Vários aspectos chamam a atenção na iniciativa verde do Wal-Mart. Um dos mais interessantes é que, na tentativa de provar que a preocupação ecológica é boa para os negócios, a companhia está recorrendo a seus princípios tradicionais de busca aguerrida por custos baixos e eficiência. "Depois que Lee estabeleceu metas ambientais agressivas, a velocidade com que fazemos as coisas aumentou e novas oportunidades de economia surgiram", diz Charles Zimmerman, vice-presidente de desenvolvimento de novos formatos. As três grandes metas da empresa foram desdobradas em diversos objetivos específicos. Zimmerman é um dos responsáveis por garantir que o Wal-Mart atinja um deles: fazer com que as lojas existentes sejam 25% mais eficientes no consumo de energia e criar modelos novos, 30% mais eficientes. Em sua sala em Bentonville, ele fica cercado por engenhocas que as empresas enviam ao Wal-Mart para testes. "Este equipamento é um sistema de iluminação para estacionamentos que ainda nem é fabricado comercialmente. Saiu do laboratório da GE diretamente para nós", afirma, mostrando um protótipo. "Não há lâmpadas, apenas fileiras de LEDs, uma tecnologia de iluminação muito mais eficiente e de menor impacto ambiental. É mais caro, mas em dois anos o investimento se paga."

Dois anos atrás, o Wal-Mart criou duas lojas experimentais – uma em região de clima frio (Aurora, no Colorado) e outra em clima quente (McKinney, no Texas) – para testar soluções que possam reduzir os danos dos supermercados

à natureza. Brent Allen, o gerente da loja de McKinney, parece orgulhoso do trabalho. "Todos os meses recebo pessoas de vários países interessadas em conhecer o que fazemos aqui", diz ele, enquanto passamos por um enorme corredor repleto de refrigeradores com produtos à venda. À medida que caminhamos, as luzes internas das geladeiras, que também são pequenos LEDs, são acionadas por sensores de presença. O produto lá dentro só é iluminado quando chegamos perto. A tecnologia será instalada em cerca de 500 lojas por ano, gerando uma economia estimada de US\$ 2,6 milhões na conta de energia.

"Algumas tecnologias testadas aqui, como as turbinas de energia eólica, ainda são caras para ser usadas em grande escala", diz Allen. "Mas outras soluções já são adotadas em vários lugares." Uma delas é o controle geral de iluminação, presente em 2,7 mil das mais de 4 mil lojas do Wal-Mart nos Estados Unidos. Nesse sistema, sensores monitoram a quantidade de luz natural que entra por aberturas no teto e apagam as luzes internas nos horários mais claros. Fazer compras em McKinney, onde há luz natural, o pé-direito é mais baixo para economizar ar-condicionado e o estacionamento é cheio de árvores, é mais agradável que nas lojas tradicionais do Wal-Mart (veja desenho na pág. 110). No meio da entrevista, Allen foi abordado por uma senhora empurrando um carrinho cheio. "Eu moro numa cidade vizinha e gostei muito de sua loja. Parabéns. A partir de agora, vou fazer minhas compras aqui."

Outro aspecto marcante da estratégia ambiental é sua abrangência. A empresa tem hoje 13 grupos de trabalho que perseguem mudanças nas mais diversas áreas - de construções e logística a agricultura e produtos eletrônicos. Em vez de simplesmente abordar as questões tradicionais relacionadas a cada negócio - como qualidade e preço -, os profissionais

agora precisam fazer perguntas como: de onde vem o produto? Como ele é fabricado? Que substâncias contém? Como é transportado e embalado? É nessa investigação e no trabalho com os fornecedores que está o maior potencial de mudança. "Você continua trabalhando para conseguir as melhores decisões para o consumidor. A novidade é a lente pela qual passa a analisar essas decisões", diz o vice-presidente, Andy Ruben, que foi escolhido para coordenar a iniciativa de sustentabilidade depois de trabalhar 15 anos na área de estratégia do Wal-

Mart. Seu cargo vem impresso num cartão minúsculo. No verso, lê-se: este cartão consome 50% menos papel. "Esta pode ser a grande estratégia, a grande oportunidade de negócios das próximas décadas", diz Ruben. "Mas ainda estamos no jardim da infância."

A sustentabilidade já mexeu com um aspecto da cultura da empresa. Vista como fechada e centrada em seus processos internos, precisou abrir as portas a especialistas de fora para dar consistência e velocidade à iniciativa verde. Profissionais de ONGs, universidades e órgãos do governo americano, como a Environmental Protection Agency, participam dos grupos de trabalho. Algumas organizações até abriram escritórios em Bentonville. "Essas pessoas não foram chamadas porque queremos convencê-las a gostar de nós, mas porque têm pers-

pectivas que podem nos ajudar a ser melhores", diz Ruben.

Entre elas há ambientalistas que, no passado, rechaçavam a rede. Gente como Adam Werbach, ex-presidente do Sierra Club, um dos mais antigos grupos ambientalistas dos Estados Unidos. A Act Now, sua consultoria, foi contratada para desenvolver um programa de educação sobre sustentabilidade para os funcionários. Desde então, ele vem sendo acusado por antigos colegas de ter vendido a alma ao diabo. Numa reportagem recente da revista *Fast Company*,



*CESTA COM PODER O Wal-Mart vai dar nota aos fornecedores com base no grau de sustentabilidade dos seus produtos e processos. Isso pode forçar mudanças no mercado*

## O ECOLOGISTA DO WAL-MART QUER QUE WALL STREET OLHE PARA O DESEMPENHO DA EMPRESA E EXIJA MAIS

Werbach disse que já recebeu até ameaças, mas não se abala: "Meu objetivo é fazer com que Wall Street olhe para o desempenho ambiental do Wal-Mart e diga: uau, queremos mais disso".

Isso poderá acontecer um dia? Algumas projeções financeiras do Wal-Mart impressionam. O Rocky Mountain

Institute, outra ONG, está no grupo de trabalho que pretende dobrar a eficiência da frota de caminhões até 2015. Entre as mudanças, está a instalação de acessórios aerodinâmicos nos veículos que reduzem o atrito com o ar e otimizam o consumo de combustível, e de pequenos geradores que permitem manter o ar condicionado e o sistema de aquecimento ligados durante períodos de descanso do motorista, sem queimar diesel. Se alcançar a economia esperada para este ano, de 25%, os caminhões deixarão de jogar até 400 mil toneladas de CO<sub>2</sub> por ano na atmosfera. "Se a meta de dobrar a eficiência for atingida nos próximos anos, a economia pode chegar a US\$ 400 milhões por ano", diz Michael Ogburn, consultor do Rocky Mountain. Compare: o investimento anual de toda a iniciativa de sustentabilidade é de US\$ 500 milhões. Outra ação que poderá gerar um retorno gigantesco é a redução das embalagens. A meta é conseguir que os fornecedores reduzam as embalagens em 5% entre 2008 e 2013. A economia esperada é de US\$ 3,4 bilhões. Wall Street sabe ler esses números.

"Acho incrível trabalhar com embalagens, porque é algo que pode influenciar todo o resto", diz Matt Kistler, vice-presidente de marketing, pesquisa e "insights". O executivo quer ampliar a lista de fornecedores que já desenvolveram itens novos por sugestão do Wal-Mart. Um deles é a Unilever, que produziu um sabão líquido três vezes mais concentrado. O

consumidor faz a mesma quantidade de lavagens, mas o frasco, que era de 3 litros, agora tem apenas 1. "Pense na caixa de cereais matinais", diz Kistler. "Você abre e ainda encontra um pacote de plástico dentro. Será que precisamos mesmo das duas coisas?"

As referências sobre sustentabilidade estão por todos

os lados em seu escritório. Na entrada, há um quadro enorme com dados do consumo de materiais da bandeira Sam's Club. Nas prateleiras, livros sobre meio ambiente e negócios - como *Green to Gold*, de Daniel Esty e Andrew Winston, professores da Universidade Yale, e *Cradle to Cradle*, do arquiteto americano Bill McDonough, considerado por alguns como a bíblia do ecodesign. Em cima da mesa, a pauta de uma reunião sobre como explicar todo o esforço verde para o consumidor.

Da mesma maneira que pressionou seus fornecedores, nas últimas décadas, a ser mais baratos e eficientes, o Wal-Mart quer agora que eles sejam mais ecológicos. A ferramenta que ajudará a forçar essa mudança já está funcionando. Desde o início do ano, os fornecedores inserem dados sobre o conteúdo de suas embalagens e produtos numa área do site do varejista. Um sistema complexo analisa a quantidade de material reciclado usada, a relação entre a quantidade de produto e a quantidade de embalagem e as emissões de CO<sub>2</sub> resultantes da produção, entre outras métricas. O resultado é uma nota do quão "sustentável" é a mercadoria. "Isso vai mostrar às empresas como elas estão em relação aos concorrentes e como podem melhorar", diz Kistler. Também vai permitir que o Wal-Mart classifique - e escolha - os fornecedores segundo esse critério.

Desde que o plano ambiental ganhou força, fornecedores considerados mais avançados estão ganhando visibili-

### O ESFORÇO DE EDUCAÇÃO

Para conseguir provocar mudanças no negócio e influenciar o comportamento de fornecedores e consumidores, o Wal-Mart precisa ensinar os funcionários sobre sustentabilidade. Veja o que está sendo feito:

#### Nos Estados Unidos

➤ Os 1,3 milhão de empregados são convidados a aderir ao Programa de Sustentabilidade Pessoal e a estabelecer metas individuais de qualidade de vida (como adotar alimentação saudável) ou de cuidados com o meio ambiente (como usar menos o carro)

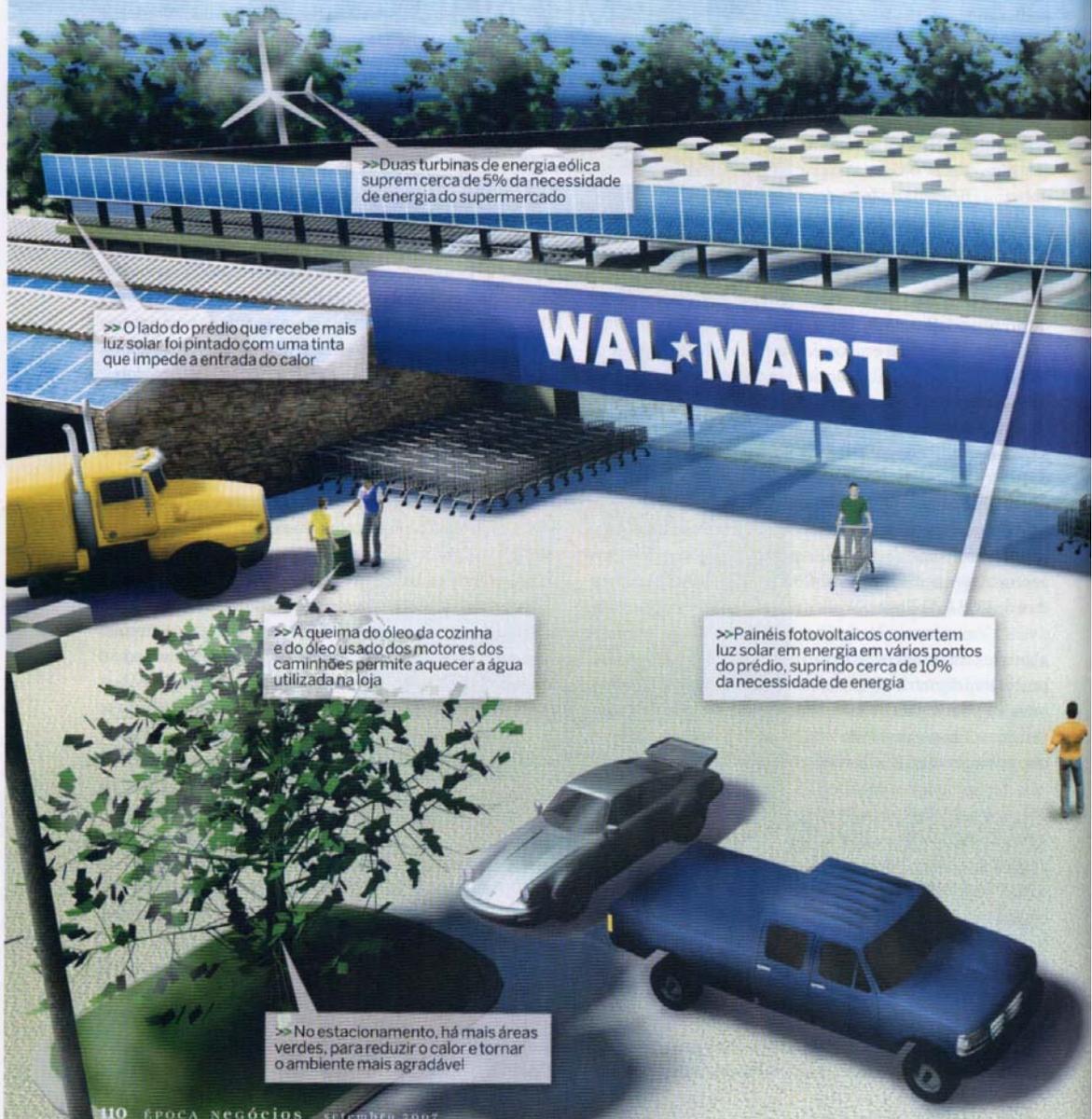
#### No Brasil

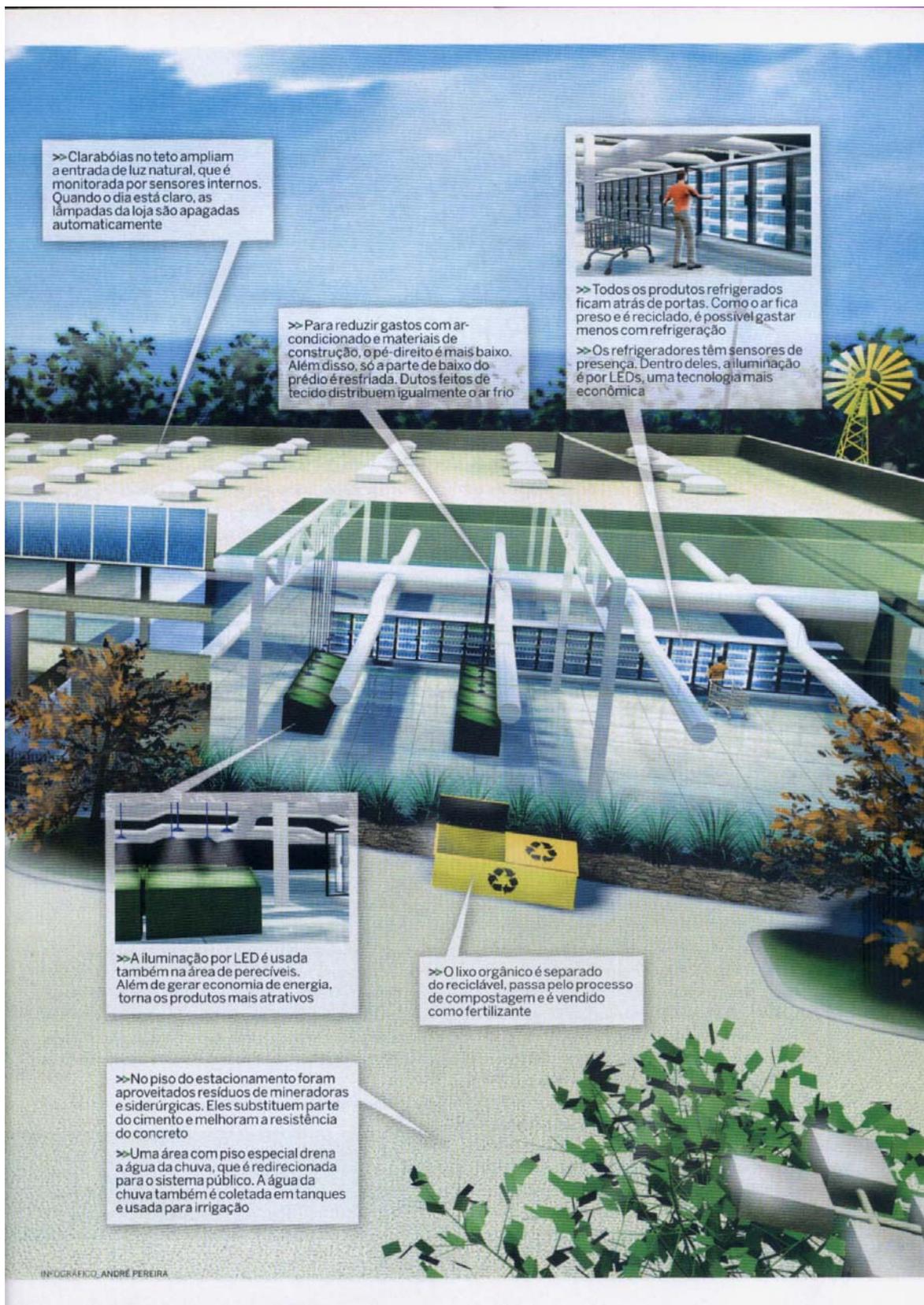
➤ A rede contratou o Instituto Akatu para dar aulas sobre sustentabilidade para os executivos e ampliar o entendimento sobre consumo consciente entre os 60 mil funcionários. Multiplicadores serão formados em temas que vão de água a finanças pessoais

C A P A

# A LOJA-MODELO

O WAL-MART CRIOU DOIS SUPERMERCADOS ESPECIALMENTE PARA TESTAR TECNOLOGIAS AMBIENTALMENTE AMIGÁVEIS. UM DELES É EM MCKINNEY, NO TEXAS. VEJA EXEMPLOS DO QUE É FEITO ALI:





C A P A

## POR DÉCADAS, A EMPRESA USOU SEU PODER PARA OBTER PREÇOS BAIXOS. AGORA, QUER PRODUTOS BARATOS E SUSTENTÁVEIS

dade. É o caso do Café Bom Dia. "É uma empresa exemplar do ponto de vista socioambiental", afirma Kistler, que em 2006 esteve em Varginha com um grupo de colegas. No início da década, o presidente Sydney Marques de Paiva não conseguia convencer os compradores do Wal-Mart nos Estados Unidos a aceitar seu produto. Em 2003, depois de analisar tendências de mercado internacionais, decidiu abandonar o uso de fertilizantes químicos e converteu toda a produção para a lavoura orgânica. Mais tarde, além do selo de produtor orgânico, o Bom Dia conquistou os selos Fair Trade, que atesta o preço justo na compra de pequenas famílias produtoras de café, e Rain Forest Alliance, que também trata de cuidados sociais e ambientais. Tudo isso aconteceu na época em que a rede americana começava a se interessar por sustentabilidade. "Nós tínhamos o que eles procuravam", diz Paiva.

Hoje, a marca Marques de Paiva é vendida nas prateleiras do Sam's Club ao lado dos pacotes de café da Starbucks. O relacionamento com o Wal-Mart fez crescer as exportações do Bom Dia, que alcançaram US\$ 17 milhões em 2006. No ano passado, a empresa chegou a ser homenageada durante uma reunião da alta direção em Bentonville. Primeiro, foi exibido um vídeo sobre a produção do café, ao som de *The Real Thing*, do U2. Depois, Adauto Marques de Paiva foi convidado a subir ao palco ao lado do filho Sydney. A platéia no auditório aplaudiu de pé. Lee Scott estava na primeira fila.

Um dos desafios do Wal-Mart é fazer o plano avançar fora dos Estados Unidos. A subsidiária brasileira já caminha a passos rápidos, na avaliação de seu presidente, o espanhol Vicente Trius. "Nossas três metas gerais, de lixo, clima e produtos, podem parecer muito ambiciosas, mas elas não têm nada de ilusórias", afirma. "Só a troca das lâmpadas para o modelo T5, mais eficiente, trará uma economia de 10% a 15%. E podemos chegar ao desperdício zero em cinco anos."

Em Salvador, uma cooperativa formada por 270 catadores, a Caec, é a responsável por coletar o lixo reciclável de 33 das 45 lojas da bandeira Bompreço, um dos braços da multinacional no Brasil. O projeto foi iniciado pelo Instituto Wal-Mart e recentemente ganhou destaque internacional ao ser escolhido pela matriz como uma ação exemplar na categoria impacto social. "Queremos replicar o modelo em todas as lojas do país em cinco anos", diz o presidente. "Mas

ainda precisamos definir o que fazer com o lixo orgânico."

Na área de produtos orgânicos, a meta de chegar a mil itens nas lojas até o fim do ano foi recentemente superada. "Já temos 1,4 mil itens em linha e o desafio agora é fazer o preço cair", afirma José Eduardo Cabral, vice-presidente comercial

do Wal-Mart Brasil. Mas o trabalho com fornecedores para reduzir o impacto ambiental e social das mercadorias ainda é lento. Meses atrás, os maiores fornecedores da empresa no Brasil receberam a orientação de implementar um projeto de produtos ou embalagens até o fim deste ano. Das cerca de 20 empresas procuradas para esta reportagem, somente a Nestlé confirmou estar trabalhando nisso, sem revelar detalhes. "Na teoria, a receptividade dos fornecedores é boa, mas a iniciativa ainda é muito tímida", diz Trius.

O plano ambiental de Lee Scott poderá mudar o planeta? "Se o Wal-Mart for firme na implementação, a oportunidade é ilimitada", diz Justin Ward, vice-presidente do Centro de Liderança Ambiental em Empresas da Conservação Internacional. "A companhia tem a chance de elevar o nível de performance ambiental a padrões inéditos."

David Nassar, da Wal-Mart Watch, acredita que não é possível ir tão longe. "Alguns aspectos centrais do modelo de negócios da rede, como o tratamento dado aos trabalhadores e às comunidades, jamais poderão ser classificados como sustentáveis", afirma. "Seria necessária uma mudança profunda aí, para a qual eles não demonstram disposição."

Em agosto, o público aguardava o lançamento do primeiro relatório global de sustentabilidade do Wal-Mart, com o detalhamento dos avanços e desafios em cada frente de atuação. A dificuldade de levantar dados atrasou a publicação. Scott certa vez afirmou que a empresa será julgada não por suas aspirações, mas por suas ações. O mundo todo está observando. **IN**

COM REPORTAGEM DE CATARINA GUEDES, ESTELA CAPARELLI E JOSÉ ALBERTO GONÇALVES

**VICENTE TRIUS, PRESIDENTE DO WAL-MART BRASIL** Metas de redução de lixo, contenção de energia e adequação de produtos já estão em uso, mas os fornecedores ainda não começaram a se mexer para alcançá-las

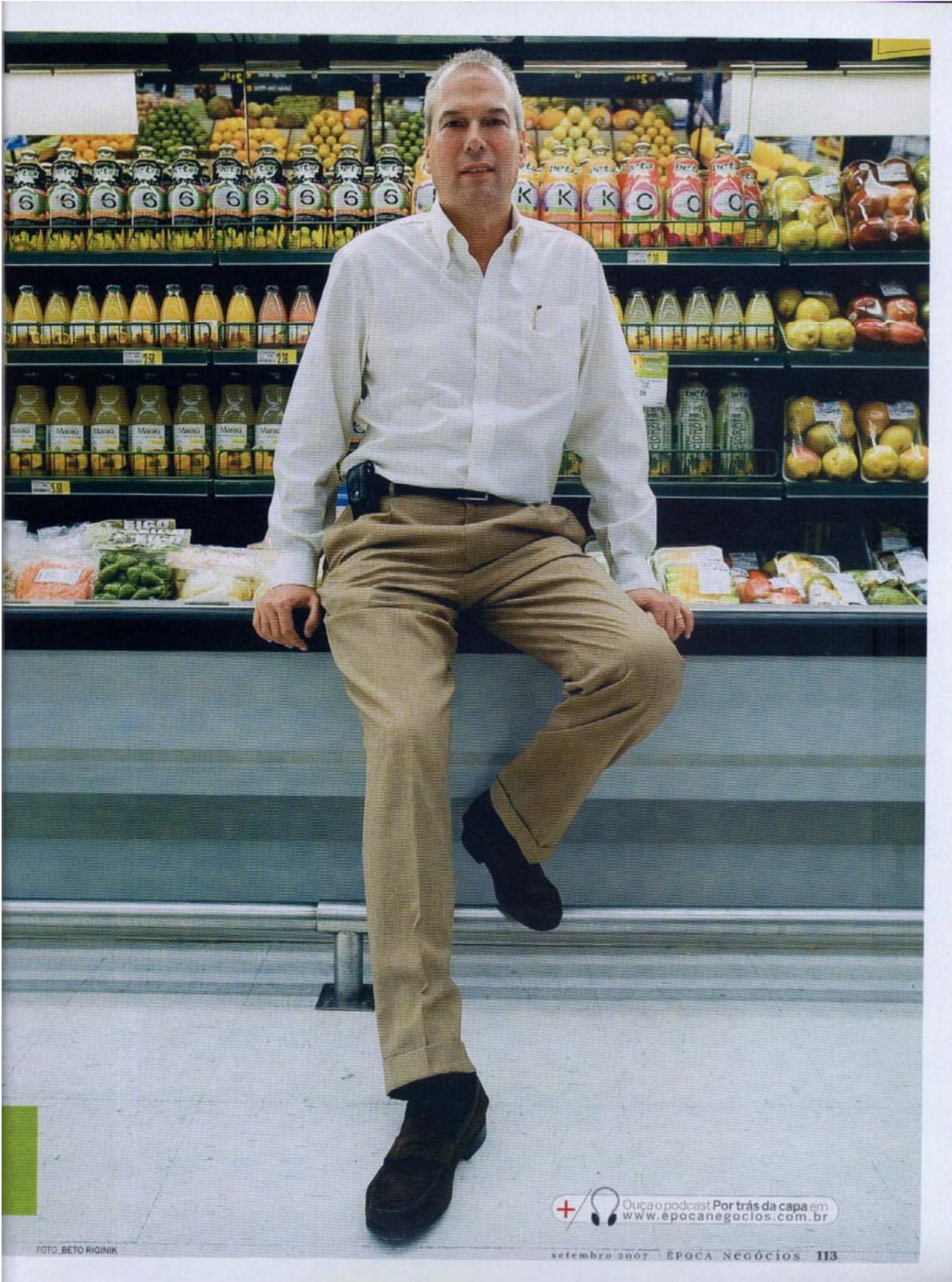


FOTO: BETO RIGINI

+ Ouça o podcast Por trás da capa em [www.epocanegocios.com.br](http://www.epocanegocios.com.br)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)