

Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Relatório Projeto PIBIC:

Ética nas relações entre os agentes da cadeia de suprimentos do supermercado: o caso Wal Mart.

Aluno: Fabio Yazbeck Delalibera

Ciente
Maria Cecilia Coutinho de Arruda

Orientadora: Profª Dª Maria Cecilia Coutinho de Arruda

Agosto/2007

Relatório Final

Ética nas relações entre os agentes da cadeia de suprimentos do supermercado:

O Caso Wal Mart.

Justificativa do Tema

O ano de 2001 é um marco na história da rede varejista Wal Mart. Pela primeira vez o conglomerado norte americano encabeça a lista da revista *Fortune 500*, ou seja, a receita do grupo superou a de todos os outros “gigantes” da economia dos Estados Unidos da América – EUA - tornara-se, assim, a maior empresa do país e por sua vez do mundo (observado o critério de receita).

Esta “medalha de ouro”, por sua vez, veio a intrigar a todos da economia mundial, pois o pódio principal não estava mais sendo ocupado pelas chamadas indústrias pesadas, como a automobilística e a petrolífera. As principais representantes desses setores, Exxon-Móbil, Ford Motor e General Motors, estavam agora atrás de uma empresa, que não possuía chaminés e nem fábricas (Slater, 2003).

De que maneira o Wal Mart veio assumir essa liderança? O seu lema: *Always low prices* (preços baixos todos os dias, em português) reflete muito bem a filosofia da companhia criada pelo empreendedor Sam Walton na cidade de Bentonville, Arkansas. O segredo do sucesso consistia em vender grandes volumes, com uma pequena margem por unidade e, assim, ganhar na escala. Mas essa postura não estava atrelada a sazonalidade, por exemplo. Isso era e é constante na cadeia varejista. Evita problemas, principalmente o *bullwhip effect* (efeito chicote, em português), que faz aparecer grandes níveis de estoque de produtos ao longo da cadeia de suprimentos, sendo uma das causas desse problema a política de descontos temporários, pois a demanda neste período é maior do que em outros, causando assim uma distorção na previsão do próximo ciclo. (Lee, 1997).

Além de se tornar a companhia de maior receita nos EUA, e conseqüentemente no mundo, o Wal Mart destacou-se como “a empresa mais admirada do planeta”,

encabeçando a lista das “empresas mais admiradas no ano de 2003”. Dessa maneira, fora a primeira companhia a liderar esses dois *rankings*.

Sendo assim, é importante conhecer como a rede varejista alcançou esse patamar, do ponto de vista ético e moral.

Para muitos autores, a questão ética é algo subjetivo, inerente ao sucesso da empresa. Entretanto, ética é a aplicação dos valores morais na resolução de problemas, usando uma decisão racional (Churchill, 1982), ou seja, não olhando apenas ao “próprio umbigo” e sim a todos *os stakeholders*, que serão afetados de maneira direta ou indireta pela decisão a ser tomada. O Wal Mart agiu de maneira ética para alcançar a posição atual nos EUA? E no Brasil? De que maneira os integrantes da cadeia de distribuição do Wal Mart são tratados? Nas páginas seguintes, tentaremos responder a essas indagações, através de uma análise de dados secundários.

Na sua origem, o *target* da rede era um nicho de consumidores, de certo modo desprezados pelas outras companhias norte americanas: as pequenas cidades do Sudoeste dos Estados Unidos. Na década de 1960, Sam Walton iniciou seu império em cidades rurais, onde os únicos concorrentes eram os varejistas locais independentes e os consumidores percorriam grandes distâncias para conseguir descontos nos produtos. (Slater, 2003).

Passados quase cinquenta anos, a estrutura da rede tornou-se gigantesca, de tal forma que noventa por cento da população norte americana vivem cerca de quinze ou menos milhas de um supermercado da rede, e metade da população americana mora a menos de cinco milhas (8 km). A força da rede é tão grande nos Estados Unidos que, todos os dias, 130 milhões de americanos compram em suas lojas. Esse número representa 40% da população total do país. (Fishman, 2005).

O poderio da rede varejista, entretanto, não está limitado à América do Norte. O mundo contemporâneo “ficou pequeno e rápido demais para as pessoas e seus sistemas políticos”

(Friedman, 2005). Seguindo essa definição, dada no livro *O Mundo é plano*, o Wal Mart foi à busca de novos mercados consumidores. O ano de 1991 foi um marco, pois foi inaugurada a primeira loja em território não americano, na Cidade do México.

O Brasil fora um dos primeiros países a serem escolhidos, em virtude de nossa grande base demográfica e de uma classe média forte e crescente. Quando o Wal Mart chegou em “terras tupiniquins”, o conhecimento sobre os costumes da população era bem limitado. Certos comportamentos causaram estranheza à população:

“Em 1995, quando chegou ao Brasil, vendia equipamentos para esqui e tacos de beisebol. No Natal do ano seguinte, na tentativa de atrair consumidores, a empresa norte-americana teve de espalhar tendas pelos estacionamentos, pois a quantidade de itens que queria vender não cabia nas lojas” (Mattos, 2004, p. B12).

Devido ao seu porte, “nos EUA o poder de barganha do Wal-Mart é temido por todos os fornecedores” (Diniz, 2004, p. 51). O presente estudo tentará observar na sociedade brasileira, qual é o relacionamento da rede varejista com os seus diferentes parceiros: fornecedores, consumidores, governo, meio ambiente, colaboradores.

Objetivo da Pesquisa

No primeiro momento do projeto, estávamos interessados em conhecer questões éticas que existem nas relações entre fornecedores e supermercadistas. O objetivo secundário era analisar a pressão que fornecedores podem exercer sobre varejistas supermercadistas e vice – versa.

Entretanto, decidimos que, se focássemos em um tema mais específico, o trabalho poderia apresentar maiores frutos. Sendo assim, escolhemos estudar relação entre a rede varejista Wal Mart e seus *stakeholders*, com foco maior no Brasil, mas também levaríamos em conta questões de outros países.

Para observarmos o relacionamento do Wal Mart com seus parceiros, elaboramos três perguntas para a pesquisa:

1. Na cadeia varejista, o elo mais forte da cadeia exerce um poder, de certa forma, antiético, para conseguir atender seus interesses?
2. Em especial, o poder de barganha exercido pelo Wal Mart afeta de maneira negativa os *stakeholders* brasileiros? De que maneira se baseia a relação entre a organização e seus parceiros: fornecedores, consumidores, governo e meio ambiente?
3. Que medidas podem ser adotadas para se obterem melhorias nessa relação?

Metodologia

Foi buscado um referencial teórico com base em revisão de literatura pertinente ao tema. Para isso, foi pesquisado o ABI Inform, ampla base de dados disponível na Biblioteca da FGV-EAESP, e publicações científicas específicas, como o *Journal of Retailing*.

Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, e elaborado um estudo de caso a partir de dados secundários. Decidimos a não realização de entrevistas com pessoas ligadas ao setor, uma vez que poderia haver um “certo desconforto” do entrevistado, ocasionando um viés, já que o assunto é de extrema delicadeza. Ele se refere às relações na cadeia de suprimentos da maior empresa do mundo. O risco de uma eventual retaliação da mesma (Wal Mart), com o entrevistado (um fornecedor, por exemplo), poderia afetar a análise do trabalho.

Sendo assim, realizamos uma leitura atenta dos principais periódicos que tratam do assunto. Entre estes destacamos, os periódicos: Revista *Veja*, Revista *Exame*, Jornal *O Estado de S. Paulo*, Jornal *Folha de S. Paulo*, Jornal *Valor Econômico*. Além destes, utilizamos a Internet para que pudéssemos encontrar informações do Wal Mart em outras partes do mundo.

Referencial Bibliográfico

- Poder

Poder é definido como “a habilidade para controlar as variáveis decisórias na estratégia de marketing de uma determinada empresa em um dado canal em níveis diferentes de distribuição” (Hunt e Evil, 1974). Esse tipo de poder pode ser dividido em dois grupos. O primeiro é o autoritário, no qual uma das partes julga-se com o direito de influenciar ou especificar determinados comportamentos. O segundo tipo de poder é o da dependência, no qual, é criado um relacionamento entre as partes para que venha a alcançar determinadas metas. Este segundo tipo de poder é conhecido como a teoria da dependência de recursos: a dependência de recursos externos faz com que as organizações busquem adquirir e controlar os recursos que necessitam por meio de relacionamentos interorganizacionais, ou arranjos.

Os arranjos podem possibilitar a redução da dependência de relações discretas mantidas pela organização com os fornecedores destes recursos, e a aquisição de recursos, que por serem escassos, podem ampliar a dependência de outras organizações em relação a ela. No caso da rede varejista Wal Mart, podemos considerar o número de consumidores como recurso escasso, pois, como o conglomerado está presente em países de economia aberta, não há monopólios, mas sim a liberdade da escolha das pessoas. Dessa forma, para tentar atrair o maior número de clientes, o mesmo pode adotar práticas antiéticas, para que o seu produto venha a ter um valor inferior ao do concorrente, ou até mesmo atitudes que visem coibir o aparecimento de redes concorrentes próximas às suas. Dessa maneira, o alcance da força da rede Wal Mart pode atingir outras organizações, como o próprio governo.

Parafraseando uma das máximas de Finanças, “quanto menor o risco, maior o retorno”. Dessa maneira, para reduzir a incerteza, as organizações precisam desenvolver estratégias interorganizacionais para gerenciar os recursos dos quais depende e, assim, proteger e ampliar seu domínio. Nesse momento, indagamos: todas as ações que são tomadas visando esse fim de ampliar o domínio levam em conta os *stakeholders* envolvidos?

- Estratégia

As estratégias interorganizacionais que são adotadas pelas organizações, como o Wal Mart, podem ser distribuídas em dois blocos: simbióticas e competitivas. A simbiótica é aquela na qual se segue uma “linha de produção”, o insumo produzido em um determinado ponto da cadeia servirá de base para o próximo integrante da mesma. Sendo assim, uma estratégia interorganizacional simbiótica pode envolver fornecedores e distribuidores. Por sua vez, a estratégia interorganizacional competitiva envolve concorrentes de um mesmo setor.

Na figura 1, a seguir, estão representados os níveis das estratégias organizacionais:

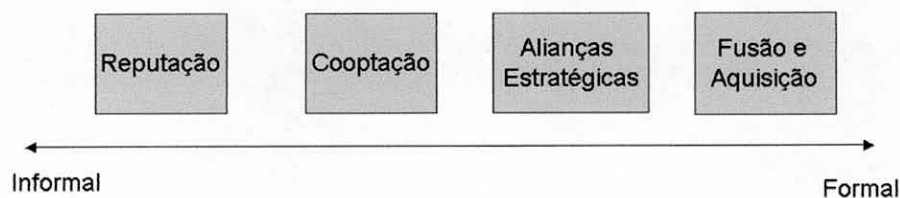


Figura 1: Estratégia Organizacional Simbiótica

Fonte: Sanchez *apud* Jones, 2007.

No que diz respeito à reputação, uma organização mantém alta consideração e conquista a confiança dos outros parceiros em função de suas práticas de negócio justas e honestas. A cooptação é representada pelo atendimento de necessidades ou interesses. As alianças estratégicas constituem um acordo em que duas ou mais companhias se comprometem a compartilhar seus recursos para, juntas, desenvolver novas oportunidades de negócios.

A figura 2 possibilita compreender a importância do papel das alianças estratégicas dentro da Estratégia Organizacional Simbiótica:

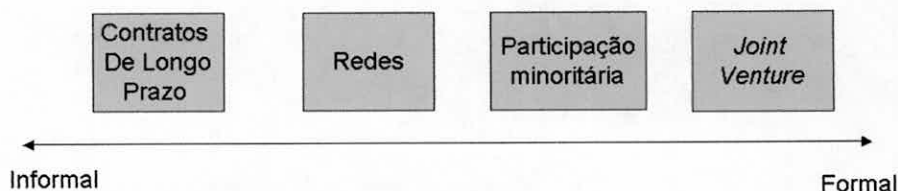


Figura 2: Tipos de Alianças Estratégicas

Fonte: Sanchez *apud* Jones, 2007.

Contratos de Longo Prazo são a formalização de acordos entre organizações interdependentes. Redes são arranjos de empresas em que a coordenação se dá por meio de contratos e acordos. Participação Minoritária representa organizações interdependentes que se tornam associadas, participando inclusive de seus resultados. *Joint Ventures* significam organizações criadas com recursos compartilhados entre duas ou mais firmas, que passam a ser proprietárias da nova empresa.

O nível mais formal da estratégia simbiótica é chamado Fusão e Aquisição. É a integração do fornecedor de recursos, que passa a fazer parte da organização, como mostra a figura 3.

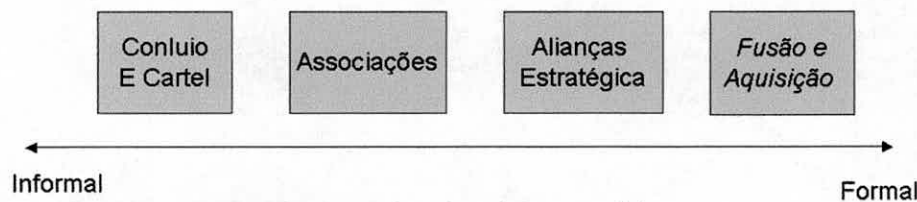


Figura 3: Estratégia Organizacional Competitiva

Fonte: Sanchez *apud* Jones, 2007.

Conluio e Cartéis são considerados ilegais. Associações Comerciais ou Industriais significam organizações entre empresas, com objetivo de levantar e difundir informações comerciais, de suporte legal e técnico, treinamento especializado e *lobby*. Os conceitos de alianças estratégicas, fusão e aquisição foram definidos acima.

Os modelos apresentados anteriormente são reflexos de um mundo cada vez mais plano (Friedman, 2005). A cadeia de suprimentos de uma organização não sem encontra mais em um determinado estado, ou país, não existem mais fronteiras. Com a ânsia de reduzir custos, para que as margens venham a se tornar maiores, os empresários usam de todas as “artimanhas” possíveis, passando pelas maneiras éticas e também pelas antiéticas.

Em relação aos modelos mencionados, podem vir a aparecer certos conflitos, pois estes, como são guiados por princípios abstratos (valores morais), eventualmente ocasionam a colisão destes valores entre indivíduos ou organizações. Devido a esse iminente conflito de princípios, a ética nos negócios vem recebendo grande atenção nos últimos anos.

De que maneira poderia transpor a ética aos negócios? Essa pergunta vem sendo respondida há vários anos, com o crescimento de códigos de conduta que encorajam o comportamento ético por parte dos dirigentes e empregados (*Business Roundtable, 1988; Hoffman, 1989; Touche-Ross Foundation, 1988*). Há uma tendência de grande preocupação com a ética no meio empresarial, para que, dessa forma, diminua o conflito entre culturas.

A necessidade de menores custos pode expor as organizações a práticas condenáveis nos âmbitos sociais e ambientais. É o chamado comportamento antiético. A exploração de trabalho infantil, péssimas condições de trabalho, poluições sem limites, e outras ações como estas, podem vir a “deformar” a visão que os consumidores possuem em relação às empresas que fabricam os produtos que consomem.

Informações que antes eram discutidas apenas nos *boards* das empresas, atualmente vêm à tona, ou seja, esconder informações do cliente está se tornando cada vez mais difícil. Há o *Grande Irmão (Orwell, 1949)*, aquele que tudo vê e tudo sabe, sendo este a Internet, a rede mundial de informações acessadas por computadores.

Atualmente, o crescente papel das Organizações Não Governamentais - ONGs- faz as grandes corporações pensarem um pouco mais nas suas tomadas de decisão. As ONGs estão cada vez mais atuantes, defendendo os interesses de determinados setores da sociedade. De certa maneira, as pessoas começaram a adotar uma postura mais ativa.

As empresas socialmente responsáveis, como são chamadas aquelas que não buscam única e exclusivamente o retorno financeiro, mas também adotam políticas de comprometimento social e ambiental, representam um número significativo nos países desenvolvidos. No Brasil, há ainda um longo caminho a ser percorrido, mas não podemos deixar de destacar o

comprometimento de certas empresas com estas questões. Prova disso fora a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE):

“O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro” (BOVESPA, 2007).

A necessidade de diluição de custos e a busca por uma excelência cada vez maior em qualidade fazem com que as organizações usem de todo o seu tamanho e poderio econômico para seus próprios interesses. O composto de marketing (preço, produto, praça, propaganda) deve ser assegurado, frente aos interesses dos outros membros de uma mesma cadeia de suprimentos.

Este crescente confronto de interesses de fornecedores *versus* produtores, ou de distribuidores *versus* varejistas, pode resultar em grandes desvantagens aos outros integrantes de uma cadeia de produto. Pela figura 4 podemos compreender melhor esse fenômeno.

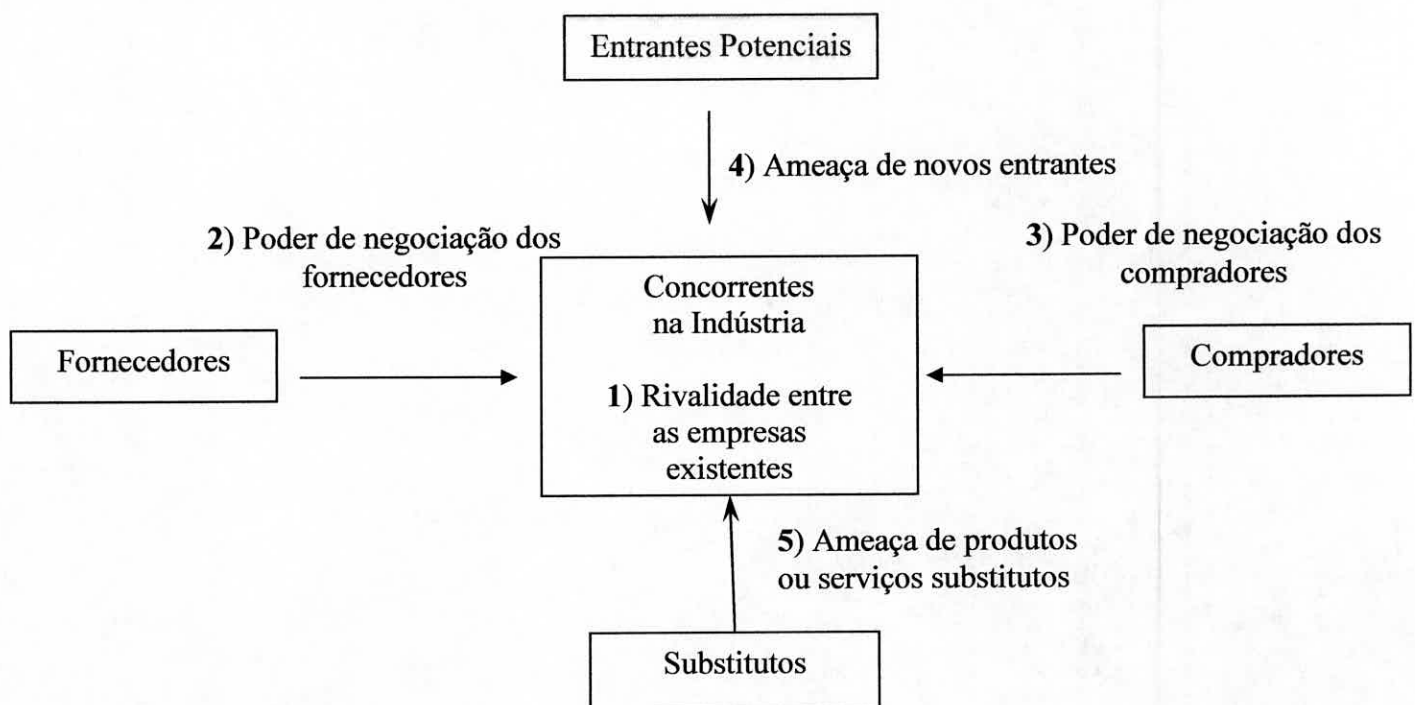


Figura 4: Confrontos na Cadeia

Fonte: Adaptação de Porter (1986).

A partir do diagrama de Porter (1986) podemos observar, especialmente nos itens 2 (poder de negociação dos fornecedores), e 3 (poder de negociação dos compradores), a pressão existente em uma cadeia de suprimentos, tentando de todas as formas possíveis diluir o custo, e assim obter certas vantagens, em relação ao valor pago e a outros itens citados anteriormente.

O conjunto destas cinco forças representa o potencial de lucro, ou o retorno do capital investido a longo prazo. Em setores, onde a concorrência é muito acirrada, o lucro que a organização auferir é baixo. Em outros setores, onde as forças competitivas são moderadas, consegue-se lucro maior. Um exemplo de um setor característico é o de cosméticos.

Lucros mais elevados representam a possibilidade de maiores investimentos a longo prazo, ou uma remuneração maior aos acionistas. Logo, todas as possibilidades de fazer com que o lucro cresça são discutidas pelas organizações, desde as éticas até as não éticas.

O presente estudo focará mais a relação entre os fornecedores da cadeia de suprimentos do setor varejista brasileiro, em especial o setor supermercadista.

Estudo de Caso: O Wal Mart

- Análise de Ambiente

No início dos anos noventa, e a abertura internacional mercado brasileiro fez com que o setor varejista nacional recebesse grandes conglomerados supermercadistas, entre eles o grupo francês Carrefour, e o norte americano Wal Mart. Este período foi marcado pela estabilização da moeda Real, lançada no ano de 1994, a qual acabou com a inflação de dois dígitos, fazendo com que a renda da população crescesse, e também, elevando o nível de consumo das pessoas. Apesar deste avanço, o Brasil continua a ser um dos países com maior desigualdade de rendas. O gráfico 1 a seguir exemplifica essa informação, ilustrando o crescimento da renda entre os anos de 1994 a 2004;

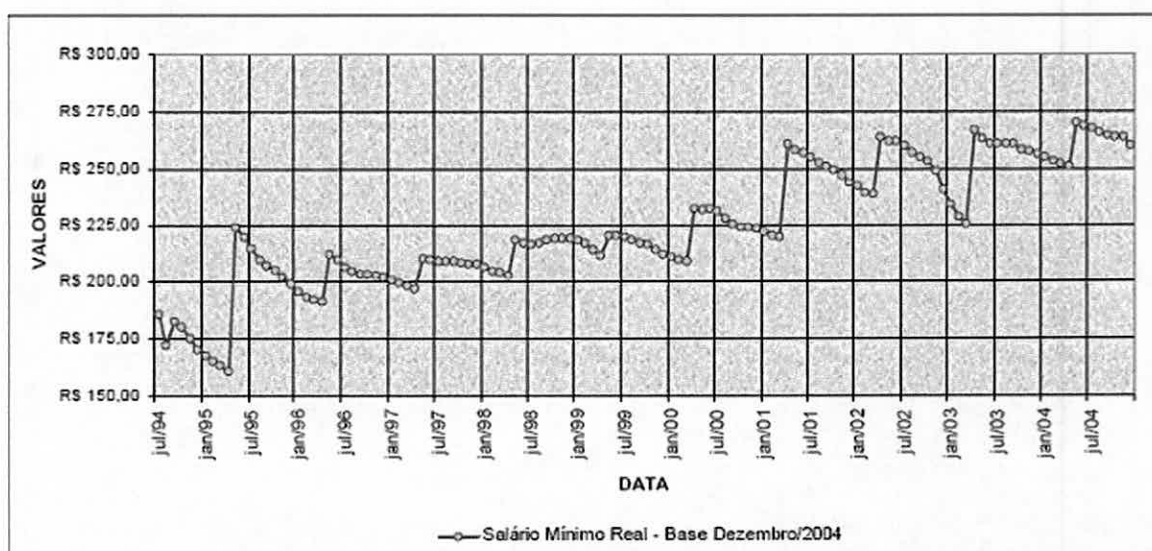


Gráfico 1: Crescimento da rede Wal Mart no Brasil.

Fonte: MORAES, 2005.

O crescimento da renda do Brasil vem acompanhado de uma alteração na qualidade de vida da população, através de uma melhora na expectativa de vida e uma menor taxa de mortalidade entre os recém nascidos, isso fez com que a taxa de crescimento da população brasileira seja maior do que taxas européias, por exemplo.

O gráfico 2 representa a taxa média de crescimento anual no Brasil, entre os anos de 1872 e 2000.

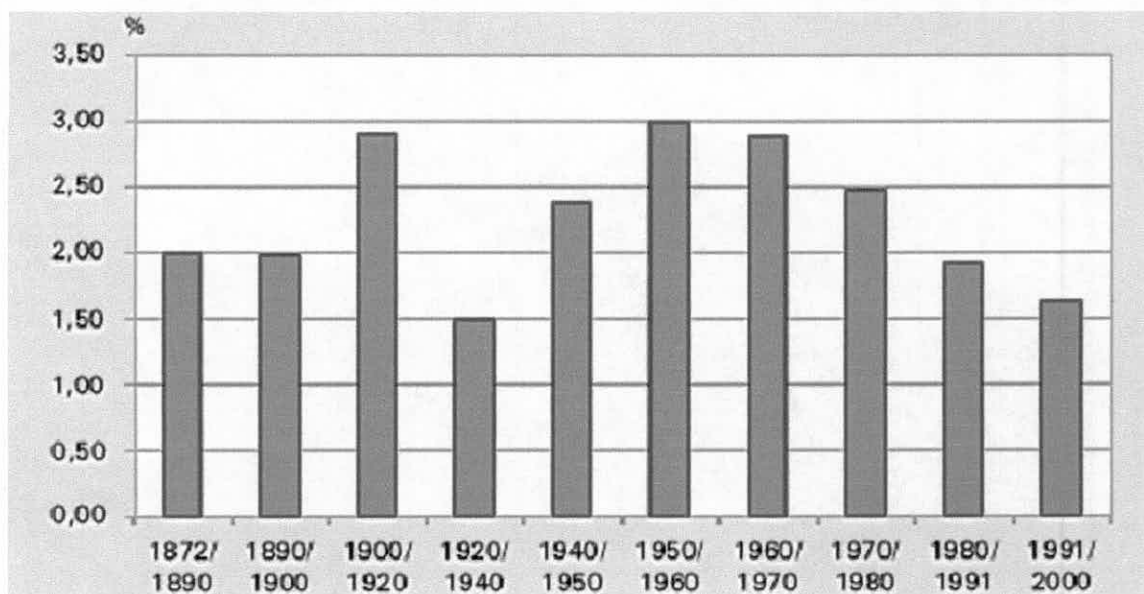


Gráfico2: Taxa Média de Crescimento da População Brasileira

Fonte: IBGE, 2001.

Além destas duas grandes potências antes mencionadas, Carrefour e Wal Mart, o setor supermercadista acompanhou a reestruturação e o fortalecimento do Grupo Pão de Açúcar, que atravessara uma grande crise financeira nos anos oitenta.

Estes três grandes grupos, a partir da década de noventa, iniciaram uma “nova corrida ao ouro”, ou seja, a fim de fortalecer se um frente ao outro, começaram uma onda de fusões e aquisições.

Adquiriram redes menores e médias, com grandes mercados em outras regiões do país, o intuito fora de fortalecer a marca em todo território nacional; a fim de não tornar se uma possível vítima, ou seja vir a ser comprada por outra rede; e também para poder fazer frente as empresas multinacionais, que são as grandes fornecedores de produtos a eles.

A Figura 5 representa as aquisições do Carrefour e do Pão de Açúcar no ano de 2000. Foi o início de uma série delas, que ainda hoje ocorrem.

Empresa	Rede Adquirida	Faturamento bruto (R\$ milhões)
Carrefour	Big Bom (SP) e Antonelli (SP)	53
Pão de Açúcar	Mercadinho São Luiz (CE)	120
	Paulo J. Reimberg (SP)	125
	Nagumo (SP)	240
	GePires (SP)	25
	Senff Parati (PR)	150
	Supermercados Rosado (SP)	150
	Cibus / Itapema (SP)	48
	Boa Esperança (PB)	100*

* Faturamento Histórico

Figura 5: Aquisições do Carrefour e do Pão de Açúcar em 2000

Fonte: Revista *SuperHiper* de Maio de 2000 e CVM.

A concorrência acirrada entre os grandes grupos varejistas fez com que estes desenvolvessem novos meios mais efetivos, para disponibilizar seus produtos e serviços no mercado e manter a lealdade de seus consumidores.

Diante dessa necessidade, os conglomerados tiveram que vir a escolher entre duas opções para que melhorassem seus meios de atração e retenção de clientes e fornecedores. Estas duas opções são: atuar com as melhores práticas e gestões, ou um posicionamento estratégico diferente. Este é o ponto que analisaremos no presente estudo: o posicionamento estratégico deste setor pode vir a romper os valores morais e barreiras éticas da sociedade.

- Diagrama de Análise do Caso

A partir das leituras e dos dados secundários pesquisados, foi possível elaborar um diagrama para análise do Caso, apresentado na figura 6 a seguir:

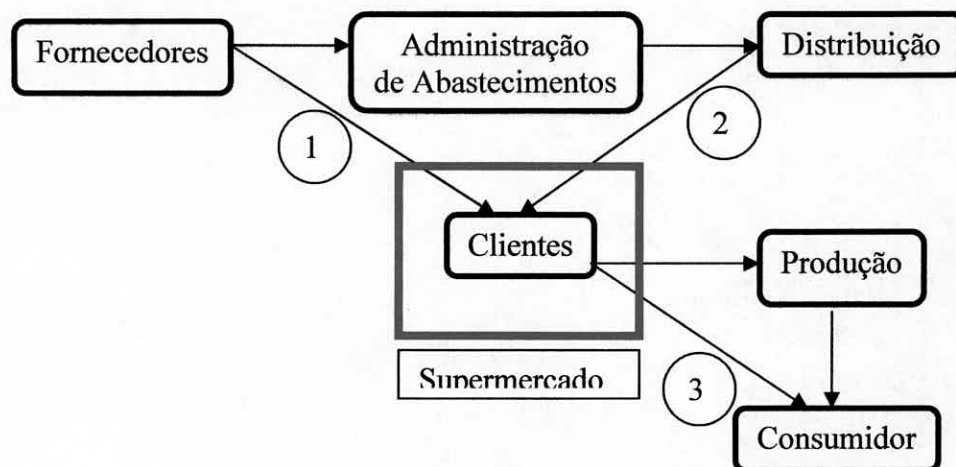


Figura 6: Diagrama de Análise da Rede

Fonte: Autor do presente trabalho

Este diagrama representa como é a cadeia de suprimentos da rede varejista, ou seja, a cadeia dos supermercados.

Os produtos, para que sejam comercializados nos supermercados, são enviados diretamente pelos produtores (Relação 1 no diagrama). É o caso de frutas, verduras e legumes, que são muito perecíveis. Outra maneira é comprar através de distribuidores. De uma forma única, produtores ou fornecedores de tamanho pequeno conseguem fazer comércio com estas grandes redes varejistas (Relação 2 no diagrama), pois reúnem vários produtos que são comercializados pela distribuidora.

O outro fluxo desta cadeia é o processo de compra do produtor final (Relação 3 no diagrama). Este pode ocorrer de duas formas: ou é adquirido de forma direta, ou seja, o produto comprado anteriormente pelo supermercado não sofre nenhuma modificação, ou

pode ser transformado uma última vez, desde a formação de lotes menores. Este seria, por exemplo, o processo que ocorre na padaria e confeitaria: a transformação da farinha em outros produtos alimentícios.

- Histórico da Empresa nos Estados Unidos

Sam Walton nasceu em Kingfisher, Oklahoma, EUA, em 1918, filho de Thomas Gibson Walton:

“Um personagem que gostava de fazer trocas, de negociar com qualquer coisa: cavalos, mulas, gado, casas, fazendas, carros. Foi o melhor negociador que conheci. Exerceu todos os tipos de atividades: banqueiro, fazendeiro, avaliador de fazendas, corretor de seguros e de imóveis” (Walton, 1993, p. 3).

A habilidade de vendas parecia ser algo intrínseco à família Walton, ou seja, uma característica passada de pai para filho. Em 1945, após o final da Segunda Guerra Mundial, decidiu montar o seu próprio empreendimento, a compra de uma franquia da rede de negócios, *Ben Franklin*. Começou, então, a aprender aspectos ligados ao mercado varejista, tornando-se um próspero comerciante.

Em apenas quatro anos, converteu o negócio, que dava prejuízo, na principal franquia do Estado em que operava. No ano de 1949, perdeu o aluguel da loja. Entretanto, comprou outra franquia, *Ben Franklin*, na minúscula cidade de Bentonville, Arkansas.

Nesse momento, Sam percebeu que havia um grande nicho a ser explorado: as pequenas cidades norte americanas. Vi-as como “reservas inexploradas do consumismo” (Slater, 2003, p. 38).

“Num prazo de 15 anos passamos a ser a maior empresa independente de lojas de miudezas nos Estados Unidos. Em 1960 estávamos fazendo US\$ 1,4 milhão em 15 lojas” (Walton, 1993, p. 38).

Sam não tinha vergonha de admitir que quase tudo que fez na vida, copiara de alguém. Visitava concorrentes, verificando preços e mostruários, informações que pudessem auxiliá-lo na administração do seu negócio.

O ano de 1962 foi de extrema importância para o comércio varejista norte americano. Três novos empreendimentos quase que surgiram ao mesmo tempo: *Kmart*, *Woolco* e *Target*. Embora fosse o maior franqueado da *Ben Franklin*, Sam sentiu-se ameaçado por estas novas companhias.

Sendo assim, decidiu converter as lojas que possuía em lojas de *preços baixos todos os dias*. Os controladores da rede *Ben Franklin* não acreditaram muito nas idéias de Sam. Nesse momento, abandonou a rede de franquias e iniciou o próprio negócio. Em 1962, conseguiu realizar o sonho e assim abriu sua primeira loja de descontos, Wal Mart, em Rogers, Arkansas, próxima a Bentonville. Devido à sua estratégia de precificação, em pouco tempo, atingira o sucesso.

Receoso de que os concorrentes viessem atrás de seu nicho (pequenos municípios), Sam resolveu construir quantas lojas fossem possíveis. Queria, assim, defender o seu território. O Wal Mart crescia a uma média de duas lojas ao ano (Slater, 2003). Essa iniciativa de abrir um grande número de lojas fez com que a companhia ficasse altamente endividada. Como solução, a companhia decidiu abrir seu capital, em 1970, a contragosto de Sam. A partir dessa iniciativa, a expansão fora ainda maior. A taxa média de lojas inauguradas ao ano chegou a uma centena.

Em 1979, já alcançara vendas de US\$ 1 bilhão, tornando-se a primeira empresa a atingir tal marca em apenas dezessete anos. Com tantas inaugurações, algumas comunidades locais começaram a protestar contra a rede, pois a chegada da mesma representava, em alguns aspectos, a destruição da comunidade local. (Slater, 2003).

Devido a *seus preços baixos todos dias*, os consumidores perceberam que as vantagens auferidas por essa “máquina de distribuir mercadorias” eram muitas: preços, em média,

15% inferiores à concorrência para um mesmo item nos EUA. De acordo com AC Nielsen, em 2004:

“Essa redução de preços acaba por gerar um efeito definido pela *The Economist* como ‘a deflação Wal Mart’, ao citá-lo como o maior agente deflator dos EUA. O Food Market Institute, que congrega os varejistas americanos (similar à nossa Abras – Associação Brasileira de Supermercados), estimou que a inflação americana é reduzida em até 1%, graças ao impacto das operações do Wal-Mart.” (Gonzalez; 2005, p. 34).

Isso indica que os conflitos entre a cadeia varejista e seus *stakeholders* não é algo recente, e, sim, um problema de décadas. Além dos problemas com a comunidade, a não amistosa relação entre o Wal Mart e os sindicatos também é antiga. Sam não admitia a sindicalização de seus estabelecimentos, pois isso representaria um aumento em seus custos. Nos princípios da década de 1980, o centro de distribuição da rede no estado de Arkansas tentou sindicalizar-se. A postura de Sam foi a mais enérgica possível. Ameaçou os funcionários sindicalizados de demissão e informou que extinguiria o plano de participação nos lucros (Slater, 2003, p.46). É essa a maneira mais ética para se tratar os funcionários? Fica aqui a nossa indagação na presente pesquisa.

Sam Walton morreu em 1992. A Revista *Time* o descreveu dessa maneira:

“Irritado com os custos operacionais exorbitantes e com os preços desmedidos de uma franquia de variedades que comprara em 1945, Walton fundou sua loja de desconto em 1962 e a partir daí erigiu seu império no varejo, chegando a 1700 estabelecimentos em mais de 40 estados norte americanos, além de duas lojas no México, que no passado geraram US\$ 1,6 bilhão de lucro. Seu conceito, que tirou do mercado muitos comerciantes tradicionais: localizar em pontos estratégicos *general stores* gigantescas, que vendem produtos com marca, a preços muito baixos”. (*Times*, 1992 *apud* Slate, 2003, p.54).

- Histórico da Empresa no Brasil

Em pouco mais de uma década, o Wal Mart conseguiu estabelecer-se em uma dezena de países, nas Américas, Ásia e Europa. Os executivos pensaram em dobrar o número de nações, sempre nos mesmos continentes, levando em conta a classe média, a população e a capacidade de consumo.

Uma vez estabelecido nesses países, o Wal-Mart precisou compreender com rapidez as preferências dos clientes locais, como abastecer as lojas com eficácia e como lidar com os fornecedores. Neste momento, questionamos novamente a relação entre o Wal Mart e seus *stakeholders*. Esta (relação) tem que seguir o padrão norte americano, ou pode se adaptar às peculiaridades locais? As novas lojas nos países estrangeiros precisam inovar para serem competitivas, descobrindo, muitas vezes, maneiras novas e mais práticas de funcionamento que, na seqüência, foram levadas para os próprios EUA.

Entrar em outros países exige um tempo de aprendizado, tanto para o retorno financeiro como para entender particularidades das culturas locais. Uma vez dominada a lógica de funcionamento dos países, as multinacionais adquirem uma capacidade de aprendizagem fundamental, conseguindo levar boas idéias locais para o cenário mundial, com as devidas adaptações.

Na sua internacionalização, o Wal-Mart construiu lojas próprias, associou-se a companhias locais e comprou concorrentes. As aquisições se repetiram na Alemanha, Inglaterra, México e Japão. Chegou ao Brasil no ano de 1995. A empresa crescia devagar em nosso território, construindo lojas próprias, até chegar a 25, no início de 2004. Em março daquele ano, pagou US\$ 300 milhões ao grupo holandês Royal Ahold pela forte rede *Bom Preço*. Mudou de estratégia e passou a disputar o mercado nacional com seus principais concorrentes.

Apesar de sua crescente presença em dez países fora das fronteiras americanas, o desafio da internacionalização ainda não fora atingido. Estudos da McKinsey (Diniz, 2004)

mostraram que, embora gigante, o Wal-Mart precisara crescer muito fora dos EUA, pois entre as grandes empresas de varejo ela era a menos internacionalizada. Apenas 13,3% de suas receitas vinham de fora do seu país de origem, ante 31,1% no caso do Carrefour, uma das mais internacionalizadas.

- Perspectivas do Wal Mart

Às suas lojas próprias, foram adicionadas e mantidas as novas bandeiras: *Big, Nacional e Maxxi*, quando adquiriu a *Sonae Distribuição Brasil* por 635 milhões de euros. Este negócio indicou a ênfase da rede nos consumidores de classes C e D. Sem incluir essa compra, o Wal Mart investiu 450 milhões de reais no Brasil em 2005, e cerca de 600 milhões de reais no corrente ano, com abertura de 14 lojas. No ano de 2007 como um todo, a rede planeja investir no Brasil cerca de 850 milhões de reais, finalizando o ano com 304 unidades em nosso território. (Portal Exame, 2007).

O presidente da filial brasileira, Sr. Vicente Tirus, acredita que o crescimento do grupo deve ser orgânico, mas estará aberto a oportunidades de aquisição que façam sentido para os acionistas, ou seja, “o gigante da rede de alimentos” não está adormecido no Brasil. Na escala de faturamento do grupo norte-americano, o Brasil se posiciona depois dos Estados Unidos, da Inglaterra, do México e do Canadá. Entretanto, o mesmo deve estar atento às questões éticas em relação aos seus parceiros.

Para encerrar esse breve histórico sobre o Wal Mart, uma frase ilustra o tamanho da rede: “O Wal-Mart americano fatura em uma semana o que o Pão de Açúcar fatura em um ano. Lendo os mesmos números de outra forma, o Pão de Açúcar precisará mais de cinquenta anos para faturar o mesmo que o Wal-Mart fatura em um ano”. (Gonzalez, 2005).

A rede varejista Wal Mart tornou-se sinônimo de expansão da pobreza em várias partes do mundo. Isso ocorre devido às práticas, eventualmente menos éticas, adotadas pela rede varejista: negociações conflituosas com os fornecedores, baixos salários pagos aos

funcionários, desrespeito às convenções sindicalistas. Estas atitudes fazem do Wal Mart um dos grandes “vilões do capitalismo”.

Começaremos a analisar os problemas, encontrados a partir do levantamento de dados secundários, discutiremos de que forma o Wal Mart age e como o mesmo poderia agir a fim de evitar os problemas éticos.

- Relação Wal Mart e *Stakeholders*

A rede norte americana, como dissemos anteriormente, possui como lema: *preços baixos todos dias*. Dessa forma, a empresa parece usar e abusar do seu poder de barganha, para apresentar um menor preço final a seu consumidor. No entanto, isso ocorre de maneira conflituosa, com bastante frequência.

“O Wal Mart impõe condições tão duras aos fornecedores, que muitas vezes, só a China pode atender” (DUPAS, REL-UITA, 2007). A dependência de produtos chineses é tão grande que, nas quase cinco mil lojas da rede, são vendidos cerca de 15 bilhões de dólares de produtos chineses, o que acaba provocando a ira dos consumidores e produtores locais, em todo o mundo.

Ao mesmo tempo em que a chegada de uma loja do Wal Mart é comemorada pela comunidade, devido às promoções diárias, uma outra característica vem a entristecer a população, algo que ficou conhecido como *o empobrecimento da comunidade*.

A estratégia do Wal Mart, ao chegar em um novo local, segue a seguinte lógica: prática da concorrência desleal, o que faz com que os comerciantes locais desapareçam. Além de exterminar as pequenas redes locais, a chegada da rede Wal Mart afeta de forma direta os integrantes da cadeia de suprimentos desses estabelecimentos agora extintos. (DUPAS, REL-UITA, 2007).

Apenas as grandes empresas conseguem fornecer produtos com os preços exigidos pelo Wal Mart. Tais fornecedores não estão localizados nestas cidades. Dessa maneira, certas cidades lutam contra a instalação da cadeia de Sam Walton em seu território. No Brasil, Londrina e Vitória são exemplos desse pequeno grupo, como explicaremos adiante.

Estima-se que, para cada emprego gerado por uma grande rede, entre 3 e 5 demissões são ocasionadas. (LAINSIGNIA, 2007). Por esse motivo, as Prefeituras e Câmaras de Vereadores estão empenhadas em impedir a instalação da rede em suas cidades, já que os resultados pós-instalação podem ser considerados desastrosos.

Além de afetarem negativamente o comércio local, o Wal Mart também pode produzir danos de forma indireta à população brasileira. Estamos nos referindo à sonegação fiscal. A promessa de *preços baixos todos os dias* fazia com que todo custo viesse a ser reduzido, e sonegar impostos poderia ser uma dessas maneiras. No período de 2000 a 2003, duas filias da rede no Estado do Rio de Janeiro foram acusadas de sonegação e fraude tributária, no valor de 40 milhões de reais.(Netsite, 2007).

Grande parte do crescimento da rede no Brasil ocorreu de forma não orgânica, ou seja, fora através do processo de fusão e aquisição. Como mencionado anteriormente, uma das redes incorporadas foi a nordestina Bom Preço, que possuía um faturamento anual de quase 3,4 bilhões de reais e 118 lojas espalhadas no território nacional. Tal compra, em 2004, provocou mudanças significativas.

Houve uma grande onda de demissões nas cidades. Apenas em Salvador cerca de 400 pessoas já haviam sido demitidas. Além disso, a central de compras do Bom Preço, em Recife, foi fechada, transferindo as operações para São Paulo. Isso representa uma perda de autonomia da região e uma conseqüente menor circulação de recursos financeiros na região, centralizando ainda mais no Sudeste brasileiro.

Os defensores da rede enfatizam a idéia de ser ressaltado o verdadeiro valor do Wal Mart, pois o mesmo é um dos maiores empregadores globais. Apenas nos Estados Unidos da

América – EUA -, trabalham para a rede cerca de 1,3 milhão de funcionários. Entretanto, o Wal Mart não pode ser considerado um bom “patrão”. A empresa apresenta um índice de *turnover* (rotatividade) de 44%, um número significativamente alto de troca de funcionários. Apesar de levar o consumismo às massas, mais da metade dos seus próprios associados não têm meios de pagar o seguro social da empresa (Ehrenreich, 2004).

Nos EUA, o salário médio anual do trabalhador da rede supermercadista é de cerca de 18 mil dólares, o qual está muito próximo da linha de pobreza no país. A contribuição do Wal Mart para o aumento do número de pessoas na linha de pobreza é significativa. Segundo Stephan Goetz, professor de Economia Regional e Agrícola na Universidade Estadual da Pennsylvania:

“Depois de controlar outros fatores que determinam mudanças no índice de pobreza ao longo do tempo, descobrimos que tanto os distritos com mais lojas Wal-Mart iniciais e os com maior adição de lojas entre 1987 e 1998 vivenciaram maiores aumentos nos índices de pobreza familiar durante a explosão da economia nos anos 90” (LAINSIGNIA,2007)

O fato de os sindicatos dos trabalhadores não tentarem bloquear a continuidade dessa exploração tornou-se um problema sério para muitas pessoas. A rede Wal Mart impede qualquer dirigente sindicalista de entrar nas suas lojas, divulgar reuniões ou ações dos sindicatos. (Site *Valor Econômico*, 2007). Dentro da empresa também é fermentada a idéia de que a rede é uma mãe e os funcionários não precisam se sindicalizar. Dessa maneira, são desencorajadas as manifestações ou protestos na relação patrão-empregado.

Uma prova de que a rede varejista não aceita a sindicalização de seus funcionários se deu no Canadá. Nesse país, encontrava-se a única loja sindicalizada da rede, onde trabalhavam cerca de 190 pessoas. Uma decisão unilateral da rede, devido a uma falta de acordo entre a loja e seus funcionários, fez com que todas essas pessoas fossem demitidas. Tal ação provocou a revolta dos sindicatos ao redor do planeta. (RCINET, 2007).

Entretanto, algumas ações trabalhistas começaram a aparecer nas Cortes de Justiça norte-americanas, de dezembro de 2005 a fevereiro de 2007. As indenizações já haviam alcançado um valor muito elevado, de 251 milhões de dólares. (Site: *Espaço Vital*, 2007).

Algo que vem causando preocupação à matriz norte-americana é uma ação coletiva que foi promovida por um juiz da Califórnia, nos EUA. Um processo movido por seis ex-funcionárias da rede varejista foi transformado em ação coletiva envolvendo cerca de 1,6 milhão de mulheres como autoras. Trata-se do maior processo coletivo envolvendo direitos civis nos Estados Unidos da América.

“Especialistas contratados pelas autoras do processo constataram que as mulheres representam 70% do quadro dos funcionários do Wal Mart, mas recebem 89,5% do que ganham os caixas homens; as chefes de departamento ganham em média apenas 79% do que os homens ganham e as gerentes de loja ganham em média cerca de US\$ 16,4 mil a menos do que um homem no mesmo cargo da empresa” (*Espaço Vital*, 2007).

Essas, dentre outras atitudes fazem com que o Wal Mart seja considerado uma das cinco empresas mais irresponsáveis do mundo, do ponto de vista da gestão: social e ecológico.

Além deste supermercado, compõem essa lista: Dow Chemical, Shell, KPMG e Nestlé. Segundo a organização *Olho Público em Davos*, tais empresas “claramente ilustram o lado negativo da globalização econômica”. (*Observatório Social*, 2007).

Considerações Finais

Refletindo sobre o histórico e as condições em que o Wal Mart vem operando, entendemos que rede poderia adotar em suas lojas ao redor do mundo o desenvolvimento de projetos ligados ao comércio justo (*fair trade*). Este movimento surgiu no início dos anos sessenta, através de grupos organizados nos EUA e Europa. Estes vendiam, em seus mercados locais, produtos comerciais feitos por pequenos produtores.

A definição de comércio justo com a qual o grupo FINE (associação de várias entidades ligadas ao *fair trade*) tem trabalhado é aquela tirada da última conferência anual da IFAT (International Federation for Alternative Trade) em Arusha, Tanzânia, em junho de 2001:

“Comércio justo consiste em uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável através do oferecimento a produtores marginalizados de melhores condições de troca e maiores garantias de seus direitos”. (IFAT, 2001)

Para que esse movimento venha a ocorrer no mercado varejista brasileiro, há a necessidade de duas pontas: o consumidor de produtos de qualidade social, e o pequeno produtor, que sofre com a pressão exercida pela rede Wal Mart. Dessa maneira, o conflito entre os *stakeholders* tem grande chance de ser resolvido.

A fim de se obter uma relação mais justa entre estes, procedimentos e princípios básicos devem ser atendidos:

- Preços mínimos e demandas de longo prazo para reduzir exposição a flutuações;
- Preços “justos” e proximidade com consumidores para excluir intermediação desnecessária;
- Pré-financiamento da produção para providenciar acesso a capital.

Além destes, é também freqüente a adoção de procedimentos que busquem:

- Garantia de boas condições de trabalho e proteção do meio-ambiente;
- Igualdade de gênero e a proteção de crianças;
- Garantia de transparência, a participação e a prestação de contas. (EFTA, 2001).

Entretanto, vislumbramos que a empresa pode vir a incorrer num importante risco: o desejo ou a intenção de *aparentar* ser integrante do comércio justo. Esta é uma posição que a leva a organização a se preocupar demasiadamente com a imagem e a comunicação de suas políticas aos seus consumidores. Isso pode ocorrer, já que as organizações que são socialmente responsáveis são muito bem avaliadas pelas pessoas em geral, e por determinadas instituições, em particular.

Na prática, a política de *fair trade* deve estar enraizada no cotidiano organizacional, sendo algo intrínseco aos valores que a organização apresenta à sociedade. A imagem deve ser consequência dessa cultura.

A adoção de uma política de comércio justo vem encontrando uma grande resistência em empresas tradicionais. Nestas, o comprometimento social parece estar ligado apenas à filantropia, como parece ser o caso em estudo na presente pesquisa.

No Brasil, o Wal Mart está iniciando a adoção de práticas de comércio justo. Uma das principais, que podemos ressaltar, é a ampliação de produtos orgânicos nas gôndolas da rede. A demanda por estes produtos está aumentando consideravelmente, e a diversidade de produtos está cada vez maior. Dessa forma, os produtores menores, que plantam hortaliças e legumes sem o uso de agrotóxicos, estão ganhando um maior espaço na rede.

Outra ação da cadeia varejista que merece ser ressaltada é o *Programa de Desenvolvimento de Fornecedores Regionais*. Como fora citado ao longo do trabalho, pesquisas indicaram que a chegada da rede em comunidades acabava provocando certo empobrecimento das mesmas, devido à extinção dos concorrentes menores e dos seus fornecedores.

Esta ação promove a compra de produtos regionais, que têm um prazo limitado de consumo, devido à perecibilidade. Segundo dados da própria rede, há mais de mil e quinhentos fornecedores espalhados pelo Brasil, os quais produzem cerca de vinte mil itens vendidos na rede, o que representa um terço do total dos artigos ofertados nos supermercados. (*Informe Publicitário Wal Mart, 2007*).

Estas informações indicam uma postura positiva de que o Wal Mart está atento às reclamações dos seus consumidores, e iniciou um processo de mudança na maneira como os recursos e as relações com parceiros são geridos pela organização.

A rede que pode ser considerada inimiga dos sindicalistas e dos trabalhadores está tentando construir uma relação mais amistosa com eles. Somente no ano de 2006, foram contratadas mais de cinco mil pessoas no Brasil. Para muitas delas, este é o primeiro emprego. Esta é uma grande oportunidade aos jovens, que não possuem uma experiência prévia, e são então inseridos no concorridíssimo mercado de trabalho brasileiro.

A grande rede varejista parece estar atenta ao fato de que funcionários contentes representam um maior retorno financeiro à companhia, já que os principais ativos de qualquer companhia são seus colaboradores, segundo a opinião do autor da presente pesquisa.

Outra preocupação do Wal Mart está ligada ao meio ambiente. A rede, em conjunto com seus parceiros, está adotando políticas que venham a reduzir o uso de papelão, plásticos e outros materiais nas caixas de seus produtos. Nos EUA, a redução de menos de 5% na embalagem de uma linha de produtos proporcionou uma redução de R\$ 8 milhões em despesas de transporte. Atualmente, no Brasil, a rede se propõe à construção das “lojas verdes”, as quais priorizam: a redução do consumo de água, energia e produção do resíduo. (*Informe Publicitário Wal Mart, 2007*).

Neste momento final da pesquisa, ressaltamos a importância do estudo, dadas as dificuldades destacadas, ou sinalizadas, na relação entre o Wal Mart e seus *stakeholders*.

Do ponto de vista do pesquisador, vemos que o desenvolvimento do projeto proporcionou um conhecimento que foi e constinuará sendo de grande proveito. Dessa forma, a iniciação científica nos possibilitou uma experiência e um ambiente que ainda não haviam sido explorados: a pesquisa acadêmica.

A crescente exigência das disciplinas regulares dos cursos de graduação na FGV-EAESP pode ter levado à existência de eventuais falhas e inconstâncias na dedicação ao projeto, durante este ano de pesquisa. Entretanto, temos a percepção de que o que foi aprendido supera muito os deslizes cometidos. O auxílio da professora-orientadora, estando sempre disponível e atenta às dúvidas do pesquisador, tornou o projeto algo estimulante e prazeroso.

Isso nos possibilitou um aprendizado ainda maior, pois as soluções e propostas nunca foram impostas, mas sim discutidas e analisadas de tal modo que sempre chegamos a um consenso. Dessa forma, o projeto fora discutido e pesquisado a “quatro mãos”.

A sintonia entre o mestre e o *pibicando* fora de tal magnitude que, após finalizarmos a pesquisa, há a possibilidade de que a “dupla” continue o trabalho, aprofundando certos aspectos encontrados em nosso levantamento de dados secundários.

Aparentemente o tema explorado neste projeto não fora suficientemente estudado no Brasil, possibilitando a nós um maior aprofundamento, o que resultaria em eventuais publicações de artigos acadêmicos. A relação entre os *stakeholders* é um tema muito em voga. Entretanto, parece-nos que poderiam existir mais trabalhos que tratem desta questão, talvez com estrutura teórico-empírica mais cuidadosa.

Neste momento, ressaltamos a importância da manutenção da análise de dados, que tratam da relação do Wal Mart e seus parceiros. Sugerimos que pesquisadores interessados em continuar estudos sobre esse tema voltem seus olhos para a necessidade

de se observar a relação trabalhista no Wal Mart. Perguntas muito sérias permanecem pouco discutidas e apresentadas:

- Como os funcionários estão sendo tratados?
- O processo de discriminação por gênero continua a ocorrer?

Como fora discutido ao longo do trabalho, notamos que há um longo caminho a ser percorrido para que a empresa seja considerada ética e socialmente responsável. Notamos que a preocupação da população com os aspectos sociais e ambientais está cada vez maior. Isso fez, e acreditamos que continuará fazendo, com que a rede comece a olhar com mais atenção os seus parceiros, apesar dos deslizes cometidos no passado.

Ressaltamos também a importância de se observar a questão ambiental nas lojas da cadeia varejista. O conceito de *lojas verdes*, que começou no início do século XXI, em que proporção estará sendo aplicado na rede? O compromisso ambiental não pode ser algo apenas aparente, mas sim algo que esteja “enraizado” nos valores da companhia.

Enfim, aproveitando a análise do Caso Wal Mart, parece-nos que a ética nas relações entre os agentes da cadeia de suprimentos de supermercados pode e deve ser motivo de pesquisas mais profundas e publicações mais frequentes. É o nosso incentivo ao desenvolvimento de estudos ulteriores sobre o tema.

Referências Bibliográficas

AC NIELSEN. Censo Varejista. São Paulo, 2004.

BIANCO, A. No union, please, we're Wal-Mart. *BusinessWeek*, Feb. 2006, 13 [S.l.]. 78–81.

CASCIO, Wayne F. Decency Means More than “Always Low Prices”:A Comparison of Costco to Wal-Mart’s Sam’s Club. *Academy of Management Perspectives*. Agosto 2006 [S.l.] 16 – 37.

DINIZ, Daniela. O bicho-papão acordou. Ao comprar o Bompreço a Wal-Mart dá sinais de que vai entrar para valer no jogo do varejo no Brasil. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, ano 38, ed. 813, n. 5, 17 de março de 2004, p. 48-50.

EHRENNREICH, Barbara, *Miséria à Americana: Vivendo de Subempregos nos Estados Unidos* (tradução), Rio de Janeiro, Record, 2004.

EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION. Fair Trade in Europe 2001. Maastricht, Netherlands: EFTA, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. Business, Society, and the “Wal-Mart Effect. *Academy of Management Perspectives*, Agosto 2006, [S.l.], 41 – 43.

FAIR TRADE FEDERATION. 2002 Report on Fair Trade Trends in U.S. & Canada. Washington D.C, FTF, 2002.

FISHMAN, Charles. The Wal-Mart Effect and a Decent Society:Who Knew Shopping Was So Important? *Academy of Management Perspectives*. Aug. 2006; [S.l.].6-25.

[http:// www.cse.ufsc.br/gecon/coor. 2/Leandro%20Paulo%20Moraes. pdf](http://www.cse.ufsc.br/gecon/coor.2/Leandro%20Paulo%20Moraes.pdf)
Várias consultas em 2007.

[http:// www.rcinet.ca/-o/index.shtml](http://www.rcinet.ca/-o/index.shtml). Acesso em 20/07/07

[http:// www.netsite.com.br/empresaenegocios](http://www.netsite.com.br/empresaenegocios) Várias consultas em 2007.

[http:// www.observatoriosocial.org.br/boletim/boletim75.htm](http://www.observatoriosocial.org.br/boletim/boletim75.htm) Várias consultas em 2007.

http://www.espacovital.com.br/noticia_ler.php?idnoticia=6363. Várias consultas em 2007.

http://www.rel-uita.org.br/companias/wal-mart/especial_walmart_contracts.htm. Várias consultas em 2007.

[http:// www.lainsignia.org/2006/junio/int_009.htm](http://www.lainsignia.org/2006/junio/int_009.htm) Várias consultas em 2007.

<http://www.valoreconomico.com.Br/valoreconomico/primeirocaderno.html> Várias consultas em 2007.

[http:// www.espacaovital.com.br](http://www.espacaovital.com.br) Várias consultas em 2007.