

Ambivalência na comunicação das estratégias de sustentabilidade: uma análise da cadeia de valor da Wal-Mart na perspectiva global, nacional e local

Ambivalence in the communication of sustainable strategies: an analysis on Wal-Mart's chain of value in global, national and local perspectives

Julia S. Guivant⁹
Naira Tomiello¹⁰

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar as ambivalências na comunicação das estratégias de sustentabilidade da empresa Wal-Mart. Para tanto, analisou-se a cadeia de valor da referida empresa nas perspectivas global, nacional e local, principalmente para a comercialização dos produtos orgânicos. Ainda, analisou-se o discurso perito com relação a estes produtos. Foi realizada pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Entende-se que da produção, divulgação e comercialização de um determinado alimento pode-se inferir sobre o *ethos* organizacional. Foram identificadas as ambivalências decorrentes da identidade e imagem organizacional, assim como as ambivalências do sistema perito.

Palavras-chave:

Ambivalência. Comunicação. Sustentabilidade. Cadeia de Valor. Produtos Orgânicos.

ABSTRACT

This article aims to identify ambivalences in the communication of sustainability strategies of the company Wal-Mart. Thus, it has been examined the chain of value of that company in global, national and local perspectives, mainly, for the commercialization of organic products. Still, the expert speech with regard to these products was analyzed. It was performed documental, bibliographic and field researches. One understands that of the production, spreading and commercialization of one determined food it can be inferred on organizational *ethos*. Identity ambivalences and organizational image had been identified to the decurrent, as well as the ambivalences of the expert system.

Key Words: Ambivalence. Communication. Sustainability. Chain of value. Organic Products.

⁹ Doutora em Sociologia Ambiental pela Unicamp e Professora do PPGICH da UFSC.

¹⁰ Doutoranda do PPGICH da UFSC e professora da Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis (FCSF) - CESUSC.

1 INTRODUÇÃO

Os alimentos podem ser vistos como formas de comunicação. Segundo Barthes (apud RIAL, 2000, p. 23), “os alimentos funcionam cada vez mais como signos [...]”, que transmitem mensagens sobre a “construção da identidade pessoal” (RIAL, 2000, p.5) e “o movimento geral da sociedade” (p. 23). Acrescenta-se à observação da autora, a configuração da identidade e imagem empresarial como estratégia de sustentabilidade. Ou seja, da produção, divulgação e comercialização de um determinado alimento pode-se inferir sobre o *ethos* organizacional. Nessa perspectiva, insere-se a discussão sobre a produção-distribuição-consumo de alimentos orgânicos no contexto da estratégia de sustentabilidade organizacional da Wal-Mart.

Appadurai (1994) afirma que o problema central das interações globais está na tensão entre “homogeneização cultural e a heterogeneização cultural”, e que para entender a “ordem disjuntiva” entre a economia, a cultura e a política, causada pela complexidade da economia global, há que se observar cinco panoramas. Antes, o autor esclarece que a noção de “panorama” não se trata de relações objetivas e que partem de um único ângulo de visão, mas, fundamentalmente, referem-se a interpretações perspectivas modeladas pela história, pela lingüística e pelo comportamento político dos diferentes agentes. As cinco dimensões do fluxo da cultura global são: (a) etnopanorama – são as pessoas que constituem o mundo em transformação e que em toda parte há o entrelaçamento da trama do movimento humano; (b) tecnopanorama – é a configuração global da tecnologia; (c) finançopanorama – movimentação veloz de mercados do dinheiro; (d) ideopanorama - são imagens concatenadas de cunho político e ideológico que compartilham ideais Iluministas como ‘democracia’, ‘soberania’, ‘liberdade’ mas que, na diáspora atual, apresentam sentidos fragmentários; (e) midiapanorama – refere-se à capacidade de produzir e disseminar informações e imagens em todo o mundo. Sobre midiapanorama, o autor argumenta:

O mais importante em relação a esses midiapanoramas é que eles proporcionam [...] vastos e complexos repertórios de imagens, de narrativas e de etnopanoramas para os espectadores do mundo inteiro, nos quais o mundo de commodities, das ‘notícias’ e da política estão profundamente misturados. [...] As linhas entre panoramas ‘realistas’ e os fictícios que os espectadores vêem estão embaçadas, de forma que,

quanto mais afastadas estão essas platéias das experiências diretas da vida das metrópoles, tanto maior a probabilidade elas têm de arquitetar “mundos imaginários”, quiméricos, estéticos e até mesmo fantasmagóricos. Principalmente se forem avaliados pelos critérios de alguma outra perspectiva, de algum outro ‘mundo imaginário’ (APPADURAI, 1994, p. 315).

Canclini (2003) aborda os efeitos da globalização eliminando a perspectiva dualista entre global x local e apresenta a triangulação “global, nacional e local”, que é distinta em “economia global”, “Estados nacionais” e “localidades estratégicas”. Ele argumenta que o principal desafio da globalização é “como reconstituir o espaço público, promover a cidadania supranacional, comunicar bens e mensagens a audiências dispersas em muitos países, repensar a potencialidade das culturas nacionais e das instituições regionais e mundiais” (CANCLINI, 2003, p.13).

As empresas transnacionais enfrentam o desafio de decidirem sobre as suas operações globais. Suas dúvidas pautam, sobretudo, a padronização *versus* localização dessas ações. Seus argumentos em favor da “padronização” “fundamentam-se na economia de custos e na possibilidade de promover-se uma marca central ou imagem corporativa por todo mundo” (KOTLER, 1996, p.373). Por outro lado, o argumento em favor da “localização” “defende a idéia de que todos os mercados diferentes e a vitória irão para o concorrente que melhor adaptar a oferta ao mercado local”. (idem).

Levitt (1990 apud KOTLER, 1996, p.366) apresenta o seguinte argumento a favor da padronização global:

O mundo está tornando-se um mercado comum, no qual as pessoas – não importa onde vivem – desejam os mesmos produtos e estilos de vida. As empresas globais devem esquecer as diferenças idiossincráticas entre países e culturas e, pelo contrário, devem concentrar-se em satisfazer a impulsos universais.

O autor sustenta que as novas tecnologias de comunicação e transporte criam mercados homogêneos. A adaptação dos produtos aos diferentes países provoca a ineficiência organizacional e o aumento de preços aos consumidores. A padronização da produção, distribuição, marketing e administração, ao contrário, revelam-se mais eficientes, oferecendo produtos de alta qualidade, mais confiáveis e com preços menores (LEVITT, 1990 apud KOTLER, 1996). Kotler (1996) apresenta argumentos contrários, ao sustentar que as empresas precisam

pensar em termos de receita incremental versus custo incremental. Para ele, muitas vezes, as adaptações podem acrescentar maior receita do que custo.

2 PROBLEMA DA PESQUISA

Privilegiar a produção/distribuição/comercialização de um alimento cuja “aura” (Benjamin) sustenta o “cuidar de si, do próximo e do outro”, traz uma percepção positiva à imagem organizacional. Entretanto, a construção da imagem depende de fatores como a consistência da mensagem, assim como do referencial de decodificação do receptor. O contínuo movimento de significação e re-significação pode gerar o desconforto da dúvida, dos sentimentos contraditórios, da sensação de permanente duelo entre a aparência e a busca da verdade. Esse “desconforto” pode ser entendido a partir do que Bauman chama de “ambivalências”. Para o autor, ambivalência trata de uma desordem da linguagem cujo principal sintoma é o desconforto que sentimos ao termos que escolher entre alternativas que se apresentam confusas. Segundo o autor, o resultado de uma situação ambivalente é “a sensação de indecisão, de irresolução e, portanto, de perda de controle” (1999, p.10).

A sensação de “desconforto”, diante da comunicação de estratégias pautadas na visão de sustentabilidade, pode ser sintetizada em dois tipos de ambivalências:

1º) Ambivalências da identidade *versus* Imagem organizacional: Em que medida as ações e discursos sustentáveis são corroborados pelas evidências? Ou, uma ação não-sustentável é anulada ou amenizada por outras ações sustentáveis?

2º) Ambivalências do sistema perito (GIDDENS, 1991): Como é possível “decidir” quando os referenciais de conhecimento são contraditórios? Ou, quando são apresentados ora como “amigos”, ora como “inimigos”?

A maior rede varejista do mundo, Wal-Mart, estabeleceu como meta global a incorporação de estratégias de sustentabilidade, que tem como um dos seus eixos centrais os produtos orgânicos (WAL-MART BRASIL, 2007). As razões dessa escolha estratégica são motivadas, principalmente, segundo a própria empresa, pela melhoria da reputação. A empresa é recorrentemente alvo de críticas e litígios jurídicos. A mídia, tanto impressa quanto eletrônica, divulga freqüentemente “notícias” sobre a empresa. Diante do volume de informações disponibilizadas e muitas vezes controversas, o espectador (ou consumidor) sente-se confuso. As informações da percepção da própria empresa sobre si mesma valem-se *do que é; do que diz ser; do que diz que será*. Assim como a percepção dos críticos também remete à questão temporal. Pode-se indagar: O que fez a Wal-Mart para merecer crédito, o que faz e o que fará? Disso, decorre a uma ambivalência de análise temporal da identidade e da imagem organizacional, que está em saber - o que tem maior valor: seu passado, seu presente ou seu futuro?

Além da ambivalência de análise temporal da identidade e imagem organizacional, recorta-se a ambivalência de análise espacial. Nesta ambivalência, entra a perspectiva de triangulação: global, nacional e local. Ora, como é possível conceber a “eficiência da padronização” diante da pluralidade de prerrogativas da perspectiva triangular? Por exemplo, se há disparidades nítidas no consumo de produtos orgânicos em nível global e local, a identidade organizacional pautada na “padronização” é descrita como um “panorama” real ou fictício? O que a Wal-Mart.com sustenta como “cultura organizacional” pode ser adotado no Wal-Mart.Brasil, assim como evidenciado no Wal-Mart local (Florianópolis)? Qual a relevância para o consumidor local obter serviços de padrões globais? O “padrão global” infere maior credibilidade à imagem? A ambivalência de análise espacial da identidade e imagem organizacional está em saber: o que é meu; o que é do outro; o que é nosso.

Após a problemática da ambivalência da identidade e imagem organizacional de análise temporal e de análise espacial, apresenta-se a problemática da ambivalência do sistema perito. Aqui, como a empresa pode sustentar sua estratégia com base em um conhecimento carregado de contradições? Os benefícios dos orgânicos não são consensos. Há quem sustente que se trata de um “modismo”, ou então, um “oportunismo mercadológico”, ou

ainda, um “método de credibilidade duvidosa”. Essa ambivalência não se reporta às questões epistemológicas que lembram a provisoriedade da ciência, mas, sobretudo: *o que sei, o que me convém saber ou o que tomo como verdade por conveniência*.

Assim, a partir do que foi exposto, tem-se como pergunta norteadora dessa pesquisa: **Quais são as ambivalências na comunicação das estratégias de sustentabilidade da Wal-Mart, nas perspectivas global, nacional e local, com foco na comercialização dos produtos orgânicos?**

3 MÉTODO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, cujo objetivo é compreender as ambivalências presentes na comunicação das estratégias de sustentabilidade da empresa varejista Wal-Mart. Para tanto, o procedimento de coleta de dados deu-se por meio de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Procurou-se privilegiar as análises nas perspectivas global, nacional e local na comercialização dos produtos orgânicos.

As perspectivas global e nacional foram investigadas por meio de livros, dissertações, revistas e pelos *sites* Wal-Mart.com e Wal-Mart.Brasil. Na perspectiva local, a investigação ocorreu por observação direta e entrevista não-estruturada com um gerente de uma unidade da Wal-Mart, localmente denominada “Big”.

Na perspectiva local, observou-se em que medida o discurso do gerente local é compatível aos discursos globais e nacionais. Assim como, procurou-se observar a variedade de itens de orgânicos, o padrão visual de comunicação, entre outros.

4 IDENTIDADE, IMAGEM E COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Compreende-se, por identidade empresarial, o conjunto de atribuições físicas e discursivas que moldam a “personalidade” da organização. Torquato (2002) sustenta que a construção de uma identidade apresenta características

como: foco, essência, unicidade, coerência, constância e singularidade. O autor acrescenta ainda que “a identidade é o conceito-mor que define os limites, os contornos e as possibilidades de posicionamento da marca” (p. 104). Já a imagem organizacional consiste na projeção pública da identidade. Em seguida, o autor refere-se “ao plano dos simbolismos, das intuições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente” (p. 104). A consolidação da imagem será maior quanto maiores forem as leis de redundância (tempo de exposição pública); a lei da difusão e visibilidade (densidade publicitária e verbas); e a lei da coerência e da homogeneidade (homogeneidade gráfico-visual das manifestações impressas) (TORQUATO, 2002).

A identidade e imagem organizacional são difundidas pelo conjunto de meios, formatos, posições e veículos, que constituem o “mídia mix” (SAMPAIO, 1999, p.345). Os meios (canais que ligam a fonte da mensagem ao seu receptor) e os veículos de comunicação (meio de divulgação) mais utilizados são “a televisão, o rádio, o cinema, sites, as vitrines de loja, as gôndolas de supermercados, os *néons*, as fotografias, os desenhos e as pinturas, jornais, revistas, livros, panfletos, *outdoors*, embalagens [...]”. (TORQUATO, 2002, p.104).

A comunicação organizacional, tanto no que diz respeito à constituição da sua identidade ou à projeção da sua imagem, é comumente relacionada ao processo clássico tricotômico que sustentava a teoria de estudos de comunicação no sistema linear formado por “emissor, mensagem e receptor”. Torquato (2002) sintetiza o equívoco da comunicação organizacional baseada no modelo linear da seguinte forma:

A comunicação organizacional é comumente entendida por meio de uma forma: a comunicação social, caracterizada por um processo indireto, unilateral e público. É a comunicação de jornal, rádio e televisão. A mensagem é veiculada por um meio indireto, unilateralmente por uma fonte, para uma massa, uma coleção de indivíduos heterogêneos e especialmente difusos. Dirige-se a todos indistintamente (TORQUATO, 2002, p. 34).

O autor sustenta a necessidade de abrir a visão para outras formas, que incluam aspectos culturais e sinalizam possibilidades sistêmicas e integradas. Contra a linearidade da comunicação, Hall (2003, p.37) igualmente sustenta a crítica ao modelo e propõe “uma complexa estrutura de dominância”, traduzida no processo contínuo de significação e re-significação. A leitura das mensagens, ainda segundo Hall, deve ser fundamentada em “comunidades interpretativas”,

que compartilham referenciais de decodificação, tais como: posição social, cultural, de gênero, diferenças de classes e contexto histórico.

Winkin (1998, p.32-33) por sua vez, critica o modelo linear e apresenta o modelo circular, para o qual o “efeito retroage sobre sua causa”. Para o autor, a comunicação é uma rede de códigos verbais e não-verbais que se definem e redefinem em um “todo integrado”, considerando o contexto. Ele ainda diferencia o modelo “telegráfico de comunicação”, este entendido como “transmissão”, do “modelo orquestral de comunicação”, entendido como “processo circular”, “todo integrado”, “processo social”, “comunhão” e “participação”.

5 ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE: PRODUTOS ORGÂNICOS

Etimologicamente, estratégia significa “general”, que é a arte da liderança. Surgiu para fins militares e mais tarde foi incorporada pela economia e política. Somente a partir dos anos 60 do século passado foi incorporada como terminologia na área de negócios. No mundo dos negócios, o termo “estratégia” significa a busca pela concretização dos objetivos e metas, considerando os valores e a missão da organização, direciona o emprego dos recursos financeiros e humanos e desenvolve vantagens comparativamente às dos concorrentes. A elaboração de uma estratégia deve explorar oportunidades e minimizar ameaças presentes e futuras da organização, além de explorar os pontos fortes e transformar os pontos fracos em fortes (TOMIELLO, 2000).

Tavares (1991) tipifica as estratégias de negócios do seguinte modo: estratégia de sobrevivência (para evitar que a empresa seja extinta); estratégia de crescimento (utilizada quando a empresa está vulnerável à concorrência); estratégia de desenvolvimento (apóia o crescimento da empresa fundamentado nos recursos humanos e tecnológicos).

A abordagem que enfatiza a sustentabilidade trata-se de um novo paradigma, que critica a fragmentação da realidade dos modelos mecanicistas e apresenta-se como uma “visão de mundo tridimensional, que incorpora e dá igual valor à dimensão ambiental, econômica e social” (ALMEIDA, 2002, p.16). O autor sustenta que a melhor tradução para “a idéia de sustentabilidade está na palavra

'sobrevivência'. Seja do planeta, da espécie humana, das sociedades ou dos empreendimentos econômicos" (2002, p.18). Uma organização, para ser sustentável, tem que basear suas decisões em medidas "ecoeficientes", que significam

[...] produzir mais e melhor com menos: mais produtos de qualidade, com menos poluição e menos recursos naturais. E tem que ser socialmente responsável: toda empresa está inserida num ambiente social, no qual influi e do qual recebe influência. Ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde (ALMEIDA, 2002, p.78).

Os pré-requisitos da sustentabilidade consistem na combinação equilibrada dos mecanismos de comando-e-controle (regulamentações governamentais, com padrões de desempenho definidos para tecnologias e produtos, emissão de afluentes e rejeitos etc.); mecanismo de auto-regulação (ações das empresas para regularem a si mesmas, determinando padrões, monitoramentos, metas de redução de poluição, adesão a sistemas de certificações etc.); e mecanismos econômicos (são utilizados pelo governo para influenciar no mercado, compreendendo impostos e encargos sobre poluição, preços diferenciados para estimular ou desestimular produtos etc.) (ALMEIDA, 2002, p. 80).

Seguindo o autor, as empresas sustentáveis preocupam-se fundamentalmente com três aspectos: com o cuidado com o meio ambiente, com o bem-estar do *stakeholder* (diferentes grupos que mantêm relacionamentos com a empresa) e com a constante melhoria da própria reputação. E acrescenta que todos os níveis hierárquicos, a começar pela alta administração, devem observar os requisitos:

- a) Informar - dar oportunidade ao consumidor de tomar as melhores decisões, ou seja, "escolher a melhor correlação entre produtos, preços e práticas empresariais" (ALMEIDA, 2002, p.82);
- b) Inovar - busca de inovação tecnológica, econômica, social, institucional e política. As empresas devem avaliar constantemente o impacto das suas ações;
- c) Combater a miséria - "As empresas precisam mostrar o poder do mercado para produzir e distribuir riqueza" (ALMEIDA, 2002, p.83);

- d) Gerenciar a reputação - a credibilidade, a imagem e a reputação são componentes dos ativos intangíveis. Sobre “reputação”, é importante considerar:

Gerenciar reputação é tarefa mais ampla do que apenas utilizar recursos de marketing para melhorar a imagem. Exige comprometimento de toda a empresa com os valores humanos: ética, transparência, respeito ao meio ambiente e responsabilidade social. O comprometimento, na realidade, precisa ser de toda a cadeia produtiva da empresa (ALMEIDA, 2002, p.85).

Muitas ações empreendidas nas estratégias de sustentabilidade concentram-se nos produtos orgânicos. O mercado mundial de alimentos orgânicos cresce e por essa razão há indicativos de aumento de produção e consumo no Brasil. O País planta 887 mil hectares de produtos orgânicos (IFOAM¹¹, 2006 apud MORO, 2007). E entre 75% e 90% do plantio são destinados à exportação, completa o autor.

Segundo Guivant (2003, p.65), “os principais condutores do crescimento são cadeias de supermercados, junto com políticas públicas que geram condições favoráveis [...]”. No que diz respeito aos supermercados, Richter et al. (2001 apud GUIVANT, 2003) identificam três estratégias diferentes para comercialização dos produtos orgânicos:

- a) Estratégia mínima: quantidade limitada de produtos; não há destaque visual que o distinga dos demais; empresa não tem propósito explícito em associar sua imagem a um perfil ambientalista.
- b) Segunda estratégia: número maior de produtos; a empresa comunica seu comprometimento aos seus consumidores; e procura agregar valor à imagem organizacional por meio da comercialização de produtos orgânicos.
- c) Estratégia máxima: a empresa destaca os produtos orgânicos entre os demais; apóia os produtores para aumentar e manter a oferta; os funcionários orientam os consumidores sobre os benefícios do consumo desses produtos.

¹¹ *International Federation of Organic Agriculture Movements – IFOAM.*

Um importante fator de valorização da produção orgânica está no interesse das grandes redes varejistas, a exemplo da Wal-Mart. O setor prevê o aumento da demanda, tendo em vista a mudança crescente em relação ao perfil do consumidor. Este é compreendido como mais exigente às questões de qualidade; preço; preocupação com a saúde e meio ambiente; e mais atento à reputação das empresas.

6 CADEIA DE VALORES: RESULTADOS DA PESQUISA

Segundo Porter (1989), a cadeia de valor é uma ferramenta para identificar maneiras de criar valor para o consumidor. Para ele, “a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação” (1989, p. 31). As empresas têm um conjunto de atividades que compreendem em planejar, produzir, levar ao mercado, entregar e dar suporte a seus produtos. O autor apresenta novas atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em negócios específicos. São elas: infra-estrutura da empresa; administração de recursos humanos; desenvolvimento tecnológico; aquisições; logística interna; produção; logística externa; marketing e vendas; serviços. Ainda, o autor enfatiza a importância de a empresa atribuir ênfase ao “processo-núcleo do negócio”, quer dizer, ela deve distinguir quais são os processos de apoio e quais são processos críticos ou núcleos.

Rocha e Borinelli (2006) apresentam um conceito de cadeia de valor sob outro enfoque: “Cadeia de valor é uma seqüência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor”. Os autores destacam quatro elos para análise da cadeia de valor baseados em Shank e Govindarajan (1997):

- a) Elos com fornecedores: trata da interação para beneficiar toda a cadeia de suprimento;
- b) Elos com os clientes: explorar os canais de distribuição;

- c) Elos das atividades internas: otimizar os processos e atividades internas;
- d) Elos das unidades de negócios: otimizar as unidades de negócio da empresa.

A abordagem pautada em “elos”, que enfatiza a cadeia de valor desde a origem dos recursos até o descarte dos resíduos, é modelo apropriado para compreender as estratégias de sustentabilidade.

6.1 CADEIA DE VALORES DA WAL-MART.COM E WAL-MART.BRASIL

A fim de apresentar a cadeia de valores da Wal-Mart, optou-se pelo modelo a partir do sistema de “elos”, acrescentando-se a ele, o “elo corporativo”. Entende-se por “elo corporativo” a visão estratégica organizacional que desencadeará na criação de outros valores.

Em cada um dos elos foram identificadas categorias para as quais foram transcritos os respectivos discursos. Seguem os quadros do 01 ao 05:

| Elo corporativo | |
|-------------------------|---|
| Filosofia | “Operar globalmente e trazer retorno localmente” (WAL-BRASIL, 2007). |
| Visão | “Somos uma empresa de varejo global comprometida em crescer no Brasil, aumentando a qualidade de vida dos nossos clientes e sócios e servindo às comunidades em que atuamos” (WAL-BRASIL, 2007). |
| Cultura Wal-Mart | “A cultura da Wal-Mart é um dos fatores de sucesso de atuação em todo mundo. A empresa mantém a consistência de atuação local devido às crenças e valores compartilhados, criados pelo fundador da empresa, Sam Walton” (WAL-BRASIL, 2007). |
| Objetivo | “Ser o melhor lugar para comprar e para trabalhar” (WAL-BRASIL, 2007). |
| Estratégia | “Busca a excelência operacional, que consiste em fornecer aos consumidores produtos ou serviços confiáveis a preços competitivos e facilmente disponíveis” (KOTLER, 1996, p.259). |

Quadro 1: Elo Corporativo - Cadeia de Valores da Wal-Mart
Fonte: Dados da pesquisa

O elo corporativo sintetiza a relação entre o global e o local; o comprometimento da empresa com diferentes *stakeholders*; a busca da excelência operacional; e a vantagem competitiva por meio da confiança e disponibilidade de produtos e serviços.

| Elos com os fornecedores | |
|--|---|
| Processo-núcleo | "Supereficientes em movimentar os bens dos fornecedores em todas as suas lojas" (WAL-BRASIL, 2007). |
| Desenvolvimento de fornecedores | "Encontrar caminho mais curto entre produtor e consumidor. Estimular a produção local e a exportação" (WAL-BRASIL, 2007). |
| Relacionamento eficaz | "Superou os concorrentes pelo uso de suas forças no processamento das informações/comunicações, transporte e sistema de distribuição" (FERRELL, 2000, p. 67). |

Quadro 2: Elo Com o Fornecedor - Cadeia de Valores da Wal-Mart

Fonte: Dados da pesquisa

O elo com os fornecedores destaca a eficiência no relacionamento com os fornecedores, principalmente na agilidade do sistema de distribuição; e no estímulo à produção local e a exportação dos produtos.

| Elos com os clientes | |
|---------------------------------|--|
| Método "preço de valor" | "Fixação de preço baixo para ofertas de qualidade" (KOTLER, 1996, p. 436). |
| Satisfação do consumidor | "Ouve o consumidor. Divulga cartazes 'satisfação garantida ou devolução do dinheiro'" (FERRELL, 2000, p. 466). |

Quadro 3: Elo Com o Cliente - Cadeia de Valores da Wal-Mart

Fonte: Dados da pesquisa

O elo com os clientes centra-se na estratégia de preço, sobretudo, na abordagem do preço baixo e na devolução do dinheiro mediante a insatisfação.

| Elos das atividades internas | |
|---------------------------------------|--|
| Eficiência e redução de custos | "Por meio de práticas inovadoras nas áreas de compras, logística e gerenciamento de informação" (KOTLER, 1996, p. 34). |
| Marketing interno | "Valorização dos associados [funcionários], considerava que se os tratassem bem, eles fariam o mesmo com os clientes" (FERRELL, 2000, p. 132). |

Quadro 4: Elo das Atividades Internas - Cadeia de Valores da Wal-Mart

Fonte: Dados da pesquisa

Este elo focaliza a redução de custos mediante a eficiência operacional e a valorização dos colaboradores.

| Elos das unidades de negócios: Sustentabilidade e produtos orgânicos | |
|---|---|
| Política de orgânicos no BR | "Ampliar a oferta de produtos orgânicos" (WAL-MART.COM, 2007). |
| Meta global | "Aumentar em suas gôndolas a presença de produtos sustentáveis – como orgânicos e de comércio justo" (WAL-MART.COM, 2007). |
| Comércio justo | "O Brasil é um mercado potencial ao mercado justo. O desafio é lançar produtos que não sejam mais caros que os produtos convencionais". (REPÓRTER BRASIL, 2007) |
| Wal-Mart como ícone | "A gigante do varejo mundial desenvolveu uma estratégia de sustentabilidade que envolve a redução da geração de resíduos e do consumo de energia das lojas, diminuição de gases de efeito estufa no transporte de mercadorias e a ampliação de compra de orgânicos" (PORTAL EXAME, 2007). "A implantação dessas práticas na cadeia produtiva da Wal-Mart poderá influenciar milhões de empresas no mundo todo" (PORTAL EXAME, 2007). |
| Fornecedores | "Destaque no programa de fornecedores regionais" (PORTAL EXAME, 2007). |
| Mudança de Imagem | "Para amenizar a fama de mau empregador, o varejista aposta na imagem de empresa sustentável – Estratégia que vai da economia de energia nas lojas à venda de produtos orgânicos" (PORTAL EXAME, 2007). |
| Metas de sustentabilidade | "Clima (ser suprido 100% por energia renovável); desperdício (desperdício zero)" (PORTAL EXAME, 2007). |
| Estratégia de preço | "Não criar uma separação entre produtos orgânicos e produtos não-orgânicos, mas manter o melhor preço em cada produto" (WAL-MART.COM, 2007). |
| Comunicação | "Distribuição de materiais informativos para os consumidores" (WAL-MART.COM, 2007). |
| Mix de produtos | "Ampliar a oferta e manter a regularidade" (WAL-MART.COM, 2007). |
| Promoção | "Os supermercados criam o 'cantinho dos orgânicos', a fim de dar maior visibilidade e evitar a contaminação junto aos produtos convencionais" (GAZETA MERCANTIL, 2007). |
| Estratégia de sazonalidade | "Wal-Mart trabalha com um calendário junto aos fornecedores, com o objetivo de garantir a regularidade na oferta dos produtos. Já possui linha de produtos contínuos" (GAZETA MERCANTIL, 2007). |

Quadro 5: Elo da Unidade de Negócio - Cadeia de Valores da Wal-Mart

Fonte: Dados da pesquisa

O elo da unidade de negócio voltado para a sustentabilidade adota como meta a utilização de energias renováveis, o desperdício zero, a comercialização de produtos sustentáveis, a ampliação da oferta de produtos orgânicos, o apoio ao comércio justo e a gestão de resíduos (WAL-MART. BRASIL, 2007).

Tais metas contrastam com antigas práticas que denunciam que "não há maior exemplo desta repentina conversão dos antigos adversários do

ambientalismo do que o Wal-Mart [...]” (SOMMER, 2007). Mautone (2007, p. 1-3) descreve a própria “armadilha” que a empresa criou para si:

[...] outra armadilha é tomar uma decisão – e divulgá-la – sem que a casa esteja em ordem. O gigante do varejo Wal-Mart tem recebido críticas nos últimos meses justamente por isso. Ao tentar amenizar a fama de mau empregador que conquistou ao longo do tempo, o Wal-Mart elegeu a sustentabilidade como uma de suas principais bandeiras. [...] o varejista aposta na imagem de empresa sustentável – estratégia que vai da economia de energia nas lojas à venda de produtos orgânicos.

A ambivalência nas estratégias de sustentabilidade, nessa situação, confirma-se pela distância entre o que a empresa discursa em seu favor e a imagem que sustenta na sociedade. Ainda, configura-se na tentativa de “mascarar” ações não-sustentáveis adotando ações sustentáveis. Estas são ampla e intencionalmente exploradas pelos meios de comunicação:

[...] o avesso à mídia Lee Scott, presidente da rede, agora não perde uma oportunidade de aparecer em programas de entrevistas na televisão e divulgar sua simpatia por produtos orgânicos ou projetos de instalação de energia solar nas lojas da empresa. Isso, porém, não tem cessado as brigas com seus funcionários (teoricamente, um grupo que deveria receber atenção especial de uma empresa com preocupações socioambientais). Em outubro de 2006, um júri da Filadélfia condenou a empresa a pagar uma indenização de 78 milhões de dólares a 185 000 trabalhadores por jornadas abusivas de trabalho (MAUTONE, 2007, p.3).

A seguir busca-se analisar em que medida o discurso global e nacional, principalmente sobre sustentabilidade, são evidenciados nas estratégias locais.

6.2 CADEIA DE VALOR DA WAL-MART LOCAL

É possível sintetizar algumas das controvérsias nas estratégias locais da referida empresa a partir do sistema de “elos”, descrito no item 6.1 deste trabalho. A Wal-Mart.local foi investigada mediante observação direta e mediante entrevista não-estruturada com dois gerentes, um em cada supermercado que detêm a bandeira Big, localizados em Florianópolis. Na observação direta buscou-se identificar se o discurso global e nacional era reproduzido tanto na fala com os gerentes, quanto nas evidências dentro dos supermercados. Estas envolviam, por

exemplo: a variedade de itens; o padrão visual de comunicação e sinalização dos produtos orgânicos; modo de disposição dos produtos etc. A entrevista permitiu analisar a congruência entre a fala e o que estava disposto diante das pesquisadoras.

a) Sobre o “elo cooperativo”: O “padrão global” impõe à empresa discursos e/ou ações regulares, em detrimento da heterogeneidade cultural, das questões econômicas e políticas. Dessa forma, muitas vezes, sustenta um “padrão” não evidenciado na prática. O discurso do gerente parecia pronto: “seguimos a orientação global”. No entanto, “as boas-vindas ao consumidor e a disposição pontual para dirimir suas dúvidas”, não foram constatadas pela pesquisadora.

b) Sobre os “elos com o fornecedor”: O estímulo à produção e à exportação dos fornecedores locais ainda não foi colocado em prática. Trata-se de uma perspectiva futura, segundo depoimento do gerente.

c) Sobre os “elos com os clientes”: Na Wal-Mart local há cartazes enfatizando o método “preço de valor”. Contudo, não foram apresentados tratamentos específicos como “indagar se o consumidor havia encontrado o que precisava, nas condições desejadas”, por exemplo, caracterizado na ênfase global em “ouvir o consumidor”.

d) Sobre os “elos das atividades internas”: Os programas de benefícios aos empregados não foram sistematicamente mencionados pelo gerente. Este se restringiu a enfatizar sobre a recorrente preocupação para a adaptação dos colaboradores à cultura da empresa.

e) Sobre os “elos das unidades de negócios” – Sustentabilidade e produtos orgânicos: O Wal-Mart local apresenta-se como “o supermercado que possui a maior variedade de produtos orgânicos de Santa Catarina”. Não foi possível averiguar a veracidade dessa informação *in loco*. O que de fato

pôde ser observado foi a diversidade de espaços em que há produtos orgânicos: gôndolas refrigeradas, “ilhas” de produtos orgânicos, corredores específicos com produtos orgânicos e corredores que alternam produtos orgânicos com produtos convencionais. Não foram observadas evidências de que os colaboradores estavam aptos, a partir de treinamento específico, a orientar os consumidores sobre os benefícios dos produtos orgânicos. Segundo o gerente, os colaboradores ainda estariam em processo de formação.

Na contramão do discurso do Wal-Mart, que sustenta sua vantagem competitiva mediante a ênfase nas estratégias de sustentabilidade com foco nos orgânicos, Moro (2007) revela, em sua dissertação de mestrado, outra realidade. Entre os supermercados da capital de Santa Catarina, o supermercado Angeloni detém a melhor pontuação no que tange a comercialização de produtos orgânicos.

No próximo item será traçado um quadro comparativo das diferentes percepções em relação aos benefícios ou desvantagens associadas aos produtos orgânicos.

6.3 CRIAÇÃO DE VALORES POR MEIO DOS PRODUTOS ORGÂNICOS

Ao referir-se aos produtos orgânicos, não há consenso nem mesmo sobre o seu conceito. Muitas são as divergências em torno dos benefícios e/ou malefícios da produção, distribuição e consumo dos orgânicos. A definição básica de produto orgânico, segundo Brady (2006), é um “alimento produzido sem auxílio de produtos químicos fabricados pelo homem”. Para o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) há um uso indevido do termo “orgânico”, pois se entende que para serem certificadas como orgânicas, as empresas têm de evitar a maioria dos pesticidas, hormônios, antibióticos, fertilizantes sintéticos, bioengenharia e radiação. Segundo a autora, para os puristas, a adoção da filosofia “orgânica” requer que os agricultores tratem pessoas e animais de criação com respeito e, idealmente, promovam a venda do que produzem localmente para evitar queima de combustível fóssil no transporte.

A seguir apresenta-se um quadro, em que se procura resgatar a visão positiva ou afirmativa no que diz respeito aos orgânicos e a visão negativa, momento em que são apresentados argumentos contrários a estes produtos. Trata-se da perspectiva do “sistema perito”.

| Produtos orgânicos | Visão positiva | Visão Negativa |
|--------------------------------------|---|--|
| Compra de produtos locais | Fortalece a economia local; apóia as propriedades familiares; protege o meio ambiente (evitam os transportes) (SINGER; MASON, 2007). | O cálculo do impacto do transporte não tem exatidão, sobretudo se comparado com ações alternativas para garantir a produção local em detrimento da estação adequada, por exemplo (REVISTA GLOBO RURAL, 2007). |
| Ausência de agrotóxicos | Os alimentos orgânicos eliminam as possibilidades de doenças, cujas causas estão associadas à ingestão de agrotóxicos (SINGER; MASON, 2007). | “Os orgânicos estão mais propensos a acumular substâncias tóxicas produzidas por fungos, chamadas de micotoxinas, que geralmente colonizam as plantas em processos de amadurecimento. O motivo é a não utilização de produtos químicos para conter a proliferação destes microorganismos” (REVISTA GLOBO RURAL, 2007). |
| Adubo orgânico | Evitam que o organismo humano seja contaminado com produtos químicos (PORTAL EXAME, 2007). “As possíveis contaminações causadas por adubo orgânico são eliminadas no momento em que as hortaliças são lavadas. Mas não adianta lavar um produto com pesticidas: grande número desses venenos circula dentro da planta” (PORTAL EXAME, 2007). | “A utilização das fezes dos animais com o adubo para plantas orgânicas seria mais um fator a favorecer a contaminação. Se o material não for submetido a uma postagem bem-feita, micro-organismos presentes no intestino dos animais, como os coliformes fecais, serão levados aos alimentos”. (REVISTA GLOBO RURAL, 2007) |
| Rótulos e certificações | Informação ao consumidor e garantia de confiabilidade (PORTAL EXAME, 2007). | Rótulos são confusos, terminologia com conceitos imprecisos; certificação sem credibilidade (REVISTA VEJA, 2007). |
| Solução para vários problemas | Trata-se de uma tendência mundial (REVISTA VEJA, 2007). | Modismo alimentar que em breve poderá ser substituído por outro (REVISTA VEJA, 2007). |
| Questão nutricional | Os alimentos orgânicos são mais saudáveis (IMA, 2007). | O valor nutricional é o mesmo (REVISTA VEJA, 2007). |
| Regras comerciais | “Os produtos orgânicos tendem a serem melhores sob os aspectos da rentabilidade, segundo o depoimento do sócio da empresa Native” (PORTAL EXAME, 2007). | A maior dificuldade comercial é encontrar o produto para atender à demanda (PORTAL EXAME, 2007). |

| Produtos orgânicos | Visão positiva | Visão Negativa |
|---|---|---|
| Produtos “híbridos”: com formulação convencional e orgânica | “Para driblar o desajuste da escala, muitas companhias optaram por colocar apenas uma porcentagem de orgânicos na fórmula, ao invés de buscar um produto totalmente orgânico” (REVISTA GLOBO RURAL, 2007) | O consumidor tem dificuldade de entender o que prepondera na composição: convencional ou orgânico. (REVISTA GLOBO RURAL, 2007). |
| Rendimento por hectare | “O método orgânico produz a mesma quantidade de milho e soja que o tradicional, mas de maneira mais eficiente: usando 30% menos de energia fóssil, menos água e sem pesticidas” (REVISTA GLOBO RURAL, 2007) | “O rendimento por hectare é, em média, 40% menor do que o de produtos convencionais. Por conta disso, o cultivo precisaria de uma área maior para alcançar os mesmos resultados” (REVISTA GLOBO RURAL, 2007). |
| Meio ambiente | “Mantém as propriedades benéficas do solo” (REVISTA GLOBO RURAL, 2007) | “A produção convencional não agride o solo de modo irreparável. Natureza tem grande poder de revitalização” (REVISTA GLOBO RURAL, 2007). |

Quadro 6: Visão positiva e visão negativa sobre os produtos orgânicos.

Fonte: Dados da pesquisa

As diferentes percepções sobre os produtos orgânicos justificam-se no entendimento de Moro (2007, p.4) pela “existência de diversas conceituações a respeito do tema, variando de país para país no referente às definições legais”.

Há importantes publicações sobre os produtos orgânicos¹² que sinalizam a perspectiva do consumidor diante da multiplicidade de escolhas originadas, também, pela diversidade de visões. Segundo Guivant (1998), o contexto de incertezas e de multiplicidade de escolhas está relacionado às noções de riscos e de confiança. Para a autora, que compartilha das perspectivas de Beck (1997) e de Giddens (1991), os indivíduos desenvolvem formas de adaptação e proteção, necessárias para evitar a ansiedade e insegurança no dia-a-dia. Na perspectiva empresarial, manter a estratégia de sustentabilidade nos produtos orgânicos, considerando a diversidade apresenta pelo “sistema perito” (BECK, 1997; GIDDENS, 1991), caracteriza os perigos de deliberar sobre situações “ambivalentes” (BAUMAN, 1999).

¹² Os produtos orgânicos são amplamente estudados pelo Núcleo Interdisciplinar em Sustentabilidade e Redes Agroalimentares (NISRA), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Ver site: <http://www.nisra.ufsc.br/>.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Wal-Mart é, ora pelos críticos, ora pelos entusiastas, alvo de grande exposição midiática. A “mídiopanorama” (APPADURAI, 1994) coloca para o espectador uma multiplicidade de “informações” que geram “desconforto” diante de uma tomada de decisão, de uma escolha ou até mesmo na emissão de juízos de valor sobre as coisas de si e as coisas do mundo.

A ambivalência é marcada por uma rede de sentidos que tornam difíceis as escolhas dos indivíduos e também das empresas. A situação-síntese da ambivalência do Wal-Mart é a simultaneidade da existência de valores irreconciliáveis, sinalizados do seguinte modo:

- ✓ Ao mesmo tempo em que discursa sobre a importância dos seus colaboradores, é condenada a indenizar em milhões de dólares seus trabalhadores por abusos;
- ✓ Ao mesmo tempo em que possibilita que mais consumidores tenham acesso a produtos de qualidade, lança mão de produtos fabricados sem as condições mínimas estipuladas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT);
- ✓ Ao mesmo tempo em que recebe prêmios pelos programas de desenvolvimento dos fornecedores regionais, impõem seu método, condições e preços ao adquirir as mercadorias;
- ✓ Ao mesmo tempo em que adota o discurso da sustentabilidade, deixa entrever que se trata de uma estratégia de recuperação da imagem desgastada pelos equívocos desaprovados pela sociedade;
- ✓ Ao mesmo tempo em que sustenta sua estratégia nos produtos orgânicos, estes representam uma situação dúbia ao sistema perito.

Assim, com a caracterização do sistema de elos (cadeia de valor na perspectiva global, nacional e local), adicionada à caracterização do sistema perito (conflitos a respeito dos produtos orgânicos), foi possível destacar um conjunto de ambivalências presentes na prática empresarial da Wal-Mart.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- APPADURAI, A. Disjunção e diferença na economia cultural global. In: FEATHERSTONE, M. (Org.). **Cultura Global: nacionalismo, globalização e modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- BARTHES, R. Pour une psycho-sociologie de l'alimentation contemporaine. **Cahiers des Annales**. n. 28, p. 977/986.
- BBC BRASIL. A vanguarda, a vergonha e o orgânico (17/11/2005). **Bbc Brasil.Com**. Disponível: <www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2005/11/051117_lucasmendesep.shtml> Acesso em: 18 jun. 2007.
- BECK, U. "A invenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva". In: GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista. p. 11-71.
- CANCLINI, N. G. Capitais da cultura e cidades globais. In: **A globalização imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2003.
- FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GAZETA MERCANTIL. Orgânicos ganham mais destaques esta semana nas lojas (13/09/2005). Disponível em: <www.necnet.net/artigo.php?id_artigo=11169&item=0> Acesso em: 18 jun. 2007.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora da UNESP, 1991.
- GUIVANT, J. 1998. "A trajetória das análises de risco: da periferia ao centro da teoria Social". Revista de Informações Bibliográficas – **ANPOCS**, n. 46, p. 3 – 38.

GUIVANT, J. 2003. "Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida ego-trip". **Revista Ambiente & Sociedade** – Vol. VI, n. 2, jul./dez.

HALL, S. Codificação/decodificação. In: **Da diáspora: Identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG; Brasília: Representação da UNESCO no Brasil, 2003.

IMA. Desafio dos Orgânicos. IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária. Disponível em: <www.imanet.ima.mg.gov.br/noticias/julho06/1707organicos.htm> Acesso em: 18 jun. 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1996.
LEVITT, T. A globalização de mercados. In: **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MAUTONE, S. A era da incerteza (22.03.2007). **Portal Exame**. Disponível em: <www.portalexame.abril.com.br/>. Acesso em: 21 jun. 2007.

MORO, Eduardo João. **Supermercados e alimentos orgânicos no Brasil: estratégias e tendências**. 2007. 225 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PORTAL EXAME. Disponível em: <www.portalexame.abril.com.br/> Acesso em: 21 jun. 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REPÓRTER BRASIL. Redes no Brasil partem para "comércio justo" (11/10/2006). Disponível em: www.reporterbrasil.com.br/clipping.php?id=160. Acesso em 18 jun. 2007.

REVISTA GLOBO RURAL. Disponível em: <www.revistagloborural.globo.com/> Acesso em: 21 jun. 2007.

REVISTA VEJA. A mania dos orgânicos (23.11.2005). **Revista Veja**. Disponível em: <www.vejaonline.abril.com.br/> Acesso em: 18 jun. 2007.

RIAL, C. S. M. **Os fast-food: uma homogeneidade contestável na globalização cultural**. Disponível em <http://www.cfh.ufsc.br/aldeias/artigos/fast_food.htm>. Acesso em: 21 maio 2007.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. **Análise Estratégica de cadeia de valores**: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. Disponível em <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/425.pdf> . Acesso em: 19 jul. 2007.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SINGER, P.; MASON, J. **A ética da alimentação**: com nossos hábitos alimentares influenciam o meio ambiente e o nosso bem-estar. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SOMMER, M. **Capitalismo verde tira vantagem da mudança climática**. Disponível em: <<http://www.tierramerica.net/portugues/2006/1216/panalisis.shtml>>. Acesso em: 18 de jun. de 2007.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TERRA AMÉRICA. Companhias como Wal-Mart buscam lucros em uma “economia pós-carbono”. Esta tendência se consolidará. **Terra América**. Disponível em: <www.tierramerica.info/nota.php?lang=port&idnews=473&olt=69>. Acesso em: 18 jun. 2007.

TOMIELLO, N. **O marketing social como estratégia para organizações do terceiro setor**: uma proposta para a Serte. 2000. 147 f. Dissertação de Mestrado (apresentada ao final do curso de pós-graduação *stricto sensu* em Gestão Estratégica das Organizações) – Centro de Ciências da Administração – ESAG, Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

WAL-MART.BRASIL. Disponível em: <www.walmartbrasil.com.br/> Acesso em 18 jun. 2007.

WAL-MART.COM. Disponível em: <www.walmart.com/> Acesso em: 21. jun. 2007.

WINKIN, Y. **A nova comunicação**: da teoria ao trabalho de campo. Campinas, SP: Papyrus, 1998.