

END TO END

A sustentabilidade de ponta a ponta

Preparado por Andrea Goldschmidt, da ESPM-SP.¹

Recomendado para as disciplinas de: Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Comunicação com Stakeholders e Marketing

RESUMO

O Walmart Brasil, buscando expandir as ações de sustentabilidade entre empresas fabricantes de alimentos e produtos de higiene e limpeza, criou um programa denominado End to End – A sustentabilidade de ponta a ponta, por meio do qual pretende influenciar seus fornecedores a disponibilizar produtos mais sustentáveis para os consumidores que fazem compras em suas lojas. Os desafios apresentados neste case estão relacionados a ambas as pontas da cadeia do varejo: como conseguir que os fornecedores se dediquem a desenvolver produtos com menores impactos de um lado e, de outro, como conseguir despertar o interesse dos consumidores pelos novos produtos que serão disponibilizados.

PALAVRAS-CHAVE

Sustentabilidade. Cadeia de valor. Walmart Brasil.

Novembro/2011.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

INTRODUÇÃO

Héctor Núñez, presidente do Walmart Brasil, e a equipe da vice-presidência de sustentabilidade da rede têm um desafio: fazer chegar aos clientes das lojas da rede Walmart no Brasil produtos mais sustentáveis e que contribuam para uma cultura de consumo consciente e responsável.

São dois os principais desafios nesse sentido: por um lado, é preciso sensibilizar os fornecedores para que estudem seus processos e suas próprias cadeias produtivas e criem produtos realmente mais sustentáveis e, na outra ponta, é preciso sensibilizar e esclarecer os consumidores visando à substituição de produtos na hora da compra e, dessa forma, garantir que haverá mercado para os novos produtos lançados e que a cultura da sustentabilidade se tornará uma realidade.

Contextualização histórica

Em 2005, Lee Scott, presidente do Walmart nos Estados Unidos, fez um discurso em que foram comunicadas as metas e os desafios de sustentabilidade para os próximos anos. A partir daquele momento, a empresa adotou metas globais, organizadas em três pilares: clima, resíduos e produtos.

Em 2006, foi estruturada, no Brasil, a diretoria da sustentabilidade que, com estratégias bem alinhadas com as da matriz, iniciou o trabalho visando ao desenvolvimento local do tema. Foram criadas algumas plataformas de trabalho, lideradas por executivos seniores, em geral vice-presidentes, que tinham o objetivo de integrar a sustentabilidade em cada uma das áreas de negócios.

A área de sustentabilidade deveria funcionar como a guardiã da estratégia e seu principal desafio desde então é garantir o alinhamento do que está sendo realizado na prática com a estratégia global da empresa. Seu principal papel é motivar as pessoas e acompanhar os processos.

Para isso, foi criada, em 2007, uma estrutura de encontros, chamados gates de sustentabilidade, que tinham o objetivo de criar momentos em que executivos pudessem mostrar o que estavam fazendo e quais os seus dilemas. Esses encontros acontecem, desde então, quatro vezes ao ano, com a participação do presidente e de seus subordinados diretos. Cada executivo apresenta os avanços que vem tendo na sua área e o grupo discute os avanços gerais da empresa em assuntos mais polêmicos.

Um dos dilemas apresentados em um desses encontros foi: onde está a sustentabilidade na gôndola das nossas lojas?

A percepção geral no momento era de que a empresa estava conduzindo projetos importantes, mas que não impactavam diretamente o consumidor. O ponto de vista desses executivos era de que, se o principal objetivo de uma rede de varejo é distribuir produtos, é ali que a empresa deveria estimular a sustentabilidade e não apenas nas atividades de suas operações.

Contextualização da indústria

Na mesma época em que o Walmart começou a criar ações focadas em sustentabilidade, uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, pela consultoria Blue Sky, identificou que as atividades e operações de varejo representam cerca de 8% dos impactos ambientais de toda a cadeia de suprimentos e que os restantes 92% estão distribuídos entre os outros agentes da cadeia de valor, como as transportadoras, as indústrias e as operações de produção agrícola.

Apesar de o impacto do varejo ser proporcionalmente menor, é inegável que ele existe e, por este motivo, a empresa, assim como a maioria de seus concorrentes, começou a desenvolver ações que visavam minimizar seus impactos diretos.

Além disso, a empresa começou a desenvolver algumas ações que, segundo Marcelo

Vienna, vice-presidente executivo comercial e de marketing, visam mostrar que “a sustentabilidade tem a ver com o futuro da humanidade e com o nosso negócio”.

O que foi ficando cada vez mais claro para a empresa é que ela deveria agir em duas frentes: minimizando os seus impactos diretos e estimulando seus parceiros comerciais a contribuírem para o atingimento dessas metas globais.

Com relação à primeira frente – de minimização dos impactos diretos – foi criada uma série de atividades, como, por exemplo, o encaminhamento para reciclagem das embalagens de transporte que viravam resíduos nas lojas e o uso de energias renováveis.

Com relação à segunda frente – de estímulo aos parceiros comerciais – a principal ação foi a criação, no primeiro semestre de 2009, do “pacto pela sustentabilidade – construindo a cadeia de suprimentos do futuro”, quando foram definidos compromissos a serem implantados em conjunto pela empresa e sua cadeia de fornecedores que incluem, entre outras coisas, o apoio aos pactos sociais que visam a eliminação do trabalho escravo e a retirada de suas lojas de produtos que tenham vínculo com qualquer ilegalidade.

Mas, quando se fala em tomar decisões de compras baseadas em sustentabilidade, surge também o desafio de entender o que é um produto sustentável. Qualquer melhora pode ser considerada um passo em direção a sustentabilidade? Era necessário ter mais clareza sobre o que poderia ser considerado sustentável.

Fatos

A primeira grande decisão tomada pelo Walmart no início dos trabalhos com seus fornecedores foi, segundo Christianne Urioste, diretora de sustentabilidade da rede, “mudar o uso do termo de “sustentável” para “mais sustentável”, considerando que todos os produtos existentes têm impactos e que o desafio proposto era de sensibilizar as empresas para um início de mudanças”. Segundo a executiva, “o objetivo deveria ser aproximar-se disso e mobilizar as pessoas e não dificultar o engajamento por parecer uma meta inatingível”.

Da mesma maneira, ficou claro que a área comercial precisava estar muito bem-preparada para separar o que é genuíno e o que é só uma maquiagem verde. Para isso, era necessário trazer o conhecimento para dentro da empresa. A percepção nesse momento era de que a clareza sobre os conceitos era fundamental para separar iniciativas reais e, para isso, seria necessário entender o ciclo de vida de cada um dos produtos comercializados pela rede. O desafio era grande, considerando que a empresa tem cerca de 7 mil fornecedores e mais de 60 mil produtos à venda em suas lojas.

Assim, no início de 2008, resolveu-se focar em alguns parceiros, que aceitaram o desafio de levar produtos com diferenciais de sustentabilidade para as gôndolas.

Foram selecionadas categorias de alto giro, especialmente das áreas de mercearia, higiene e limpeza. Um pré-requisito estabelecido pelo Walmart era de que os produtos envolvidos fossem muito consolidados no mercado. O fornecedor convidado poderia indicar o produto, desde que fosse uma categoria em que fosse líder ou uma marca bem-posicionada. Dessa maneira, a empresa tinha poder de escolher produtos ou processos em que ela tinha mais oportunidades de melhoria. Outro critério utilizado era não ter produtos, na mesma categoria, de dois concorrentes.

O Walmart optou por participar também escolhendo um produto de marca própria.

Os parceiros que aceitaram o desafio do programa End to End fornecem mais de 40% dos produtos oferecidos nas lojas da rede e, portanto, possuem grande potencial para ampliar os conceitos do projeto para outros produtos do seu portfólio. Um dos objetivos do programa é que, a partir da experiência piloto de cada uma das empresas participantes, o conhecimento seja consolidado e as iniciativas de aumento da sustentabilidade dos produtos sejam ampliadas pelas empresas.

As 10 empresas selecionadas para o projeto piloto, dessa forma, foram, em ordem alfabética:

- 3M – com o produto Esponja de Curauá
- Cargill – com Óleo Liza
- Coca Cola – com Matte Leão Orgânico
- Colgate Palmolive – com Pinho Sol
- Johnson & Johnson – com Band-Aid
- Nestlé – com a água Pureza Vital
- Pepsico – com o Toddy Orgânico
- Procter & Gamble – com a fralda Pampers Total Comfort
- Unilever – com Comfort Concentrado
- E o próprio Walmart – com o sabão Top Max (marca própria)

Cada uma das empresas deveria, no prazo de um ano, lançar um novo produto com diferenciais claros relacionados à sustentabilidade ou a uma nova versão de um produto já existente com outros atributos para aumentar o grau de sustentabilidade.

Segundo Christianne Urioste, “as primeiras reuniões foram as mais difíceis. Ainda não havia um olhar sobre sustentabilidade. O desafio ainda não estava muito claro para ninguém, nem para o Walmart. E as metodologias de trabalho ainda precisavam ser desenvolvidas”.

Desde o princípio ficou claro que as empresas já têm o hábito de rever os seus processos, especialmente olhando para questões que geram redução de custo ou eficiência de processos, mas ainda não se viam iniciativas com investimentos para retorno de longo prazo.

Resolveu-se chamar o CETEA (Centro de Tecnologia de Embalagens – ligado ao ITAL – Instituto de Tecnologia de Alimentos) para participar do projeto como braço técnico do Walmart neste projeto. O CETEA foi o responsável pelo estabelecimento de padrões de desempenho em sustentabilidade, por garantir a qualidade dos dados e a legitimidade do projeto.

O CETEA trabalhou com cada uma das empresas participantes, ajudando a repensar seus processos e a melhorar os produtos sob o ponto de vista do ciclo de vida do produto, o que significa entender melhor os impactos, desde a escolha de matérias-primas e a eficiência no uso de água e energia no processo produtivo, até o potencial de reciclagem de seus componentes e a geração final de resíduos.

O objetivo do CETEA era criar um processo para mensurar resultados verificáveis das melhorias ambientais e sociais geradas por produto, garantindo credibilidade e legitimidade ao processo. Além disso, foi uma premissa do programa que a metodologia de avaliação adotada fosse replicável a processos semelhantes, garantindo a possibilidade de expansão da iniciativa para outros produtos da mesma empresa e para outras empresas com produtos e/ou processos similares.

O suporte às empresas participantes foi iniciado com o compromisso de realização de reuniões mensais, envolvendo os técnicos do CETEA, representantes do Walmart e representantes de cada uma das empresas fornecedoras.

Durante um ano e meio, além das reuniões, foram realizadas visitas técnicas e analisados diversos documentos e processos com o intuito de definir que melhorias poderiam ser criadas em cada produto ou processo e de que maneira essas melhorias seriam mensuradas e monitoradas.

Segundo Christianne Urioste, “as empresas abriram com muita transparência os seus processos e se dispuseram a analisar opções para que, em conjunto, as três partes pudessem pensar o que poderia ser melhorado”. Segundo a executiva, “o projeto End to End mostrou que é possível melhorar aspectos de sustentabilidade de marcas conhecidas e já consolidadas”.

Eloisa Elena Correa Garcia, coordenadora do CETEA, avalia que “este processo ampliou

a percepção das empresas sobre o ciclo de vida pré e pós-produção e mostrou que o produto não é apenas um bem que se resume em si mesmo, mas sim um componente de um processo, com múltiplos impactos na sociedade". A engenheira de alimentos acredita que esse é um dos benefícios intangíveis do trabalho e que pode repercutir em outros benefícios futuros.

Depois de definidas as alterações que cada empresa iria fazer no seu produto ou no processo de produção, o CETEA e o Walmart acompanharam todas as etapas de desenvolvimento desse novo produto até o seu lançamento.

Dois importantes acordos foram firmados com os participantes em relação ao lançamento dos produtos.

Em primeiro lugar, o Walmart comprometeu-se a não diminuir o espaço na gôndola de fornecedores que diminuíssem suas embalagens, ao contrário, eles poderiam ter mais frentes de exposição, conseguindo um destaque igual ou superior nas lojas.

Em segundo lugar, o prazo para lançamento dos novos produtos deveria ser único – 18 meses após o início do projeto e realizado com uma única campanha, colaborativa, de lançamento.

Por ser a primeira vez que produtos superestabelecidos estavam sendo reformulados para ter mais características de sustentabilidade, acreditava-se que o lançamento conjunto daria mais visibilidade a todos e isso pela primeira vez poderia ser comunicado para o consumidor, apesar de que, no momento do lançamento, alguns produtos já estavam em linha, alguns demoraram um pouco mais para ser disponibilizados e outros ainda tiveram lançamento regional.

O evento de lançamento desses produtos aconteceu em São Paulo, em janeiro de 2010, e se estendeu com uma campanha de 15 dias nas lojas para divulgar os produtos. A campanha consistiu em:

- 1) Exposição dos produtos em ilhas na entrada das lojas
- 2) Flyer especial, valorizando os parceiros e dando foco a outras informações além de preço e produto. A avaliação do Walmart é que esse tipo de flyer chamou a atenção dos consumidores por ser diferente dos tradicionais, já que os atributos dos produtos foram destacados

Segundo Daniela de Fiori, vice-presidente de assuntos corporativos e sustentabilidade do Walmart Brasil, "trouxemos a questão da sustentabilidade para o coração do nosso negócio. Agora vamos trabalhar para tocar o coração dos nossos clientes". Esse é o próximo grande desafio do programa: sensibilizar o consumidor para o poder de decisão que ele tem no momento da compra e mostrar que suas decisões são fundamentais para que o círculo se feche.

O desafio maior está no fato de que muitas empresas alegam que seus produtos são sustentáveis e isso gera uma enorme desconfiança por parte do consumidor. Sem saber em que acreditar e que atributos realmente são significativos, o consumidor fica com a sensação de que todas as empresas estão se aproveitando de um "discurso verde" sem fundamento e, dessa forma, o consumidor não consegue optar de forma consciente.

A comunicação de ponto de venda tem se mostrado muito eficiente e, nesse caso, pode ter um papel fundamental ao ajudar o consumidor a refletir e buscar os produtos mais sustentáveis entre os 60.000 itens disponíveis nas lojas da rede. O que se vem percebendo é que não basta dar destaque para produtos orgânicos ou com selo Procel, por exemplo, a comunicação na loja também tem que ajudar a educar o consumidor no sentido de esclarecer sobre o que cada uma dessas coisas significa.

Está claro que os desafios são grandes e que o varejo e as empresas fabricantes estão apenas começando a aprender como fazer a comunicação de atributos de sustentabilidade para o consumidor.

Da mesma maneira, o consumidor precisa ser capaz de entender que são muitos os atributos

com os quais uma empresa pode trabalhar, como redução de embalagens, redução de compostos químicos tóxicos, redução de consumo de água e energia durante o processo produtivo, garantia de boas condições de trabalho para todas as pessoas ao longo da cadeia produtiva, entre tantas outras medidas possíveis. Mais do que isso, ele precisa ser capaz de optar entre um produto e outro, comparando resultados em várias dessas frentes e definindo o que, na sua opinião, torna o produto mais sustentável.

Sem dúvida é uma tarefa muito complexa.

Pensando nisso, o Walmart está buscando desenvolver, com a Universidade do Arkansas, uma metodologia que gere um índice de sustentabilidade para cada produto comercializado. A ideia é ter algo na rotulagem dos produtos que ajude o consumidor a tomar a decisão sobre o que consumir de forma mais consciente.

O índice é composto por 15 perguntas que visam avaliar o grau de sustentabilidade de um fornecedor. Ele está sendo testado com 25 fornecedores e, se comprovada a sua eficiência, a metodologia será estendida para 100% dos fornecedores da empresa e disponibilizada a todos os varejistas do mundo, já que os rótulos dos produtos são gerais (e não criados especificamente para venda em uma cadeia de varejo) e, portanto, a rotulagem só faz sentido se todos participarem.

O programa teve grande impacto entre os fornecedores da rede e várias outras empresas começaram a ter vontade de participar. Apesar de que inicialmente a ideia era que o End to End tivesse uma única edição, em março de 2010 já começou uma segunda turma e em setembro começou outra. O objetivo será testar outras categorias e outros processos, sem repetir fornecedores.

Além disso, as empresas participantes estão exportando a ideia e aplicando as mesmas metodologias para outros produtos. Isso aconteceu inclusive com o Walmart Brasil, que foi pioneiro nessa iniciativa que já foi apresentada para outros países.

Encerramento

Mudanças de produtos e estímulo ao consumo consciente. Como você, como consumidor avalia a iniciativa do Walmart? Você considera que o processo realmente gera diferenciais significativos para a rede e para os seus fornecedores? Você acredita que o consumidor irá valorizar essas iniciativas?

E como gestor das empresas parceiras, você acha que isso foi uma oportunidade interessante? Como você faria para estender o aprendizado para um número maior de produtos? Como você faria para ajudar a melhorar a comunicação dos diferenciais criados e fazer o consumidor ter maior interesse pelo tema e realmente ser capaz de diferenciar produtos mais sustentáveis?

Referências

Produtos Mais sustentáveis. Projeto End to End: A sustentabilidade de ponta a ponta. Material informativo sobre o lançamento dos produtos participantes. Walmart Brasil – jan/2010.

Site Walmart