

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**O Clube dos Produtores e a percepção dos agricultores no território da Borborema,
PB - uma análise de conteúdo sobre acesso a mercados e responsabilidade socioambiental**

Cynthia Sims Belleza

Orientadora: Doris Aleida Villamizar Sayago

Dissertação de Mestrado

Brasília, março de 2014.

Belleza, Cynthia Sims

Título: O Clube dos Produtores e a percepção dos agricultores no território da Borborema, PB - uma análise de conteúdo sobre acesso a mercados e responsabilidade socioambiental / Cynthia Sims Belleza.

Brasília, 2014.

183 p.: il.

Dissertação de Mestrado. Centro de Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Brasília.

1. Regime Alimentar 2. Acesso a Mercados 3. Agroecologia 4. Responsabilidade Socioambiental Empresarial 5. Análise de Conteúdo. Universidade de Brasília. CDS. II. Título

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta tese e emprestar ou vender tais cópias, somente para propósitos acadêmicos e científicos. A autora reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito da autora.

Cynthia Sims Belleza

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**O Clube dos Produtores e a percepção dos agricultores no território da
Borborema, PB - uma análise de conteúdo sobre acesso a mercados e
responsabilidade socioambiental**

Cynthia Sims Belleza

Dissertação de mestrado submetida ao Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Sustentável, área de concentração em Política e Gestão Ambiental.

Aprovado por:

Doris Aleida Villamizar Sayago, PhD (CDS/UNB)
(Orientadora)

José Augusto Drummond, PhD (CDS/UNB)
(Examinador Interno)

Eric Sabourin, PhD (CIRAD)
(Examinador Externo)

Brasília, DF, março de 2014

AGRADECIMENTOS

À professora Doris Sayago, orientadora exemplar, que desde o começo acreditou na proposta deste trabalho e incentivou o seu desenvolvimento, sempre com muito rigor. Apesar de todos os percalços, nunca deixou de me atender, orientar e restringir minhas ambições ao factível. Muito obrigada pelo carinho e pelas broncas.

Ao professor Eric Sabourin, minha admiração pela sua dedicação aos estudos sobre os camponeses do Brasil.

Ao professor José Augusto Drummond, crítico mordaz sem perder o bom humor.

Ao professor Maurício Amazonas, por me ensinar economia e me acolher como sua estagiária docente, extraindo o melhor que eu poderia dar em benefício dos alunos.

Ao corpo docente do Centro de Desenvolvimento Sustentável, pela provocação intelectual e por acreditar em um futuro sustentável apesar do presente.

À Secretaria do CDS, especialmente Ana Paula e Antônio, sempre prestativos.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação, pelo companheirismo. A Raiza Fraga e Alan Boccato, pelas críticas e inspirações.

Aos camponeses entrevistados nesta pesquisa, pela compreensão e pelo acolhimento. Aos colegas da ASPTA e do Polo Sindical da Borborema, pela mediação.

Aos meus novos chefes na TV Câmara, Aline e Vital, que me permitiram concluir esse esforço. À Keila, por me apoiar na reta final.

Aos meus pais, minha avó e meu irmão, por acreditar.

A Eduardo, pelo diálogo, amor e apoio; e por lavar a louça. A Talita, por revisar o abstract.

A Annapurna, por sempre aceitar o sacrifício do nosso tempo. Obrigada, minha filha, por se interessar pelos meus estudos e por gostar tanto de ler.

A Annapurna Devi, senhora dos grãos, nutriz do planeta: por abrir os caminhos, me abençoar e inspirar.

A Michael, pela proteção.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar a comunicação da rede de varejo Walmart Brasil sobre o seu programa de responsabilidade socioambiental chamado Clube dos Produtores, que viabiliza o acesso a mercados por agricultores familiares. A partir de entrevistas em profundidade com esses produtores e de uma análise de conteúdo, buscou-se verificar a clareza e precisão da comunicação empresarial. As informações disponibilizadas pela empresa sobre o programa foram comparadas com as percepções de produtores agroecológicos em uma amostra selecionada no território da Borborema, interior da Paraíba. Os achados da pesquisa revelaram que os produtores entrevistados são heterogêneos no que diz respeito às suas motivações para o acesso a mercados. Eles utilizam uma gama ampla de oportunidades de venda, com destaque para as feiras agroecológicas onde a venda direta ao consumidor propicia relações sociais não-mercantis. Por outro lado, os documentos sobre sustentabilidade e responsabilidade socioambiental da empresa são vagos e sem substância, o que pode impactar de forma negativa a credibilidade da corporação.

Palavras-chave: regime alimentar; acesso a mercados; agroecologia; responsabilidade socioambiental empresarial; análise de conteúdo

ABSTRACT

This study aims to analyze the communication used by the retail corporation Walmart Brazil about its environmental responsibility program called Club of Producers, which provides access to markets for family farmers. From in-depth interviews with producers and content analysis, it seeks to verify the clarity and accuracy of business communication. The information provided by the company were compared with the perspectives of agroecological farmers in a selected sample within the territory of Borborema, state of Paraíba. The research findings revealed that respondents are heterogeneous as to their motivations to access the markets. They make use of a wide range of sales opportunities, especially agroecological fairs where direct sale to the consumer provides non-market social relations. Moreover, the Walmart documents on sustainability and environmental responsibility are vague and without substance, which can negatively impact the credibility of the corporation.

Keywords: food regime; access to markets; agroecology; corporate environmental responsibility; content analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Quadrantes da comunicação empresarial socioambiental	17
Figura 2a. Imagem de satélite gerada pelo site Google Maps com o núcleo urbano de Alagoa Nova (PB) ao centro	19
Figura 2b. Imagem de satélite gerada pelo site Google Maps com o núcleo urbano de Sorriso (MT) ao centro	19
Figura 3a. Territórios Rurais da Paraíba	34
Figura 3b. Territórios Rurais da Paraíba – Território da Borborema	35
Figura 4. Relação entre demanda e disponibilidade hídrica - território da Borborema circulado em azul	36
Figura 5. Entrevistada P2	41
Figura 6. Entrevistado P3	42
Figura 7. Sítio do entrevistado P7	43
Figura 8. Entrevistado P9 com a esposa	44
Figura 9. Sítio do entrevistado P12	45
Figura 10. Cooperativa de Cítricos e entrevistada P15	46
Figura 11. Feira Agroecológica do Museu do Algodão	64
Figura 12. Feira Agroecológica de Remígio	64
Figura 13. Feira Agroecológica de Esperança	65
Figura 14. Feira Agroecológica de Massaranduba	65
Figura 15. Produtos da Mocó Agropecuária	69
Figura 16. Gradação dos discursos: da autonomia à orientação para o mercado	71
Figura 17. Representação de uma Cadeia de Valor	74
Figura 18. Normas disponíveis para um ciclo PDCA de Gestão Ambiental	77
Figura 19. Missão, Visão e Valores do Walmart	80
Figura 20. Matriz de Materialidade	131
Figuras 21a. e 21b. Sinalização do Clube dos Produtores	132
Figura 22. Produto do Clube dos Produtores em prateleira do Hiper Bompreço Cabedelo	133
Figura 23. Verduras do Clube dos Produtores em prateleira do Hiper Bompreço Cabedelo	133
Figura 24. Quadrantes da Comunicação Empresarial Socioambiental	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – área, população e renda dos municípios estudados	39
Tabela 2a – respostas das entrevistas	47
Tabela 2b – respostas das entrevistas	48
Tabela 2c – respostas das entrevistas	49
Tabela 2d – respostas das entrevistas	50
Tabela 2e – respostas das entrevistas	51
Tabela 2f – respostas das entrevistas	52
Tabela 2g – respostas das entrevistas	53
Tabela 2h – respostas das entrevistas	54
Tabela 2i – respostas das entrevistas	55
Tabela 2j – respostas das entrevistas	56
Tabela 2k – respostas das entrevistas	57
Tabela 3 – distâncias entre os municípios estudados e Campina Grande	62
Tabela 4 – Produtor, Renda e Canais de Comercialização	68
Tabela 5 – Frequência das Unidades de Registro	99
Tabela 6 – Conteúdo por páginas do Relatório de Sustentabilidade	110

LISTA DE QUADROS

Box 1 - A Saída das Feiras Agroecológicas do agricultor P9	66
Box 2 - O único fornecedor do Clube dos Produtores encontrado na região	67
Box 3 – Termos e Definições da Norma ISO 14063/2006	83
Box 4 – Destaques dos Indicadores de Sustentabilidade para o Setor de Alimentos	84
Box 5 – Recomendações para Comunicação da Sustentabilidade	86
Box 6 – Exemplo dos campos no modelo de análise	99

LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS

(em ordem alfabética)

ATER	assistência técnica e extensão rural
Borborema	Território da Borborema
BSM	Brasil sem Miséria
CdP	Programa Clube dos Produtores
CDS	Centro de Desenvolvimento Sustentável
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CONAR	Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária
FAO	Food and Agriculture Organization
FLV	frutas, legumes e verduras
GRI	Global Reporting Initiative
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Standard Organization
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	organização não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PB	Paraíba
PIB	Produto interno bruto
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
P+L	Produção mais Limpa
PSB	Polo Sindical da Borborema
RSE	Responsabilidade socioambiental empresarial
SGA	Sistema de gestão ambiental
RSE	Responsabilidade socioambiental empresarial
STR	Sindicato dos trabalhadores rurais
SIAL	Sistema agroalimentar localizado

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	
LISTA DE TABELAS	
LISTA DE QUADROS	
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	
INTRODUÇÃO	13
- NOTAS SOBRE A METODOLOGIA	16
CAPÍTULO 1 – RESISTÊNCIA CAMPONESA NUM REGIME ALIMENTAR GLOBAL	18
1.1 CAMPONESES DO BRASIL?	18
1.2 AGROECOLOGIA	23
1.3 REGIME ALIMENTAR	26
1.3.1 Comida de algum lugar, confiança e certificação	30
1.4 ACESSO AO MERCADO: CADEIA PRODUTIVA	31
CAPÍTULO 2 - BORBOREMA OBSTINADA: TERRITÓRIO CAMPONÊS E PROJETO AGROECOLÓGICO NA REGIÃO DE CAMPINA GRANDE, PB	34
2.1 O TERRITÓRIO DA BORBOREMA	34
2.2 PRINCIPAIS PERSONAGENS	39
2.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	47
2.3.1 Destaques das entrevistas	58
2.4 SISTEMA ALIMENTAR LOCALIZADO E FEIRAS AGROECOLÓGICAS	61
2.5 ACESSO AO MERCADO: VALORES, EXPECTATIVAS E AGÊNCIA	70
CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA, RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E COMUNICAÇÃO DO WALMART	73
3.1 EMPRESAS NO SÉCULO XXI: GESTÃO ESTRATÉGICA	74
3.2 GESTÃO AMBIENTAL	76
3.3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	78
3.4 MARKETING	81
3.4.1 Relatórios de Sustentabilidade: diretrizes para a elaboração	82
3.5 <i>GREENWASHING</i>	85
3.6 WALMART - UMA DÚVIDA	88
3.7 WALMART E BORBOREMA: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS CONFLITANTES	90
3.7.1 Estratégia Competitiva do Grupo Walmart	91
3.7.2 Estratégias Competitivas dos Produtores Agroecológicos na Borborema	92
3.7.2.1 Análise Estrutural da produção agroecológica na Borborema (uma aproximação)	93
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA COMUNICAÇÃO DO WALMART: UM CLUBE MAQUIADO?	97
4.1 METODOLOGIA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	97
4.2 SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	98
4.3 ANÁLISE DO DOCUMENTO 1	100

4.4 ANÁLISE DO DOCUMENTO 2	109
4.5 ANÁLISE DO DOCUMENTO 3	127
4.6 DESTAQUES DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	130
CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
Anexos	
Anexo I – Termo de Consentimento Prévio e esclarecido	148
Anexo II – Questionário padrão para entrevistas	149
Anexo III – Correspondência com o Walmart	152
Anexo IV – Correspondência com o Plano Brasil sem Miséria (governo federal)	163
Anexo V - Relatório do Programa Clube dos Produtores (íntegra)	165
Anexo VI – Relatório de Sustentabilidade Walmart Brasil 2012 (trechos)	173
Anexo VII – Relatório de Sustentabilidade Petrobrás (trechos)	179
Anexo VIII - Relatório de Sustentabilidade Pão de Açúcar (trechos)	182

INTRODUÇÃO

Como explicar que quase 1/6 da população mundial passa fome enquanto a produção de alimentos continua a crescer? Esse mesmo sexto é composto, em sua maioria, de pobres rurais – aqueles que, ainda que plantem, não conseguem se alimentar adequadamente (BAILEY, 2011). São subnutridos crônicos porque não tem como pagar o preço crescente de uma dieta diversificada. E esta condição se arrasta por gerações.

Um olhar mais rigoroso para o papel do varejo na determinação de preços e na distribuição dos alimentos pode revelar pistas sobre as condições de acesso ao mercado por parte dos agricultores de origem camponesa. A noção de regime alimentar associa a produção e distribuição de alimentos a configurações geopolíticas e da economia global neste século XXI (McMICHAEL, 2009).

Atualmente, grandes conglomerados de empresas transnacionais controlam as cadeias produtivas dos alimentos (WILKINSON, 2002). Esses grupos reúnem instituições financeiras, indústrias químicas, de sementes e maquinário para lavoura, indústrias alimentícias e redes de varejo. Os preços dos alimentos são determinados pelo princípio da maximização da riqueza dos acionistas dessas empresas.

A especulação financeira tem gerado sucessivas crises na oferta, elevando os preços dos alimentos além do que a maior parte da população mundial pode pagar. O índice de preços de alimentos da *Food and Agriculture Organization* (FAO) é uma medida composta dos preços internacionais de cinco alimentos-*commodities*: grãos, carne, lácteos, açúcar e óleos/gorduras. A série anual desse índice revela que, de 2000 a 2013, os preços duplicaram¹.

Por sua posição central nas cadeias produtivas de alimentos, as corporações do varejo aumentam sua influência a montante e a jusante, à medida que acumulam capital financeiro e poder político. Junto aos produtores, elas impõem condições de acesso ao mercado, como a exigência de uma escala mínima de fornecimento e a determinação de preços e prazos. Esse fenômeno é reconhecido como o poder de barganha dos compradores (PORTER, 1997). Do lado do consumo, o varejo global se alia às estratégias de *marketing* das indústrias de alimentos, promove escolhas de consumo e redefine hábitos alimentares, valoriza os alimentos ultraprocessados e semiprontos, mais caros e mais duráveis, em detrimento dos hortifrutigranjeiros frescos e perecíveis. Travestida de nutritiva

¹ Fonte: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/> Acesso em: 14 jul 2013

e conveniente (POLLAN, 2008), essa dieta é, na verdade, rica em derivados de milho e soja, mas pobre em valor nutricional.

Esta dissertação aborda a comunicação de uma rede de varejo sobre um de seus programas de responsabilidade socioambiental empresarial (RSE) voltado para o acesso a mercados pela agricultura familiar. Delimitar o escopo da pesquisa envolveu a seleção da empresa e de um território onde agricultores de pequena escala fossem beneficiados por sua atuação. Se, de um lado, foram analisados os documentos da empresa que se referem aos seus valores de RSE, de outro as opiniões dos agricultores sobre a empresa foram contextualizadas em meio às estratégias deles para acessar os mercados, tomando o grande varejo como uma de suas opções.

Há 3 grupos de varejo global operando no país. O maior e mais antigo é o Pão de Açúcar, de origem brasileira mas atualmente controlado por capital francês. Em seguida o Carrefour, de origem e controle francês, e em terceiro lugar o norte-americano Walmart. Este último chegou ao Brasil em 1995 e já é a 17^a maior empresa do país. Além disso, o estudo de Vitali, Glattfelder e Battiston (2011) aponta a corporação Walton Enterprises (Walmart) como a 15^a corporação mais poderosa do mundo, todas as anteriores sendo financeiras. Essa informação foi fundamental para a escolha do Walmart como objeto de investigação, já que o impacto das ações dessa empresa extrapola o território estudado.

No Brasil, o Walmart desenvolve o programa Clube dos Produtores (CdP) que visa fomentar o acesso ao mercado por parte de agricultores familiares. No relatório do Programa são mencionados cinco casos de agricultores parceiros, mas tomou-se a decisão de procurar agricultores que não fossem promovidos pela comunicação da empresa. Como o documento cita a parceria da empresa com o Plano Brasil sem Miséria, do governo federal, era importante também escolher produtores que estivessem próximos do público deste Plano – famílias que vivem com até 70 reais mensais por pessoa². Após tentativas sem sucesso de identificar, junto à empresa, alguns agricultores participantes do CdP, percorreu-se o caminho inverso: o de identificar um território relevante e, a partir daí, traçar a parceria.

Considerando, de um lado, a expansão do Walmart na região Nordeste; e, de outro, a recomendação da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre a agroecologia como modelo de produção capaz de responder aos desafios da inclusão produtiva sustentável (SCHUTTER, 2012); elegeu-se para a pesquisa um estudo de caso no território da Borborema, na Paraíba, onde se faz presente o Programa Clube dos Produtores. Nesse território é significativa a presença de uma população camponesa que aposta na

² Para efeito deste Decreto considera-se em extrema pobreza aquela população com renda familiar per capita mensal de até R\$ 70,00 (setenta reais). BRASIL, 2011: Decreto 7.492. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7492.htm acesso em 12/12/13.

agroecologia como sistema de produção de alimentos, nas trocas e parcerias não-monetárias entre vizinhos, e nas feiras como circuitos curtos onde se compram e vendem os alimentos (SABOURIN, 2009). Na Borborema, os supermercados ainda não são o principal lugar para comprar comida – à exceção da metrópole regional Campina Grande.

O pano de fundo do problema parece ser a disparidade de poder político e econômico que decorre da variação de escala dos empreendimentos. A governança do setor agrícola fragiliza a participação dos pequenos agricultores, que não têm capital financeiro suficiente para adquirir terras, promover *lobbies*, investir em inovações e tolerar riscos inerentes à atividade, como as flutuações do mercado financeiro e as mudanças climáticas (FAO, 2012). Por outro lado, as redes de supermercados possuem alto capital disponível e conseguem rapidamente a vantagem competitiva do preço, baseada na eficiência logística e na economia de escala, já que possuem centrais de distribuição próprias e contratos com grandes fornecedores. Então, parece contraditório desenvolver um programa de inclusão produtiva de pequenos produtores, já que estes dificilmente atingiriam a escala para atender a esse grande varejo. Além disso, muitos produtores reclamam dos baixos preços pagos por seus produtos; como seria possível acessar o grande varejo em condições viáveis para os pequenos produtores?

Enquanto para o varejo a estratégia competitiva do menor preço é o que dará vantagem em relação à concorrência, para o produtor de pequena escala a sua melhor remuneração resultará de uma estratégia de diferenciação do produto. A discrepância entre esses modelos de negócios permite questionar quão bem-sucedido pode ser o Clube dos Produtores no alcance dos seus objetivos. Nesse contexto, será analisada a relação entre as percepções de produtores agroecológicos da Borborema e as declarações da empresa.

Muitos estudos de sustentabilidade abordam os extremos das cadeias produtivas, principalmente na ponta da extração de recursos naturais e no extremo oposto, o descarte e a ação do consumidor. Mas a atividade prosaica do varejo influencia todos os elos nas cadeias dos alimentos. A falta de acurácia na comunicação social do varejo se associa à ignorância dos consumidores sobre os reais impactos de suas experiências privadas de consumo, permitindo que essa atividade transcorra sem maiores regulações por parte dos governos. Assim, o consumo desinformado favorece a concentração de poder econômico, que por sua vez influencia as instâncias de governança e responde pela degradação galopante dos recursos naturais planetários. Sistemas agrícolas dissonantes do regime alimentar correm o risco de não ter mais espaço na economia global, mas relatórios de sustentabilidade imprecisos mascaram o problema.

NOTAS SOBRE A METODOLOGIA

A pesquisa se debruça sobre dois campos: o sistema alimentar agroecológico da Borborema, e a comunicação empresarial do Walmart. Por este motivo, seria necessário desenvolver duas revisões de literatura. Como o Walmart não disponibilizou informações, optou-se por desenvolver um capítulo sobre cada campo, relacionando as observações de pesquisa e as falas dos entrevistados aos respectivos aportes teóricos. Há ainda um capítulo intermediário que caracteriza o território do estudo e outro para a análise de conteúdo da comunicação da empresa.

O primeiro capítulo apresenta uma revisão de literatura sobre o mercado mundial de alimentos, o papel do varejo global, a agroecologia e as condições de acesso aos mercados pelos agricultores de pequena escala.

No segundo capítulo se descreve o local escolhido para estudo, a síntese das entrevistas e histórias dos principais entrevistados. A pesquisa de campo envolveu a observação de aspectos sociais e econômicos da produção agroecológica no território da Borborema. A caracterização do território e o recorte feito para o estudo estão explicados no capítulo 2. O critério principal de recorte geográfico foi a presença de atores sociais e canais de comercialização expressivos.

Dos 21 municípios que compõem o território, 12 foram visitados durante o trabalho de campo, realizado em duas etapas: uma visita exploratória à região entre os dias 7 e 16 de março de 2013, onde foram identificados os sete principais municípios a percorrer e produtores a entrevistar; e uma visita para a realização de entrevistas, entre os dias 17 de julho e 3 de agosto de 2013.

A amostra de entrevistados é intencional. O principal critério para seleção foi o interesse e protagonismo dos agricultores nas iniciativas de acesso ao mercado. Para identificá-los, partiu-se de conversas com os produtores na feira agroecológica do Museu do Algodão, em Campina Grande, e com a coordenação executiva do Polo Sindical da Borborema.

No total, foram feitas visitas a quatro feiras agroecológicas; três empresas; cinco sindicatos rurais e quatro sítios. O anexo III traz o registro fotográfico de todo o trabalho.

As entrevistas em profundidade seguiram um roteiro semiestruturado (anexo II) e foram registradas em vídeo sempre que o entrevistado consentiu³. O roteiro de entrevista contemplou questões sobre o tamanho e a titularidade da propriedade rural; o número de membros da família, suas ocupações e rendas; a identificação dos principais cultivos, a presença ou ausência de assistência técnica e tratamento pós-colheita, embalagem e

³ O termo de consentimento prévio e esclarecido encontra-se no anexo I.

transporte; os canais de comercialização e respectivos preços praticados; o grau de satisfação quanto à renda e as perspectivas de permanência ou expansão das atividades produtivas. A tabela completa com as respostas às entrevistas está no anexo IV. Realizamos entrevistas com 20 pessoas, sendo 15 agricultoras/es e 05 colaboradores (assessor técnico, líder sindical, gerente de supermercado, entre outros).

A estratégia das feiras agroecológicas é destacada para demonstrar alguns valores que movem os camponeses e que, será visto no capítulo seguinte, não se coadunam com a proposta do varejo global. O capítulo 3 se volta para a outra ponta da cadeia produtiva: as redes de supermercados. Para chegar ao estudo de caso do Walmart, examina-se a teoria sobre administração estratégica contemporânea, gestão ambiental e comunicação empresarial. Na área de comunicação aborda-se a relação entre o *marketing* e a responsabilidade socioambiental empresarial.

O quarto capítulo detalha a análise de conteúdo sobre documentos relacionados ao Clube dos Produtores e à estratégia de sustentabilidade do Walmart. É apresentada a análise em busca de vestígios de *greenwashing*⁴. No tratamento dos dados será proposto o posicionamento do Walmart num dos quadrantes desenvolvidos por HORIUCHI et al. (2009) para classificar a comunicação socioambiental, conforme figura 1. A posição de uma empresa depende da efetividade da sua comunicação e do valor intrínseco dos seus esforços para melhoria do desempenho socioambiental.



Figura 1 - Quadrantes da Comunicação Empresarial Socioambiental (adaptado de Horiuchi et al, 2009)

Nas considerações finais, buscou-se concluir a respeito do esforço de comunicação sobre as ações de responsabilidade socioambiental empresarial do Walmart e, também, verificar se as condições de acesso ao mercado no território da Borborema favorecem os camponeses na relação desigual com o varejo global.

⁴ *Greenwashing*: comunicação imprecisa sobre aspectos ambientais com o objetivo de iludir o leitor. A definição e os comentários sobre o conceito compõem a seção 3.5, capítulo 3.

CAPÍTULO 1 – RESISTÊNCIA CAMPONESA NUM REGIME ALIMENTAR GLOBAL

Esse capítulo apresenta os principais conceitos utilizados para instrumentalizar a análise da relação entre os agricultores e a rede de varejo. Discute-se a noção de camponeses e como o movimento social consciente desse grupo se articula a um regime alimentar predominante do qual o varejo global é uma das propulsoras. Apresenta-se a alternativa da agroecologia como um sistema alimentar de base local e o problema da certificação como condição de acesso a mercados mais amplos.

1.1 CAMPONESES DO BRASIL?

É preciso esclarecer a que população se refere a presente dissertação. Ao longo do texto as palavras *produtores*, *agricultores* e *camponeses* estão sendo utilizadas como sinônimos. Por isso, os conceitos de camponês e sociedade camponesa devem ser explicitados. Partiu-se da definição jurídica expressa na Lei 11.326/2006 e foram comentados autores como Wanderley (2009), Murphy (2012), Van der Ploeg (2008), Sabourin (2009) e uma líder camponesa canadense, (ETC, 2009).

Todo camponês é agricultor familiar? Na legislação brasileira⁵ há 4 características que definem o agricultor familiar:

- I- não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
 - II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
 - III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo;
 - IV- dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.
- (Lei 11.326/2006)

O primeiro critério da definição legal de “agricultura familiar” é questionável, pois inclui situações muito diversas em função do tamanho do módulo fiscal, que é definido por cada estado. A paisagem ilustra bem essa informação, conforme as imagens de satélite abaixo. A título de exemplo, compare-se as imagens 2a e 2b, em escala de 1 km por polegada: a imagem 2a é de Alagoa Nova, no território do estudo; nessa escala ainda não é possível identificar os contornos das pequenas propriedades e roçados que predominam no território. A imagem 2b é de Sorriso, no estado do Mato Grosso, onde as propriedades são visivelmente maiores e cultivam monoculturas de soja. O município de Sorriso tem o módulo

⁵ Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

fiscal de 360 hectares, enquanto na Paraíba, por exemplo, o município de Esperança tem o módulo fiscal de 16 hectares. Assim, a lei coloca lado a lado, como agricultores familiares, os produtores de soja de Sorriso que possuam propriedades rurais até 1440 hectares e os produtores de hortaliças de Esperança com propriedades até 64 hectares. Apesar da enorme diferença de gestão entre manter cultivos dessas duas dimensões, ambas são tratadas como equivalentes pelo governo federal, o que permite ao agronegócio dizer que “a agricultura familiar alimenta o Brasil”.

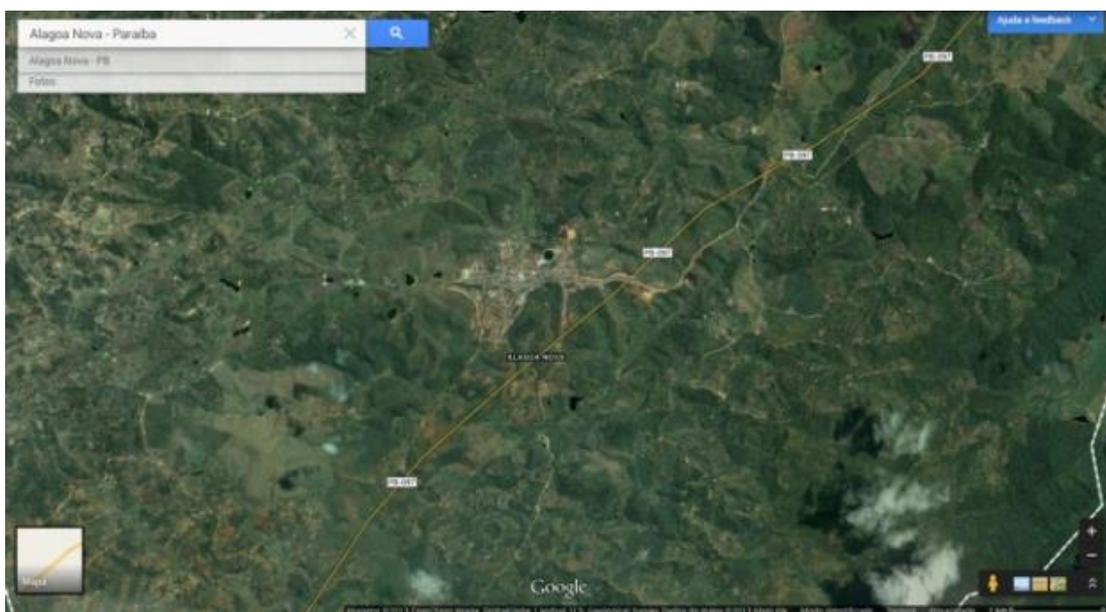


Figura 2a – imagem de satélite gerada pelo site Google Maps com o núcleo urbano de Alagoa Nova (PB) ao centro. Fonte: www.maps.google.com, customizado pela autora. Data: 11/11/2013

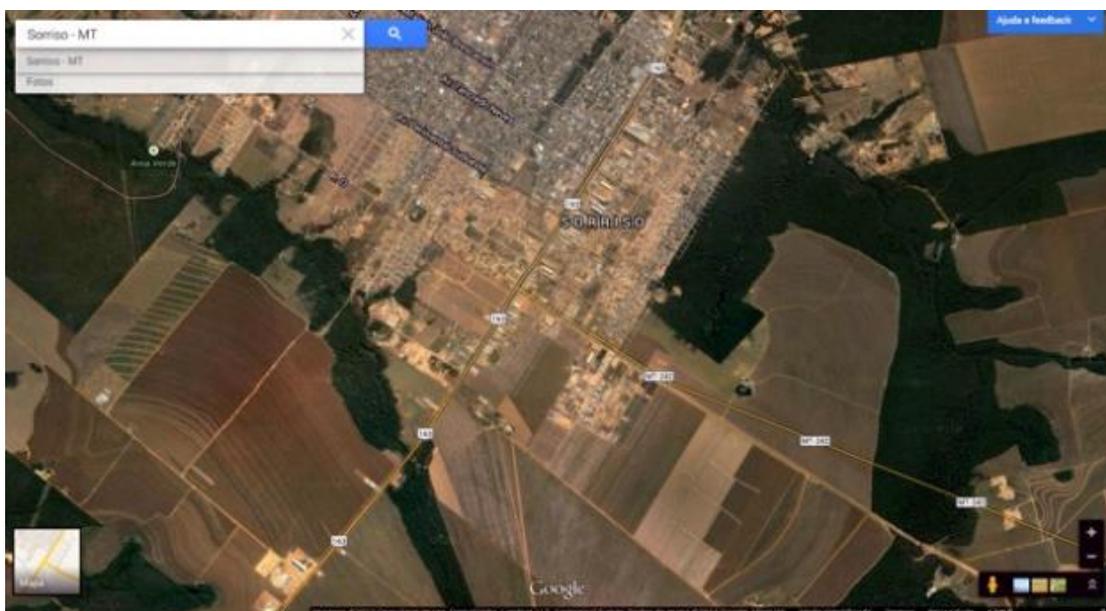


Figura 2b – imagem de satélite gerada pelo site Google Maps com o núcleo urbano de Sorriso (MT) ao centro. Fonte: www.maps.google.com, customizado pela autora. Data: 11/11/2013

A definição legal de agricultura familiar é fruto do jargão jurídico legislativo que integra um claro sistema perito: a burocracia brasileira. Giddens (1991) define os sistemas peritos como “sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social em que vivemos hoje” (GIDDENS, 1991, p. 37-8). Eles oferecem ao indivíduo uma relativa segurança nas suas interações cotidianas. A burocracia brasileira é, portanto, um sistema perito porque ela organiza o fluxo de recursos - informação, crédito, e outros – do aparelho de Estado para cada cidadão.

Mas a burocracia não considera características que são muito presentes na vida real das comunidades rurais, como por exemplo as relações de reciprocidade. Essas tem sido desgastadas desde a 2ª Guerra Mundial, e de modo mais acelerado a partir do processo de globalização nos anos 1990 (SABOURIN, 2011b, p. 13). Em paralelo, a emergência de uma agricultura industrial também remodelou parte das agriculturas do mundo, que se viram obrigadas a funcionar mediante a lógica do mercado. E mais: o desencaixe promovido pelo dinheiro como equivalente universal (GIDDENS, 1991) tornou as populações rurais as mais pobres em todo o mundo – talvez porque sejam menos voltadas para a acumulação de moeda, e mais para o ciclo natural do cultivar e colher, do alimentar-se e colaborar com o vizinho.

Wanderley (2009) assume o campesinato como uma das formas da agricultura familiar, e também como um modo de produção que se mantém vivo em paralelo e dentro do capitalismo. Esta autora define o camponês como um trabalhador rural autônomo, não-proletarizado, que tem acesso à terra e nela trabalha com sua família para, prioritariamente, produzir alimentos.

A sobrevivência do campesinato dentro do capitalismo se dá de forma consciente, como uma cooperação articulada em torno de um projeto socialmente construído de resistência ao modelo capitalista. É uma das características que, para Van der Ploeg (2008), definem a condição camponesa. As outras são: as relações de interdependência entre humanos e a natureza; a gestão de uma base autônoma de recursos (terra, trabalho, capital – para ficar na tríade marxiana); uma relativa autonomia face a outros grupos sociais e ao mercado; e a pluriatividade como estratégia de reprodução da unidade familiar.

Murphy (2012) define os agricultores de pequena escala como aqueles que possuem menos de 2 hectares de terra; são cerca de 450 milhões pelo mundo, representando 85% do total de proprietários de terra. Muitas vezes são marginalizados por falta de acesso a insumos, terras de boa qualidade, irrigação e boas sementes. Falta-lhes crédito e informação, o que também limita sua produtividade. São, paradoxalmente, as populações mais vulneráveis à insegurança alimentar, e em geral estão distantes dos centros consumidores.

Wanderley, Van der Ploeg e Murphy apontam características compatíveis com o que foi observado na Borborema, o que corrobora a premissa de que se trata de um território camponês.

A presença de mediadores culturais é um elemento a mais que pode ajudar a compreender a ação coletiva no território. Esses mediadores vêm de universidades e organizações de assistência técnica e extensão rural (ATER) que colaboram com os sindicatos rurais, e estabelecem o diálogo entre o mundo dos governos, burocracias e políticas públicas, de um lado; e os camponeses, de outro. Resta a pergunta: sem esses mediadores familiarizados com o universo acadêmico e burocrático, os camponeses da Borborema estariam comprometidos com as práticas agroecológicas? Pela trajetória do Polo Sindical da Borborema (PSB), é provável que sim. Delgado (2009) apresenta um histórico do protagonismo das organizações de agricultores na Borborema nos últimos 20 anos. Esse protagonismo culminou no projeto agroecológico capitaneado pelo PSB junto ao fórum de desenvolvimento territorial local. Verifica-se também a participação expressiva das mulheres em sua organização social, de práticas de gestão coletiva dos recursos comuns (bancos de sementes, recursos hídricos), de processos participativos de certificação da produção orgânica e estratégias inovadoras de criação de mercados alternativos - as feiras agroecológicas (SABOURIN, 2011b; FREIRE e FRANÇA, 2011; KILCHER, 2004).

Um dos mais bem-sucedidos pequenos agricultores da região tem uma propriedade que não chega a dois hectares e é completamente irrigada e produtiva. Ele tem acesso a crédito e construiu um galpão de beneficiamento das verduras. Vende para todos os canais de comercialização disponíveis, inclusive um serviço próprio de teleentrega. Foi escolhido para um projeto do Sebrae de hortas consorciadas a galinheiros e hoje viaja pelo Brasil para contar sua história. O exemplo desse agricultor corrobora a observação de Murphy (2012) de que a falta de acesso a crédito e informação poderia ser solucionada por políticas públicas mais eficientes, aumentando consideravelmente o sucesso dos camponeses.

Sabourin (2009) também aponta uma defasagem entre as políticas públicas e a realidade – que ele acompanhou de perto por mais de 15 anos de pesquisa no Brasil, inclusive no território da Borborema. Ele também está convencido de que a Borborema conserva características genuinamente camponesas, como a sua relativa autonomia face à sociedade global e a relação de interdependência com os recursos naturais. O autor recupera a teoria antropológica da reciprocidade e observa na Borborema não os resquícios, mas uma reciprocidade dinâmica e paralela às relações de trocas econômicas com a sociedade abrangente (SABOURIN, 2011). Essa questão da reciprocidade é fundamental para compreender o acesso aos mercados na Borborema.

Na teoria da reciprocidade formulada no campo da antropologia econômica, o princípio da reciprocidade gera um valor econômico derivado de uma relação intersubjetiva, enquanto o princípio da troca aufere valor dentro da lei da concorrência. O primeiro tende a ser solidário, o segundo, competitivo. Embora opostos, os princípios da troca e da reciprocidade coexistem e oferecem aos camponeses uma dupla motivação para acessar o mercado: conseguir dinheiro para suprir as necessidades da família nuclear e fortalecer o capital social da família ampliada, a comunidade.

As relações de reciprocidade subsistem no seio das comunidades rurais. Elas baseiam sua economia em sistemas mistos, nos quais a reciprocidade e a troca são igualmente importantes. Os camponeses do século XXI mantêm ou recriam um repertório de relações de reciprocidade entremeadas às relações de troca mercantil de tal modo que o futuro da agricultura camponesa pode depender dessa combinação estratégica e criativa. Eles compensam suas fraquezas no ambiente de mercado altamente competitivo com o reforço dos laços sociais que os mantêm unidos entre si e com os consumidores na troca direta.

Em circunstâncias de troca direta – o espaço privilegiado das feiras, mas também as vendas a domicílio – é uma reciprocidade indireta que se manifesta. Tudo se passa como se houvesse uma garantia: oferecendo ajuda ao vizinho hoje, é esperado receber uma prestação futura amanhã, quando for necessária. Valorizando hoje o consumidor fiel à feira – brindando-o com descontos – é de esperar que o grande varejo não engula todo o mercado, deixando ao camponês uma fatia pequena mas suficiente para sua sobrevivência e para a soberania alimentar do território. Essa é a aposta do projeto agroecológico do Polo Sindical da Borborema, como será visto adiante.

As sociedades camponesas souberam conjugar criativamente as diferentes formas de relações econômicas: para fora, no âmbito do mercado, se adequam às relações de troca, próprias do comércio; para dentro, entre seus pares, preservam a reciprocidade sob a forma de compartilhamento e prestações mútuas de serviços e conhecimentos. Com isso os agricultores desenvolvem inovações técnicas de baixo custo e voltadas para a sustentabilidade dos recursos ambientais, que são a base da agroecologia. Na Borborema, Sabourin (2006; 2009; 2011b) documentou a presença de relações de reciprocidade que orientam o projeto agroecológico do território. Os camponeses partilham conhecimentos, otimizam o trabalho humano intensivo - por exemplo, mutirões para construir cisternas e cercas - e o uso dos recursos ambientais disponíveis. As evidências de relações de reciprocidade entre eles são, para o autor, tão fortes quanto as relações de troca no mercado:

Além da necessária prestação material em trabalho humano, trata-se de uma relação humana visando também (e muitas vezes, antes de tudo) a produção e manutenção de laços sociais, sentimentais e simbólicos, entre as famílias e as comunidades”. (SABOURIN, 2011b, p. 126).

Esse foi um dos principais argumentos ouvidos dos camponeses no trabalho de campo quando indagados sobre a recusa de se relacionar com o grande varejo:

As feiras agroecológicas são uma oportunidade de reconhecimento do povo camponês. Dona Inês, mesmo quando não tinha produto pra levar pras feiras, ia pra se encontrar com as consumidoras. É uma coisa importante essa relação que se constrói entre as famílias que produzem e as famílias que consomem.

O que temos visto aqui no território é que são relações [com o varejo] que não prezam pela autonomia dos agricultores, e isso é fundamental. (depoimento de P1 em 25/07/2013)

A autonomia no processo produtivo é uma das características mais marcantes do movimento camponês. Por exemplo, a ex-presidente do Sindicato Nacional Rural do Canadá, Karen Pedersen, assim declarou o posicionamento de resistência:

Historicamente, fomos camponeses. Quando esse termo ficou fora de moda, nos tornamos agricultores. Hoje esse termo carrega uma conotação de ineficiência e somos encorajados a ser mais modernos e nos vemos como empreendedores capazes de manusear extensões crescentes do território. Bom, eu sou uma agricultora e uma camponesa. Tenho muito mais em comum com os camponeses do que com os empresários do agronegócio. Eu reclamo o termo “camponês” porque acredito que os pequenos são mais eficientes e o termo é socialmente inteligente e orientado para a comunidade. Ser camponês implica no apoio ao tipo de agricultura e comunidades rurais que estamos lutando para construir. (Karen Pedersen, ex-presidente do Sindicato Nacional Rural do Canadá. In: ETC GROUP, Communiqué Issue 102, November 2009, p. 5)

Na Borborema, a autopercepção dos camponeses – pelo menos os que estão mais próximos do projeto agroecológico do PSB – é semelhante ao que se encontra na rede internacional que no início dos anos 1990 se consolidou como Via Campesina. A luta por autonomia é o que separa os camponeses do acesso aos mercados e leva-os a desenvolver outras estratégias que valorizam a venda direta ao consumidor, numa recusa consciente à “entidade” impessoal do Mercado. Esse tema será desenvolvido no próximo capítulo.

1.2 AGROECOLOGIA

O desafio da agricultura sustentável é manter a longo prazo a produtividade agrícola, mas também a disponibilidade dos recursos naturais. Embora os diversos modelos de agricultura sustentável tenham estratégias e práticas variadas, algumas características são

comuns a todos e, especialmente, à agroecologia. A ciclagem de nutrientes é prioritária, o fluxo de energia ao longo das cadeias tróficas é fechado e os dejetos são utilizados como adubo, forração ou caldas defensivas. Sempre que possível, os resíduos do processo produtivo se transformam em insumos.

Desde que os agroecossistemas têm, pela própria intervenção humana, considerável perda da biodiversidade, o manejo consciente do meio deve levar em conta as interações entre as populações de insetos, animais, árvores, ervas e vegetais que sirvam de alimento à espécie humana. Por exemplo, a modificação genética do milho e o uso de adubos e defensivos químicos não leva em consideração as interações desse vegetal com o meio. Se for possível apontar uma característica marcante da agroecologia em contraponto à agronomia convencional, talvez seja a compreensão do agroecossistema como uma dinâmica de coevolução das espécies. É o que ressalta Altieri:

A proposta agroecológica enfatiza agroecossistemas complexos nos quais as interações ecológicas e os sinergismos entre seus componentes biológicos promovem os mecanismos para que os próprios sistemas subsidiem a fertilidade do solo, sua produtividade e a sanidade dos cultivos. (ALTIERI, 2012, p. 105)

Os sistemas agroecológicos são biodiversos na medida em que as culturas são consorciadas e criam relações sinérgicas com os insetos e a fauna. A produção deve ser otimizada utilizando o mínimo de insumos externos e causando o mínimo de impactos ambientais. Por isso, o controle de pragas é biológico, e é comum que se crie uma cobertura vegetal que proteja o solo; essa cobertura geralmente é formada de espécies rasteiras que dividem espaço com os principais cultivos. As policulturas são a regra, e acontecem tanto na dimensão espacial (sistemas agroflorestais, por exemplo) quanto temporal (rotação de culturas). A margem dos corpos hídricos é recomposta com árvores e espécies que dão sustentação ao solo e ajudam a conservar a água. Em suma, os agroecólogos elaboram um novo desenho do agroecossistema, que utiliza compostos orgânicos e consorciamento das espécies de modo a promover um equilíbrio dinâmico entre elas.

Além dos aspectos ambientais, a questão social permeia a agroecologia. Sucintamente se pode dizer que, além do manejo cuidadoso que promove a autorregulação dos ciclos naturais da agricultura, a agroecologia valoriza o respeito à cultura alimentar e à forma própria de organização social das comunidades humanas. Os agroecossistemas desenvolvidos sob este paradigma promovem o uso e a troca de recursos locais de modo a ampliar sua eficiência energética e produtiva. Esses recursos podem ser desde a mão de obra, sementes e adubos, até o capital social, mercados, florestas e fontes de energia limpa. Nesta dissertação, enfatiza-se a dimensão social: os produtores recorrem a mecanismos de

ação coletiva para a gestão dos recursos naturais de uso comum necessários à produção e distribuição de alimentos. Na Borborema, um exemplo disso são os fundos rotativos que os agricultores criam para prover, uns aos outros, insumos como esterco, cercas, cisternas, etc.

As técnicas produtivas também são intercambiadas entre especialistas – sejam eles agrônomos ou agricultores experientes – de modo a aumentar as possibilidades de inovação. Esse último aspecto é central para Altieri (2012) e Petersen e Silveira (2007). Na Borborema, formou-se uma rede de agricultores experimentadores que vem desenvolvendo inovações técnicas para o manejo agroecológico das suas propriedades. No trabalho de campo desta pesquisa foi possível conhecer alguns desses experimentadores: um se orgulha de ser um mestre construtor de cisternas, outro de ter inventado caldas defensivas, um terceiro gosta de relatar sua experiência para audiências em todo o país. Todos eles têm mais de 20 anos de práticas agroecológicas.

O retorno econômico aos produtores deve ser justo e possibilitar o atendimento às necessidades sociais das famílias e comunidades envolvidas. Além disso, o papel das mulheres é valorizado, tanto pelo trabalho reprodutivo que fazem, ao preparar os alimentos e cuidar da família, quanto pelo saber que acumulam em relação ao plantio nos quintais e às ervas medicinais. Por fim, a identidade local é um elemento central das decisões sobre a gestão dos recursos comuns e os principais cultivos, que estão em primeiro lugar associados não à demanda do mercado, mas à cultura alimentar da comunidade.

Rosset (1999) aponta outros três argumentos para a valorização da produção em pequena escala, comum nos cultivos agroecológicos: 1) apesar da crescente urbanização em todo o mundo nas últimas décadas, os pequenos produtores persistem na sua atividade; 2) as pequenas propriedades estão longe de serem improdutivas ou ineficientes; ao se considerar como indicadores a emissão de gases de efeito estufa e o impacto sobre a biodiversidade (ALTIERI, 2012), elas são muito mais eficientes do que qualquer grande propriedade; e 3) para além da acumulação de capital que decorre da comercialização, as pequenas propriedades exercem múltiplas funções que beneficiam tanto a sociedade quanto a biosfera. E Van der Weid (2010) destaca a importância de se considerar o critério de sustentabilidade social na produção de alimentos: “sem uma numerosa e bem preparada classe de camponeses não haverá agricultura sustentável”. (VAN DER WEID, 2010, p. 40). Schutter (2012) propõe uma reorientação do paradigma produtivo da agricultura mundial, em direção a práticas socialmente justas e ambientalmente sustentáveis:

Despejar dinheiro na agricultura não será suficiente; o mais importante é adotar medidas que facilitem a transição para um tipo de agricultura com baixas emissões de carbono e conservação de recursos que beneficie os agricultores mais pobres (SCHUTTER, 2012, p. 14).

Van der Weid (2010) reconhece que um dos pontos fracos da agroecologia é a sua pequena escala de produção. Mas o problema não é só de escala; é de compromisso social (ou não) do varejo com a comunidade em que atua. Recorrendo a Santos (2004), pode-se argumentar que a lógica da pequena escala pressupõe circuitos de produção e consumo mais curtos. Por exemplo, as feiras agroecológicas integram o circuito inferior da economia (SANTOS, 2004) no território da Borborema. Este circuito se compõe de produtos e serviços trocados na base da pirâmide social rural – nem sempre troca monetária, mas quase sempre relação de venda direta do produtor ao consumidor. Devido à sua informalidade, o circuito inferior da economia raramente é captado pelo Produto Interno Bruto (PIB). Kilcher (2004) destaca que a presença de feiras agroecológicas na Borborema fortalece a economia local e contribui para valorizar o capital social das comunidades:

As feiras criam ou reforçam os laços sociais e de solidariedade familiar e coletiva. O aumento da renda gerada pela venda direta dos produtos na feira facilita a realização de atos de solidariedade; a oferta de trabalho pode ser considerada como um deles (KILCHER, 2004, p. 73)

O circuito inferior da economia, onde a pequena escala tem vez, é benéfico para as comunidades de baixa renda. Alguns camponeses entrevistados vivem com menos de 250 reais em moeda, por mês. E complementam suas necessidades com trocas não monetárias e parcerias de trabalho com os vizinhos. Para eles, as feiras agroecológicas são tão importantes porque vão além da troca mercantil e promovem acesso a uma rede socioafetiva de reciprocidade.

1.3 REGIME ALIMENTAR

O paradigma agroecológico se contrapõe explicitamente à agricultura empresarial, ou seja: aquela que se baseia em capital financeiro, equipamentos movidos a combustíveis fósseis, vastas extensões de monoculturas e insumos artificiais. Essa agricultura industrial é a base de um regime alimentar predominante em todo o mundo; esse regime se caracteriza, em linhas gerais, por grandes escalas de produção, grandes distâncias da lavoura ao prato, mercados pouco regulamentados e dietas hipercalóricas baseadas na *nowhere food* (“comida de lugar nenhum”) – aquela cujas bases sociotécnicas de produção se tornam invisíveis ao consumidor (McMICHAEL, 2009; SCHMITT, 2011). A chamada *nowhere food* é industrializada, pronta ou semipronta nos congeladores do supermercado,

preparações em pó que agilizam o trabalho na cozinha. Pollan (2008) chama de “nutricionismo” a ideologia que sustenta essa dieta, e reclama:

Os novos produtos alimentícios concebidos pela indústria de acordo com as últimas especulações nutricionistas certamente ajudaram a empurrar a comida de verdade para fora dos nossos pratos (POLLAN, 2008, p. 95).

A análise de regime alimentar relaciona as características proeminentes do sistema agroalimentar à economia capitalista. É uma perspectiva que parte da escala global dos empreendimentos e modelos de produção e distribuição de alimentos – portanto, prioriza a compreensão do papel das corporações. Para McMichael (2009), no desenvolvimento histórico do capitalismo pode-se identificar três distintos regimes alimentares. O primeiro abrange de 1870 a 1930 e se baseava em colônias provedoras de alimentos para metrópoles; o segundo, de 1950 a 1970, abrange o período pós-guerra e coincide com a crescente hegemonia norte-americana e o desenvolvimento da sua agricultura industrial; e o terceiro, atual, a partir dos anos 1980, que incorpora países emergentes como o Brasil e a China como importantes fornecedores de grãos e proteína animal. Vale notar que cada regime caracteriza circuitos globais baseados em modelos de produção: de monoculturas (*plantations*) para fazendas familiares e destas para formas especializadas de agronegócio. A noção de regime utilizada na ciência política foi transposta por McMichael para o campo da sociologia rural de modo que uma consequência do regime alimentar é a sustentação da hegemonia política na atividade econômica primária que é a agricultura e o abastecimento⁶. Todas as pessoas precisam se alimentar; assim, controlar o acesso aos alimentos é uma forma de controlar as pessoas e as sociedades. Para o autor, os circuitos percorridos pelos alimentos em cada regime facilitam a expansão de campos de dominação mercadológica e ideológica (McMICHAEL, 2009, pg. 144).

O regime atual é controlado diretamente pelas grandes redes de distribuição (WILKINSON, 2002), aqui chamadas de varejo global; e indiretamente pela indústria química e as grandes instituições financeiras (VITALI, GLATTFELDER e BATTISTON, 2011). McMichael caracteriza como “ordem neoliberal global” esse regime alimentar de base corporativa que, com uma retórica de livre-comércio, submete os países do Sul à exportação de carne e vegetais frescos e à importação de grãos cuja hegemonia é dos países do norte, mais especialmente dos Estados Unidos. Nesse contexto, Brasil e China são exceções, graças às vastas extensões de terras cultiváveis e à autossuficiência na produção de grãos.

⁶ Essa reflexão que McMichael elabora na investigação acadêmica é percebida intuitivamente pelos os agricultores da Borborema. Eles associam a conjuntura política do Brasil à influência maléfica do agronegócio, representado pela bancada ruralista no Congresso Nacional, que é informal e aproximadamente composta por 2/3 dos parlamentares.

Esse regime contemporâneo que emerge do processo de globalização nos anos 1980 é mais complexo do que os dois primeiros, pois surgiram novas tensões. Elas decorrem da dependência da agricultura convencional dos combustíveis fósseis; da emergência de movimentos sociais contrários à globalização da agricultura; e da hegemonia das grandes redes de varejo dentro do sistema agroalimentar. Tais redes alongam os circuitos de produção e consumo, distanciando as decisões sobre a oferta de alimentos dos locais onde eles serão consumidos. Em consequência, esse regime alimentar aumenta a vulnerabilidade das populações de menor renda (BAILEY, 2011; SCHUTTER, 2012). Para McMichael (2009), Campbell (2009) e Brown (2012), o regime alimentar corporativo privatiza a segurança alimentar e coloca em risco parcelas gigantescas da população mundial.

A análise de regimes alimentares não se limita à caracterização dos circuitos de produção e consumo de alimentos. Ela deve servir, principalmente, para informar sobre as condições de circulação e acumulação de capital na economia mundial – condições essas que indicam as conjunturas geopolíticas. Por exemplo, a crise de alimentos em 2008 decorreu do processo de globalização e a consequente desregulamentação do comércio internacional de alimentos a partir da criação da Organização Mundial de Comércio (OMC) em 1995. Ao eliminar barreiras de importação, o agronegócio global criou uma bolha de especulação financeira em mercados futuros, em que o objetivo não era receber o produto final, mas lucrar com a variação dos preços das *commodities*, que mudam diariamente. De março de 2007 a março de 2008, por exemplo, o preço do arroz aumentou 74%, e do trigo chegou a 130% (MURPHY, 2012).

Tiveram condições de acompanhar esse aumento no preço, os moradores de zonas rurais que ainda trabalham na pequena agricultura? Muitos certamente não. Brown (2012) destaca que os estoques mundiais de grãos – principal indicador da oferta de alimentos – caíram de 107 dias de consumo em 2001 – média confortável – para 74 dias, menos de uma safra. A escassez de alimentos determinou o fim de civilizações como os maias e os sumérios, mas agora o risco é mundial, e os mais pobres serão os primeiros a sofrer.

Assim, o resultado produzido pela OMC foi que os alimentos básicos da dieta das populações rurais, como o arroz e o milho, passaram a ser mais importantes como *commodities* negociadas em bolsas de valores, e a insegurança alimentar dos pobres rurais aumentou (BAILEY, 2011). Cerca de um bilhão de pessoas (15% da população mundial) sofreu grave privação de alimentos em decorrência da crise de 2008. São estes, em sua maioria, os chamados pobres rurais, que não podem pagar o preço cada vez mais alto dos alimentos, apesar de serem a classe trabalhadora que os produz (BAILEY, 2011).

Nesse contexto, é compreensível a resistência camponesa. Para McMichael, a mobilização camponesa global é a contradição central do regime alimentar do século XXI.

De fato, a Via Campesina - uma união de movimentos camponeses de todo o mundo - surge no início dos anos 1990 em oposição declarada à Organização Mundial do Comércio. A “bandeira” do movimento camponês é o conceito de soberania alimentar em oposição ao de segurança alimentar que, para eles, tem um caráter assistencialista. A soberania alimentar remete ao quanto de soberania tem o território sobre a regulamentação da agricultura nele praticada. A força dessa proposta reside na sua diversidade e na consideração de interesses locais em processos de tomada de decisão. Ela acentua a oposição entre interesses corporativos e necessidades específicas das comunidades rurais.

Van der Ploeg (2008) caracteriza a resistência camponesa como um processo de renovação (*repeasantization*) frente à lógica produtivista do agronegócio. Apesar do discurso inflamado de recusa – capitaneado pela Via Campesina e, na esfera local desta pesquisa, pelo Polo Sindical da Borborema - essa agricultura de resistência mantém uma relação dialética, não-estranha, com a dita agricultura industrial.

Para a maioria das lideranças camponesas da Borborema, as corporações são parceiras do agronegócio, o “maior inimigo” da agroecologia. O Polo Sindical da Borborema (PSB) aposta na soberania alimentar como princípio fundamental da produção agroecológica; ela é o “para que produzimos?”. Assim, a soberania alimentar implica na segurança alimentar, em primeiro lugar, das próprias famílias agricultoras, por meio da troca direta de produtos entre elas. Por isso, alguns camponeses da Borborema simplesmente consideram o acesso ao mercado do grande varejo como inacessível ou inconveniente:

Tudo que eles levam para o supermercado é cheio de veneno, pode ser mais barato mas tem veneno. (...) E nós que trabalhamos com agroecologia pensamos na diversidade do produto, na soberania alimentar das famílias, mas que o produto tenha um espaço pro consumidor, da sociedade, um produto de qualidade que traz saúde, traz vida, traz solidariedade entre as pessoas, traz o respeito à natureza. O consumidor está valorizando isso (entrevista P1 – Remígio, PB, 25/07/2013)

Em vez de considerar a terra como um fator de produção, a soberania alimentar aposta na produção diversificada das pequenas propriedades rurais para melhorar a conservação ambiental e a reprodução social da população camponesa. Para muitos agricultores da Borborema, a importância dos mercados locais é maior do que o abastecimento de mercados distantes. Essa é a proposta colocada em prática pelas feiras agroecológicas no território da Borborema, que mantêm preços acessíveis para os produtos agroecológicos, tornando-os mais competitivos com os alimentos convencionais.

Ao contrário dos camponeses, uma corporação global não tem qualquer relação afetiva com a terra onde se instala. No rodapé do site do Walmart há um link para oferta de terrenos. É sabido que Walmart, Carrefour, MacDonalds e tantas outras redes especulam com o valor imobiliário dos terrenos que adquirem. O resultado da instalação de um

hipermercado Walmart na cidade de Middlefield, no estado de Ohio, Estados Unidos foi torná-la uma cidade fantasma, com o comércio local falido e as pessoas perdendo seus empregos (GREENWALD, 2005).

A análise de regime alimentar não esgota os questionamentos sobre a relação entre produção agroecológica e grande varejo – tema central desta dissertação. Ao historicizar a relação entre política, economia e sistema agrícola, ela oferece um ponto de partida para aprofundar a reflexão sobre acesso aos mercados.

1.3.1 Comida de algum lugar, confiança e certificação

Em contraponto à comida de lugar nenhum, os anos 1990 observaram a emergência e o crescimento de movimentos sociais como a Via Campesina, as experiências agroecológicas, o movimento de consumidores *Slow Food*, e a ampla rejeição aos transgênicos. Todos esses movimentos, embora distintos entre si, tem em comum a resistência ao regime alimentar global. Modos de produção alternativos, que resultam em “comida de algum lugar”(CAMPBELL, 2009), podem criar oportunidades de transformar as relações globais sobre os alimentos, embora permaneça uma tensão: a legitimidade social desses alimentos depende do contraste com a comida de lugar nenhum que predomina no varejo global. Como exemplo, há uma contradição na Borborema: alguns agricultores entrevistados afirmaram que consomem o que produzem e compram seus outros alimentos nos supermercados, por causa dos preços mais baratos; ao mesmo tempo, consideram que o consumidor não se dispõe a pagar o preço justo pelo alimento agroecológico – que é mais caro - e por isso eles têm que vendê-lo pelo mesmo preço do alimento convencional.

Exigências sanitárias e de padrões de qualidade – a maioria definida em acordos internacionais - impuseram uma lógica tecnicista à circulação de alimentos pelo globo. O regime da comida de lugar nenhum (*nowhere food*) se concentrou na ponta mais barata do mercado de alimentos e se enraizou num quadro cultural que enfatiza o baixo preço, conveniência, o processamento que torna os alimentos mais atraentes e as suas origens invisíveis. Em paralelo, os consumidores ricos estão anexando status cultural aos alimentos que eles consideram ser o oposto, ou seja, social e ecologicamente aninhados (CAMPBELL, 2009, pg. 313). Esses consumidores estão mostrando lealdade aos varejistas que são capazes de assegurar que vendem “comida de algum lugar” (*food from somewhere*). No grande varejo, essa garantia é dada pela certificação.

Para Campbell (2009), o grande varejo é responsável pela possibilidade de uma auditoria ambiental do regime alimentar, com duas dinâmicas principais: uma que assegura a legitimidade social dos alimentos, e outra que valoriza o aspecto ambiental do comércio

internacional da alimentação. As corporações buscaram se adaptar a essas dinâmicas por meio de uma proposta de “nicho de mercado” para os alimentos ambientalmente corretos. Hoje, todos os supermercados possuem grandes seções de produtos orgânicos, “naturais”, “integrais”. Contudo, na falta de legitimidade social, desenvolveram-se complicados e caros sistemas de auditoria e certificação dos produtos. Apoiadas na sua lógica tecnicista, as corporações resolveram dois problemas: asseguram as qualidades ambientais dos produtos aos seus consumidores, ao mesmo tempo que excluem do jogo os pequenos produtores, que não tem condições de pagar o alto custo dos serviços de certificação e da adaptação dos cultivos às exigências dos auditores, cuja opinião técnica é soberana.

Por outro lado, os agricultores que capitaneiam as feiras agroecológicas desafiam a lógica da certificação de terceira parte.

“No processo de cocertificação, o controle da qualidade se torna inerente à estrutura de produção se esta se vê reposicionada em um sistema de reciprocidade. (...) As empresas capitalistas identificaram esses valores humanos [reputação, honra, responsabilidade] para transformá-los em serviço mercantil de verificação” (SABOURIN, 2011, p. 195, grifo nosso).

A opção pela certificação participativa acomoda a troca de experiências entre os agricultores, pois uns visitam os outros para assegurar a conformidade com as práticas agroecológicas que lhes permitirão continuar participando das feiras. Com isso, eles reforçam a confiança gerada pelas interações sociais nos seus intercâmbios e na venda direta ao consumidor. Mas também há tensões e divergências entre eles, conforme o box 1 que conta a história do agricultor P9 na pag. 65.

O problema da certificação de produto agroecológico representa uma disputa entre duas visões de mundo: uma que prioriza o conhecimento “perito”, e outra que valoriza mais a relação direta com o produtor, baseada em confiança. Wilkinson (2008) destaca a oposição: “o que para alguns são valores estéticos associados à produção artesanal, para outros são indicadores de ameaça à saúde pública” (WILKINSON, 2008, p. 98). Essa disputa é uma das tensões mais importantes na regulamentação das cadeias agroalimentares, e determina o futuro da produção não-industrial de alimentos.

1.4 - ACESSO AO MERCADO: CADEIA PRODUTIVA

Desde o final da 2ª Guerra, a segurança alimentar foi vista sucessivamente como um problema de oferta, um problema de distribuição, e atualmente como um problema de acesso aos alimentos. Nos anos 1990, a expansão internacional do agronegócio e das redes de varejo respondia à visão da segurança alimentar como um problema de

distribuição, com a retórica de “vamos alimentar o mundo” (“*feeding the world*”). Ao mesmo tempo, apesar de uma produção mundial de alimentos superior à demanda, a fome crônica continua a afetar bilhões de pessoas. Fome é uma questão de pobreza: sem ter como pagar, não se tem acesso à comida.

Tratar de acesso aos alimentos implica em verificar como eles são ofertados no mercado, ou seja, como acontece a distribuição. O conceito de cadeia produtiva auxilia a análise: trata-se de um conjunto de operações de transformação de insumos em produtos; cada uma dessas operações é desempenhada por um agente da cadeia, cujo trabalho agrega valor ao produto e é remunerado pelo agente subsequente (PORTER, 1997). Como todos esses agentes são remunerados pela operação que fizeram (venderam sementes, cultivaram, colheram, embalaram, transportaram), o produtor rural tende a ter a menor margem de lucro, espremida entre a barganha dos fornecedores (empresas) e a dos compradores (varejo ou consumidores). Além disso, de modo geral os recursos naturais *in natura* (alimentos, e também minérios) são sempre menos remunerados no mercado.

Para os agricultores familiares é um desafio entender como estão estruturadas as cadeias produtivas de seus produtos e negócios. Como interagem os agentes nessas cadeias? Quais são os canais de comercialização apropriados? Quais as estratégias de promoção dos produtos e crescimento do negócio? Como aumentar o poder de barganha dos produtores para enfrentar os compradores? Hoje, essas perguntas devem ser respondidas pelos agricultores que pretendam se inserir no mercado, mas nem todos tem escolaridade e empenho para desenvolver essas competências.

A escolha do mecanismo de comercialização envolve ações que se adaptem à escala, à qualificação do trabalho, ao relacionamento com outros agentes da cadeia e à existência de estratégias competitivas. Uma estratégia competitiva é a opção de comportamento no mercado em função do grau de concorrência. Porter (1997) identifica 3 estratégias básicas: custo, diferenciação e enfoque, ou seja: oferecer o produto ao preço mais baixo; diferenciar-se da concorrência por entregar maior qualidade ou benefícios adicionais⁷; ou selecionar um público específico para atender.

O processo de comercialização tem início com a produção, mas não se limita a isso, passando pelo beneficiamento, embalagem, compra, venda e atividades de logística. A expansão dos super e hipermercados obriga os agricultores a modernizar suas práticas de gestão e exige deles maior planejamento, para atender uma cesta mínima de produtos de forma regular e contínua. Para permanecer no mercado, essa dinâmica de produção implica

⁷ Um exemplo de benefício adicional seria a milhagem de passagens aéreas; pode-se comprar uma passagem numa companhia e registrar a compra em um código próprio que permite acumular bônus para futuras compras.

que os produtores tenham volume, qualidade, diversidade e regularidade de oferta, pois os consumidores precisam se alimentar diariamente e os fornecedores devem estar estruturados para isso.

Assim, hoje não basta plantar, colher e vender. É preciso que o agricultor domine informações sobre logística, *marketing*, concorrência e outros desafios de administração. Wilkinson observa que a agricultura familiar está se afastando da produção de grãos, que o agronegócio passa a dominar:

De cadeia em cadeia, a escala tende a expulsar a agricultura familiar de posições conquistadas nos modernos mercados de *commodities* onde ela ou mantinha uma forte participação – milho, soja – ou era parceiro privilegiado – aves, suínos – ou até chegou a ser uma âncora – leite (WILKINSON, 2008, p. 125, grifo nosso).

Expulsos do mercado de grãos por falta de capital e de competências de gestão, os pequenos agricultores mantêm relativa competitividade no setor de frutas, legumes e verduras (FLV). Segundo Wilkinson, isto se deve à característica de uso intensivo de mão-de-obra e terras, e também em parte por causa da possibilidade de culturas consorciadas, em parte porque as exigências de escala são menores, e, finalmente, porque o grande varejo não é a única alternativa de distribuição desses produtos.

Para o consumidor, o sistema agroalimentar é provavelmente mais identificado com marcas da indústria alimentícia (Nestlé, Unilever, Kraft) do que do varejo. Mas, a partir dos anos 70, as empresas alimentares se diversificaram para se adaptar às exigências do grande varejo (WILKINSON, 2002). A sofisticação das tecnologias de processamento, com a crescente incorporação de ingredientes (xarope de milho, lecitina de soja) foram acompanhadas pela necessidade de reajustar logística, distribuição e *marketing* a mercados em rápida mudança e crescente segmentação. Resta saber se as agriculturas camponesas conseguem ou desejam se adaptar a isso.

CAPÍTULO 2 - BORBOREMA OBSTINADA: TERRITÓRIO CAMPONÊS E PROJETO AGROECOLÓGICO NA REGIÃO DE CAMPINA GRANDE, PB

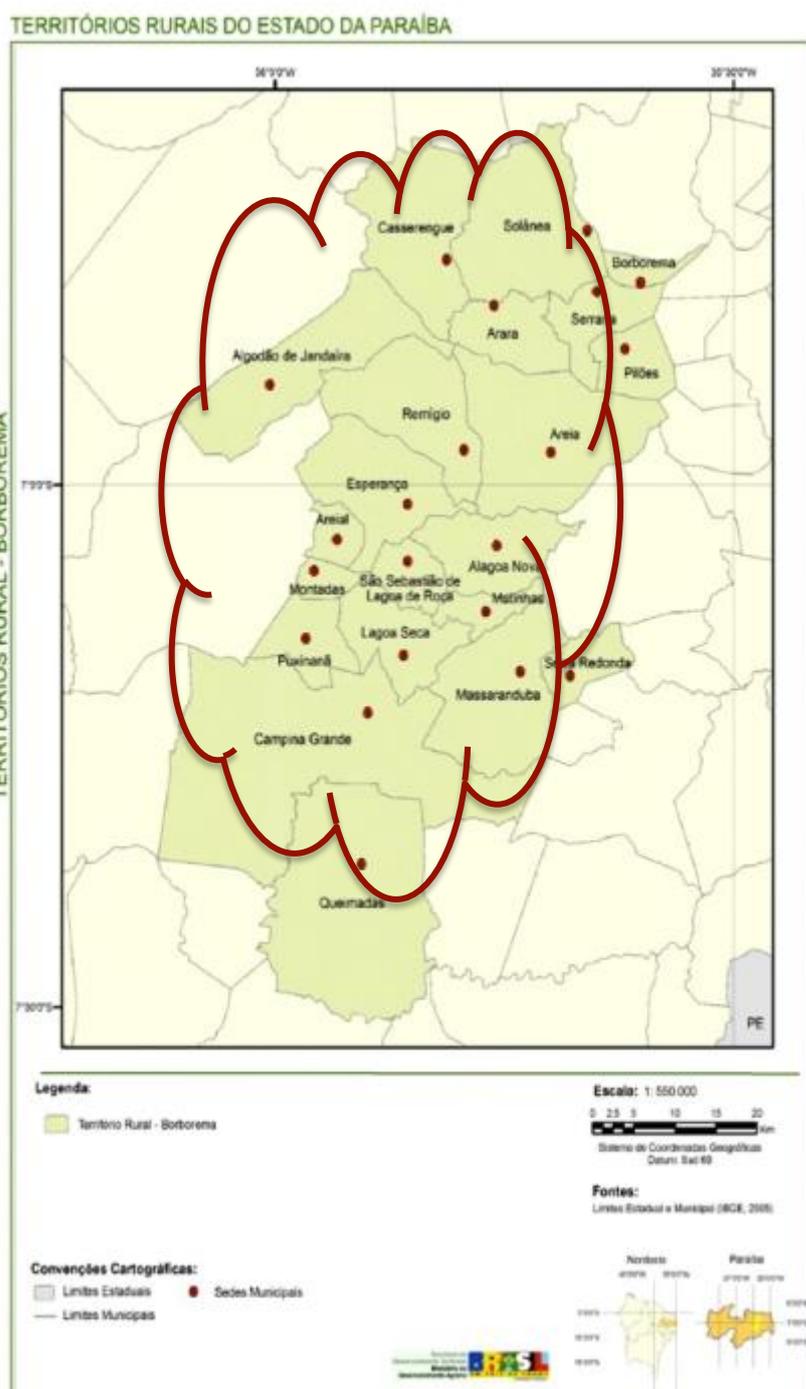
2.1 - O TERRITÓRIO DA BORBOREMA

A área de estudo desta pesquisa situa-se na mesorregião do agreste paraibano e foi delimitada a partir do Território da Borborema tal como definido no programa Territórios da Cidadania, do governo federal⁸. O território da Borborema compreende 21 municípios abrangendo uma área de 3.341,7 km²: Alagoa Nova, Algodão da Jandaíra, Arara, Areia, Areial, Borborema, Campina Grande, Casserengue, Esperança, Lagoa Seca, Massaranduba, Matinhas, Montadas, Pilões, Puxinanã, Queimadas, Remígio, São Sebastião de Lagoa de Roça, Serra Redonda, Serraria, Solânea. Nas figuras 2a e 2b, o território aparece em verde destacado com um contorno vermelho:



Figuras 2a e 2b – Territórios Rurais da Paraíba. Fonte: BRASIL (2010)

⁸ Territórios da Cidadania: programa do governo federal lançado em 2008 que reúne diversas ações de infraestrutura e fomento às atividades econômicas como uma estratégia de desenvolvimento territorial para as microrregiões mais pobres do país. Fonte: <http://www.territoriosdacidadania.gov.br> Acesso em 21/10/2013



Desde o início da ocupação, o território da Borborema se caracterizou por uma policultura diversificada e pela presença de relações de trabalho pré-capitalistas (BRASIL, 2010). Vários ciclos econômicos determinaram o desenvolvimento das atividades agrícolas no agreste: fumo, café, sisal e cana-de-açúcar. Enquanto o litoral do Nordeste se especializou na produção da cana de açúcar para o mercado externo e o sertão na criação de gado, a região do agreste garantiu a produção de alimentos para a população local.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), o território possui o menor índice de concentração de terras do estado. Atualmente a estrutura fundiária do agreste paraibano apresenta forte predominância de estabelecimentos agropecuários no estrato de até 5 hectares (BRASIL, 2010). A agricultura familiar responde por 93,7% das unidades de produção agropecuária. Na condição do produtor, 91,15% são proprietários, enquanto 8,85% são arrendatários, parceiros e ocupantes.

A Paraíba é o segundo estado brasileiro com pior estresse hídrico (BRASIL, 2007). Em consequência, seus solos não são muito férteis. O Planalto da Borborema exerce papel fundamental na concentração de umidade. No território, a relação entre demanda e disponibilidade de água é considerada crítica ou muito crítica, conforme a figura 4 que mostra o território estudado circulado em azul (BRASIL, 2007, pg. 57). Os municípios do Território localizados mais a leste, como Alagoa Nova e Matinhas, são aqueles onde mais chove. A média de chuva para Alagoa Nova é 1.285 mm por ano (BRASIL, 2010).

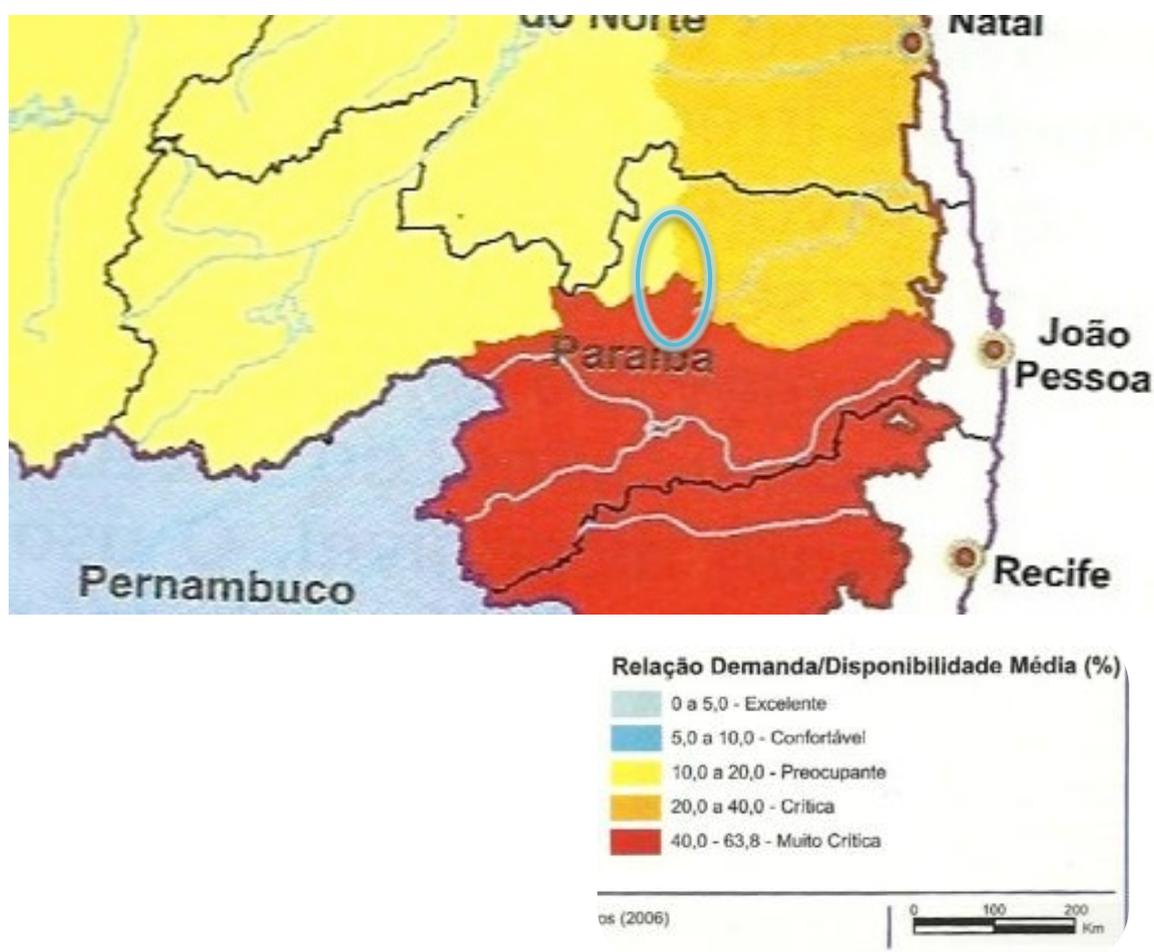


Figura 4 – Relação entre demanda e disponibilidade hídrica - território da Borborema circulado em azul. Fonte: BRASIL (2007), com adaptações.

Os sistemas agroecológicos que estão sendo construídos nos sítios da Borborema ajudam a conservar os recursos hídricos escassos e contribuem para a adaptação aos eventos climáticos extremos, como a desertificação⁹. Essa foi a motivação inicial para definir o local onde o estudo seria feito. De fato, nos depoimentos dos agricultores se destaca a água como fator estratégico de produção:

Quando eu comecei [a irrigar] há 30 anos atrás, foi na gravidade. E nesse embalagem que a água ia eu irrigava com dificuldade 10, 12 canteiros. Aí depois vieram os microaspersores. E a coisa melhor da vida, da natureza, é economizar água (agricultor P9)

Eu invisto muito em água, invisto pesado, quase todo meu faturamento em barragens, porque se não tiver... (agricultor P7)

[na seca de 2012] perdemos produção, passamos dois meses e pouco sem nada (agricultor P12)

O território da Borborema é considerado por diversos autores como um exemplo de resistência camponesa. Dos 21 municípios, quinze possuem sindicatos de trabalhadores rurais que integram o Polo Sindical da Borborema (PSB). O PSB surgiu de uma mobilização para acesso a mercados feita por alguns sindicatos rurais em 1994. O coletivo pretendia conquistar um espaço para venda direta na Central de Abastecimento (Ceasa) de Campina Grande. Hoje, quase 20 anos depois, o PSB reúne sindicatos, associações e cooperativas de produtores; coordena 75 bancos comunitários de sementes, atendendo a 3.255 famílias, e já promoveu 230 fundos rotativos solidários de cisternas de placas, atendendo a 1.835 famílias (BRASIL, 2010). Outros fundos rotativos são criados temporariamente para viabilizar a compra de telas para cercas, biofertilizantes, equipamentos para apicultura e barracas para as feiras agroecológicas. Todo esse trabalho torna o PSB uma referência nacional da agroecologia, com mais de 130 experiências documentadas no Portal Agroecologia em Rede¹⁰ e em monografias e artigos científicos (BURSZTYN e BURSZTYN 2009, DELGADO 2009, PETERSEN e SILVEIRA 2007, SABOURIN 1996, 2001, 2006, 2009, 2011b, PIRAUX et al., 2012).

À parte as questões mais diretamente ligadas à produção agrícola em si, foram investigadas nessa pesquisa as impressões e expectativas dos agricultores sobre o acesso ao mercado. Foram selecionados para o estudo sete municípios do território que abrigam atores sociais e canais de comercialização expressivos:

⁹ Em 2012, a seca foi considerada a mais grave dos últimos 50 anos. Fonte: declaração da presidente da república, Dilma Roussef, em 08 de abril de 2013. Disponível em: <http://memoria.etc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-04-24/estiagem-na-regiao-do-semiarido-e-pior-dos-ultimos-50-anos> Acesso em 28/01/2014.

¹⁰ www.agroecologiaemrede.org.br/ Acesso em 12/04/2013.

1. Campina Grande – a metrópole regional, onde estão dois supermercados Hiper Bompreço, que pertencem ao Grupo Walmart; a empresa Mocó Agropecuária, que se especializou no fornecimento de produtos orgânicos para o grande varejo; e duas feiras agroecológicas promovidas pela Associação Ecoborborema, braço comercial do PSB;
2. Esperança, onde se situam o Sítio São Miguel (sede da organização AS-PTA de assistência técnica em agroecologia) e uma das feiras agroecológicas da região;
3. Lagoa Seca, onde fica a feira agroecológica mais antiga do Polo Sindical da Borborema e o Banco-Mãe de Sementes Comunitárias (este banco deu origem a diversos outros, no processo de organização dos agricultores do território);
4. Alagoa Nova, onde estão algumas propriedades rurais pioneiras da transição agroecológica do território (Sítio Utopia e Sítio do Seu Inácio), e a empresa Hortaliças Sempre Verde, fornecedora do Grupo Walmart;
5. Matinhas, onde fica a Coopertange, cooperativa fornecedora do Grupo Walmart;
6. Remígio, onde fica a mais organizada feira agroecológica da região e um dos principais sindicatos de trabalhadores rurais que lideram o projeto agroecológico do território.
7. Massaranduba, onde há uma feira agroecológica expressiva para a população local, agricultores assentados da reforma agrária e pequenos proprietários.

A tabela 1 apresenta dados sobre população e renda dos municípios onde a pesquisa foi conduzida. O primeiro município é Campina Grande, segunda maior cidade da Paraíba; os demais situam-se no seu entorno e tem características predominantemente rurais. É notável a diferença de renda per capita entre Campina Grande e os outros; enquanto Campina tem renda média de 630 reais, o segundo colocado (Lagoa Seca) tem renda de 380 reais. Todos os municípios tem percentuais altos de população rural e trabalho no setor agropecuário, com exceção de Campina Grande, onde esses percentuais são bem baixos e quase iguais - o que pode indicar uma equivalência entre locais de trabalho e moradia. Essa equivalência também pode ser observada comparando os dados de Alagoa Nova. Já em Remígio, a população que se declarou rural é 14% menor do que a que trabalha na agropecuária, mas esse dado mascara a realidade local: Remígio é uma cidade pequena com um território extenso, portanto o perímetro urbano pode ser maior do que a “cidade” propriamente dita.

município	área (km ²)	densidd (hab/km)	IDHM	renda média per capita	pop total	pop rural	% rural/total	% ocupados setor agropecuário
Campina Grande	594,182	648,31	0,72	630,03	385.213	18.004	4,67%	4,38
Esperança	163,781	189,86	0,623	330,66	31.095	9.464	30%	33,63
Lagoa Seca	107,589	240,73	0,621	380,73	25.900	15.330	59,18%	40,85%
Alagoa Nova	122,255	160,98	0,576	272,81	19.681	9.887	50,23%	51,10%
Matinhas	38,124	113,34	0,541	217,6	4.321	3.639	84,21%	71,66
Remígio	177,999	98,77	0,607	319,14	17.581	4.628	26,32%	40,59%
Massaranduba	205,957	62,64	0,567	247,98	12.902	8.418	65,24%	45,54%
total						69.370		

Tabela 1 – área, população e renda dos municípios estudados. Elaboração a partir de PNUD, 2013.

Para os camponeses da Borborema que adotaram a agroecologia como projeto político em seu território, o objetivo primordial da produção era o abastecimento local. Mas, com o tempo e a especialização produtiva do açúcar no litoral e do gado bovino no interior, o agreste, a meio caminho, tornou-se o lugar ocupado pelas famílias de agricultores que, não importa de quem é o título da terra, estariam lá de sol a sol, cultivando alimentos saudáveis para si, sua família e seus vizinhos. Mas uma renda em dinheiro vivo é sempre necessária para comprar bens de consumo. Assim, a questão do que fazer com o excedente da produção se coloca como oportunidades de acesso ao mercado.

2.2 PRINCIPAIS PERSONAGENS

Dos 20 entrevistados da pesquisa, alguns caracterizam a diversidade de estratégias de comercialização estudadas. Os entrevistados tiveram ciência prévia do objetivo da pesquisa; o anexo I reproduz o modelo do termo de consentimento prévio e esclarecido para a realização das entrevistas. A identidade dos personagens foi preservada substituindo seus nomes pela letra P (de produtor rural) seguida de um número sequencial: P1, P2 até P15, e A (de apoio) de A1 a A5.

Procurou-se identificar e selecionar produtores que considerem a sério o processo de transição agroecológica e ao mesmo tempo valorizem o papel das transações econômicas para sua qualidade de vida. A diversidade de estratégias de comercialização adotadas varia num espectro de menor a maior inserção no mercado. Desde o agricultor P9, que paga frete pelo transporte da sua produção até a feirinha; até P7, que possui uma frota de quatro caminhões abastecendo diariamente o grande varejo e restaurantes em três capitais do nordeste.

Cabe lembrar que alguns entrevistados, ao contrário, desprezam as transações econômicas porque identificam qualquer troca no mercado como negativa em essência.

Estes não foram destacados aqui, mas seu ponto de vista foi discutido no capítulo anterior, seção 1.3, págs. 26 e 27.

Algumas informações foram colhidas verbalmente, sem registro em vídeo. Abaixo, os seis principais personagens da história viva aqui contada. As fotos para cada caso não necessariamente retratam a pessoa, pois os seus ambientes também são significativos e dizem muito sobre o perfil do agricultor.

P2 é agricultora desde que nasceu, vive num assentamento e vende tudo que produz na feirinha de Remígio. Há dez anos ela e o marido receberam um lote de 04 hectares num assentamento da reforma agrária. Naquela época, diz ela, já estavam convencidos sobre a agroecologia e decidiram não usar veneno nessa nova terra. Produzem feijão e batata – dois dos alimentos mais produzidos e vendidos pelos camponeses na região. Mas produz também inúmeras hortaliças, numa horta toda consorciada (figura 5). Apesar de fortemente engajada com a proposta das feiras agroecológicas, sente falta de um selo para certificar seu produto. Esse desejo destoa de alguns entrevistados que apostam na certificação participativa como atitude de resistência camponesa.

O marido produz com ela na lavoura, mas a feirinha ela faz sozinha ou com a ajuda dos filhos, de 20 e 15 anos. Ela não tem condições de transportar seus produtos até a cidade; anda cerca de um quilômetro com os caixotes num carrinho de mão até a beira da estrada, onde paga um transporte alternativo (caminhonete). Sua renda é muito baixa, menos de 250 reais por mês, e seu maior sonho é construir o alpendre da casa. Sente orgulho do filho mais novo, que é muito inteligente. Quer que os filhos mantenham o amor pela terra, mas estudem e trabalhem em outra coisa, “porque o agricultor é muito desvalorizado e essa vida é muito dura” (entrevista P2 em 25/07/2013).



Figura 5 – entrevistada P2. Remígio, PB, 25/07/2013. Foto: Cynthia Sims.

P3 é um dos mais bem-sucedidos da feira de Remígio, onde vive com a esposa e dois filhos pequenos. O casal trabalha junto na lavoura e na feira (figura 6). Produzem hortaliças em grande variedade e quantidade, além de beneficiar polpas de frutas. Utiliza regularmente o crédito para produtor rural oferecido por bancos e programas do governo. Além da feirinha, vende para mercados institucionais como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Mas não quer saber de vender para supermercados nem intermediários. Ele é um dos coordenadores da Associação Ecoborborema – uma das organizações do PSB, criada por agricultores para promover seu acesso aos mercados.



Figura 6 – entrevistado P3. Remígio, 26/07/2013. Foto: Cynthia Sims

P7 é filho de agricultores, nasceu e se criou em Alagoa Nova, é casado e tem 2 filhos pequenos. Completou o ensino fundamental mas não fez outros cursos nem recebeu assistência técnica. Nunca utilizou serviços de crédito, e mesmo assim conseguiu expandir suas terras para 66 hectares, dos quais 36 são cultivados (figura 7). Possui 50 cabeças de gado que lhe fornecem esterco, e também compra esterco de terceiros para adubar o solo. Sua produção não é 100% agroecológica, mas a parte orgânica é certificada. Ele não tem interesse em participar de feiras. Diz que é totalmente satisfeito com sua renda e seu trabalho. Vende toda a produção para supermercados e restaurantes em três capitais do Nordeste, mas compra seus alimentos no mercadinho do povoado. Cuscuz com leite é o seu prato preferido e ele manteria os hábitos alimentares se tivesse maior renda. Não revelou suas expectativas para o futuro (“só quem sabe é Deus”). Destaca-se sua preocupação com a água, que é o fator limitante do seu aumento de produção.



Figura 7 – sítio do entrevistado P7. Alagoa Nova, 28/07/2013. Foto: Cynthia Sims

P9 tem 64 anos, é agricultor em Alagoa Nova. Nasceu filho de agricultores, criou-se e casou-se na região. Nos anos 1980, chegou a ser monitor da Emater/PB, colaborando nas ações de assistência técnica a outros produtores com seu conhecimento empírico dos cultivos. Participou da rede de agricultores-experimentadores (SABOURIN, 2001; PETERSEN E SILVEIRA, 2007) e foi um dos precursores da transição agroecológica no território:

Eu usei veneno, não sabia que era ruim. O veneno já era parte do pacote quando a gente contratava um empréstimo no banco. Mas aos poucos eu fui vendo que os passarinhos sumiam, que as abelhas estavam morrendo. O veneno atrapalhava mais do que ajudava a produção. E se fazia mal pros bichos, fazia pra gente. Meu filho mais velho tem problema respiratório até hoje. Então eu parei de usar veneno. Até inventei uma calda, que não faz mal nenhum. E fui um dos primeiros produtores agroecológicos daqui. Na época a gente não falava esse nome, agroecologia. Isso veio depois, quando os professores começaram a visitar o sítio. Hoje eu recebo turmas da universidade, programas de tevê, todo mundo vem aqui pra saber como é a minha produção. E ela é 100% agroecológica. (depoimento de P9 em 29/07/2013)

Há cerca de um ano e meio P9 se desentendeu com um dos coordenadores da Ecoborborema e decidiu se afastar das feirinhas. Hoje vende toda sua produção para uma empresa que fornece ao grande varejo. A empresa paga anualmente o custo da sua certificação.



Figura 8 – entrevistado P9 com a esposa. Alagoa Nova, 29/07/2013. Foto: Cynthia Sims

P12 é agricultor em Lagoa Seca e um dos mais bem-sucedidos pequenos agricultores da região. Sua propriedade não chega a dois hectares e é completamente irrigada e produtiva. Ele tem acesso a crédito e construiu um galpão de beneficiamento das verduras. Vende para todos os canais de comercialização disponíveis e possui um serviço de teleentrega, além de participar da feira agroecológica do Museu do Algodão (a mais lucrativa das organizadas pela Ecoborborema) e de manter contrato com a distribuidora Mocó Agropecuária (ver box 3 à frente). Foi escolhido para um projeto do Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Micro Empresa (Sebrae) de montar hortas circulares ao redor de galinheiros (figura 9). O galinheiro no miolo da mandala não deu muito certo... Mas, como ele próprio acrescenta, tomou gosto por avicultura e mudou o galinheiro para um cercado maior. O agricultor tem apoio do Sebrae e de universidades e viaja pelo Brasil para contar sua história.



Figura 9 – sítio do entrevistado P12. Lagoa Seca, 30/07/2013. Foto: Cynthia Sims

P15 é professora do ensino fundamental, agricultora especializada em tangerina e presidente da cooperativa de citricultores do município de Matinhas. Com o apoio do Sebrae, conseguiu recursos para construir uma fábrica de suco e assinou contrato com o Clube dos Produtores. Com a mudança do governo do estado nas eleições de 2010, as obras da fábrica foram interrompidas (figura 10). Mesmo sem nunca ter conseguido vender para o grande varejo, ela acredita firmemente no discurso de empreendedorismo do Sebrae, e tem expectativas altas em relação ao futuro da cooperativa.



Figura 10 – Cooperativa de Cítricos e entrevistada P15. Matinhas, 15/03/2013. Foto: Cynthia Sims

Os agricultores P7 e P15 foram os únicos do Território da Borborema que disseram ter estabelecido contato com o Programa Clube dos Produtores (CdP). Nenhum dos dois tem assistência técnica nem envolvimento direto com o PSB. P7 alavancou sua produção por meio do seu próprio empreendedorismo, sem assistência técnica nem crédito. Ele conta que, há 10 anos, vendia cerca de 80% da sua produção para o CdP. Hoje vende apenas 25% para o Walmart (o maior varejista do mundo), 25% para outro grande varejista (o maior do Brasil), e os restantes 50% para clientes diversificados, o que lhe garante autonomia na negociação com cada um. Enquanto os negócios de P7 cresceram com a parceria do varejista, a cooperativa de tangerina não saiu do lugar, e talvez nunca saia. P15 continua à espera de um governo que decida investir novamente na fábrica, o que demonstra que empreendedorismo – apesar dos esforços do Sebrae - é coisa difícil de ensinar.

2.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A tabela completa com as respostas dos 14 produtores entrevistados é apresentada nesta seção. Ela foi dividida em onze partes, para facilitar a localização dos temas que serão destacados a seguir.

Tabela 2a – respostas das entrevistas							
produtor	faixa etária	gênero	estado civil	filhos	mora com eles?	estudos	cursos para o trabalho?
P1	30-39	f	c	1	s	fund comp	n
P2	40-49	f	c	3	s	fund inc	STR palestras
P3	30-39	m	c	2	s	fund inc	n
P4	50-59	m	c	4	n	fund inc	PSB intercâmbio
P5	60	f	s	0	cria 2 sobrinhos	analfabeta	n
P6	30-39	m	c	s	s	fund comp	n
P7	30-39	m	c	s	s	fund comp	n
P8	50-59	f	c	6	6 filhos, 3 moram com ela	fund inc	em casa
P9	60	m	c	8	3	fund inc	foi monitor da emater em 1980
P10	50-59	m	c	7	só 1 de 24 anos	fund inc	vários
P11	40-49	m	c	s	s	fund comp	sim - manejo de solo, cultivos
P12	60	m	c	8	3	fund inc	sebrae
P13	20-29	m	c	1	s	medio comp	n
P14	40-49	m	c	2	s	fund comp	n

Tabela 2b – respostas das entrevistas

produtor	ater?	de quem?	faixa renda	tempo produção	título terras	total hectares	hectares cultivados	trabalho mulher
P1	s	emater, aspta, str	500-1000	1	pai	4	4	
P2	s	emater, aspta	-250	1	assentado	20	4	tudo
P3	s	emater, aspta	500-1000	1	pai	5	2	tudo
P4	s	emater, embrapa, aspta	1000-2000	1	próprio	4	3	casa, lavoura
P5	n		-250	1	próprio	3	1	tudo + contrata trabalhadores
P6	s	emater	-250	1	pai	6	5	casa
P7	n		2000	4	próprio e da mulher	66	36	casa + administração
P8	s	emater	-250	1	assentado	6,5	1,5	tudo
P9	s	muita visita de universidades	1000-2000	1	próprio	10	9	casa + lavoura
P10	n		-250	1	próprio	3	2	casa, lavoura, beneficiamento e venda
P11	s	emater	-250	1	assentado	6,2	3	casa, lavoura, professora
P12	s	STR, emater	2000	1	próprio	1	1	casa + costura
P13	s	Rio de Uma	1000-2000	1	da mãe	6,5	2	casa + fábrica alpargatas
P14	s	Ecoborborema	500-1000	1	próprio	7	3	casa, lavoura

Tabela 2c – respostas das entrevistas							
produtor	decisão sobre a produção	decisão sobre a venda	compra e preparo de alimentos	trabalho doméstico	cuidados com filhos e idosos	mulher com renda própria?	fonte de renda da mulher
P1	coletiva	coletiva	ela	diarista	ela	s	
P2	ela	ela	ela	ela e a filha	n/a	s	
P3	ele	ele	ela	ela	ela	s	
P4	ele	filho	ela	ela, ele ajuda	n/a	s	
P5	ela	ela	ela	ela	n/a	n/a	
P6	ele e o pai	ele e o pai	ela	ela	n/a	s	bolsa família
P7	ele	ele	ela	ela	ela	quanto precisar	
P8	ela	ela	ele, ela	ela	ela	decidem junto, ele dá	
P9	ele	ele	ele, ela	ela + doméstica	n/a	s	aposentadori a rural
P10	juntos	ele	ele, ela	ela mas ele ajuda	n/a	n/a	
P11	juntos	ele	ele, ela	ela	n/a	s	
P12	ele	ele	ele, ela e as filhas	ela e as filhas	n/a	s	tem pensão + costura pra fora
P13	ele	ele	os dois	ela	ela	salário próprio	
P14	ele	ele	ele, ela	ela	ela	bolsa família	

Tabela 2d – respostas das entrevistas									
produtor	uso de crédito	financiadora	cooperativas?	coletivos informais	conhece FETAG?	prefeitura	conselhos municipais	movimentos sociais	organizações
P1	2x	pronaf	n	s	s - atrasada, patronal	n	ação social	psb	conhece ou ouviu falar de quase todas
P2	3x	pronaf	associação santa terezinha	s	já visitaram seu sítio	n	n	comissão de mulheres do PSB	n
P3	4x	credmil, empreendedor	associação ecoborbororema	s	ouviu falar	corte de terra, distribuição de sementes	merenda, desenvolvimento rural	n	n
P4	1x	pronaf	n	s	s - atrasada, patronal	n	condraf, saúde, idoso	s	n
P5	2x	banco do nordeste	n	n	n	n	n	STR desde 15 anos	n
P6	4x	banco do nordeste	associação produtor e lajedão e STR	s	s - já foi lá 3x	n	n	s	Contag, MST
P7	n		n	n	n	n	saneamento	n	n
P8	n		n	s	n	merenda	n	n	n
P9	2x	bb e banco do nordeste	n	s ecoborbororema	s	n	n	Igreja - casados com Cristo	Mst, Aspta
P10	1x	pronaf	n	s	s - já participou de reuniões em JP	merenda	n	PSB	Contag, MMC
P11	s	pronaf	Ecoborbororema e Associação do Assentamento	s	s - atuaram no assentamento	n	n	STR, PSB, Aspta	Contag, MST, MMC, iica, pnud, ACTIONAID
P12	1x	banco do nordeste	n	s	ouviu falar	merenda	n	n	MST com Sebrae
P13	s	pronaf	ecoborbororema	s	n	n	n	n	n
P14	n (cambalacho emater)		associação	s	n	pnae (cambalacho)	n	n	n

Tabela 2e – respostas das entrevistas								
produtor	cultivos					100% agroecológica?	pluriatividade?	certificação
	cítricos	verduras	feijão	batata	outros			
P1	s	n	s	n	milho, macaxeira	s	dirige STR	vizinhança
P2	n	n	s	n	hortaliças	s	n	falta selo
P3	s	s	s	n	hortaliças	s	n	MDA
P4	s	s	s	n	milho, gerimum	s	dirige STR	vizinhança
P5	n	n	s	n	hortaliças	s	tem um bar	vizinhança
P6	n	s	s	s	milho, fava, ervadoce	s	fretes	n
P7	s	s	n	n	n	n	n	Ecocert
P8	s	s	s	s	milho, macaxeira, banana, tomate, fava	s	n	vizinhança
P9	s	s	s	n	milho, batata-doce, macaxeira	s	n	Ecocert
P10	n	s	s	s	inhamé, macaxeira, 6 qualidades de feijão	s	já fez trabalho de pedreiro; "fundador" da construção de cisterna de placa ("seu louro da cisterna")	vizinhança - falta reconhecimento
P11	s	n	s	s	milho	s	apicultura, adm Ecoborborema	vizinhança + participativa MDA
P12	s	s	n	n	40 qualidades, cenoura, beterraba	s 12 anos	galinha	IBD - Fazenda Tamanduá
P13	s	s	s	s	hortaliças	s	n	IBD - Fazenda Tamanduá
P14	s	s	s	n	25 a 30 variedades, batata doce	s (meu pai me ensinou calda de manipuera)	n	gov fed

Tabela 2f – respostas das entrevistas				
produtor	sementes	água	adubo	coletivos para recursos comuns?
P1	própria			
P2	própria e STR	lagoa (coletiva), cisterna	esterco produção própria	água
P3	própria e mercado	bombeia, barragem	esterco comprado	n
P4	própria e banco de sementes	barreiro, cisterna, carro-pipa para animais	fundo rotativo de esterco	solos
P5	própria	barreiro, cisterna, olho d'água		n
P6	própria	cisterna, barreiro, tanque de pedra	esterco 2 vacas + comprado	n
P7	comércio	microaspersão; tudo irrigado; 2 barragens grandes e 3 médias	esterco (50 cabeças + comprado) e adubo foliar	n
P8	própria + kit recebido com cisterna	cisterna (construiu sua própria!), veio irrigador no kit	esterco produção própria	n
P9	própria + banco de sementes (Sementes da Paixão 1973)	2 cisternas, barragem, fontes		já participou - cisternas de placa
P10	própria	irrigadores	pouco esterco + planta agradecida (conheceu em Solânea)	água, transporte STR, conhecimento da construção de cisterna
P11	própria e comércio local	rio Riachão corta a propriedade (principal afluente da barragem Camará); aspersão	esterco próprio + lixo orgânico para o gado	fundo rotativo de tela (PSB)
P12	própria e comércio local	poço e barreiro, tudo irrigado	esterco comprado	n
P13	própria e comércio local	3 barragens, irrigado	esterco comprado	n
P14	própria (banco de sementes particular) + comércio	barragem, cisterna, nada de governo, poucos aspersores	compostagem desde criança, esterco próprio	transporte

Tabela 2g – respostas das entrevistas						
produtor	canais de comercialização			armazena e beneficia	transporta	Clube dos Produtores
	feiras	gov	grande varejo			
P1	s	n	n	n	s	n
P2	s	n	n	n	n	n
P3	s	s	n	s	s	n
P4	s	s	n	n	s	n
P5	s	já vendeu	n	n	n	n
P6	n	n	n	n	s	n
P7	n	n	s	s	s	s
P8	n	n	n	n	n	n
P9	n (saiu da feira há 1 ano)	n	s	s	s	n
P10	s	n	n	s - casa de farinha	n	já ouviu falar
P11	s	s PAA e PNAE	n	s - só apicultura	n (aluga carro)	
P12	s CG e Lagoa Seca	s	s (via Mocó)	s	s	n
P13	s	s	s (via Mocó)	s	s	n
P14	s	s PAA	n	n	s	n

Tabela 2h – respostas das entrevistas						
produtor	hábitos alimentares					satisfação com a renda
	principais alimentos	produção própria	onde compra	alimentos preferidos	o que mudaria com aumento de renda	
P1	feijão, farinha, arroz, fubá, hortaliças	feijão	mercadinho, padaria	cuscuz	um fogão melhor; torta de legumes	4
P2	feijão, arroz, batata, farinha	feijão	mercadinho		mais carne	5
P3	feijão, arroz, verdura, cuscuz	feijão, hortaliças	mercado	arroz com leite, galinha de capoeira	nada	3
P4	feijão, batata, arroz	tudo	supermercado	come de tudo	nada	5
P5	peixe, carne seca	feijão	feira		sopa todo dia, mais variedade, leite	
P6	feijão, arroz, macarrão		mercado	purê, galinha de capoeira	nada	4
P7	cuscuz com leite, farinha, feijão, arroz, carnes e verduras	tudo	mercadinho	os mesmos	uma boa cozinheira	5
P8	cuscuz, ovos, feijão branco	tudo	vendinha perto de casa		mais carne	nota mil
P9	cuscuz; hoje compra muita coisa	tudo	supermercado (preço mais favorável)		depois de uma idade, tem que mudar a dieta (mais saladas, mais frutas)	
P10	de tudo! Xerém de milho com leite	tudo	mercado grande em Campina - arroz e macarrão		mais feijão de corda; filho gosta de pastel	10!
P11	batata doce, cuscuz, arroz, feijão		mercado	cuscuz	nada	3
P12	feijão, arroz, farinha	tudo	atacadão	carne	nada	10
P13			mercadinho		muda tudo	
P14			mercadinho		mais galinha; "não quero mais dinheiro, quero mão-de-obra"	

Tabela 2i – respostas das entrevistas						
produtor	expectativas 5 anos	em 10 anos	filhos devem continuar?	ajuda aos filhos?	projetos de vida	chances de realizar
P1	voltar a se dedicar exclusivamente à produção	tb	s	estudar e trabalhar		5
P2	melhorar, construir alpendre da casa		sim, mas ter emprego tb		alpendre	
P3	melhor, mais estruturado	manter o padrão	s		manter o padrão	
P4	aposentado e produzindo	Deus é que sabe	s	1 filho trabalha na produção	aumentar a terra, aumentar criação, comprar transporte	3
P5			n			
P6	na melhor qualidade	mesmo jeito - batalhar para melhorar	s	dar estudo, incentivar a ficar no sítio	aumentar terras, aumentar criação de galinha	3
P7	só quem sabe é Deus		s			4 - ainda falta água
P8	"primeiramente Deus pra segurar a família dele que é grande / só vai melhorando"	vai envelhecendo, os filhos vão continuar	s	menino de 13 muito inteligente	saúde pra continuar	
P9				mostra pros netos a permanência no campo		
P10	só tenho medo se mudar de governo / como está, vamos passar a ser barão	a gente tá trabalhando pra mudar	s - uma filha gostaria mas trabalha em casa de família no RJ	conhecimento	meus 7 filhos em seus sítios	3
P11	planos, crescimento, frango caipira, ampliar fruteiras	balançando na cadeira!	s	incentivo aos estudos, manter o vínculo com o campo	aumentar a propriedade e a renda	5
P12	Deus é quem sabe				cada vez mais subir	
P13	bem melhor		n			4
P14	só vai melhorar		s		comprar mais terras	2 (falta poder público)

Tabela 2j – respostas das entrevistas				
produtor	o que é meio ambiente	convivência com a seca	de quem a responsabilidade pelo meio ambiente	relação entre agroecologia e meio ambiente
P1	biodiversidade	várias estratégias; plantar diversidade	de todos nós	muito
P2	queima lixo ao redor da casa	esse ano difícil; 2 cisternas	de todos nós	protege pq não envenena
P3	natural que Deus deixou, deve preservar	grandes açudes feitos pelo governo, por causa do custo	de todos nós	100% pq melhora
P4	espaço que a gente vive, o sítio		governo fazer reservatórios	saúde, barreiros saudios, sem veneno
P5		mais mata, fruteiras		
P6	a gente mesmo destruiu, projeto plantar árvores, tomar providências ou vai se acabar	projetos bons do governo (cisternas)	da gente, influenciar os filhos, reciclar, plantar árvores	
P7	água tratada	invisto muito em água	do produtor	muita coisa se bem trabalhada: água, reserva legal
P8	não desmatar	deixar água fechada por causa da dengue; deixar tudo limpo que a limpeza Deus amou	ao redor de casa, as mulheres	
P9	respeito e cuidado, menos plástico e entulho	silagem para o gado, irrigação controlada, investimento do governo	todos nós! A gente depende dela	mudança de sistemática: mais fertilidade, sem erosão, cordão de contorno, sem queimada, a terra é como o corpo humano, se queima a cicatriz demora a curar
P10	limpeza no sítio		nós tamo de parabéns!	mais desempenho
P11	harmonia com a natureza	práticas de manejo, rotação de culturas, irrigação, produção que não precisa de água	de todos nós	muito! Manejo do lixo, curvas de nível, rotação de culturas
P12	eu tô em todos	Nosso Senhor mandar chuva		ajuda em tudo
P13		governo		
P14				

Tabela 2k – respostas das entrevistas						
produtor	feijão			varejo deve comprar da produção local?	Bompreço mudou depois de ser adquirido pelo Walmart?	opinião sobre imagens Walmart
	planta?	compra?	Bompreço			
P1	s	n	n/r	n/r	n/r	n/r
P2	s	n	n/r	s	n	n/r
P3	s	n	absurdo pq tem como produzir aqui - falta investimento	s	n	nada de concreto, uma enfeitação, nem parece uma produção verdadeira (a galinha solta)
P4	s	n	peessoas compram com veneno	seria interessante mas a burocracia é grande	não sou consumidor, não tenho conhecimento, atacadão vende mais barato	nada a ver, porque não compra da agricultura familiar
P5				s	n	
P6	s	n/r	n/r	não compra, feijão é pouco, não tem condição de plantar verdura sem veneno pra vender pro comércio	aumentou, é bom pq gera emprego, mas não para o produtor porque abaixa o preço	n/r
P7	n	s	vão em busca do preço; os locais não embalam; mercado exige mesmo	sim, está incentivando	no Nordeste não funciona a mesma política, não dá pra praticar os mesmos preços	ilusão, ficção, ninguém vai se adequar; Clube funcionando na Bahia; pode melhorar: diminuir prazo e margem
P8	s	n	n/r	falta de atenção na nossa agricultura	n/r	n/r
P9	s	s - compra mais no mercado	feijão daqui é pouco	acha bom a troca de alimentos de um lugar para o outro	ninguém conhece o patrão! Carrapato é pequeno mas precisa do sangue do boi pra sobreviver. Pequeno e grande precisam um do outro	n/r
P10	s	n	n/r	falta de atenção na nossa agricultura	n/r	n/r
P11	s pouco	dos vizinhos	produção local é pouca, tem que vir de fora	sim, para gerar renda na própria comunidade	cresceu	só marketing
P12	n	s	n/r	s	ficou bom pq tem em toda parte	n/r
P13	s	s	n/r	s	n/r	n/r
P14	s	n	não pode produzir mais pq não tem mão de obra	s	n/r	n/r

2.3.1 - Destaques das Entrevistas

Formação (tabela 2a)

A escolaridade dos 14 produtores entrevistados é em geral baixa. Cinco entrevistados concluíram o ensino fundamental e sete não concluíram. Uma é analfabeta e apenas um tem o ensino médio completo: P7, o mesmo que tem a maior propriedade, a maior produção, e o contrato com o Clube dos Produtores. Mas P7 não fez cursos específicos para o trabalho, assim como outros seis produtores. Um deles fez cursos sobre empreendedorismo no Sebrae, e os demais consideram a troca de conhecimentos como parte da sua formação.

Propriedade da terra (tabela 2b)

A maioria dos entrevistados tem o título de propriedade da sua terra ou trabalha em terras da família, em geral do pai. Três entrevistados são assentados da reforma agrária e não possuem ainda o título individual da sua propriedade. Um deles é P11, mesmo assim consegue acessar linhas de crédito para a agricultura familiar. Ele possui 6,2 hectares e cultiva metade disso. A menor propriedade é de P12, que tem apenas um hectare, totalmente cultivado. Novamente, P7 é exceção: ele e a esposa tem títulos de terras que somam 66 hectares, sendo 36 cultivados.

Participação das mulheres (tabela 2b e 2c)

Há um certo protagonismo de mulheres mas a divisão casa-rua permanece na Borborema. Somente a entrevistada P5 é solteira. Os outros 13 são casados, e a mulher participa de decisões sobre produção e venda em apenas cinco casos. O trabalho doméstico e reprodutivo é quase todo delas: dois entrevistados disseram que “ajudam” nessas tarefas. Cinco mulheres têm renda própria, sendo que em dois casos elas se referiam à bolsa-família¹¹, uma tem aposentadoria rural e duas trabalham em outras atividades (costura e fábrica de sapatos).

Capital Social e Crédito (tabela 2d)

Dos 14 produtores, três não acessam linhas de crédito para a agricultura familiar, por decisão própria; destaque-se P7, o maior produtor, que se orgulha de haver crescido por conta própria. Por outro lado, P7 participa de apenas um coletivo, o conselho municipal de saneamento de Alagoa Nova (PB), enquanto os demais têm mais experiências coletivas, com destaque para os sindicatos rurais, os conselhos municipais de merenda escolar e a Associação EcoBorborema, que promove as feiras agroecológicas.

Produção (tabela 2e e 2f)

Os principais cultivos foram determinantes para a seleção da amostra, por isso todos plantam cítricos, verduras e feijão, e cinco cultivam batata inglesa. Os cultivos para autoconsumo que foram mais citados são o milho, a macaxeira e a batata-doce. Só o entrevistado P7 não tem produção 100% agroecológica, mas a parte orgânica é certificada

¹¹ Bolsa-Família é um programa de transferência de renda do governo federal.

pela Ecocert, empresa de Santa Catarina. Outros dois produtores tem certificação pelo Instituto Biodinâmico, custeada pelo seu comprador, a Mocó Agropecuária. Todos os outros disseram ser certificados por “vizinhança” ou pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário – em ambos os casos, a certificação é participativa e sem custos.

Os mesmos produtores que têm certificação por auditoria (P7, P12 e P13) são os que compram suas sementes no comércio de produtos agropecuários. A maioria dos outros produz suas próprias sementes ou adquire em bancos de sementes locais. Metade dos entrevistados compra esterco, metade tem cisternas, e poucos têm equipamentos para irrigação.

Hábitos Alimentares (tabela 2h)

Feijão, farinha de mandioca e cuscuz de milho foram os alimentos mais citados. Seis produtores disseram que cultivam seus alimentos preferidos. Quando questionados sobre o que mudariam na sua alimentação se tivessem uma renda maior, cinco disseram que não mudariam nada, quatro incluiriam mais proteína animal (carne, galinha e leite), e três deram respostas que não se relacionam à mudança de alimentos, mas à sua capacidade de preparo:

P1: “um fogão melhor”; P7: “uma boa cozinheira”; P14: “não quero mais dinheiro, quero mão-de-obra”.

Satisfação e Expectativas (tabelas 2h e 2i)

Ao serem indagados sobre sua satisfação com a renda que conseguem do seu trabalho, numa escala de um a cinco, todas as respostas foram maiores que três, e seis obtiveram a nota máxima, sendo que três desses enfatizaram notas maiores do que a escala proposta (nota 10 ou mil).

Três produtores não querem que seus filhos permaneçam na produção agrícola.

Em relação a seus projetos pessoais, metade deles deseja adquirir mais terras ou aumentar a criação de ovinos. Mas, sobre a chance de realizar seus projetos, em escala de um a cinco, P4 disse ter chance 4, porque falta mais água; e P14 disse ter chance 2, porque falta “o poder público”.

Ainda assim, a expectativa para os próximos cinco ou dez anos foi positiva em todos os casos, com destaque para crenças religiosas e forças fora do seu controle:

P4: “Deus é quem sabe”.

P7: “Só Deus é quem sabe”

P8: “Primeiramente é Deus pra segurar a família dele que é grande / só vai melhorando”.

P10: “Só tenho medo se mudar o governo / como está, vamos passar a ser barões”.

P12: “Deus é quem sabe”.

Meio Ambiente (tabela 2j)

O conceito de meio ambiente é bastante vago para os entrevistados:

P1: “biodiversidade”

P3: “natural que Deus deixou”

P4: “o espaço que a gente vive, o sítio”

P6: “plantar árvores”

Alguns casos se referiram ao meio ambiente como saneamento rural:

P2: “queimar lixo ao redor da casa”

P7: “água tratada”

P9: “respeito e cuidado, menos plástico e entulho”

P10: “limpeza no sítio”

Das estratégias de convivência com a seca, foram citados os cuidados com a água, e alguns citaram o governo como responsável pelo programa de cisternas ou pela necessidade de altos investimentos para construir grandes reservatórios (P3).

Um achado interessante foi que quase todos os produtores consideram que a responsabilidade pelo meio ambiente é de toda a sociedade. Somente um (P4) atribui a responsabilidade ao governo, que deveria fazer mais reservatórios.

Todos percebem a relação entre a agroecologia e a preservação do meio ambiente, e identificaram diferentes fatores dessa relação, como o manejo do lixo, a rotação e a diversidade das culturas, as reservas legais e a conservação de recursos hídricos.

Comercialização (tabela 2g)

Dos 14 produtores, apenas quatro não participam das feiras agroecológicas. Metade dos produtores vende para programas do governo e quatro vendem para o grande varejo, sendo que só P7 vende diretamente ao Walmart; P9 vende para P7, e P12 e P13 vendem para a distribuidora Mocó Agropecuária.

Walmart / Bompreço (tabela 2k)

A rede Bompreço foi criada em 1935 e adquirida pelo Walmart em 2004. Ao serem indagados sobre visíveis mudanças de gestão do Bompreço, a maioria não soube responder ou acha que não houve. Destaques para quatro respostas:

P4: “Não sou consumidor, não tenho conhecimento, o Atacadão [do grupo Carrefour] vende mais barato”.

P6: “[a rede] aumentou, é bom porque gera emprego, mas não para o produtor porque abaixa o preço”.

P7: “No Nordeste não funciona a mesma política, não dá para praticar os mesmos preços”.

P9: “Ninguém conhece o patrão! Carrapato é pequeno mas precisa do sangue do boi pra sobreviver. Pequeno e grande precisam um do outro”.

Sobre o feijão Bompreço e a alternativa de comprar da produção local, cabe destacar algumas respostas:

P3: “absurdo porque tem como produzir aqui. Falta investimento”.

P4: “as pessoas compram com veneno”.

P7: “vão em busca do preço; os produtores locais não embalam o feijão; o mercado exige mesmo”.

P11: “a produção local é pouca, tem que vir de fora mesmo”.

Apesar das diversas respostas sobre o assunto, a compra do feijão no sul do país foi uma questão emblemática nas entrevistas e revelou a distância que existe entre os produtores alinhados ao projeto agroecológico do PSB e os produtores mais orientados para as relações de mercado. Depois de mencionada essa situação, oito produtores não souberam ou não quiseram responder as questões sobre o varejo Walmart/ Bompreço.

2.4 SISTEMA ALIMENTAR LOCALIZADO E FEIRAS AGROECOLÓGICAS

Apesar da seca, é possível encontrar muitos produtores de frutas, legumes e verduras (FLV) no território da Borborema. A escolha de trabalhar com produtores de FLV deveu-se à alta perecibilidade desses alimentos, o que obriga a maior frequência de transações. Além disso, as verduras são os produtos orgânicos de preço mais próximo ao dos convencionais, o que resulta do volume de compras feitas pelo grande varejo.

Nos pequenos municípios aqui estudados, a ausência das grandes redes de supermercados se combina à tradição das feiras livres para dinamizar a venda direta de alimentos. As relações de parentesco e vizinhança se somam às transações repetidas para confirmar a reputação dos produtores e reafirmar o hábito de ir à feira. No projeto agroecológico do Polo da Borborema, a opção por manter preços similares aos dos produtos convencionais amplia ainda mais a competitividade dos produtores-feirantes agroecológicos.

Já no município de Campina Grande as grandes redes estão firmemente estabelecidas, em parte graças aos valores de “cidade grande” da sua classe média: a cidade possui 16 universidades e experimenta um crescimento vertical acentuado. Jovens de toda a região estudam nas universidades de Campina Grande, adultos podem trabalhar em Campina e continuar morando nas cidades vizinhas, onde o custo de vida é sensivelmente mais baixo. Assim, Campina Grande é um polo de desenvolvimento regional, e a sua proximidade com os municípios pesquisados responde pela ameaça à venda direta de FLV ao consumidor nas feirinhas tradicionais - na tabela 3 apresentam-se as distâncias até Campina Grande.

Distâncias até Campina Grande	
Lagoa Seca	10,4 km
Alagoa Nova	26,4 km
Esperança	29,8 km
Remígio	50,1 km
Massaranduba	13,4 km
Matinhas	20,4 km

Tabela 3 – distâncias entre os municípios estudados e Campina Grande. Fonte: <http://www.cidademapa.com.br/distancia-mapa/entre-campina-grande/mapa-guarabira/47965/> Acesso em 06/10/2013

Para Favareto (2010), o rural contemporâneo se define por um enraizamento socioambiental cujas características mais aparentes são, justamente, a relação com as cidades (Campina Grande como a metrópole regional); a proximidade com a natureza (o manejo agroecológico em área suscetível à desertificação); e as relações interpessoais derivadas da baixa densidade populacional (casamentos endógenos, venda direta, etc). O território da Borborema é tudo isso, com desdobramentos que resultam do seu sistema agroalimentar localizado (SIAL), descrito a seguir.

Ao articular o território ao setor produtivo, o conceito de sistema agroalimentar localizado (SIAL) destaca o papel do capital social da comunidade de agricultores para valorizar os recursos disponíveis e as inovações decorrentes da solidariedade e confiança entre eles e com o público mais amplo dos consumidores e das instituições locais (FOURNIER e MUCHNIK, 2012).

Na Borborema, para além da coordenação vertical da cadeia produtiva de hortaliças – cujo comando é das grandes redes de distribuição - existe uma rede de colaboração horizontal entre agricultores que permite criar soluções de venda direta do produtor ao consumidor nas feiras agroecológicas. Essa cooperação entre pares decorre do capital social firmemente enraizado no território. E houve pelo menos duas circunstâncias que mobilizaram esse capital social. A primeira foi a rede de agricultores-experimentadores que se constituiu no território nos anos 1990, com apoio de instituições de pesquisa e extensão rural. A rede permanece ativa, informal, e vem compartilhando conhecimentos e produzindo inovações que aumentam a produtividade. A segunda foi a criação da Associação Ecoborborema, em 2005, para promover o acesso dos alimentos agroecológicos ao mercado. Hoje a organização coordena as vendas para o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) e realiza oito feiras agroecológicas na região. Fortalecendo sua ação coletiva, os

agricultores do território da Borborema conseguem abrir novas oportunidades de mercado, promover a especificidade da sua produção agroecológica e subsistir com certa independência em relação aos grandes distribuidores.

Para muitos agricultores da Borborema, os mercados locais, “palpáveis”, são muito mais importantes do que o abastecimento de mercados distantes. Essa é a proposta colocada em prática pelas feiras, que mantem preços acessíveis para os produtos agroecológicos, tornando-os mais competitivos com os alimentos convencionais:

Se a gente colocar mais caro, diminui a venda. Tem que manter o preço competitivo para estimular o consumo do alimento agroecológico (entrevistado P3).

A proposta é que todas as pessoas têm o direito a uma alimentação adequada. Então nosso público é, em primeiro lugar, os próprios agricultores e suas famílias que vivem nas cidades. E também as pessoas mais pobres (membro da coordenação do PSB).

Reciprocidade, confiança e intercâmbio entre os agricultores remetem ao que Murphy (2012) conceitua como “agência”: a habilidade dos pequenos produtores de se posicionar no mercado e fazer escolhas coerentes com seus interesses. Essa definição se coaduna com a de *entitlements* que Sen (1999) considera fundamentais para o desenvolvimento: seriam as condições para que as pessoas tenham algum controle sobre seus destinos; como liberdade política, acesso a serviços essenciais, e outras. O acesso de um grupo de produtores ao mercado depende da sua capacidade de agência, ou seja, de mobilizar o seu capital social e coordenar atividades de produção e comercialização.

Quatro feiras importantes da Ecoborborema foram visitadas nessa pesquisa. A Feira Agroecológica do Museu do Algodão (figura 11) é a mais bem-sucedida. Acontece toda quarta-feira num ponto turístico de Campina Grande, a antiga estação ferroviária. Às sextas-feiras Remígio (figura 12) realiza sua feirinha numa rua importante do centro. Tem muitas barracas e reúne um bom público, majoritariamente de idosos. A Feira de Esperança acontece aos sábados, junto com a feira livre, que é bem grande (cerca de 600 barracas). Mas a feirinha agroecológica se situa numa rua secundária e, devido às suas poucas barracas (menos de dez), não chama muito a atenção (figura 13). Massaranduba também faz sua feira aos sábados, e como a “cidade” é um pequeno povoado rural, o impacto da feira é expressivo para a comunidade (figura 14).



Figura 11 – Feira Agroecológica do Museu do Algodão. Campina Grande, 31/07/2013. Foto: Cynthia Sims



Figura 12 – Feira Agroecológica de Remígio. 26/07/2013. Foto: Cynthia Sims



Figura 13 – Feira Agroecológica de Esperança, 27/07/2013. Foto: Cynthia Sims



Figura 14 – Feira Agroecológica de Massaranduba, 28/07/2013. Foto: Cynthia Sims

Na abordagem de SIAL, o volume e a frequência das interações entre os atores permite desenvolver relações de confiança interpessoal e organizacional. A confiança é um dos fatores principais para alavancar novas oportunidades de crescimento. Contudo, embora Sabourin (2011b) tenha identificado comportamentos de confiança, observou-se que persiste uma tensão entre os atores, de acordo com o seu pertencimento ou não a determinadas associações. No box 1 será apresentado o caso de P9, que se retirou das feiras por não admitir que desconfiassem dele, que era um participante antigo e um agricultor experiente. Há também uma desconfiança generalizada em relação à empresa Hortaliças Sempre Verde (ver box 2).

Box 1 - A Saída das Feiras Agroecológicas do agricultor P9

P9 fazia parte da associação Ecoborborema desde sua fundação. Era um dos agricultores-experimentadores mais atuantes, respeitado por todos por sua longa experiência. E vendia nas feiras organizadas pela Eco. Um dia, por engano, algumas laranjas caíram na caixa de limões que estavam sendo vendidos para os restaurantes do Senac. O fiscal da associação viu as laranjas misturadas e achou que P9 estava querendo fraudar o peso para ganhar mais. Foi duro com ele, disse que “dessa vez passa”. P9 ficou ofendido. Nunca roubara na vida, era um homem correto, já tinha certa idade, não admitia que um menino falasse assim com ele. Seu filho queria tirar satisfação com o fiscal, mas P9 o deteve. Para não criar mais confusão, preferiu sair da feira. Nas semanas seguintes, muitos produtores tentaram convencê-lo a voltar. Mas ele não cedeu, e já se vai mais de um ano. Seus produtos continuam indo para a feira, pois ele vende para seu sobrinho. Mas não quer mais saber de contato com a associação, e até desconfia que há produtores que mentem sobre seu processo produtivo para garantir espaço na feira: “de agroecológico não tem nada. Fulano mesmo, a gente vê da estrada a nuvem de veneno que ele pulveriza”.

Box 2 - O único fornecedor do Clube dos Produtores encontrado na região

As opiniões de P7 destoam dos demais. Ele não é o que caracterizamos como camponês; está completamente orientado para o mercado, tanto que sua propriedade, sua produção e sua renda são as maiores do conjunto de entrevistados – e pelo que estes disseram, ele é provavelmente o maior agricultor familiar da região. Em seu município o módulo fiscal é de 16 hectares; quatro módulos somam 64 ha, que seria o máximo para caracterizá-lo como agricultor familiar, de acordo com a legislação. Mas ele possui 2 hectares a mais do que isso, e também não utiliza predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades. Portanto, não é um agricultor familiar *strictu sensu*. Há dez anos, quando fundou sua empresa, vendia cerca de 80% do que produzia para o Grupo Wal-Mart, e até participou do lançamento do Programa Clube dos Produtores no estado da Paraíba. Hoje, do total de suas vendas, 25% é negociado com o Grupo Wal-Mart, e o restante é vendido para restaurantes em 3 capitais do nordeste (João Pessoa, Recife e Natal) e para outras redes de supermercados. Todos os demais agricultores entrevistados conhecem P7, e a relação com ele é ambígua: não confiam nele mas confiam em seu sogro. Pelo fato de sua produção não ser 100% agroecológica, desconfiam da validade da sua certificação, já que a pulverização de defensivos químicos pode se espalhar pelo ar. Por outro lado, a área certificada pertence ao sogro, que é reconhecido por todos como um produtor agroecológico sério. De qualquer modo, ele é sem dúvida o produtor mais bem-sucedido na região em termos de renda, e totalmente integrado ao regime alimentar dominante. Sua empresa Hortaliças Sempre Verde gera 120 empregos na zona rural de Alagoa Nova.

O modelo de distribuição de alimentos praticado pelo varejo global tende a achatar os preços pagos aos produtores, diminuindo a renda dos produtores de pequena escala. Já o processamento mínimo – incluindo embalagem – agrega valor e permite aumentar o preço do produto hortifrutigranjeiro. Entretanto, esse processo demanda mão-de-obra cuidadosa para a limpeza e manuseio dos alimentos, além de tempo de trabalho e instalações mínimas (as chamadas *packing houses*). Como a maioria dos produtores na Borborema trabalha sozinho ou com poucos ajudantes, e tem que se desdobrar entre a produção, o transporte e a comercialização, essa agregação de valor se torna mais difícil. Assim, a experiência da Borborema corrobora a análise de Graziano da Silva (1996): os produtores que conseguem se integrar aos complexos agroindustriais perdem sua autonomia no processo produtivo e tendem a se organizar em cooperativas a fim de obter ganhos de escala e melhorar seu poder de barganha frente aos capitais integrados; os demais permanecem alijados do mercado e subsistem em comunidades rurais com baixo dinamismo econômico. Na tabela 3, as rendas declaradas pelos entrevistados demonstram isso.

produtor	faixa de renda	certificação	canais de comercialização		
			feiras	gov	grande varejo
P1	500-1000	vizinhança	s	n	n
P2	-250	falta selo	s	n	n
P3	500-1000	MDA	s	s	n
P4	1000-2000	vizinhança	s	s	n
P5	-250	vizinhança	s	n	n
P6	-250	falta selo	n	n	n
P7	2000	Ecocert	n	n	s
P8	-250	vizinhança	n	n	n
P9	1000-2000	Ecocert	n	n	s
P10	-250	vizinhança	s	n	n
P11	-250	MDA	s	s	n
P12	2000	IBD	s	s	s
P13	1000-2000	IBD	s	s	s
P14	500-1000	MDA	s	s	n

Tabela 4 – Produtor, Renda e Canais de Comercialização. Elaboração própria a partir das entrevistas da pesquisa. Data: 28 de agosto de 2013.

Entre os seis produtores que declararam rendas inferiores a 250 reais, nenhum vende para o varejo e apenas um acessa os programas governamentais (PAA, PNAE); os outros vendem exclusivamente nas feirinhas.

Os pequenos produtores de baixa escolaridade no território da Borborema se vêm aprendendo novos conhecimentos de gestão e logística, para além do seu conhecimento empírico e colaborativo sobre as formas agroecológicas de cultivo. P12 e P13, por exemplo, possuem galpões de beneficiamento em suas propriedades, para lavar e embalar os produtos com a marca do distribuidor com o qual mantêm contratos anuais. Enquanto eles chamam esse espaço de “galpão”, o termo técnico *packing house* foi informado pela agrônoma de uma distribuidora que, mesmo não sendo de origem “camponesa”, cabe apresentar.

A Mocó Agropecuária é uma distribuidora de produtos orgânicos fundada em 2005 pelos donos da Rio de Una, cuja sede é no Paraná. Um francês sócio da Rio de Una possui uma fazenda em Patos, PB, e há alguns anos começou a produzir queijo de cabra e arroz negro nessa fazenda. Criou a marca Fazenda Tamanduá para esses produtos. Em paralelo, a Mocó Agropecuária comprava batata inglesa dos agricultores da Paraíba para revender no sul e sudeste do país. O entrevistado A4 é o gerente da Mocó. Tem experiência de 34 anos

nas grandes redes de varejo, e propôs à empresa começar a distribuição de FLV orgânicos também no nordeste, onde essa demanda não estava sendo atendida. O empreendimento deu certo e hoje a Mocó mantém contrato com 14 produtores agroecológicos no território da Borborema. Dois deles, P12 e P13, foram entrevistados nesta pesquisa.

Para garantir a procedência e a qualidade dos produtos agroecológicos, a empresa investe na certificação dos seus fornecedores e provê assistência técnica com visitas semanais de uma agrônoma aos sítios deles. A marca da Fazenda Tamanduá é usada nas embalagens dos FLV comprados desses agricultores (figura 15). A certificação é feita pelo Instituto Biodinâmico (IBD), uma das maiores certificadoras do país. O custo é alto, mas A4 garante que não repassa esse custo aos seus fornecedores. Ele relata como é o procedimento:

Quando eu fecho um contrato com eles [o varejo] eu vou a campo e tento desenvolver nossos produtores, aqueles que tem condição e capacidade de terra para crescer a produção dele. O processo de certificação de produtores orgânicos não é rápido. Eu preciso acompanhar esse processo da mesma forma que eu desejo colocar um novo cliente para eu fornecer. Quando a Rio de Una veio [para a Paraíba], eles pegaram 3 ou 4 produtos. Só que esses produtores rurais já tinham outros produtos. Como começou um trabalho muito próximo de parceria e a gente não certificou apenas os itens, nós certificamos foi a propriedade dele, então tudo que ele tem ali foi certificado e com isso começamos a pegar esses produtos e apresentar pro mercado. (...) Hoje eu estou num momento muito bom, na verdade em vez de captar o mercado, eu estou captando agricultor (entrevistado A4 em 01/08/2013)



Figura 15 – produtos da Mocó Agropecuária (nome fantasia Fazenda Tamanduá). Foto: Cynthia Sims. Campina Grande, 01 de agosto de 2013.

A Mocó Agropecuária é uma empresa convencional, orientada para o mercado. Ela não fornece para o grupo Walmart, mas foi incluída neste capítulo porque dois de seus fornecedores são exemplos de produtores agroecológicos que investem em estratégias diversificadas de acesso ao mercado. Ambos se disseram satisfeitos com a parceria com a empresa, e se orgulham de estar aprendendo boas práticas de manejo dos produtos. Um deles (P12) tem mais de vinte anos de experiência e participa da rede de agricultores-experimentadores. Ele não se importa de submeter o seu processo produtivo às exigências da Mocó. Por sua vez, o gerente da Mocó destacou as exigências do mercado que deve cumprir, se quiser fornecer FLV às grandes redes de varejo:

nós temos uma bateria de exigências através das certificadoras, e nas redes [de varejo] temos um sistema de controle, de rastreabilidade, do cumprimento dessas regras da certificação. Isso envolve qualidade, calibre, doce, densidade de produto, embalagem, etiqueta, armazenamento, transporte, essas exigências nas cláusulas dos contratos (entrevistado A4 em 01/08/2013).

A Mocó firma contratos de 3 a 6 meses com os produtores agroecológicos, somente depois do processo inicial de certificação que, em alguns casos, pode chegar a um ano de adaptação dos cultivos – e durante esse ano a empresa investe na assistência técnica ao produtor mesmo sem ter retorno econômico imediato. Ao contratá-los, a empresa informou que não exige quantidades pré-definidas – apenas regularidade no fornecimento. Nas 3as feiras pela manhã é possível observar os produtores chegando ao galpão da Mocó para entregar seus produtos, já limpos e embalados. A parceria entre a Mocó e os produtores P12 e P13 demonstra, na prática, o potencial de inclusão produtiva sustentável que o Clube dos Produtores pode ter na Borborema, caso realmente seja flexível com os produtores de pequena escala e lhes apóie com assistência técnica.

2.4 ACESSO AO MERCADO: VALORES, EXPECTATIVAS E AGÊNCIA

A recusa aos mercados mais amplos, baseada nos princípios políticos do PSB, pode ameaçar a permanência da produção agroecológica local, a médio e longo prazos. Vários fatores contribuem para essa ameaça: a modernização dos hábitos alimentares dos consumidores, que ampliam a participação de proteína animal na sua dieta; o movimento de incorporação dos mercadinhos às grandes redes de distribuição; a evasão do campo pelos mais jovens; e a proximidade com Campina Grande, para onde as classes médias desses municípios se dirigem quando desejam fazer compras de alimentos e objetos “modernos”.

Para os camponeses da Borborema, o caminho mais curto para o mercado é a venda direta nas feiras; é o que melhor se coaduna com a sua proposta de resistência. Contudo, mesmo as feiras poderiam se beneficiar de uma ação articulada de promoção, o que ainda não acontece.

Foi possível observar que a reciprocidade e a competição são valores que assumem posições antagônicas na Borborema. Os produtores que têm maior engajamento político dão ênfase à soberania alimentar, o mercado sendo um objetivo secundário. Entre estes, as relações de reciprocidade se mantem mais vigorosas, mas apenas dentro da sua rede de relacionamentos (desconfiam dos demais). Os produtores não engajados, com pequena escala de produção e menor escolaridade, preocupam-se com a subsistência da família e se apoiam no sindicato rural ou nas feiras para conseguir alguma renda a partir do seu (pequeno) excedente. À medida que aumentam sua produção, se orientam mais para o mercado. Alguns compõem sua renda com vendas nas feiras e para os programas governamentais; outros, mais ambiciosos, buscam se inserir em relações contratuais com o grande varejo ou intermediários.

Entre os extremos ideológicos - de um lado o regime alimentar corporativo, de outro o projeto agroecológico de soberania alimentar – encontram-se matizes na Borborema. Vários agricultores estão menos preocupados com as críticas sobre o regime alimentar global e mais interessados em exercer seus direitos como agentes econômicos, para a subsistência da sua família ou para a expansão do seu negócio. Na figura 16, destacamos algumas falas representativas dessa gradação:

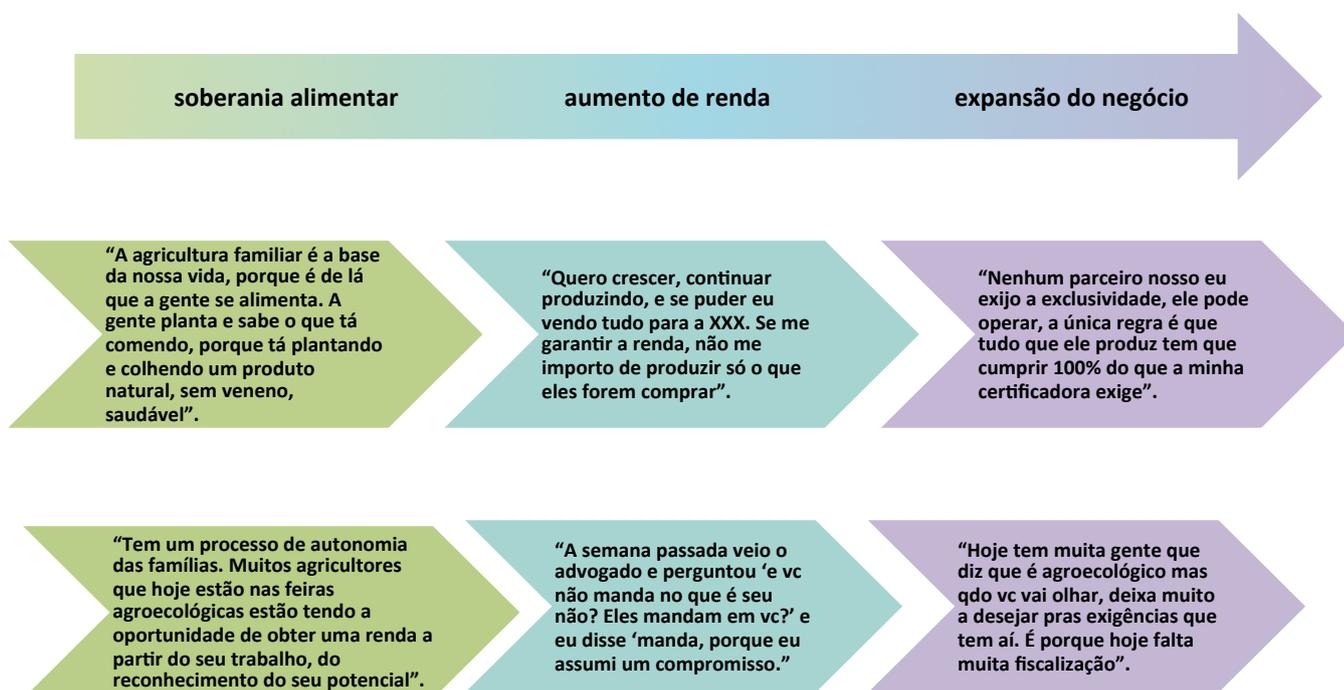


Figura 16 – Gradação dos discursos: da autonomia à orientação para o mercado. Elaboração própria. 08/09/2013.

No capitalismo, o mercado permeia as relações sociais. Na Borborema, não é bem assim. Os camponeses permanecem reunidos em torno de lideranças, junto com suas famílias. A vida rural no agreste paraibano é solidária. A perspectiva da reciprocidade contraria a de estratégia competitiva, pois generalizar a concorrência como um princípio universal que regula o mercado é subjugar as relações humanas à lógica da troca e da acumulação. E isso os camponeses da Borborema não aceitam. No espaço das feiras agroecológicas há trocas afetivas: “Frequentemente, o produtor marca essa relação de reciprocidade associada a da troca por uma dádiva simbólica, um punhado de feijão, uma fruta, um tomate suplementar” (SABOURIN, 2011, p. 196). Ou seja, reciprocidade e troca não tem que ser mutuamente excludentes.

O acesso aos mercados pela agricultura camponesa da Borborema é e deve ser multifacetado, a fim de comportar as diferentes expectativas dos produtores. As feiras agroecológicas, as feiras livres convencionais, os programas de compras governamentais, os mercadinhos, restaurantes, distribuidores e supermercados, todos esses canais de comercialização estão disponíveis para os agricultores que desejem acessá-los. Sem esse conjunto de oportunidades, a agricultura camponesa se veria confinada a seus próprios pares. Por enquanto, o risco maior é de uma recusa intransigente ao grande varejo, representada pelo discurso mais “à esquerda”, a bandeira da soberania alimentar. Sem dúvida esta é um contraponto necessário ao regime dominante, mas não pode inviabilizar a convivência entre os dois modelos, sob pena de prejudicar os mais vulneráveis: os próprios camponeses. Para eles - como para todo mundo - alimentar sua família é o primeiro objetivo, e não “alimentar o mundo”; obter uma renda familiar digna é muito mais importante do que aumentar o PIB ou o comércio internacional.

Em outros biomas - a Floresta Amazônica, por exemplo - é possível existir uma área intocada, isolada, não ocupada por seres humanos (o “coração florestal” anunciado por Bertha Becker). Mas na caatinga não; tudo é manejo. A seca se agrava a cada ano, os camponeses resistem bravamente, criando e compartilhando novas práticas sustentáveis, como as estruturas armazenadoras de água; sobrepondo relações de reciprocidade às de troca. Um povo de brios que se arma de confiança para perpetuar seu modelo de agricultura. Modelo este que é completo, que pensa na poupança de sementes, na conservação das matas e córregos, e em um modesto mercado a serviço do povo. Um povo forte. Uma Borborema Obstinação.

CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA, RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E COMUNICAÇÃO DO WALMART

Este capítulo revisa conceitos de uso corrente nas ciências aplicadas da Administração de Empresas e da Comunicação Social. A interface entre esses dois campos é o *marketing*, que fundamenta a produção dos relatórios de sustentabilidade e/ou de responsabilidade socioambiental divulgados pelas corporações. Pode-se questionar se esses documentos deveriam mesmo estar epistemologicamente ligados ao *marketing* de uma empresa, que tem o único objetivo de aumentar as vendas, ou se, ao contrário, uma assessoria mais próxima da alta administração poderia produzi-los com maior rigor.

No capítulo recupera-se o modelo de gestão estratégica. Comentam-se os sistemas de gestão ambiental (BARBIERI, 2010), em especial as normas, certificações e diretrizes propostas para a comunicação das ações de responsabilidade socioambiental das empresas (GRI, 2010; ETHOS, 2011). Discute-se a comunicação empresarial e o *marketing*. Para Kotler et al. (2010), está se constituindo um *marketing* 3.0, que já ultrapassa a mera interatividade via Internet; deve incorporar a comunicação em redes sociais e a presença da empresa na comunidade, mantendo uma auditoria permanente de imagem¹². Em decorrência dessa nova visão do *marketing*, adentra-se o campo da responsabilidade socioambiental e seu principal documento, o relatório de sustentabilidade. Examina-se a literatura recente que problematiza a comunicação corporativa por meio dos conceitos de *disclosure* (transparência), *compliance* (cumprimento às exigências legais), *social accountability* (prestação de contas à sociedade) e *greenwashing* (lavagem verde) (ASHLEY, 2002; LAUFER, 2003; KOLK, 2004; HORIUCHI et al, 2009; LYON e MAXWELL, 2011). Todos esses termos serão utilizados em inglês, como tem sido de praxe na literatura corrente. Há exemplos de relatórios de outras empresas para comparar com o do Walmart. Depois passa-se à análise de conteúdo da comunicação do Walmart em relação ao seu Programa Clube dos Produtores. Para tal, será utilizada a metodologia de Bardin (2011) que vai da construção de um corpus documental à contagem de frequências e contextos de utilização de nove palavras-chave. A análise do contexto em que essas palavras-chave aparecem permitirá a produção de inferências, ou seja, a interpretação do caso Walmart/CdP nesta dissertação.

¹² Exemplos de ferramentas para auditoria de imagem são os sites ReclameAqui, Contas Abertas, IDEC (Instituto de Defesa do Consumidor); os estudos de centimetragem, pesquisas de opinião, reuniões de grupos focais, etc.

3.1 EMPRESAS NO SÉCULO XXI: GESTÃO ESTRATÉGICA

O objetivo básico de toda empresa é alavancar uma vantagem competitiva que lhe permita uma performance superior à dos concorrentes e um posicionamento estável ou crescente no mercado. A estratégia competitiva busca situar a empresa numa posição lucrativa e sustentável, preparada para enfrentar a concorrência. A definição da estratégia resulta de uma avaliação das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade do setor. São elas: a rivalidade entre os concorrentes; a entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de barganha dos clientes e o poder de barganha dos fornecedores (PORTER, 1997). A vantagem competitiva deve responder aos desafios colocados pelo modelo das cinco forças por meio de uma das estratégias elementares: obter a liderança no custo, obter a liderança na diferenciação dos seus produtos, ou se destacar pelo enfoque em segmentos de mercado específicos. Para desenvolver sua vantagem competitiva, a empresa deve optar por uma dessas três estratégias, pois uma estratégia genérica, de meio-termo, não cria nem sustenta vantagem.

Toda empresa que deseje alcançar vantagem competitiva durável deve atentar para o domínio e otimização de todos os processos que desenvolve - processos que compõem a cadeia de valor do seu negócio. Eles se dividem em duas categorias: as atividades-fim, que se ligam ao objetivo da empresa, como a transformação de insumos em produtos, as operações de logística, *marketing* e vendas; e as atividades-meio, como a pesquisa e desenvolvimento (P&D), gestão de pessoas, etc. De modo geral, uma cadeia de valor pode ser representada como a figura 16:

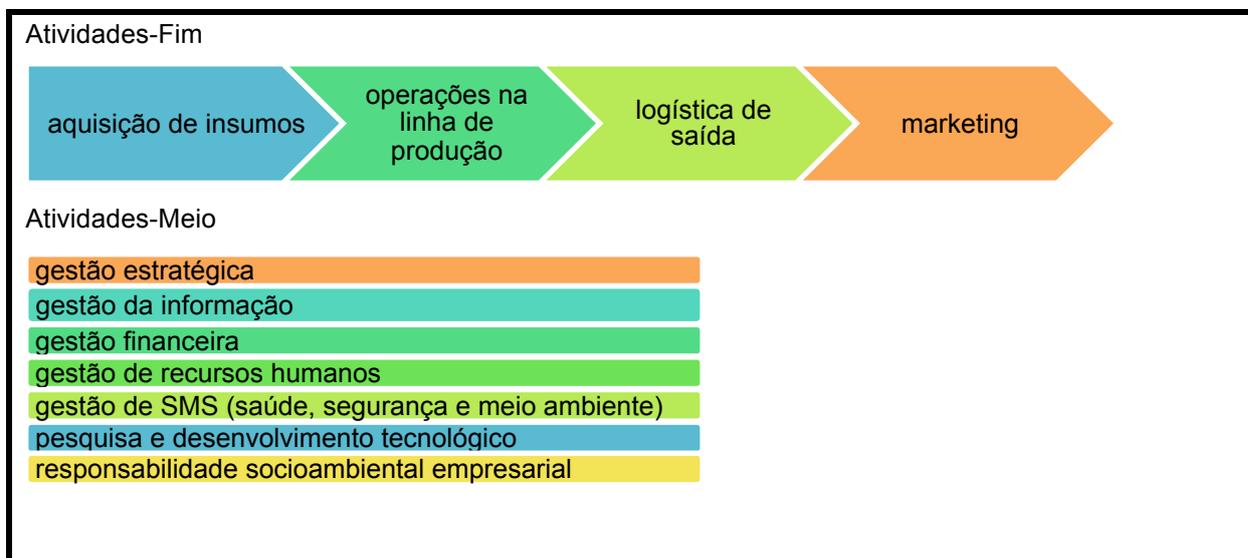


Figura 17 – Representação de uma Cadeia de Valor. Elaboração própria a partir de PORTER (1997). Data: 30/08/2013

O modelo contemporâneo da administração de empresas é conhecido como gestão estratégica e se caracteriza por alguns atributos: a empresa estimula a proatividade, a participação e a criatividade entre seus funcionários; enfatiza as alianças, assumindo os concorrentes como parceiros diante de necessidades comuns; controla seu desempenho por meio do *Balanced Scorecard* (BSC)¹³; organiza-se em unidades estratégicas de negócios (mais ou menos correspondentes à segmentação das linhas de produtos para diferentes públicos consumidores); promove, desde a alta direção, a aprendizagem contínua a partir dos resultados obtidos (as chamadas *learned lessons* – lições aprendidas); e adota a responsabilidade social como um princípio (LOBATO, 2012). Em suma, é um modelo de gestão que prioriza o conhecimento interdisciplinar e o monitoramento constante do desempenho, não só econômico, mas também socioambiental.

Ser uma empresa com gestão estratégica não depende de se dizer que é, mas de se implantar uma cultura organizacional coerente com esses atributos. O próprio organograma deve valorizar a comunicação empresarial, pois o compromisso com uma gestão estratégica implica no uso de ferramentas de comunicação como insumos que impactam diretamente um dos ativos intangíveis mais valiosos: a imagem corporativa.

A gestão estratégica de empresas é orientada por uma visão de futuro que nem sempre convence os acionistas, interessados em lucros imediatos. Por isso, Hart e Milstein (2004) desenvolveram um modelo de criação de valor para o acionista por meio da estratégia de sustentabilidade da empresa, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos e elevando rendimentos e participação de mercado por meio da inovação. Para os autores, as empresas podem criar valor de mercado de quatro formas: reduzindo os níveis de consumo de matéria-prima e de poluição associados à produção; operando com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade, impulsionadas pela sociedade civil; desenvolvendo novas tecnologias que tenham o potencial de reduzir a pegada ecológica da indústria; e, finalmente, atendendo às necessidades daqueles localizados na base da pirâmide de renda do mundo. Esse modelo pode contribuir para persuadir os acionistas de que mais valem os ganhos sustentáveis no longo prazo do que o lucro irrefletido que desrespeite os direitos sociais e a capacidade de suporte do planeta.

¹³ *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação de desempenho corporativo baseado em quatro perspectivas: a tradicional, de resultados financeiros; a perspectiva dos processos internos; a dos clientes e a perspectiva de aprendizagem organizacional.

3.2 GESTÃO AMBIENTAL

Por muitos anos, o desenvolvimento foi compreendido como sinônimo de crescimento econômico. Mas à medida que proliferavam as evidências de agravamento dos problemas ambientais, o adjetivo “sustentável” foi incorporado à noção de desenvolvimento. Essa nova expressão, orientada para o futuro, implica em reconhecimento de direitos de gerações ainda não nascidas – o que é muito abstrato e difícil de incorporar à formulação de uma política econômica. Ainda assim, ao longo dos anos 1990 e 2000 legislações foram elaboradas em todo o mundo, colocando aos poucos a gestão ambiental no cotidiano dos formuladores de políticas públicas e dos agentes econômicos.

A maioria dos países é signatária de inúmeros acordos internacionais, e também surgiram acordos voluntários de iniciativas empresariais. O tratamento das questões ambientais dentro das empresas evoluiu em paralelo ao movimento de gestão da qualidade capitaneado pela indústria automotiva japonesa nos anos 1980. Alguns modelos de gestão ambiental se desenvolveram nesse período sob influência de executivos visionários no comando de empresas líderes em seus mercados. A série de normas ISO 9000 estabeleceu parâmetros de qualidade, enquanto a série ISO 14000 adapta parâmetros de qualidade ambiental. Ambas as normas são decorrentes de acordos internacionais no âmbito da *International Standard Organization* (ISO) e permitem certificar as empresas, agregando valor às ações negociadas em bolsas de valores. A certificação é válida por três anos e para renová-la é preciso demonstrar que a empresa melhorou seu desempenho no período.

As iniciativas empresariais pelo desenvolvimento sustentável são implementadas por meio de sistemas de gestão ambiental (SGA). No contexto dessa dissertação, gestão ambiental refere-se a

diretrizes e atividades administrativas e operacionais (...) realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, tanto reduzindo, eliminando ou compensando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quanto evitando que eles surjam. (BARBIERI, 2010, p. 19)

A gestão ambiental estratégica se caracteriza pelo envolvimento permanente da alta direção e pela ampliação das ações ambientais ao longo de toda a cadeia de suprimentos. Como outras práticas de administração de empresas, a gestão ambiental é um processo PDCA¹⁴ – um ciclo de planejamento, ação, monitoramento e correção de rumos, que se retroalimenta a partir dos resultados parciais obtidos. Entre os diversos sistemas de gestão ambiental (SGA), a série de normas ISO 14000 é relacionada ao ciclo PDCA por Barbieri (2010) na figura 17:

¹⁴ Do inglês *plan-do-check-act* (planejar, fazer, checar e agir)

Normas de Gestão Ambiental aplicadas ao ciclo PDCA

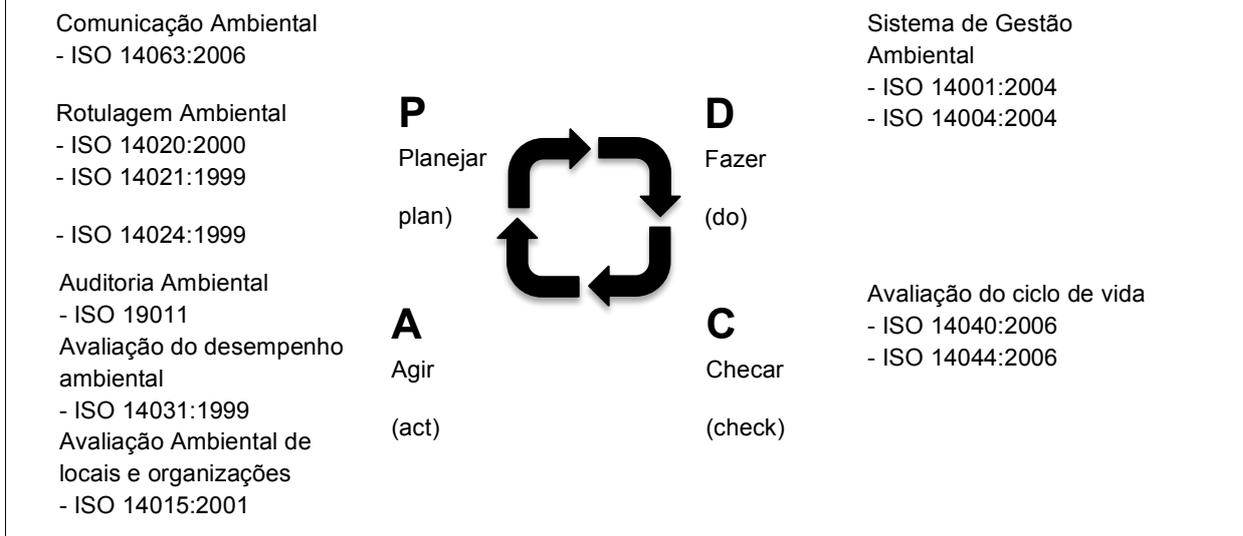


Figura 18: Normas disponíveis para um ciclo PDCA de Gestão Ambiental. Redesenhado a partir de BARBIERI (2010), p. 122.

A gestão ambiental nas empresas tem se tornado cada vez mais complexa porque os impactos da atividade empresarial podem se fazer sentir em regiões do globo muito distantes do local onde a empresa está instalada. É o caso, por exemplo, das emissões de gases de efeito estufa, responsáveis pelo aquecimento global. Por isso a família de normas ISO continua a crescer e detalhar parâmetros para a avaliação ambiental de locais e organizações (ISO 14015:2001) e do ciclo de vida de produtos (ISO 14040:2006 e ISO 14044:2006).

Os conceitos de Ecoeficiência e Produção mais limpa (P+L)¹⁵ são fundantes de qualquer sistema de gestão ambiental. A ecoeficiência pode ser definida como a produção e entrega de bens e serviços a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas, promovendo qualidade de vida ao mesmo tempo que reduzindo os impactos ambientais e a intensidade do consumo de recursos naturais em todo o ciclo de vida do produto. A produção mais limpa também se refere ao uso mais eficiente dos recursos naturais, com menor geração de resíduos, fontes alternativas de energia, reutilização e reciclagem de produtos, entre outros. A título de exemplo, podem-se listar como indicadores de desempenho ecoeficiente: o volume de emissões de gases de efeito estufa, a geração de resíduos por unidade de produção, a intensidade do uso de recursos hídricos e energia, a biodiversidade, e outros.

¹⁵ Na verdade, P+L é um dos primeiros modelos de gestão ambiental e foi desenvolvido por organismos internacionais (PNUMA e UNIDO) na década de 1980. Ecoeficiência é outro modelo, desenvolvido pelo WBCSD.

Assim, o primeiro passo para implementar um SGA é analisar o ciclo de vida dos seus produtos e operações, para reconhecer as externalidades da atividade empresarial. Quais os recursos naturais que estão sendo consumidos pela empresa, e quais os resíduos que ela devolve ao meio? Há alguma forma de diminuir o consumo de recursos e a geração de resíduos? Estas são as primeiras perguntas que o SGA deve buscar responder.

Barbieri (2011) admite que as pressões da sociedade civil e a regulamentação por parte dos governos são as forças motrizes da gestão ambiental empresarial. Assim, uma política de gestão ambiental efetiva deve necessariamente considerar a prestação de contas (*accountability*) aos diferentes públicos. Para o autor, há três possíveis abordagens da gestão ambiental nas empresas, que correspondem a níveis crescentes de comprometimento com soluções sustentáveis. A primeira abordagem é a de mera adequação às normas legais (*compliance*). A segunda é a abordagem de prevenção dos impactos ambientais negativos. A terceira é a abordagem estratégica, que é mais profunda e efetiva, pois a gestão ambiental deve estar alinhada às estratégias da empresa em relação aos seus objetivos mercadológicos. Não bastam ações de impacto positivo irrisório, conhecidas como “perfumaria” ou “*greenwashing*”. A opinião pública é um termômetro importante, pois “os passivos ambientais estão entre os principais fatores que podem corroer a rentabilidade e a substância patrimonial das empresas” (Barbieri, 2010, p. 113). É aqui que a comunicação empresarial irá assumir um papel relevante.

3.3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial pode ser definida como um

conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse (BUENO, 2009, p. 4).

No contexto das empresas globais, os públicos de interesse (*stakeholders*¹⁶) envolvem a sociedade como um todo: os funcionários da empresa, seus acionistas, fornecedores, consumidores, governo, as comunidades onde a empresa está fisicamente instalada, a mídia, os ativistas, os beneficiários dos seus programas de responsabilidade social, e outros. Por isso, os princípios da comunicação ambiental empresarial devem assegurar a

¹⁶ *Stakeholders*: organizações ou indivíduos que possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização e cujas ações possam afetar significativamente a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. Há *stakeholders* diretamente envolvidos com a corporação (funcionários, acionistas, fornecedores) e indiretamente (comunidade do entorno, governo, sociedade, universidades, mídia). (GRI, 2011, p. 2)

transparência, a credibilidade e a adequação da linguagem. As informações divulgadas devem ser pertinentes e responder aos questionamentos dos diferentes públicos. O diálogo com esses públicos se dá por meio dos canais de comunicação da empresa, que servem de instrumentos para a governança corporativa.

A abordagem mais convencional de governança corporativa é orientada para os *shareholders*, investidores da empresa – eles tem parcelas da mesma, e portanto direito a voz e voto. Essa é a que se pratica em reuniões de conselhos administrativos e na apresentação de balanços anuais. Ela prioriza os resultados financeiros, à moda da administração de empresas dos anos 1950. A abordagem contemporânea corresponde a gestão estratégica e é orientada para os *stakeholders* – o conjunto de partes interessadas. É mais difícil praticar a governança nesse contexto, porque é necessário equilibrar a avidez por lucro (que possibilita a distribuição de dividendos aos acionistas) e a responsabilidade socioambiental cobrada pela sociedade. E é esta abordagem que servirá de referência para a análise de conteúdo do capítulo 4.

Não há que se falar em gestão estratégica ou estratégia competitiva sem considerar possíveis cenários futuros em face dos mercados segmentados atuais, que trazem perfis mais complexos de consumidores. Portilho (2009) analisa a emergência do consumo político neste início de século XXI, em que as decisões individuais de compra baseiam-se não só em estímulos e necessidades, mas em valores: “o consumo é uma arena de tomada de decisão carregada de potenciais conflitos de valores e desejos, de capacidade política e de restrições socioeconômicas” (PORTILHO, 2009, p. 212). No campo dos alimentos, Wilkinson (2008) destaca Economia Solidária, Comércio Justo, *Slow Food*, alimentos orgânicos e nutracêuticos como tendências e movimentos sociais associados ao consumo político. Esses consumidores formam parcelas crescentes do mercado e se comportam com relativa consciência da sua importância como atores econômicos. Seus valores determinam a percepção que tem da empresa; e a imagem corporativa resulta das impressões de diferentes atores.

Entre os elementos que compõem a identidade da empresa, e que por isso mesmo devem ser coerentes com sua imagem, estão o próprio *portfolio* de produtos, os canais e formas de relacionamento com os diferentes públicos e a trajetória da empresa. Para construir e manter uma imagem positiva, é necessário que a empresa considere valores básicos de governança corporativa: a equidade no trato com todos os *stakeholders*; o *disclosure*, ou transparência nas informações divulgadas; o *compliance*: cumprimento das obrigações legais; e *accountability*: a prestação de contas à sociedade. De todos esses, a transparência é talvez o mais importante. No dizer de Bueno, “A transparência é a arma das organizações modernas porque estabelece uma relação de confiança com seus públicos. Deve, pois, ser a tônica de seu esforço de comunicação”. (BUENO, 2009, p. 15) Mas nem

sempre as empresas são transparentes. E dependendo do assunto a evitar, se caracteriza uma situação de *greenwashing*.

Uma política de comunicação empresarial deve ser elaborada em etapas. A primeira etapa é o esclarecimento dos termos utilizados – uma espécie de glossário – e que necessariamente se alinhem a declarações institucionais preexistentes como missão, visão, valores e código de ética – como a figura 18 que reproduz uma página do site do Walmart.



Figura 19 – Missão, Visão e Valores do Walmart. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/> Acesso em 14jul2013

A segunda etapa consiste na identificação dos públicos a quem a organização irá se dirigir. Para fazê-lo, uma auditoria de imagem revela as percepções correntes sobre a empresa. De posse dessas informações, realiza-se um diagnóstico da comunicação atual, que indicará lacunas a serem supridas pelos canais de comunicação - falta de *feedback*, públicos não contemplados, etc. Feito o diagnóstico, a empresa elabora um documento-síntese que consolida todas essas informações e estabelece diretrizes e responsabilidades na elaboração de produtos e no monitoramento da comunicação.

Elaborar a política de comunicação corporativa não deve ser uma tarefa executada por uma só pessoa; ao contrário, deve incluir o máximo de colaboradores e, quanto mais próximos estiverem da alta direção da empresa, melhor: haverá mais comprometimento com a implementação da política. Uma vez aprovado o documento, ele deve ser amplamente divulgado junto ao público interno, para que se torne parte da cultura organizacional. E, logicamente, a política de comunicação oferece diretrizes para as ações de *marketing*.

3.4 MARKETING

Durante as décadas de 1950 e 1960, a teoria do *marketing* se baseava na “fórmula” dos quatro pés: Produto, Preço, Praça e Promoção. Refletindo sobre cada “pê” a equipe de *marketing* elaborava seu trabalho.

Embora ainda hoje esse *marketing mix* seja aplicável ao planejamento de *marketing*, importantes teóricos do assunto admitem que outros “pês” devam ser considerados: a opinião pública, o poder político e os processos, entre outros (KOTLER et al, 2010). Do *marketing* tradicional passou-se, na década de 1990, ao *marketing* de relacionamento, orientado para o cliente. O posicionamento da empresa era então resultado da estratégia competitiva de diferenciação dos produtos ou dos canais de venda para satisfazer e fidelizar os clientes. Atualmente, fala-se em *marketing* 3.0 ou colaborativo, no qual o papel das redes sociais é essencial. Esse novo modelo de *marketing* atribui valor espiritual à experiência de consumo, e evidencia o papel social das empresas. Para Kotler, valor espiritual não é nada místico, mas se relaciona a uma necessidade humana de propósito e autorrealização:

O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano. Isso é *marketing* espiritual ou *marketing* do espírito humano do ponto de vista da empresa (Kotler et al, 2010, p. 22).

O *marketing* colaborativo contemporâneo baseia-se também na integração horizontal entre os parceiros de canal. Partindo da promoção no varejo, o relacionamento empresa-canal se fortalece, beneficiando a cadeia produtiva até o estágio mais avançado da distribuição, em que os parceiros colaboram no atendimento da demanda. Exemplo? Uma promoção *Black Friday* (modelo importado dos EUA), que reúne milhares de grandes e pequenas empresas numa estratégia de *marketing* em todos os veículos possíveis: *display* no ponto de venda, *website*, *newsletter*, *posts* em redes sociais e anúncios pagos, *banners*, cartazes, comerciais de TV e rádio, e tantos outros.

Para que esse modelo essencialmente colaborativo sobressaia no cenário altamente competitivo do mercado aberto, é importante que tanto a empresa fabricante quanto seus parceiros de canal compartilhem propósitos e valores, incorporando integridade às suas identidades corporativas. Esse é um processo avançado de gestão da marca, para o qual as ações de responsabilidade socioambiental empresarial podem contribuir significativamente.

À medida que uma empresa se consolida como líder de mercado, a expectativa da sociedade aumenta: a corporação não pode mais se dedicar apenas à maximização de lucros, mas deve produzir frutos concretos e duradouros à sociedade:

Com o passar do tempo, o público começa a esperar que as empresas operem como mecanismos de desenvolvimento sociocultural, e não como mecanismos de geração de lucros. Um número cada vez maior de consumidores pode começar a julgar as empresas parcialmente por seu nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais. Algumas empresas podem se mostrar capazes de lidar com a questão por meio da incorporação do desafio social à filosofia da empresa. Elas transformam a sociedade. Nesse momento, essas empresas terão passado ao *Marketing 3.0* (KOTLER et al, 2010, p. 153).

Assim, a abordagem do *Marketing 3.0* apoia-se sobre princípios básicos da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE): o princípio da legitimidade (a sociedade concede legitimidade e poder à empresa responsável); o princípio da responsabilidade pública (a empresa é responsabilizada pelos seus resultados financeiros, sociais e ambientais); e o princípio do arbítrio, pelo qual os administradores são responsáveis pelas escolhas que fazem e que geram consequências sociais e ambientais.

3.4.1 Relatório de Sustentabilidade: diretrizes para elaboração

O relatório de sustentabilidade é uma peça-chave da RSE e da comunicação empresarial. Não é obrigatório publicá-lo, mas tem sido elaborado pela maioria das grandes corporações, que buscam reforçar sua imagem positiva. Nessa seção, descrevem-se alguns parâmetros para a elaboração de relatórios. Foram selecionados os modelos de maior aceitação no mercado brasileiro: a norma ISO 14063, as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI) e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Esses modelos vem sendo construídos e aperfeiçoados desde a década de 1990 por meio de iniciativas empresariais para o desenvolvimento sustentável.

A Norma ISO 14063, publicada em 2006, estabelece diretrizes para a comunicação ambiental das empresas. É importante recuperar alguns termos e definições elencados nesta norma antes de prosseguir.

Box 3 – Termos e Definições da Norma ISO 14063/2006

Comunicação ambiental: processo que uma organização conduz para prover e obter informação e para entrar em diálogo com partes interessadas internas e externas para encorajar um entendimento compartilhado sobre questões, aspectos e desempenho ambientais.

Política de comunicação ambiental: intenções e direção geral de uma organização no que tange à sua comunicação ambiental, tal como formalmente expressa pela alta administração.

Estratégia de comunicação ambiental: orientação da organização para implementar sua política de comunicação ambiental e definir objetivos e metas.

Organização: companhia, corporação, firma, empreendimento, autoridade ou instituição, ou parte ou combinação destas, tanto incorporadas (constituídas juridicamente) como não (empreendimentos informais), públicas ou privadas, que tenha suas próprias funções e administração

Parte interessada: pessoa ou grupo concernente a ou afetado pela performance ambiental de uma organização

Grupo alvo: partes interessadas selecionadas como foco da atividade de comunicação ambiental empresarial

Fonte: ISO 14063 - *Environmental Communication, International Organization for Standardization (ISO)*, Genebra, 2006; tradução livre

De acordo com a norma ISO 14063:2006, a comunicação ambiental deve ter por princípios a transparência, a credibilidade, a responsividade e a adequação da linguagem. As informações divulgadas devem ser verdadeiras, confiáveis, exatas e substanciais, para garantir a credibilidade da empresa. E, sobretudo, devem evitar o chamado *greenwashing*, assim definido por Barbieri:

Constitui lavagem verde qualquer prática deliberada para esconder os impactos ambientais adversos mediante ações paliativas que geram uma imagem falsa da empresa quanto ao seu real envolvimento com as questões ambientais. (...) O que caracteriza a lavagem verde é a intenção deliberada de cuidar mais da imagem da empresa do que do meio ambiente (BARBIERI, 2010, p. 116).

Além da norma ISO 14063, o modelo do *Global Reporting Initiative (GRI)* é amplamente praticado em todo o mundo (segundo a organização, mais de quatro mil empresas em 60 países¹⁷). As diretrizes GRI recomendam identificar os temas e indicadores relevantes para o seu negócio, e que possam ser apropriados para o conteúdo de um relatório. Deve-se considerar a relevância de todos os aspectos dos indicadores, e subdividi-los entre indicadores-chave e indicadores-adicionais. A organização oferece um manual com indicadores específicos do setor de alimentos, dos quais destacamos:

¹⁷ Fonte: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> Acesso em 21/11/2013

Box 4 – Destaques dos Indicadores de Sustentabilidade para o Setor de Alimentos

- percentual de volume comprado de fornecedores em conformidade com a política de compra da empresa;
- especificação de matérias-primas naturais, incluindo a biodiversidade;
- avaliação de impactos socioambientais significativos ao longo de todos os estágios do ciclo de vida de produtos e serviços.
- natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas (contribuições em espécie, iniciativas voluntárias, transferência de conhecimento, parcerias e desenvolvimento de produtos) que promovam acesso a estilos de vida saudáveis, prevenção de doenças crônicas, acesso a alimentos saudáveis, nutritivos e com preço acessível e melhoria do bem-estar de comunidades carentes”.

Fonte: *GLOBAL REPORTING INITIATIVE* (GRI). Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade e Suplemento Setorial de Alimentos. São Paulo: GRI, 2010, p. 3-4.

Embora o GRI incentive o engajamento do máximo possível de *stakeholders* durante o processo de elaboração do relatório, existe uma “brecha” para que as corporações possam se esquivar da transparência, quando a orientação destaca que “O nível de exatidão necessário dependerá, em parte, do uso que se pretende fazer das informações” (GRI, 2010, p. 18). Ainda assim, há uma diretriz para que se faça uso de uma verificação externa que possa declarar a origem e confiabilidade dos dados apresentados.

O terceiro modelo de elaboração de relatórios surgiu no Brasil. Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social permitem que a empresa faça um autodiagnóstico por meio de um questionário abrangente dividido em sete temas importantes para a responsabilidade social: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade. Destacamos, entre as questões, algumas que se relacionassem com o Programa Clube dos Produtores, como: diálogo com as partes interessadas; verificação externa dos aspectos socioambientais presentes nos relatórios; visão e responsabilidade intergeracional; relação com fornecedores e impacto das atividades da empresa nas comunidades e na economia local. Os grifos são da dissertação, interpretados como critérios fundamentais para se avaliar um relatório de sustentabilidade consistente. Mas antes de passar para a descrição do caso Walmart/CdP, deve ser abordada a noção de *greenwashing*.

3.5 GREENWASHING

Os relatórios de sustentabilidade e de responsabilidade socioambiental de uma empresa visam promover uma imagem simpática junto aos consumidores. Contudo, se estes não têm como confirmar a veracidade das declarações em situações que não tenham sido selecionadas para integrar tais relatórios, a corporação está ferindo um dos princípios de RSE que é a transparência ou *disclosure*. A ausência de informações precisas é uma das características do fenômeno conhecido na comunicação empresarial como *greenwashing*.

A expressão *greenwashing* ou lavagem verde é utilizada por militantes do movimento ambientalista com diferentes interpretações. Para a organização Greenpeace, o termo é usado para “descrever o ato de desorientar consumidores em relação às práticas corporativas ou aos benefícios ambientais de um produto ou serviço” (<http://www.stopgreenwash.org>, acesso em 14jul2013, tradução livre).

Estudos acadêmicos não são unânimes em conceituar o *greenwashing*. Acompanhando alguns autores (HORIUCHI et al, 2009; LAUFER, 2003; LYON, 2006), esta pesquisa assume a definição de *greenwashing* dada pelo Dicionário Oxford: “desinformação disseminada por uma organização para apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável, mas percebida como infundada ou mal-intencionada” (OXFORD, 2010, tradução livre, grifo nosso).

O *greenwashing* clássico refere-se à propaganda enganosa com imagens ambientais, declarações ingênuas como “respeito à natureza” e “salve o planeta” e outros clichês da comunicação, com o objetivo precípuo de promover uma imagem corporativa ambientalmente correta.

Para Horiuchi et al (2009), as evidências de *greenwashing* se devem a três fatores simultâneos: a crescente demanda por produtos ambientalmente corretos – como alimentos orgânicos, por exemplo; a falta de preparo das empresas para divulgar adequadamente seus esforços; e a falta de regulamentação sobre o conteúdo das comunicações empresariais. Por outro lado, os autores apontam evidências de que a demanda por produtos ambientalmente responsáveis continua a crescer, oferecendo novas oportunidades de mercado.

De acordo com Lyon (2006), as corporações conseguem promover uma imagem “verde” porque os consumidores têm informações limitadas sobre as práticas empresariais de sustentabilidade. Essa é uma questão fundamental da pesquisa, já que a credibilidade de uma empresa é hoje um dos ativos intangíveis de maior valor comercial. E o valor comercial de uma empresa é ao mesmo tempo causa e efeito da concentração de poder econômico na economia global. Portanto, uma reorientação da economia rumo à sustentabilidade depende, de um lado, de um reporte acurado por parte de empresas que estejam

promovendo ações relevantes; e de outro, da conscientização dos consumidores quanto à força dos seus hábitos de consumo para produzir mudanças.

O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) pontuou algumas recomendações às empresas que buscam comunicar suas ações de sustentabilidade. Destacamos algumas recomendações no box 5 abaixo:

Box 5 – Recomendações para Comunicação da Sustentabilidade	
A EMPRESA DEVE	NÃO DEVE
<ul style="list-style-type: none"> • incentivar o diálogo e o engajamento das diferentes partes interessadas; • deve desenvolver líderes sustentáveis dentro da empresa; • comprometer-se com causas mais amplas do que o mero retorno econômico; • circular informação sobre sustentabilidade junto ao seu público interno; • equilibrar os 3 pilares da sustentabilidade em todos os seus negócios; • ser transparente, simples e próxima do público para o qual está comunicando; • estimular a colaboração em rede junto às diferentes partes interessadas; • ampliar os canais informais de comunicação com a sociedade, estimulando as redes sociais; • desenvolver fornecedores locais; • esclarecer a sua cadeia de valor quanto à sustentabilidade da sua atividade econômica; • falar de benefícios concretos, e não supostos; só comunicar depois de agir; • usar indicadores para demonstrar os impactos positivos e negativos das suas ações; • “as mensagens devem ser consistentes e ‘recheadas’ de provas, números e outros elementos que comprovem o que está sendo dito”(p. 35) • 	<ul style="list-style-type: none"> • esbanjar recursos naturais e econômicos; • explorar de qualquer forma o trabalho humano; • desrespeitar valores da cultura local; • criar conteúdos desconectados da realidade, mentir, omitir, exagerar, usar termos da moda ou jargão inacessível; • limitar a comunicação a resultados, investir mais na comunicação do que no projeto.

Fonte: CEBDS, 2009. Guia de Comunicação e Sustentabilidade.

Não há exigência legal no Brasil para que as empresas reportem suas ações de responsabilidade socioambiental. Em relação ao problema de adequação da empresa aos princípios de transparência (*disclosure*) e cumprimento da legislação (*compliance*), questiona-se: se o Walmart não é obrigado por lei a elaborar seus relatórios de sustentabilidade, por que o faz?

Os motivos para reportar ações de responsabilidade socioambiental que Kolk (2004) encontrou em pesquisa junto a grandes empresas foram, entre outros: o aumento da habilidade para rastrear o progresso de metas específicas, a conscientização das questões

ambientais disseminada por toda a organização, e o aumento de credibilidade resultante da transparência. Por outro lado, entre as razões para evitar o *disclosure* foram citadas: a falta de reporte dos concorrentes; a dúvida quanto aos benefícios da transparência; o desinteresse do público-alvo da empresa; o alto custo da elaboração de relatórios; e as dificuldades de reunir dados consistentes (KOLK, 2004).

Laufer (2003) argumenta que o problema de assegurar o reporte acurado (*accountability*) por parte das corporações acompanha outro, o do cumprimento das exigências legais por parte das empresas (*compliance*). Se a empresa não estiver estritamente dentro da lei, é comum não chamar a atenção publicando relatórios. O autor sugere que a auditoria externa é a melhor forma de avaliar as ações de responsabilidade socioambiental das empresas. O GRI também faz essa recomendação.

A certificação quanto à responsabilidade social das empresas é um compromisso voluntário. E quanto à sua comunicação, não há regulamentação de conteúdo por parte do Estado, além dos artigos 37 e 38 do Código de Defesa do Consumidor:

Art. 37. É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva.

§ 1º É enganosa qualquer modalidade de informação ou comunicação de caráter publicitário, inteira ou parcialmente falsa, ou, por qualquer outro modo, mesmo por omissão, capaz de induzir em erro o consumidor a respeito da natureza, características, qualidade, quantidade, propriedades, origem, preço e quaisquer outros dados sobre produtos e serviços.

§ 2º É abusiva, dentre outras a publicidade discriminatória de qualquer natureza, a que incite à violência, explore o medo ou a superstição, se aproveite da deficiência de julgamento e experiência da criança, desrespeita valores ambientais, ou que seja capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa à sua saúde ou segurança.

§ 3º Para os efeitos deste código, a publicidade é enganosa por omissão quando deixar de informar sobre dado essencial do produto ou serviço.

§ 4º (Vetado).

Art. 38. O ônus da prova da veracidade e correção da informação ou comunicação publicitária cabe a quem as patrocina. (BRASIL, 1990)

Outro compromisso com a transparência que pode ser assumido pelas empresas de forma voluntária é a adequação aos princípios do Código de Autorregulamentação Publicitária, em especial os da concretude e da veracidade:

As informações e alegações veiculadas deverão ser verdadeiras, passíveis de verificação e de comprovação, estimulando-se a disponibilização de informações mais detalhadas sobre as práticas apregoadas por meio de outras fontes e materiais, tais como websites, SACs (Serviços de Atendimento ao Consumidor), etc. (CONAR, 2012)

Partindo do referencial teórico exposto, se apresenta a seguir o caso do Grupo Walmart / Clube dos Produtores e a análise de conteúdo da sua comunicação.

3.6 WALMART - UMA DÚVIDA

O grupo Walmart é um empreendimento do americano Sam Walton criado em 1962 no estado do Arkansas, Estados Unidos. O faturamento anual do Walmart em 2011 teria correspondido ao 25º maior PIB do mundo, de acordo com KEYS e MALNIGHT, (2010). É de longe o maior gigante do varejo global.

A empresa chegou ao Brasil em 1995 e atualmente conta com mais de 500 lojas distribuídas em 18 estados e no Distrito Federal, gerando 82 mil empregos. O Walmart teve o melhor desempenho de vendas¹⁸ do setor varejista nacional em 2012, da ordem de 7,6 bilhões de dólares (EXAME, 2013).

A corporação não está presente nos estados da região Norte, mas tem a maioria das suas lojas nas capitais do sudeste e sul, e vem se expandindo rapidamente na região Nordeste por meio da compra de estabelecimentos regionais. Na Paraíba, os entrevistados não conhecem a empresa pela marca Walmart, mas pelos hipermercados Bompreço, que foram vendidos ao grupo em 2004. O site brasileiro do Walmart declara que a região Nordeste é considerada prioritária na expansão da rede (WALMART, 2012), o que contribuiu para definir o local onde haveria o estudo de caso. Foi escolhido o território da Borborema¹⁹, no entorno de Campina Grande, onde hortaliças são produzidas agroecologicamente.

O Walmart participa de organizações empresariais como a Associação Brasileira de Supermercados, o Instituto Ethos e o Centro de Excelência do Varejo da Fundação Getúlio Vargas. Patrocina a Plataforma Ethos, que assume a valorização da integridade e da transparência numa economia ética:

O desenvolvimento de valores éticos, cultura da transparência e mecanismos de combate à corrupção são indispensáveis para atingir os objetivos de uma economia inclusiva, verde e responsável.
(ETHOS, 2011)

Sete anos depois de chegar ao Brasil, o Walmart criou o programa Clube dos Produtores em 2002 como uma experiência de inclusão produtiva no Rio Grande do Sul. Inicialmente o programa beneficiava 14 famílias agricultoras. Dez anos depois, contam-se 9500 famílias em 380 municípios de 12 estados que vendem seus produtos para a rede varejista²⁰. É, portanto, um investimento social privado de grande alcance.

¹⁸ O grupo americano Walmart teve o melhor desempenho de vendas em 2012 mas o Grupo Pão-de-Açúcar, sob controle francês, ainda é o maior varejista do Brasil, em termos de patrimônio e rentabilidade. Não há outros grupos empresariais brasileiros de porte comparável a esses gigantes, que juntos somam quase metade de todo o varejo do país.

¹⁹ Cf. capítulo 2 desta.

²⁰ Infelizmente, o Walmart não forneceu a esta pesquisa os nomes dos 380 municípios parceiros, muito menos das 9500 famílias ou, pelo menos, dos municípios e famílias paraibanos. O anexo V traz as inúmeras tentativas de contato com a empresa, e as respectivas respostas evasivas ou negativas.

A vantagem da proximidade do varejo ao consumidor se soma ao poder de compra de uma corporação global como o Walmart para lhe dar as condições de influenciar toda a cadeia produtiva. Por ser uma empresa líder de mercado, uma ação sustentável do Walmart pode ter um efeito multiplicador sobre toda a cadeia, desde os produtores de alimentos até os consumidores, e também sobre os seus concorrentes no setor do varejo. Assim, a comunicação de programas de inclusão produtiva como o Clube dos Produtores pode alavancar o consumo de alimentos produzidos em sistemas agroecológicos, melhorando o desempenho ambiental da agricultura, apoiando a conservação dos recursos naturais e oferecendo à população opções mais saudáveis de alimentos.

Cerca de 18% dos hortifrutigranjeiros vendidos pelo Walmart vem do Programa Clube dos Produtores, que compra a produção da agricultura familiar. O relatório do programa informa que em 2012 o volume de compras chegou a 165 milhões de reais. Informa também que as duas partes - varejista e produtor - assumem uma lista clara de compromissos quanto à responsabilidade socioambiental, rastreabilidade, atendimento à legislação e sustentabilidade comercial. Entre as vantagens para o produtor, constam no relatório a identificação dos seus produtos no ponto de venda por meio de um selo do programa, a prioridade no descarregamento dos produtos nas lojas e centros de distribuição, o prazo menor para recebimento e a prioridade na antecipação de crédito. Consta ainda que

O Clube oferece avaliações sobre o desempenho do associado e informações úteis para o aumento de sua competitividade e melhoria contínua de suas práticas agrícolas e comerciais (WALMART, 2012, p. 6).

Desde 2011 o Walmart tem diversos acordos firmados com o governo brasileiro, incluindo o Plano para Produção e Consumo Sustentáveis (a cargo do Ministério do Meio Ambiente) e o Plano Brasil sem Miséria (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome). O Walmart utiliza a logomarca do Plano Brasil sem Miséria no relatório de sustentabilidade do Programa Clube dos Produtores. O Plano Brasil sem Miséria é uma iniciativa do governo federal para a superação da extrema pobreza, que é caracterizada por famílias que vivem com renda até R\$ 70,00 mensais por pessoa. De acordo com o Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 17 milhões de brasileiros estão nesta situação.

Cabe perguntar se, nos termos da cooperação entre o Grupo Walmart e o governo brasileiro, o Programa Clube dos Produtores visa estabelecer relações comerciais com esses produtores rurais que estão na extrema pobreza. Nesse caso, seriam os pequenos produtores, com baixo capital financeiro e sem acesso a inovação tecnológica, que deveriam se adequar à escala mínima para fornecimento ao varejo? Ou, ao contrário, dada a elevada

pegada de carbono” decorrente do transporte de alimentos a grandes distâncias, seriam os grandes varejistas que teriam condições de flexibilizar e otimizar sua logística para promover o desenvolvimento local das comunidades onde estão inseridos? Essa era a questão de fundo durante o trabalho de campo na Borborema. Tentamos observar quem são os produtores parceiros do Clube e quais os benefícios para a comunidade.

Apenas cinco casos são citados no relatório como experiências exitosas do programa. Estas empresas se localizam nos estados da Bahia, Ceará, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Sobre outras empresas e outros estados, não foi possível obter nenhuma informação. Foi feito contato por diversas vezes com o grupo Walmart solicitando informações complementares sobre os municípios da Paraíba beneficiados pelo programa. Dois agrônomos da empresa foram atenciosos e confirmaram por telefone a realização do programa no local; mas, ao contactar a área de comunicação externa do Walmart, recebemos diversas respostas evasivas sob o pretexto de que a diretoria do grupo julgou não ser possível disponibilizar um funcionário para acompanhar o estudo - algo que não fora solicitado, mas que, na opinião da empresa, seria indispensável. Na volta do trabalho de campo, mandamos outra correspondência para o Walmart pedindo para sanar dúvidas em relação ao Clube dos Produtores estar alinhado à estratégia da empresa. Em retorno, novo email de recusa assinado pela coordenação de comunicação externa. Todas as tentativas de comunicação com a empresa constituem o anexo V.

3.7 WALMART E BORBOREMA: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS CONFLITANTES

Assumindo que a comunicação empresarial do Walmart no Brasil é falha e sem substância, partiu-se para a tentativa de compreender o que não é coerente (no território da Borborema, esse cantinho da Paraíba) com as declarações dadas pela empresa.

Por que o Programa Clube dos Produtores não está funcionando como um forte canal de comercialização na Borborema? O Programa diz que atende 9500 famílias em 12 estados. Será que o pequeno conjunto de 12 agricultores associados à Mocó Agropecuária e os 120 funcionários da Hortaliças Sempre Verde (nem todos são agricultores, nem vivem na zona rural) são a modesta contribuição da Paraíba a este público que o Clube dos Produtores diz beneficiar? Por que esses agricultores pobres da Borborema insistem em recusar alianças com uma corporação global que, em tese, ampliaria para eles o acesso a mercados? As respostas vão depender de analisar as estratégias competitivas adotadas pelos dois grupos: a empresa Walmart e o conjunto semi-organizado de agricultores da Borborema.

3.7.1 Estratégia Competitiva do Grupo Walmart

De acordo com Porter (1997), há três estratégias competitivas que a empresa pode escolher: liderar o mercado por meio da vantagem em baixo custo; liderar pela diferenciação dos produtos e serviços; ou liderar pelo enfoque em nichos de mercado para públicos específicos. Para desenvolver vantagem diante dos concorrentes, a empresa deve optar por uma dessas estratégias elementares. Ao contrário, uma estratégia genérica, de meio-termo, não cria nem sustenta vantagem competitiva. Assim, é praticamente impossível obter a liderança no custo e na diferenciação ao mesmo tempo, pois a diferenciação quase sempre requer um aumento de custos, sejam de produção, pesquisa, distribuição ou *marketing*.

A liderança pelo custo é alcançada pela análise cuidadosa de todos os elos da cadeia de valor que possam oferecer uma vantagem de redução de custos, tais como: maior eficiência no uso dos insumos, melhor logística de distribuição e ganhos de escala de produção. Essa é a estratégia adotada pela empresa Walmart, que a chama de “Filosofia Preço Baixo Todo Dia”.

A liderança pela diferenciação resulta da seleção de atributos do produto que sejam relevantes para o consumidor; esses atributos são explorados pela empresa com alguma singularidade que garanta maior disposição a pagar. Os atributos variam conforme a indústria, e pode-se obter a diferenciação nas características do próprio produto, no posicionamento de *marketing*, na força de vendas, na assistência pós-venda, e inúmeros outros. Os alimentos agroecológicos da Borborema são exemplos de produtos diferenciados.

A terceira estratégia é a do enfoque. Em vez de reduzir custos ou de imprimir uma singularidade ao produto, essa estratégia ataca alvos específicos, segmentos de mercado que não sejam adequadamente atendidos pela ampla distribuição no canal. O segmento-alvo difere dos outros segmentos conforme sua localização geográfica, seu poder de compra, etc. O enfoque pode explorar as diferenças no comportamento dos custos (enfoque no custo) ou as necessidades de atendimento especiais do segmento-alvo (enfoque na diferenciação). Essa é a estratégia adotada pela empresa Mocó Agropecuária.

No caso das grandes redes de hipermercados, a redução de custos pode ser alcançada por meio da integração vertical, que Porter conceitua como

a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isso representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos (PORTER, 1997, p. 313).

O principal benefício da integração vertical é a redução de custos de operação (logística, beneficiamento, armazenamento, etc), embora haja um aumento nos custos fixos (administração). Apostando nisso, o grupo Walmart utiliza a marca própria Bompreço para embalar cereais e feijões. Os produtos são comprados de grandes cooperativas rurais, mas o controle da cadeia – devido ao volume de compras – permanece sob as condições definidas pelo hipermercado.

3.7.2 Estratégias Competitivas dos Produtores Agroecológicos na Borborema

Apesar do feijão das cooperativas da região sul abastecerem os mercados do Walmart em todo o país, no território da Borborema é tradição camponesa o cultivo de feijões e favas. Quando informados de que o feijão vendido nos mercados locais do Walmart viaja 3,8 mil km, alguns entrevistados reclamaram que a empresa não considera a compra da produção local, e outros preferem pensar em troca de experiências ou ganho de escala. Algumas reações são destacadas abaixo:

“Se você não aceita o preço que eles dão, e que é muito baixo, eles não querem saber: você não vai ter mercado” (P3).

“Eu acho certo. Porque aqui não tem volume de produção nem pro abastecimento local” (P7)²¹

“O agricultor é muito desvalorizado” (P1 sobre não conseguir vender batata inglesa agroecológica sequer para os mercadinhos)

“É bom. Porque tem intercâmbio de produtores, né?” (P9)

A fala de P9, pioneiro da agroecologia no território, parece um tanto ingênua, ainda que essa seja a experiência dele. Deve-se lembrar que há uma rede de agricultores-experimentadores no território, já documentada em pesquisas acadêmicas (SABOURIN, 2001; PETERSEN E SILVEIRA, 2007); assim, **P9 organiza a relação com o parceiro comercial a partir da sua lógica de reciprocidade e compartilhamento**. Hoje P9 está se aposentando, seu sítio rende confortavelmente para que ele viva com a esposa, filhos e netos, e ele consegue vender toda a sua produção para o genro, P7.

Para o grande varejo, comprar em grandes quantidades lhe dá uma vantagem extremamente significativa na hora de negociar com o pequeno produtor. Muitos produtores da Borborema consideram inviável sequer tentar acessar esse canal de mercado, cientes de que não tem escala para atendê-lo. Por outro lado, P7 julga que são, sim, satisfatórios os preços pagos pelo Walmart aos seus produtos. Assim, o respeito ao parceiro comercial parece possível de se inferir da opinião deste agricultor – ponto positivo para a corporação.

²¹ P7 é o maior produtor entrevistado na pesquisa, e claramente orientado ao mercado. Cf. box 2.

3.7.2.1 Análise Estrutural da produção agroecológica na Borborema (uma aproximação)

A análise estrutural de uma indústria²² revela os pesos relativos das cinco forças competitivas: a ameaça de entrada de novos concorrentes; a rivalidade entre os concorrentes já atuantes; o poder de negociação dos fornecedores; a ameaça de produtos substitutos; e o poder de barganha dos compradores (Porter, 1997). Ao analisar as cinco forças aplicadas à produção agroecológica na Borborema, tem-se que:

- Novos entrantes: são pouco prováveis, devido à forte tradição de agricultura familiar e ao predomínio de sítios muito pequenos (até 2 hectares); uma exceção foi o caso da Mocó Agropecuária, braço comercial em Campina Grande da Fazenda Tamanduá (ver box 3, cap. 2)
- Rivalidade entre os concorrentes: na Borborema a rivalidade se expressa sob a forma de conflitos velados, geralmente causados por uma suspeita de não adequação às práticas agroecológicas (“Fulano usa veneno, tenho certeza”).
- Ameaça de produtos substitutos: felizmente para os produtores da Borborema, nada substitui diretamente o frescor e o valor nutricional dos alimentos agroecológicos *in natura*. Assim, não parece haver produtos substitutos relevantes. Alguns substitutos de pequena importância podem ser identificados como, por exemplo, os alimentos similares de produção convencional com agrotóxicos (alface, feijão, pimentão, laranja, etc); ou os produtos minimamente processados²³ que, produzidos em outras regiões, estejam acessíveis nos mercados locais da Borborema. Nos dois casos, a disposição a pagar do consumidor estará ligada à sua percepção da qualidade diferenciada do produto.
- Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores da produção agroecológica local podem ser identificados como as lojas de produtos agropecuários e como os próprios produtores que fornecem serviços uns aos outros (um frete, um banco de sementes, etc). Existe alguma negociação em bases flexíveis, mas o seu peso na determinação da concorrência é inexpressivo.
- Poder de barganha dos compradores: esse sim parece absoluto quando o comprador é um hipermercado, um mercado institucional (Merenda escolar ou PAA) ou um atravessador: é ele, o parceiro comercial mais forte, que estabelece o preço a ser pago. Na venda aos mercadinhos a barganha é mínima, e na venda direta em feiras é onde o poder de barganha dos compradores (clientes) é mais expressivo.

²² Porter (1997) chama de indústria um setor produtivo da economia.

²³ Alimentos minimamente processados são os que vem *in natura* mas já limpos, embalados ou cortados.

Baseando as transações econômicas em relações de vizinhança, criam-se laços de reciprocidade que explicam a fidelização dos consumidores aos feirantes mais “generosos” – que dão maior desconto ou melhor brinde. Isso foi fácil de observar nas feiras agroecológicas visitadas.

De certa forma, os concorrentes principais na produção agroecológica da Borborema são duas empresas: a Hortaliças Sempre Verde e a Mocó Agropecuária. Ambas vendem para as maiores redes de varejo, não só em Campina Grande como nas capitais dos estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Mas um não citou o outro na entrevista; o empresário A4, da Mocó, até disse que não tem concorrentes.

A ameaça de entrada depende das barreiras aos novos entrantes, que, segundo Porter (1997), são seis. Examina-se abaixo uma a uma, aplicadas à Borborema:

- Economia de escala: Como os agricultores locais não têm uma escala significativa, estava aberta a oportunidade para o crescimento da empresa Hortaliças Sempre Verde.
- Diferenciação dos produtos: Em que pesem as práticas agroecológicas desenvolvidas e compartilhadas pelo PSB, não existem, por exemplo, as *packing houses*, nem embalagens, e na maioria dos casos a certificação de produto agroecológico é participativa. Para o mercado convencional, a distância entre o produtor e o ponto de venda, associada à característica impessoal do grande varejo, exige a certificação por auditoria, que tem custos muito mais altos. Aqui também as empresas Hortaliças e Mocó encontraram oportunidades.
- Necessidade de capital para iniciar o negócio: Na produção agroecológica da Borborema, um dos insumos mais valiosos é a água. Para o projeto político do PSB, a disponibilidade de água vem aumentando com a construção de cisternas pelos programas do governo federal em parceria com a Articulação para o Semi-Árido (ASA-PB), e com as práticas de reflorestamento e conservação das matas ciliares. Já a Hortaliças cresceu ampliando suas barragens com recursos próprios e investindo em irrigação.
- Custos de mudança: Se fosse alto o custo para o comprador (no caso o varejo) mudar de fornecedor, seria mais difícil trocar de produtor agroecológico. Aqui os agricultores se veem em grande desvantagem, pois a Mocó, por exemplo, tem um administrador com 30 anos de experiência no grande varejo. É muito mais simples para os camponeses da Borborema se manter nas feiras com a venda direta do que negociar com um profissional experiente como esse. Além disso, como já foi visto no capítulo 2, a decisão de se manter exclusivamente nas feiras passa também por outros valores, ligados à vida comunitária mais do que ao ganho econômico individual.
- Acesso aos canais de distribuição: Os principais canais de distribuição identificados na Borborema são as Centrais de Abastecimento (CEASA), os atravessadores, os mercados institucionais e o varejo. Enquanto empresas como a Mocó e a Hortaliças conseguem

barganhar nesses canais, os camponeses sequer acessam o varejo e consideram Ceasa e atravessadores como uma espécie de “fogo amigo” ou “mal necessário” – são eles que, em última instância, compram o excedente, mesmo que a preço mais baixo. No dizer de P9, “a maior tristeza do agricultor é ver sua produção se perder por falta de comprador”.

- Desvantagens de custo independentes de escala: Teoricamente há várias desvantagens de custo, como a localização, patentes de produtos, etc. Mas no caso da Borborema, a única barreira de entrada notável é a curva de experiência. Esse conceito foi desenvolvido para explicar que, à medida que uma empresa adquire experiência, o seu custo unitário de produção tende a diminuir e a margem de lucro a aumentar (LOBATO, 2012). Assim, os agricultores da Borborema são todos experientes na produção, mas, no que tange à gestão do empreendimento, em geral eles não tem experiência, conhecimentos ou sequer escolaridade para aprender. Em termos de administração, sua curva de experiência ainda está ascendendo lentamente, o que não permite reduzir custos. Para superar essa desvantagem, seria preciso alto volume de capital ou associar-se a produtores mais bem-sucedidos da região. Foi o que fez a Mocó Agropecuária, que praticamente não produz, mas revende ao varejo a produção agroecológica de diversos agricultores.

Para selecionar os compradores, o produtor deve considerar a sua capacidade de produção para atendê-los no presente e no futuro, analisando o potencial de crescimento das vendas. A Mocó Agropecuária é um típico comprador que exige um produto diferenciado feito sob encomenda. Ela provê assistência técnica semanal aos produtores; estabelece contratos de 3 a 6 meses, definindo quais variedades e quantidades se dispõe a comprar; e fornece as embalagens com a sua marca para que os produtores já entreguem os produtos embalados. Possui uma câmara frigorífica e realiza suas entregas ao grande varejo uma vez por semana. Ela arca com os custos da certificação por auditoria dos produtores. Tanto a assistência técnica semanal quanto a auditoria anual são boas oportunidades para que os produtores desenvolvam habilidades gerenciais. Os produtores contactados se mostraram satisfeitos com o negócio. Para P13, o ideal seria vender 100% dos seus produtos para essa empresa. Ele não tem medo de se tornar dependente das decisões da empresa compradora.

Já para o PSB esse tipo de relação comercial é totalmente indesejável, pois coloca o produtor numa situação de mera mão-de-obra, sem qualquer domínio sobre o seu processo produtivo, que passa a ser cada vez mais standardizado de acordo com as exigências do varejo global. E, como visto no capítulo 2, a autonomia no processo produtivo é uma espécie de “mandamento” da condição camponesa.

As decisões sobre o aumento da capacidade produtiva exigem que o empreendimento comprometa recursos com base em expectativas de longo prazo (PORTER, 2004). No caso da agricultura camponesa da Borborema, é muito difícil para os produtores avaliarem

condições futuras, dadas as incertezas climáticas que afetam o bioma onde vivem – a caatinga. Na verdade, eles mal têm recursos para planejar a próxima safra. Os entrevistados disseram que seus recursos excedentes são investidos no aumento da disponibilidade hídrica, na melhoria dos meios de transporte ou na construção de galpões de beneficiamento. Quase todos fazem uso de programas de crédito para produtor rural, mas alguns (P14, por exemplo) reclamam que não acessam esse serviço por medo de não dar conta das prestações.

Porter aponta 3 situações em que é possível obter a liderança no custo e na diferenciação simultaneamente. São elas: os concorrentes estão no meio-termo, sem uma estratégia competitiva definida; a empresa é pioneira em inovações importantes; o custo é afetado pela parcela de mercado já obtida pela empresa. Tanto a Hortaliças quanto a Mocó são pioneiras na região de Campina Grande, já conquistaram parcelas significativas do mercado, e os seus possíveis concorrentes são produtores que ainda não tem uma escala significativa, habilidades gerenciais ou recursos tecnológicos para competir nos mesmos canais de distribuição. Por isso, as duas empresas conseguem um bom desempenho e tornam mais difícil o acesso de novos concorrentes ao mercado.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA COMUNICAÇÃO DO WALMART: UM CLUBE MAQUIADO?

4.1 METODOLOGIA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Dado que não foi possível conhecer a dinâmica do Clube dos Produtores na Borborema, optou-se por realizar a análise de conteúdo sobre os documentos públicos e acessíveis que o Walmart utiliza em suas campanhas de *marketing*.

A análise de conteúdo leva à produção de inferências lógicas a partir de documentos. É uma metodologia hermenêutica, ou seja, seus procedimentos são interpretações e escolhas. Para produzir uma análise de conteúdo será utilizada a metodologia de Bardin (2011) que vai da construção de um *corpus* documental à contagem de frequências e contextos de utilização das unidades de registro ligadas ao tema da dissertação. Desse conjunto de informações será possível produzir inferências – a interpretação do caso “Clube dos Produtores no território da Borborema”.

O primeiro procedimento é a constituição do *corpus* documental: um conjunto de documentos, que seja significativo e o mais amplo possível, para desconstruir a mensagem transmitida pela comunicação da empresa. Apesar de inúmeras tentativas de contato com o Walmart, não obtivemos esclarecimentos complementares aos que já estão disponibilizados no site da empresa²⁴. Portanto, o *corpus* que utilizamos é restrito aos documentos disponíveis na Internet. São eles: o Relatório específico do Programa Clube dos Produtores; o Relatório de Sustentabilidade da empresa no Brasil, para o ano de 2013; e o Código de Ética da corporação.

Montado o *corpus*, o próximo procedimento é selecionar os termos que servirão como unidades de registro (UR) do que se pretende analisar. A unidade de registro é um segmento de conteúdo considerado elementar que pode servir de categoria analítica para as interpretações (BARDIN, 2011). Selecionamos um grupo restrito de nove categorias que se aplicam tanto ao discurso do caso “produção agroecológica da Borborema” quanto ao do caso “comunicação empresarial do grupo Walmart”, já que a ideia é analisar o que há de verossímil nesta, no âmbito do território escolhido. Restringimos as unidades aos principais prefixos que se referem aos três pilares da sustentabilidade (social, ambiental e econômico): **agro***, **agric***, **ambient***, **eco***, **inclus***, **renda**, **respons***, **soci*** e **sustent***. À exceção de “renda”, que é uma palavra completa, todos os outros são radicais ou prefixos formadores de palavras.

²⁴ www.walmartbrasil.com.br

A próxima escolha é a de regras de contagem de frequências; pode-se considerar, por exemplo, o total de vezes em que a unidade de registro aparece no texto, dividido pelo total de palavras; ou a frequência ponderada, que atribui maior peso à ocorrência de alguns termos. Nesta pesquisa a contagem foi simples, cuidamos apenas do número de ocorrências de cada unidade, sem a preocupação com a relação quantitativa entre as unidades. Pela mera contagem se pode inferir a importância relativa de cada unidade de registro dentro do discurso total do *corpus*.

O passo seguinte do processo de análise é o mais significativo, e envolve contextualizar os termos. Passou-se às unidades de registro - nessa pesquisa, radicais de palavras - para um nível semântico mais amplo, em que as unidades de contexto são equivalentes a expressões, orações, períodos e eventualmente parágrafos. É a partir desse procedimento que se pode produzir inferências sobre estas unidades de contexto – no dizer de Bardin (2011), “fazer os termos falarem” - interpretando o conteúdo.

Nesta pesquisa as inferências se relacionam aos antecedentes de um enunciado, ou seja: o que leva o Walmart a declarar tais coisas? Em nosso entendimento, na comunicação empresarial os antecedentes de um enunciado dizem respeito à expectativa de aumentar a credibilidade e, com isso, contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Essa credibilidade se conquista junto ao público consumidor mediante diferentes produtos de comunicação; entre eles os relatórios de sustentabilidade e de responsabilidade socioambiental das empresas. Afinal, conquistar e manter consumidores fiéis é o meio necessário para conquistar e manter a riqueza dos acionistas.

Finalmente, organizado o conjunto de enunciados relevantes, passou-se à etapa analítica propriamente dita, que se constitui da produção de inferências lógicas e interpretação dos textos.

4.2 SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A cada documento há um parágrafo introdutório “Sobre o documento”, com notas gerais sobre o formato do documento. Enumeram-se as ocorrências das nove unidades de registro: “agric”, “agro”, “sustent”, “ambient”, “eco”, “inclus”, “renda”, “respons” e “soci”. Há diversas ocorrências que foram desconsideradas por não ter relação com o Programa Clube dos Produtores. As que foram consideradas são apresentadas em suas unidades de contexto – a menor fração com sentido de um enunciado. Em seguida, descreve-se a interpretação de cada ocorrência, ou seja, o que a análise considera relevante no contexto de informação em que aquela ocorrência aparece. Para facilitar a visualização de cada UC, há uma linha divisória entre a interpretação desta e o cabeçalho da próxima. Segue o exemplo:

Box 6 – exemplo dos campos no modelo de análise

Documento 1 – Relatório do Programa Clube dos Produtores

Hiperlink data de acesso

Sobre o documento: Nonononono

UR (unidade de registro): “AGRIC” Frequência (número de ocorrências): B

N. XXXXXXX:

Zzzzzzzzzzzz

Yyyyyyyyyyyy

sendo N. O número sequencial da ocorrência; o último N equivale à frequência B;
XXXXXX – número da página e localização aproximada na página (título, rodapé, box, corpo do texto);

zzzzzzz – unidade de contexto: a expressão ou frase que dá sentido à UR no conjunto de um enunciado.

yyyyyy – a interpretação da ocorrência.

A contagem de frequências foi feita com o recurso Ctrl + F (control + find) no aplicativo Adobe Reader. Nessa busca era digitada a unidade de registro (“agric” e demais). Por limitação do software, todas as palavras que contem as três letras “eco” foram contadas no total de frequências. Contudo, para efeito de análise, foram interpretadas apenas as ocorrências que utilizavam as 3 letras como prefixo de palavras relacionadas a “ecologia” ou “ economia”; as demais ocorrências constam das fichas mas o campo de interpretação descreve “não se aplica”.

Unidade de Registro	Frequência – doc 1	Frequência – doc 2	Frequência – doc 3
AGRIC	9	46	0
AGRO	2	11	0
SUSTENT	12	148	1
AMBIENT	6	61	27
ECO	13	130	26
ecol	0 (das 13 acima)	1 (das 130 acima)	1 (das 26 acima)
econ	6 (das 13 acima)	67 (das 130 acima)	5 (das 26 acima)
INCLUS	3*	7*	0*
RENDA	3	23	0
RESPONS	7	24	42
SOCI	8**	141**	82**

Tabela 5 – Frequência das Unidades de Registro

* Já descontada a frequência na palavra “inclusive”, que aparece duas vezes no documento 2 e duas vezes no documento 3.

** Já descontada a frequência na palavra “associado”, que aparece 7 vezes no documento 1, uma vez no documento 2 e 40 vezes no documento 3.

4.3 Análise do Documento 1 - Relatório do Programa Clube dos Produtores

<http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/pdf/relatorios/2012/clube-dos-produtores-10-anos.pdf>

Acesso em 08/07/2012

Sobre o documento: o relatório do Programa Clube dos Produtores – 10 anos não está datado, mas deve ser de 2012, já que o CdP foi criado em 2002. É um documento curto, de apenas oito páginas, sendo que quatro delas não informam sobre o programa (págs. 1 – capa; 2 – ficha técnica; 7 – visão geral do Walmart; e 8 - verso).

UR: AGRIC

Frequência: 09

1. prólogo do documento, assinado pelo vice-presidente comercial da empresa
“A agricultura familiar é responsável por um feito extraordinário, a redução das desigualdades do País”.

Utiliza a fala de um funcionário do governo federal para ressaltar a “redução das desigualdades” – para a qual o Clube dos Produtores, ao apoiar a agricultura familiar, contribui.

2. prólogo do documento, assinado pelo vice-presidente comercial da empresa
Laudemir Müller, secretário de Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário, apontava um dos mais duros desafios a serem enfrentados por esta população, distribuída em cerca de 4,5 milhões de pequenos estabelecimentos e responsável por 70% dos alimentos produzidos no Brasil.

Ainda no prólogo, no primeiro parágrafo, o documento já fez referência à presidente Dilma e ao secretário de agricultura familiar; com isso a empresa busca se afirmar como parceira do governo federal.

3. prólogo do documento, assinado pelo vice-presidente comercial da empresa
milhares de integrantes da agricultura familiar, com o Clube dos Produtores...

Depois de mencionar autoridades governamentais, o documento leva a crer que a empresa está alinhada a metas de inclusão produtiva

4. pg. 3 do documento, com o título: Uma nova família rural

Apoiar a agricultura familiar e disponibilizar a ela canais de comercialização é, segundo Ari Biondo, precursor do Clube dos Produtores e gerente de agronegócios na Região Sul do País, a típica parceria ganha-ganha.

A unidade de contexto está em um box separado do bloco de texto principal, o que dá maior destaque à “parceria ganha-ganha” que o Clube dos Produtores oferece aos agricultores.

5. pg. 5, título: Produção de caju movimentada interior do Ceará

De olho no mercado e na melhoria dos processos de colheita e venda da fruta, agricultores de seis cidades cearenses criaram, em 2005, um projeto com o Banco do Brasil e montaram a Cooperativa Agroindustrial do Caju (Central Copacaju).

Apresenta o caso da Coopacaju, no Ceará; destaque para o início da frase: “de olho no mercado”, que indica a orientação para o mercado, própria dos que tratam a agricultura como um comércio qualquer e não como a produção de alimentos para a segurança alimentar da população.

6. pg. 5, título: Produção de caju movimentada interior do Ceará

Com o Walmart Brasil como principal cliente, e os agricultores familiares cada vez mais capacitados, chegou a hora de desenhar o futuro.

A conclusão do caso reforça a importância da parceria. Destaque: “o Walmart como principal cliente” é algo desejável? “cada vez mais capacitados” – refere-se a capacitação pelo CdP? e “chegou a hora de desenhar o futuro” – incentivo à orientação crescente para o retorno econômico, convertendo a agricultura familiar em agronegócio.

7. pg. 6, título: Como funciona o Clube

Esta parceria não só visa oferecer produtos diretamente ao cliente final, mas também permite que o produtor receba avaliações sobre seu desempenho e obtenha informações úteis para o aumento de sua competitividade e melhoria contínua de suas práticas agrícolas e comerciais.

Destaque para as alegações de benefícios aos produtores: avaliação sobre o desempenho, informações para o aumento da competitividade, e melhoria contínua das práticas agrícolas e comerciais. Esses destaques se transformaram em questões para o Walmart que não foram respondidas, por exemplo: Como é feita a avaliação do desempenho dos produtores? (ver anexo III).

8. pg. 7, título: O Clube em números; a unidade de contexto é título de um box

Mais de 1.000 itens recebidos da agricultura familiar

O box até enumera quantos itens são recebidos da agricultura familiar, em categorias genéricas; por exemplo:

Hortifruti (frutas, legumes, verduras, flores, chás, cogumelos, frutas secas e amêndoas): 480 itens; e

Açougue (carnes especiais e embutidos): 74 itens

Mas essa informação, sem discriminar quantidades, preços ou procedência, não diz muita coisa.

9. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor

Em 2011, a companhia assinou acordo de Cooperação Técnica do Plano Brasil sem Miséria, do Governo Federal, para promover a agricultura familiar brasileira, por meio do Clube dos Produtores.

Essa informação sobre o acordo com o governo federal é das mais graves, porque confere uma aura de legitimidade e responsabilidade social que não foi possível comprovar. Foi encaminhado ofício ao Secretário Extraordinário para o Plano Brasil sem Miséria (anexo IV) e não houve resposta também.

UR: AGRO

Frequência: 02

1. pg. 3, título: Uma nova família rural

Apoiar a agricultura familiar e disponibilizar a ela canais de comercialização é, segundo Ari Biondo, precursor do Clube dos Produtores e gerente de agronegócios na Região Sul do País, a típica parceria ganha-ganha.

A unidade de contexto está em um box separado do bloco de texto principal, o que lhe dá maior destaque; enquanto os movimentos sociais polarizam "agricultura familiar" e "agronegócio", este documento parece incluir ambos no mesmo pacote - afinal o gerente de agronegócios fala em apoio à agricultura familiar.

2. pg. 5, título: Produção de caju movimentada interior do Ceará

De olho no mercado e na melhoria dos processos de colheita e venda da fruta, agricultores de seis cidades cearenses criaram, em 2005, um projeto com o Banco do Brasil e montaram a Cooperativa Agroindustrial do Caju (Central Copacaju).

O termo "agro" é utilizado apenas no nome da cooperativa.

UR: SUSTENT

Frequência: 12

1. prólogo do documento

Quinze dias depois, na 46ª reunião do Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável, em Brasília, Laudemir Müller, secretário de Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário, apontava um dos mais duros desafios a serem enfrentados por esta população

O termo "sustentável" aparece apenas no nome do Conselho.

2. prólogo do documento

No Clube, eles [os integrantes da agricultura familiar] descobriram o conceito e a aplicação de princípios de sustentabilidade. Seus produtos ficaram mais vistosos. As exigências legais passaram a ser observadas à risca. Investiram em tecnologia. Contrataram empregados. Aumentaram a produção e a produtividade. Aumentaram as vendas -- aumentaram, enfim, a qualidade dos produtos ofertados e a qualidade de vida de suas famílias.

Termina o primeiro período com "princípios de sustentabilidade" e nos períodos seguintes enumera quais são estes princípios: cumprimento de exigências legais (*compliance*); inovação; geração de empregos; aumento da produtividade; aumento da qualidade dos produtos e da qualidade de vida das famílias. Nesta enumeração não há qualquer referência sobre impactos da agricultura no meio ambiente. O foco é na sustentabilidade comercial do negócio e, muito genericamente, no aspecto social da sustentabilidade.

Além disso, dizer que os agricultores familiares "descobriram" os princípios de sustentabilidade no (ou por causa do) CdP é um tanto pretensioso e não houve, nesta pesquisa, qualquer comprovação disso.

3. pg. 6, título: Como funciona o Clube

associado e Walmart Brasil assumem uma lista clara de compromissos, que tratam de responsabilidade socioambiental, rastreabilidade, atendimento à legislação, atendimento aos aspectos sanitários e sustentabilidade comercial.

A unidade de contexto é o segundo parágrafo da página. Que lista "clara" de compromissos é essa? Não houve resposta do Walmart. O texto menciona, de modo genérico, "responsabilidade socioambiental", "atendimento à legislação" (*compliance*) e "sustentabilidade comercial".

4. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor

O diferencial da empresa é sua filosofia Preço Baixo Todo Dia, sustentada por uma operação Custo Baixo Todo Dia, que compreende melhores modelos de negociação com fornecedores e maior eficiência nas atividades operacionais.

Essa página não se refere especificamente ao CdP, mas à estratégia de sustentabilidade da empresa. O texto usa o prefixo “sustent” como o particípio “sustentada”, em referência à filosofia da empresa. Todo esse trecho declara o que Porter (1997) chama de “estratégia competitiva de liderança pelo baixo custo” e não está relacionado à sustentabilidade no seu sentido mais amplo.

5. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor; subtítulo de item

Crescer de forma sustentável no País

O item descrito também não está relacionado à sustentabilidade no seu sentido mais amplo.

6. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor; Subtítulo do terceiro item da página

Ser referência e estimular ações sustentáveis

Nesse item a empresa declara estar envolvida em propostas para o desenvolvimento sustentável. As propostas citadas não se relacionam diretamente ao Clube dos Produtores – então por que motivo estão no relatório específico deste programa?

7. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor

ações direcionadas ao desenvolvimento sustentável

Trecho do item em que a empresa declara estar envolvida em propostas para o desenvolvimento sustentável. As propostas citadas não se relacionam diretamente ao Clube dos Produtores – então por que motivo estão no relatório específico deste programa?

8. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor

Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável

Trecho do item em que a empresa declara estar envolvida em propostas para o desenvolvimento sustentável. O Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável é uma dessas propostas mas não se relaciona diretamente ao Clube dos Produtores.

9 e 10. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor; primeiro parágrafo

A execução da estratégia de sustentabilidade do Walmart no Brasil está direcionada no sentido de alcançar as metas mundialmente estabelecidas relativas aos pilares de Clima e Energia, Produtos mais Sustentáveis e Resíduos.

Uma informação objetiva sobre quais aspectos da sustentabilidade norteiam as ações de RSE da empresa: clima, energia, produção sustentável e gerenciamento de resíduos.

11. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor; primeiro parágrafo

a descrição dos principais compromissos do Walmart Brasil na busca pelo crescimento, rentabilidade e liderança em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

O termo "sustentabilidade" cria expectativa em relação ao conteúdo a seguir. Embora o relatório seja do Clube dos Produtores, ele não é incluído entre os "principais compromissos" descritos na página.

12. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor; final do primeiro parágrafo
Leia mais sobre as iniciativas socioambientais divulgadas no Relatório de Sustentabilidade 2012

Remete ao relatório de sustentabilidade geral da empresa

UR: AMBIENT

Frequência: 06

1. prólogo do documento

É visível a vigorosa transformação da produção, da propriedade, da situação social, ambiental e econômica – da vida, finalmente – de milhares de integrantes da agricultura familiar, por meio do Clube dos Produtores.

Para quem a "vigorosa transformação" é visível, se a empresa não disponibiliza dados objetivos? Afirmação peremptória e sem fundamento.

2. Pág. 3, título "Uma nova família rural"

[ganha] a sociedade, ao se garantir renda e mais qualidade de vida para a família, novos empregos e diminuição do impacto da produção no meio ambiente".

O texto indica os sujeitos beneficiados pelo CdP, e a "sociedade", genericamente, é um deles.

3. pg. 6, título: Como funciona o Clube

associado e Walmart Brasil assumem uma lista clara de compromissos, que tratam de responsabilidade socioambiental, rastreabilidade, atendimento à legislação, atendimento aos aspectos sanitários e sustentabilidade comercial.

A unidade de contexto é o segundo parágrafo da página. Que lista "clara" de compromissos é essa? Não houve resposta do Walmart. O texto menciona, de modo genérico, "responsabilidade socioambiental", "atendimento à legislação"(*compliance*) e "sustentabilidade comercial".

4. pg. 6, título: Como funciona o Clube

[o selo do CdP garante ao consumidor que] o sistema de produção encontra-se rigorosamente dentro das recomendações e normas técnicas, e respeita a legislação socioambiental e trabalhista

Enfatiza o papel dos selos e certificações como garantias ao consumidor. Esse papel, em circuitos menores de produção e consumo, pode ser desempenhado pela relação direta com o produtor.

5. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor

Prêmio Vasconcelos Sobrinho, concedido pela Agência Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos de Pernambuco

A UR "ambient" não está no texto dissertativo, mas no nome de uma instituição; portanto, essa ocorrência da UR não acrescenta nenhuma informação tangível ao documento.

6. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor
Leia mais sobre as iniciativas socioambientais divulgadas no *Relatório de Sustentabilidade 2012*

Nenhuma informação objetiva; a UR é empregada apenas para remeter a outro documento.

UR: ECO

Frequência: 14

1. prólogo do documento
É visível a vigorosa transformação da produção, da propriedade, da situação social, ambiental e econômica – da vida, finalmente – de milhares de integrantes da agricultura familiar, por meio do Clube dos Produtores.

Para quem a “vigorosa transformação” é visível, se a empresa não disponibiliza dados objetivos? Afirmação peremptória e sem fundamento.
2. Pág. 3, título “Uma nova família rural”
Ana Luiza Lopes, 50, proprietária, estava na loja Bompreço quando viu uma cliente procurando por sua marca.

não se aplica
3. pg. 5, título: Produção de caju movimentada interior do Ceará
“No começo, o projeto era voltado para a exportação, mas percebemos que o mercado interno tinha uma grande demanda...”

não se aplica
4. pg. 6, título: Como funciona o Clube
O sistema de produção encontra-se rigorosamente dentro das recomendações e normas técnicas

não se aplica
5. pg. 6, título: Como funciona o Clube
desde que cumprido o padrão estabelecido pelas fichas técnicas e mantidos os preços praticados pelo mercado

não se aplica
6. pg. 6, título: Como funciona o Clube
não havendo necessidade de compra ou acordo de preços,

não se aplica
7. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor
Garantir preço baixo todo dia

não se aplica
8. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor
O diferencial da empresa é sua filosofia Preço Baixo Todo Dia,

não se aplica

9. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor
o apoio ao lançamento da Plataforma por uma Economia Inclusiva, Verde e Responsável, do Instituto Ethos.

Mais do que relatar apropriadamente suas ações de RSE, a empresa parece valorizar as parcerias.

10. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor
A empresa promoveu, em 2011, o lançamento do Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher

Ao pesquisar na internet sobre o perfil da diretora de sustentabilidade da empresa, Camila Valverde, percebeu-se que ela se engaja pessoalmente nesse projeto, mais do que nos outros de RSE.

11. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor
Ser reconhecido por sua atuação

não se aplica

12. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor
Os reconhecimentos recebidos pela companhia são também instrumentos para atestar o êxito e o correto direcionamento de suas ações.

não se aplica

13. e 14. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor
a conquista do *Prêmio Eco*, promovido pela Câmara Americana de Comércio (Amcham) e pelo jornal *Valor Econômico*;

Novos indícios de que a empresa se apoia no reconhecimento e nas parcerias com terceiros para se autopromover.

UR: INCLUS

Frequência: 3

1. prólogo do documento

Para o Walmart Brasil, o Clube dos Produtores é tão importante que, em 2011, o presidente global da empresa, Mike Duke, veio ao Brasil e participou do lançamento do programa no Rio de Janeiro, com a **inclusão** de 130 produtores daquele Estado.

Se o CdP é tão importante para a empresa, por que o relatório sobre o programa é tão superficial?

2. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor
o apoio ao lançamento da Plataforma por uma Economia **Inclusiva**, Verde e Responsável, do Instituto Ethos.

Mais do que relatar apropriadamente suas ações de RSE, a empresa parece valorizar as parcerias.

3. pg. 7, título: Estratégia para viver melhor
A empresa promoveu, em 2011, o lançamento do Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher (ou Movimento Mulher 360), composto por ações nas empresas e nas cadeias de valor, além de iniciativas de **inclusão** social e de comunicação.

Declaração vaga e sem relação com o CdP

UR: RENDA

Frequência: 3

1. prólogo do documento
[a agricultura familiar] cria um País mais democrático, que tem, na base, produtores familiares capazes de levar o aumento de **renda** e a melhoria produtiva para todo o nosso País.

Aspas de autoridade governamental destacando a importância da agricultura familiar. A fala não se refere ao CdP.

2. pg. 3, título: Uma nova família rural
são adquiridos todos os dias de associados, que melhoram suas propriedades, geram emprego e renda e se orgulham de usar o selo Clube dos Produtores.

Essas informações foram confirmadas pelo único fornecedor do Walmart encontrado na Borborema, P7, cuja empresa gera 120 empregos na zona rural de Alagoa Nova, PB.

3. Pág. 3, título “Uma nova família rural”
[ganha] a sociedade, ao se garantir renda e mais qualidade de vida para a família, novos empregos e diminuição do impacto da produção no meio ambiente”.

Segundo o entrevistado P7, não há garantia de venda ao Walmart por meio do CdP. Exiuste um contrato, mas sem garantia. Há um esforço de manter regularidade e quantidade de fornecimento, mas em todas as entregas o funcionário do Walmart responsável por receber os produtos descarta alguns que, no seu julgamento, não estão em condições de ser colocados à venda. P7 faz entregas ao Walmart semanalmente, mas perde cerca de 20% de cada entrega.

UR: RESPONS

Frequência: 7

1. prólogo do documento
“A agricultura familiar é responsável por um feito extraordinário, a redução das desigualdades no País.

Não está falando em RSE

2. prólogo do documento
Essa população, distribuída em cerca de 4,5 milhões de pequenos estabelecimentos e responsável por 70% dos alimentos produzidos no Brasil

Não está falando em RSE

3. Pág. 5, título “Produção de caju movimentada interior do Ceará”

O clima tropical que prevalece o ano inteiro faz do Ceará o local ideal para o cultivo do caju, nativo do Nordeste, região responsável por 99% da produção brasileira da fruta.

Não está falando em RSE

4. e 5. Pág. 6, título “Como funciona o clube”

Responsabilidades: associado e Walmart Brasil assumem uma lista clara de compromissos, que tratam de responsabilidade socioambiental, rastreabilidade, atendimento à legislação, atendimento aos aspectos sanitários e sustentabilidade comercial.

Menciona a RSE mas não é objetivo. O entrevistado P7 informou não ter conhecimento de nenhuma “lista clara de compromissos”.

6. Pág. 7, título “Estratégia para viver melhor”

o apoio ao lançamento da Plataforma por uma Economia Inclusiva, Verde e Responsável, do Instituto Ethos.

A Plataforma do Instituto Ethos realmente fala em RSE. Mas apoiar o lançamento da “plataforma” (uma espécie de “carta de princípios”) não traz qualquer informação consistente sobre as ações de RSE do Walmart.

7. Pág. 7, título “Estratégia para viver melhor”

principais compromissos do Walmart Brasil na busca pelo crescimento, rentabilidade e liderança em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

Menciona RSE na empresa, de forma genérica

UR: SOCI

Frequência: 10

1. prólogo do documento

É visível a vigorosa transformação da produção, da propriedade, da situação social, ambiental e econômica – da vida, finalmente – de milhares de integrantes da agricultura familiar, por meio do Clube dos Produtores.

Para quem a “vigorosa transformação” é visível, se a empresa não disponibiliza dados objetivos? Afirmação peremptória e sem fundamento.

2. prólogo do documento

O Clube dos Produtores nasceu no Rio Grande do Sul em 2002, com 14 famílias associadas.

Não se aplica

3. Pág. 3, título “Uma nova família rural”

[ganha] a sociedade, ao se garantir renda e mais qualidade de vida para a família, novos empregos e diminuição do impacto da produção no meio ambiente”.

O texto indica os sujeitos beneficiados pelo CdP, e a “sociedade”, genericamente, é um deles.

4. e 5. Pág. 6, título “Como funciona o clube”

Responsabilidades: associado e Walmart Brasil assumem uma lista clara de compromissos, que tratam de responsabilidade socioambiental, rastreabilidade, atendimento à legislação, atendimento aos aspectos sanitários e sustentabilidade comercial.

Menciona a RSE mas não é objetivo. O entrevistado P7 informou não ter conhecimento de nenhuma “lista clara de compromissos”.

6. pg. 6, título: Como funciona o Clube

o selo garante ao consumidor que: (...) o sistema de produção encontra-se rigorosamente dentro das recomendações e normas técnicas, e respeita a legislação socioambiental e trabalhista;

Enfatiza o papel dos selos e certificações como garantias ao consumidor. Esse papel, em circuitos menores de produção e consumo, pode ser desempenhado pela relação direta com o produtor.

7. Pág. 7, título “Estratégia para viver melhor”

A Escola Social do Varejo e o E-Solidário, ambas iniciativas desenvolvidas pelo Instituto Walmart, também integram a parceria [com o governo federal].

Menciona outros programas de RSE e uma parceria com o governo federal. Informação não está diretamente relacionada ao CdP.

8. Pág. 7, título “Estratégia para viver melhor”

principais compromissos do Walmart Brasil na busca pelo crescimento, rentabilidade e liderança em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

Menciona RSE na empresa, de forma genérica

9. Pág 7 – Estratégia para um viver melhor; final do primeiro parágrafo

Leia mais sobre as iniciativas socioambientais divulgadas no Relatório de Sustentabilidade 2012

Remete ao relatório de sustentabilidade geral da empresa

10. Pág. 7, título “Estratégia para viver melhor”

principais compromissos do Walmart Brasil na busca pelo crescimento, rentabilidade e liderança em sustentabilidade e responsabilidade **social** corporativa.

Menciona RSE na empresa, de forma genérica

4.4 Análise do Documento 2: Relatório de Sustentabilidade Walmart Brasil 2013

http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorios/2013/book_Walmart_RA12_completo_Portugues.pdf Acesso em 09 de agosto de 2013.

O Relatório de Sustentabilidade do Walmart Brasil 2013 tem 64 páginas no total. Examinando-se a composição do relatório, na tabela 6, é possível constatar a pouca importância dada à relação com os fornecedores. O Clube dos Produtores tem 2 páginas dentro do que foi caracterizado como informações sobre RSE. Do total de 64 páginas, 16 são de artigos e entrevistas, o que corresponde a 25%.

conteúdo	páginas	total de páginas por conteúdo
artigos e entrevistas	(4,5; 14,15; 21; 29; 34,35; 38,39; 50,51; 54,55)	16 páginas
capa, verso, sumário, créditos	(1,2,3,64)	4 páginas
metodologia	(6,7)	2 páginas
perfil da empresa e linha do tempo	(9 a 13)	5 páginas
ilustrações e alguns números	(8, 28,42)	3 páginas
gestão de pessoas	(16 a 20; 22 a 27)	11 páginas
relação com fornecedores	(30 a 33; 36, 37; 40, 41)	8 páginas
RSE	(43 a 45; 48,49; 52,53; 56,57)	9 páginas
modelo GRI	(58 a 63)	6 páginas

Tabela 6 – Conteúdo por páginas do Relatório de Sustentabilidade

UR: AGRIC

Frequência: 46

- Índice do documento, pg.3:
38. agricultura familiar no Brasil

Indicação de que haverá referência à agricultura familiar no documento.

- Pág. 5, mensagem do presidente do Walmart Brasil:
não podemos esquecer as iniciativas para valorização dos pequenos e médios agricultores locais, que abastecem nossas lojas com produtos regionais de qualidade e têm acesso ao varejo sem a necessidade de intermediários.

Na mensagem o presidente está listando algumas ações de sustentabilidade da empresa. A unidade de contexto refere-se ao Clube dos Produtores sem citá-lo nominalmente.

- Pág. 32, título “Fornecedores - Gestão da cadeia”
Por essa razão, a plataforma global de Agricultura Sustentável do Walmart, que apresenta metas em três pilares – suporte aos pequenos e médios produtores e suas comunidades, eficiência na produção e redução de desperdícios e aumento no controle de qualidade e da origem dos produtos –, desempenha papel fundamental.

A razão alegada no início da oração está no fim do parágrafo anterior:

O setor de varejo, principalmente os supermercados, pode desempenhar um importante papel na busca por práticas de sustentabilidade, tanto modificando seus processos quanto influenciando positivamente fornecedores e consumidores.

Contudo, não foi possível localizar na Internet a “plataforma global de agricultura sustentável do Walmart”. Pelo título, esse documento pode ter boas indicações da atitude da empresa em relação ao tema.

4. Pág. 32, título “Fornecedores - Gestão da cadeia”

Para controlar a origem mais sustentável dos produtos agrícolas, o Walmart estabeleceu metas globais para dois produtos de alto consumo e que contribuem para o desmatamento das florestas do planeta: a produção de óleo de palma e de carne bovina.

Mesmo parágrafo da UC anterior. A informação confirma que a empresa sabe do seu potencial de impacto nas cadeias produtivas agrícolas, e traz um dado objetivo: o foco da empresa é reduzir o impacto nas cadeias do óleo de palma e da carne bovina.

5. Pág. 34, título “Evolução da Ética nos Negócios”

Nos primeiros tempos dessa ocupação, o governo estimulou a colonização dos territórios e o desmatamento para a produção pecuária e agrícola.

Reportagem de um renomado jornalista ambiental, Adalberto Marcondes. O texto do jornalista relata a ocupação das regiões Centro-Oeste e Norte e menciona o impacto ambiental dessa ocupação a partir dos anos 1970. Contudo, a reportagem não cita nenhuma iniciativa do Walmart. Além disso, não é usual que reportagens sejam publicadas dentro de relatórios de sustentabilidade de empresas. Resta o questionamento de por que a empresa decidiu contratar um jornalista ambiental para produzir uma reportagem que em nada contribui para relatar (afinal, é um relatório!) as ações de responsabilidade socioambiental que ela implementa.

6. Pág. 34, título “Evolução da Ética nos Negócios”

muita terra será liberada e poderá ser destinada à agricultura ou à recuperação de florestas.

Ainda na reportagem, o trecho se refere à possibilidade de reduzir o espaço ocupado pela pecuária extensiva. Fica a expectativa de que essa informação será útil para compreender ações de sustentabilidade da empresa que serão relatadas mais à frente no documento.

7. Pág. 36, título “Fornecedores Locais”

O engajamento e apoio a pequenos e médios produtores rurais, também um dos pilares da plataforma global de Agricultura Sustentável, contribui para o desenvolvimento das comunidades em que o Walmart está presente.

Segunda menção à “plataforma global de agricultura sustentável do Walmart”, que não está disponível ao público. Em que consiste o “engajamento e apoio a pequenos e médios produtores rurais”? O entrevistado P7, único parceiro comercial do CdP na Borborema, não confirmou nenhuma reunião, debate, assistência ou benefício oferecido pelo Walmart. Segundo ele, o contrato de fornecimento segue o padrão do mercado. Mesmo assim, P7 acredita que o CdP impulsiona o desenvolvimento local – e ele tem orgulho de seus negócios terem crescido a partir da parceria com o varejista, e hoje poder gerar 120 empregos.

Ao lado do título da página consta uma indicação em letras reduzidas: GRI EC6. Isto se refere ao protocolo de indicadores do GRI que permite à verificação externa analisar o conteúdo em relação ao tema. A EC 6 refere-se ao impacto da empresa na economia local, que vai além dos empregos diretos gerados:

by supporting local business in the supply chain, an organization can indirectly attract additional investment to the local economy.

Contudo, para relatar os indicadores do impacto na economia local, a empresa deve em primeiro lugar informar qual a definição de “local” que está utilizando. O relatório de sustentabilidade do Walmart não informa.

8. Pág. 36, título “Fornecedores Locais”

O Clube dos Produtores é um canal de comercialização por meio do qual os agricultores vendem seus produtos diretamente ao Walmart, formando uma parceria que agrega produtos de alta qualidade, em consonância com a legislação socioambiental aplicável e sem a necessidade de intermediários.

Descreve em linhas gerais o que é o Clube dos Produtores.

9. Pág. 36, título “Fornecedores Locais”

Em 2012, o Clube dos Produtores já abrangia 12 estados brasileiros e beneficiava cerca de 10,5 mil famílias de agricultores.

A informação contradiz a página do programa na Internet e o próprio relatório do programa que informa um total de mil famílias a menos. Além disso, não oferece indicações de quantas famílias por estado, nem quais os estados.

10. a 46. Pág. 38 e 39, título “Agricultura familiar no Brasil”

36 ocorrências ao longo da reportagem inteira, 2 páginas.

Outra reportagem no relatório, assinada por Juliana Rocha. Duas páginas de reportagem com dados oficiais sobre a agricultura familiar, mas sem nenhuma relação com o Clube dos Produtores.

UR: AGRO

Frequência: 09

1. Pág. 33, box “Monitoramento da Carne Bovina”

Outra ação complementar do Walmart na cadeia bovina é o incentivo aos pecuaristas da Amazônia para o desenvolvimento de uma produção mais sustentável e com menores impactos. Essa iniciativa será promovida por meio de apoio técnico aos fazendeiros, em parceria com a ONG The Nature Conservancy, em caráter piloto, nos municípios de São Félix do Xingu e Tucumã, no sudeste do Pará, uma das fronteiras agropecuárias mais dinâmicas do País.

Há informação objetiva, mas sobre um programa que ainda vai ser executado (“será promovida”). Um relatório de sustentabilidade deve abordar resultados concretos de ações já realizadas ou em andamento.

2. Pág. 37, título “Estados de atuação do Clube dos Produtores”

Cooperativa Agroindustrial do Caju

A UR aparece apenas no nome de uma das organizações de produtores parceira do Walmart.

3. e 4. Pág. 38, título “Agricultura familiar no Brasil”

38% do valor bruto da produção agropecuária vem da agricultura familiar // Fontes: 1. Censo Agropecuário do IBGE

A informação está disponível numa reportagem; foi pesquisada numa fonte oficial do governo; e não tem relação com o Clube dos Produtores.

5. Pág. 38, título “Agricultura familiar no Brasil”
“Os pequenos agricultores de Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Espírito Santo não competem com o agronegócio, fazem parte dele, exceto os do semiárido do Nordeste.”

A informação está disponível numa reportagem e não tem relação com o Clube dos Produtores. Está na fala de uma autoridade de governo (Francisco Graziano, um dos criadores do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf)). Além disso, excetua os agricultores do semiárido nordestino, ou seja: estes não estão integrados ao agronegócio – era um bom gancho para justificar o Clube dos Produtores, mas não foi utilizado.

6. Pág. 39, título “Agricultura familiar no Brasil”
os dados mais atualizados disponíveis do Censo Agropecuário de 2006

Não se aplica

7. Pág. 39, título “Agricultura familiar no Brasil”
Segundo o MDA, 38% do valor bruto da produção agropecuária vem da agricultura familiar

Não se relaciona ao CdP e repete informação destacada num “olho” da matéria

8. Pág. 39, título “Agricultura familiar no Brasil”
Os agricultores restantes – mais de um milhão de famílias – ainda estão na pobreza e precisam ser inseridos no mercado do agronegócio.

Segunda ocorrência da UR na reportagem que justifica o CdP como programa de responsabilidade social da empresa.

Dizer que os agricultores precisam ser inseridos no agronegócio rouba-lhes a voz e o arbítrio de escolher qual o modelo de negócios que desejam. Essa UC é claramente oposta à orientação do projeto agroecológico da Borborema, cujo foco é a soberania alimentar.

As ocorrências UC1 e UC 8 indicam a visão de negócios da empresa: a ênfase na pecuária extensiva e a “necessidade” de inserção dos agricultores mais pobres “no mercado do agronegócio”.

9. Pág. 39, título “Agricultura familiar no Brasil”
Graziano ainda cita o papel do cooperativismo na inserção dos pequenos produtores na cadeia do agronegócio,

Reforça seu argumento atribuindo a fala a uma autoridade governamental.

UR: SUSTENT

Frequência: 148

A mera citação de títulos, programas e entidades foi desconsiderada, o que soma um total de 112 ocorrências não analisadas. As 36 ocorrências interpretadas abaixo são precedidas do número sequencial de todo o conjunto (148 ocorrências).

6. pg. 4, entrevista com o presidente do Walmart Brasil
foco no engajamento de fornecedores e consumidores para promover hábitos de consumo mais sustentáveis.

A entrevista não menciona expressamente o Clube dos Produtores.

7. pg. 4, entrevista com o presidente do Walmart Brasil
A empresa tem feito investimentos e estruturado plataformas para atingir os objetivos da sua estratégia de sustentabilidade.

Não há informação objetiva.

8. pg. 4, entrevista com o presidente do Walmart Brasil
[compromissos com] o oferecimento de produtos mais sustentáveis

Menciona RSE na empresa, de forma genérica.

10. pg. 5 entrevista com o presidente

As estratégias e ações de sustentabilidade estimulam a mudança de comportamento dos consumidores e ajudam a conscientizá-los?

Pergunta retórica.

12. pg. 5 entrevista com o presidente
estimulamos a indústria a rever alguns aspectos do ciclo de vida do produto e adotar mudanças que agreguem diferenciais de sustentabilidade

Menciona outro programa da empresa; não se aplica.

14. pg. 5 entrevista com o presidente

Qual é o tipo de estrutura necessária para que essa estratégia de gestão da sustentabilidade tenha sucesso e esteja alinhada aos objetivos globais do Walmart?

Pergunta retórica.

15. pg. 5 entrevista com o presidente

Esse foco estratégico voltado para a sustentabilidade nasceu de uma estratégia global anunciada em 2005, que foi adaptada para a realidade dos países em que a empresa está presente.

Oferece o marco de 2005 para análise da estratégia de sustentabilidade da empresa.

16. pg. 5 entrevista com o presidente

a sustentabilidade não é um trabalho de um setor específico, mas de todos nós.

Indica que a estratégia de sustentabilidade deve estar amplamente disseminada na cultura da empresa. Não fornece informação sobre como isso é feito.

20. pg. 7 estrutura do relatório

As estratégias de negócio, os desafios para fazer com que os produtos vendidos nas gôndolas alcancem uma produção mais sustentável e a maneira como são realizadas as contribuições para o desenvolvimento da sociedade são descritos

por meio de três grandes capítulos no relatório: Walmart, Fornecedores e Sociedade.

Apresenta os 3 capítulos do relatório. Deixa claro que a empresa reconhece seu papel de impulsionar modelos de produção sustentável.

22. pg. 7 estrutura do relatório

ao longo da publicação, uma série de reportagens, artigos e entrevistas contextualizam alguns desafios inerentes ao setor e ao cenário macroeconômico. O objetivo desse conteúdo é ajudar o leitor a entender melhor como a gestão da sustentabilidade no Walmart Brasil está inserida em sua estratégia de negócio e tem evoluído durante os anos.

Justifica os artigos e entrevistas publicados no relatório como contextualização para o leitor. Contudo, os artigos e entrevistas somam 25% do conteúdo do relatório (16 páginas), priorizando a alegada contextualização em detrimento de dados objetivos.

27. e 28. pg. 11 – Conceito de Negócio

Para sustentar essa estratégia, a empresa precisa operar também com Custo Baixo Todo Dia, buscando melhores modelos de negociação com os fornecedores e maior eficiência nos processos para poder oferecer os menores preços e manter a sustentabilidade do negócio.

Essa declaração da empresa fundamenta o argumento de que a estratégia competitiva – válida também para o Clube dos Produtores – é a do menor preço, e portanto destoa da colocação mercadológica de produtos orgânicos, que são propícios à estratégia de diferenciação.

29. pg. 11

A estratégia de atuação e a governança do Walmart no Brasil cabem ao presidente e aos 11 vice-presidentes, que têm autonomia para adaptar as diretrizes globais da empresa ao cenário nacional, incluindo decisões relacionadas à gestão do negócio, da sustentabilidade e das ações de responsabilidade social.

Assegura que a diretoria da empresa no Brasil tem autonomia para tomar decisões relativas à RSE. O Clube dos Produtores, por exemplo, é uma iniciativa surgida no Brasil (em outra empresa, que posteriormente foi comprada pelo Walmart).

30. pg. 11

Os integrantes da alta direção devem demonstrar compromisso com os princípios básicos do Walmart e com os resultados da companhia, equilibrando profissionalismo e uma visão humanizada dos negócios de forma que assegurasse o crescimento sustentável.

O período tem um erro de concordância entre os tempos verbais de “devem” e “assegurasse”, o que pode indicar a falta de revisão do documento. Além disso, o termo “resultados” é usado principalmente em relação ao desempenho financeiro; o termo “crescimento sustentável” pode estar ligado mais à duração da empresa no cenário de negócios do que ao desenvolvimento sustentável. Assim, utilizar o termo “sustentável” é conveniente por causa, justamente, dessa ambiguidade.

31. Pág. 12, linha do tempo

2005 - As metas globais de sustentabilidade são anunciadas pela Wal-Mart Stores, Inc.

Essas metas globais não estão explicadas ou disponíveis para o público brasileiro. Foi localizada uma página²⁵ no site norte-americano que informa que as 3 metas em 2005 foram: chegar a utilizar 100% de energia renovável; produzir zero lixo; vender produtos que sustentem as pessoas e o ambiente. Não há indicação de prazos para cumprimento dessas metas.

33. pg. 12, linha do tempo

2007 - O Walmart Granja Viana, em São Paulo, serve como piloto para a criação de lojas ecoeficientes, incorporando 24 iniciativas de sustentabilidade.

Não informa quais são as 24 iniciativas. Aparentemente não tem relação com o Clube dos Produtores.

51. pg. 22, Gestão da Sustentabilidade

O Walmart Brasil trabalha de forma alinhada ao conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, de que é necessário preservar e empregar corretamente recursos hoje para que eles não sejam escassos às gerações futuras.

Menciona a definição mais usual de “desenvolvimento sustentável” e afirma, sem embasar, o alinhamento da empresa com isso.

52. e 53. pg. 22, Gestão da Sustentabilidade

A empresa tem três pilares estratégicos para a gestão da sustentabilidade: Clima e Energia, Produtos mais Sustentáveis e Gestão de Resíduos.

As ambiciosas metas globais anunciadas em 2005 foram rebaixadas a pilares de gestão. Não se fala mais em “zero lixo”, mas em gestão de resíduos. De resto, não se aplica ao CdP.

55. pg. 22, Gestão da Sustentabilidade

As ações relacionadas ao pilar Produtos mais Sustentáveis são desenvolvidas com os fornecedores do Walmart (saiba mais sobre esse tema na página 31).

Em vez de desenvolver o tema, remete à página 31 do relatório.

64. pg. 24, gestão da sustentabilidade

Dentro do pilar Clima e Energia de gestão da sustentabilidade, o Walmart tem ainda a meta de reduzir 20% das emissões de gases de efeito estufa (GEE) das lojas até 2012,

Não se aplica ao CdP, mas cabe destacar que o documento foi lançado em 2013 e deveria se referir a metas cumpridas até 2012. A reedição de textos mais antigos e a falta de revisão do conteúdo podem explicar a contradição entre a proposta do relatório e esse trecho.

²⁵ Disponível em: http://www.walmartstores.com/sites/responsibilityreport/2011/sustainable_overview.aspx
Acesso em 28/01/2014.

65. pg. 24, gestão da sustentabilidade

O impacto da logística nas emissões também é elevado. A atividade de transporte de mercadorias gera emissões de poluentes e gases causadores do efeito estufa. Para minimizá-los, a empresa trabalha a gestão da logística de maneira integrada com outras áreas para promover um alinhamento às necessidades do negócio por meio de práticas mais sustentáveis.

Não se aplica ao CdP, mas vale destacar o trecho porque ele contradiz a situação verificada nas lojas da Borborema: feijão Bompreço comprado de cooperativa do sul do país, enquanto o território tem tradição de cultivar feijão.

71. pg. 25

Desde 2009, todas as novas lojas no formato hipermercado adotam as diretrizes do Menu de Iniciativas de Sustentabilidade

Não se aplica ao CdP – ou pelo menos não foi possível identificar, pois o Menu de Iniciativas de Sustentabilidade não está disponível para consulta pela Internet.

74. e 75. Pg. 29

Toda atividade humana e empresarial gera algum impacto ambiental. Se soubermos controlar seus efeitos colaterais, alcançaremos o desenvolvimento sustentável. Será possível alcançar esse tal “desenvolvimento sustentável”? Bem, dá medo só de pensar no que aconteceria caso chegássemos à conclusão de que não é possível.

Não se aplica ao CdP, mas é um bom exemplo de um artigo superficial.

80. e 81 pg. 31

o Walmart se empenha em construir relacionamentos éticos, transparentes e que promovam o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento de empresas regionais. É dessa maneira que a empresa pode oferecer, cada vez mais, produtos com diferenciais de sustentabilidade, um dos pilares da empresa.

Não se aplica ao CdP e não acrescenta nenhuma informação relevante ao relatório.

82. e 83. Pg. 31

Para gerenciar suas diversas iniciativas de sustentabilidade com a cadeia de fornecedores, a companhia monitora e analisa aspectos socioambientais com a mesma disciplina do gerenciamento comercial e financeiro, por meio de um plano de sustentabilidade discutido e estabelecido com o fornecedor (*Joint Sustainability Plan*).

Não se aplica ao CdP, mas poderia.

95. e 96. Pg. 32

É importante que, para alcançar um nível de consume mais sustentável, todos os elos dessa cadeia estejam conectados e preocupados em melhorar suas atividades. O setor de varejo, principalmente os supermercados, pode desempenhar um importante papel na busca por práticas de sustentabilidade, tanto modificando seus processos quanto influenciando positivamente fornecedores e consumidores.

Não se aplica ao CdP, mas demonstra que a empresa conhece seu impacto potencial na cadeia produtiva.

97. pg. 32

A plataforma global de Agricultura Sustentável do Walmart, que apresenta metas em três pilares – suporte aos pequenos e médios produtores e suas comunidades, eficiência na produção e redução de desperdícios e aumento no controle de qualidade e da origem dos produtos –, desempenha papel fundamental.

Pode ser aplicável ao programa Clube dos Produtores, mas a plataforma não está disponível na Internet.

98. pg. 32

Para controlar a origem mais sustentável dos produtos agrícolas, o Walmart estabeleceu metas globais para dois produtos de alto consumo e que contribuem para o desmatamento das florestas do planeta: a produção de óleo de palma e de carne bovina.

Não se aplica ao CdP e enfatiza a participação da empresa nas cadeias produtivas do óleo de palma e da carne bovina – dois itens importantes da carteira de exportações do Brasil. Mas, se o varejo atua no mercado interno, por que se compromete com produtos de exportação? É um indício de sua ligação próxima do agronegócio.

109. pg. 38, reportagem

Ele afirma que a tecnologia agrícola e as técnicas de sustentabilidade já chegaram a eles.

Não se aplica ao CdP, mas tem uma relação longínqua, pois essa reportagem se baseia em dados oficiais do Censo Agropecuário para afirmar a importância da agricultura familiar e da integração dos pequenos agricultores ao agronegócio.

120. e 121. Pg. 45

Os produtos podem ser orgânicos, concentrados, apresentados em embalagens menores, conter matérias-primas mais sustentáveis, fórmulas sem fosfato, proporcionar economia de água e eficiência energética, emitir menos gases do efeito estufa e/ou gerar menos resíduos em seu processo produtivo.

Não se aplica diretamente ao CdP. Descreve que tipo de produtos são destacados e recebem exposição privilegiada nos hipermercados, durante o evento anual “Mês da Terra”. Teria sido oportunidade interessante para os produtos originários do Clube dos Produtores, mas o parágrafo seguinte informa que os produtos destacados são da iniciativa Sustentabilidade de Ponta a Ponta, que destaca alguns produtos junto a grandes parceiros comerciais, como a Nestlé e a Unilever.

UR: AMBIENT

Frequência: 61

1. pg. 5, entrevista com o presidente

O Walmart Brasil está empenhado em ser uma empresa de alta performance com princípios operacionais bem definidos. Entre eles, destaca-se a liderança em questões sociais e ambientais,

Por diversas vezes nos três documentos analisados a empresa assinalou que é líder em responsabilidade socioambiental corporativa.

2. pg. 5, entrevista com o presidente
o cliente enxerga e valoriza o que fazemos como parte de nosso princípio de liderar em questões sociais e ambientais.

Além de repetir que é “líder”, a empresa (ou o presidente) afirma a opinião do público genericamente chamado de “o cliente”, sem qualquer embasamento ou pesquisa de opinião.

3. pg. 5, entrevista com o presidente
O setor industrial tem um impacto ambiental muito maior do que o varejo nas cadeias produtivas.

Atribui maior responsabilidade à indústria do que ao varejo em relação a impactos ambientais, sem fundamentação e sem reconhecer a influência que o varejo pode ter sobre toda a cadeia produtiva. Esse reconhecimento do impacto do varejo virá em outras afirmações ao longo do documento.

5. pg. 5, entrevista com o presidente
Quais as expectativas para o futuro e as ações que serão tomadas para diminuir os impactos socioambientais do Walmart?

Pergunta retórica, típica de entrevistas superficiais em revistas.

6. pg. 6 – Como construímos este relatório
Com um projeto editorial novo e leve, o Walmart Brasil publica seu Relatório Anual de Sustentabilidade com as informações referentes aos desempenhos econômico, social e ambiental de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012.

Projeto editorial novo e leve? O que isso significa, no contexto de um relatório de sustentabilidade? Para produzir um documento “leve”, foram omitidas informações importantes.

7. pg. 6 – Como construímos este relatório
Nesses dois momentos, os públicos avaliaram aspectos nas dimensões econômica, ambiental, de práticas trabalhistas, de direitos humanos, social e de responsabilidade pelo produto.

Explica a participação de stakeholders na definição de temas para o relatório por meio da construção de uma matriz de materialidade, de acordo com a orientação do GRI. Esse tipo de explicação (págs. 6 e 7) seria conveniente para a maior parte das informações do relatório, que, como será visto, não estão fundamentadas.

16. pg 23, Gestão da Sustentabilidade
Temas do Projeto pessoal para a Sustentabilidade (PPS) mostram como conceitos relacionados a consumo consciente e responsabilidade socioambiental podem ser adotados no dia a dia.

Infere-se do texto que o “Projeto pessoal para a Sustentabilidade” é um treinamento para funcionários.

18. pg 23, Gestão da Sustentabilidade

A avaliação dos impactos ambientais no Walmart busca avaliar oportunidades de melhoria para que as operações sejam mais eficientes e utilizem os recursos naturais de maneira mais racional.

“avaliação... busca avaliar” – texto mal redigido e sem conteúdo.

24. pg. 31, título Fornecedores

apenas 8% do impacto ambiental na cadeia de valor do Walmart é diretamente causado pelas atividades da empresa, segundo pesquisa feita em 2005 pela consultoria norte-americana Blue Sky.

Não explica a metodologia do estudo nem a fonte; poderia haver pelo menos um hiperlink para a página ou documento na Internet onde o público pudesse consultar o estudo.

25. pg. 31, título Fornecedores

a companhia monitora e analisa aspectos socioambientais com a mesma disciplina do gerenciamento comercial e financeiro, por meio de um plano de sustentabilidade discutido e estabelecido com o fornecedor (*Joint Sustainability Plan*).

O documento *Joint Sustainability Plan* não está disponível em português. De acordo com o entrevistado P7, não houve discussão do plano de sustentabilidade.

26. pg. 31, título Fornecedores

Na segunda edição do programa, por exemplo, 13 empresas (ao todo, já são 23 empresas participantes desde a primeira edição realizada em 2009) aceitaram e superaram o desafio de desenvolver um produto com menor impacto ambiental.

O programa Sustentabilidade de Ponta a Ponta tem 23 empresas participantes – todas com enorme faturamento e impacto socioeconômico no país. O potencial de benefícios desse programa é interessante, mas ele não se aplica a todos os produtos dessas empresas, e sim a um produto ou linha que possa servir de carro-chefe a uma bandeira de sustentabilidade dessas empresas – como se, já que o governo e a sociedade exigem maior compromisso socioambiental, as empresas decidissem fazer uma concessão a esses públicos e tratar alguns produtos com uma estratégia competitiva de diferenciação para ocupar o nicho de mercado que eles oferecem.

27. pg. 31, título Fornecedores

Os produtos de marca própria do Walmart são uma fonte importante para promover as mudanças de conceito na cadeia de valor, porque permitem a inovação em processos produtivos e a execução do compromisso com as boas práticas sociais e o cuidado ambiental.

Os produtos da marca própria Bompreço seriam boas oportunidades de engajamento de um número considerável de agricultores familiares como fornecedores locais. A relação desses agricultores com a rede varejista poderia incentivá-los ao desenvolvimento de práticas mais modernas de produção e gestão. O produto poderia ser entregue a granel nos centros de distribuição do Walmart, onde seriam embalados com a marca própria. Assim, a renda da transação ficaria na comunidade local e o feijão chegaria mais fresco aos consumidores. Mas não. O feijão Bompreço viaja três mil quilômetros desde a cooperativa que o produz, no Paraná, até a Paraíba. Os camponeses da

Borborema têm tradição no cultivo e consumo de feijão, mas não tem essa oportunidade de acesso ao mercado.

35. pg 36 – Fornecedores Locais

O Clube dos Produtores é um canal de comercialização por meio do qual os agricultores vendem seus produtos diretamente ao Walmart, formando uma parceria que agrega produtos de alta qualidade, em consonância com a legislação socioambiental aplicável e sem a necessidade de intermediários.

Essa unidade de contexto resume a proposta do CdP, mas não é desenvolvida em detalhes no documento.

UR: ECO

Frequência: 130

9. pg. 5 – Como construímos este relatório

Com um projeto editorial novo e leve, o Walmart Brasil publica seu Relatório Anual de Sustentabilidade com as informações referentes aos desempenhos econômico, social e ambiental de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012.

Já analisado

10. pg. 5 – Como construímos este relatório

Nesses dois momentos, os públicos avaliaram aspectos nas dimensões econômica, ambiental, de práticas trabalhistas, de direitos humanos, social e de responsabilidade pelo produto.

Já analisado

28. pág. 13, linha do tempo

2004 - Com a compra da rede Bompreço, no Nordeste, a empresa adquire 118 lojas.

Essa informação se relaciona não ao Clube dos Produtores, mas ao território da Borborema, onde a rede Bompreço atua desde sua fundação nos anos 1940. Não foi possível levantar quantas lojas da rede Bompreço existem na Borborema, pois incluiria não apenas os hipermercados Bompreço (que são dois) como diversos mercados de vizinhança sob outras bandeiras.

42. sobre funcionários

Na abertura de novas lojas, o Walmart prioriza a contratação de mão de obra local, com o intuito de permitir maior aproximação com a comunidade do entorno e contribuir para o desenvolvimento econômico local.

Prioriza a contratação de mão de obra local como contribuição ao desenvolvimento econômico? Quantos cargos de nível gerencial ou direção existem na Borborema, por exemplo? Funcionários de nível básico (carregadores, caixas, etc) ganham salários baixos no Brasil e possivelmente seu impacto na economia local é pequeno. Além disso, alegar a aproximação com a comunidade do entorno pode ter outra leitura – a economia em tempo e custo de transporte de funcionários.

61. pg 31

a empresa tem trabalhado para fortalecer canais de comunicação, ferramentas e projetos que façam os produtos comercializados nas lojas estarem alinhados à filosofia Preço Baixo Todo Dia, ao mesmo tempo em que utilizam racionalmente os recursos naturais e estimulam o crescimento socioeconômico das comunidades locais.

Não é verossímil essa afirmação, pois preço baixo implica em custo baixo, o que implica em baixa remuneração do agricultor familiar.

68. pg 36 – Fornecedores Locais

Com isso, a empresa atende às demandas de seus clientes por produtos característicos das diferentes regiões do Brasil, mantendo os padrões de qualidade e preços baixos associados à marca.

Produtos característicos de diferentes regiões do Brasil consistem em nichos de mercado, pouco compatíveis com preços baixos.

69. pg 36 – Fornecedores Locais

pelo acordo, o Walmart tem preferência na aquisição dos volumes disponíveis, desde que cumpram o padrão estabelecido nas especificações técnicas e sejam vendidos pelos preços praticados no mercado com base em produtos equivalentes.

Preços praticados no mercado: a chegada de um gigante do varejo acirra a concorrência, forçando para baixo os preços. Quem perde mais é o produtor rural, que vê seu trabalho desvalorizado. Além disso, “cumprir o padrão estabelecido” é uma avaliação subjetiva do encarregado de receber os produtos. Segundo o entrevistado P7, toda semana ele sofre perdas no volume de até 20% do que tenta entregar ao Walmart.

UR: INCLUS

Frequência: 09

Apenas uma ocorrência é válida.

5. pg 36 – Fornecedores Locais

Para 2013, o Clube dos Produtores receberá investimentos para treinamento com duração de dois anos, com o objetivo de promover a inclusão de pequenos produtores no Brasil.

Investimentos de quanto? Treinamento em que? Para quem? Quantas pessoas treinadas? Informações que seriam relevantes mas não estão divulgadas. Mais uma vez, o documento é propositadamente vago.

UR: RENDA

Frequência: 25

9. pg 36, Fornecedores Locais

A iniciativa também faz parte dos esforços do Walmart em contribuir para o programa Brasil sem Miséria, do governo federal, criado com o objetivo de elevar a renda e as condições de bem-estar da população, particularmente de famílias extremamente pobres não atendidas de forma integrada nos diversos programas governamentais.

Relaciona o Clube dos Produtores ao Programa Brasil sem Miséria, do governo federal. Critica o governo (famílias extremamente pobres não atendidas de forma integrada nos diversos programas governamentais) para destacar sua contribuição. Não explica de que forma a iniciativa pode beneficiar as famílias extremamente pobres. Pelo que se observou em campo no Borborema; pelo porte e perfil dos produtores elencados no Relatório do CdP; e pelo discurso de “inserir a agricultura familiar no agronegócio”, é mais coerente pensar no Clube dos Produtores como uma iniciativa para acesso aos mercados por parte de pequenas agroindústrias, ainda que de origem familiar, mas que tenham uma gestão mais profissional e mais orientada ao mercado, do que pelas famílias extremamente pobres que se motivam mais pela própria segurança alimentar do que pelas transações de mercado.

10. pg. 38, reportagem Agricultura Familiar

“Tivemos uma boa safra [2012/2013] e vimos o aumento da renda dos agricultores familiares, mas temos uma diversidade. O Nordeste concentra a maior pobreza rural do País e enfrenta problemas grandes”, avalia o secretário da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Valter Bianchini.

A reportagem sobre agricultura familiar se segue às páginas em que é divulgado o Programa Clube dos Produtores. O uso de um texto informativo escrito por terceiros confere “isenção” à empresa, ao mesmo tempo que justifica sua atuação junto ao público da reportagem. Mais ainda, o recurso de colocar argumentos no discurso de uma autoridade de governo (O Nordeste concentra a maior pobreza rural do País) valoriza a iniciativa da empresa.

11. pg 38, reportagem

160 milhões de reais por ano é o limite máximo de renda bruta para ser considerado um agricultor familiar pelo governo.

Informação equivocada. A renda bruta anual máxima de um agricultor familiar deve ser até 360 mil reais, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário²⁶. A informação se encontra numa reportagem assinada por terceiro, e distorce significativamente o perfil do público que pode ser beneficiado pelo CdP.

12. pg 39, reportagem

São 4 os critérios para determinar quem são eles: o 1º é ter renda bruta de até R\$ 160 mil por ano, por família, limite que permite acesso ao Pronaf, às linhas de crédito e aos programas de assistência técnica e social, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

Além da informação estar equivocada, contradiz outro trecho da mesma reportagem (UC 11 acima), o que demonstra falta de apuração dos dados por parte do autor do texto e falta de revisão de conteúdo por parte da empresa.

²⁶ Fonte: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf> Acesso em 12/12/13.

1. Pg 5, mensagem do presidente

Nossas práticas, sem dúvida alguma, estão sendo cada vez mais aprimoradas – e mesmo revisadas em algumas frentes – para garantir o atingimento das metas no curto, médio e longo prazos. Isso inclui ainda todas as iniciativas relativas à responsabilidade social e investimento social privado com forte impacto nas comunidades onde estamos presentes.

Um relatório de sustentabilidade deve ser claro e trazer informações passíveis de comprovação para que o leitor possa avaliar por si próprio o desempenho socioambiental da corporação. Colocar um texto de introdução ao relatório em formato de mensagem do presidente do Walmart Brasil possibilita à empresa emitir juízo de valor sobre suas ações. Dizer peremptoriamente que “nossas práticas estão sendo aprimoradas, sem dúvida alguma”, e incluir a RSE nesse contexto, sem detalhar os fundamentos dessa declaração, é assegurar um dogma.

4. pg 11, sobre o Walmart

A estratégia de atuação e a governança do Walmart no Brasil cabem ao presidente e aos 11 vice-presidentes, que têm autonomia para adaptar as diretrizes globais da empresa ao cenário nacional, incluindo decisões relacionadas à gestão do negócio, da sustentabilidade e das ações de responsabilidade social.

Mesmo comentário da UC anterior.

12. pg 31, título Fornecedores

Estímulo a pequenos produtores e extensão da atuação responsável são algumas das práticas para garantir alimentos saudáveis e seguros

A unidade de contexto é o subtítulo da página, mas o que significa “extensão da atuação responsável”? Na enumeração das práticas para garantir alimentos saudáveis e seguros, poderia ter sido destacado o cumprimento de normas da vigilância sanitária – mesmo que fosse apenas a lista de normas cumpridas e exigidas dos fornecedores de produtos perecíveis.

Em 142 ocorrências da unidade de registro “soci”, apenas duas foram consideradas relevantes para o estudo de caso.

39. pg. 36 – Fornecedores Locais

Com isso, a empresa atende às demandas de seus clientes por produtos característicos das diferentes regiões do Brasil, mantendo os padrões de qualidade e preços baixos associados à marca.

A literatura sobre estratégia competitiva relata que preço baixo e produto diferenciado são atributos incompatíveis. Mas o que se depreende dessa UC é que os produtos regionais são tratados como nichos de mercado (estratégia de diferenciação), e a empresa conseguiria a proeza de manter os preços baixos.

40. pg. 36 – Fornecedores Locais

O Clube dos Produtores é um canal de comercialização por meio do qual os agricultores vendem seus produtos diretamente ao Walmart, formando uma parceria que agrega produtos de alta qualidade, em consonância com a legislação socioambiental aplicável e sem a necessidade de intermediários.

Essa unidade de contexto resume a proposta do CdP, mas não é desenvolvida em detalhes no documento.

UR: CLUBE DOS PRODUTORES

Frequência: 10

Apenas nesse documento 2 (Relatório de Sustentabilidade) foi utilizada a unidade de registro “Clube dos Produtores”. Há dez ocorrências dela, e todas foram analisadas.

1. pág. 13 - linha do tempo - 2002:

Nasce o Clube dos Produtores, criado pelo Sonae, grupo adquirido pelo Walmart posteriormente.

O documento cita Sonae mas não informa o que é. Na Internet foi possível encontrar o site dessa empresa²⁷, que na verdade é um grupo transnacional com atuação diversificada entre varejo e telecomunicações. Essa informação revela que o programa Clube dos Produtores não é uma iniciativa original do Walmart Brasil. No relatório específico do programa não é citada a origem do mesmo.

2. pág. 36 - título Fornecedores Locais:

O Clube dos Produtores, que completou dez anos de existência em 2012, é um exemplo de como essa estratégia é executada, ampliando o acesso de pequenos e médios fornecedores ao segmento de varejo.

A estratégia citada na UR se refere à dupla vantagem de oferecer um produto diferenciado a preço baixo – o que, já foi visto, não é economicamente viável.

3. pág. 36 - título Fornecedores Locais

Em 2012, produtos como farinha de mandioca, mel e castanha provenientes do Clube dos Produtores foram adicionados ao mix de produtos das lojas.

Farinha de mandioca é um alimento característico da cultura brasileira. A mandioca é amplamente cultivada em todas as regiões do país, e principalmente em pequenas roças, de agricultores familiares. Por que apenas em 2012 esse produto foi inserido no Clube dos Produtores? Um relatório de sustentabilidade mais detalhada traria essa informação, por exemplo, e outras como a quantidade de famílias produtoras e a sua localização por estado.

4. pág. 36 - título Fornecedores Locais:

O Clube dos Produtores é um canal de comercialização por meio do qual os agricultores vendem seus produtos diretamente ao Walmart, formando uma parceria que agrega produtos de alta qualidade, em consonância com a legislação socioambiental aplicável e sem a necessidade de intermediários.

Já analisado (pág. 104).

²⁷ Disponível em <http://www.sonae.pt/pt/sonae/mensagem-do-ceo/>. Acesso em 28 de janeiro de 2014.

5. pág. 36

Em contrapartida, os produtores participantes do clube desfrutaram de vantagens, como prazos de pagamentos diferenciados e a possibilidade de antecipação de crédito.

Já analisado (pág. 104).

6. pág. 36

Em 2012, o Clube dos Produtores já abrangia 12 estados brasileiros e beneficiava cerca de 10,5 mil famílias de agricultores.

Já analisado (pág. 91), mas cabe lembrar: o total de 10,5 mil famílias contradiz o relatório específico do programa, que informa 9,5 mil. Ambos os relatórios referem-se ao mesmo ano-base (2012).

7. pág. 36

Para 2013, o Clube dos Produtores receberá investimentos para treinamento com duração de dois anos, com o objetivo de promover a inclusão de pequenos produtores no Brasil.

Qual o valor dos investimentos? Qual o conteúdo do treinamento? Quem é o público-alvo, produtores ou funcionários?

8. pág. 37, título:

Estados de atuação do Clube dos produtores

Análise não se aplica, pois a UR é apenas um título.

9. pág. 37, aspas:

Entramos para o Clube e não paramos mais de crescer. Hoje, já empregamos quase 30 pessoas. - Evandro Andreazza, da Forno Velho, indústria de doces e geleias (Caxias do Sul - RS)

O recurso das aspas (dar voz a um personagem/entrevistado) é útil para legitimar o discurso.

10. pág. 37, aspas:

O selo do Clube me deu volume de vendas, estabilidade e gôndola. Crescemos 33% em menos de um ano. - Fernando Yoshiro Neguishi, produtor de cogumelos da marca Aica (Mogi das Cruzes - SP)

É possível que esse texto seja uma citação literal do agricultor, mas a palavra "gôndola" é amplamente utilizada no jargão dos profissionais do varejo, muito mais do que no dos produtores rurais.

23. Pág. 28, subtítulo da página
Responsabilidade ambiental

Segunda ocorrência da palavra no sentido de “ambiente natural”; por enquanto é apenas um subtítulo.

24. Pág. 28, primeiro parágrafo
Somos comprometidos com a proteção ambiental e preservação de nossos recursos naturais.

Informa ao funcionário que a empresa tem um compromisso com a proteção ambiental. Até aqui, não deu exemplos do que seja, na prática, esse compromisso.

25. Pág. 28, primeiro parágrafo
somos responsáveis por agir em conformidade com todas as regulamentações e leis ambientais aplicáveis.

Menciona a legislação ambiental e o princípio de compliance (cumprimento da legislação), que é o nível mais elementar de RSE, pois cumprir a lei é obrigação da empresa, e não benefício da sociedade.

26. Pág. 28, primeiro parágrafo
Essa responsabilidade é um dos alicerces de nosso compromisso de sustentabilidade ambiental.

As ocorrências 24, 25 e 26 são três períodos de um parágrafo e formam uma tautologia. Citando-as:

Somos comprometidos com a proteção ambiental e preservação de nossos recursos naturais. Também somos responsáveis por agir em conformidade com todas as regulamentações e leis ambientais aplicáveis. Essa responsabilidade é um dos alicerces de nosso compromisso de sustentabilidade ambiental.

A única informação objetiva do parágrafo é que a empresa se compromete a cumprir a lei.

27. Pág. 28, segundo parágrafo
Nossa política é conduzir nossos negócios de forma ética e socialmente responsável, protegendo o meio ambiente para nossos associados, clientes, comunidades em que atuamos e para as gerações futuras.

Os dois parágrafos da pág 28 sob o subtítulo Responsabilidade ambiental contem as ocorrências 24 a 27 da unidade de registro “ambiente”, mas não trazem nenhuma informação concreta aos funcionários sobre o que seria, na prática, o compromisso de sustentabilidade ambiental da empresa, nem mesmo qualificando o cumprimento da legislação ambiental sob a forma de regras objetivas de atuação dos funcionários. Exemplos simples seriam reduzir o consumo de papel, separar o lixo e apagar as luzes ao sair de uma sala – atitudes que poderiam ser exigidas dos funcionários.

UR: ECO

Frequência: 26

14. Pág. 19

A seleção de fornecedores deve ser feita com base em critérios objetivos, incluindo idoneidade, integridade, qualidade, preço, entrega, cumprimento de prazos, aceitação do produto, manutenção de fontes adequadas de suprimento e aderência às práticas e aos procedimentos de compra do Walmart Brasil.

Não se aplica porque a ocorrência (**preço**) não está relacionada à UC; mas o texto indica alguns critérios para a seleção de fornecedores, que talvez sejam aplicáveis ao Clube dos Produtores. Não foi possível confirmar esses critérios junto à empresa.

UR: INCLUS

Frequência: 02

Pág 13 e 33, o termo “inclus” consta na palavra “inclusive”. Não se aplica.

UR: RENDA

Frequência: 0

UR: RESPONS

Frequência: 42

4. Pág. 3, declaração do CEO da empresa

Os valores que nos destacam – respeito pelo indivíduo, atendimento ao cliente e busca pela excelência – fazem parte do alicerce composto por integridade e responsabilidade.

Menciona “responsabilidade” como um alicerce da empresa. A frase é vazia

26. pág. 20

tais produtos são utilizados pelo Instituto Walmart Brasil em iniciativas de responsabilidade social.

Informa que a destinação de produtos recebidos como presentes são utilizados em RSE; nenhuma relação com o CdP.

32. pág. 27

Somos comprometidos a agir totalmente em conformidade com todas as leis contra a lavagem de dinheiro aplicáveis em todo o mundo. Isso é nossa responsabilidade.

Não se aplica – mas a empresa reforça sempre que possível o esforço de cumprimento da legislação (*compliance*).

35. Pág. 28, título da seção

Responsabilidade ambiental, saúde e segurança no local de trabalho

Primeira ocorrência diretamente ligada à RSE no documento – mas é apenas um título.

36. Pág. 28, subtítulo da seção

Responsabilidade ambiental

Segunda ocorrência válida –um subtítulo.

37. pág. 28

Também somos responsáveis por agir em conformidade com todas as regulamentações e leis ambientais aplicáveis.

Novamente reforça a obrigação de cumprir a lei (nível elementar de RSE).

38. pág. 28

Essa responsabilidade é um dos alicerces de nosso compromisso de sustentabilidade ambiental.

Continuação da ocorrência anterior; juntas formam uma tautologia.

39. pág. 28

Nossa política é conduzir nossos negócios de forma ética e socialmente responsável,

Frase vaga, que não orienta a aplicação prática do princípio de responsabilidade social.

UR: SOCI

Frequência: 112

71. Pág 19, título “Relacionamento pessoal com fornecedores”

O Walmart Brasil orienta os associados a não terem relacionamentos sociais ou de qualquer outro tipo com fornecedores, caso esse relacionamento dê a impressão de que influências comerciais possam ser geradas.

Orientação para relações comerciais impessoais – convenientes para grandes empresas, mas nem sempre adequadas aos pequenos produtores.

78. Pág. 20 – orientação quanto a presentes recebidos

tais produtos [recebidos como presentes] são utilizados pelo Instituto Walmart Brasil em iniciativas de responsabilidade social.

Menciona que existem iniciativas de RSE.

94. Pág. 28 – sobre RSE

Nossa política é conduzir nossos negócios de forma ética e socialmente responsável.

O documento informa o que deveria ser óbvio – que a empresa deve ser ética e responsável pelo seu impacto na sociedade.

4.5 Destaques da Análise de Conteúdo

Os destaques abaixo ilustram alguns dos achados da pesquisa que contribuíram para as considerações finais.

1) No Relatório do Clube dos Produtores (documento 1) o prefixo “soci” esteve mais vezes relacionado à palavra associado (que, no jargão da empresa, significa o fornecedor) do que a questões sociais. Nenhuma das afirmações do documento 1 foi confirmada pelo

(único) agricultor “associado” do Clube encontrado no trabalho de campo na Borborema. Depois da pesquisa de campo, foi feito novo contato com a empresa, com o objetivo de esclarecer algumas questões, como: (vide anexo V). Esse contato foi encaminhado por correio expresso (sedex) para a diretora de sustentabilidade. A resposta veio por *email*, da coordenadora de comunicação externa (anexo V). Só esse atendimento já demonstra que a empresa parece não se importar com *stakeholders* externos.

2) O documento 2 - Relatório de Sustentabilidade 2013 refere-se ao exercício anterior (2012) e está estruturado em três grandes capítulos: Walmart, Fornecedores e Sociedade. A pág. 6 do relatório tem o título “Como Construimos o Relatório” e traz a matriz de materialidade (figura 20) para apresentar os temas mais importantes que deveriam constar do relatório. A construção da matriz foi feita a partir de um encontro presencial e de entrevistas. O texto que a acompanha resume a metodologia de engajamento com *stakeholders* – ponto crucial nas diretrizes GRI. Esse aspecto é importante, mas a matriz de materialidade pode não refletir os temas considerados relevantes para alguns públicos. Além disso, quais categorias de *stakeholders* participaram do encontro presencial? Apenas clientes e funcionários, como citados no texto? E como confiar que as pessoas saibam fazer escolhas sem estarem suficientemente informadas? Em todo caso, a matriz de materialidade imprime ao relatório uma aura de conhecimento perito (Giddens, 1991), desde já impondo uma distância entre o profissional de *marketing* e/ou RSE e/ou sustentabilidade e, do outro lado, os leigos – os consumidores, a sociedade como um todo.

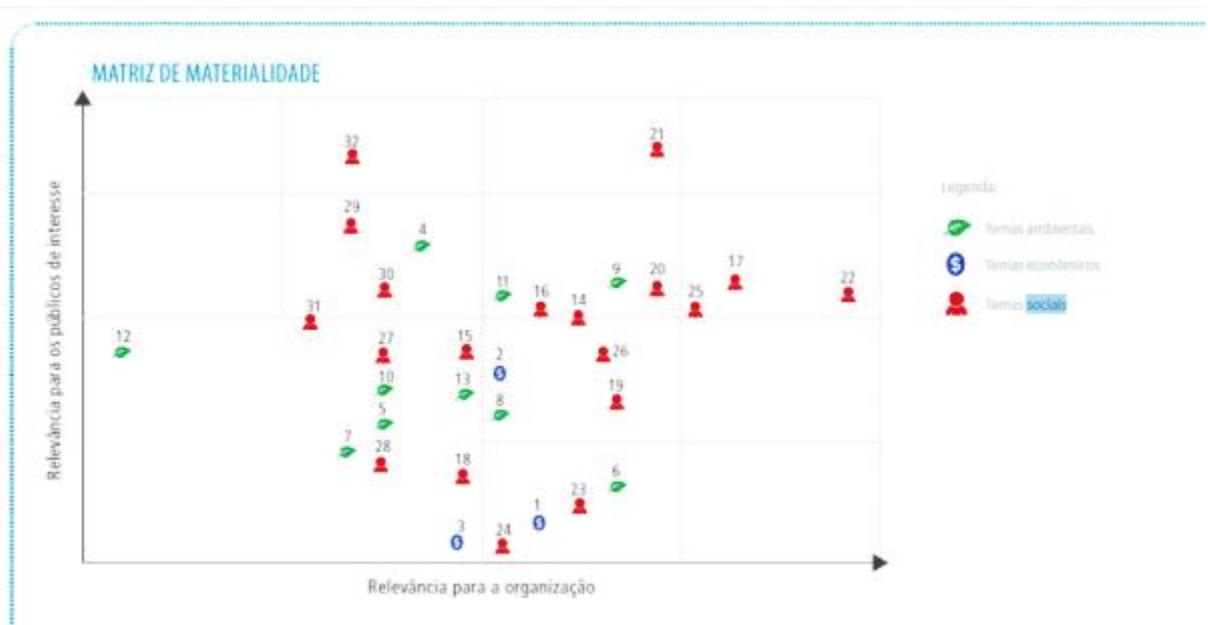


Figura 20 – Matriz de Materialidade. Fonte: Walmart, 2013, pg. 6.

3) A capa do Relatório de Sustentabilidade 2013 estampa uma cesta de frutas, legumes e verduras (FLV). Embora estes alimentos sejam responsáveis por levar as pessoas com mais frequência aos supermercados – porque são perecíveis – a parcela deles no valor de vendas é bem menor do que outras seções em que o Walmart atua com maior competitividade, como eletrônicos e vestuário. Por outro lado, o imaginário popular ainda associa fazer compras a adquirir alimentos perecíveis. Então, o preço dos alimentos é um diferencial para a escolha do supermercado – é nisso que a empresa aposta com sua “filosofia” do Preço Baixo Todo Dia.

4) O Clube dos Produtores se propõe a utilizar um selo que permite ao consumidor saber que aqueles produtos são procedentes de pequenos produtores por meio de uma iniciativa de RSE da empresa. As figuras 21 e 22 mostram a sinalização do Clube dos Produtores no supermercado Hiper Bompreço Cabedelo, em João Pessoa, capital da Paraíba. Realmente a seção de hortifruti é bem sinalizada com banners do CdP, mas o único produto encontrado que tinha o selo foi um mel orgânico proveniente de outro estado (figura 22). Na seção de verduras (“folhagens”) não havia qualquer indicação do CdP (figura 23), nem nas embalagens das verduras fornecidas pelo entrevistado P7. Este informou que o custo das suas embalagens é da sua empresa, e como as vendas do Walmart somam cerca de 25% do total, ele prefere não utilizar o selo na embalagem.



Figuras 21a e 21b – Sinalização do Clube dos Produtores. João Pessoa, 02 de agosto de 2013. Foto: Cynthia Sims.



Figura 22 – Produto do Clube dos Produtores em prateleira do Hiper Bompreço Cabedelo. João Pessoa, 02 de agosto de 2013. Foto: Cynthia Sims.



Figura 23 – Verduras do Clube dos Produtores em prateleira do Hiper Bompreço Cabedelo. João Pessoa, 02 de agosto de 2013. Foto: Cynthia Sims.

5) O relatório de sustentabilidade da empresa é aceito pelo GRI – Global Reporting Initiative (WALMART, 2012, pg. 58), mas adota uma linguagem publicitária e é uma peça de *marketing* como qualquer outra. Não segue modelos já consagrados e praticados por outras empresas de grande porte, e o mais grave: admite que não houve auditoria externa para os dados do documento:

Os fatos e dados relatados no documento foram apurados e verificados pelas áreas da empresa. Não há política para a verificação externa das informações. Apenas as demonstrações financeiras do Instituto Walmart, disponíveis em http://iwm.org.br/arquivos/b/bal/balanco/834_DFInsitutoWalmart2012pdf.pdf, foram auditadas.”(WALMART, 2013, p. 60, grifo nosso)

A título de exemplo, o anexo VII traz algumas páginas destacadas dos relatórios de sustentabilidade sobre o ano de 2012 publicados pela Petrobrás, uma corporação de reconhecida excelência. As primeiras três páginas do relatório apresentam informações relevantes sobre a empresa: declarações de perfil, missão, visão e valores da organização; um interessante resumo operacional com as medidas adequadas para cada atividade – km², ton, R\$, etc). Há indicadores de desempenho socioambiental e informações financeiras consolidadas para o ano de 2012. A empresa declara que seu relatório segue a orientação do GRI e realiza verificação externa por parte da *Price Waterhouse Coopers*, uma respeitada auditoria internacional. O próprio volume do documento – 192 páginas – já demonstra um detalhamento de informações muito superior ao do Walmart - 64 páginas.

Também foi consultado o relatório de sustentabilidade do Grupo Pão-de-Açúcar, o maior concorrente do Walmart e também o maior varejista do país, agora sob controle de um grupo empresarial francês. No relatório (anexo VIII) há uma tabela com seus principais indicadores de desempenho (p. 5). A empresa informa que segue o modelo GRI e que “a auditoria de dados não financeiros foi realizada pela BDO RCS Auditores Independentes SS, com base nos requisitos da norma AA 1000/2005 (engajamento das partes interessadas)” (Grupo Pão de Açucar, 2013, p. 7).

Da análise de conteúdo dos documentos publicados pelo grupo Walmart pode-se caracterizar a empresa numa escala de *greenwashing* proposta por Horiuchi et al (2009). A partir de outros casos de *greenwashing*, os autores identificaram alguns critérios importantes e recorrentes na comunicação empresarial, como o uso de uma linguagem fantasiosa, sem significados claros, (por exemplo, o termo “*eco-friendly*”); e o uso de imagens sugestivas (exemplo: a logomarca da British Petroleum em forma de uma flor verde). Para os autores, é possível situar um produto de comunicação numa escala de pertinência ao *greenwashing*, conforme a figura 20. A posição de uma corporação em um dos quadrantes depende da efetividade da sua comunicação e do valor intrínseco dos seus esforços de melhoria do desempenho socioambiental. No quadro, o eixo vertical refere-se ao impacto das ações da

empresa, enquanto o eixo horizontal refere-se à comunicação. Os autores são categóricos: “Se a iniciativa [socioambiental] é uma porção pequena dos esforços que a empresa faz pela sua reputação, não se preocupe em avançar para os próximos passos. Se não passa dessa etapa, seu esforço é *greenwash*”. (HORIUCHI et al, 2009, pg. 26)



Figura 24 - Quadrantes da Comunicação Empresarial Socioambiental (adaptado de Horiuchi et al, 2009).

De acordo com a análise de conteúdo, infere-se que as declarações do Walmart sobre o Programa Clube dos Produtores são imprecisas e não estão passíveis de verificação pelo público. O próprio fato de ter “reportagens” dentro de um documento institucional (relatório de sustentabilidade) já indica o quanto de “jornalística” e superficial é a informação divulgada pela empresa. O apoio nos argumentos de especialistas é outro artifício para legitimar a visão de mundo da corporação.

Contactada diversas vezes ao longo da pesquisa, a empresa sempre se recusou a prestar esclarecimentos adicionais sobre o Programa (anexo III). Portanto, de posse apenas das informações públicas, **conclui-se que a comunicação do Clube dos Produtores é, no mínimo, sem substância**. O “diagnóstico” de Horiuchi et al. (2009) para esse quadrante é o seguinte:

À primeira vista, estas empresas parecem estar fazendo um bom trabalho e fornecendo dados sobre o que dizem. Contudo, um mergulho mais fundo mostra que a companhia não merece tanto crédito quanto parece. Ela pode estar fazendo *lobby* contra as próprias políticas ambientais que diz defender, ou pode estar colocando mais recursos na comunicação do que nas iniciativas relatadas. Falsos esforços serão eventualmente descobertos à medida que o público se torna mais educado e sensível ao *greenwashing*, e é apenas uma questão de tempo até que essas empresas caiam no quadrante “ruídos de *greenwashing*” (HORIUCHI et al, 2009, p. 4, tradução livre).

Segundo BUENO (2009), a imprecisão na comunicação não é um problema exclusivo dessa empresa:

A comunicação empresarial mantém-se refém de uma velha filosofia de gestão que ainda não conseguiu romper as amarras do controle, da censura e da autocensura e, apesar do discurso, continua não ética, não transparente, não democrática, equivocadamente avessa ao debate e ao diálogo (Bueno, 2009, p. VIII).

Para Horiuchi et al (2009), uma das formas de melhorar uma comunicação “sem substância” seria engajar os *stakeholders* na avaliação das iniciativas socioambientais da empresa; eles indicam o caminho para uma comunicação mais acurada. Mas, no caso de um gigante do varejo como o Walmart, esse engajamento de *stakeholders* é difícil de realizar, pois em que escala se deve selecioná-los? Global, nacional, local? A solução não é tão simples, e deve ser coerente com a estratégia competitiva da empresa, pois esta é que, no fim das contas, levará aos resultados sustentáveis a longo prazo. Para o relatório brasileiro a empresa informa haver engajado *stakeholders* num encontro presencial para definir os temas do relatório – que causa a sensação de haver participação mas que, no fim das contas, é mera formalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema do acesso aos mercados por parte da agricultura familiar de pequena escala necessitou, neste estudo de caso, de conceitos como condição camponesa, regime alimentar, cadeia produtiva, sistema alimentar, reciprocidade, poder de barganha, estratégia competitiva e responsabilidade socioambiental empresarial, entre outros. O objetivo era compreender de que forma o programa Clube dos Produtores, da empresa Walmart, atingia o seu público-alvo, os agricultores da Borborema, com impacto positivo perceptível para eles. Num desdobramento disso, buscou-se enquadrar a comunicação do Walmart sobre este programa em termos de acurácia e efetividade.

As grandes redes de varejo e o território camponês são antagonistas nas relações de mercado. Enquanto para o varejo a estratégia competitiva do menor preço é o que dará vantagem em relação às feiras e mercadinhos, para o produtor de pequena escala a sua melhor remuneração resultará de uma estratégia de diferenciação do seu produto.

Além disso, para os agricultores da Borborema a produção se baseia na diversidade e no enriquecimento da cultura alimentar e do capital social; para o varejo, é necessária a especialização produtiva do agricultor e o menor preço para produtos uniformes e com durabilidade artificialmente ampliada pelos aditivos. Agronegócio e varejo global são parceiros financeiros. Como tal, excluem os camponeses; esses não ganham uma fatia do bolo.

Para o movimento de resistência camponesa no agreste da Paraíba, a disputa pelo projeto agroecológico envolve uma gama de valores que vai além do valor de mercado do produto orgânico. No entanto, os valores de reciprocidade só se imprimem nos alimentos se for possível a relação direta entre produtor e consumidor – espaço privilegiado de relações humanas - fora do alcance das grandes redes de varejo. A diversidade de estratégias de comercialização adotadas pelos entrevistados varia num espectro de menor a maior inserção no mercado, mas a importância das feiras foi destacada por todos. Ainda que as feiras, pela transação direta, possibilitem maior lucro, eles apresentaram outros valores associados a esse espaço. Compartilhar conhecimentos, encontrar os amigos, vender e comprar alimentos saudáveis a preços justos - essa multifuncionalidade das feiras agroecológicas é o que constitui o verdadeiro “Clube dos Produtores” no território da Borborema.

O Polo Sindical da Borborema tem na agroecologia a bandeira do seu projeto de desenvolvimento territorial. Esse projeto aposta em circuitos mais curtos de produção e consumo. Retomando os conceitos de SIAL e reciprocidade, foi possível constatar, na Borborema dos dias de hoje, um sistema alimentar agroecológico e camponês que deriva de

uma dinâmica **histórica** de relações interpessoais. A reciprocidade foi percebida entre os agricultores, mas também a desconfiança. De todo modo, essa dinâmica permitiu a construção de um projeto de desenvolvimento que mobiliza o capital social do território e beneficia mesmo aqueles produtores que não se envolvem com as organizações camponesas.

* * *

O Clube dos Produtores surgiu no Rio Grande do Sul como iniciativa do grupo de varejo Sonae, que foi posteriormente adquirido pelo Walmart. Para fazer parte do CdP, é possível que o agricultor familiar deva ter um perfil de microempresário rural ou, como dizem os relatórios, estar “integrado ao agronegócio”. Não foi possível encontrar referências sobre a atuação do Instituto Walmart, braço da empresa voltado para RSE, junto ao Clube dos Produtores.

É claro que não se pode tirar conclusões gerais sobre o programa a partir da opinião de um único entrevistado que é participante/fornecedor da empresa. Contudo, pelo teor dos documentos escrutinados, é possível que o Walmart trate o Clube dos Produtores como um projeto residual, já que ele não foi enfatizado nas seções sobre Fornecedores nem na de RSE do Relatório de Sustentabilidade. O seu relatório específico não traz informações relevantes além das que estão disponíveis no Relatório de Sustentabilidade.

* * *

Buscou-se demonstrar que empresa Walmart mobiliza ou instrumentaliza valores éticos sob uma lógica aparente de reciprocidade, apenas para sua estratégia de *marketing*; e finalmente revelando-se a serviço da troca mercantil e do lucro. Esse mascaramento ideológico das transações econômicas é típico de organizações como Sebrae e Instituto Ethos, à cuja Plataforma por uma Economia Verde, Inclusiva e Responsável (2011) o Walmart se associou desde o início.

Por outro lado, o território da Borborema construiu circuitos autênticos de reciprocidade que ampliam o enraizamento socioambiental do território. Ilustre-se: no segundo capítulo foi descrito o território, composto de pequenos municípios de tradição camponesa a meio caminho entre sertão e litoral; o agreste paraibano abastece o estado há pelo menos duzentos anos. Foi dito que o bioma caatinga exige um manejo constante e é largamente habitado por populações camponesas. Essa condição socioambiental permitiu a emergência de sistemas agroecológicos saudáveis, que suprem de alimentos a região e

mantem a vitalidade das feiras livres. Ao mesmo tempo que o território se beneficia da proximidade com Campina Grande, os 20 municípios que a orbitam podem manter algumas características que já se extinguiram na metrópole - como as relações de reciprocidade.

Campina Grande cresce a olhos vistos. Bairros luxuosos estão pipocando, universidades se desenvolvendo, informática e agroecologia são duas forças do conhecimento local. Um polo tecnológico cuja renda média é quase o dobro das cidades vizinhas, liderando o crescimento econômico da região. Todas as grandes redes de varejo estão lá. Na zona rural, os produtores continuam pobres. E vários entrevistados reclamaram da insegurança: pessoas encarceradas por bandidos nos seus sítios, furtos e roubos, tráfico de drogas, um cenário de violência que acompanha a má distribuição da riqueza, talvez.

Se a classe média urbana de Campina Grande se orgulhar das raízes camponesas do território, a resistência camponesa poderá crescer como uma alternativa de organização social favorável a uma economia mais solidária. Porque, talvez, o manejo agroecológico do território da Borborema seja um recurso comum, um saber local que conecta os produtores de alimentos e demais moradores. E que se tornará mais importante à medida que se agravem os efeitos do aquecimento global, já que o território é suscetível à desertificação.

Como se pode assegurar que as corporações prestem contas das suas ações à sociedade? Movimentos de consumidores cidadãos são sempre políticos; desde o boicote dos ônibus em Montgomery liderado por Rosa Parks em 1955 até o movimento antiglobalização em Seattle, 1995, e a falência do MacDonalds na Bolívia em 2002; inúmeros casos ilustram a opção por uma vida menos dependente do mercado e mais autônoma, solidária, “glocal”. O consumo consciente – principalmente dos alimentos – pode mostrar ao mercado como se deve conectar pessoas por meio de transações econômicas que sejam um meio para se atingir maior bem-estar, e não um fim em si mesmas. Há outras moedas e outras relações, gratuitas, amorosas, fraternas. O projeto agroecológico da Borborema tem sua validade a partir dessa visão de mundo que prioriza os seres humanos, mantendo os mercados a serviço da sociedade, e não o inverso.

Em outros centros urbanos, as feiras agroecológicas são também um movimento de resistência? Basta trazer a relação de compra de venda de alimentos para escalas menores, eliminando intermediários, encurtando a cadeia produtiva agroecológica? Outros podem investigar. O que se depreende deste estudo é que a comunicação empresarial continua distante da ética. E que o alcance do varejo global pode ser limitado quando outros valores prevalecem na sociedade, mantendo alternativas sustentáveis de produção e distribuição de alimentos.

O Walmart aposta na estratégia competitiva da liderança em custos; os produtores agroecológicos apostam na estratégia de enfoque na diferenciação dos produtos – no caso, os alimentos agroecológicos. Como é possível estabelecer uma relação ganha-ganha, de

benefício mútuo entre esses parceiros, se o primeiro força os preços para baixo, e o segundo força para cima? Essa é a primeira contradição da lógica de mercado assumida pelo Walmart face aos produtores agroecológicos. A maioria deles tem uma produção de pequena escala e se utiliza de tecnologias sociais compensando a falta de outros recursos, como o financeiro, o solo e a água disponíveis. Eles não tem renda para fazer face a grandes projetos de infraestrutura em suas propriedades. Muitos sequer podem construir um pequeno alpendre em sua casa. Para estes, típicos beneficiários do Plano Brasil sem Miséria, comercializar com um gigante do varejo é um delírio, algo impossível de se realizar.

A segunda contradição do Clube dos Produtores é o fato de construir uma imagem corporativa a partir da noção de *compliance* – o cumprimento de obrigações legais tais como pagamento de tributos e respeito às normas ambientais. A empresa divulga o Clube dos Produtores como se fosse um benefício extra. Ela segue uma estratégia de promover seus projetos de RSE para manter vívida e positiva a imagem corporativa. Porém, a impossibilidade de confirmar informações sobre um programa de RSE do porte do Clube dos Produtores, que alega beneficiar quase 10 mil famílias, levou a concluir que **a comunicação empresarial do Walmart conduz a uma imagem que é no mínimo superficial, estetizada e sem substância.**

A análise de conteúdo dos documentos do Walmart a respeito do programa Clube dos Produtores revelou que as informações são imprecisas e sem comprovação. Mas um preceito fundamental da comunicação socioambiental, previsto na norma ISO 14063 (2006), é que as alegações devem ser passíveis de verificação por auditoria externa ou mesmo por qualquer *stakeholder*. Mais ainda: qualquer cidadão, ou o Ministério Público, pode questionar a informação sobre uma corporação que responde por cerca de 10% das vendas do varejo no Brasil²⁸. As diretrizes GRI (2011), que endossam o relatório do Walmart – também recomendam expressamente que a empresa documente a metodologia que utilizou para elaborar seu relatório.

É de interesse de toda a sociedade que se possa esclarecer boatos e manchas na reputação de uma empresa. Houvesse sido comprovada a má-fé, a comunicação do Walmart passaria do quadrante 2 – sem substância – ao 4 – *greenwashing*. Mas não foi. Escusar-se de responder é um artifício para não se comprometer. No julgamento da área de comunicação do Walmart, atender algumas perguntas de uma pesquisa de Mestrado no Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília foi apenas considerado “impossível”, sem mais explicações.

O *greenwashing* evita que os consumidores compreendam os impactos de suas decisões de compra, à medida que lutam para distinguir entre denúncias válidas ou não.

²⁸ Dados do anuário Exame – Maiores e Melhores – informam que, juntas, as três maiores redes de varejo do país (Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart) detem 45% do mercado.

Conclui-se que o Walmart elabora uma comunicação sem substância e que pode deseducar os consumidores, sobretudo nos circuitos mais longos, como é o caso da viagem dos feijões. Os consumidores de São Paulo podem estar sendo iludidos quanto aos reais benefícios socioambientais que a empresa alega promover em outras plagas tão distantes que fica impossível confirmar as informações. Parece que a comunicação externa do Walmart funciona de maneira convencional, defasada já pelas novas tecnologias e pela sociedade em rede.

A comunicação do Walmart sobre o Clube dos Produtores não é a forma mais grave do *greenwashing*, mas já deturpa suficientemente a visão do consumidor. Um espelho que deforma, que maquia a empresa, que não fornece evidências do que diz. Um clube, no discurso. Um clube maquiado.

O varejo global lidera a cadeia produtiva de alimentos, impondo efeitos à montante (tanto ao agronegócio quanto à agricultura familiar) e à jusante (criando e reconfigurando a demanda), e se beneficia das características predominantes de ambos os modelos de produção: a comida de lugar nenhum, com preços mais baixos para venda em larga escala, e o alimento agroecológico como nicho de mercado para consumidores exigentes e que podem pagar mais caro. Esse varejo tende a perpetuar seu domínio, aliado aos maiores grupos financeiros do planeta, se não houver um significativo investimento público em práticas agroecológicas e na disseminação de informações aos consumidores para que possam orientar suas escolhas em direção a um consumo mais sustentável.

O impacto do crescimento econômico depende do modo como os seus frutos são aproveitados pela sociedade. Empresas que simulem benefícios sociais não fazem mais do que acelerar o consumo desenfreado, a desigualdade e a degradação ambiental. Outras que adotem uma gestão orientada para a responsabilidade socioambiental poderão realmente oferecer benefícios sustentáveis ao planeta que nos abriga e, por enquanto, é o único que temos para viver.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Responsabilidade socioambiental: as empresas no meio ambiente, o meio ambiente nas empresas. In: VEIGA, José Eli da (org). **Economia Socioambiental**. São Paulo, Editora SENAC, 2010.

ALTIERI, Miguel. **Agroecologia: bases científicas para uma agricultura sustentável**. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2012.

AMBROSINI, Larissa Bueno; FILIPPI, Eduardo Ernesto; MIGUEL, Lovois de Andrade. SIAL: análise da produção agroalimentar a partir de um aporte territorialista e multidisciplinar. **Revista IDeAS**, v. 2, n. 1, p. 6-31, jan.-jun. 2008.

ASHLEY, Patricia Almeida (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo, Saraiva, 2005.

BAILEY, Robert. **Crescendo para um futuro melhor**. Oxford: Oxfam Internacional, 2011.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRASIL. **Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990** - Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, 1990.

BRASIL. **Lei Nº 11.326, de 24 de julho de 2006** - estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e empreendimentos familiares rurais. Brasília, 2006.

BRASIL. **Atlas das áreas suscetíveis à desertificação do Brasil**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2007.

BRASIL. **Plano Territorial De Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS - Território Da Borborema – PB**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2010.

BRASIL. **Decreto 7.492 de 2 de junho de 2011** – Institui o Plano Brasil sem Miséria. Brasília: 2011.

BROWN, Lester. **Full planet, empty plates** – the new geopolitics of food scarcity. Nova Iorque: WW Norton & Company, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. Jornalismo ambiental e transparência corporativa: o marketing verde como estratégia de mistificação. **Revista Ação Midiática** - Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura. Vol 1. Nº 2. Ano 2011.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo, Saraiva, 2009.

BURSZTYN, Marcel; BURSZTYN, Maria Augusta. Sustentabilidade, Ação Pública E Meio Rural No Brasil: Uma Contribuição Ao Debate. **Raízes**, Campina Grande, v. 28, ns. 1 e 2 e v. 29, n. 1, p. 10–18, jan./2009 a jun./2010

CEBDS. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. São Paulo, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, 2009.

DOWBOR, Ladislau. **A Rede do poder corporativo mundial**. Disponível em: <http://dowbor.org/2012/02/a-rede-do-poder-corporativo-mundial-7.html/> Acesso em 12 maio 2012.

CAMPBELL, Hugh. Breaking new ground in food regime theory: corporate environmentalism, ecological feedbacks and the 'food from somewhere' regime? **Agriculture and Human Values**, 26:309–319, 2009.

CONAR – Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária. **Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária – Anexo U – Apelos de Sustentabilidade**. São Paulo, CONAR, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: ArtMed, 2010.

DELGADO, Nelson Giordano. Sociedade civil, Estado e Protagonismo Institucional no Desenvolvimento Territorial: Avanços e Obstáculos no Caso do Território Rural da Borborema/PB. **Raízes**, Campina Grande, v. 28, ns. 1 e 2 e v. 29, n. 1, p. 41–51, jan./2009 a jun./2010.

ETC GROUP, Communiqué Issue 102, November 2009. Disponível em: http://www.etcgroup.org/files/ETC_Who_Will_Feed_Us.pdf Acesso em 12 de junho de 2013.

EXAME. **As 100 maiores empresas do Brasil em 2012**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/ranking/2012/> Acesso em 12/01/2013.

Food and Agriculture Organization (FAO). **Global food losses and food waste – extent, causes and prevention**. Roma: FAO, 2012.

Food and Agriculture Organization (FAO). **Food prices index**. Disponível em: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/> Acesso em: 14 jul 2013.

FAVARETO, Arilson. O enraizamento socioambiental do desenvolvimento rural. In: VEIGA, José Eli da (org). **Economia Socioambiental**. São Paulo, Editora SENAC, 2010.

FOURNIER, Stephane e MUCHNIK, Jose. El enfoque SIAL (Sistemas Agroalimentarios Localizados) y la activación de recursos territoriales. **Agroalimentaria**, vol. 18, no. 34, pp. 133-144, janeiro-junho 2012.

FRANCO, Maria Laura Pugliese Barbosa. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Editora Liber-Livro, 2012.

FREIRE, Cleityane; FRANÇA, Diego. As feiras agroecológicas do território da Borborema-PB: Produção, consumo e dilemas. Curitiba: **XXII Jornada do Trabalho**, 2011.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora da Unesp, 1991.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Sustainability Reporting Guidelines**, versão 3.1. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf> Acesso em 03/01/13

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade e Suplemento Setorial de Alimentos**. São Paulo: GRI, 2010.

GOODMAN, David, SORJ, Bernardo & WILKINSON, John. **Da lavoura às biotecnologias**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

GRAZIANO DA SILVA, José. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas: Unicamp, IE, 1996.

GREENWALD, Robert. **Walmart – the high cost of low price**. Documentário, 98 min., Estados Unidos, 2005.

"greenwash". **Oxford Dictionaries**. Abril de 2010. Oxford University Press. Disponível em: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/greenwash> Acesso em 27 de março de 2013.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Fornecedor Pão de Açúcar – Hortifruti | Qualidade desde a Origem**. Disponível em: www.qualidadedesdeorigem.com.br/fornecedor-hortifruti/ Acesso em 23/07/2012.

GRUPO PÃO DE AÇUCAR. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. Disponível em: <http://www.grupopaodeacucar.com.br/sustentabilidade/relatorio-anual-e-de-sustentabilidade.htm> Acesso em 26/11/2013.

GVCEV - Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP. Guia Prático APAS – Supermercado Sustentável. São Paulo, APAS – Associação Paulista de Supermercados, s/d

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando Valor Sustentável. **RAE Executivo**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, mai/jul. 2004.

HORIUCHI, Lina et al. **Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide**. Londres: BSR/Futerra, 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores de responsabilidade social das empresas varejistas**. São Paulo: FGV / Instituto Ethos, s/d

INSTITUTO ETHOS. **Plataforma por uma Economia Inclusiva, Verde e Responsável**. São Paulo: Instituto Ethos, 2011.

ISO. **ISO 14063 – Norma Internacional sobre comunicação ambiental**. Genebra: International Standard Organization, 2006.

KILCHER, Frédéric. **Feiras e Agricultura Familiar – que complementaridade?** Dissertação de Mestrado em Agronomia Tropical. Montpellier: Centre national d'études agronomiques des régions chaudes (CNEARC), 2004.

KOLK, Ans. A decade of sustainability reporting: developments and significance. **Int. J. Environment and Sustainable Development**, Vol. 3, No. 1, pp.51–64, 2004.

- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0** – as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LAUFER, W. S. Social accountability and corporate greenwashing. **Journal of Business Ethics**, 43(3), 253-261, 2003.
- LOBATO, David. **Estratégia de Empresas**. Apostila do MBA em Administração com ênfase em Meio Ambiente. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- LYON, Thomas P.; MAXWELL, John W. Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit.(Report) **Journal of Economics & Management Strategy**, Spring, Vol.20(1), p.3(39), 2011.
- MARTINEZ-ALIER, Joan. The EROI of agriculture and its use by the Via Campesina. **The Journal of Peasant Studies** Vol. 38, No. 1, pp. 145–160, January 2011.
- McMICHAEL, Philip. A food regime genealogy. **The Journal of Peasant Studies**, 36:1, 139-169. 2009.
- McMICHAEL, Philip. Food system sustainability: Questions of environmental governance in the new world (dis)order. **Global Environmental Change**, 21, 804–812, 2011.
- MINTZ, Sidney. Comida e antropologia: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** (online), vol.16, n°. 47, p.31-42, 2001.
- MURPHY, Sophia. **Changing Perspectives**: Small-scale farmers, markets and globalization. Londres: International Institute for Environment and Development (IIED), 2012.
- OXFAM INTERNATIONAL. **Think big, go small**: Adapting business models to incorporate smallholders into supply chains. Londres, Oxfam International, Série “briefings for Business” n° 6, maio 2010.
- PETERSEN, Paulo e SILVEIRA, Luciano. Construção Do Conhecimento Agroecológico Em Redes De Agricultores-Experimentadores: A Experiência De Assessoria Ao Pólo Sindical Da Borborema. In: **Construção Do Conhecimento Agroecológico – Novos papéis, novas identidades**. Rio de Janeiro: Articulação Nacional de Agroecologia, pp. 105-132, 2007.
- PETROBRÁS. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/rs2012/relatorio-sustentabilidade.html> Acesso em 26/11/2013.
- PIMBERT, Michel. Putting citizens at the heart of food system governance. IIED Briefing maio 2012. Disponível em: <http://pubs.iied.org/17132IIED> Acesso em 23 de outubro de 2013.
- PIMBERT, Michel. Fair and sustainable food systems: from vicious cycles to virtuous circles. IIED Briefing junho 2012. Disponível em: <http://pubs.iied.org/17132IIED>

PIRAUX, Marc; SILVEIRA, Luciano; DINIZ, Paulo; DUQUE, Ghislaine. Transição agroecológica e inovação socioterritorial. In: **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, vol. 20, n. 1, pp. 5-29, 2012.

PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). **Atlas do Desenvolvimento Humano Brasil 2013**. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013>. Acesso em 08/11/2013.

POLLAN, Michael. **Em defesa da comida**. Rio de Janeiro, Intrínseca, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROSSET, Peter. Small Is Bountiful. **The Ecologist**, v.29, i.8, Dec 1999.

SABOURIN, Eric et al. Mudança institucional e desenvolvimento da agricultura familiar brasileira: coordenação dos produtores para o acesso à inovação e ao mercado. **Texto apresentado no Iº Seminário Brasileiro sobre a nova economia institucional**. São Paulo: FIA-FEA-USP, 4-6 de agosto de 1996.

SABOURIN, Eric. Aprendizagem coletiva e construção social do saber local: o caso da inovação na agricultura familiar da Paraíba. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 16: 37-61, abril 2001.

SABOURIN, Eric. Organizações e dispositivos coletivos dos agricultores familiares no Nordeste do Brasil. In: **Núcleo De Estudos Agrários: Associativismo, cooperativismo e economia solidária no meio rural**. Brasília: UnB, Ceam e Neagri, pp. 29-61, 2006.

SABOURIN, Eric. **Camponeses do Brasil – entre a troca mercantil e a reciprocidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SABOURIN, Eric. Os mecanismos de qualificação e certificação como interfaces entre reciprocidade e troca mercantil. Trabalho apresentado no **III Colóquio Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural**. Porto Alegre, 2011.

SABOURIN, Eric. **Sociedades e organizações camponesas – uma leitura através da reciprocidade**. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2011.

SANTOS, Milton. **O espaço dividido** - Os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos. São Paulo: EDUSP, 2004.

SCHMITT, Claudia Job. Encurtando o caminho entre a produção e o consumo de alimentos. Editorial, **Agriculturas**, v.8 nº 3, PP. 4-8, setembro de 2011.

SCHUTTER, Olivier de. **A agroecologia e o direito humano à alimentação adequada**. Relatório de Olivier de Schutter, Relator Especial da ONU Para Direito à Alimentação, apresentado ao Conselho de Direitos Humanos na 16ª sessão. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2012.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SHIVA, Vandana. **Stolen Harvest** – The hijacking of the global food supply. Massachusetts: South End Press, 2000.

TRENTO, Edison José; SEPULCRI, Odílio; e MORIMOTO, Fukuo. **Comercialização de frutas, legumes e verduras**. Curitiba: Emater, 2011.

VAN DER PLOEG, Jan Douwe. **The New Peasantries** – Struggles for autonomy and sustainability in an era of empire and globalization. Londres: Earthscan, 2008.

VAN DER WEID, Jean. Articulação entre os diferentes componentes da sustentabilidade agrícola. **Raízes**, Campina Grande, v. 29, n. 1, p. 34–40, jan./2009 a jun./2010

Vitali, S; Glattfelder, JB e Battiston, S. **The Network of Global Corporate Control**. PLoS ONE 6(10): e25995. doi:10.1371/journal.pone.0025995. 2011.

VORLEY, Bill; POZO-VERGNES, Ethel del; BARNETT, Anna. Small-scale farmers' agency: how the poor make markets work for them. **HIVOS/IIED Briefing**, junho 2012.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. **O mundo rural como um espaço de vida: reflexões sobre a propriedade da terra, agricultura familiar e ruralidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1990.

WALMART. **Clube dos Produtores 10 anos**. Relatório do Programa. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/produtos-sustentaveis/clube-dos-produtores/> Acesso em 08/07/2012.

WALMART. **Código de Ética**. Disponível em: http://www.walmartbrasil.com.br/arquivos/1/156/156_codigo%20de%20etica%202010/174_156_codigo%20de%20etica%202010.pdf.pdf Acesso em 12/07/2013.

WALMART. **Relatório de Sustentabilidade Walmart Brasil 2013**. Disponível em: http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorios/2013/book_Walmart_RA12_completo_Portugues.pdf Acesso em 09 de agosto de 2013.

WILKINSON, John. Os gigantes da indústria alimentar entre a grande distribuição e os novos clusters a montante. **Estudos Sociedade e Agricultura**: 147-174, 2002.

WILKINSON, John. **Mercados, redes e valores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

ANEXO I



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – CDS

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Participação em Pesquisa Acadêmica

Título da Pesquisa: Comparação entre o relatório do Programa Clube dos Produtores e a percepção dos agricultores no território da Borborema, PB – uma análise de conteúdo sobre responsabilidade socioambiental. Convidamos o(a) Sr(a) para participar da Pesquisa **Comparação entre o relatório do Programa Clube dos Produtores e a percepção dos agricultores no território da Borborema, PB – uma análise de conteúdo sobre responsabilidade socioambiental**, sob a responsabilidade da pesquisadora CYNTHIA SIMS, a qual pretende comparar as declarações da empresa Walmart e as percepções de agricultores na região da Borborema para verificar se as informações que a empresa divulga são claras, verdadeiras e suficientes.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista gravada em vídeo, onde espera-se conhecer sua opinião sobre as condições de comercialização de alimentos agroecológicos na sua região.

O(a) Sr(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Suas declarações serão apresentadas na pesquisa como p_n, sendo **p** a indicação de Produtor Rural e **n** o número sequencial do entrevistado: p_1, p_2, etc.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são os de criar algum tipo de constrangimento na relação comercial com o grupo Walmart, que pode discordar da sua percepção. Para minimizar esses riscos, vamos preservar o anonimato das suas declarações.

Por outro lado, se você aceitar participar, estará contribuindo para um estudo crítico da comunicação empresarial e, quem sabe, para aperfeiçoar e tornar mais transparentes as declarações das empresas sobre seus projetos de responsabilidade socioambiental.

Consentimento Pós-Informação

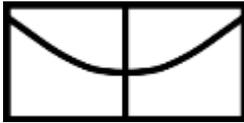
Eu, _____, fui informado(a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Assinatura do participante _____ Local e Data: _____, ___/___/____

Dados da Pesquisadora e da Universidade

Nome: Cynthia Sims	CPF: 029.667.727-27
Curso: Mestrado Acadêmico em Política e Gestão Ambiental	
Celular: (61) 8206-4276	Telefone residencial: (61) 3034-8188
e-mail: cynthia.cpk@gmail.com	Skype: cynthiacpk
Orientadora: Profª Drª Doris Aleida Villamizar Sayago	Telefone: (61) 3107-6000 / Fax: (61) 3107-5972
Centro de Desenvolvimento Sustentável - CDS, Módulo "C" Campus Darcy Ribeiro Gleba A - Asa Norte – Brasília - DF CEP 70904-970	

ANEXO II



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – CDS

Pesquisa: Comparação entre o relatório do Programa Clube dos Produtores e a percepção dos agricultores no território da Borborema, PB - uma análise de conteúdo sobre responsabilidade socioambiental

Questionário

1. Apresentação

Olá! Meu Nome é Cynthia Sims. Sou aluna do Mestrado em Desenvolvimento Sustentável na Universidade de Brasília. Como me formei em jornalismo, decidi fazer uma pesquisa no mestrado que estude a comunicação de uma empresa sobre o seu programa de inclusão social de pequenos agricultores. Gostaria de convidar você a colaborar para a pesquisa, dando informações valiosas sobre as suas práticas de produção e comercialização de alimentos. Fique à vontade para entrar em contato quando quiser, mesmo depois da entrevista, e solicitar mais informações. E desde já muito obrigada pela sua ajuda!

2. Sobre você

sua faixa etária:

20 a 29 anos 30 a 39 anos 40 a 49 anos 50 a 59 anos mais de 60 anos

gênero, estado civil e filhos

mulher homem

solteiro casado mora junto separado/divorciado viúvo

quantos filhos? mora com eles?

seus estudos

fundamental incompleto fundamental completo médio completo

superior incompleto superior completo pós-graduação

fez cursos que contribuíram para seu trabalho?

recebe ou já recebeu assistência técnica para a produção? de quem e quando?

sua faixa de renda por mês

menos de R\$ 250,00 de R\$ 250,00 a R\$ 500,00

de R\$ 500,00 a R\$ 1000,00 de R\$ 1000,00 a R\$ 2000,00

mais de R\$ 2000,00

há quanto tempo se dedica à produção agrícola?

desde criança menos de 5 anos de 5 a 10 anos mais de 10 anos

3. Sobre as suas condições de produção e organização

detém a propriedade das suas terras quantos hectares? _____

arrenda parte das suas terras quantos hectares? _____

trabalha em terras de terceiros quantos hectares? _____

explique a propriedade na sua família: terras, veículos, equipamentos estão em nome de quem?

Onde sua mulher trabalha?

em casa na lavoura no beneficiamento

no transporte na comercialização na administração

Quem manda na sua casa?

Quem... decide o que produzir

Decide onde vai vender a produção

Compra e prepara os alimentos da sua casa?

Cuida das roupas e da limpeza da casa?

Cuida dos idosos e das crianças?

Quanto dinheiro sua mulher tem para gastar com as coisas que ela quer?

Você...

- utiliza ou já utilizou serviços de crédito – quais?
- participa de cooperativas formais?
- participa de pequenos grupos informais?
- conhece a Federação de Trabalhadores da Agricultura Familiar do Estado (Fetraf PB)?
- conhece os programas da prefeitura de apoio ao produtor rural?
- participa de algum conselho municipal?
- participa de movimentos sociais?

Movimento de Mulheres Camponesas, Contag, MST, Unicafe, outros (FAO, IICA, PNUD, etc)

(Oxfam, Care, ActionAid, etc)

4. Sobre suas técnicas de produção e logística

informe seus principais cultivos:

- cítricos verduras batata feijão
- outras hortaliças: _____ outros: _____
- dedica-se exclusivamente à produção agroecológica, ou faz a agricultura convencional também?
- só agroecológica convencional
- tem outra atividade, além da produção?

- tem alguma forma de certificação da produção agroecológica
- 3ª parte vizinhança outros: _____
- da sua produção, quanto fica para o consumo da sua família?

- onde adquire as sementes?
- produção própria banco de sementes comércio local
- outros: _____

explique seus sistemas de irrigação e adubo

participa de grupos para administrar recursos comunitários? quais:

- água energia pastos solos equipamentos meios de transporte
- outros: _____

5. Sobre os canais de comercialização

- comercializa quanto da sua produção?
- organiza feiras próprias em suas comunidades ou nos núcleos urbanos próximos
- tem contratos formais (individuais ou coletivos) de fornecimento de alimentos para o PAA e/ou para a merenda escolar
- tem contratos (individuais ou coletivos) de fornecimento de alimentos para o comércio local
- contrato formal acordo verbal
- tem contratos (individuais ou coletivos) de fornecimento de alimentos para distribuidores e/ou grande varejo
- contrato formal acordo verbal
- tem instalações e equipamentos para armazenar, embalar ou beneficiar produtos
- tem condições de transportar sua produção

6. Sobre o clube dos produtores

- Você tem um contrato formal assinado com o Hiper Bompreço?
- Quanto da sua produção é vendida para este mercado?
- Você compra a produção de agricultores parceiros para atender ao volume exigido?
- Você já teve produtos rejeitados por estar fora do padrão exigido pelo Clube dos Produtores? Esse padrão está especificado em algum documento?
- Você recebe algum tipo de orientação ou assistência técnica? De que tipo? Há quanto tempo? O que acha?
- Qual a frequência e o local das entregas para o Clube dos Produtores?

- Você tem alguma prioridade no descarregamento?
- Você recebe o pagamento à vista? Ou de que forma?
- Considera justo o preço pago? Conseguiu negociar?
- Os seus produtos são identificados com o selo Clube dos Produtores na embalagem? E no ponto de venda?
- O que poderia melhorar na relação comercial com o Grupo Walmart/Hiper Bompreço?

7. Sobre o consumo de alimentos em sua família

Quais são os principais alimentos que sua família consome? Com que frequência?

Dos alimentos que você produz, quais são consumidos por sua família? Com que frequência? Em que quantidades?

Onde você compra os seus alimentos?

Quais são os alimentos que você e sua família mais gostam de comer?

Se tivesse maior renda, o que mudaria na sua alimentação?

8. Perspectivas de crescimento pessoal e comercial

Numa escala de 1 a 5, sendo 1 como insatisfeito e 5 como totalmente satisfeito:

Dê uma nota para a sua satisfação com a sua renda:

Como você se vê daqui a cinco anos?

E daqui a dez anos?

Gostaria que seus filhos continuassem a produzir alimentos? Eles gostariam disso? O que você pode fazer para ajudá-los a realizar seus sonhos?

Você tem alguns projetos de vida ou planos para o futuro? Como, por exemplo, comprar mais terras, comprar outros imóveis, estudar, aumentar sua renda, etc?

Dê uma nota sobre as suas chances de realizar seus projetos:

9. Refletindo sobre o meio ambiente e a sociedade

- O que você identifica como o seu meio ambiente?
- Como você enxerga sua convivência com a seca? O que poderia melhorar?
- Na sua opinião, de quem é a responsabilidade de cuidar do meio ambiente?
- O que você acha que a produção agroecológica pode fazer pelo meio ambiente?
- Você planta feijão? Onde você compra feijão para o consumo da sua família? Você sabia que o feijão vendido no Hiper Bompreço vem de cooperativas no sul do país? O que você acha disso?
- Você acha importante uma empresa comprar a produção local?
- O mercado Bompreço é tradicional na região nordeste e foi fundado em 1935. Em 2004, o Bompreço foi comprado pelo Grupo Walmart – uma empresa internacional, que surgiu nos Estados Unidos e hoje está em 27 países. É a maior rede de varejo do mundo. Você conhecia os mercados Bompreço antes dessa data? Acha que a empresa melhorou? Em que sentido?
- Observe essas imagens produzidas pelo Grupo Walmart. O que você acha disso? Você acredita que essas informações são verdadeiras? Acredita nos esforços dessa empresa para contribuir para o desenvolvimento sustentável? Por que?

ANEXO III

Correspondência com o Walmart



Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

pesquisa sobre Clube dos Produtores

Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>
Para: camila.valverde@wal-mart.com

4 de julho de 2012 11:19

Prezada Camila,

Obtive seu email junto ao diretor da Envolverde, Dal Marcondes.

Sou jornalista com MBA em Administração pela FGV.

Atualmente curso o Mestrado em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade de Brasília.

Meu projeto de pesquisa é sobre o acesso da agricultura familiar ao mercado varejista. Acredito que o projeto Clube dos Produtores se encaixa muito bem como estudo de caso no meu projeto.

Assim, gostaria de agendar uma reunião, se possível ainda em julho, com o objetivo de apresentar a proposta de pesquisa, obter algumas informações preliminares e o apoio institucional necessário para futuros trabalhos de campo.

Se for conveniente, posso ir a São Paulo para essa conversa. Se necessário, posso levar uma carta de recomendação de pesquisa assinada pela direção do Centro de Desenvolvimento Sustentável/UnB.

Obrigada por sua atenção ,

Cynthia Sims
(61) 8206-4276

Brasília, 04 de julho de 2012.

ANEXO III

Correspondência com o Walmart



Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

pesquisa sobre Clube dos Produtores

Camila Valverde Santana <Camila.Valverde@wal-mart.com>
Para: Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>
Cc: Tatyane de Jesus Nunes <Tatyane.Nunes@wal-mart.com>

11 de julho de 2012 10:54

Prezada Cynthia,

Obrigada pelo contato, estou copiando neste e-mail a Tatyane Nunes da área de comunicação externa, ela poderá lhe orientar quanto a sua solicitação.

Abraços,

Camila Valverde Sustainability Director / Women 360 - External
Phone 55.11.2103.5214
Mobile 55.11.9281.1708
camila.valverde@wal-mart.com
Wal-Mart Brasil Ltda.
Av. Tucunará, 125 - Tamboré
Barueri, SP 06460-020
Save money. Live better.

De: Cynthia Sims [mailto:cynthia.cpk@gmail.com]
Enviada em: quarta-feira, 11 de julho de 2012 10:28
Para: Camila Valverde Santana
Assunto: pesquisa sobre Clube dos Produtores

----- Mensagem encaminhada -----

De: Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>
Data: 4 de julho de 2012 11:19
Assunto: pesquisa sobre Clube dos Produtores
Para: camila.valverde@wal-mart.com

Prezada Camila,

Obtive seu email junto ao diretor da Envolverde, Dal Marcondes.

Sou jornalista com MBA em Administração pela FGV.

ANEXO III

Correspondência com o Walmart



Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

pesquisa sobre Clube dos Produtores

Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

11 de julho de 2012 11:14

Para: Camila Valverde Santana <Camila.Valverde@wal-mart.com>

Cc: Tatyane de Jesus Nunes <Tatyane.Nunes@wal-mart.com>

Muito obrigada, Sra. Camila, fico no aguardo de um contato da Tatyane.

Cynthia

Em 11 de julho de 2012 10:54, Camila Valverde Santana <Camila.Valverde@wal-mart.com> escreveu:

[Texto das mensagens anteriores oculto]

ANEXO III

Correspondência com o Walmart



Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

pesquisa sobre Clube dos Produtores

Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

13 de julho de 2012 10:34

Para: Tatyane de Jesus Nunes <Tatyane.Nunes@wal-mart.com>

Cc: cynthiacds@unb.br

Prezada Tatyane,

Bom dia. Conforme orientação da diretora Camila Valverde, estou entrando em contato para obter mais informações sobre o Clube dos Produtores para o meu projeto de pesquisa do Mestrado em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade de Brasília.

Já tenho a publicação específica do programa, que está disponível para download no site do Wal-Mart, e também o último relatório de sustentabilidade da empresa.

Até o final de agosto preciso definir o centro de distribuição, as lojas Wal-Mart e as comunidades de produtores onde realizarei a pesquisa de campo. Para defini-los, preciso de algumas informações adicionais.

Por favor, pode me passar um telefone de contato, e outras publicações sobre o Clube dos Produtores que já estejam disponíveis para o público externo?

Obrigada pela atenção,

Cynthia Sims
jornalista
(61) 8206-4276

Em 11 de julho de 2012 10:54, Camila Valverde Santana <Camila.Valverde@wal-mart.com> escreveu:

Prezada Cynthia,

[Texto das mensagens anteriores oculto]

[Texto das mensagens anteriores oculto]

ANEXO III

Correspondência com o Walmart



Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

pesquisa sobre Clube dos Produtores

Tatyane de Jesus Nunes <Tatyane.Nunes@wal-mart.com>

13 de julho de 2012 16:37

Para: Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

Cc: "cynthiacds@unb.br" <cynthiacds@unb.br>, Lucia Moreira Pinheiro <Lucia.Pinheiro@wal-mart.com>

Olá, Cynthia.

Estamos avaliando nossas possibilidades com o time diretamente envolvido com o programa. Assim que eu tiver um retorno, comparto com você.

Abraços,
Tatyane

Tatyane Nunes Coordenadora de Comunicação Externa
tjnunes@wal-mart.com

Walmart Brasil
Av. Tucunaré, 125 – Alphaville
Barueri – SP – 06460-020 – Brasil
Vendemos por menos para as pessoas viverem melhor.

From: Cynthia Sims [mailto:cynthia.cpk@gmail.com]

Sent: sexta-feira, 13 de julho de 2012 10:35

To: Tatyane de Jesus Nunes

Cc: cynthiacds@unb.br

Subject: Re: pesquisa sobre Clube dos Produtores

[Texto das mensagens anteriores oculto]

[Texto das mensagens anteriores oculto]

ANEXO III

Correspondência com o Walmart



Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

pesquisa sobre Clube dos Produtores

Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

23 de julho de 2012 13:19

Para: Tatyane de Jesus Nunes <Tatyane.Nunes@wal-mart.com>

Cc: cynthiacds@unb.br

Prezada Tatyane,

Como vai?

Sou a jornalista que está pesquisando sobre o Clube dos Produtores e a diretora Camila encaminhou para falar com você, lembra?

Sou jornalista com MBA em Administração pela FGV, e atualmente curso o Mestrado em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade de Brasília.

Meu projeto de pesquisa é sobre o acesso da agricultura familiar ao mercado varejista. Acredito que o projeto Clube dos Produtores se encaixa muito bem como estudo de caso.

Bem, tive uma reunião no Ministério do Meio Ambiente para falar do Plano de Produção e Consumo Sustentável (PPCS) e eles ficaram bem interessados na pesquisa, que pode servir para a futura documentação da colaboração do Wal-Mart ao Plano. (Como você deve saber, o Wal-mart é um importante parceiro do PPCS).

Então eu venho lembrá-la de me apresentar à equipe do Clube, já que dependo deles para definir o território onde farei minha pesquisa de campo.

Em relação ao Clube dos Produtores, o que preciso saber de imediato:

- nome ou código dos centros de distribuição nos estados de CE e PB
- nome do responsável local a ser contactado em cada centro
- quais as organizações locais associadas ao Clube dos Produtores (nomes e formas de contato)
- quais produtos da AF comprados por cada centro, volume e periodicidade das compras
- quais as lojas da rede abastecidas por cada centro
- um contato de telefone e email com a equipe da coordenação nacional do Clube

Agradeço desde já sua atenção,

Cynthia Sims
(61) 8206-4276

Em 13 de julho de 2012 16:37, Tatyane de Jesus Nunes <Tatyane.Nunes@wal-mart.com> escreveu:

[Texto das mensagens anteriores oculto]

ANEXO III

Correspondência com o Walmart



Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

pesquisa sobre Clube dos Produtores

Tatyane de Jesus Nunes <Tatyane.Nunes@wal-mart.com>

2 de agosto de 2012 14:47

Para: Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

Cc: "cynthiacds@unb.br" <cynthiacds@unb.br>

Olá, Cynthia.

Perdoe a demora no retorno, mas esse tempo foi necessário para tentarmos diferentes possibilidades com nosso time.

Apesar das tentativas, infelizmente não teremos condições de atendê-la, considerando toda a abrangência de seu trabalho. Caso seja de seu interesse, em breve teremos cartilha sobre o programa com dados atualizados no endereço walmartbrasil.com.br/clube. Mas devo alertá-la que mesmo esse material poderá lhe ser insuficiente.

No mais, permanecemos à disposição.

Abraço e sucesso!

Tatyane Nunes Coordenadora de Comunicação Externa

tjnunes@wal-mart.com

Walmart Brasil

Av. Tucunará, 125 – Alphaville

Barueri – SP – 06460-020 – Brasil

Vendemos por menos para as pessoas viverem melhor.

From: Cynthia Sims [mailto:cynthia.cpk@gmail.com]

Sent: segunda-feira, 23 de julho de 2012 13:20

[Texto das mensagens anteriores oculto]

[Texto das mensagens anteriores oculto]

[Texto das mensagens anteriores oculto]

ANEXO III

Correspondência com o Walmart



Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

pesquisa sobre Clube dos Produtores

Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

2 de agosto de 2012 16:06

Para: Camila Valverde Santana <camila.valverde@wal-mart.com>

Cc: cynthiacds@unb.br

Prezada Camila,

Apenas hoje obtive um retorno da Tatyane Nunes sobre o meu pedido de informação sobre o Clube dos Produtores. Infelizmente a resposta, transcrita abaixo, não foi favorável, e por isso retomo o contato com você para tentar viabilizar minha pesquisa de mestrado como um estudo de caso da relação do varejo com a agricultura familiar.

Gostaria de analisar um caso de sucesso do Clube dos Produtores em algum estado da região Nordeste, onde o índice de desenvolvimento é menor do que nos estados do Sul e, portanto, o impacto positivo para as comunidades é ainda mais importante.

Em minha pesquisa exploratória identifiquei um pólo de agricultura familiar na região de Campina Grande, Paraíba, onde o Grupo Wal-Mart tem dois hipermercados. Se houver atuação do Programa Clube dos Produtores nessa região, seria oportuno defini-la como o estudo de caso para o meu mestrado.

De todo modo, meu pedido inicial ao Wal-Mart é para identificar os centros de distribuição no Nordeste que compram produtos da agricultura familiar pelo Clube dos Produtores, com os nomes e telefones de contato dos responsáveis locais que poderiam ser entrevistados.

Trabalho na comunicação institucional do Ministério da Saúde e como jornalista respeito as condições da política de comunicação de toda organização. No Mestrado, estou em fase de definição do objeto de pesquisa, mas antes de agendar qualquer visita a campo posso encaminhar uma proposta formal da Universidade ao Wal-Mart, inclusive acordando condições de confidencialidade e anonimato das fontes, sempre que necessário. O importante para a pesquisa é compreender o sucesso e os desafios de acesso ao mercado pela agricultura familiar.

Mais uma vez, obrigada por sua atenção,

Cynthia Sims

(61) 8206-4276

Mestranda em Desenvolvimento Sustentável
Universidade de Brasília

ANEXO III

Correspondência com o Walmart

Walmart Brasil

Att. Sra. Camila Valverde

*Diretora de Sustentabilidade
Av. Tucunaré, 125 - Tamboré
Barueri, SP 06460-020*

Brasília, 06 de setembro de 2013.

Prezada Sra. Camila,

Meu nome é Cynthia Sims, sou analista legislativa na Câmara dos Deputados, desempenhando a função de jornalista editora da TV Câmara. Sou também aluna do Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento Sustentável na Universidade de Brasília, onde desenvolvo pesquisa sobre o tema do acesso aos mercados pela agricultura familiar.

Especificamente, estou realizando um estudo de caso no Território da Borborema, região de Campina Grande/PB, onde observo a comercialização da produção agroecológica junto à rede de varejo Bompreço, que pertence ao Grupo Walmart, por meio do Programa Clube dos Produtores.

Gostaria de obter mais informações sobre a atuação do Programa no estado da Paraíba. Para isso, solicito a gentileza de responder as perguntas em anexo, que serão muito importantes para validar os dados obtidos na pesquisa de campo e compreender de que modo o Clube se torna uma referência em responsabilidade social empresarial e um importante exemplo para o acesso ao mercado pelos pequenos produtores agroecológicos.

Desde já agradeço sua valiosa colaboração e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Cynthia Sims
cynthia.cpk@gmail.com
cynthiacds@unb.br

(61) 3034-8188 (res.) / 8206-4276 (cel.)
Centro de Desenvolvimento Sustentável / Universidade de Brasília
(61) 3107-6000

ANEXO III

Correspondência com o Walmart

Questões relativas ao Programa Clube dos Produtores no estado da Paraíba
e à política de RSE do Grupo Walmart

1. Quais as exigências para que o produtor possa se cadastrar no Programa Clube dos Produtores?
2. Esses critérios se aplicam a todos os produtores do Clube? Estão registrados por escrito?
3. Que tipo de assistência técnica é oferecida aos produtores?
4. Quais as limitações do Clube dos Produtores na Paraíba?
5. Qual o total em reais de compras do Clube dos Produtores na Paraíba em 2012?
6. A empresa informa os consumidores da Paraíba sobre quais produtos são provenientes de fornecedores da região, com o objetivo de fortalecer a economia local? Se sim, como essa informação é disponibilizada?
7. A empresa atua em parceria com entidades locais estabelecendo alianças a fim de aumentar a contribuição para o desenvolvimento local? Quais entidades?
8. Qual o investimento anual do Walmart Brasil no Clube dos Produtores: em compras; em assistência técnica; em comunicação?
9. Os dados sobre o Clube dos Produtores estão disponibilizados para consulta externa?
10. Há registro de produtores rurais na Paraíba que tenham saído da situação de extrema pobreza por meio da comercialização dos seus produtos para o Clube dos Produtores?
11. A empresa mantém comunicação regular com grupos ou partes interessadas que critiquem a natureza de seus processos, produtos ou serviços?
12. Em campanhas de educação para o consumo consciente, a empresa orienta o consumidor sobre a importância de selos e informações nos rótulos dos produtos (como, por exemplo, a identificação de origem de produtos orgânicos)?
13. Possui relatório periódico com evidências de que questões relacionadas à responsabilidade social empresarial estão sendo cumpridas e implementadas em sua cadeia produtiva de FLV?
14. Discute questões relacionadas à responsabilidade social com seus fornecedores de FLV, visando o treinamento e adequação deles a seus critérios? Realiza visitas periódicas a seus fornecedores?
15. A empresa possui mecanismos que garantam a uniformidade, a neutralidade, a coerência e a verificabilidade das informações do Programa Clube dos Produtores transmitidas aos consumidores?
16. Orienta seus profissionais de atendimento ao cliente sobre o Clube dos Produtores?
17. Reconhece a comunidade onde está presente, no estado da Paraíba, como parte interessada importante em seus processos decisórios?
18. Na implantação de uma nova loja, a empresa avalia os impactos sobre a cultura regional, a geração de empregos locais e a ameaça aos pequenos comerciantes?

ANEXO III

Correspondência com o Walmart



Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

pesquisa sobre Clube dos Produtores

Tatyane de Jesus Nunes <Tatyane.Nunes@wal-mart.com>
Para: Cynthia Sims <cynthia.cpk@gmail.com>

27 de setembro de 2013 10:24

Bom dia, Cynthia.

Recebemos por meio do time de Camila uma correspondência sua, enviada este mês, relativa ao assunto abaixo. Conforme informado anteriormente, não conseguiremos prosseguir no atendimento da demanda.

Agradeço a compreensão.

Att.

Tatyane Nunes Coordenadora de Comunicação Externa
Fone 11 2103 5402
tjnunes@wal-mart.com

Walmart Brasil
Av. Tucunaré, 125 – Alphaville
Barueri – SP – 06460-020 – Brasil

Vendemos por menos para as pessoas viverem melhor.

De: Camila Valverde Santana
Enviada em: quarta-feira, 11 de julho de 2012 10:55
Para: Cynthia Sims
Cc: Tatyane de Jesus Nunes
Assunto: RES: pesquisa sobre Clube dos Produtores

[Texto das mensagens anteriores oculto]

[Texto das mensagens anteriores oculto]

ANEXO IV

Correspondência com o Plano Brasil sem Miséria

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
Secretaria Extraordinária para Superação da Extrema Pobreza
a/c Secretário Tiago Falcão

Brasília, 06 de setembro de 2013.

Prezado Senhor Secretário,

Meu nome é Cynthia Sims, sou analista legislativa na Câmara dos Deputados, desempenhando a função de editora da TV Câmara. Sou também aluna do Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento Sustentável na Universidade de Brasília, onde desenvolvo pesquisa sobre o tema do acesso aos mercados pela agricultura familiar.

Especificamente, estou realizando um estudo de caso no Território da Borborema, região de Campina Grande/PB, onde observo a comercialização da produção agroecológica junto à rede de varejo Bompreço, que pertence ao Grupo Walmart.

Analisando os relatórios de sustentabilidade do Walmart, tomei conhecimento de que em 2011 essa empresa assinou um Termo de Cooperação Técnica com o governo federal no âmbito do Plano Brasil sem Miséria.

A empresa inclusive utiliza a logomarca do Programa Brasil sem Miséria na página do Programa Clube dos Produtores na Internet, conforme pode ser verificado no link <http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/produtos-sustentaveis/clube-dos-produtores/>, impressa como anexo II a esta correspondência.

Considerando a importância do Plano Brasil sem Miséria para a inclusão produtiva dos pequenos produtores, os gargalos de comercialização da agricultura familiar de pequena escala, e o potencial de acesso ao mercado por meio do programa Clube dos Produtores, solicito a sua generosa contribuição para a minha pesquisa, respondendo às questões do anexo I, no que tange à colaboração do Grupo Walmart junto ao governo federal.

Aproveito para solicitar também os dados mais atuais, desagregados por município, relativos à execução direta de ações do Plano Brasil sem Miséria nos municípios de Campina Grande, Esperança, Lagoa Seca, Alagoa Nova, Matinhas e Remígio – todos no estado da Paraíba.

Desde já agradeço sua valiosa colaboração e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos.



Cynthia Sims
cynthia.cpk@gmail.com
cynthiacds@unb.br
(61) 3034-8188 (res.) / 8206-4276 (cel.)
Centro de Desenvolvimento Sustentável / Universidade de Brasília
(61) 3107-6000

Recebido por
Valéria Silva
30/09/2013
J2250
2030-1003

ANEXO IV

Correspondência com o Plano Brasil sem Miséria

ANEXO II

Questões relativas à colaboração do Grupo Walmart ao Plano Brasil sem Miséria

Nosso estudo de caso é específico sobre sete municípios na Paraíba: Campina Grande, Esperança, Lagoa Seca, Alagoa Nova, Matinhas, Massaranduba e Remígio. Portanto, pedimos a gentileza de fornecer as informações abaixo referentes a tais municípios.

Questões

1. Quais as exigências para que o produtor possa se cadastrar no Programa Clube dos Produtores?
2. Esses critérios se aplicam a todos os produtores do Clube? Estão registrados por escrito?
3. Que tipo de assistência técnica é oferecida aos produtores?
4. Descreva um procedimento ideal de compra de hortaliças folhosas por meio do Clube dos Produtores, indicando os critérios de precificação, embalagem, armazenamento, transporte, preço final ao consumidor e se há a identificação do produto como oriundo da produção local.
5. Quais as limitações do Clube dos Produtores na região de Campina Grande?
6. Qual o total em reais de compras do Clube dos Produtores na região de Campina Grande em 2012?
7. A empresa informa os consumidores de Campina Grande sobre quais produtos provenientes de fornecedores da região, com o objetivo de fortalecer a economia local? Se sim, como essa informação é disponibilizada?
8. A empresa atua em parceria com entidades locais estabelecendo alianças a fim de aumentar a contribuição para o desenvolvimento local? Quais entidades?
9. Qual o investimento anual do Walmart Brasil no Clube dos Produtores: em compras; em assistência técnica; em comunicação?
10. Os dados sobre o Clube dos Produtores estão disponibilizados para consulta externa?
11. O Plano Brasil sem Miséria avalia como importante a contribuição dessa empresa para seus objetivos? Por que?
12. Há registro de produtores rurais que tenham saído da situação de extrema pobreza por meio do acesso a mercados, da comercialização dos seus produtos? O grupo Walmart teve participação relevante nesses resultados?
13. De que forma as empresas de varejo podem contribuir expressivamente para as ações de inclusão produtiva do Plano Brasil sem Miséria?

ANEXO V

Relatório do Programa Clube dos Produtores



ANEXO V

Relatório do Programa Clube dos Produtores



Em sintonia com o Brasil

Alain Benvenuti

Vice-presidente comercial de Perefiveis



Ao assinar o Plano Safra 2011-2012, em Francisco Beltrão, no Paraná, no dia 12 de julho, a presidente Dilma Rousseff fez a seguinte afirmação: "A agricultura familiar é responsável por um feito extraordinário, a redução das desigualdades no País. Ela cria um País mais democrático, que tem, na base, produtores familiares capazes de levar o aumento de renda e a melhoria produtiva para todo o nosso País". Quinze dias depois, na 46ª reunião do Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável, em Brasília, Laudemir Müller, secretário de Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário, apontava um dos mais duros desafios a serem enfrentados por essa população, distribuída em cerca de 4,5 milhões de pequenos estabelecimentos e responsável por 70% dos alimentos produzidos no Brasil: a organização e a comercialização da produção.

Para nós do Walmart Brasil, é um orgulho contribuir para que milhares de famílias de pequenos produtores, Brasil a fora, superem esse desafio. Ainda que em escala menor do que a tarefa do Governo, nossa empresa enfrenta esse trabalho com otimismo em um de seus mais importantes programas: o Clube dos Produtores. Criado para acolher exatamente pequenos e médios produtores, dar-lhes apoio e vazão à produção, o Clube reúne, em junho de 2012, quase 9.500 famílias rurais em cerca de 380 municípios de 12 estados brasileiros.

É visível a vigorosa transformação da produção, da propriedade, da situação social, ambiental e econômica – da vida, finalmente – de milhares de integrantes da agricultura

familiar, por meio do Clube dos Produtores. No Clube, eles descobrem o conceito e a aplicação de princípios de sustentabilidade. Seus produtos ficam mais vistosos. As exigências legais passam a ser observadas à risca. Investem em tecnologia. Contratam empregados. Aumentam a produção e a produtividade. Aumentam as vendas – aumentam, enfim, a qualidade dos produtos ofertados e a qualidade de vida de suas famílias.

Para o Walmart Brasil, o Clube dos Produtores é tão importante que, em 2011, o presidente global da empresa, Mike Duke, veio ao Brasil e participou do lançamento do programa no Rio de Janeiro, com a inclusão de 130 produtores daquele Estado.

Nas próximas páginas, você vai conhecer um pouco mais desta experiência. Boa leitura!



Mike Duke, presidente global do Walmart, no lançamento do Clube dos Produtores no Rio de Janeiro

Fotos: arquivo Walmart



EXPEDIENTE

Realização:
Assuntos Corporativos do Walmart Brasil
Projeto gráfico e diagramação:
Lavoro C&M - www.lavorocm.com.br

Projeto editorial e coordenação de edição:
ComunicaSul - www.comunicasul.com.br
Case Ceará:
Texto de Luana Nunes

Revisão: Daniela Damaris Neu
Fotos: Fabrício Barreto e Léo Caldas
Fotos capa: Stock XCHNG www.sxc.hu

ANEXO V

Relatório do Programa Clube dos Produtores



Uma nova família rural

O Clube dos Produtores nasceu no Rio Grande do Sul em 2002, com 14 famílias associadas. Já naquele ano, adquiriu delas R\$ 647 mil em produtos. Dez anos depois, o número de integrantes saltou para 9.500 famílias em cerca de 380 municípios de 12 estados do País. Delas, o Walmart projeta adquirir, somente em 2012, R\$ 165 milhões.

"Nos últimos cinco anos, a compra de produtos dos associados do Clube pelo Walmart Brasil aumentou, em média, 15% ao ano", informa Alain Benvenuti, vice-presidente comercial de Percíveis da empresa.

Hortifrutigranjeiros, embutidos, salgados, defumados, doces artesanais, passas, conservas, carnes especiais, peixes, crustáceos e moluscos de cativeiro, queijos, massas artesanais, sucos, mel, geleias, conservas, açúcar mascavo, cereais e derivados são adquiridos todos os dias de associados, que melhoram suas propriedades, geram emprego e renda e se orgulham de usar o selo Clube dos Produtores.

Em Mogi das Cruzes, a 63 km de São Paulo (SP), Fernando Yoshiro Neguishi, 41 anos, por exemplo, aumentou de 50 para 70 o número de empregos em sua produção de cogumelos marca Aica. "O selo do Clube me deu volume de vendas, estabilidade e gôndola", afirma. "Crescemos 33% em menos de um ano".

Em Ivaiporã, no Paraná, a 394 km de Curitiba, Messias Luiz Batista, 72, emprega 12 pessoas da própria família na produção de seus frangos caipira "pescoço-pelado". Batista entrou para o Clube em 2005 para vender sua marca Ivaiporã em Curitiba, mas já fornece suas aves para todo o Sul – e com previsão de entregas em todas as lojas do Walmart no Estado de São Paulo, ainda no segundo semestre de 2012. "Passamos de um abate de 600/700 para 2.500/3.000 frangos por dia", exulta ele. "O selo do Clube nos deu mais credibilidade".

E, a 384 km de Salvador, em Morro do Chapéu, na Bahia, está instalada a Biofeira, produtora de legumes e hortaliças. Ana Luiza Lopes, 50,

proprietária, estava na loja Bompreço quando viu uma cliente procurando por sua marca. Ela se emocionou: "já tenho clientes fixos!". A Biofeira entrou para o Clube com apenas um ano de vida e cinco funcionários. Cinco anos depois, possui 40 contratados com carteira assinada.

Foto: Fabrício Barreto



Mamac, Italo e Adriane Barbosa de Campos, família de produtores de Guaíba (RS)

Apoiar a agricultura familiar e disponibilizar canais de comercialização é, segundo Ari Biondo, precursor do Clube dos Produtores e gerente de Agronegócios na Região Sul do País, a base da típica parceria ganha-ganha. "Temos cinco pontos que mostram os ganhos do programa", conta ele. E enumera:

- 1) "Ganham as lojas Walmart Brasil, oferecendo produtos de qualidade e frescos;
- 2) os produtores, em profissionalização e comercialização;
- 3) o cliente, que passa a acessar mercados antes restritos a um único município;
- 4) o mercado, com o desenvolvimento local e, além disso, o Clube não exige exclusividade;
- 5) e a sociedade, ao se garantir renda e mais qualidade de vida para a família, novos empregos e diminuição do impacto da produção no meio ambiente".

ANEXO V

Relatório do Programa Clube dos Produtores



Os doces de Santa Lúcia do Piaí



Na Serra Gaúcha, uma aprazível comunidade de três mil habitantes, a cerca de 30km de Caxias do Sul (RS) e a 850 metros de altitude, é uma das principais produtoras de hortifrutigranjeiros do Estado. É Santa Lúcia do Piaí, onde nasceu e cresce a Forno Velho – ainda pequena, mas cada vez mais conhecida indústria de doces e geleias.

“Em 2001, éramos eu, minha mulher, Marinês, e uma empregada”, conta Evandro Andreazza, 43 anos, que naquela época precisava dar destino às frutas que não vendia “in natura” e fazia as primeiras geleias. “No ano seguinte, entramos para o Clube dos Produtores e não paramos mais de crescer”, lembra ele. “Tudo era novo. O volume, as embalagens, as mudas de

morango importadas, as novas tecnologias, o código de barras e o enquadramento nas Boas Práticas de Fabricação”. Hoje, fabrica 1.500 quilos diários de produtos, que são levados pelo Walmart Brasil aos consumidores do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, e emprega 10 funcionários na indústria e 14 no pomar.

A Forno Velho se abastece em 15 hectares próprios e reserva seis deles com matas nativas. Descontando o espaço destinado às construções, restam cerca de sete hectares, ocupados, principalmente, com plantação de moranguinhos, amoras e framboesas. Com a importação de mudas do Chile, mais resistentes as nossas condições climáticas, a pequena indústria adaptou-se também às diferentes características do País. Hoje, nos meses quentes, quando outros estados diminuem a produção, seus frutos sobem até a Região Sudeste.

“Entramos para o Clube e não paramos mais de crescer; hoje, já empregamos quase 30 pessoas.”

Evandro Andreazza abastece as lojas do Walmart há cerca de 10 anos.

ANEXO V

Relatório do Programa Clube dos Produtores

Entre a produção de frutas e geleias da família Andreazza, na Serra Gaúcha, e as castanhas da Central Copacaju, no Ceará, há quase 9,5 mil casos de sucesso semelhantes.

5 * —

Produção de caju movimentou Interior do Ceará

O clima tropical que prevalece o ano inteiro faz do Ceará o local ideal para o cultivo do caju, nativo do Nordeste, região responsável por 99% da produção brasileira da fruta.

De olho no mercado e na melhoria dos processos de colheita e venda, agricultores de seis cidades cearenses criaram, em 2005, um projeto com o Banco do Brasil e montaram a Cooperativa Agroindustrial do Caju (Central Copacaju). A adesão foi tão grande que, já no ano seguinte, havia seis fábricas, construídas e equipadas, e quatro revitalizadas. Hoje, são dez, mais uma Central de Comercialização, localizadas nas cidades de Tururu, Fortim, Ocará, Aracati, Chorozinho, Granja, Aquiraz, Barreira e Icapuí.

"Era a chance de evitar atravessadores e profissionalizar a mão de obra e o beneficiamento dos produtos", conta a consultora Tereza D'ávila. "No começo, o projeto era voltado para

a exportação, mas percebemos que o mercado interno tinha uma grande demanda. Foi nesse momento, em 2009, que o Clube dos Produtores do Walmart veio nos salvar", lembra ela, afirmando que a empresa foi fundamental também para o reforço da marca. "Em geral, os clientes compram nosso produto e embalam com outras marcas. Já o Walmart, além de distribuir

o produto em todo o País, mantém a marca Central Copacaju, o que nos torna mais conhecidos e garante novos clientes a cada dia".

Com o Walmart Brasil como principal cliente, e os agricultores familiares cada vez mais capacita-

dos, chegou a hora de desenhar o futuro. "A parceria com o Clube deu mais segurança à Fundação Banco do Brasil para investir em três fábricas de cajuína e polpa de frutas", revela. "Isso é fundamental para o crescimento da cooperativa".

"A parceria com o Clube deu mais segurança para investir, e o Walmart reforça nossa marca."

A família do cooperado Antonio Pereira da Silva é uma das beneficiadas com a parceria entre o Clube dos Produtores e a Copacaju (CE).



Foto: Léo Castro

ANEXO V

Relatório do Programa Clube dos Produtores



Como funciona o Clube

Conheça os principais aspectos da parceria com o Clube dos Produtores

O que é: um canal de comercialização pelo qual os produtores vendem diretamente ao Walmart Brasil para fornecer ao consumidor final.

Responsabilidades: associado e Walmart Brasil assumem uma lista clara de compromissos, que tratam de responsabilidade socioambiental, rastreabilidade, atendimento à legislação, atendimento aos aspectos sanitários e sustentabilidade comercial.

Selo próprio: os produtos recebem o selo "Clube dos Produtores" (ver no alto desta página) ou sinalização especial na loja.

Garantia ao consumidor: o selo garante ao consumidor que: 1) o produtor é conhecido; 2) o sistema de produção encontra-se rigorosamente dentro das recomendações e normas técnicas, e respeita a legislação socioambiental e trabalhista; 3) é possível rastrear todo o processo de produção das mercadorias.

Fornecedor preferencial: o associado ganha o status de fornecedor preferencial

para distribuição na crescente rede de lojas Walmart Brasil.

Pagamento e facilidades: prazo de pagamento menor, prioridade no descarregamento dos produtos nas lojas e centros de distribuição e prioridade na antecipação de crédito são algumas das facilidades.

Exigência do Clube: o Walmart terá preferência na aquisição dos volumes disponíveis, desde que cumprido o padrão estabelecido pelas fichas técnicas e mantidos os preços praticados pelo mercado.

Liberdade do associado: não havendo necessidade de compra ou acordo de preços, o produtor tem plena liberdade para comercializar com terceiros. Nesses casos, o Walmart justificará o não interesse através de informações internas e/ou de mercado.

Melhoria contínua: o Clube também oferece avaliações sobre o desempenho do associado e informações úteis para o aumento de sua competitividade e melhoria contínua de suas práticas agrícolas e comerciais.

O Clube em números



2012 (até junho)

	Sul	Sudeste	Nordeste	Brasil
Número de famílias	2.408	747	6.269	9.424
Número de estados	3	2	7	12
Número de municípios	165	58	161	384

Mais de 1.000 itens recebidos da agricultura familiar

- Hortifruti (frutas, legumes, verduras, flores, chás, cogumelos, frutas secas e amêndoas): 480 itens
- Fiambreria (embutidos, salgados, defumados, doces artesanais, passas, conservas, queijos variados e massas artesanais): 195 itens
- Padaria (biscoitos, doces, cucas e ingredientes): 99 itens
- Açougue (carnes especiais e embutidos): 74 itens
- Peixaria (peixes, crustáceos e moluscos de cativeiro): 57 itens
- Mercadoria (sucos, conservas, geleias, palmito, açúcar mascavo, mel, cereais e derivados): 144 itens
- Artigos de limpeza (derivados da piaçava): 3 itens

Estratégia para um viver melhor

A execução da estratégia de sustentabilidade do Walmart no Brasil está direcionada no sentido de alcançar as metas mundialmente estabelecidas relativas aos pilares de Clima e Energia, Produtos mais Sustentáveis e Resíduos. A seguir, a descrição dos principais compromissos

do Walmart Brasil na busca pelo crescimento, rentabilidade e liderança em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Leia mais sobre as iniciativas socioambientais divulgadas no *Relatório de Sustentabilidade 2012* (<http://www.walmartbrasil.com.br/relatorios>).

Garantir Preço Baixo Todo Dia

O diferencial da empresa é sua filosofia Preço Baixo Todo Dia, sustentada por uma operação Custo Baixo Todo Dia, que compreende melhores modelos de negociação com fornecedores e maior eficiência nas atividades operacionais.

Crescer de forma sustentável no País

O avanço no País é amparado por informações provenientes de diversas áreas da companhia, que sinalizam oportunidades e desafios. A abertura de unidades é realizada após profunda análise do mercado onde se pretende instalá-las.

Adotar as melhores ferramentas de gestão

Além da utilização de metodologias de controle de indicadores e metas, o foco também está sendo direcionado à unificação dos sistemas da empresa. Outro avanço é a implantação do novo Portal de Fornecedores (<http://www.walmartbrasil.com.br/fornecedores>).

Ser referência e estimular ações sustentáveis

O Walmart busca envolver toda a cadeia de valor em

ações direcionadas ao desenvolvimento sustentável, o que inclui sua participação em ações como o Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável e o apoio ao lançamento da Plataforma por uma Economia Inclusiva, Verde e Responsável, do Instituto Ethos.

Trabalhar por um Brasil sem miséria

Em 2011, a companhia assinou acordo de Cooperação Técnica do Plano Brasil sem Miséria, do Governo Federal, para promover a agricultura familiar brasileira, por meio do Clube dos Produtores. A Escola Social do Varejo e o E-Solidário, ambas iniciativas desenvolvidas pelo Instituto Walmart, também integram a parceria.

Valorizar as mulheres

A empresa promoveu, em 2011, o lançamento do Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher (ou Movimento Mulher 360), composto por ações nas empresas e nas cadeias de valor, além de iniciativas de inclusão social e de comunicação. O movimento é baseado nos princípios da

ONU Mulheres. Mais informações em www.movimentomulher360.com.br.

Zelar pela ética e pelo cumprimento das leis

Funcionários e fornecedores são envolvidos em processos que visam estabelecer procedimentos e atitudes de acordo com os princípios de integridade do Walmart Brasil. A empresa mantém ainda um Programa de Ética na Cadeia de Suprimentos e integra o Programa de Qualificação de Fornecedores para o Varejo, da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (Abvtex).

Ser reconhecido por sua atuação

Os reconhecimentos recebidos pela companhia são também instrumentos para atestar o êxito e o correto direcionamento de suas ações. Em 2011, entre outros, destacaram-se a conquista do *Prêmio Eco*, promovido pela Câmara Americana de Comércio (Amcham) e pelo jornal *Valor Econômico*; o *Prêmio Planeta Casa*; e o *Prêmio Vasconcelos Sobrinho*, concedido pela Agência Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos de Pernambuco, pela iniciativa Agenda 21.

ANEXO V

Relatório do Programa Clube dos Produtores

ATTUDES SUSTENTÁVEIS TÊM MUITO VALOR

O WALMART BRASIL QUER SER UMA EMPRESA SUSTENTÁVEL. SUA CULTURA DO MENOR PREÇO É BASEADA NISSO: TUDO O QUE ECONOMIZAMOS EM ÁGUA, ENERGIA, RESÍDUOS, SACOS E NOVOS PRODUTOS REPARAMOS PARA VOCÊ. O WALMART NÃO DESPERDIÇA NADA PARA VOCÊ ECONOMIZAR. EM TUDO PARTICIPE. FAÇA SUA PARTE!

Walmart Brasil

É MENOR PREÇO

Produtos de alta qualidade e variedade, a melhor opção para você.

Atuação nos commodities produzidos para consumo e meio-ambientalmente.

Assigura esta produção mais sustentável, com menor impacto no meio ambiente.

10 ANOS

Clube dos Produtores

O Clube dos Produtores do Walmart Brasil nasceu há 10 anos e já beneficiou mais de 10 mil famílias, ajudando produtores e pequenos agricultores a ter melhores condições de vida.

Ele fortalece a economia local e o renda das famílias envolvidas.

www.walmartbrasil.com.br/clube

ANEXO VI

Relatório de Sustentabilidade Walmart Brasil 2013 (trechos)

Relatório de
SUSTENTABILIDADE 2013
Exercício 2012



WALMART

PRÁTICAS DE GESTÃO E
EQUIPES ENGAJADAS
DIFERENCIAM A EMPRESA
NO SETOR DE VAREJO

FORNECEDORES

NA GESTÃO DE SUA CADEIA,
A COMPANHIA EXIGE UMA
ATUAÇÃO EM LINHA COM SEUS
PRINCÍPIOS ÉTICOS

SOCIEDADE

A VALORIZAÇÃO DA MULHER
E A GERAÇÃO DE VALOR A
CLIENTES E COMUNIDADES SÃO
COMPROMISSOS DO WALMART

ANEXO VI

Relatório de Sustentabilidade Walmart Brasil 2013 (trechos)

Como Construimos Este Relatório

GR 3.5 | 4.17

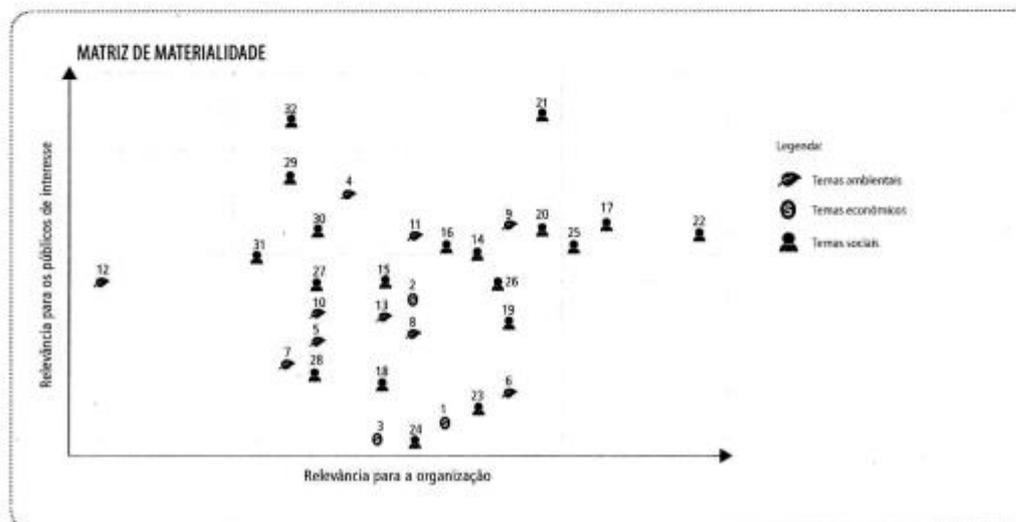
Com um projeto editorial novo e leve, o Walmart Brasil publica seu *Relatório Anual de Sustentabilidade* com as informações referentes aos desempenhos econômico, social e ambiental de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012. Assim como no documento publicado anteriormente, a empresa segue as diretrizes e os indicadores da versão 3.0 da Global Reporting Initiative (GRI). GR 3.1 | 3.2 | 3.3

Mais do que trazer as informações e os dados referentes às operações das lojas e dos escritórios do Walmart no País, esta publicação tem o objetivo de ser uma ferramenta

de gestão e relacionamento com os clientes, funcionários, fornecedores e demais públicos estratégicos (*stakeholders*) que integram a sua cadeia de valor. Para compreender e aprimorar o escopo do relatório, a companhia realizou em 2012 o *Painel com Stakeholders*, envolvendo executivos da alta gestão, clientes, fornecedores, funcionários, organizações não governamentais, imprensa, academia e entidades de classe. GR 3.6 | 3.7 | 3.8 | 4.15

Por meio de encontro presencial realizado na cidade de São Paulo e entrevistas feitas com clientes e funcionários nas lojas da rede em

outros estados, foram identificados os temas relevantes para este relatório – por meio da aplicação do teste de materialidade – e debatidos aspectos prioritários para a estratégia da empresa. Nesses dois momentos, os públicos avaliaram aspectos nas dimensões econômica, ambiental, de práticas trabalhistas, de direitos humanos, social e de responsabilidade pelo produto. Os temas apontados nessa matriz de materialidade, assim como outros assuntos considerados relevantes para o Walmart Brasil, são aprofundados nesta publicação.



ANEXO VI

Relatório de Sustentabilidade Walmart Brasil 2013 (trechos)

ESTRUTURA DO RELATÓRIO

As estratégias de negócio, os desafios para fazer com que os produtos vendidos nas gôndolas alcancem uma produção mais sustentável e a maneira como são realizadas as contribuições para o desenvolvimento da sociedade são descritos por meio de três grandes capítulos no relatório: Walmart, Fomecedores e Sociedade.

Em cada um deles, os temas mais relevantes indicados na matriz de materialidade, as respostas aos indicadores de desempenho e as políticas e práticas da empresa são abordados com uma linguagem direta e simples. A forma como o Walmart se relaciona e interage

com seus públicos estratégicos – clientes, fornecedores, governos, associações e organizações da sociedade civil, academia, fóruns institucionais – também está descrita no relatório. GRI 3.5 | 4.14 | 4.15 | 4.16 | 4.17

Além disso, ao longo da publicação, uma série de reportagens, artigos e entrevistas contextualizam alguns desafios inerentes ao setor e ao cenário macroeconômico. O objetivo desse conteúdo é ajudar o leitor a entender melhor como a gestão da sustentabilidade no Walmart Brasil está inserida em sua estratégia de negócio e tem evoluído durante os anos.

DIMENSÃO ECONÔMICA

- 1 Desempenho econômico-financeiro
- 2 Desenvolvimento econômico local
- 3 Impacto econômico indireto

DIMENSÃO AMBIENTAL

- 4 Uso de matérias e reciclagem
- 5 Consumo e geração de energia para uso próprio
- 6 Consumo de água e resíduo
- 7 Gestão e impacto na biodiversidade
- 8 Controle de emissões, efluentes e resíduos
- 9 **Impacto ambiental no uso dos produtos***
- 10 Investimentos e gastos ambientais
- 11 **Gestão socioambiental na cadeia de valor***
- 12 Construções sustentáveis
- 13 Impacto das mudanças climáticas nos negócios

DIMENSÃO DE PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

- 14 **Emprego e relações entre os trabalhadores e a empresa***
- 15 Saúde e segurança no trabalho
- 16 **Treinamento e desenvolvimento***
- 17 **Diversidade e igualdade de oportunidades***

DIMENSÃO DE DIREITOS HUMANOS

- 18 Práticas de investimento no negócio e os direitos humanos
- 19 Aspectos dos direitos humanos na cadeia produtiva
- 20 **Não discriminação e erradicação do trabalho escravo***

DIMENSÃO SOCIAL

- 21 **Impacto nas comunidades***
- 22 **Combate à corrupção***
- 23 Posicionamento da empresa em relação às políticas públicas
- 24 Relacionamento com a comunidade

DIMENSÃO DE RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

- 25 **Saúde e segurança dos clientes no uso dos produtos***
- 26 Relacionamento e satisfação dos clientes
- 27 Informações sobre o produto (acesso e qualidade da informação)
- 28 Comunicação e marketing
- 29 Consumo consciente
- 30 Pesquisa & Desenvolvimento e inovação
- 31 Política e prática de compra
- 32 Ciclo de vida dos produtos (modos de produção, distribuição, uso e descarte)

*Temas de alta relevância.

GRI 3.4 | 3.9 | 3.10 | 3.11

B

Nível de Aplicação

Saiba mais no Índice remissivo

Dúvidas e Sugestões

Departamento de Assuntos Corporativos
Avenida Tucuruá, 125 – Alphaville
CEP: 06460-020 | Barueri | SP
E-mail: sustentabilidade@wal-mart.com

Técnicas de Medição e Cálculos

As metodologias e eventuais alterações de critérios de apuração de informação/dados estão descritas ao longo do relatório

ANEXO VI

Relatório de Sustentabilidade Walmart Brasil 2013 (trechos)

FORNECEDORES

DISTRIBUIÇÃO POR PRODUTO

47%
Hortifrúti

19%
Friamberia

15%
Mercearia

8%
Padaria

7%
Açougue

4%
Peixaria

FORNECEDORES LOCAIS GRI EGS

O engajamento e apoio a pequenos e médios produtores rurais, também um dos pilares da plataforma global de Agricultura Sustentável, contribui para o desenvolvimento das comunidades em que o Walmart está presente. Com isso, a empresa atende às demandas de seus clientes por produtos característicos das diferentes regiões do Brasil, mantendo os padrões de qualidade e preços baixos associados à marca. O Clube dos Produtores, que completou dez anos de existência em 2012, é um exemplo de como essa estratégia é executada, ampliando o acesso de pequenos e médios fornecedores ao segmento de varejo.

A iniciativa também faz parte dos esforços do Walmart em contribuir para o programa *Brasil sem Miséria*, do governo federal, criado com o objetivo de elevar a renda e as condições de bem-estar da população, particularmente de famílias extremamente pobres não atendidas de forma integrada nos diversos programas governamentais. Em 2012, produtos como farinha de mandioca, mel e castanha provenientes do Clube dos Produtores foram adicionados ao mix de produtos das lojas.

O Clube dos Produtores é um canal de comercialização por meio do qual os agricultores vendem seus produtos diretamente ao Walmart, formando uma parceria que agrega produtos de alta qualidade, em consonância com a legislação socioambiental aplicável e sem a necessidade de intermediários. O fornecimento não é realizado em caráter de exclusividade, mas, pelo acordo, o Walmart tem preferência na aquisição dos volumes disponíveis, desde que cumpram o padrão estabelecido nas especificações técnicas e sejam vendidos pelos preços praticados no mercado com base em produtos equivalentes.

Em contrapartida, os produtores participantes do clube desfrutam de vantagens, como prazos de pagamentos diferenciados e a possibilidade de antecipação de crédito. Em 2012, o Clube dos Produtores já abrangia 12 estados brasileiros e beneficiava cerca de 10,5 mil famílias de agricultores. Nas lojas do Walmart, os mais de mil itens recebidos são etiquetados individualmente ou recebem identificação especial na gôndola, comprovando a origem e o respeito às normas, recomendações técnicas e legislações aplicáveis.

Para 2013, o Clube dos Produtores receberá investimentos para treinamento com duração de dois anos, com o objetivo de promover a inclusão de pequenos produtores no Brasil.

NÚMERO DE FAMÍLIAS



10.560 2012
1.300 2007
14 2002

ANEXO VI

Relatório de Sustentabilidade Walmart Brasil 2013 (trechos)

ESTADOS DE ATUAÇÃO DO CLUBE DOS PRODUTORES



O SELDO DO CLUBE ME DEU VOLUME DE VENDAS, ESTABILIDADE E GÔNDOLA. CRESCEMOS 33% EM MENOS DE UM ANO.
Fernando Yoshino Negishi, produtor de cogumelos da marca Aika (Mogi das Cruzes - SP)

ENTRAMOS PARA O CLUBE E NÃO PARAMOS MAIS DE CRESCER. HOJE, JÁ EMPREGAMOS QUASE 30 PESSOAS.
Evandro Andreazza, da Forno Velho, indústria de doces e geleias (Karas do Sul - RS)

ANTES FICAVA MAIS TEMPO NA RUA DO QUE NA LAVOURA, AGORA, A GENTE CARREGA O CAMINHÃO, ENTREGA E JÁ ESTÁ DE VOLTA PARA PRODUZIR.
Adriane Barbosa de Campos, produtora de hortifrúti (Guaíba - RS)

PASSAMOS DE UM ABATE DE 600 A 700 FRANGOS POR DIA PARA 2.500 A 3.000 FRANGOS POR DIA.
Meissias Luiz Batista, produtor de frangos capião "pescoço-pelado" (Ivaiporã - PR)

ERA A CHANCE DE EVITAR ATRAVESSADORES E PROFSSIONALIZAR A MÃO DE OBRA E O BENEFICIAMENTO DOS PRODUTOS.
Tereza D'Ávila, consultora da Cooperativa Agroindustrial do Caju - Central Copacaju (Turuçu, Fortim, Ocará, Aracati, Chorozinho, Graça, Aquitaz, Bamelva e Icapuí - CE)



ANEXO VI

Relatório de Sustentabilidade Walmart Brasil 2013 (trechos)

Carta GRI



Declaração Exame do Nível de Aplicação pela GRI

A GRI neste ato declara que **Walmart Brasil** apresentou seu relatório "Relatório de Sustentabilidade 2013" para o setor de Serviços de Relatório da GRI, que concluiu que o relatório atende aos requisitos de Nível de Aplicação B.

Os Níveis de Aplicação da GRI comunicam quanto do conteúdo das Diretrizes G3 foi aplicado no relatório de sustentabilidade enviado. O Exame confirma que o conjunto e número de Itens de divulgação exigidos para aquele Nível de Aplicação foram cobertos pelo relatório e que o Sumário de Conteúdo da GRI é uma representação válida das informações exigidas, conforme descritas nas Diretrizes G3 das GRI. Para a metodologia, ver www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/A&C-Methodology.pdf

Os Níveis de Aplicação não fornecem um parecer sobre o desempenho de sustentabilidade da organização relatora nem sobre a qualidade das informações contidas no relatório.

Amsterdã, 17 de junho 2013

Nelmar Arbex
Vice-Presidente
Global Reporting Initiative



A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização baseada em redes plúrieis no desenvolvimento de estrutura para elaboração de relatórios de sustentabilidade mais úteis ao mundo e está comprometida com sua melhoria contínua e aplicação em todo o mundo. As Diretrizes G3 da GRI estabeleceram os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social. www.globalreporting.org

Isenção de Responsabilidade: No caso do relato de sustentabilidade incluir links externos para materiais audiovisuais, entre outros, esta declaração só refere-se apenas ao material submetido à GRI no momento do Exame em 06 de junho 2013. A GRI exclui expressamente a aplicação desta declaração a alterações posteriores aos referidos materiais.

ANEXO VII

Relatório de Sustentabilidade Petrobrás 2013 (trechos)

PERFIL

Empresa líder do setor petrolífero no Brasil, fundada em 1953, a Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto que chega ao fim de 2012 como a sétima maior companhia de energia do mundo, com base no valor de mercado segundo o *ranking* da consultoria PFC Energy, e décima quinta no *ranking* da Petroleum Intelligence Weekly (PIW), que tem como base, além do valor de mercado, uma análise de seis critérios operacionais.

Na indústria de óleo, gás e energia, atua de forma integrada e especializada nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis.

MISSÃO

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

VISÃO 2020

Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

ATRIBUTOS DA VISÃO 2020

- Nossa atuação se destacará por:
- › Forte presença internacional
 - › Referência mundial em biocombustíveis
 - › Excelência operacional, em gestão, em eficiência energética, em recursos humanos e em tecnologia
 - › Rentabilidade
 - › Referência em responsabilidade social e ambiental
 - › Comprometimento com o desenvolvimento sustentável

VALORES

- › Desenvolvimento sustentável
- › Integração
- › Resultados
- › Prontidão para mudanças
- › Empreendedorismo e inovação
- › Ética e transparência
- › Respeito à vida
- › Diversidade humana e cultural
- › Pessoas
- › Orgulho de ser Petrobras

ANEXO VII

Relatório de Sustentabilidade Petrobrás 2013 (trechos)

RESUMO OPERACIONAL	2011	2012
RESERVAS PROVADAS – Critério SPE – (bilhões de barris de óleo equivalente – boe)⁽¹⁾	16,4	16,4
Óleo e condensado (bilhões de barris)	13,7	13,8
Gás natural (bilhões de boe)	,7	,7
PRODUÇÃO MÉDIA DIÁRIA (mil boe)⁽¹⁾	2.621	2.598
Óleo e LGN (mil bpd)	2.169	2.126
Terra	3 1	97
Mar	1.869	1.8 9
Gás natural (mil boed)	452	472
Terra	195	193
Mar	57	79
POÇOS PRODUTORES (óleo e gás natural) – em 31 de dezembro⁽¹⁾	15.116	15.437
Terra	14.4 4	14.699
Mar	71	738
SONDAS DE PERFURAÇÃO – em 31 de dezembro	102	109
Terra	38	35
Mar	64	74
PLATAFORMAS EM PRODUÇÃO – em 31 de dezembro	125	137
Fixas	77	8
Flutuantes	48	57
DUTOS (km) – em 31 de dezembro	30.067	31.265
Óleo, derivados e outros	15.435	16.333
Gás natural	14.63	14.93
FROTA DE NAVIOS – em 31 de dezembro	242	237
Operação própria	56	6
Operação de terceiros	186	177
TERMINAIS – em 31 de dezembro⁽³⁾		
Quantidade	48	48
Capacidade de armazenamento (milhões de m ³)	1 ,3	1 ,3
REFINARIAS – em 31 de dezembro⁽¹⁾⁽⁵⁾		
Quantidade	15	15
Capacidade nominal instalada (mil barris por dia – bpd)	. 44	. 49
Carga fresca processada (mil barris por dia – bpd)	1.990	2.121
Brasil	1.816	1.944
Demais países	174	177
Produção média diária de derivados (mil barris por dia – bpd)	2.044	2.189
Brasil	1.849	1.997
Demais países	195	19
IMPORTAÇÃO (mil barris por dia – bpd)	749	779
Óleo	36	346
Derivados	387	433
EXPORTAÇÃO (mil barris por dia – bpd)	652	548
Óleo	435	364
Derivados	17	184
COMERCIALIZAÇÃO DE DERIVADOS (mil barris por dia – bpd)		
Brasil	.131	.131
VENDAS INTERNACIONAIS (mil barris por dia – bpd)		
Óleo, gás e derivados	54	5 6
ORIGEM DO GÁS NATURAL (milhões de m³ por dia)⁽⁴⁾	62	75
Gás nacional	34	4
Gás boliviano	7	7
GNL		8
DESTINO DO GÁS NATURAL (milhões de m³ por dia)⁽⁴⁾	62	75
Não térmico	4	39
Termelétricas	11	3
Re narias	9	1
Fertilizantes	3	3
ENERGIA⁽¹⁾		
Número de usinas termelétricas ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	17	18
Capacidade instalada (MW) ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	6.466	6. 35
FERTILIZANTES⁽¹⁾	2	3
POSTOS DE SERVIÇO	8.356	8.507
Brasil	7.485	7.641
Demais países	871	866

(1) Inclui informações fora do Brasil, correspondentes à parcela da Petrobras em empresas coligadas

() Reservas provadas medidas de acordo com o critério SPE (Society of Petroleum Engineers)

(3) Inclui apenas os terminais da Transpetro

(4) Exclui queima, consumo próprio do E&P, liquefação e reinjeção

(5) Inclui apenas os ativos com participação superior ou igual a 5

(6) Inclui apenas termelétricas movidas a gás natural

ANEXO VII

Relatório de Sustentabilidade Petrobrás 2013 (trechos)

TABELA DE DESEMPENHO					
INDICADOR	2008	2009	2010	2011	2012
MEIO AMBIENTE					
Vazamentos de óleo e derivados (m³)	436	54	668	34	387
Consumo de energia (terajoule – TJ)	6 4.333	6 4. 7	716.673	68 .8 7	936.199
Emissões de gases do efeito estufa (milhões de toneladas de CO ₂ equivalente)	57,6	57,8	61,1	56,	67,4
Emissões de dióxido de carbono – CO ₂ (milhões de toneladas)	54	5	57	5	63
Emissões de metano – CH ₄ (mil toneladas)	188	35	196	161	174
Emissões de óxido nitroso – N ₂ O (toneladas)	1. 15	1. 41	1.36	1.753	1.945
Emissões atmosféricas – NO _x (mil toneladas)	44,5	, 4	7,75	, 1	51,5
Emissões atmosféricas – SO _x (mil toneladas)	141,79	135,39	133,73	1 ,64	116,3
Outras emissões atmosféricas – inclui material particulado (mil toneladas)	16,71	19,3	17,51	17,48	18,
Retirada de água doce (milhões de m³)	195,	176,	187,3	19 ,9	193,4
Descartes de efluentes hídricos (milhões de m³)	181	197	173	188	18
SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL					
Fatalidades (inclui empregados e terceirizados)	18	7	1	16	13
Taxa de Acidentados Fatais (fatalidades por 1 milhão de homens-horas de exposição ao risco – inclui empregados e terceirizados)	,4	,81	1, 8	1,66	1,31
Percentual de Tempo Perdido (inclui apenas empregados)	,31	,36	,38	,33	, 3
CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE					
Investimentos em projetos sociais (R\$ milhões)	5	174	199	7	1
Investimentos em projetos culturais (R\$ milhões)	7	155	17	18	189
Investimentos em projetos ambientais (R\$ milhões)	54	94	58	17	1 1
Investimentos em projetos esportivos (R\$ milhões)	69	4	81	8	61

INFORMAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS	2010	2011	2012
Receita de vendas (R\$ milhões)	11.84	44.176	81.379
Lucro antes do resultado financeiro, das participações e impostos (R\$ milhões)	46.394	45.4 3	3 .397
Lucro líquido por ação (R\$)	3,57	,55	1,6
Lucro líquido (R\$ milhões)	35.189	33.11	.959
EBITDA (R\$ milhões)	59.391	61.968	53. 4
Endividamento líquido (R\$ milhões)	61. 7	1 3.	147.817
Investimentos (R\$ milhões)	76.411	7 .546	84.137
Margem bruta	36	3	5
Margem operacional		19	1
Margem líquida	17	14	8

ANEXO VIII

Relatório de Sustentabilidade Pão de Açúcar 2013 (trechos)

PRINCIPAIS INDICADORES GRUPO

ECONÔMICO-FINANCEIROS	2008	2009	2010	2011	2012
Indicadores financeiros (R\$ milhões)					
Receita bruta de vendas	20.857	26.719	36.144	52.681	57.234
Receita líquida de vendas	18.033	23.250	32.092	46.594	50.924
Custo das mercadorias vendidas	(13.280)	(17.494)	(24.742)	(33.935)	(37.121)
Lucro bruto ⁽¹⁾	4.754	5.757	7.850	12.659	13.804
EBITDA ⁽²⁾	1.323	1.504	2.033	2.816	3.668
Resultado Financeiro Líquido	(317)	(251)	(823)	(1.333)	(1.193)
Lucro líquido ⁽³⁾	260	645	619	720	1.156
Rentabilidade					
Margem bruta	26,4%	24,8%	24,5%	27,2%	27,1%
Margem EBITDA	7,3%	6,5%	6,4%	6,5%	7,2%
Margem líquida	1,4%	2,8%	2,3%	1,9%	2,3%
Indicadores econômicos (R\$ milhões)					
Ativo total	13.544	18.440	29.772	33.769	35.306
Patrimônio líquido	5.408	6.537	9.501	10.094	11.068
Investimentos	503	723	1.191	1.583	1.577
Dívida bruta	2.485	3.015	4.651	6.346	7.863
Dívida líquida	859	672	1.253	1.376	777
Dívida líquida/EBITDA (vezes) ⁽⁴⁾	0,6	0,4	0,6	0,5	0,2
Ações					
Número de ações (mil)	235.249	254.482	257.541	260.289	263.177
Lucro líquido por ação (R\$/ações) ⁽⁵⁾	1,11	2,53	2,40	2,73	3,99
Preço médio da ação – PN (R\$)	34,60	41,74	62,08	64,68	83,48
Preço médio da ação – ADR (US\$)	19,28	21,96	35,62	39,39	43,34
Valor de mercado no fim do período (R\$ bilhões)	7,3	16,5	17,8	17,4	23,8
Distribuição de proventos por ação PN (R\$)	0,2735	0,587932	0,690501	0,67974	0,65309
Dividendos distribuídos (R\$ milhões)	62	141	172	171	166
OPERACIONAIS					
2008 2009 2010 2011 2012					
Total de lojas (nº) ⁽⁶⁾	597	1.080	1.647	1.571	1.641
Crescimento mesmas lojas (%)	8,5	9,6	12,1	8,8	7,0
Área de vendas (mil metros quadrados)	1.361	1.745	2.811	2.821	2.962
Receita bruta de vendas por metro quadrado/mês ⁽⁷⁾ (R\$)	1.300	1.407	1.445	1.453	1.551
Receita bruta de vendas por funcionário/mês ⁽⁸⁾ (R\$)	30.652	33.488	34.911	39.269	41.151
Receita bruta de vendas por checkout/mês ⁽⁹⁾ (R\$)	185.525	211.769	226.668	210.296	223.101
Ticket médio ⁽¹⁰⁾ (R\$)	37,8	45,9	53,7	80,7	86,8
Número de transações (mil)	551.482	564.755	592.816	634.613	642.260
Número de colaboradores	70.656	83.244	144.914	149.070	158.509
SUSTENTABILIDADE					
2008 2009 2010 2011 2012					
DVA (R\$ milhões)	3.393	4.958	7.041	11.273	12.702
Investimentos em meio ambiente (R\$ milhões)	-	-	7,7	8,1	11,2
Consumo de água (mil) ⁽¹¹⁾	2.064	3.213	3.216	3.373	3.142
Consumo de energia elétrica kWh ⁽¹²⁾	783.969.752	747.248.371	747.827.597	749.402.292	790.289.705
Volumen de material reciclado (t) ⁽¹³⁾	6.625	7.816	9.050	13.266	15.738

(1) Dado de 2012 revisado em relação ao informado no relatório anterior

(2) EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, que exclui o impacto de juros, impostos, depreciação e amortização (Dijpa)

(3) Lucro líquido – Resultado líquido após impostos

(4) Dívida líquida – Dívida menos caixa e equivalentes

(5) Mil reais por ação de capitalização e abatimento

(6) Dado disponível apenas a partir de 2010

(7) Ajuste em relação ao relatório anterior

(8) Ajuste em relação ao relatório anterior

(9) Ajuste em relação ao relatório anterior

(10) Ajuste em relação ao relatório anterior

(11) Ajuste em relação ao relatório anterior

(12) Ajuste em relação ao relatório anterior

(13) Ajuste em relação ao relatório anterior

ANEXO VIII

Relatório de Sustentabilidade Pão de Açúcar 2013 (trechos)

SOBRE O RELATÓRIO

Este é o quinto ano em que o Grupo Pão de Açúcar (GPA) publica seu Relatório Anual e de Sustentabilidade com base nas diretrizes internacionais da Global Reporting Initiative (GRI) como modelo para reportar seu desempenho nos âmbitos econômico, social e ambiental. GRI 3.2 | 3.3 | 3.6

Os indicadores GRI estão correlacionados aos Princípios do Pacto Global e às diretrizes da ISO 26000, refletindo o compromisso da Companhia com práticas de responsabilidade socioambiental. Os temas abordados foram submetidos à consulta dos principais públicos a quem se destina este documento: analistas e investidores, clientes, colaboradores, fornecedores e representantes de entidades socioambientais. GRI 3.5 | 4.15

A coleta e a apuração das informações foram realizadas de forma participativa, com a contribuição da Presidência, Vice-Presidências, Diretorias-Executivas e colaboradores das principais áreas, sob a coordenação da Diretoria de Relações com Investidores e Gerência de Sustentabilidade. Mudanças de dados divulgados anteriormente são, quando necessárias, indicadas ao longo do documento. Não houve alterações significativas de escopo, limite ou métodos de medição. GRI 3.10 | 3.7 | 3.11

As informações operacionais e financeiras são consolidadas e incluem integralmente os resultados operacionais e financeiros de Assaí Atacadista e Viavarejo S.A. Os dados financeiros seguem as normas internacionais de contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS), conforme determinam as instruções CVM 457/07 e CVM 485/10, e foram auditados pela Deloitte Touche Tohmatsu. GRI 3.8 | 3.9 | 3.23

Os dados socioambientais são reportados separadamente por Grupo Pão de Açúcar (abrangendo varejo alimentar, atacado de autosserviço e comércio eletrônico) e Viavarejo (eletroeletrônicos, com Pontofrio e Casas Bahia). A auditoria de dados não financeiros foi realizada pela BDO RCS Auditores Independentes SS, com base nos requisitos da norma AA 1000/2005 (engajamento das partes interessadas), além das normas NBC TO 3000 e Isae 3000, ambas para trabalhos de assecuração que não sejam de auditoria ou de revisão de informações financeiras históricas. GRI 3.13

O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR
PUBLICA, PELO QUINTO ANO
CONSECUTIVO, O SEU RELATÓRIO
ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE
COM BASE NAS DIRETRIZES
INTERNACIONAIS DA GLOBAL
REPORTING INITIATIVE (GRI),
COMO FORMA DE REPORTAR
SEU DESEMPENHO NOS
ÂMBITOS ECONÔMICO,
SOCIAL E AMBIENTAL.