

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Minelle Enéas da Silva

**A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o
Consumo Sustentável no varejo de supermercados: O caso
Walmart Brasil.**

Recife, 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor. Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o Consumo Sustentável no varejo de supermercados: O caso Walmart Brasil.

Nome do Autor: Minelle Enéas da Silva

Data da aprovação: 14 de Dezembro de 2011

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 14 de Dezembro de 2011:

Assinatura do autor

Minelle Enéas da Silva

A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o Consumo Sustentável no varejo de supermercados: O caso Walmart Brasil.

Orientadora: Prof^a. Carla R. Pasa Gómez, Dr^a.

Co-Orientador: Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2011

Silva, Minelle Enéas da

A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o consumo sustentável no varejo de supermercados: o caso Walmart Brasil / Minelle Enéas da Silva. - Recife : O Autor, 2011.

137 folhas : fig., tab., quadro, abrev. e siglas.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Carla R. Pasa Gómez e co-orientador Prof^o Dr^o Gesinaldo Ataíde Cândido

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2011

Inclui bibliografia e apêndices .

1. Consumo sustentável. 2. Stakeholders. 3. Walmart Brasil. I. Gómez, Carla R. Pasa (Orientadora). II. Cândido, Gesinaldo Ataíde (Co-orientador). III. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE/CSA 2012 - 001

A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o consumo sustentável no varejo de supermercados: o caso Walmart Brasil

Minelle Enéas da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 14 de dezembro de 2011.

Banca Examinadora:

Prof.^a Carla Regina Pasá Gómez, Doutora, UFPE, (Orientador)

Prof.^a Michelle Helena Kovacs, Doutora, UFPE, (Examinadora Interna)

Prof. Francisco José da Costa, Doutor, UNILAB/UFC, (Examinador Externo)

Àquela que acompanha e incentiva meu crescimento pessoal e profissional ao longo dos anos e dos acontecimentos, sempre me ensinando por meio do amor e da compreensão a capacidade que possuo. Cleonã Silva Almeida, minha mãe, meu exemplo, **dedico.**

Agradecimentos

Pela pessoa que hoje sou, com qualidades e defeitos, com convicções e dúvidas, com comportamentos positivos, receios, serenidade, paciência, inconstância, perfeccionismo, dentre outras características, agradeço pelo conhecimento a mim ofertado e pelas alegrias a mim concedidas, sempre focado numa força maior e naqueles que me acompanham continuamente:

- Aos amigos que fiz ao longo desses anos, aqui representados por Brunno, Samara, Luciene, Edvan, Jaqueline, Débora, Maria José, Kelly, que juntamente com todos os outros que não tenho como citar estiveram me acompanhando nesse percurso e mostrando que sempre temos como continuar caminhando.
- Aos integrantes do Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos em Sustentabilidade, nomeadamente Ana Carolina, Ana Paula, Mariana, Claudinete, Natália, Paulo Rafael, que durante essa fase estiveram presentes e me deram o prazer e a honra de fazer parte dessa equipe que tem um grande potencial de crescimento.
- À professora Carla Pasa pelo acolhimento caloroso na cidade de Recife e pelo auxílio e acompanhamento a mim ofertado ao longo do curso, fazendo parte diretamente dessa experiência chamada PROPAD.
- Aos familiares que com paciência e incentivo sempre estiveram me acompanhando diante de minhas escolhas e que de maneira singular conseguem mostrar o respeito, o carinho e a confiança por minha pessoa.
- Aos professores Gesinaldo Cândido e Walter Moraes pelo grande suporte e pela referência a ser seguida por mim enquanto profissional acadêmico. E aos demais professores que fizeram parte do meu processo de crescimento acadêmico, dentre os quais os examinadores do presente trabalho.
- À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior) pelo suporte financeiro, sem o qual meus estudos não teriam sido realizados.
- Aos demais colegas que em suas diferentes áreas conseguiram me apresentar um novo mundo e facilitar para que meu processo de aprendizagem pudesse ser completo e diversificado, sem perder a alegria e os momentos da vida.

Sou grato.

Os homens prudentes sabem tirar proveito de todas as suas ações, mesmo daquelas a que são obrigados pela necessidade.

Nicolau Maquiavel

RESUMO

Sob o contexto emergente do desenvolvimento sustentável, à medida que compromissos e responsabilidades devem ser assumidos por cada *stakeholder* atuante na realização de suas práticas na sociedade, o estudo do consumo sustentável (CS) é válido tendo em vista que o mesmo envolve um conjunto de interrelações praticadas por seus *stakeholders* e foca o alcance desse modelo de desenvolvimento. Nesse contexto, as empresas podem contribuir com essa perspectiva, já que possuem diferentes interações sociais quanto ao CS seguindo a ideia de: (1) desenvolvimento de novas práticas e tecnologias; (02) mudanças nos incentivos econômicos; e (3) mudanças na cultura da rede de influências. Desse modo, percebendo essa possibilidade de atuação, toma-se como pergunta de pesquisa: **Como práticas responsáveis adotadas pelas empresas a partir de um conjunto de interações sociais com seus *stakeholders* podem contribuir para com o consumo sustentável?** Na busca de sua resolução, utilizou-se o modelo de Michaelis (2003) como norteador das análises realizadas, bem como o estudo das práticas adotadas pelo Walmart Brasil na cidade de Recife/PE como caso que pode contribuir para o entendimento do CS no setor de supermercados, com foco na marca Hiper Bompreço. Baseando-se na perspectiva paradigmática positivista utilizada, a pesquisa tem como abordagem predominante a qualitativa, mas faz uso também de dados quantitativos para compreensão do fenômeno, ao utilizar como métodos de verificação o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas semi-estruturadas, questionários e observação direta não-participante. Com a pesquisa, identificaram-se como categorias teóricas: Eco-eficiência, Práticas próprias de consumo, Incentivos do governo, Elos na cadeia de suprimentos, Edição de escolha, Cidadania corporativa, Marketing responsável e Diálogo com *stakeholders*, que podem ser utilizadas juntamente com os critérios e parâmetros que foram definidos. Com os resultados, observou-se que mesmo com ações favoráveis nesse sentido, o Walmart Brasil possui muitos critérios aquém do necessário para uma contribuição efetiva. A partir dessas considerações, percebe-se como principal contribuição da pesquisa a articulação teórica realizada, já que se esquematizou uma forma de operacionalizar o modelo e identificou-se a necessidade de inserção do ator Organizações do Terceiro Setor que não estava contemplado na rede de influência de Michaelis (2003). Além disso, há uma contribuição empírica na medida em que a empresa desenvolve práticas empresariais responsáveis, contribuindo efetivamente para a evolução das discussões sobre a temática.

Palavras-chave: Consumo sustentável; *Stakeholders*; Walmart Brasil.

ABSTRACT

Under the emerging context of sustainable development, to the extent that commitments and responsibilities should be assumed by each stakeholder active in carrying out its practices in society, the study of sustainable consumption (SC) is valid given that it involves a set of interrelationships practiced by its stakeholders and focuses on the scope of this development model. In this context, companies can contribute to this perspective, since they have different social interactions on the CS following the idea of: (1) development of new practices and technologies; (02) changes in economic incentives, and (3) changes in the culture network of influences. Thus, realizing the possibility of action, is taken as the research question: **How responsible practices adopted by companies from a range of social interactions with their stakeholders can contribute to sustainable consumption?** In search of resolution, we used the model of Michaelis (2003) as guiding the analysis performed, and the study of the practices adopted by Walmart Brazil in Recife / PE as a case that may contribute to the understanding of the supermarket industry, with a focus on brand Hiper Bompreço. Based on the positivist paradigm perspective used, the research has the dominant approach to qualitative, but quantitative data used to understand the phenomenon, the use as methods of checking the bibliographic and documentary, semi-structured interviews, questionnaires and direct observation of non- participant. Through research, identified himself as theoretical categories: Eco-efficiency, practices own consumption, government incentives, links in the chain of supplies, choose edition, corporate citizenship, responsible for Marketing and Dialogue with stakeholders, which can be used in conjunction with criteria and parameters that were set. With the results, it was observed that even with favorable actions in this regard, Walmart Brazil has many features below the necessary for an effective contribution. From these considerations, it is perceived as the main contribution to theoretical articulation of the research carried out, as they devised a way to operationalize the model and identified the need for insertion of the Third Sector Organizations actor who was not included in the network of influence Michaelis (20003). In addition, there is an empirical contribution to the extent that the company develops responsible business practices, effectively contributing to the progress of discussions on the topic.

Keywords: Sustainable Consumption; Stakeholders; Walmart Brazil.

Lista de Figuras

FIGURA 01 (1): Mapa da rede de influências do consumo sustentável	18
FIGURA 02 (2): Equilíbrio: meio ambiente e relações de consumo	28
FIGURA 03 (2): Hierarquização das práticas responsáveis do consumo	31
FIGURA 04 (2): Representação gráfica do modelo de responsabilidade empresarial para o consumo sustentável	37
FIGURA 05 (3): Desenho metodológico da pesquisa	54
FIGURA 06 (4): Rede de <i>stakeholders</i> do Walmart Brasil	65
FIGURA 07 (4): Estação de reciclagem na loja de Casa Forte	73
FIGURA 08 (4): Processo de reciclagem a partir da compactação do material na loja de Casa Forte	75
FIGURA 09 (4): Etapas do programa impacto zero	81
FIGURA 10 (4): Produtos integrantes do Sustentabilidade Ponta a Ponta	87
FIGURA 11 (4): Flyer de Sustentabilidade	89
FIGURA 12 (4): Material para treinamento de funcionários	98
FIGURA 13 (4): Exemplo de produto com características responsáveis	100
FIGURA 14 (4): Destaque banner no salão de vendas do Hiper Bompreço	101
FIGURA 15 (4): Aspectos promocionais no salão de vendas do Hiper Bompreço	102
FIGURA 16 (4): Relatórios de sustentabilidade do Walmart Brasil	104
FIGURA 17 (4): Cooperativa da empresa no momento da coleta na empresa	107
FIGURA 18 (4): Mapa da rede de influências do Hiper Bompreço para o consumo sustentável	111
FIGURA 19 (5): Novo mapa da rede de influências para o consumo sustentável	114

Lista de Tabelas

TABELA 01 (4): Dimensão econômica da cidadania corporativa	93
TABELA 02 (4): Dimensão legal da cidadania corporativa	94
TABELA 03 (4): Dimensão ética da cidadania corporativa	95
TABELA 04 (4): Dimensão discricionária da cidadania corporativa	96

Lista de Quadros

QUADRO 01 (2): Categorias teóricas para a identificação da contribuição responsável das empresas para o consumo sustentável	44
QUADRO 02 (2): Critérios e parâmetros de análise utilizados para a identificação da contribuição responsável das empresas para o consumo sustentável	46
QUADRO 03 (3): Relação entre os objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados	55
QUADRO 04 (4): Evolução das estratégias corporativas do Walmart Brasil	63
QUADRO 05 (4): Quadro-resumo da contribuição da empresa para o consumo sustentável	109

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CS	Consumo Sustentável
DS	Desenvolvimento Sustentável
EUA	Estados Unidos da América
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
NE	Nordeste
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OHSAS 18000	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series 18000</i>
ONG	Organização Não-Governamental
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PROPAD	Programa de Pós-Graduação em Administração
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WCDE	<i>World Commission on Environmental and Development</i>

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização e Definição do Problema	16
Problema de Pesquisa	19
1.2 Objetivo Geral	20
1.2.1 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa	20
1.4 Estrutura do Trabalho	22
2 - REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Desenvolvimento Sustentável	24
2.2 Consumo Sustentável	27
2.2.1 Abordagens e perspectivas do consumo	29
2.2.2 Práticas para o consumo sustentável: Compreendendo os diferentes papéis dos <i>stakeholders</i>	33
2.3 O papel responsável das organizações para o consumo sustentável	35
2.3.1 Desenvolvimento de novas tecnologias e práticas	37
2.3.2 Mudanças nos incentivos econômicos	39
2.3.3 Mudança cultural na rede de influências	41
2.3.4 Esquematização teórica do modelo de Michaelis (2003): Uma proposta de critérios e parâmetros para análise	44
3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Caracterização da Pesquisa	50
3.1.1 Caracterização do objeto de estudo	52
3.2 Procedimentos para a coleta de dados	53
3.2.1 Instrumentos e operacionalização da coleta de dados	56
3.3 Procedimentos de análise dos dados	58
3.3.1 Categorização teórica	59
3.3.2 Análise e validação dos dados	59
4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	61
4.1 O Walmart Brasil e suas práticas socioambientais	61

4.2 Mapeamento da Rede de <i>stakeholders</i> no Walmart Brasil no Nordeste	64
4.3 A contribuição responsável do Walmart Brasil para o consumo sustentável no varejo de supermercados	71
4.3.1 Desenvolvimento de novas práticas e tecnologias	72
4.3.1.1 Eco-eficiência	72
4.3.1.2 Práticas próprias de consumo	78
4.3.2 Mudança nos incentivos econômicos	82
4.3.2.1 Incentivos do governo	83
4.3.2.2 Elos na cadeia de suprimentos	86
4.3.2.3 Edições de escolha	90
4.3.3 Mudança na rede de influências	92
4.3.3.1 Cidadania corporativa	92
4.3.3.2 Marketing responsável	99
4.3.3.3 Diálogo com <i>stakeholders</i>	104
4.3.4 Visualização da contribuição para o consumo sustentável	108
 5 - CONCLUSÕES	 112
5.1 Respondendo ao problema de pesquisa	112
5.2 Limites, limitações e recomendações da pesquisa	115
 REFERÊNCIAS	 117
 APÊNDICE A – Carta de Apresentação do projeto	 127
APÊNDICE B – Questionário para a identificação dos <i>stakeholders</i> atuantes junto à empresa	129
APÊNDICE C – Entrevista Semiestruturada (1)	131
APÊNDICE D – Questionário para a identificação da cidadania corporativa na empresa	132
APÊNDICE E – Entrevista Semiestruturada (2)	135
APÊNDICE F – Entrevista Semiestruturada (3)	136
APÊNDICE G – Protocolo de observação direta não-participante	137

1. INTRODUÇÃO

Em meio ao contexto de mudanças que são observadas nos diferentes âmbitos da sociedade, sejam essas individuais, governamentais ou empresariais, a realização de estudos que estejam alinhados com a reestruturação do paradigma de desenvolvimento adotado apresenta-se como necessária para uma evolução nas discussões teóricas e empíricas com relação a uma nova forma de atuação de diferentes atores sociais voltados para questões sociais e ambientais. Nessa perspectiva, o presente capítulo apresenta o delineamento de uma linha de raciocínio capaz de alinhar a ideia de práticas empresariais responsáveis e sua contribuição para um consumo sustentável, sob o contexto do desenvolvimento sustentável, com a realização de uma contextualização e da problemática de pesquisa, bem como a indicação dos objetivos almejados e da justificativa para a realização da mesma.

1.1 Contextualização e Definição do Problema

Ao longo dos últimos anos o desenvolvimento sustentável vem sendo debatido como uma visão alternativa a um conjunto de transformações que ocorrem em todo o contexto mundial. Sua discussão permeia, segundo Kte'pi (2009), a ideia de uma preocupação a longo prazo capaz de manter atividades e disponibilidades de recursos, com o intuito de melhor trabalhar os aspectos ambientais, econômicos e sociais. Nesse sentido, torna-se mais clara a necessidade de mudança do atual modelo de desenvolvimento utilizado, ao se considerar que as características individualistas estimuladas pelo capitalismo, devem ser direcionadas para uma perspectiva coletiva, com benefícios para toda a sociedade (FOLADORI, 2005).

A ideia básica para o alcance do desenvolvimento sustentável (DS) está relacionada com a harmonização de suas dimensões fundamentais (social, econômica e ambiental) no sentido de atender as necessidades das gerações atuais sem comprometer a satisfação das necessidades das futuras gerações (ELKINGTON, 2001; SACHS, 2007; WCDE, 1987). Com isso, entende-se que a partir do momento em que o modelo de desenvolvimento pode ser visualizado como endógeno, em harmonia com a natureza, orientado para as necessidades e

aberto às mudanças institucionais que são características do desenvolvimento sustentável (SACHS, 2008), o mesmo pode ser passível de se tornar uma prática coletiva.

De acordo com Peattie (2007), para que a sociedade consiga incorporar os desafios inerentes a essa forma de desenvolvimento, o principal aspecto a ser visualizado relaciona-se com a ideia de gestão, tendo em vista que os atuais padrões de produção e consumo não são sustentáveis e necessitam de uma melhor orientação. Segundo o autor, entende-se que organizações, incluindo empresas, governos e ONGs, terão que trabalhar em parceria para que haja essa mudança no paradigma. Assim, à medida que um conjunto de atores se torne atuante na sociedade, o mesmo pode contribuir direta ou indiretamente com essa nova perspectiva (BUARQUE, 2008; CANEPA, 2007; CNUMAD, 1992).

Considerando a ideia de parceria e complementaridade entre diferentes atores, percebe-se que está nas organizações empresariais o maior desafio de se adaptar ao DS, tendo em vista as diferentes mudanças que envolvem suas ações (PEATTIE, 2007). Esse fato está alinhado à argumentação de que há uma indissociação e uma interdependência entre a produção, o mercado e o consumo, na qual se percebe certa dificuldade em se modificar uma dessas partes sem que as demais também sejam modificadas (TUKKER et al., 2008). Desse modo, para que haja uma interação entre os atores no processo de continuidade das atividades humanas, o ciclo supracitado (produção-mercado-consumo) sempre vai existir e envolver as atividades empresariais realizadas.

Nesse contexto de mudança, entendendo a necessidade de rever as formas de produção e consumo atuais, principalmente quanto à atuação das empresas, um dos aspectos que emerge como fator intermediário entre a prática atual e a de um desenvolvimento sustentável está relacionado com o consumo sustentável. Compreendido como um padrão de consumo resultante da interrelação entre diferentes *stakeholders*¹ (JACKSON, 2007; MICHAELIS, 2003; PNUMA, 2001), o consumo sustentável (CS) para que possa ser efetivado, enquanto uma prática coletiva, necessita de envolvimento e atuação por parte dos governos, das empresas e de outros atores da sociedade, no qual o indivíduo permeia todas essas instâncias, de maneira tal que possa influenciar e ser influenciado nesse processo (JACKSON, 2007).

O estudo do CS apresenta-se como justificável, segundo Jackson (2007), na medida em que esse padrão de consumo procura demonstrar e compreender quais são as influências diretas e indiretas que atuam sobre o desenvolvimento sustentável. Com isso, considera-se

¹ Considera-se como *stakeholders* aqueles grupos, indivíduos ou organizações que afetam ou são afetados para o alcance de objetivos de determinada instituição (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

que para que a efetivação do consumo sustentável seja possível, um conjunto de interações sociais se torna necessário com a incorporação de novas responsabilidades. Esse fato para Michaelis (2003), em relação a um determinado setor econômico, pode ser visualizado a partir do mapeamento de uma rede de influências no qual grande parte das interações que são necessárias apresenta-se para um melhor conhecimento sobre a temática (Figura 01).

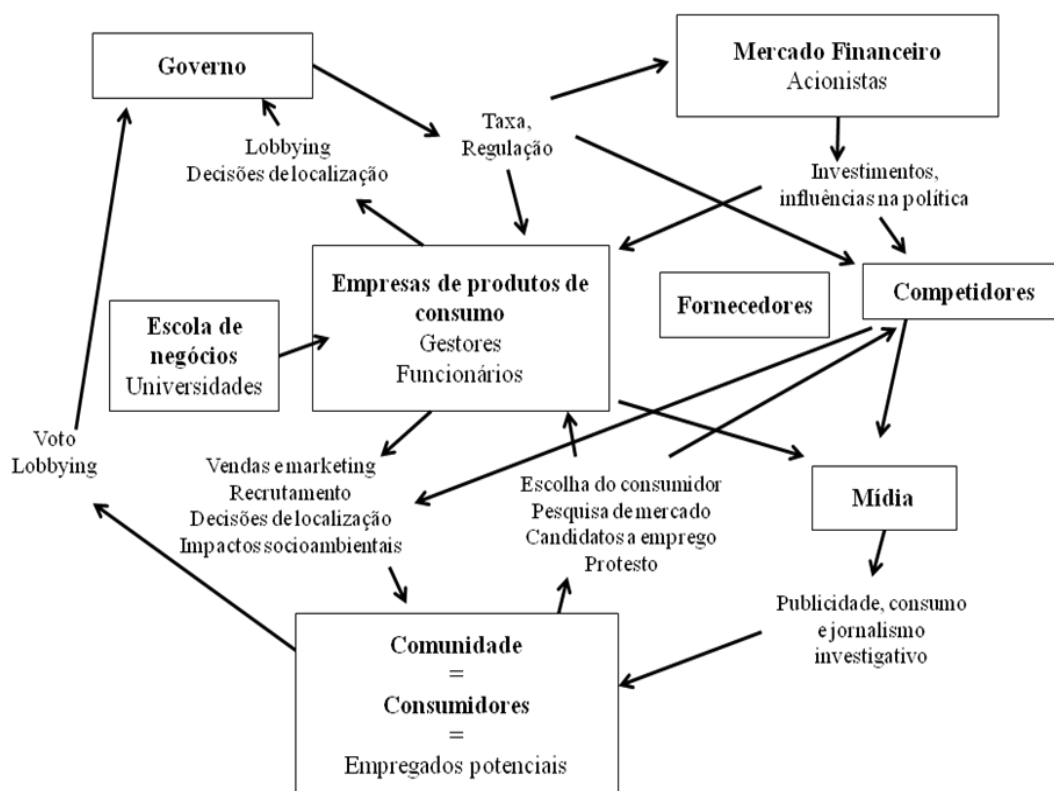


Figura 01 (1): Mapa da rede de influências do consumo sustentável

Fonte: Traduzido de Michaelis (2003, p.916)

Essa rede de influências indica a possibilidade de atuação de diferentes *stakeholders*, na qual cada um desses pode desenvolver papéis e assumir responsabilidades para facilitar a efetivação desse padrão emergente de consumo. Na literatura acadêmica sobre consumo sustentável as discussões ainda se apresentam como incipientes (JACKSON; MICHAELIS, 2003; JACKSON, 2007), todavia percebe-se que dentre outras ações discutidas, tem-se que as empresas podem contribuir diretamente com a temática, ao incorporar novos comportamentos às suas atividades voltados para uma prática mais responsável no mercado (MICHAELIS, 2003). Com isso, optou-se por focar o estudo na identificação empírica sobre como as ações empresariais responsáveis podem estimular o consumo sustentável.

Sob esse campo de argumentação, entendendo-se que as empresas podem contribuir para o consumo sustentável a partir de práticas responsáveis em meio a um conjunto de

interações que necessariamente devem ser criadas, percebe-se como contributivo identificar como se dão essas relações, bem como validar essas interações para que haja um avanço nos estudos sobre a temática. Apesar dessas considerações, nota-se que atualmente a maioria das empresas ainda se demonstra incipiente a entender seu papel de facilitadora à prática sustentável do consumo, o que indica segundo Michaelis (2003), uma visão de reatividade em relação às circunstâncias de mercado e ao seu próprio desempenho competitivo.

Com isso, o mesmo autor sugere que algumas mudanças podem ser realizadas nas práticas e nas interações sociais dentro de seu sistema de influências para que as empresas possam de fato contribuir para com o CS, são elas: (1) desenvolvimento de tecnologias e novas práticas para uma melhor atuação no mercado; (2) mudança nos incentivos econômicos, já que segundo o modelo as interações sociais são modificadas em torno da empresa e (3) mudança cultural por parte da empresa em seu contexto de influências, de modo que se consiga contribuir para a perspectiva em estudo (MICHAELIS, 2003). Assim sendo, parte-se da premissa que a partir da incorporação de práticas responsáveis, as empresas em meio às interações sociais que estão inseridas podem auxiliar para o alcance do CS.

Para que as empresas consigam atuar de forma responsável e conquistem um melhor desempenho dentro da perspectiva do consumo sustentável, as mesmas precisam atuar em diversos âmbitos que envolvem tanto suas práticas internas como suas interações com a sociedade. Ao observar a atual dinâmica empresarial, percebe-se que muitas são aquelas empresas que estão reestruturando suas atividades e que apresentam uma preocupação com as questões voltadas para o desenvolvimento sustentável, dentre as muitas se destaca o Walmart (GUNTHER, 2006). Atuante no Brasil desde 1995, a empresa supermercadista trabalha com a proposta de ser uma loja de conveniência a partir das características da comunidade local (WALMART BRASIL, 2010a).

A partir das considerações até então apresentadas e considerando que o Walmart Brasil vem reestruturando seu comportamento e incorporando práticas responsáveis ao longo dos anos e assumindo-o como um caso que pode auxiliar para a identificação das relações propostas nesse trabalho, optou-se por estudar a marca Hiper Bompreço tendo em vista que a mesma possui relevância econômica para o Nordeste brasileiro (WALMART BRASIL, 2010a). Assim, trabalhando dentro da perspectiva teórica apresentada, percebe-se a possibilidade de identificação de resposta ao seguinte problema de pesquisa: **Como práticas responsáveis adotadas pelas empresas a partir de um conjunto de interações sociais com seus *stakeholders* podem contribuir para o consumo sustentável?**

1.2 Objetivo Geral

Analisar a contribuição de práticas empresariais responsáveis adotadas pelo Walmart Brasil na cidade do Recife/PE para o consumo sustentável, considerando as interações sociais propostas pelo modelo de Michaelis (2003).

1.2.1 Objetivos Específicos

- ▶ Mapear, a partir da visão da empresa, sua rede de *stakeholders*, explicitando as interações socioambientais existentes;
- ▶ Definir as categorias teóricas das dimensões: desenvolvimento de novas tecnologias e práticas; mudanças nos incentivos econômicos; e mudança cultural no contexto de influências da empresa, propostas pelo modelo de Michaelis (2003);
- ▶ Propor os critérios e os parâmetros de análise para cada categoria teórica;
- ▶ Mostrar as possíveis contribuições da mudança de comportamento do Walmart Brasil para o consumo sustentável no varejo de supermercados, a partir dos critérios e parâmetros propostos ao modelo de Michaelis (2003).

1.3 Justificativa

Entendendo que o desenvolvimento sustentável pode ser considerado como a visão macro de trabalho e o consumo sustentável como a perspectiva que norteia a realização da presente pesquisa, considera-se que as empresas possuem co-responsabilidade para com a efetivação desse padrão sustentável de consumo, tendo em vista o conjunto de interações sociais que são considerados (JACKSON, 2007). Ao assumir suas responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, as empresas conseguem adequar às atividades por ela desenvolvidas ao paradigma de desenvolvimento que se apresenta como emergente (BUARQUE, 2008; ELKINGTON, 2001). Diante dessas considerações, percebe-se que à

medida que práticas responsáveis são desenvolvidas, as empresas conseguem contribuir com a perspectiva estudada.

Nesse contexto, entendendo que, segundo Michaelis (2003), as empresas por meio da mudança em seu comportamento organizacional e da contínua interação com diferentes *stakeholders* conseguem contribuir para o alcance do consumo sustentável, percebe-se que há subsídio efetivo da presente pesquisa para a evolução nas discussões até então realizadas. Isso ocorre, já que as identificadas até então ou focam o estudo do comportamento do consumidor ou estão direcionadas para as relações de produção no mercado sem levar em consideração as relações de consumo que são necessárias. Com isso, mudanças na forma de atuação empresarial, seja por meio de estratégias ou mesmo projetos pontuais devem ser realizadas.

O setor de supermercado foi escolhido para ser estudado, tendo em vista seu notável crescimento nos últimos anos, no qual as demandas dos consumidores e as estratégias de prestação de serviço das organizações sugerem uma reestruturação na maneira como o mesmo é visualizado (ABRAS, 2010). No Brasil, as empresas atuantes no setor estão distribuídas em todas as regiões do país, atuando de forma direcionada para o atendimento das necessidades dos clientes e consumidores. Dentre as muitas empresas existentes no mercado destaca-se o Walmart Brasil, que vem reestruturando seu comportamento no setor. Atuante no Nordeste há quase uma década, a empresa entende como estratégico o escritório regional localizado na cidade do Recife/PE, o que justifica a escolha desse como *locus* de pesquisa.

A partir dessas considerações, sabendo que as empresas podem contribuir de forma positiva no mercado, essas podem vir a se tornar referência para os comportamentos dos consumidores, a depender das práticas e do impacto que tais empresas possuem no ambiente, à medida que começam a se preocupar com questões socioambientais (atuando proativamente ou em função de imposições de mercado). Assim, entendendo-se que ao incorporar objetivos, valores, cultura e práticas direcionadas à questão da sustentabilidade (PEATTIE, 2007), uma empresa está direcionada para o desenvolvimento sustentável, torna-se possível identificar aspectos relacionados ao padrão sustentável de consumo, caso haja o conjunto de interações sociais anteriormente apresentados.

O estudo do consumo sustentável apresenta-se avançado nas pesquisas desenvolvidas por toda a Europa, todavia, como salienta Schrader e Thøgersen (2011), os países emergentes também possuem a possibilidade de trabalhar com o consumo sustentável na realização de seus estudos. Nesse caso, torna-se possível enquadrar o Brasil entre esses países que começam a estudar a temática, sob a perspectiva efetiva de relações de consumo que podem ser observadas. A partir dessa visão, justifica-se a realização da presente proposta no contexto

brasileiro, principalmente no que se refere ao foco nas empresas, já que como vem sendo apresentado até então, as mesmas possuem o desafio de reestruturar suas ações para atuar no mercado de acordo com a nova perspectiva competitiva.

Diante dessas considerações, percebe-se que a pesquisa apresenta uma contribuição efetiva para ampliar as discussões sobre a temática, ao buscar identificar a atuação das empresas nesse contexto. Com isso, entende-se que a relevância e a contribuição maior para os estudos acadêmicos estão na articulação teórica de um conjunto de categorias, critérios e parâmetros, que facilitam a operacionalização do modelo de Michaelis (2003) assumido como norteador da pesquisa. No entanto, vale salientar que a partir de uma observação empírica sobre o caso estudado, trabalha-se sob uma perspectiva teórico-empírica, buscando indicar a aplicabilidade dos aspectos teóricos levantados. Diante dessas considerações, para melhor compreensão, apresenta-se a seguir como o trabalho desenvolvido está organizado.

1.4 Estrutura do trabalho

Como forma de facilitar a compreensão do trabalho de dissertação desenvolvido, o mesmo está estruturado em quatro partes além da introdutória, a saber: referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e discussão dos dados e considerações finais. Após a contextualização do trabalho, num segundo momento são apresentadas as argumentações teóricas utilizadas para embasar a pesquisa para o encadeamento claro dos constructos necessários ao entendimento do que foi proposto. A discussão inicial envolve a contextualização sobre o Desenvolvimento Sustentável, considerado como perspectiva maior de pesquisa. Em sequência, os aspectos sobre o Consumo Sustentável, compreendendo-o como o conceito macro de estudo dentro dessa perspectiva, com a indicação das abordagens e perspectivas do consumo, bem como o papel responsável das empresas para essa prática sustentável do consumo, facilitando, assim, o entendimento da estrutura do estudo.

No capítulo três são apresentados os procedimentos metodológicos, os quais guiaram o pesquisador no sentido de buscar o atendimento da proposta. Com a caracterização da pesquisa e do objeto de estudo, os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados, as técnicas de análise de dados que facilitaram o tratamento dos dados, a apresentação de como se construiu a categorização teórica para a definição dos critérios e dos parâmetros de análise utilizados, bem como os aspectos utilizados para a apreciação e validação dos dados coletados

durante a pesquisa de campo, que por meio de uma triangulação de dados buscou-se dar maior confiabilidade aos resultados da pesquisa.

O próximo capítulo, o quarto, apresenta os achados da pesquisa com a construção das relações necessárias ao entendimento da proposição macro de pesquisa. São apresentados e discutidos nesse capítulo os resultados identificados a partir do caso Walmart Brasil, com o foco na marca Hiper Bompreço, para entender como as práticas empresariais contribuem para o consumo sustentável no varejo de supermercados, apresentando as principais características da empresa em suas ações cotidianas. Para finalizar o trabalho, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, com a resolução da pergunta de pesquisa apresentada na parte introdutória, bem como a apresentação das limitações e recomendações da pesquisa, todas essas etapas facilitando a reflexão sobre os constructos levantados para discussão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo trata das argumentações teóricas utilizadas como aspectos basilares para a realização da pesquisa sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável, ao levar em consideração o estudo do consumo sustentável e o papel das empresas nesse sentido. Estes aspectos são trabalhados na busca pelo delineamento da proposta para que se torne possível à análise dos constructos selecionados. As temáticas de estudo são consideradas num contexto macro e trabalhadas seguindo uma linha de pensamento que guia o entendimento e efetivação do estudo proposto.

Num primeiro momento trabalha-se a perspectiva do desenvolvimento sustentável, considerando-o como alternativa emergente às práticas atuais, sendo possível de ser alcançado. A seguir faz-se uma discussão ao que se refere ao consumo sustentável enquanto perspectiva intermediária entre o desenvolvimento atual e o sustentável. Logo em seguida, apresentam-se os aspectos referentes às empresas no contexto do consumo sustentável em meio a um conjunto de interações sociais, por meio de uma esquematização de categorias teóricas para as análises. Assim, percebe-se que essas temáticas são observadas como integradas e complementares a uma mesma perspectiva.

2.1 Desenvolvimento Sustentável

As transformações que vêm sendo observadas em diferentes âmbitos no mundo são resultantes das práticas produtivas e do alto consumo da população e estão gerando tanto uma redução na capacidade de carga do planeta como grandes impactos sobre os recursos naturais. Para uma melhor atuação do ser humano no meio, novas perspectivas socioeconômicas, tecnológicas, políticas e ambientais devem estar em consonância com as discussões que vêm sendo desenvolvidas para melhorar a qualidade de vida da sociedade (BUARQUE, 2008). Com isso são incentivados a conservação e melhora das bases de recursos naturais, a reorientação da tecnologia, além da fusão de ambiente e economia num processo de decisão para que haja um equilíbrio entre os benefícios coletivos (WCDE, 1987).

Essas mudanças que são observadas indicam que a atual prática de desenvolvimento visa à evidenciação do capital econômico em relação aos capitais social e natural (HAWKEN;

LOVINS; LOVINS, 1999), isso ocorre tendo em vista a miopia sobre a abundância de recursos. Nesse sentido, torna-se visível que o maior desafio, atualmente, é transformar o crescimento econômico capitalista num modelo de desenvolvimento sustentável (DS) (BROWN, 2003; CANEPA, 2007), no qual as atitudes individualistas devem ser modificadas e direcionadas para questões mais coletivas com as mudanças nos valores humanos (NORTON, 2007). Todavia, apesar dessas considerações, Elkington (2001) indica que o capitalismo e a sustentabilidade não compõem uma fácil aliança, o que sugere a necessidade de novos elementos para esse paradigma emergente.

Para Sachs (2008), a mudança no modelo de desenvolvimento consegue designar ao mesmo tempo o surgimento de subsídios para a sobrevivência humana no meio, bem como um novo enfoque de planejamento e gestão, no qual as práticas atuais redirecionam suas ações para questões mais amplas e coletivas demonstrando um diferente papel a ser praticado pelos atores envolvidos. A referida mudança sugere uma nova visão de todos os *stakeholders* no sentido de alteração das práticas adotadas que haja compreensão, incorporação e atitudes mais amplas como condição essencial para que os indivíduos entendam e percebam os resultados positivos dessas transformações (BUARQUE, 2008; CANEPA, 2007).

Nesse novo contexto, o conceito mais difundido para desenvolvimento sustentável foi definido no Relatório de *Brundtland*, no qual é entendido como “um processo de mudança em que a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão todos em harmonia” para que as necessidades humanas possam ser satisfeitas atualmente e no futuro (WCDE, 1987, n.p.). Para tanto, entende-se como necessária a busca pela harmonização entre as dimensões básicas do desenvolvimento sustentável, quais sejam: a econômica, a social e a ambiental (SACHS, 2007; VAN BELLEN, 2005), de modo que seja possível a prática de diferentes papéis sociais por vários atores na sociedade.

Ao ser entendida como uma questão ampla é notável a necessidade de que toda a sociedade se envolva em harmonizar as dimensões fundamentais do desenvolvimento sustentável no sentido de que se consiga usufruir os recursos necessários da melhor maneira possível para a continuidade tanto das gerações atuais como das futuras, no atendimento de suas necessidades. Tal fato é citado por Buarque (2008) como a solidariedade intra e inter geracional, respectivamente. Para tanto na Agenda 21, documento resultante da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – conhecida popularmente por Eco-92, estão dispostas ações que devem ser tomadas por diferentes atores sociais, dentre os

quais se podem identificar os governos, as empresas e a outros atores da sociedade organizados em grupos ou por meio de atuação individual (CNUMAD, 1992).

Nesse sentido, percebe-se que o governo possui dentre outras responsabilidades a de estimular novas práticas sociais, por meio de incentivos, regulamentação ou fomento a uma atuação diferenciada da sociedade. Corroborando, Sachs (2007) indica que em meio a discussões macroeconômicas torna-se responsabilidade do governo a implantação de um conjunto coerente de medidas capazes de orientar e articular as iniciativas emergentes. Em meio a esse pensamento, Baldwin (2007) indica estar na Agenda 21 a necessidade de que o governo reduza os subsídios perversos, bem como descentralize a gestão de recursos naturais à comunidade, facilitando, assim, o início de uma era da sustentabilidade.

Ao se trabalhar com a necessidade de atuação das empresas percebe-se que as mesmas têm como responsabilidade a mudança em suas práticas visando às questões socioambientais. Desse modo, as empresas podem trabalhar com uma perspectiva estratégica buscando, quando for o caso, formas limpas de produção, inovações que permitam o uso eficiente de seus recursos (PORTER; VAN DER LINDE, 1995), bem como em suas funções gerenciais, facilitando a harmonização entre as necessidades dos consumidores e o DS, ao envolver interesses que sobressaem o ambiente empresarial, em diversas áreas como a de gestão de recursos humanos, marketing verde, gestão ambiental, cadeia de suprimentos verde, entre outras (KRUGLIANSKAS; ALIGRERI; ALIGRERI, 2009; NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008; PEATTIE, 2007).

Com uma nova visão e atuação empresarial no desenvolvimento de suas atividades poderá haver uma redução na pressão sobre os recursos naturais, ou seja, uma diminuição do impacto das empresas sobre o meio ambiente que assume um papel de responsabilidade junto a esse novo modelo desenvolvimentista (CNUMAD, 1992). Em outra vertente, com relação à sociedade percebe-se a necessidade de modificar sua atuação enquanto consumidor e cidadão. No momento do consumo, os consumidores devem-se considerar quais são as origens do produto, o quão responsáveis foram as empresas que o produziram, podendo-se punir, quando necessário, aquelas que não atuam da maneira correta. Enquanto cidadão, o indivíduo deve ter consciência de que está dentro de um todo e que suas ações influenciam diretamente a coletividade e o meio ambiente (RAMALHO, 2011).

Para que o desenvolvimento sustentável possa ser efetivado é necessária uma interação entre esses atores, realizada com práticas mútuas de pressão e com uma complementaridade nas atividades desenvolvidas por cada um. Esse fato é corroborado por Martins e Cândido (2008) quando reconhecem que os sistemas de atores são interligados e que entre si exercem

influências mútuas, o que indica que para que o DS possa ser efetivado, o envolvimento entre os mesmos deve ser considerado. Ao focar no estudo das empresas, Peattie (2007) indica que as mesmas fazem parte de um amplo sistema econômico e social e precisam se orientar para a criação de oportunidades e progressos nesse sentido.

Com o mesmo raciocínio, Elkington (2001) indica ser necessário às empresas, para o atendimento das três dimensões básicas da sustentabilidade, assumir sua responsabilidade e trabalhar com o chamado *Triple Bottom Line*, repassando práticas responsáveis para todos os participantes de sua cadeia de fornecimento, havendo, assim, uma participação mais ativa em uma dinâmica de mercado. Com essa perspectiva de mudanças nas práticas desenvolvidas há a possibilidade de reestruturação tanto nas formas de produção como no padrão de consumo de toda a população (TUKKER et al., 2008). Portanto, uma nova visão desenvolvimentista, segundo Schumacher (2001), deve estar alinhada à redução tanto da produção de bens que geram grande impacto ambiental como nas taxas de consumo da sociedade, indicando uma reestruturação nas práticas empresariais.

Corroborando a ideia, Foladori (2005, p.17) indica que “para se limitar o consumo é também necessária uma mudança nos processos de produção para obter produtos mais duradouros e tecnologias mais eficientes e limpas no uso dos recursos”. Apesar dessas considerações, assumindo que as empresas estão inseridas em um contexto de interações sociais que surge de um envolvimento coletivo de diferentes atores (MICHAELIS, 2003), torna-se necessário discutir junto a esses atores aspectos referentes a uma prática mais responsável de produção e, por consequência, do consumo. Desse modo, podem-se iniciar as discussões sobre a perspectiva do consumo sustentável.

2.2 Consumo Sustentável

A prática do consumo acompanha o ser humano em todos os momentos de sua existência, direta ou indiretamente, o que ratifica a ideia de que é indissociável o viver sem consumir. Nesse sentido, de acordo com o Instituto Akatu (2001) consumir é um processo que, geralmente, é realizado de forma automática e muitas vezes impulsiva, com isso deve-se entender que o mesmo está relacionado com a decisão do consumidor sobre o que, por que, como e de quem consumir, além da compra efetiva e da preocupação com o pós-consumo. Tal

fato indica a necessidade de se trabalhar com a mudança de consciência dos consumidores, ao se entender que essa prática provoca impactos na sociedade, na economia e no ambiente.

Assim, dentro de uma visão de complexidade social vivida pela população mundial com relação à utilização dos recursos naturais (ASSADOURIAN, 2010), no que se refere aos níveis de consumo que atualmente vem sendo praticados, Oliveira e Cândido (2010) indicam que atualmente essa prática pode ser considerada a responsável direta pelo desgaste ao sistema ambiental, já que desconsidera o aspecto finito e ameaçador que se impõe sobre o sistema de produção atual. Essa ideia é esquematizada por Giacomini Filho (2008), quando o autor ilustra a situação do sistema ambiental em relação à prática de consumo efetivada e oferece à sociedade uma ideia a ser interiorizada, qual seja: ambiente e práticas de consumo devem estar equilibradas para que todas as gerações possam usufruir dos recursos (Figura 02).



Figura 02 (2): Equilíbrio: meio ambiente e relações de consumo

Fonte: Giacomini Filho (2008, p.19)

Com essa perspectiva de incorporação da necessidade de mudança no pensamento da sociedade quanto à relação entre meio ambiente e consumo, percebe-se que os padrões de vida só serão sustentáveis se os padrões de consumo começarem a considerar a sustentabilidade numa visão de longo prazo (WCDE, 1987). Desse modo, levando em consideração a necessidade de interações entre diferentes *stakeholders* como aspecto inerente à busca pelo DS, entende-se ser necessário o estudo do consumo sustentável dentro dessa perspectiva tendo em vista o surgimento de uma nova visão social com relação à temática e à compreensão de que o contexto ao qual a sociedade encontra-se inserida deve ser reestruturado com relação às atuais práticas de consumo.

2.2.1 Abordagens e perspectivas do consumo

O consumo pode ser considerado uma característica e uma ocupação dos seres humanos enquanto indivíduos (BAUDRILLARD, 2007; BAUMAN, 2008). Sua ideia central, no que se refere aos bens de consumo, indica uma significação que supera seu caráter utilitário e seu valor comercial, e assume características inerentes ao aspecto cultural de uma sociedade, ou seja, uma cultura de consumo (SLATER, 2002; McCRACKEN, 2003). Atualmente vive-se numa sociedade do consumo, no qual ainda se considera a existência de uma abundância nos recursos e que a busca pela felicidade é o aspecto principal pelo qual se consome (BAUDRILLARD, 2007).

No entanto, segundo apresenta Lipovetsky (2007), percebe-se a existência de uma felicidade paradoxal, na medida em que o *homo consumericus* de uma sociedade emergente do hiperconsumo não considera as consequências de suas práticas insustentáveis. Essa sociedade vive um momento de consumo exacerbado e manipulado à prática inconsequente de possuir os produtos, o chamado consumismo, resultante das influências de atores externos (GIACOMINI FILHO, 2008). Assim, diante do consumismo observado na maioria das populações ao redor do mundo, como parte da cultura de muitos países (ASSADOURIAN, 2010), verifica-se como necessária a mudança no paradigma de consumo, de modo que seja possível a continuidade de consumo em escala mundial.

Em uma perspectiva mais pragmática com relação à atuação do consumidor na sua prática de consumo discute-se como forças contextuais que interferem diretamente no comportamento desse indivíduo, dentre as quais na visão de Michaelis (2000a) podemos identificar: (1) tendências humanas intrínsecas - consumismo; (2) crescimento tecnológico e institucional; (3) consumismo material; (4) sistema de mercado competitivo; e (5) a busca pela qualidade de vida. Tais aspectos indicam um conjunto de modificações que devem ser observadas, tanto na atuação dos indivíduos, como de outros atores que por meio de novos comportamentos conseguem facilitar a reestruturação da prática atual.

A mudança nas práticas de consumo da sociedade reflete o momento cultural a qual a mesma está inserida, perante as dinâmicas e demandas requeridas, necessitando, assim, de um direcionamento coletivo para a efetivação de um desenvolvimento emergente, o sustentável. Cada vez mais, seguindo a ideia de mudança de paradigma e considerando-a viável, estão surgindo novas preocupações por parte do consumidor, as quais mudam o foco individualista de seu consumo para uma visão mais ampla em termos de consciência do mesmo

(MICHAELIS, 2000b; SANTOS et al., 2008). Surge, portanto, na visão desses autores o movimento na sociedade por um consumo mais responsável.

Como se pode observar na Figura 03 a seguir, a partir de uma perspectiva sequenciada de práticas responsáveis do consumo, discute-se a existência inicialmente do consumo verde, passando para o consumo consciente e chegando ao consumo sustentável. Para Portilho (2005), o consumidor verde é aquele que vai além da variável preço/qualidade e acrescenta ao seu processo de escolha do consumidor a variável ambiental, ao incorporar uma preocupação com a agressão ao meio ambiente. Nessa prática de consumo são considerados os produtos resultantes de uma produção sustentável. Para Gonçalves-Dias e Moura (2007), com essa ideia torna-se clara a distinção entre esse tipo de consumo e o sustentável, entendendo que o segundo assume uma complexidade maior em relação ao primeiro. Destarte, para que se consiga aproximar as referidas práticas, surge a perspectiva do consumo consciente.

Capaz de englobar as características pertinentes ao consumo verde, o consumo consciente necessita de uma ampliação em sua abrangência para que consiga de forma efetiva representar o papel responsável do consumidor nesse sentido. No entanto, Freitas e Rezende (2010), de forma equivocada fazem confusão na utilização desses termos. Para uma melhor compreensão, o consumo verde adota uma visão ambiental na escolha por produtos sustentáveis ou ecologicamente corretos, já o consciente sugere uma mudança nas escolhas individuais, não apenas com relação ao ambiente, como também em função de variáveis mais coletivas e responsáveis na prática do consumo (GONÇALVES-DIAS; MOURA, 2007; INSTITUTO AKATU, 2002; PORTILHO, 2005).

Desse modo, entende-se que o consumo consciente se efetiva ao ser levado em consideração os impactos provocados pelo consumo, na busca pela maximização dos impactos positivos e minimização dos negativos de acordo com os princípios da sustentabilidade (INSTITUTO AKATU, 2002). Com essa visão mais responsável do consumo, torna-se possível perceber que há possibilidade de redirecionamento das características de consumo, ao se considerar a ideia emergente de preocupação com a busca do DS. Percebe-se, assim, a partir dos tipos de consumo até então abordados a existência de uma ampliação no escopo de cada um com o entendimento de maiores complexidades e interações necessárias para que o subsequente possa vir a se efetivar.

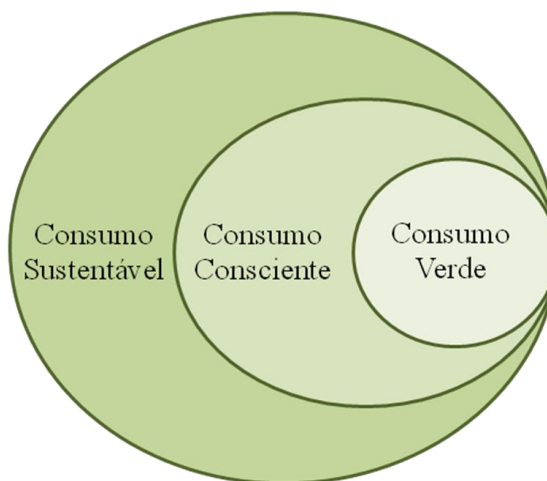


Figura 03 (2): Hierarquização das práticas responsáveis de consumo

Fonte: Inspirado em Gonçalves-Dias e Moura (2007)

Nesse contexto emergente, percebe-se a intenção do surgimento de uma nova prática de consumo, diante da necessidade de desenvolvimento de diferentes papéis nesse sentido, que assume a denominação de consumo sustentável. Para que esse seja compreendido há que se identificar a existência de uma complementaridade entre diferentes tipos ou perspectivas de consumo mais responsáveis, de modo que seja possível a visualização da complexidade existente (FIGURA 03). A partir de uma ideia hierárquica entre esses tipos de consumo a complexidade é visualizada numa sequência de atribuições complementares, na qual as ideias de consumo verde, de consumo consciente e, por fim, de consumo sustentável, facilitam o alcance do novo paradigma de consumo.

No entanto, no debate acerca do consumo sustentável considerado como constructo mais complexo em relação aos demais, percebe-se uma falta de consenso na sua definição, já que muitas vezes o mesmo é confundido com o consumo consciente referindo-se exclusivamente às escolhas individuais de um consumidor (AMORIM et al., 2009; BARROS; COSTA, 2008; BEDANTE; SLOGO, 2004; BORINELLI et al., 2009; CARDOSO; CAIRRÃO, 2008; COSTA; OLIVEIRA, 2011; GOMES; GORNI; DREHER, 2011; ORTIGOZA, 2002). Apesar dessas considerações e confusões na literatura nacional, discute-se que essa ideia hierárquica indica haver complementaridade entre os constructos estudados para que haja melhor compreensão dos mesmos, bem como de melhores condições de vida e favorável para a sobrevivência de toda a sociedade no planeta (PNUMA, 2001).

Nessa perspectiva, entendendo que há uma relação direta entre a prática do consumo e a forma de desenvolvimento adotada, pode-se afirmar que um dos objetivos para o alcance do desenvolvimento sustentável se dá por meio da mudança nos padrões de consumo, ao

perceber que se deve “promover padrões de consumo e produção que reduzam as pressões ambientais e atendam às necessidades básicas da humanidade” (CNUMAD, 1992, n.p.). Diante dessas considerações, analogamente ao conceito de DS o consumo sustentável pode ser considerado como a prática de consumo que utiliza os recursos naturais para satisfazer as necessidades de consumo atuais, sem comprometer as necessidades e aspirações das gerações futuras (BEDANTE, 2004; CORTEZ; ORTIGOZA, 2007; GOMES, 2006).

Para Oliveira e Cândido (2010), o consumo sustentável deve ser considerado como um ato de equilíbrio, ou seja, os autores corroboram com a definição anterior na medida em que indicam que essa prática de consumo deve considerar a proteção ao meio ambiente, utilizando os recursos naturais com sabedoria e promovendo a qualidade de vida atualmente e para as futuras gerações. Na visão de Jackson (2004; 2007), para que o CS possa ser praticado é necessária uma adequação dos padrões de consumo à nova realidade social, entendendo que a partir da redução no consumo de boa parte dos materiais, bem como de um redirecionamento das práticas desenvolvidas seu alcance se torna facilitado.

Para Portilho (2005) o consumo sustentável surge como uma nova perspectiva em relação às estratégias públicas quanto à esfera do consumo, as novas formas de produção das empresas, bem como as mudanças comportamentais dos indivíduos no mercado. O mesmo pode ser alcançado pelo compartilhamento de responsabilidades, em meio a uma nova atuação em todas as esferas – econômicas, sociais e políticas, representadas genericamente pelo governo, as empresas e demais atores da sociedade, enfim, por cada indivíduo-cidadão que possua a autonomia e o entendimento quanto a essa prática (CORTEZ; ORTIGOZA, 2007; PANAROTTO, 2008). De forma direta, Jackson (2004) indica que a prática sustentável do consumo envolve não apenas consumir mesmo, mas diferente e eficientemente.

Assim sendo, entende-se que para que seja posto em prática o consumo sustentável é necessário levar-se em consideração as relações de influência que esses *stakeholders* possuem sobre o consumo, no qual cada um deve assumir a identidade de seus papéis individuais, dentro da ideia de coletividade que é utilizada para o estudo da temática. Entendendo que esse é um processo cultural, complexo e capaz de auxiliar a efetivação de um novo paradigma de consumo em relação à perspectiva emergente de desenvolvimento, percebe-se que os diferentes autores que discutem consumo sustentável, direcionam seus posicionamentos para o papel dos *stakeholders* envolvidos nesse processo, desse modo torna-se relevante entender os diferentes compromissos e responsabilidade que os mesmos possuem nesse sentido.

2.2.2 Práticas para o consumo sustentável: Compreendendo os diferentes papéis dos *stakeholders*

Considerando a ideia de interação e complementaridade entre um conjunto de ações de diferentes *stakeholders*, ao se trabalhar com a temática do consumo sustentável, dentro do contexto do DS, deve-se entender que cada ator possui uma contribuição específica para essa prática em meio à perspectiva coletiva que vem sendo discutida (SILVA; OLIVEIRA; GÓMEZ, 2011). Nesse contexto, seguindo a visão de Michaelis (2003), pode-se argumentar que inseridas nesse conjunto de interações as empresas tenham papel de destaque tendo em vista as relações que são criadas e visualizadas em seu modelo de mapeamento de influências apresentado na introdução desse trabalho. Com isso, o WBCSD (2008) corrobora com a afirmação de que a responsabilidade sobre o CS deve ser compartilhada por parcerias que se assemelham às apresentadas por Michaelis (2003).

Assim frente ao consumo sustentável, cada ator necessita assumir responsabilidades distintas, mas convergentes ao objetivo maior que envolve a reestruturação no paradigma de consumo utilizado. Nessa perspectiva, além das empresas que estão inseridas em diferentes estruturas e que possuem diferentes comportamentos no mercado, outros atores podem ser visualizados nesse sistema, direcionando-se para o consumo sustentável, dentre os quais se identifica: os fornecedores, os competidores, as instituições financiadoras, as universidades, a mídia, o governo e os indivíduos (dentro do contexto da comunidade) (MICHAELIS, 2000b; 2003; MONT; PLEPYS, 2007). Para que seja possível reconhecer os papéis desenvolvidos, faz-se necessário realizar uma caracterização dos mesmos.

Levando em consideração os governos dentro da perspectiva do consumo sustentável, esses podem promover e facilitar o desenvolvimento de tecnologias limpas, bem como transferi-las e adotá-las. Além disso, assumir o papel de apoiar pesquisas para o fornecimento de informações de produção e consumo, tanto para a indústria como para os consumidores (PNUMA, 2001). Na visão de Taylor (2006), essas ações podem ser desenvolvidas em qualquer uma dos níveis de atuação governamental, sejam eles nacionais, estaduais ou regionais (municipais). De forma mais contundente, Andrade (1998, p.65) indica que “os governos podem adotar medidas de comando-e-controle (legislação e estabelecimento de padrões de consumo e produção), adotar também instrumentos sociais (educação e campanhas de informação), instrumentos econômicos (políticas fiscais e de preço)” nesse sentido.

De fato, é imprescindível ao governo estimular ou incentivar outros atores para tais práticas sustentáveis, ao assumir seu papel por meio de políticas públicas, programas

educacionais, fomento e financiamento de projetos (SILVA; GÓMEZ, 2011). Corroborando, Jackson e Michaelis (2003) indicam que a política governamental tem condições de influenciar o comportamento social, cultural, institucional e ético nas escolhas do consumidor individual, isso por meio de suporte e encorajamento de iniciativas nas escolas, ONGs, grupos da comunidade e organizações religiosas, havendo, desse modo, uma contribuição positiva do governo em uma inovação social dentro dessa perspectiva sustentável de consumo.

Como se percebe são muitas as formas de atuação que o governo pode assumir para direcionar suas ações no sentido do consumo sustentável. Para Mont e Plepys (2007) são três os tipos de instrumentos políticos utilizados pelo governo constantemente para melhor direcionar os aspectos do consumo, são eles: administrativo, econômico e informacional. A partir dessas considerações percebe-se a possibilidade de uma atuação ativa e intensa do governo nas relações sociais; com isso os demais atores também podem se tornar ativos nesse processo. Observando a responsabilidade do indivíduo, o mesmo assume um papel importante no processo de definição da prática de consumo sustentável.

Ao desempenhar sua consciência no momento da compra, com um comportamento de consumo consciente que considera as questões de cunho coletivo, observando aspectos resultantes de questões ambientais como a escassez de recursos, a poluição intensa e os desastres ambientais (KOTLER; AMSTRONG, 2007), o indivíduo está se envolvendo com o processo de mudança para uma nova perspectiva. Esse aspecto de mudança no pensamento, segundo o PNUMA (2001), apresenta-se como um desafio aos indivíduos tendo em vista que esses recebem influências e pressões contra essa nova atitude e, na maioria das vezes, assume a opção de não fazê-lo. Esse fato é discutido por Mont e Plepys (2007) como um aspecto de limitação na forma de atuação e no processo de escolhas individuais.

Ao se focar numa perspectiva mais cidadã, os indivíduos podem utilizar seu poder de decisão, por exemplo, durante as eleições para escolher melhor seus governantes. Além disso, pressionar as organizações ao perceber que suas práticas falham no desenvolvimento de suas atividades quanto ao CS (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2010). Essa perspectiva gera uma nova forma de interação entre a sociedade e as empresas de maneira tal que características como: a cultura na qual essa sociedade do consumo está envolvida, o estilo de vida adotado, o poder aquisitivo da população, as questões éticas assumidas, bem como a educação a qual essa sociedade está sujeita deve ser direcionada para uma percepção sistemática da necessidade de se tornar mais consciente (SILVA; GÓMEZ, 2010; SOLOMON, 2011).

O papel das empresas está basicamente na adoção de práticas responsáveis junto à coletividade, uma vez que dessa maneira a mesma consegue desenvolver atividades

sustentáveis, bem como práticas de aprimoramento para uma melhor atuação no mercado (PNUMA, 2001), devendo-se buscar soluções inovadoras que auxiliam mais rapidamente o alcance desse padrão de consumo. Para Mont e Plepys (2007), dentro de um contexto de interações deve-se observar como desafios para a mudança nas práticas de consumo as metas de crescimentos econômico, a inovação tecnológica e a competitividade internacional, de modo tal que essas forças podem prejudicar ou facilitar a atuação das empresas no mercado.

Ainda segundo os autores, as contribuições diretas que as empresas possuem nessa área envolvem a eco-eficiência e as estratégias que foram definidas para melhorar a produção e direcionar a uma mudança na oferta dos seus produtos e serviços no mercado. Para Larantis, Gastal e Schneider (2004), a partir desse posicionamento pode-se buscar a satisfação da geração de consumidores que continuamente vem se mostrando consciente em suas práticas e que necessita de novos comportamentos para sua melhor atuação. Com isso, percebe-se que são muitas as interações e influências sobre as empresas, necessitando-se, assim, um detalhamento dos aspectos inerentes ao papel das mesmas para com a temática.

2.3 O papel responsável das organizações para o consumo sustentável

Na busca pela identificação da contribuição que as empresas possuem para o consumo sustentável, optou-se por estudar o modelo teórico apresentado por Michaelis (2003), o qual indica que para atuar no mercado de forma responsável, as empresas devem estar envolvidas em uma rede de influências que se caracterizam principalmente pelo processo de interações sociais. Para que essa argumentação possa ser considerada, Steiner e Steiner (2006) apresentam de forma concisa como se dá o relacionamento entre diferentes atores em um mesmo setor econômico, à medida que são considerados os atores que afetam e são afetados pela empresa com diferentes níveis de influência.

Segundo os autores, existe um conjunto de *stakeholders* que interagem com a empresa, de forma direta (*stakeholders* primários) ou indireta (*stakeholders* secundários). Diretamente influenciam as ações da empresa, os acionistas, os clientes, os funcionários, a comunidade e o governo. Já indiretamente são influenciadores, a mídia, os competidores, os fornecedores, as associações comerciais, os grupos de interesse político, os sindicatos, os partidos políticos, a biosfera terrestre, as futuras gerações, os pobres, as instituições de ensino, dentre outros.

Como se pode observar, é grande a quantidade de atores que interagem com as ações desenvolvidas pelas organizações (MICHAELIS, 2000b).

A partir da identificação desses atores, torna-se questionável a utilização apenas dos atores apresentados por Michaelis (2003) em sua rede de influências, tendo em vista que o mesmo não contempla de forma abrangente a quantidade de interações possíveis de serem utilizadas, podendo haver a atuação de outros que por alguma questão não foram inseridos no mapeamento do autor. Todavia, salienta-se que a rede de influências diferentemente do modelo de *stakeholders* de Steiner e Steiner (2006) visa os aspectos relacionados ao CS; portanto, deve-se observar até que ponto as relações propostas podem estar envolvidas em um único processo, bem como verificar a aplicabilidade e efetividade da atuação de cada ator destacado para a promoção de um consumo sustentável.

É condição *sine qua non* para a efetivação do consumo sustentável a existência desse conjunto de interações. Todavia, deve-se considerar uma nova maneira de visualizar aspectos e fatos até então não identificados ou utilizados por parte de cada ator, ou seja, deve-se assumir uma perspectiva de pensamento diferenciada da atual. Nesse sentido, com o foco nas organizações, é necessário entender como essas atuam para que esse padrão de CS possa ser praticado. Desse modo, Michaelis (2003) sugere a necessidade de incorporação às atividades organizacionais de novas formas de atuação, isso por meio de um processo de mudanças nas ações da empresa para que se consiga auxiliar essa nova perspectiva de consumo.

Em geral, a comunidade empresarial tem interpretado o CS como apenas o consumo de produtos sustentáveis ou ecologicamente corretos, todavia o que se percebe é que existe uma complexidade maior que circunda a prática sustentável do consumo, por esse motivo é que se discute a ideia de interações sociais (MICHAELIS, 2003). Assim sendo, em meio a esse contexto como foi apresentado na introdução, três dimensões devem ser observadas (FIGURA 04): (1) desenvolvimento de novas tecnologias e práticas, (2) mudanças nos incentivos econômicos e (3) mudança cultural, que ao serem incorporadas pelas empresas podem contribuir para o consumo sustentável. Corroborando, Málovics, Csigéné e Kraus (2008) afirmam a possibilidade de atuação das empresas na direção de um consumo mais ou menos sustentável, devendo-se observar os comportamentos adotados pelas mesmas.

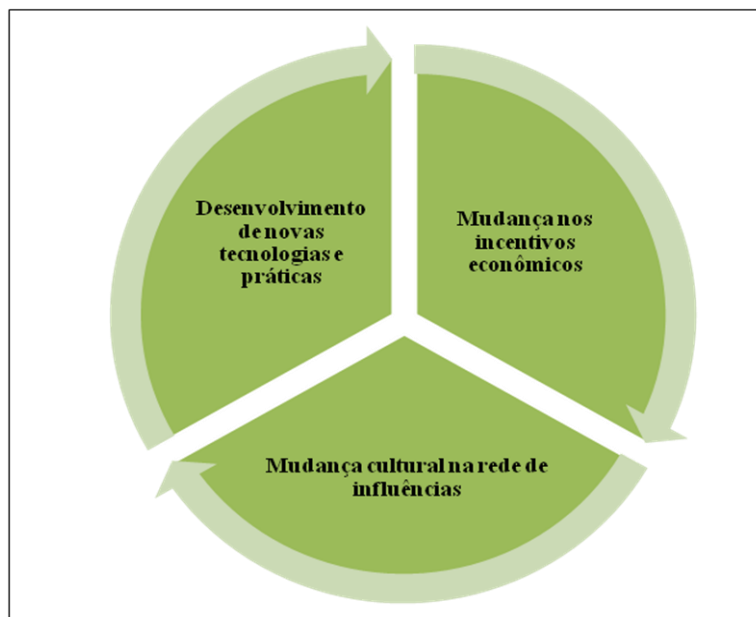


Figura 04 (2): Representação gráfica do modelo de responsabilidade empresarial para o consumo sustentável

Fonte: Elaborado a partir de Michaelis (2003)

A partir das considerações até então apresentadas na medida em que essas dimensões estão sendo observadas e praticadas pelas empresas, essas se interrelacionam e se complementam de maneira tal que muitas vezes características inerentes a uma dimensão específica do modelo podem ser observadas em práticas desenvolvidas por outra. Assim, para cada dimensão, a compreensão de seus aspectos facilita o entendimento do modelo de Michaelis (2003) e pode ser observada a partir da articulação de categorias de análise, já que de acordo com o estudo do autor, as mesmas não foram apresentadas de forma direta, mas podem ser visualizadas nos conteúdos teóricos que envolvem a temática. Vale salientar que como são poucos os estudos sobre CS, esse fato apresenta-se como um limite de pesquisa.

2.3.1 Desenvolvimento de novas tecnologias e práticas

Considerando a ideia de mudanças nas atividades empresariais para o consumo sustentável, a primeira delas está voltada às novas tecnologias e práticas que são desenvolvidas. Essa nova maneira de atuação empresarial está relacionada com a atividade inovativa que envolve o direcionamento empresarial para a utilização de oportunidades junto a novas práticas de negociação que venham a surgir no mercado. Saber utilizar suas competências para obter melhor desempenho, apresenta-se como um dos aspectos mais

favoráveis para a empresa, uma vez que, segundo Porter e Van der Linde (1995), serão vencedoras apenas aquelas que inovarem com êxito.

Na medida que as empresas consigam trabalhar com as inovações de mercado, nos diferentes tipos definidos pela OECD (2003) – no produto, no processo, organizacional e em marketing – a mesma pode permanecer por um longo período de tempo no mercado. Já considerando a perspectiva emergente do DS, as mesmas podem trabalhar com a ideia de inovação sustentável que visa proporcionar níveis de valor funcional ao reestruturar as ações do negócio (WBCSD, 2008). Em meio a essa nova forma de atuação percebe-se o surgimento da incorporação de modelos e ferramentas de gestão ambiental, bem como de aspectos que envolvem uma mudança nos valores e crenças empresariais.

Para cada uma dessas práticas percebe-se uma aplicabilidade positiva, todavia no que se refere especificamente ao consumo sustentável, ainda existem poucos estudos quanto às práticas e tecnologias que podem ser utilizadas. Em seu trabalho, Michaelis (2003) indica a eco-eficiência como um novo paradigma tecnológico e comportamental das empresas. Tal fato é corroborado por Fuchs e Lorek (2005) e Mont e Plepys (2007) à medida que essa nova prática for incorporada aos comportamentos e atuações empresariais. Entende-se eco-eficiência como a prática empresarial que tem a preocupação com a conciliação entre os aspectos econômicos e a redução dos impactos ambientais (DEMAJOROVIC, 2006; ELKINGTON, 2001; MICHAELIS, 2003).

Nesse mesmo contexto de novas práticas para o consumo sustentável emerge a ideia de certificação, que para Schrader e Thøgersen (2011) se adotada pelas organizações contribui para uma produção mais sustentável e estimula os padrões de consumo nesse sentido, já que em meio às interações de mercado a incorporação de normas sociais, ambientais e de qualidade às práticas da empresa apresenta-se como necessária. Para cada prática responsável da empresa, principalmente àquelas relacionadas com a questão ambiental, existe uma forma de certificação que a depender da maneira como for utilizada pode estar contribuindo com uma nova visão coletiva.

Portanto, assim que as organizações incorporam ações relacionadas com essa prática, as mesmas estão contribuindo para o alcance do CS. Corroborando, o WBCSD (2008) indica que a utilização da eco-eficiência demonstra que as empresas estão desenvolvendo práticas de inovação que auxiliam o alcance do CS, dentre as quais pode-se observar a reciclagem e a reutilização que são práticas internas às empresas que facilitam a redução do impacto ambiental, bem como uma melhora nos aspectos econômicos da empresa (WBCSD, 2008). Segundo Michaelis (2003), para uma contribuição ao CS necessita-se não apenas uma

mudança nas tecnologias e práticas, mas uma incorporação e reestruturação de todas essas ações por parte das empresas em seu comportamento organizacional.

Nesse sentido, a reciclagem pode ser utilizada como um dos principais aspectos a serem utilizados pelas empresas para alcançar uma eco-eficiência nas ações desenvolvidas pelas mesmas no que se refere o alcance de uma produção e um consumo sustentável (MICHAELIS, 2000b). É perceptível que além desse aspecto outros conseguem contribuir positivamente com o processo de mudança nos aspectos globais que direcionam os diversos atores da sociedade dentre os quais a ideia de reutilização numa perspectiva de produção limpa no qual os produtos que chegaram a um processo final podem ser reinseridos no processo produtivo (KAZAZIAN, 2005; MICHAELIS, 2000b).

Diante dessa argumentação, percebe-se que além das ações voltadas para o mercado, as empresas necessitam realizar novas práticas modificando sua rotina interna, ou seja, deve haver uma preocupação com suas próprias práticas de consumo, porém com interações constantes com o mercado. Considerando aspectos relacionados ao consumo de água e energia, à gestão dos resíduos sólidos, à gestão dos transportes, dentre outras ações, pode-se perceber de fato uma incorporação de novas práticas e não apenas a utilização de ferramentas de gestão (MICHAELIS, 2003; MUSTER, 2010). São mudanças, que, muitas vezes, são visualizadas como mínimas, mas que de maneira ampla contribuem positivamente com a perspectiva até então discutida.

Seguindo essa perspectiva de se trabalhar com os aspectos internos, entende-se que do ponto de vista dos negócios a inovação empresarial surge como fator inicial e essencial para um consumo sustentável, tendo em vista o seu caráter adaptativo às mudanças de mercado (WBCSD, 2008). As práticas iniciadas nessa dimensão do modelo de Michaelis (2003) devem estar alinhadas às demais dimensões para que a complexidade da temática possa ser observada completamente. Assim novamente ratifica-se a necessidade de interações sociais dentro de um conjunto de influências na rede de *stakeholders* da empresa, que podem facilitar mudanças nos incentivos econômicos no contexto de mercado.

2.3.2 Mudança nos incentivos econômicos

A segunda dimensão do modelo adotado sugere uma modificação nos processos interacionais da empresa para com seus *stakeholders*. Nesse ponto, percebe-se a necessidade de envolvimento de toda a cadeia de suprimentos com relação à responsabilidade que as empresas assumem para o alcance do CS. A perspectiva utilizada para consumo sustentável

como apresentado em seção anterior indica que diferentes atores devem estar interagindo, dentre os quais os governos, as empresas e a sociedade civil (JACKSON, 2007). Para que a mudança nos incentivos econômicos possa ser posta em prática dentro da perspectiva do consumo sustentável deve haver a atuação de cada um desses *stakeholders*.

Considerando o papel e o poder que o governo possui em suas práticas, o mesmo recebe um maior destaque nessa dimensão do modelo de Michaelis (2003). De acordo com o autor, há uma influência direta das decisões tomadas por esse em relação aos demais que integram a sociedade. Nesse sentido, com uma atuação empresa-governo no contexto do consumo sustentável, sabe-se que os principais instrumentos utilizados são o regulatório e o administrativo (MONT; PLEPYS, 2007), assim sendo, essas interações podem ser observadas levando em consideração aspectos como a regulamentação por parte do governo e as respostas a esses estímulos com ações passivas ou ainda com a realização de *lobby* como forma de influência por parte das organizações junto às práticas governamentais.

Nesse processo de interação, é notável que são poucas as empresas que têm a possibilidade de pressionar as práticas do governo, e muitas capazes de se tornarem passivas; todavia de acordo com o porte dessas organizações tais relações podem ser observáveis. Portanto, o processo de mudança levantado por essa dimensão pode ser posto em prática. Complementar a essa ideia de incentivos econômicos, Michaelis (2003) indica a necessidade de uma maior interação nos elos da cadeia de suprimentos. Segundo o autor, além dos incentivos governamentais recebidos, as empresas devem buscar envolver outros intermediários da cadeia de suprimentos dentro de uma perspectiva mais responsável.

A cadeia de suprimentos que é composta por todos aqueles que trabalham voltados à atividade principal da empresa, desde a obtenção de matérias-primas, da produção e da entrega dos produtos ou serviços ao último cliente (PIRES, 2007), se trabalhada dentro de uma perspectiva responsável, pode ser utilizada como instrumento de promoção para o consumo sustentável a partir da criação de novos padrões sociais e ambientais por toda a cadeia (MICHAELIS, 2003; MUSTER, 2010; WBCDS, 2008). Desse modo, a partir dos programas desenvolvidos por cada empresa, o processo de incorporação de novas práticas por cada intermediário deve ser realizado a partir de uma mudança clara nas práticas individuais desses atores.

Esse aspecto relaciona-se diretamente com outro ponto levantado na teoria sobre CS quanto às mudanças nos incentivos econômicos no que se refere às edições de escolha. Voltadas para a mudança na maneira como se controla as decisões tomadas por cada um dos atores que estão envolvidos, as edições de escolha indicam quais os posicionamentos de cada

ator dentro do conjunto de interação à qual a empresa está inserida (TUKKER et al., 2008; WBCSD, 2008). Assim, esses possuem características específicas em sua edição de escolha, que no caso das empresas a escolha pode ser realizada com relação aos seus fornecedores, aos produtos a serem vendidos, a transparência para com seus consumidores ou prática educativa desses para um estilo de vida mais sustentável.

Para cada uma dessas escolhas, mudanças nas práticas empresariais devem ser observadas, sejam essas nos incentivos econômicos propostos pela interação empresa-governo, nos incentivos ao longo da cadeia de suprimentos por todos os elos do produtor ao consumidor, ou ainda, às edições de escolha que podem ser realizadas por cada um desses atores. No entanto, todos esses aspectos só podem ser observados a partir de uma mudança no modelo econômico e no modelo de negócio utilizado pelas organizações, para que de fato se observem mudanças claras nas relações existentes no mercado (MICHAELIS, 2003). Essas mudanças podem vir a facilitar a mudança na cultura que envolve as empresas, internamente ou não, aspecto referente à terceira dimensão do modelo estudado.

2.3.3 Mudança cultural na rede de influências

Como vem sendo observado até então, com relação à possibilidade de contribuição das práticas empresariais responsáveis para com o consumo sustentável, o fator que sempre vem sendo destacado envolve a necessidade de mudança no comportamento organizacional. Esse aspecto para Michaelis (2003) está relacionado a um comportamento ético, no qual as empresas devem estar assumindo e de fato incorporando mudanças às suas práticas. Para todas as mudanças, uma reestruturação na maneira de atuar no mercado deve ser realizada pela empresa. Tal fato sugere que a mesma está incorporando e formulando novos valores, novas metas e prioridades com relação a sua prática (MICHAELIS, 2003).

A partir do momento em que as organizações conseguem alinhar suas práticas e obrigações a um caráter mais responsável dentro desse contexto de mudança, busca-se entender melhor como as mesmas podem auxiliar para o CS. Dentro da perspectiva de mudança cultural, pode-se trabalhar sob dois campos de análise: a mudança de cultura interna e a mudança externa à empresa. Com relação à área interna da empresa, entende-se que a incorporação e disseminação da responsabilidade empresarial com relação às questões coletivas sendo realizadas, é possível que haja o desenvolvimento de uma cidadania corporativa (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008; MICHAELIS, 2003).

Para Carroll e Buchholtz (2008), trabalha-se com essa perspectiva na medida em que o público interno transfere o caráter de cidadania externa para a realização das práticas cotidianas empresariais, transformando em um cidadão empresarial. De forma complementar, McIntosh et al. (2001) argumentam que essa ação pode ser entendida como o relacionamento entre a empresa e a sociedade, contribuindo, assim, para o aspecto socioambiental ou responsável assumido pelas empresas. Segundo Carroll (1998), tal perspectiva surge a partir de quatro faces ou dimensões básicas, quais sejam: a econômica, a legal, a ética e a discricionária, buscando uma nova cultura na empresa.

Segundo o autor, para que uma boa cidadania corporativa possa ser efetivada deve-se levar em consideração a necessidade de relacionamento íntimo entre tais dimensões, entendendo-as da seguinte forma: na econômica, a empresa necessita ser rentável; na legal deve haver obediência das leis; na ética, a empresa deve preocupar-se com o que deve ser feito em relação ao que está sendo feito; e na discricionária deve-se buscar uma melhora na vida dos outros e na sua ao mesmo tempo. Essa prática empresarial, segundo Maignan e Ferrell (2000), pode sofrer um processo natural de mensuração.

O trabalho dos autores buscou validar um instrumento de análise capaz de apresentar as características básicas à construção de uma boa cidadania corporativa, sob a ótica de alguns *stakeholders* como é o caso dos consumidores, funcionários, fornecedores e acionistas. Todavia, percebe-se, segundo Maignan e Ferrell (2000, p.286), que a abordagem de observação dos funcionários para essa mensuração deve ser considerada, a partir das demandas que os mesmos possuem e dos aspectos de cidadania corporativa que devem ser analisados. No contexto do CS, a cidadania corporativa é visualizada como o aspecto facilitador da incorporação de práticas responsáveis por parte dos colaboradores, o que sugere uma mudança na cultura da empresa (MICHAELIS, 2003; MUSTER, 2010).

A partir da incorporação desse pensamento responsável voltado para novas práticas no mercado é possível que as empresas estejam contribuindo para o consumo sustentável (BUENSTFORT; CORDES, 2008). Entendendo que todas as mudanças até então apresentadas estão relacionadas à questão de responsabilidade da empresa, é necessário que haja também a comunicação aos públicos externos com relação ao que vem sendo desenvolvido na empresa ou com relação à sua forma de atuação. Nesse momento surge o papel do marketing como aspecto de interação entre a empresa, o consumidor e por consequência os demais *stakeholders*, como aspecto comunicador das práticas organizacionais, isso por meio de um marketing responsável.

A discussão sobre a utilização de um marketing que vise à disseminação da responsabilidade empresarial como aspecto educativo e informativo ao consumidor é recente e tem sua fundamentação nos valores humanos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Denominada como marketing 3.0, ou marketing responsável, essa nova perspectiva busca trazer dos consumidores, em suas atitudes e comportamentos, formas de trabalhar suas atividades organizacionais. Vale salientar que essa perspectiva não deixa de trabalhar com seu esforço mercadológico (composto de marketing), mas reestrutura a maneira de interação com o consumidor ao utilizar produtos sustentáveis e pontos de venda verde, por exemplo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KRUGLIANSKAS; ALIGRERI; ALIGRERI, 2009).

Na perspectiva do consumo sustentável, o marketing responsável surge efetivamente para trabalhar com a comunicação das novas práticas organizacionais e no estímulo a uma mudança na cultura coletiva, tendo em vista que são passados novos conceitos que até então não eram explorados, como é o caso de uma maior consciência por parte dos consumidores. Portanto, essa comunicação mais responsável consegue auxiliar a contribuição que as empresas possuem para a efetivação de um consumo sustentável (MICHAELIS, 2003; TUKKER et al., 2008; WBCSD, 2008). Além desses aspectos observados, identifica-se que outra categoria que pode ser utilizada para se estudar o papel das empresas para o CS refere-se ao diálogo com os *stakeholders*.

Ao longo das discussões até então realizadas, percebe-se que além de interagir com os governos, com outras empresas, com os consumidores, com os colaboradores, todavia percebe-se a necessidade de maiores interações com outros atores que podem ser identificados na sociedade. Dentro dessa perspectiva, a ideia é a busca por um engajamento com outros *stakeholders* para uma sociedade sustentável, com uma contribuição por parte da empresa (INSTITUTO ETHOS, 2006). Na visão de Michaelis (2003), esse engajamento com outros *stakeholders* facilita a formação de um pensamento coletivo voltado para a prática de um consumo sustentável e um envolvimento desses em seu processo decisório, apesar disso como apresentado anteriormente o autor não mapeia todas as interações que são possíveis.

Diante de todas essas considerações, buscando contribuir com a possibilidade das práticas empresariais responsáveis e com o avanço nos estudos sobre a temática do consumo sustentável, faz-se necessária à construção de uma esquematização teórica capaz de facilitar a compreensão de como o modelo de Michaelis (2003) pode ser trabalhado, isso por meio de critérios e parâmetros de análise, de maneira tal que se torne facilitada a identificação empírica de como as empresas estão contribuindo com essa prática. Vale salientar que para

que todas as ações possam contribuir com o CS uma mudança nos comportamentos e valores deve ser realizada tendo em vista a necessidade de se trabalhar sob uma ótica de longo prazo.

2.3.4 Esquematização teórica do modelo de Michaelis (2003): Uma proposta de critérios e parâmetros para análise

Para a utilização do modelo teórico de Michaelis (2003) como marco norteador da presente pesquisa, realizou-se uma esquematização teórica na qual são apresentados os principais aspectos observados para uma contribuição com a perspectiva em estudo. A partir das dimensões definidas pelo autor e de uma revisão da literatura foram levantadas nove categorias teóricas a serem utilizadas. Como se pode observar no quadro a seguir, para cada categoria foram integradas definições que representam o entendimento sobre a mesma, bem com suas respectivas contribuições teóricas. Destaca-se que cada um desses pontos levantados foram baseados em autores que trabalham com a perspectiva do consumo sustentável, portanto, que há um alinhamento com a proposta de trabalho.

Dimensão	Categoria Teórica	Definição	Contribuição Teórica
Desenvolvimento de novas tecnologias e práticas	Eco-eficiência	Refere-se à prática empresarial que busca conciliar o crescimento econômico e a mitigação dos impactos ambientais.	Fuchs e Lorek (2005); Michaelis (2003); WBCSD (2008).
	Práticas de consumo próprias	Refere-se às práticas empresariais voltadas à preocupação com consumo de energia e água, gestão de resíduo e gestão de transportes.	Michaelis (2003); Muster (2010).
Mudanças nos incentivos econômicos	Incentivos do governo	Relaciona-se às respostas que as empresas dão aos incentivos ou regulamentações realizadas pelo governo.	Michaelis (2003); Mont e Plepys (2007).
	Elos da cadeia de suprimentos	Envolve a disseminação de práticas sustentáveis em todos os elos da cadeia de suprimentos de modo que as ações de cada intermediário se tornem responsáveis.	Michaelis (2003); Muster (2010); WBCSD (2008).

	Edição de escolha	Refere-se às decisões que controlam diretamente os impactos de consumo	Tukker et al. (2008); WBCSD (2008).
Mudança cultural na rede de influências	Cidadania corporativa	Refere-se ao aspecto facilitador à incorporação de práticas responsáveis por parte dos colaboradores.	Michaelis (2003); Muster (2010).
	Marketing responsável	Envolve o processo comunicacional que busca divulgar um pensamento mais consciente junto aos seus consumidores.	Michaelis (2003); Tukker et al. (2008); WBCSD (2008).
	Diálogo com <i>stakeholders</i>	Refere-se ao processo de interação da empresa com <i>stakeholders</i> em seu processo de tomada de decisão.	Michaelis (2003); Mont e Plepys (2007).

Quadro 01 (2): Categorias teóricas para a identificação da contribuição responsável das empresas para o consumo sustentável.

Fonte: Elaborado a partir de Fuchs e Loreck (2005); Michaelis (2003); Mont e Plepys (2007); Muster (2010); Tukker et al. (2008); WBCSD (2008).

Como se pode observar no esquema anterior, todas as dimensões foram contempladas na definição das categorias, estando o mesmo alinhado à premissa de pesquisa, qual seja: a partir da incorporação de práticas responsáveis, as empresas em meio às interações sociais que estão inseridas podem auxiliar para o alcance do consumo sustentável. Assim, percebe-se que em se considerando que o conceito de consumo sustentável indica a necessidade de interações sociais entre *stakeholders* (JACKSON, 2007) e que tomando as organizações como o ponto central de uma rede de influências para o consumo sustentável (MICHAELIS, 2003) torna-se possível a resolução do problema de pesquisa.

Para que essas categorias possam ser operacionalizadas, faz-se necessária a construção e articulação de critérios de análise, bem como de parâmetros de maneira tal que se torne possível identificar como se dá a visualização da relação proposta. Como se pode observar no Quadro 02, um conjunto de variáveis foi identificado na literatura inerente à temática, o qual facilita a efetivação da discussão realizada. Salienta-se que, assim como na construção e identificação das categorias teóricas, os critérios de análises devem ser observados como integrados e complementares, facilitando a incorporação das práticas responsáveis por parte das organizações dentro do contexto do CS.

Dimensão	Categoria Teórica	Crítérios de análise	Parâmetros de análise
Desenvolvimento de novas tecnologias e práticas	Eco-eficiência	Reciclagem	A existência de reaproveitamento de materiais na empresa sugere que sua prática no mercado apresenta-se como responsável para com as questões de meio ambiente.
		Reutilização	A utilização de um produto ou material mais de uma vez no sistema produtivo indica a preocupação da empresa com o impacto sobre o meio ambiente e, por conseguinte, uma maior responsabilidade da mesma.
		Estrutura física da loja	A partir da incorporação de iniciativas organizacionais voltadas para melhora em sua eficiência operacional, torna-se facilitada a definição de que a empresa possui uma prática mais responsável.
		Certificação	A existência de certificações na empresa indica uma contribuição para uma produção mais sustentável e novos padrões de consumo.
	Práticas de consumo próprias	Água	A utilização de um plano de gestão para um uso eficiente da água sugere uma melhora no consumo e na prática de sua responsabilidade da empresa.
		Energia	A utilização de um plano de gestão para um uso eficiente de energia sugere uma melhora no consumo e na prática de sua responsabilidade da empresa.
		Gestão de resíduos	A utilização de um plano de gestão de resíduos na empresa facilita o menor desperdício de materiais na mesma, ou seja, uma nova forma de atuação por parte da empresa.
		Transportes	A partir a gestão do impacto que os transportes da empresa impõem sobre o meio ambiente e sua efetiva modificação,

			mais responsável a prática da empresa.
Mudanças nos incentivos econômicos	Incentivos do governo	Comportamento reativo	A partir da incorporação de sua responsabilidade com relação aos aspectos governamentais, quando a empresa evita possuir comportamentos reativos à pressão desse ator, melhor apresenta-se sua atuação da empresa no mercado.
		Negociação	Com a articulação da empresa para com o governo por meio da prática do <i>lobby</i> , uma nova relação é criada e mais facilitada se torna a prática de um consumo sustentável.
	Elos na cadeia de suprimentos	Disseminação de práticas responsáveis	A partir da disseminação de informações e práticas responsáveis ao longo da cadeia de suprimentos mais facilitada a mudança no comportamento coletivo para o consumo sustentável.
		Capacidade de influência	Ao assumir sua capacidade de influência ao longo de sua cadeia de suprimentos, a empresa desenvolve uma nova forma de atuação no mercado e consegue contribuir mais diretamente para a efetivação do consumo sustentável.
	Edição de escolha	Processo decisório responsável	A partir da realização de decisões mais responsáveis tomadas na empresa com relação às práticas que serão desenvolvidas, melhor para o controle dos impactos de seu consumo.
		Análise da procedência do produto a ser vendido	A realização da análise da procedência dos produtos melhora os produtos oferecidos aos consumidores e incentiva uma melhor ação dos fornecedores, indicando uma prática empresarial mais responsável.
Mudança cultural na rede de influências	Cidadania corporativa	Boa cidadania corporativa	A prática de uma cidadania corporativa nas dimensões econômica, ética, legal e discricionária, como definido por Carroll (1998), facilita uma prática empresarial mais responsável.
		Disseminação do consumo consciente junto aos	A realização de treinamentos que estimulem a prática responsável do indivíduo em sua vida cotidiana facilita um

		funcionários	melhor envolvimento com as práticas responsáveis da empresa.
	Marketing responsável	Composto de marketing responsável	A construção de um esforço mercadológico no que se refere a produtos, preço, praça e promoção mais responsáveis facilita o processo de mudança cultural na rede de influências da empresa, bem como melhora sua prática responsável.
		Relatório social	A utilização do relatório social como aspecto comunicacional de suas ações empresariais responsáveis facilita a disseminação de uma nova visão junto aos atores de sua rede.
	Diálogo com stakeholders	Relação com a mídia	A partir de um bom relacionamento com a mídia, seja por meio de parcerias ou de estímulos às práticas que estão sendo desenvolvidas, mais facilitado se apresenta o desenvolvimento de ações voltadas para um consumo sustentável.
		Relação com a comunidade	A partir de uma boa relação com a comunidade, por meio de programas de inserção ou desenvolvimento social, mais facilitado se apresenta o desenvolvimento de ações voltadas para um consumo sustentável.
		Relação com instituições não-governamentais	A partir de uma boa relação com instituições não-governamentais, por meio de parcerias e projetos desenvolvidos, mais facilitado se apresenta o desenvolvimento de ações voltadas para um consumo sustentável.

Quadro 02 (2): Critérios e parâmetros de análise utilizados para a identificação da contribuição responsável das empresas para o consumo sustentável.

Fonte: Elaborado a partir de Carroll (1998); Michaelis (2000b; 2003); Moore, Slack e Gibbon (2008); Muster (2010); Tukker et al. (2008); WBCSD (2008).

Os critérios apresentados no quadro anterior indicam as práticas, os direcionamentos e os comportamentos que devem ser adotados pelas empresas para que as mesmas possam estar inseridas no contexto do CS. Sabe-se que existem outras ações que podem ser realizadas,

todavia a partir da incorporação de pelo menos essas atividades considera-se que essas organizações estão envolvidas com a ideia de responsabilidade a ser assumida em sua rede de influências. Assim, quanto maior a quantidade de ações praticadas por cada empresa, maior o direcionamento da mesma para as questões do DS e, por consequência, maior a contribuição para o consumo sustentável.

A partir de todas as considerações realizadas, entendendo que existe uma noção integradora entre o consumo sustentável e o desenvolvimento sustentável e que os diferentes stakeholders que atuam em um determinado setor econômico, dentre os quais as empresas, necessitam estar desenvolvendo suas responsabilidades de maneira tal que a mudança que se apresenta almejada possa de fato ser posta em prática. Assim sendo, considerando uma empresa como o foco central da pesquisa, bem como compreendendo quais são os principais direcionamentos de análise, torna-se necessário compreender quais foram os procedimentos metodológicos que guiaram a realização da pesquisa, de maneira tal que os passos e as características de pesquisa possam ser melhor consideradas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos utilizados para a efetivação de uma pesquisa científica. Entende-se por pesquisa o processo racional e sistemático que visa à resolução de problemas que estão sendo propostos (GIL, 2010). A partir desse pensamento com a definição anterior da relação a ser pesquisada, os elementos que são apresentados no capítulo indicam como a mesma foi operacionalizada. Assim, podem ser identificadas as características básicas da pesquisa e do objeto pesquisado, os aspectos de coleta de dados – com a apresentação dos instrumentos necessários – e de análise a partir do tratamento dos dados coletados, além da apresentação de como foram definidas as categorias, critérios e parâmetros para apreciação e validação da pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Com o objetivo de analisar como as práticas empresariais responsáveis podem contribuir para o consumo sustentável, o desenvolvimento da pesquisa efetivou-se predominantemente por meio de uma abordagem qualitativa, na medida em que se busca entender a efetivação de uma dada relação. Os fenômenos estudados especificam e representam um processo de reflexão e análise de um contexto utilizando métodos e técnicas para uma compreensão detalhada do objeto de estudo (CHIZZOTTI, 2008; OLIVEIRA, 2005). Nesse sentido, Vieira (2006) corrobora indicando a necessidade de envolvimento, na prática da pesquisa, dos depoimentos dos atores sociais envolvidos, dos discursos, dos significados e dos contextos para melhor compreensão dos aspectos definidos para pesquisa.

Segundo Richardson et al. (2008, p.79), a utilização da referida abordagem é justificável “por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Para Oliveira (2005), o seu entendimento está condicionado à busca por explicações em profundidade quanto aos significados e características dos resultados, o que demonstra o alinhamento existente entre essa abordagem e os objetivos perseguidos a partir dos critérios e nortes previamente estabelecidos. No entanto, baseando-se na perspectiva paradigmática

positivista utilizada, vale salientar a necessidade de utilizar dados quantitativos como subsídio para a compreensão do fenômeno a ser estudado.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi necessária a realização de duas etapas sequenciais, compreendendo que as mesmas como complementares e facilitadoras do entendimento global do estudo. A primeira fase, exploratória, está relacionada com o reconhecimento das características pertinentes ao estudo realizado por meio do levantamento de informações direcionadas nesse sentido, tanto no contexto argumentativo-teórico como relacionado ao reconhecimento das características pertinentes ao setor e a empresa selecionada para o estudo. A etapa seguinte é a de descrição de como o fenômeno foi observado no decorrer da pesquisa, bem como das características encontradas no confrontar a teoria com a prática da empresa.

Buscando um melhor entendimento, considera-se que a pesquisa exploratória favorece uma nova compreensão do problema, com vista a definir conceitos claros, prioridades e definições operacionais para sua melhor realização (COOPER; SHINDLER, 2003; CRESWELL, 2007). Portanto, para compreender quais são os caminhos que devem ser enveredados no decorrer da realização da pesquisa, entende-se como necessária a utilização da estratégia de exploração prévia de dados bibliográficos e empíricos que favorecem o entendimento completo da mesma. De forma complementar, entende-se pesquisa descritiva como aquela que tem caráter conclusivo e visa descrever algum fenômeno ou algo especificamente (MALHOTRA, 2006).

Para que a presente pesquisa se torne relevante na busca pelo entendimento da relação existente entre as práticas responsáveis empresariais e a prática do consumo sustentável, identificaram-se em um levantamento prévio no Walmart Brasil aspectos representativos a essa compreensão à medida que ao longo dos últimos anos a empresa vem realizando uma mudança em seu comportamento organizacional tanto em âmbito mundial como nacional, direcionando-se para questões socioambientais. Com isso, assume-se como método o estudo de caso na referida empresa para um melhor delineamento da pesquisa.

O estudo de caso se apresenta como método adequado quando o investigador deseja: a) definir tópicos de forma mais superficial do que específica e aprofundada; b) cobrir condições contextuais e não apenas o fenômeno de estudo; e c) basear-se em múltiplas fontes de evidências e não em algumas poucas (YIN, 1993). Desse modo, justifica-se sua escolha nesse estudo tendo em vista a visualização macro do contexto ao qual a empresa selecionada está inserida, bem como de características singulares a mesma, o que facilita o atendimento dos objetivos propostos (GOLDENBERG, 2009). A partir dessas considerações, deve-se

conhecer de forma mais aprofundada qual o objeto de estudo selecionado para a compreensão do fenômeno.

3.1.1 Caracterização do objeto de estudo

A empresa Walmart Brasil tem como proposta oferecer conveniência, com sortimento escolhido especialmente para a comunidade local (WALMART BRASIL, 2010a). Com unidades presentes em 16 (dezesesseis) países, suas atividades começaram a ser desenvolvidas no Brasil a partir de 1995, com sua atuação distribuída em 18 estados do país nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, além do Distrito Federal. Composta por um conjunto de marcas, a empresa possui diferentes classificações adaptadas a cada grupo de consumidores específicos, a saber: Hipermercados (Walmart Brasil, Hiper Bompreço e BIG), Supermercados (Bompreço, Mercadorama e Nacional), Atacado (Maxxi Atacado), Loja de Vizinhaça (Todo Dia) e Clube de Compra (SAM'S Clube).

A partir dessas classificações, as estratégias da empresa estão delineadas para o atendimento de um público diversificado, integrante de todas as classes econômicas. O maior exemplo disso relaciona-se com o supermercado Todo Dia considerado pela empresa como loja de vizinhaça que foca suas atividades no perfil de consumidor das classes C e D, os quais buscam em sua maioria 'preços mais em conta' e serviços diferenciados como a emissão de documentos pessoais (WALMART BRASIL, 2010c). Seus produtos e serviços são direcionados ao atendimento da população de baixa renda em uma determinada localidade, de maneira tal que a mesma esteja envolvida com a proposta da empresa e que possa consumir num ambiente de loja confortável.

Assim, considera-se relevante a seleção do Walmart Brasil como caso de estudo, na medida em que a empresa apresenta uma grande representatividade no setor, com terceiro lugar entre as empresas de supermercados do país no ano de 2010 e um faturamento de aproximadamente R\$ 22,3 bilhões de reais (ABRAS, 2011), bem como uma visível mudança no seu comportamento organizacional direcionando-se para questões socioambientais. Essa mudança indica que a empresa vem assumindo em suas diferentes lojas um novo comportamento no desenvolvimento de suas práticas, que pode facilitar a discussão da premissa dessa pesquisa, no que se refere ao auxílio de práticas empresariais responsáveis em meio a um conjunto de interações sociais para um consumo sustentável.

Justifica-se a escolha de um hipermercado como objeto de estudo, à medida que o mesmo é considerado como o varejo no qual existe uma movimentação maior de pessoas em

seu ambiente de loja. Tal fato, segundo Parente (2010), pode estar relacionado com a grande quantidade de produtos disponíveis para a realização de compra que chega a aproximadamente 45.000 itens para o atendimento das necessidades dos consumidores. Além disso, o hipermercado busca fornecer produtos que não apenas os alimentícios, o que facilita a escolha da população em se direcionar a esse tipo de loja tendo em vista a atual indisponibilidade de tempo e a maior oferta de opções possíveis.

A partir dessa perspectiva, a pesquisa trabalhou com o estado de Pernambuco, já que o mesmo é a sede da empresa na região Nordeste. Para tanto, a seleção da marca Hiper Bompreço é relevante pela grande representatividade que essa possui quanto às estratégias socioambientais do Walmart Brasil, considerando que a mesma é uma das representantes de hipermercado que integram a empresa no contexto nacional. A partir dessa delimitação, entende-se que a análise de pelo menos uma loja da referida marca poderia ser considerada como representativa para a compreensão do estudo, todavia como poderá ser observado a seguir realizou-se a pesquisa em um conjunto de lojas na cidade do Recife/PE para uma melhor compreensão quanto as práticas empresariais desenvolvidas.

3.2 Procedimentos para a coleta de dados

No desenvolvimento de um estudo que tem como intuito principal a reflexão da dinâmica a qual o caso selecionado está inserido, torna-se necessário a identificação efetiva de aspectos pertinentes ao universo de pesquisa estudado. Assim, além de definir o lócus anteriormente apresentado, deve-se compreender quem são os sujeitos que foram pesquisados. Tal fato se faz necessário no sentido de esclarecer todo o fenômeno, ao selecionar os indivíduos ou os elementos que consigam traduzir de forma fidedigna os propósitos da investigação (RICHARDSON et al., 2008). Para tanto, solicitou-se à empresa que indicasse a partir dos critérios de disponibilidade e conhecimento sobre a temática quais seriam os respondentes para a pesquisa (APÊNDICE A).

Desse modo, participaram do processo de coleta de dados: o Diretor Nacional de Comunicação, a Gerente Regional (NE) de Comunicação e a Coordenadora do Instituto Walmart, que respondem diretamente sobre todas as práticas da empresa voltadas para a questão da sustentabilidade. Além disso, por meio de uma amostragem não-probabilística por acessibilidade, 51 (cinquenta e um) funcionários participaram da pesquisa. Esses atores

estiveram inseridos num contexto amplo de pesquisa, que como pode ser observado na Figura 05, envolve o processo de planejamento, operacionalização e finalização de um estudo acadêmico que trabalha a partir de um desenho metodológico específico.

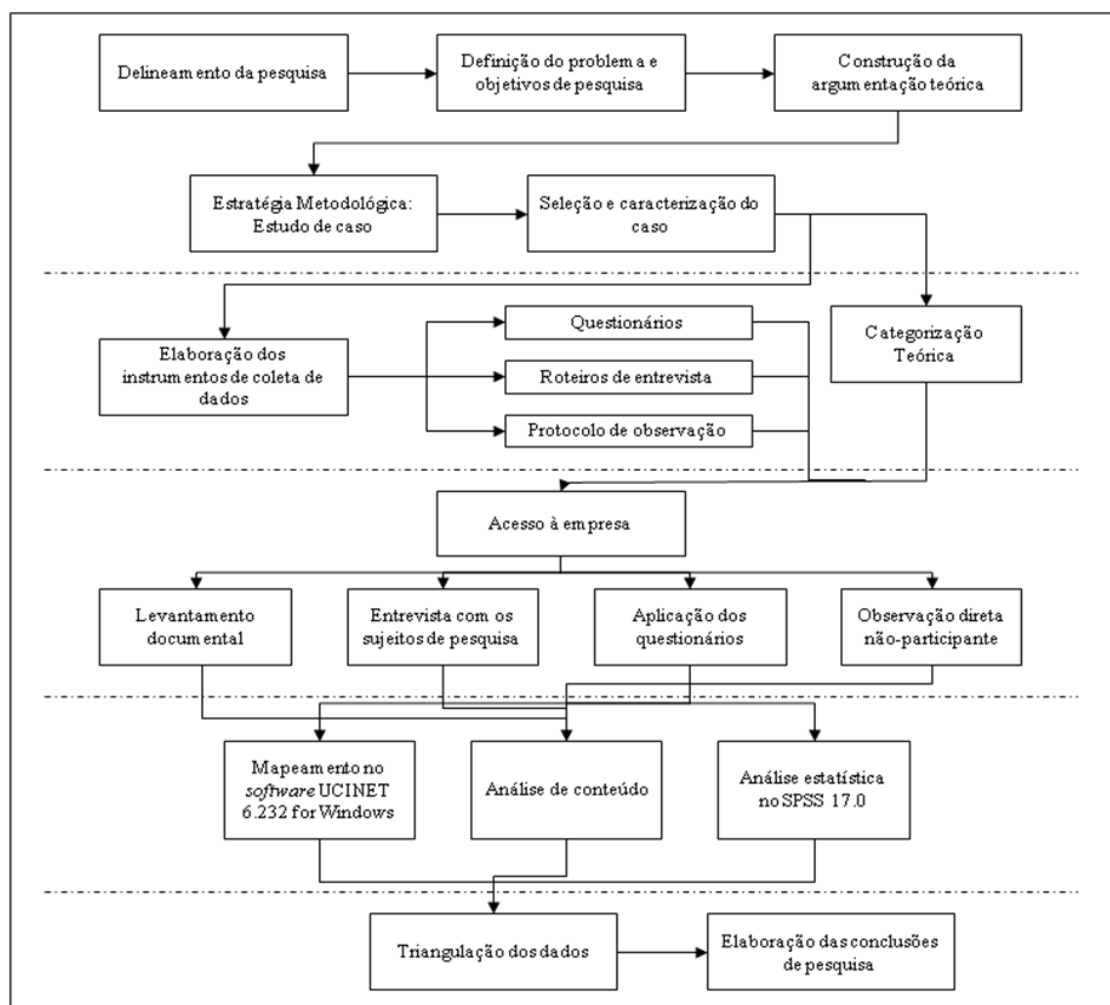


Figura 05 (3): Desenho metodológico da pesquisa

Fonte: Inspirado no modelo linear de processo de pesquisa de Flick (2004, p.61)

A partir da definição do estudo de caso como técnica de pesquisa utilizada, bem como de qual objeto de estudo, um conjunto de instrumentos de coleta foram necessários para demonstrar com profundidade os aspectos inerentes ao caso (GOLDENBERG, 2009), assim foi possível estudar as relações desenvolvidas no que se refere aos objetivos específicos previamente apresentados e aos diferentes instrumentos selecionados (Quadro 03). Como se pode observar no quadro a seguir os instrumentos utilizados foram: o levantamento bibliográfico e documental, o roteiro para a realização de entrevistas, os questionários que foram aplicados e o protocolo de observação direta não-participante, de modo que seja possível a resolução do problema de pesquisa proposto.

Objetivo Específico		Método de verificação para a coleta de dados	Sujeitos
Mapear, a partir da visão da empresa, sua rede de <i>stakeholders</i> , explicitando as interações sociais existentes no que se refere às suas práticas socioambientais;		Revisão da literatura	
		Levantamento documental	
		Questionário com perguntas fechadas (01)	Diretor nacional de comunicação e Gerente regional (NE) de comunicação
		Entrevista semiestruturada (01)	
Definir as categorias teóricas das dimensões: desenvolvimento de novas tecnologias e práticas; mudanças nos incentivos econômicos; e mudança cultural no contexto de influências da empresa propostas pelo modelo de Michaelis (2003)		Revisão da literatura	
Propor os critérios e parâmetros de análise para cada categoria teórica		Levantamento bibliográfico e documental	
Verificar o comportamento do Walmart Brasil frente às categoriais teóricas definidas anteriormente	Eco-eficiência	Entrevista semiestruturada (02)	Gerente regional (NE) de comunicação
		Levantamento documental	
	Práticas de consumo próprias	Observação direta não-participante	
		Entrevista semiestruturada (02)	Diretor nacional de comunicação e Gerente regional (NE) de comunicação
	Incentivos do governo	Entrevista semiestruturada (02)	Gerente regional (NE) de comunicação
		Levantamento documental	
	Elos na cadeia de suprimentos	Levantamento documental	
	Edição de escolha	Levantamento documental	
	Cidadania corporativa	Entrevista semiestruturada (02)	Gerente regional (NE) de comunicação
		Questionário com perguntas fechadas e abertas (02)	Funcionários do Hiper Bompreço no escritório regional (NE)
	Marketing responsável	Observação direta não-participante	
		Entrevista semiestruturada (02)	Gerente regional (NE) de comunicação

	Diálogo com <i>stakeholders</i>	Entrevista semiestruturada (03)	Gerente regional (NE) de comunicação e Coordenadora do Instituto Walmart Brasil
--	------------------------------------	------------------------------------	---

Quadro 03 (3): Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados

Fonte: O autor

Para a realização da pesquisa, inicialmente buscou-se conhecer melhor a empresa, isso foi possível por meio de uma fase exploratória com a realização de um levantamento bibliográfico e documental (MARCONI; LAKATOS, 2010), tal fato facilitou o alcance do primeiro objetivo específico na identificação das práticas socioambientais da empresa. Para o alcance de dois outros objetivos utilizou-se a aplicação de questionários por entender que o mesmo facilita a apresentação do posicionamento do respondente com relação ao roteiro de informações indicado, seja ele com questões abertas ou fechadas, apresentando visões que são observadas junto ao fenômeno (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

De forma complementar a esses métodos de verificação foram realizadas entrevistas semiestruturadas, considerando que essas têm como objetivo a construção de informações pertinentes para um objeto de pesquisa (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009), de modo a identificar informações pertinentes para o estudo. O segundo e o terceiro objetivos foram alcançados por meio do levantamento bibliográfico; já o último com a utilização de diferentes outros instrumentos, todos discutidos no tópico a seguir. Destaca-se, dentre esses, a utilização da observação direta não-participante, pois a mesma “tenta compreender as práticas, as interações e os eventos que ocorrem em um contexto específico” (FLICK, 2004, p.171).

3.2.1 Instrumentos e operacionalizações para a coleta dos dados

Com o intuito de facilitar o alcance dos objetivos definidos durante a contextualização da pesquisa, os instrumentos e métodos de verificação foram utilizados durante no sentido de guiar o processo de coleta de dados. Desse modo, o presente tópico indica quais foram aqueles utilizados, bem como a maneira como os mesmos foram definidos para a efetivação da pesquisa. Para o atendimento do primeiro objetivo específico – o mapeamento dos *stakeholders* no que se refere às práticas socioambientais do Walmart Brasil – foram utilizados como métodos de verificação: o questionário (01) (APÊNDICE B) e o roteiro de entrevista semiestruturada (01) (APÊNDICE C).

A construção do questionário (01) deu-se a partir de um levantamento de informações sobre os atores que interagem diretamente com a empresa ou mesmo dentro do setor supermercadista. Foram definidos todos os potenciais atores atuantes junto à empresa e solicitado aos respondentes a marcação daqueles que de fato estão interagindo, ao mesmo tempo solicitou-se a indicação dos principais atores. Já o roteiro de entrevista semi-estruturado (01) foi elaborado a partir das mesmas informações, todavia com a facilitação para questionamentos emergentes e uma interação maior do pesquisador para com os respondentes, buscando sempre direcionar as respostas para o contexto local.

Dando sequência ao atendimento dos objetivos específicos propostos, durante a realização da revisão de literatura identificou-se que o segundo e o terceiro objetivos específicos foram alcançados, tendo em vista que os mesmos apresentam a contribuição teórica da pesquisa, a partir da categorização teórica e das articulações realizadas e melhor detalhadas no tópico sobre os procedimentos de análise dos dados. O próximo objetivo, a verificação do comportamento do Walmart Brasil frente às categoriais teóricas definidas anteriormente, foi alcançado na medida em que se realizou uma pesquisa de campo. Isso ocorreu ao se considerar que a pesquisa de campo facilita o reconhecimento de informações acerca de um problema em busca de uma resposta (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Assim sendo, em campo foram utilizados como instrumentos de coleta: o levantamento de informações empíricas e bibliográficas, por meio de documentos e dados do *web site*, a aplicação de questionário (02) (APÊNDICE D), o roteiro para a realização das entrevistas semi-estruturadas (02) (APÊNDICE E) e (03) (APÊNDICE F), e a observação direta não-participante (APÊNDICE G). A construção do questionário (02) deu-se a partir da adaptação, para uma visão responsável, do trabalho desenvolvido por Maignan e Ferrell (2000), tendo em vista que os autores realizaram a validação de um conjunto de variáveis sobre cidadania corporativa sob a ótica do modelo de Carroll (1998).

Como a validação por parte dos autores foi estatística, as variáveis não podem assumir uma perspectiva normativa, devendo ser observadas de acordo com uma noção de tendência das respostas ao aspecto almejado. Assim, realizou-se a tradução dos aspectos pertinentes ao questionário original, realizando o processo de tradução inversa para uma melhor adequação. Inicialmente um pré-teste foi efetivado com 10 colaboradores da empresa para identificação de possíveis inadequações no instrumento de pesquisa, sendo o mesmo aplicado posteriormente com a amostra apresentada anteriormente. Para os roteiros de entrevistas semi-estruturadas (02) e (03), os questionamentos foram baseados numa análise exploratória realizada junto ao Walmart Brasil.

Buscando alinhar as informações coletadas previamente com os aspectos identificados durante o levantamento bibliográfico, um alinhamento teórico-prático foi almejado para a identificação do comportamento da empresa. Com isso, buscou-se identificar por meio da pesquisa a contribuição empresarial e a potencialidade para a construção das práticas empresariais para a efetivação do consumo sustentável no varejo de supermercados. O roteiro de observação foi elaborado baseando-se no *check-list* apresentado por Flick (2004), de modo tal que foram definidos os aspectos a serem observados, dentre os quais: o ambiente físico da loja, os artefatos que indiquem preocupação com a sustentabilidade e os estímulos à mudança de comportamento dos consumidores, além da necessidade de interações na loja.

Tais observações foram realizadas na cidade do Recife/PE nos bairros da Iputinga, Casa Forte, Boa Viagem, Ipsep, além do Hiper Bompreço localizado no Shopping Recife. Não houve critério de seleção para a pesquisa, tendo em vista que a intenção foi a observação de todas as lojas, todavia com a saturação das práticas identificadas nas lojas visitadas, não foram realizadas observações em todas as lojas existentes, tendo em vista que houve o alinhamento claro entre os pontos observados. Após a identificação de todas essas informações foi necessário a construção de análises que subsidiassem o alcance dos objetivos propostos e da pergunta de pesquisa.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Sequencialmente ao processo de coleta, com a realização do tratamento, os dados foram organizados para o alcance dos objetivos propostos e direcionados às análises em suas diferentes dimensões. Estes dados e informações tornaram-se mais relevantes para o pesquisador, na medida em que as especificidades em cada etapa de pesquisa forem consideradas. Salienta-se que para cada instrumento de coleta de dados, entendendo a natureza qualitativa como predominante no estudo e considerando-se os aspectos quantitativos utilizados, diferentes formas de análises foram efetivadas para melhor reconhecer as informações.

3.3.1 Categorização teórica

Durante a construção da revisão da literatura para elaboração do presente trabalho, algumas categorias de análise foram identificadas como pertinentes a um conjunto de referências levantadas. Esse fato tornou-se possível tendo em vista a realização de uma análise temática de conteúdo que visa identificar expressões ou aspectos semelhantes a um conjunto de referências utilizadas (BARDIN, 2009). Consideradas por Oliveira (2005) como a representação daquilo que é mais pertinente a determinado assunto, as referidas categorias teóricas foram utilizadas como aspectos norteadores para o entendimento da contribuição das práticas empresariais para o consumo sustentável.

Para cada uma das categorias utilizadas foram propostos os critérios e os parâmetros de análise utilizados como referência para a extração das informações necessárias com relação ao caso selecionado. Nesse sentido, foram consideradas as seguintes categorias teóricas identificadas: Eco-eficiência; Práticas de consumo próprias; Incentivos do governo; Elos na cadeia de suprimentos; Edição de escolha; Cidadania corporativa; Marketing responsável; e Diálogo com *stakeholders*. Esses aspectos norteadores para a realização das análises podem ser observados no quadro resumo apresentados na discussão teórica dessa pesquisa, com os pontos levantados e as contribuições que foram identificadas.

Entende-se que, para que as análises fossem ser realizadas os parâmetros criados para cada critério sejam levados em consideração, de modo tal que os aspectos pertinentes a cada uma das categorias teóricas identificadas, assim como das dimensões existentes no modelo teórico de Michaelis (2003) possam ser reconhecidos. Esse fato oferece a base mínima necessária para a compreensão das nuances do fenômeno aqui estudado, assim como a identificação sobre a efetiva contribuição que as práticas responsáveis selecionadas como pertinentes possuem para com a efetivação de um consumo sustentável, considerando-se a perspectiva do desenvolvimento sustentável utilizada.

3.3.2 Análise e validação dos dados

Com relação às informações identificadas nas entrevistas realizadas, realizou-se a análise de conteúdo definida por Bardin (2009) como o tratamento das informações contidas nas mensagens passadas. O autor indica ser necessário seguir três etapas: a) pré-análise ou triagem do material coletado nas entrevistas, bem como dos documentos levantados; b) análise do material propriamente dito; e c) tratamento dos resultados. Tais aspectos em sua

completude foram utilizados como subsídio para o alcance dos objetivos propostos e do problema de pesquisa levantado na busca pela relação entre as práticas responsáveis e a efetivação do consumo sustentável.

A técnica anteriormente citada também foi utilizada para a análise das informações contidas no *website* e nos documentos utilizados, assim como na análise da observação direta não-participante, que foi realizada tanto no momento da realização das entrevistas como nas diferentes lojas selecionadas para o estudo. Com relação ao mapeamento dos *stakeholders* atuantes junto à empresa, facilitado a partir da aplicação de questionários com o diretor nacional de comunicação e a gerente regional (NE) de comunicação e complementado pela realização das entrevistas e análise dos documentos.

Para tanto, foi utilizado o *software* UCINET 6.232 for Windows, idealizado por Borgatti, Everett e Freeman (2002), para a construção da rede de atores e melhor visualização das interações sociais que são desenvolvidas para a continuidade das atividades da empresa. Tal *software* indica a densidade e a centralidade do ator indicado na rede de influências da empresa e facilita a definição das interações mais próximas observadas. Com essa visualização e as informações apresentadas pela organização pôde-se perceber quais as interações no que se refere aos questionários sobre cidadania corporativa aplicados com os 51 funcionários. Para tanto, foram realizadas análises com estatística descritiva dos dados, a partir do *software* SPSS 17.0 disponível no laboratório do PROPAD/UFPE.

A partir das informações advindas das respostas dos questionários aplicados, das entrevistas transcritas para análise, dos documentos e *web site* analisados, bem como da observação direta não-participante realizada, com as diferentes técnicas de análise, tornou-se possível a realização de uma triangulação de dados para efetivar a validação dos resultados encontrados. Salienta-se que, embora a validação desses dados já esteja ocorrendo durante todos os passos do processo de pesquisa, busca-se verificar com um pouco maior de precisão dos resultados identificados, à medida que se realizam as análises necessárias para o estudo (CRESWELL, 2010).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com o objetivo geral de analisar a contribuição das práticas adotadas pelo Walmart Brasil na cidade do Recife/PE para o consumo sustentável, considerando as interações sociais propostas pelo modelo de Michaelis (2003), o presente capítulo apresenta os principais achados observados pelo pesquisador em seu papel de busca pela construção científica. Ao longo da seção estão apresentadas as práticas do caso estudado, focando a marca Hiper Bompreço em relação ao que é praticado em âmbito nacional pela empresa, a formação da rede de influências a qual está inserida, bem como a contribuição efetiva que se observa para o consumo sustentável no varejo de supermercados. Assim, com uma descrição completa das informações coletadas, torna-se possível a compreensão do fenômeno, assim como a resolução da pergunta inicial de pesquisa.

4.1 O Walmart Brasil e suas práticas responsáveis

Os negócios do Walmart começaram a ser realizados no Estado do Arkansas (EUA) em 1962 e atualmente estão sendo praticados em 15 diferentes países sob o foco de multimarcas. No Brasil suas atividades começaram a ser desenvolvidas no interior de São Paulo em 1995, com a marca Walmart Supercenter, e ao longo de um processo de expansão, a empresa entrou no mercado nordestino em 2004, a partir da aquisição da rede Bompreço de supermercados, agregando ao grupo mais 118 lojas e 03 centros de distribuição na região. Após quase duas décadas de atuação no mercado brasileiro, a empresa indica que vem buscando atender a diferentes perfis de consumidores (WALMART BRASIL, 2010a).

Apesar de conhecida em contexto global, a empresa possui um destaque e uma imagem no mercado por muitos questionável – a de uma empresa socioambientalmente responsável. Segundo o Diretor Nacional de Comunicação do Walmart, responsável pela área de sustentabilidade da empresa, a preocupação com o problema do aquecimento global e a busca pelo atendimento da missão empresarial, que é vender por menos para as pessoas viverem melhor (WALMART BRASIL, 2010a), foram estímulos para o início das práticas

responsáveis ao entender que para uma melhor qualidade de vida dos seus consumidores a empresa deve direcionar suas atividades para um desenvolvimento sustentável.

Como apresentado em uma reportagem da Revista *Fortune*, o Walmart pode ser visto como uma máquina verde capaz de modificar seu comportamento no mercado, tal fato se torna possível de acordo com a visão do ex-CEO da empresa Lee Scott. Segundo Gunther (2006), essa nova maneira de atuação da empresa recebeu apoio do ecologista Al Gore, quando o mesmo indicou que a partir do momento em que a empresa realizasse um plano de longo alcance ao adotar práticas de negócios alinhadas com o meio ambiente, a mesma estaria mostrando ao mundo que não precisava haver conflito entre ambiente e economia. Diante dessas considerações, a empresa começou a receber reconhecimento e credibilidade por parte dos seus consumidores com relação a essa sua forma de atuação.

De acordo com o depoimento do Diretor Nacional de Comunicação, essa nova forma de atuar da empresa ‘é uma decisão corporativa global, então o programa de sustentabilidade tem metas globais, em que cada país pode adaptar algumas para sua realidade, mas a ideia de se fazer esse programa partiu desse presidente global em 2005’. Isso se apresentou como possível, com uma pesquisa sobre o impacto ambiental do Walmart sobre o meio, realizada pela Conservação Internacional e pela consultoria BluSkye (GUNTHER, 2006). Tal pesquisa mostrou que enquanto varejista a empresa não possuiria um grande impacto direto, mas que deveria reestruturar suas relações de produção e consumo.

A partir das informações contidas no relatório apresentado pela pesquisa, a empresa começou a identificar que possuía responsabilidades no mercado varejista de supermercados e que com ações pragmáticas teria condições de reestruturar sua maneira de atuação, isso por meio de mudanças em suas interações para com os fornecedores, por exemplo, bem como em sua prática própria de consumo ao incorporar uma maior responsabilidade no mercado. Com isso, de maneira institucionalizada o Walmart começou a assumir, segundo o Diretor Nacional de Comunicação, como pilares estratégicos corporativos: Crescimento, Rentabilidade e Responsabilidade Socioambiental Empresarial – na perspectiva da sustentabilidade, a partir de uma evolução estratégica apresentada no Quadro 04 a seguir.

	Ano de Exercício analisado			
	2007	2008	2009	2010
Estratégias Corporativas	Ser a melhor opção de experiência de compra para o consumidor	Ser a melhor opção de experiência de compra para o consumidor	Ser a melhor experiência de compras, com preços imbatíveis	Crescimento acelerado
	Focar na redução de custos e na produtividade	Foco em custo baixo e preço baixo	Foco na redução de custos e no aumento da produtividade	Melhora na rentabilidade
	Crescer de forma lucrativa e contínua	Crescer de forma lucrativa e contínua	Crescer de forma lucrativa e contínua	Ser líder em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa
	Ter funcionários engajados e motivados	Engajar e motivar os funcionários	Engajar e desenvolver os funcionários	
	Ser líder em responsabilidade social e ambiental	Liderar em sustentabilidade	Ser líder em sustentabilidade e responsabilidade social	
	Ser o melhor canal entre o fornecedor e o consumidor	Ser o melhor canal entre o fornecedor e o consumidor	Ser o melhor canal entre o fornecedor e o consumidor	

Quadro 04 (4): Evolução das estratégias corporativas do Walmart Brasil

Fonte: Walmart Brasil (2008, p.22; 2009, p.17; 2010b, p.13; 2011, p.13)

Como se pode observar no quadro, ao longo dos anos a empresa esteve envolvida com a preocupação com a sustentabilidade ao incorporar essas as suas estratégias, mesmo assumindo esse fato como um aspectos de diferencial de mercado, pois busca continuamente a ideia de liderança. No contexto brasileiro, considerando a atuação multi-marcas, identifica-se que as estratégias que são definidas como norteadoras para a prática da responsabilidade social e ambiental iniciam-se a partir do hipermercado que é a principal marca considerada, após essa definição as mesmas vão sendo repassadas e adaptadas ao longo das outras, buscando um alinhamento entre o que é definido mundialmente entre o que deve ser seguido e o que está sendo praticado. Segundo o Diretor Nacional de Comunicação, na empresa:

[...] a gente acaba dando um foco maior pelo menos inicialmente a bandeira... as bandeiras de hipermercado que no caso aqui no nordeste é o Hiper Bompreço, porque ela é a loja de maior amplitude de área, de vendas, de volume, de tamanho,

de sortimento, etc [...] e quando a gente normalmente inicia as ações de consumo consciente ou das várias outras, acaba começando pelo hipermercado, depois levando para o supermercado, depois pro Todo Dia [Loja de Vizinhança], quer dizer nas redes de varejo, que é aonde também há um fluxo maior de clientes na loja, e depois pro atacado, até porque ele tem mais o foco na pessoa jurídica.

A referida afirmação é corroborada pela Gerente Regional (NE) de comunicação, pois segundo a mesma ‘essas adaptações [...] começam pelo hipermercado que tem o maior número de pessoas e quando você desce para outras bandeiras, você vai ter que adaptar, falar aquela linguagem porque se não acaba não acontecendo’. Dentre as diretrizes da empresa, a ideia de adaptação ao contexto ao qual se está inserida apresenta-se como essencial para que suas estratégias de mercado possam ser postas em prática. Com isso, percebe-se que efetivamente na medida em que uma diretriz global foi definida quanto à necessidade de incorporação de metas para uma maior responsabilidade e preocupação com o meio ambiente, essa precisa ser adaptada aos diferentes contextos para um único discurso empresarial.

Esse novo comportamento organizacional só começou a ser desenvolvido, a partir do momento em que um conjunto de interações começou a ser realizado no mercado. No processo de definição de quais seriam as responsabilidades assumidas pela empresa houve uma interação política tanto por meio de reuniões com representantes do governo como com outros atores, por exemplo, os funcionários de grande parte das lojas, a Organização Não-Governamental chamada de Conservação Internacional, além da consultoria que facilitou a identificação do impacto da empresa no ambiente (GUNTHER, 2006), o que demonstra uma articulação efetiva para que o discurso da empresa pudesse ser praticado.

4.2 Mapeamento da Rede de *stakeholders* do Walmart Brasil no Nordeste

Diante da compreensão de que a empresa reestruturou seu comportamento no mercado percebe-se que o pilar estratégico de Responsabilidade Socioambiental Empresarial começou a ser mais bem trabalhado. É sabido que para que uma empresa consiga assumir e praticar essa nova responsabilidade no mercado a mesma precisa estar interagindo com um conjunto diversificado de *stakeholders* (CNUMAD, 1992; MICHAELIS, 2000b; 2003; PEATTIE, 2007; STEINER; STEINER, 2006). No Walmart Brasil isso pode ser visualizado tanto no sentido de por em prática o que está sendo planejado, como na busca por demonstrar que desde as discussões realizadas para essa mudança de comportamento tais interações são direcionadas para o consumo sustentável e para o desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, buscando melhor compreender e apresentar como se configura a rede de *stakeholders* da empresa (Figura 06), os atores que com ela interagem foram reunidos em sete agrupamentos a partir de suas peculiaridades (Ver cores na legenda a seguir), quais sejam: empresa e centros de comercialização; públicos e formadores de opinião; entidades de apoio à indústria e ao comércio; instituições financeiras e de crédito; sindicatos e associações de classe; governo e órgãos públicos; instituições de educação e pesquisa. Esse agrupamento foi utilizado para facilitar a indicação daqueles atores que estão envolvidos mais diretamente com o Walmart Brasil, bem como aqueles que possuem algumas características que podem ser destacadas pelos respondentes com relação à importância, à proximidade e à legitimidade desses *stakeholders* para com a empresa.

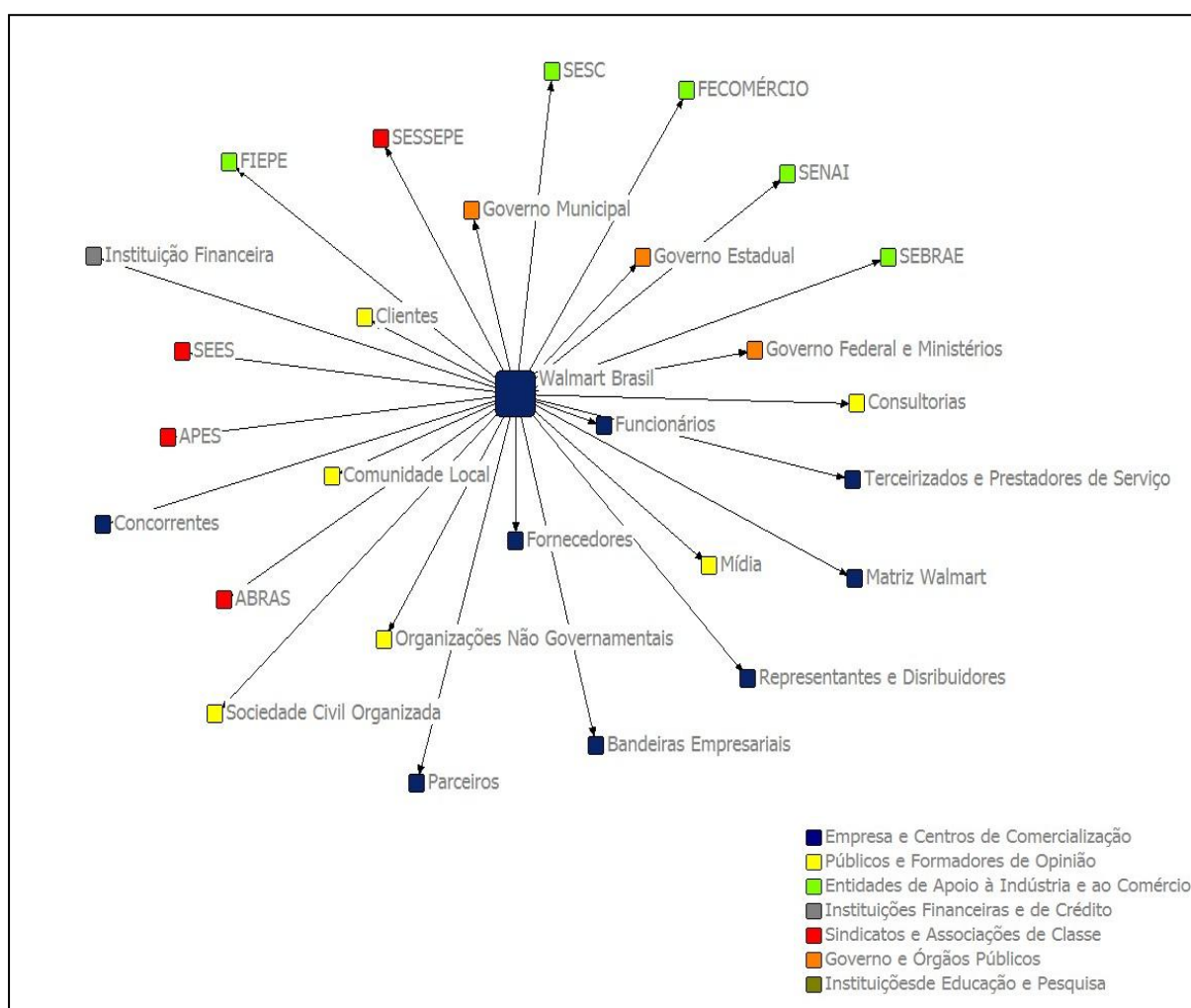


Figura 06 (4): Rede de *stakeholders* do Walmart Brasil

Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

A partir dos aspectos visualizados na rede e dos questionamentos realizados aos entrevistados, ao se observar a centralidade posicional na rede de atores do Walmart Brasil, os dez *stakeholders* de maior relevância para o atendimento de suas necessidades sociais e ambientais pela empresa são: funcionários; clientes; fornecedores; governo municipal, estadual e federal; mídia (imprensa); Organizações Não-Governamentais (ONGs); comunidade; e sindicatos e associações de classe, respectivamente. Segundo o atual presidente, Marcos Samaha, o engajamento dos atores na rede de *stakeholders* da empresa envolve “a busca por mudanças nos padrões de consumo e produção e uso de recursos naturais”, pela construção de um futuro mais justo (WALMART BRASIL, 2011, p.10).

Essa ideia incorporada ao Walmart Brasil apresenta uma preocupação existente no que se refere ao desenvolvimento de interações sociais em suas práticas empresariais responsáveis para uma maior adequação das dimensões social, econômica e ambiental, fundamentais à perspectiva do DS (ELKINGTON, 2001; PEATTIE, 2007). A interação da empresa com o *stakeholder* colaborador (funcionários, parceiros e estagiários), ocorre por meio das diretrizes de relacionamento: respeito ao indivíduo e às diferenças; desenvolvimento pessoal e profissional; comunicação interna eficiente e inclusiva e; educação para a sustentabilidade (WALMART BRASIL, 2010b; 2011).

Tais diretrizes são operacionalizadas por meio de alguns canais de relacionamento apresentados no Relatório de Sustentabilidade 2011, dentre os quais: Projeto Pessoal para a Sustentabilidade, Ações de voluntariado, Centro de serviços compartilhados, Comunicação interna (TV Walmart, revista Nossa Gente, Boletim da semana, informativo Conectado), treinamento Mobiliza Geral que proporciona noções de sustentabilidade, entre outros (WALMART BRASIL, 2011, p.08) que facilitam a interação da empresa com seus colaboradores quanto às suas práticas responsáveis. Essas diretrizes e canais apresentados indicam que o Walmart Brasil para facilitar a estratégia de responsabilidade socioambiental continuamente interage e procura engajar o colaborador em suas atividades.

Esses aspectos puderam ser verificados pelo pesquisador quando o mesmo fez a observação não-participante, que ao interagir com alguns colaboradores identificou a incorporação de aspectos sociais e ambientais. Isso pôde ser visualizado, por exemplo, quando se questionou alguns funcionários sobre a campanha Mês da Terra e um desses funcionários indicou que o mesmo ‘refere-se a um programa do Walmart que tem a preocupação em apresentar produtos que ofereçam menor impacto ao meio ambiente’, alinhado ao projeto da empresa. Todavia, no mesmo Hiper Bompreço pesquisado, localizado no bairro de Iputinga,

outros três funcionários não souberam indicar o significado dos adesivos dispostos na farmácia da empresa, indicando que por vezes as ações podem não ser incorporadas.

O *stakeholder* cliente, ao representar mais de um milhão de consumidores diários nas 479 lojas, em 2010, possui como diretrizes de relacionamento no desenvolvimento de suas práticas responsáveis: respeito ao indivíduo; excelência no atendimento; política de preços baixos para gerar economia; e comunicação para a sustentabilidade, no qual suas principais ações de relação e engajamento com esse ator nos pontos de venda são: comunicação sobre sustentabilidade, como o Mês da Terra, e o estímulo ao uso consciente de sacolas plásticas; e campanhas sociais, inclusive na internet para as comunidades (WALMART BRASIL, 2010b).

A interação com esse ator envolve a busca pela mudança em comportamento e atitudes que os consumidores podem incorporar diante das práticas da empresa, tendo em vista as noções de sustentabilidade que a mesma busca passar no desenvolvimento de suas atividades (SILVA; GÓMEZ, 2010). Isso é possível na empresa por meio não apenas das campanhas pontuais que visam uma nova percepção desses, como também por meio da central de relacionamento, pesquisas mensais para a avaliação da satisfação dos clientes, projetos sociais e de relacionamento com os clientes, bem como uma comunicação e informação direta por meio do site corporativo e de sustentabilidade, do Instituto Walmart na internet, bem como por mídias sociais utilizadas pela empresa (WALMART BRASIL, 2011).

O que se espera de um consumidor consciente é que ele busque identificar as ações desenvolvidas pelas empresas, pois quanto mais se busca essa interação informativa sobre as questões de sustentabilidade e sobre as práticas responsáveis desenvolvidas, melhor para que a empresa, no caso o Walmart Brasil, possa construir uma boa imagem e melhore sua interação externa para com o mercado (FABI; LOURENÇO; SILVA, 2010; GOMES, 2007). Apesar dos esforços, muitas vezes não é possível identificar um envolvimento tão intenso do consumidor, por questões alheias às empresas como a cultura da localidade e dinâmica de mercado que pode interferir no processo de reestruturação de pensamento do indivíduo.

O terceiro *stakeholder* lembrado pelos representantes da empresa foi o fornecedor. Composto por mais de 7 mil empresas em 2010, provedora de produtos ou prestadora de serviços, a todo o momento esse ator está interagindo com a empresa (WALMART BRASIL, 2011). Por ser um varejo, como foi destacado no tópico anterior, o impacto que o Walmart Brasil no mercado não é tão grande, já que sua atividade facilita a entrega dos produtos aos consumidores finais. Necessitando repassar as práticas responsáveis ao longo da cadeia de suprimentos, a empresa começou a interagir com seus fornecedores já nos EUA e no trabalho

desenvolvido no Brasil não se apresenta diferente (ELKINGTON, 2001; GUNTHER, 2006), com as devidas adaptações.

Com essa visão, estão estabelecidos como principais diretrizes a serem seguidas pela empresa: respeito e ética nas negociações; sensibilização e metas para questões de sustentabilidade; trabalho conjunto para aprimorar produtos e processos; e troca de informações e boas práticas (WALMART BRASIL, 2009; 2010b). Para tanto, a mesma desenvolveu alguns canais de relacionamento com esses fornecedores, dentre os quais se podem identificar: o Programa Sustentabilidade de Ponta a Ponta, a Política de ética na cadeia de suprimentos, o Fórum Walmart Brasil de sustentabilidade em transportes, o Clube dos produtores, entre outros como principais maneiras de facilitar a interação da empresa com esses fornecedores a partir da disseminação dessas práticas responsáveis.

Segundo a Gerente Regional (NE) de Comunicação, essa interação da empresa com sua cadeia de suprimentos é direta ao se estimular a mudança nos produtos que foi realizado, que ocorreu a partir da empresa: ‘a gente provocou, a iniciativa foi da gente, botou esses dez fornecedores numa mesa e disse, [...] vamos lançar um produto diferenciado sobre sustentabilidade, vamos trabalhar em conjunto’ referindo-se ao Programa Sustentabilidade de Ponta a Ponta e complementa ‘a gente provoca, não é pra ter exclusividade do produto não, [...] nenhum desses produtos são exclusivos da gente, tudo tá vendendo em todo canto’. Esse pensamento mostra uma interação ativa nas ações e nos produtos que são oferecidos.

Os próximos *stakeholders* que foram destacados foram respectivamente: o governo municipal, o governo estadual e o governo federal. Para a empresa as interações são diferenciadas principalmente quanto à intensidade de influência e pela possibilidade de interação para com esses atores, todavia existem parcerias que englobam as três esferas como afirma o Diretor Nacional de Comunicação ‘a gente tem projeto social como o da bomba que tem parceria com a prefeitura do Recife, tem com o governo do estado e tem com o governo federal’, referindo-se ao projeto desenvolvido no bairro da Bomba do Hemetério na capital pernambucana. Estão envolvidos nas interações Ministérios, governos e secretarias de 18 estados e Distrito Federal, prefeituras e secretarias municipais (WALMART BRASIL, 2011).

Suas ações de engajamento com o Governo envolvem a consolidação de uma equipe de relações governamentais e do escritório de representação do Walmart Brasil em Brasília (desde 2009), para contribuir com a formulação de políticas públicas, como a proposta de emenda constitucional (PEC 438) contra o trabalho escravo e a participação efetiva no grupo de lançamento da campanha ‘Saco é um Saco’ do Ministério do Meio Ambiente, para a otimização do uso de sacolas plásticas (WALMART BRASIL, 2010b). Essas interações

foram destacadas pelo Diretor Nacional de Comunicação quando o mesmo comentou sobre a existência de diversas campanhas e pacto com as diferentes esferas públicas.

Além disso, existem momentos em que representantes governamentais desenvolvem pressões diretas sobre a empresa (MONT; PLEPYS, 2007). Como apresentado pela reportagem no site globo.com de São Paulo o governo pode assumir papel de regulador, por exemplo, no fornecimento reduzido de sacolas plásticas durante a compra em supermercados (ALVARENGA, 2011). Desse modo, entende-se que buscando melhor alcançar os aspectos voltados ao desenvolvimento sustentável, esses atores (empresa-governo) devem interagir constantemente pressionando e sendo pressionados, para o alcance desse objetivo coletivo. Portanto, essas interações sobressaem uma relação apenas restrita, para modificações que podem ser realizadas em diferentes setores econômicos.

O sétimo *stakeholder* destacado pelos respondentes que surge é a mídia (imprensa) ou os chamados meios de comunicação (rádios, revistas, jornais, televisão, canais de notícias na internet) para a empresa. Para esse ator, os canais de relacionamento que são destacados pela empresa em meio a ideia de transparência identificam-se: comunicados e coletivas para a imprensa, envio de releases e notas para a imprensa, entrevistas sobre assuntos relevantes da empresa, atendimento diário às solicitações de veículos de comunicação (WALMART BRASIL, 2011). Esse ator contribui positivamente para o processo de conscientização de consumidores e outros atores na sociedade em busca do alcance da sustentabilidade.

Como apresentado no Relatório de Sustentabilidade 2011, os meios de comunicação são responsáveis por apresentar as iniciativas de sustentabilidade que facilitem os programas da empresa, como é o caso do Sustentabilidade de Ponta a Ponta. Com isso, esse ator se torna ativo no processo de interação com o Walmart Brasil, seja por meio de ações positivas ou quando conveniente denunciando possíveis desrespeitos desenvolvidos. O próximo ator identificado refere-se às Organizações Não-Governamentais (ONGs). Integrante do Terceiro Setor, essas organizações são reconhecidas por serem parceiras e conveniadas da empresa por meio dos projetos desenvolvidos pelo Instituto Walmart (WALMART BRASIL, 2011).

Para a empresa foram definidas como diretrizes de relação o desenvolvimento e aprendizado conjunto e o investimento social privado que são postos em prática por diversos canais de relacionamento, dentre os quais: a Escola Social do Varejo (WALMART BRASIL, 2010b). Os entrevistados citam como ONGs parceiras às ações da empresa o Instituto Ethos, a Casa de Passagem (Recife/PE) e a cooperativa Pró-Recife, e como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), o Instituto de Assessoria para o

Desenvolvimento Humano (IADH) e o Instituto Aliança, todos esses interagindo e contribuindo com o desenvolvimento das práticas responsáveis da empresa.

O próximo *stakeholder* destacado foi a comunidade, ou seja, a população que mora no entorno ou próximo às lojas do Walmart Brasil. Para que a empresa consiga contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável ela deve estar atuando nas três dimensões fundamentais, dentre as quais a social. Quando se trabalha com a comunidade, busca-se desenvolver a sociedade local para que a mesma tenha condições de estar integrada com as ações desenvolvidas pela empresa. São definidas como diretrizes de relacionamento com a comunidade: valorização da cultura local, fortalecimento da comunidade, promoção do autodesenvolvimento das pessoas e comunidades e fomento à geração de renda para melhoria da qualidade de vida (WALMART BRASIL, 2010b).

Essas diretrizes indicam que a partir do momento em que a empresa direciona ações para esse ator essa está preocupada com a população de seu entorno a partir dos canais de relacionamentos definida. Tais canais são compostos pela Equipe do Instituto Walmart e de relações governamentais, Sites corporativos e do Instituto Walmart, Projetos sociais e Lojas de comunidade (WALMART BRASIL, 2011). Busca-se com essa interação melhor desenvolver práticas sociais da empresa, isso por meio do uso social do espaço das lojas (campanhas de vacinação, conscientização, eventos), geração de emprego e renda, programas como Banco de Alimentos e Calendário Nacional de Boas Ações, esses em sua maioria realizados nas lojas de vizinhança (WALMART BRASIL, 2010c).

O décimo *stakeholder* citado foi o agrupamento dos Sindicatos e Associações (entidades) de classe. Esse ator possui uma interação contínua com a empresa, já que se identificam diálogos periódicos e o envolvimento de todos os funcionários nas negociações coletivas, quando se assume como diretriz de relacionamento da empresa para com esse ator a ética e a conformidade com a legislação trabalhista (WALMART BRASIL, 2009; 2010b). Considerado como um dos públicos estratégicos, esse *stakeholder* influencia as práticas na busca pelo atendimento das legislações e negociações que são realizadas, todavia tem interferência diretamente nas práticas responsáveis desenvolvidas pelo Walmart Brasil.

Apesar desse último ator não interferir diretamente nas questões e ações da empresa voltadas para a sustentabilidade, o mesmo é tido como um dos principais *stakeholders* pelas constantes interações que são realizadas. Percebe-se com essas considerações que a partir da rede de *stakeholders* ilustrada previamente na Figura 06, foram considerados como principais atores que interagem com a empresa pelo menos um de cada agrupamento definido, porém, destaca-se que o agrupamento instituições de ensino e pesquisa não foi lembrado. Vale fazer

menção a esse *stakeholder* que está presente nos últimos dois Relatórios de Sustentabilidade da empresa, por meio da diretriz de incentivo à reflexão sobre questões do varejo e da sustentabilidade (WALMART BRASIL, 2010b; 2011).

O entendimento das informações até então apresentadas facilita a visualização de que a empresa vem ao longo dos anos assumindo um novo papel e desenvolvendo responsabilidades diferenciadas no mercado (SILVA; SANTOS, 2011). Essa ideia indica o surgimento de um novo comportamento organizacional, todavia sabe-se que de acordo com algumas informações que são apresentadas essa nova forma de atuação em alguns momentos podem ser questionadas. Isso ocorre tendo em vista que existe um forte discurso empresarial alinhado entre os Relatórios de Sustentabilidade e os depoimentos dos entrevistados, fato este que não interfere diretamente nos achados e análises dessa pesquisa.

A partir do que vem sendo apresentado nesse tópico, tornou-se possível atender ao primeiro objetivo específico de pesquisa proposto, já que se realizou o mapeamento da rede de atores que influenciam e são influenciados pela empresa, bem como a discussão sobre as interações sociais que são desenvolvidas para a efetivação das práticas responsáveis da empresa. Entende-se que a compreensão genérica da interação a empresa e seus *stakeholders* fornece o embasamento necessário para se entender a contribuição das práticas responsáveis para o consumo sustentável, o objetivo maior desse trabalho, ou seja, tal entendimento prévio deu a noção necessária para que seja possível a abrangência da problemática de pesquisa.

4.3 A contribuição responsável do Walmart Brasil para o consumo sustentável no varejo de supermercados

As discussões até então realizadas foram desenvolvidas para uma ampla compreensão de como estão articuladas as interações sociais básicas para o desenvolvimento das atividades do Walmart Brasil, principalmente com o foco nas práticas empresariais responsáveis desenvolvidas. Com base nos tópicos introdutórios para a realização das análises é possível visualizar de forma ampla quais as ações genéricas da empresa para com os integrantes do varejo de supermercados, no que se refere aos aspectos da sustentabilidade, e iniciar as discussões sobre as possíveis contribuições existentes dessas ações para com a efetivação de um padrão sustentável de consumo.

Para tanto, utiliza-se o modelo teórico de Michaelis (2003) e os aspectos teóricos anteriormente articulados e apresentados como facilitadores da verificação prática se o discurso da empresa está sendo efetivo no que se refere a “necessidade de mudança nos padrões de produção e consumo, bem como no uso dos recursos naturais para a existência no um mundo futuro”, por essa apresentado (WALMART BRASIL, 2010b; 2011). A partir desse momento salienta-se que as discussões focam as práticas na marca Hiper Bompreço, portanto, todas as considerações que foram realizadas mesmo que saiam de uma discussão genérica têm como foco as ações desenvolvidas em Recife/PE e devem ser observadas de forma integrada e complementar com a perspectiva do DS considerada como plano de fundo da pesquisa.

4.3.1 Desenvolvimento de novas práticas e tecnologias

Na definição de seu modelo, Michaelis (2003) com relação ao papel que as empresas devem assumir para o CS, identifica-se como primeira dimensão a ser estudada àquela relacionada com uma mudança de comportamento quanto à utilização de novas práticas empresariais e tecnológicas. Para tanto, definiu-se que por meio de duas categorias teóricas a mesma poderia se tornar operacionalizada, são elas: Eco-eficiência e Práticas próprias de consumo. Na empresa, essa dimensão pôde começar a ser discutida a partir do momento em que se preconiza a redução dos desperdícios, a ampliação da eficiência e a busca de caminhos para auxiliar as comunidades e os fornecedores (WALMART BRASIL, 2011). Esse pensamento facilita a identificação dos aspectos relacionados ao primeiro ponto estudado.

4.3.1.1 Eco-eficiência

A Eco-eficiência pode ser entendida como a prática empresarial que busca conciliar o crescimento econômico e a mitigação dos impactos ambientais (FUCHS; LOREK, 2005; MICHAELIS, 2003; WBCSD, 2008). Essa conceituação indica a interação direta entre as dimensões ambiental e econômica do desenvolvimento sustentável. Para a empresa, a eco-eficiência significa “combinar aspectos ambientais, sociais e econômicos, ou seja, usar recursos naturais de forma racional e inteligente, reduzir impactos ambientais e cuidar da relação entre a empresa e as pessoas” (WALMART BRASIL, 2010b, p.35). Ou seja, está alinhado com aspectos teóricos, porém ao inserir o social do DS no entendimento do conceito pode haver prejuízo ao alcance efetivo da eco-eficiência.

Para que essa categoria possa ser identificada numa empresa de supermercados, considera-se que devem ser praticados na mesma: a reciclagem, a reutilização, a mudança na estrutura física da loja e a certificação, de maneira tal que se consiga alinhar aspectos de gestão a uma perspectiva mais responsável. Assim sendo, para identificação da contribuição efetiva das ações empresariais para o consumo sustentável entende-se que com relação à **reciclagem** a existência de reaproveitamento de materiais na empresa sugere que sua prática no mercado apresenta-se como responsável para com as questões de meio ambiente. Tendo em vista esse parâmetro de análise é possível verificar no Hiper Bompreço sua aplicabilidade.

A partir do levantamento dos dados identificou-se que a empresa, de forma geral, possui uma preocupação especial com os resíduos para uma destinação correta para o mesmo, como se observa no *web site*; todavia, não identifica-se no Hiper Bompreço, efetivamente, o reaproveitamento de materiais em suas atividades. Tal fato não foi verificado em nenhum momento ao longo das entrevistas, dos documentos ou da observação, o que se identifica apenas é o estímulo para que os seus consumidores ampliem suas práticas de reciclagem, na medida em que são oferecidos espaços para depósito de resíduos recicláveis, dentre os quais: plásticos, vidro, papelão, pilhas e baterias de celular, como se pode identificar na Figura 07.



Figura 07 (4): Estação de reciclagem na loja de Casa Forte

Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Como se observa, a estação apresentada na ilustração não engloba o receptor de pilhas e baterias de celulares, já que esses podem ser visualizados internamente em apenas duas lojas visitadas na cidade. Para que esse estímulo à prática de reciclagem do consumidor ocorra, um conjunto de parcerias é realizado no sentido de melhorar o escoamento e entrega dos materiais, com a busca pela redução máxima de impacto sobre o meio ambiente. Identificam-

se parcerias com as empresas Coca-cola, OnduNorte e Motorola, bem como com instituições não-governamentais, como a cooperativa Pró-Recife (WALMART BRASIL, 2010b). Essa prática é internalizada pelos funcionários, já que, durante o processo de observação na loja de Casa Forte, o pesquisador ao interagir com alguns desses, questionou-os sobre o destino final do material e os mesmos indicaram a efetivação do processo de reciclagem que envolve a separação, a prensa, a criação de fardos e a entrega para os destinos mais corretos.

O referido processo está alinhado também com outra variável de eco-eficiência – a **reutilização**. Avaliada a partir da ideia de que a utilização de um produto ou material mais de uma vez no sistema produtivo indica a preocupação da empresa com o impacto sobre o meio ambiente e, por conseguinte, uma maior responsabilidade da mesma, a variável sugere que a empresa pode melhorar sua eficiência na utilização dos recursos. Como o Walmart Brasil não possui um sistema produtivo efetivo, buscou-se identificar como ocorre o estímulo a reutilização em outras atividades da empresa.

Com isso, uma das possibilidades que poderiam ser verificadas, envolve a reutilização de água e energia solar. Levando em consideração que essas características são inerentes às lojas eco-eficientes e em Recife essas lojas não existem, a reutilização nesse sentido não é realizada. Em contrapartida, um aspecto que pode ser observado nas atividades desenvolvidas no Hiper Bompreço local refere-se à disponibilização para os consumidores de caixas de papelão para o transporte de suas mercadorias, de modo que os mesmos não utilizem mais sacolas plásticas que geram tanto impacto ao meio ambiente (WALMART BRASIL, 2011). Esse aspecto é apresentado no depoimento da Gerente Regional (NE) de comunicação da empresa, quando a mesma indica que:

Se não quiser levar sacola plástica e quiser caixa de papelão, o cliente pode pegar. Se ele não pegar e ela ficar sobrando, não tenha dúvida que ela... que alguém da loja vai pegar e dar outro destino a ela. Quando não tem... não... não tem uma reutilização imediata na loja, ela vai pra uma compactadora, [...], que fica sempre nos fundos de toda loja.

Esse trecho confirma as análises até então realizadas, já que a representante da empresa indica a não reutilização imediata de materiais na loja e explica como se dá o estímulo à reciclagem, caso o consumidor não queira utilizar a caixa de papelão ao invés das sacolas plásticas, esse material segue para o processo de reciclagem estimulado pela empresa (Figura 08). Com essa visão das práticas empresariais, entende-se que a mesma necessita rever um conjunto de ações para que esteja de fato atuando na área de eco-eficiência, pois não está havendo um alinhamento entre discurso e prática com relação a esse aspecto. Todavia,

levando em consideração que os critérios de eco-eficiência para a empresa são diferentes dos definidos nesse trabalho, a mesma possui práticas que são apresentadas nesse trabalho na seção de Práticas próprias de consumo.



Figura 08 (4): Processo de reciclagem a partir da compactação do material na loja de Casa Forte

Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Diferentemente das duas variáveis apresentadas anteriormente, percebe-se no Walmart Brasil um direcionamento positivo com relação ao desenvolvimento de aspectos de eco-eficiência voltados para a **estrutura da loja**. Essa variável assume a ideia de que a partir da incorporação de iniciativas empresariais voltadas para melhora em sua eficiência operacional, torna-se facilitada a definição de que a empresa possui uma prática mais responsável. Essa estrutura para o Walmart Brasil envolve um conjunto de ações a serem realizadas desde a construção até a atuação rotineira da loja. Na fala do ex-presidente Hector Núñez pode-se verificar que para a empresa:

Uma loja eco-eficiente combina economia, meio ambiente e responsabilidade social. No que diz respeito à construção, a loja minimiza os impactos ambientais lançando mão de iniciativas como o uso de energia solar para iluminação externa, coleta de água de chuva, áreas permeáveis nas superfícies, uso de tintas sem solventes e gestão eficientes de resíduos (WALMART BRASIL, 2009).

Essa ideia está relacionada com o desenvolvimento de 64 iniciativas de sustentabilidade, apresentado como principais resultados para essa nova prática da empresa a redução de 19% no consumo de energia e de 60% na emissão de gases de efeito estufa, além disso, apresenta a diminuição de 40% de consumo de água com relação às outras unidades de mesmo porte (WALMART BRASIL, 2010b). Tais resultados começaram a ser observados a

partir da implantação de uma loja piloto no Rio de Janeiro em 2007. Considerada pela empresa como um laboratório para o aprendizado com relação à prática de construções sustentáveis (WALMART BRASIL, 2010c), essa primeira loja conseguiu apresentar para a empresa e para a sociedade que muitas mudanças podem ser realizadas pelo varejo de supermercados, já que seu impacto sobre o meio ambiente não é tão visível.

Apesar dessas considerações, em Recife nenhuma das lojas do Hiper Bompreço apresenta qualquer desses critérios de loja eco-eficiente tendo em vista que são lojas pré-existentis resultante do processo de aquisição do Walmart sobre a marca Bompreço no Nordeste. Esse fato foi justificado pelos entrevistados quando os mesmos indicam que práticas de eco-eficiência nas lojas são principalmente utilizadas na construção de novas lojas, isso prejudica a região, já que, segundo os mesmos, não há previsão alguma de uma nova loja ser construída na localidade. Mesmo assim, existe uma possibilidade para essas lojas, posto que, segundo o ex-presidente Hector Núñez, nos locais onde novas lojas não são previstas, a inserção de aspectos de eco-eficiência será realizada durante as reformas que forem realizadas, para reduzir o impacto ambiental da operação (WALMART BRASIL, 2009).

Com a realização dessas reformas a mudança na forma de atuação da empresa no mercado quanto à loja eco-eficiente vai ficar clara para o consumidor do Recife. Esse fato contribui com a ideia de que não está havendo um direcionamento da empresa para o desenvolvimento de novas práticas e tecnologias em sua área de atuação. De forma complementar à identificação dos aspectos de eco-eficiência, a **certificação** surge como variável que tem como parâmetro de análise que a existência de certificações na empresa indica uma contribuição para uma produção mais sustentável e novos padrões de consumo. A partir desse aspecto norteador, no Walmart Brasil não foram identificadas certificações que possuem auditoria externa.

Nesse sentido, não se percebeu na empresa a existência de ISO 14000, ISO 9000, OHSAS 18000, ou qualquer outra certificação nesse sentido. O que se percebe desde 2005, quando segundo a empresa incorporou o programa Clube dos Produtores, é a realização de auditorias anuais para certificar esses produtos. Na busca por apresentar a qualidade inerente ao produto criou-se o Selo Clube dos Produtores que recebem sinalização especial nas lojas (WALMART BRASIL, 2009, p.29). Apesar dessa indicação, a partir da observação nas lojas de Recife, o pesquisador não conseguiu visualizar a certificação indicada, o que sugere um descompasso entre o discurso e prática na localidade. Segundo a Gerente Regional (NE) de comunicação:

O Selo é meramente ilustrativo... o Selinho do Clube Produtor. Mas todo produto, principalmente alimentos e agrícola, tem uma Certificação além, que é uma Certificação de alguma norma técnica, de algum órgão público. Por exemplo, pra a gente oferecer um produto orgânico hoje, não sou eu que digo que ele é orgânico não, nem você, que é produtor, você até diz: 'olha, minha banana é orgânica'. Mas eu só vou vender essa tua banana orgânica, se tu me trouxer o Selo das entidades que hoje no Brasil referendam o produtor orgânico. São três, quatro ou cinco Selos diferentes. Então, [...] tem todas as certificações de normas técnicas da legislação exigida, que a gente também pede, pra poder ratificar aqui e oferecer pro consumidor.

Como se observa no trecho, além do selo que é apenas ilustrativo, a certificação de órgãos públicos é solicitada como forma de certificar a procedência do produto, esse fato está alinhado com a ideia de comportamento responsável na análise da procedência do produto a ser vendido, que está alinhado e será discutido, mais adiante, na seção que discorre sobre o processo de edição de escolha. Além dessas considerações, ainda no que se refere à certificação dentro da empresa, a entrevistada indicou que estão havendo estudos para o desenvolvimento de um índice que apresenta ao consumidor quais são os impactos daquele determinado produto no meio ambiente, facilitando seu processo de compra.

Esse estudo está sendo desenvolvido por uma universidade nos Estados Unidos, com o apoio do Walmart, com a busca por essa certificação de cada produto, de forma clara e precisa. Denominado Índice de Sustentabilidade, essa certificação própria, entendida como um projeto ambicioso, possui como alguns critérios: Fabricação eco-eficiente, matéria-prima reciclada, redução das emissões de gases de efeito estufa, madeira certificada, cultivo orgânico, uso eficiente da água em processo produtivo, dentre outros que estão em definição e tração, segundo a empresa, uma nova visão para o consumidor (WALMART BRASIL, 2010b, p.21). Essa certificação é melhor definida pela Gerente Regional (NE) de comunicação:

Seria como um termômetro... sabe aquele PROCEL, que quando você compra uma geladeira ele tá lá... aí tem verde, vermelho, laranja... [...] isso foi um ganho absurdo pro consumidor, que de cara consegue enxergar o produto que ele tá levando. Ele nem entende os números que estão ali, mas não é fácil visualizar por aquela escala de cores que ela coloca em cima da geladeira? É mais ou menos isso que a gente está tentando desenvolver com a universidade. Não é fácil, porque são "n" variáveis, não sei se a gente vai fazer um relógio pra colar em cima dos produtos, uma ampulheta, uma escala, mas a gente está trabalhando já faz uns dois anos, com a Universidade, pra desenvolver sim um Selo nosso, que a gente consiga aplicar nesses produtos, pro consumidor poder identificar melhor.

Esse aspecto apresenta que o Walmart vem mostrando-se pró-ativo nessa temática, buscando melhorar a apresentação dos produtos aos consumidores e assumir uma nova prática ao varejo de supermercados, já que essa certificação pode ser utilizada por todos aqueles que

participam do setor. Todavia, como o Selo Clube dos Produtores é meramente ilustrativo, necessitando de selos externos para garantir a procedência do produto, e com a inexistência de certificações com auditoria externa por algum órgão, percebe-se que nesse critério, assim como nos demais sobre eco-eficiência, a empresa está deficiente, o que indica que a mesma não consegue nessa categoria contribuir positivamente para uma prática responsável no setor.

Essas considerações estão alinhadas às considerações apresentadas por Buenstorf e Cordes (2008) e Muster (2010) que indicam a possibilidade de incorporação e prática por parte dos colaboradores, por meio de um processo de aprendizagem e mudança nos aspectos culturais da empresa, tal fato está alinhado com os aspectos que serão discutidos no tópico referente à cidadania corporativa que busca perceber a relação existente nesse processo. Desse modo, sabe-se que à medida que as mudanças vão sendo planejadas e que as ações realizadas nesse aspecto vão se apresentando cada vez mais efetivas. Com isso, é necessário identificar como a mesma se comporta em suas práticas de consumo.

4.3.1.2 Práticas próprias de consumo

Complementar à discussão sobre o desenvolvimento de novas práticas e tecnologias no mercado, as práticas de consumo próprias de uma empresa podem ser entendidas como aquelas voltadas à preocupação com consumo de energia e água, gestão de resíduos e gestão de transportes (MICHAELIS, 2003; MUSTER, 2010). Portanto, essas variáveis que foram destacadas como essenciais para a mudança de comportamento das empresas devem ser analisadas na busca por identificar a contribuição da referida dimensão em suas atividades. Desse modo, deve-se analisar cada um desses critérios no sentido de buscar entender empiricamente como a empresa vem atuando.

No que tange o **consumo de água**, a partir da ideia de que a utilização de que um plano de gestão para um uso eficiente da água sugere uma melhora no consumo e na prática de sua responsabilidade, percebe-se que no Walmart Brasil esse aspecto vem sendo considerado como importante, principalmente a partir do surgimento das lojas eco-eficientes. Vale ressaltar que essa variável para a empresa é considerada como um exemplo do trabalho de eco-eficiência de suas atividades, o que está inteiramente alinhado com a seção discutida anteriormente. Com a implantação dessa gestão na empresa houve uma redução de cerca de 40% no consumo de água ao entender que:

Contribuíram para o resultado a instalação de bacias sanitárias com descargas a vácuo e de mictórios secos nos banheiros e os sistemas de captação e aproveitamento da água da chuva para limpeza das áreas externas e para o sistema de irrigação, que possui programação horária e sensores de umidade que ajudam a regular a quantidade de água necessária às plantas, evitando o desperdício (WALMART BRASIL, 2010b, p.36).

Apesar dessas considerações, no Hiper Bompreço esse plano de gestão de água não é identificado em sua completude, tendo em vista a falta de lojas eco-eficientes na cidade e a inexistência de qualquer planejamento de reformas nas lojas já existentes. Segundo a Gerente Regional (NE) de Comunicação da empresa, algumas das iniciativas que envolvem a gestão dos recursos hídricos utilizados pela empresa facilitam a busca pela redução de água nas lojas em Recife de maneira tal que aos poucos a mesma vai se direcionando para uma preocupação gradativa com o desperdício desse recurso natural, como a instalação de bacias sanitárias com descargas de duplo acionamento.

Em contrapartida ao processo de inserção do plano de água não ser totalmente efetivo na localidade estudada, os aspectos relacionados à variável energia podem ser melhor observados. Para a análise da prática de **consumo de energia** entende-se que a utilização de um plano de gestão para um uso eficiente de energia sugere uma melhora no consumo e na prática de sua responsabilidade da empresa. Com essa visão, de forma geral nas lojas eco-eficientes, a redução no consumo de energia apresenta-se como significativa, mesmo assumindo apenas 19% de redução. Esse número é importante porque o varejo trabalha com o destaque de produtos em seu salão de vendas e possui muitos expositores verticais que necessitam da energia. Aos poucos as práticas vão sendo modificadas, ao entender que ocorre nas lojas eco-eficientes e que:

As boas práticas se estendem também as lojas existentes, com a adoção de novos sistemas de gerenciamento de energia, a substituição das lâmpadas fluorescentes antigas por modelos T5, a dimerização (controle de intensidade) da iluminação do salão de vendas, o uso de lâmpadas LED (Diodo Emissor de Luz) na iluminação dos expositores verticais com porta e nos letreiros (WALMART BRASIL, 2010b, p.33).

Essa mudança gradativa das atividades na gestão da energia trabalha tanto com a ideia de modificação nos recursos utilizados para as lojas, como também na utilização de outras fontes de energia, como a solar, que começa a ser agregada às atividades da empresa. Mesmo possuindo essa visão de que a mudança dos equipamentos pode contribuir positivamente com a atuação do Walmart Brasil, identificou-se que no Hiper Bompreço, em Recife, as lojas apresentam apenas algumas dessas iniciativas, já que ainda não entraram no processo de reforma. De acordo com a Gerente Regional (NE) de Comunicação:

Ao passar dos anos, os equipamentos vão sendo depreciados e precisando de uma troca, [...] aí que entra a substituição por esses equipamentos novos, mas enquanto o balcão refrigerado do Hiper Caxangá tá bom e tá atendendo, dificilmente vai se trocar por outro LED ou com Sensor.

Desse modo, percebe-se que o plano de gestão de energia em Recife apresenta-se em desenvolvimento, e que, com ao longo dos anos, com as possíveis reformas que aconteçam, o mesmo pode vir a ser integrado às atividades do Hiper Bompreço. Com essas afirmações, percebe-se que até o presente momento, no que se refere às práticas próprias de consumo, voltadas para a água e a energia, pode-se verificar que na marca estudada os referidos critérios estão sendo praticados aos poucos, mas não alinhados à perspectiva de eco-eficiência. Assim, entende-se que a possibilidade de atuação efetiva desses critérios na referida marca envolve claramente a necessidade de novas construções sustentáveis ou reformas nas existentes.

Outra variável a ser considerada na análise das práticas de consumo do Hiper Bompreço refere-se à **gestão de resíduos**. Para tanto, entende-se que a utilização de um plano de gestão de resíduos na empresa, facilita o menor desperdício de materiais na mesma, ou seja, uma nova forma de atuação. Identificou-se que a gestão de resíduos tem focado dentre outros aspectos “o processo de planejamento desde a construção e a inauguração até a operação da loja” (WALMART BRASIL, 2009, p.71). Todavia, como não estão surgindo novas lojas eco-eficientes na cidade, então essa consideração não foi identificada na marca estudada. Essa variável está alinhada diretamente com as de eco-eficiência reciclagem e reutilização e sugere a preocupação com o descarte correto dos resíduos.

Para tanto, no Walmart Brasil identifica-se que existe um programa de gerenciamento de resíduos efetivo chamado Impacto Zero (Figura 09), que visa facilitar a incorporação do pensamento por parte de seus colaboradores (funcionários, estagiários e prestadores de serviço) de sua responsabilidade enquanto integrante da empresa e cidadão na sociedade que deve estar preocupado com o resultado de suas ações. O referido projeto tem obtido, segundo os Relatórios de Sustentabilidade da empresa, bons resultados de maneira tal que vem conseguindo trabalhar com a redução no desperdício de materiais e melhorar o comportamento de seus integrantes com relação a essa atividade.



Figura 09 (4): Etapas do programa impacto zero

Fonte: Walmart Brasil (2011)

Esse plano de gerenciamento facilita uma melhor atuação da empresa com relação aos impactos sobre o meio ambiente. No Hiper Bompreço de Recife identifica-se a busca pelo atendimento de sua proposta, o que indicaria um direcionamento positivo da empresa nesse sentido, todavia não foram identificados aspectos claros durante as entrevistas e observações sobre a efetividade do projeto na marca. Caso se consiga alinhar a variável com a reciclagem e a reutilização, o Walmart Brasil em suas diferentes marcas cada vez mais vai se apresentar eficiente no mercado facilitando uma mudança em seu comportamento. A partir dessas considerações foram analisados os principais aspectos voltados para as práticas de consumo interna da empresa, no entanto, necessita-se observar como isso ocorre externamente.

Nesse sentido, a última variável dessa categoria a ser analisada envolve a **gestão de transportes**. Entende-se que a partir a gestão do impacto que os transportes da empresa impõem sobre o meio ambiente e sua efetiva modificação, mais responsável a prática da empresa. A preocupação com essa prática de consumo leva o Walmart Brasil a observar seu impacto ambiental relacionado, por exemplo, com a emissão de gases de efeito estufa sobre a atmosfera. Considerada pela empresa como uma dos principais pilares de atuação, voltado para a preocupação com o clima, a redução desses gases apresenta-se como intensiva por parte da empresa (WALMART BRASIL, 2010c). A partir de todas as ações que já foram desenvolvidas, segundo dados, cerca de 60% de emissões foram controladas.

Isso envolve, além de outros aspectos, a gestão dos transportes da empresa. Como o Walmart Brasil é um intermediário do canal de distribuição que não realiza entregas

diretamente ao consumidor final, sua contribuição para esse critério analisado foi observado de forma indireta. Desse modo, com relação a essa variável, a empresa desenvolve anualmente um fórum de discussão com diferentes atores: fornecedores, pesquisadores ou órgãos governamentais com um objetivo único que é identificar soluções para a redução do impacto dos transportes, evento esse denominado Fórum Walmart Brasil de Sustentabilidade em Transportes (WALMART BRASIL, 2010c).

Segundo a empresa, em parceria com fornecedores, a mesma começou a testar alternativas para aumentar a eficiência dos veículos, como o uso de defletores e redução de viagens de caminhões vazios (WALMART BRASIL, 2010c, p.40), além disso, tem buscado diminuir o impacto do uso de combustíveis fósseis ao estimular o uso do biocombustível. A partir de todas essas ações que são desenvolvidas pela empresa em âmbito nacional, percebe-se que a mesma pode estar contribuindo para com um novo padrão de consumo em algumas regiões, todavia, no que tange, a marca Hiper Bompreço em Recife não se pode afirmar a existência de ações que contribuam para o consumo sustentável no varejo local.

Como todas essas variáveis estão relacionadas à categoria eco-eficiência, percebe-se que a empresa está aquém do necessário para contribuir com a mudança nos padrões de consumo do setor. Assim, a empresa deve começar a aplicar mais iniciativas de eco-eficiência e reestruturar suas práticas próprias de consumo, de maneira tal que se torne efetiva e perceptível o desenvolvimento de novas práticas e tecnologias na localidade estudada, modificando o seu comportamento no mercado. Como o modelo de Michaelis (2003) envolve outras duas dimensões, as mesmas devem ser analisadas para que as conclusões sobre a contribuição ou não possam ser visualizada.

4.3.2 Mudança nos incentivos econômicos

A segunda dimensão do modelo de Michaelis (2003) envolve as mudanças que devem ser realizadas nos incentivos econômicos. Para o autor, esses não envolvem apenas os aspectos monetários, mas interações entre um conjunto de atores com novas relações para o consumo sustentável. Assim, para a análise dessa dimensão utilizam-se três categorias teóricas: incentivos do governo, elos na cadeia de suprimentos e edição de escolha, que alinhadas com as categorias supracitadas permitem identificar a contribuição para o CS. Segundo a empresa, há consciência de seu papel em impulsionar uma mudança que vise à preservação dos recursos naturais e à qualidade de vida (WALMART BRASIL, 2010b, p. 09).

Essa afirmação necessita de melhor verificação; para tanto, as discussões a seguir devem ser observadas.

4.3.2.1 Incentivos do governo

Ao trabalhar com o *stakeholder* governo, não serão analisados como esse ator atua, mas sim como a empresa continuamente interage com o mesmo. Assim sendo, entende-se que a categoria incentivos do governo relaciona-se às respostas que as empresas dão aos incentivos ou regulamentações realizadas pelo governo (MICHAELIS, 2003; MONT; PLEPYS, 2007). Para tanto, no intuito de identificar como o Walmart Brasil vem atuando, são analisadas duas variáveis, quais sejam: Comportamento reativo e Negociação. Cada uma dessas variáveis contribui para o entendimento de como a empresa se posiciona no mercado, já que se analisa a capacidade de movimentação e articulação que a mesma possui.

Para melhor compreender como se dá essa interação num primeiro momento foi analisado o **comportamento reativo** da empresa. Assim, utiliza-se como parâmetro que com a incorporação de sua responsabilidade com relação aos aspectos governamentais, quando a empresa evita possuir comportamentos reativos à pressão desse ator, melhor apresenta-se sua atuação no mercado. Ou seja, quanto menos comportamentos reativos, melhor para a atuação da empresa no mercado. Esse fato começa a surgir como possível, já que segundo o Walmart Brasil, o mesmo busca manter “um diálogo ativo e ações em parceria com poder público e organizações não-governamentais” (WALMART BRASIL, 2009).

Um dos principais aspectos que indicam esse comportamento ativo refere-se ao fato de que o Walmart Brasil “foi a primeira empresa de varejo a apoiar a campanha Saco é um Saco, realizada pelo Ministério do Meio ambiente com o objetivo de conscientizar as pessoas de que a sacola pode ser útil, mas nem sempre é necessária, e de que existem formas de otimizar o uso” (WALMART BRASIL, 2010b, p.37). Assim, há um alinhamento com a visão do governo de um novo comportamento de consumo deveria ser estimulado e levado para a população brasileira. De acordo com a Gerente Regional (NE) de comunicação, atualmente os varejistas entendem que a sacola oxi-biodegradável não é favorável ao meio ambiente e por isso da necessidade de se trabalhar com sacolas retornáveis; eles entendem isso e vão ao Governo do Estado apresentar os estudos sobre o impacto dessa atividade.

Essa ação ativa está sendo desenvolvida tanto em Pernambuco, como em outros estados como Maranhão, Sergipe, São Paulo e Santa Catarina. Segundo a gerente, há cidades do sul que já conseguiram até banir o uso dessas sacolas ao longo processo de vendas de

produtos no varejo de supermercados. Uma das frases de destaque na fala da entrevistada indica que ‘o Governo é parceiro e incentiva o varejo, sim, quando nos coloca em discussões como essa, por exemplo, da sacola plástica. E isso, é só um dos exemplos’. Outras interações ocorrem mostrando que a empresa não se apresenta como reativa às decisões do governo, como o projeto de desenvolvimento local a ser discutido em seção posterior no qual a empresa que chamou o governo para trabalhar. Os resultados mostram que o governo tem:

Cumprindo com o compromisso firmado no protocolo de intenções, o governo estadual implantou uma unidade do programa de Escolas de Referência, que atende a estudantes do ensino médio em período integral e oferece capacitação técnica – Projeto Bombando cidadania (WALMART BRASIL, 2010b, p.54)

Esse fato mostra que existe total possibilidade de influência direta de empresas sobre a atuação do governo. Apesar dessas considerações, entende-se que, com relação a outros aspectos, o Walmart Brasil possui um comportamento totalmente reativo. No sudeste do país, em observação realizada pelo pesquisador, uma das iniciativas identificadas como diferenciadas das ações realizadas em Recife foi a existência de caixas de atendimento exclusivos para pessoas que possuísem sacolas retornáveis, como forma de estimular a consciência do consumidor. Mesmo que essa ação seja resultante de uma regulamentação do governo paulista, a mesma poderia ter passado essa iniciativa para todas as lojas do país.

Dentro dessa perspectiva, como isso não estava sendo praticado no Estado de Pernambuco, em agosto de 2011 foi publicado no Diário Oficial uma lei² que obriga os supermercados a destinarem caixas de atendimento exclusivos para consumidores que possuam sacolas retornáveis. Esse fato mostra que a empresa apresentou-se como reativa na introdução de uma iniciativa para o estímulo no comportamento dos consumidores, pois já poderiam estar trabalhando dessa maneira anteriormente à publicação da lei. Assim sendo, entende-se que a empresa não possui apenas um comportamento reativo ou ativo, mas que está sempre se adaptando às modificações do mesmo de acordo com as pressões que estão sendo observadas no mercado, aspecto inerente a um grande conjunto de empresas.

Para um maior entendimento de como os incentivos de governo podem influenciar na contribuição empresarial para o consumo sustentável identifica-se a necessidade de avaliação da variável **Negociação**. Pelo porte e representatividade que o Walmart Brasil possui no mercado brasileiro, a empresa pode continuamente participar de negociações com o governo com vistas a uma melhor realização de suas atividades, bem como do varejo de

² Lei nº 17.773/2011 que obriga os hipermercados, supermercados, mercados e estabelecimentos congêneres a disponibilizar caixa preferencial aos consumidores que utilizarem sacolas retornáveis.

supermercados diante da dinâmica que ocorre no setor. Entende-se que com a articulação da empresa para com o governo por meio da prática do *lobby*, uma nova relação é criada e facilita a efetivação da prática de um consumo sustentável.

Segundo a empresa, pela construção de um novo varejo, o Walmart Brasil contribui com o debate e a adoção de medidas para o fortalecimento no setor de supermercados (WALMART BRASIL, 2011). Esses debates de negociações envolvem a conversação direta da empresa com o governo, ou ainda, a interação da mesma com associações representantes do governo de maneira tal que continuamente se busca a construção de novas relações no mercado. Um dos exemplos de negociação que pode ser destacado refere-se às discussões a respeito de leis, normas e iniciativas aplicáveis ao varejo, como a Política Nacional de Gestão de Resíduos Sólidos. Essa interação é complementada pelo Diretor Nacional de Comunicação da empresa quando o mesmo afirma que:

A gente [Walmart] tem parceria para fazer pesquisas juntos, com o Ministério do Meio Ambiente, pra entender o que é que o brasileiro pensa de sustentabilidade, a gente tem desde aquelas campanhas de marketing também com os Ministérios, a gente tem desde um trabalho de aproximação com a associação de supermercados e com o Congresso Nacional na questão da lei dos resíduos sólidos.

Esse processo de negociação envolve a realização de parcerias de maneira tal que a empresa continuamente indica buscar novas articulações para com as ações desenvolvidas pelo governo. Segundo a Gerente Regional (NE) de comunicação, os governos locais, por exemplo, ‘estão chamando a gente [o varejo] para discutir o uso das sacolas plásticas, [...] a gente tem que reduzir o consumo dos sacos, porque ele é que entope hoje a galeria [de saneamento] quando chove’. Ou seja, a todo o momento, a interação empresa-governo deve ser realizada para o alcance de novas vantagens para o varejo. No escritório da empresa, instalado em Recife, percebe-se que essa negociação está sendo efetiva em alguns casos, como parcerias para a Loja de Comunidade, projeto da empresa.

Como foi observado no mapeamento dos *stakeholders* apresentado no início das análises, continuamente o Walmart Brasil interage com o governo, em seus diferentes âmbitos, seja o nacional, o estadual ou o municipal. Assim sendo, entende-se que de várias maneiras as interações vão sendo realizadas para uma mudança de comportamento da empresa em sua contribuição para o consumo sustentável, ou seja, as negociações se apresentaram indiretas, o que indica que a empresa as realiza, todavia sem intensidade visível. De forma geral, existe um direcionamento em desenvolvimento da empresa no que se refere à categoria de incentivos do governo para a efetivação do CS. Ao entender que outras

interações devem ser almeçadas, deve-se analisar como as mesmas ocorrem para com os elos da cadeia de suprimentos.

4.3.2.2 Elos na cadeia de suprimentos

De forma complementar à análise da categoria mudança nos incentivos econômicos, faz-se necessário analisar como estão articulados os elos da cadeia de suprimentos. Para tanto, numa perspectiva de responsabilidade e interação efetiva da empresa para com todos os integrantes de sua cadeia, entende-se que essa categoria envolve a disseminação de práticas sustentáveis em todos os elos da cadeia de suprimentos de modo que as ações de cada intermediário se tornem responsáveis (MICHAELIS, 2003; MUSTER, 2010; WBCSD, 2008). Para que a mesma possa ser analisada deve se observar a disseminação de práticas responsáveis, bem como a capacidade de influência ao longo da cadeia. Tais variáveis facilitam a compreensão de como os elos estão interagindo e atuando no mercado.

No intuito de identificar como está sendo desenvolvido o processo de mudança nos incentivos econômicos do setor estudado faz-se necessário analisar a variável **disseminação de práticas responsáveis**. Para tanto, considera-se que a partir da disseminação de informações e práticas responsáveis ao longo da cadeia de suprimentos mais facilitada a mudança no comportamento coletivo para o consumo sustentável. Essa variável torna-se necessária no sentido de entender como estão sendo desempenhadas as ações por parte dos fornecedores da empresa. Esse fato pode ser observado a partir da realização de parcerias ou ainda da imposição de mudanças em seus comportamentos, o que depende da maneira como o Walmart Brasil se apresenta no mercado.

Segundo a empresa “em seu relacionamento com os fornecedores, a mesma adota um modelo de estímulo mútuo e crescimento integrado, visando consolidar uma rede de negócios sustentáveis dos pontos de vista econômico, social e ambiental” (WALMART BRASIL, 2009, p.53). Isso é visualizado nas suas relações comerciais, já que a mesma possui uma política de ética na cadeia de suprimentos, aplicada a todos os fornecedores. Além disso, a empresa possui o chamado Acordo de Fornecedores que inclui normas para estimular boas práticas em relação às legislações social e ambiental nas unidades produtivas (WALMART BRASIL, 2011). Como resultado dessas ações identifica-se que:

Impulsionadas pela parceria com o Walmart Brasil, grandes empresas detentoras de marcas tradicionais e com importante participação nos mercados nos quais atuam aceitaram o desafio de avaliar o próprio negócio, em busca de oportunidades de

reduzir os impactos ambientais do ciclo de vida de um de seus produtos, desde a fabricação até o descarte (WALMART BRASIL, 2010b, p. 28).

Essas ações dos fornecedores foram estimuladas pela empresa, por meio do programa Sustentabilidade de Ponta a Ponta, na qual a mesma conseguiu realizar uma parceria com dez grandes empresas de modo que alguns produtos começaram a ser visualizados sob uma nova perspectiva. As empresas que participaram desse projeto foram: 3M do Brasil, Cargill, Coca-cola, CP Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, Nestlé, Pepsico do Brasil, Procter & Gamble, Unilever Brasil e Walmart Brasil (marca) (WALMART BRASIL, 2010b, p.29). Sua participação gerou o desenvolvimento de diferentes produtos (Figura 10) que estão alinhados com uma nova perspectiva empresarial, contribuindo positivamente para a mudança nos padrões de consumo dos consumidores finais.



Como se observa, novas empresas que começaram a buscar contribuir com algo planejado para o Walmart Brasil, contribuindo também para toda a sociedade. Como essa forma de atuação é mais em âmbito nacional, entende-se que os produtos que forem resultantes da mudança no processo produtivo de cada fornecedor serão integrados ao mix da empresa. Desse modo, quanto a essa variável há um alinhamento empresarial, na qual as decisões que forem realizadas no Walmart Brasil serão disseminadas com todos os fornecedores parceiros e em todas as marcas que integram a empresa, dentre as quais o Hiper Bompreço localizado em Recife/PE.

Esse aspecto pode ser visualizado ainda a partir do programa Clube de Produtores que visa integrar pequenos fornecedores, no caso de produtos agrícolas, à perspectiva responsável da empresa, já que incentivos são dados aos mesmos para que seus produtos estejam apresentados no salão de vendas. Os mesmos assumem um local de destaque na empresa, esse fato ocorre claramente na região sudeste pela observação do pesquisador, todavia a partir da observação realizada em Recife apenas na loja Hiper Bompreço Boa Viagem identificou-se a inexistência de um destaque amplo desses produtos, sendo estes apresentados normalmente como os demais produtos em oferta no salão de vendas.

Além do estudo da disseminação de informações ao longo da cadeia de suprimentos, faz-se necessário identificar como se apresenta a **capacidade de influência** que a empresa possui para com seus fornecedores. Entende-se que ao assumir sua capacidade de influência ao longo de sua cadeia de suprimentos, a empresa desenvolve uma nova forma de atuação no mercado e consegue contribuir mais diretamente para a efetivação do consumo sustentável. Para que isso seja identificado, buscou-se entender como ocorrem as interações entre esses atores. No momento em que os fornecedores começam a assumir os desafios oferecidos pelo Walmart Brasil quanto à mudança no impacto de seus produtos, percebe-se clara a influência que a empresa tem sobre os integrantes de sua cadeia.

Segundo discurso da empresa, “os compromissos do Walmart com a sustentabilidade fazem parte dos contratos comerciais, e a companhia busca engajar os parceiros em um processo contínuo de alinhamento de princípios e práticas” (WALMART BRASIL, 2009, p.54). Com isso fica claro que há um direcionamento para que durante as relações comerciais esses aspectos consigam possuir destaque e ser desenvolvidos ao longo das interações entre a empresa e seus fornecedores. Além disso, percebe-se que essa capacidade de influência também exerce poder sobre os consumidores que se apresentam mais influenciáveis às informações passadas pelo Walmart Brasil (Figura 11).



Figura 11 (4): Flyer de sustentabilidade

Fonte: Dados de pesquisa (2011)

Na medida em que uma empresa começa a utilizar seu ambiente de loja para apresentar novos produtos ou dar destaque aos produtos existentes, no que se refere aos aspectos de sustentabilidade, por meio do marketing responsável discutido posteriormente, a mesma utiliza-se de sua capacidade de influência e modificação, muitas vezes, na prática de consumo dos seus consumidores, estimulando que os mesmos se tornem consumidores verdes ou consumidores conscientes, ou seja, estimulando que novas relações de consumo possam ser observadas e que a partir das decisões dos consumidores os mesmos possam estar contribuindo, assim como a empresa, para a perspectiva do consumo sustentável.

Apesar dessas considerações, entende-se que um conjunto de interações são necessárias, no qual cada ator deve estar desenvolvendo seu papel de maneira responsável e alinhado com o paradigma do desenvolvimento sustentável (JACKSON, 2004; 2007; MICHAELIS, 2000b; 2003). Segundo a empresa, a mesma continuamente busca desempenhar um papel ativo para assegurar a responsabilidade em toda a cadeia de valor (WALMART BRASIL, 2010b). Isso sugere uma mudança em seu comportamento organizacional na medida em que seus valores, sua cultura e suas ações começam a ser desenvolvidas sob uma perspectiva até então não visualizada (SILVA; SANTOS, 2011).

Todo esse processo de influência envolve inicialmente a citada interação entre a empresa e seus fornecedores. Dentre as várias iniciativas identifica-se, em 2009, o lançamento do Pacto pela Sustentabilidade Walmart Brasil, que surge com metas e prazos para o desenvolvimento de produtos mais sustentáveis, redução de embalagens e atenção a procedência deles (WALMART BRASIL, 2011). Esse projeto sela “um compromisso, coordenado pela empresa, para preservar o equilíbrio entre produção, cuidado ambiental e

respeito aos direitos humanos” (WALMART BRASIL, 2010b, p. 23). Com isso envolvendo o maior número de participantes voltados para a sustentabilidade,

Com as discussões até então realizadas, identifica-se que a empresa, na categoria elos da cadeia de suprimentos, assume seu papel contributivo para o consumo sustentável, tendo em vista o conjunto de interações que foram desenvolvidas, bem como das mudanças comportamentais que foram estimuladas no varejo de supermercado. Isso se apresenta mais claro, segundo a empresa, por exemplo, quando os produtos do ‘Sustentabilidade de Ponta a Ponta’ comprovam que a atividade industrial e o consumo não são incompatíveis com o meio ambiente (WALMART BRASIL, 2010b). Assim sendo, percebe-se um direcionamento positivo, que deve estar alinhado diretamente com a edição de escolha no varejo.

4.3.2.3 Edição de escolha

Na compreensão de que para que as mudanças almejadas, sejam essas no comportamento organizacional ou nos incentivos econômicos desenvolvidos no setor analisado possam ser postas em prática, surge a necessidade de análise da categoria teórica Edição de escolha, que se refere às decisões que controlam diretamente os impactos de consumo (TUKKER et al., 2008; WBCSD, 2008). Para que essa categoria possa ser analisada deve-se analisar o processo decisório responsável desenvolvido pela empresa, bem como a análise da procedência do produto a ser vendido nas lojas. Desse modo, entende-se que essas variáveis indicam claramente como se define o papel da edição de escolha, contribuindo para o CS e facilita a identificação das relações propostas pelo modelo analisado.

No que tange à variável **processo decisório responsável**, entende-se que todas as decisões que são tomadas interferem na dinâmica da empresa, todavia, quando as mesmas apresentam-se responsáveis ou voltadas para uma perspectiva social e ambiental, a contribuição empresarial apresenta-se como positiva. Para a análise dessa variável, considera-se que a partir da realização de decisões mais responsáveis tomadas na empresa com relação às práticas que serão desenvolvidas, melhor para o controle dos impactos de seu consumo (FUCHS; LOREK, 2005). Como se percebe, à medida que decisões responsáveis são tomadas, menores impactos serão visualizados e mais facilitada a atuação positiva da empresa (TUKKER et al., 2008; WBCSD, 2008).

Um dos aspectos que demonstram esse processo decisório responsável para a empresa refere-se ao processo de assegurar a aceitação e qualidade das marcas próprias, considerando-se que essas representam produtos que se preocupam com o impacto ao meio ambiente. Ao

longo do desenvolvimento de suas atividades, o Walmart Brasil avalia os fornecedores – o que inclui auditorias anuais – e realiza pesquisas para identificar segmentos que há demandas e oportunidades (WALMART BRASIL, 2011, p. 32). Percebe-se todo um planejamento que contribui favoravelmente para a perspectiva de decisão discutida, todavia, entende-se que, para a referida variável, os dados que foram levantados não podem ser tidos como conclusivos. Assim, ao envolver ações nacionais, considera-se o processo como gradativo.

Já no que se refere à **análise da procedência do produto a ser vendido**, a edição de escolha da empresa impacta diretamente nos produtos oferecidos em loja e facilita o estímulo ao consumo consciente, por exemplo (WBCSD, 2008). Para analisar essa variável, considera-se que a realização da análise da procedência dos produtos melhora os produtos oferecidos aos consumidores e incentiva uma melhor ação dos fornecedores, indicando uma prática empresarial mais responsável. Percebe-se que essa variável está relacionada ao Pacto pela Sustentabilidade Walmart Brasil discutido na seção anterior que indica, dentre outras ações, a preocupação com a procedência dos produtos.

Segundo discurso, a empresa “assumiu o compromisso de não comprar produtos oriundos de desmatamento ou de exploração de mão de obra escrava, buscando mobilizar as responsabilidades e compromissos no setor” (WALMART BRASIL, 2010b, p.24). Essa decisão e forma de atuação diferenciada estão intimamente ligadas com a categoria elos da cadeia de suprimentos, tendo em vista os acordos entre empresa e fornecedores que foram definidos. Com isso, percebe-se que o Walmart Brasil possui um direcionamento para essa análise, já que vem buscando modificar suas relações com seus fornecedores. Salienta-se que, assim como na variável anterior, por essa envolver decisões e ações mais nacionais considera-se que os mesmos vêm sendo praticados em Recife, gradativamente.

A partir de todas as considerações realizadas na presente dimensão, identifica-se que a forma de atuação do Walmart Brasil no mercado facilita o direcionamento de suas atividades com uma contribuição positiva para o consumo sustentável. Como essas ações interferem diretamente na atuação nacional, no que se refere ao Hiper Bompreço em Recife, considera-se que todas essas variáveis são observadas. Isso se torna claro na variável negociação no qual a empresa está envolvida com o governo, mas de acordo com definições estratégicas. Considerando essas ressalvas, entende-se que a dimensão mudança nos incentivos econômicos está sendo trabalhada nas interações da empresa, o que facilita o alcance do CS. Todavia, para identificar a contribuição completamente, necessita-se analisar a mudança cultural na rede de influências.

4.3.3 Mudança cultural na rede de influências

A última dimensão do modelo de Michaelis (2003), mudança cultural na rede de influências, traz a discussão de reestruturação na maneira como a empresa está articulada internamente e como essa interage com seu público externo, de modo que os aspectos culturais com relação às interações que são necessárias e que são desenvolvidas possam ser visualizados como contributivas ou não ao consumo sustentável (BUENSTORF; CORDES, 2008; MUSTER, 2010). Para tanto, faz-se necessário analisar as categorias teóricas: cidadania corporativa, marketing responsável e diálogo com *stakeholders*, que representam como a empresa está atuando nessa rede de interações. Com isso, necessita-se compreender como esses aspectos são desenvolvidos.

4.3.3.1 Cidadania corporativa

Representando o processo de mudança cultural interno às atividades desenvolvidas pela empresa com relação aos aspectos voltados para a questão socioambiental, a cidadania corporativa refere-se ao aspecto facilitador a incorporação de práticas responsáveis por parte dos colaboradores (MICHAELIS, 2003; MUSTER, 2010). Como a empresa deve estar interagindo com outros atores, a construção de uma cultura interna concisa e voltada para aspectos responsáveis apresenta-se como essencial na construção de uma nova forma de atuação empresarial. Para tanto, faz-se necessário para a compreensão dessa categoria analisar as variáveis: boa cidadania corporativa e disseminação do consumo consciente junto aos funcionários, para melhor compreensão da atuação dos colaboradores da empresa.

Foi realizada uma pesquisa por meio de questionários com uma amostragem de colaboradores para essa identificação. A primeira variável a ser analisada, **boa cidadania corporativa**, tem como parâmetro que a prática de uma cidadania corporativa nas dimensões econômica, ética, legal e discricionária, como definido por Carroll (1998), facilita uma prática empresarial mais responsável. Para alinhar a análise a seguir com a perspectiva no Walmart Brasil definida, entende-se que “a empresa busca refletir a sociedade a qual está inserida, garantindo condições de equidade e inclusão”, isso é possível, por exemplo, com a inserção de uma diversidade de funcionários (WALMART BRASIL, 2010b, p.69).

Esse fato está em consonância com o que é definido efetivamente como prática de cidadania corporativa. Na identificação de cada dimensão será possível compreender a efetiva existência de uma boa cidadania, o que pode sugerir que os respondentes se sentem cidadãos

dentro da empresa e percebem que integram a mesma de modo tal que esse fato favoreça o desenvolvimento das atividades empresariais. Na Tabela 01 podem-se identificar os dados relacionados com a dimensão econômica da cidadania corporativa, que indicam como os colaboradores percebem sua contribuição nesse sentido. Os resultados apresentam-se homogêneos com a maior parte das respostas concordando parcialmente com as afirmações.

Tabela 01 (4): Dimensão Econômica da Cidadania Corporativa

Variável	Dimensão Econômica					Total	Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
Temos sido bem sucedidos na maximização dos nossos lucros	1	2	16	23	9	51	3,73	0,874
Esforçamo-nos para reduzir nossos custos operacionais	1	1	6	15	28	51	4,33	0,909
Estamos acompanhando de perto a produtividade dos funcionários	1	3	11	26	10	51	3,80	0,895
A gestão da empresa estabelece estratégias de longo prazo quanto ao desenvolvimento de práticas responsáveis	0	4	4	16	27	51	4,29	0,923

Fonte: Pesquisa de Campo (2011).

Como se pode observar anteriormente, a maior percentagem de respostas está direcionada para uma boa cidadania corporativa, todavia existe uma quantidade significativamente grande de respostas imparciais, o que não possibilita a afirmação efetiva do direcionamento da empresa nesse sentido. Considera-se que para que as variáveis possam contribuir para a cidadania corporativa, as mesmas devem estar com média acima de 4,0, o que é verificado apenas em dois dos itens do modelo de Carroll (1998) para a dimensão econômica, já que para cada dimensão são apresentadas as médias identificadas em cada um dos itens da variável. Como a média geral da dimensão econômica assume o valor de 4,04, verifica-se um direcionamento para uma boa cidadania corporativa.

A próxima dimensão a ser observada é a legal. De acordo com a empresa, existe o compartilhamento da mesma cultura corporativa e a procura por garantir a todos os profissionais, condições de trabalho dignas e oportunidades de crescimento (WALMART BRASIL, 2011). Baseando-se nessa afirmação, os dados apresentados a seguir corroboram com a perspectiva de disseminação do comportamento ético, já que grande parte das respostas

indica concordância plena com relação às afirmações apresentadas. Tais aspectos podem ser mais bem analisados com a observância da Tabela 02, a seguir.

Tabela 02 (4): Dimensão Legal da Cidadania Corporativa

Variável	Dimensão Legal					Total	Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
Os gestores da empresa tentam cumprir a lei	0	2	7	12	30	51	4,37	0,871
Nossa empresa busca cumprir todas as leis que regulamentam a contratação e os benefícios dos funcionários	0	3	6	8	34	51	4,43	0,922
Temos programas que incentivam a diversidade de nossa força de trabalho (em termos de idade, gênero e raça)	2	2	5	6	36	51	4,41	1,080
Políticas internas evitam a discriminação na remuneração e promoção dos funcionários	4	3	7	15	22	51	3,94	1,240

Fonte: Pesquisa de Campo (2011).

Os dados apresentados na tabela indicam que dentre as respostas dos colaboradores, em cada uma das variáveis destacadas, a maior quantidade de indicações envolvem um processo de incorporação das ações éticas desenvolvidas pela empresa, como é o caso, por exemplo, do item inserção da diversidade na força de trabalho que possui 36 das respostas concordando plenamente e 4,41 de média em relação às demais respostas, o que indica a contribuição clara dessa variável para a possibilidade de uma boa cidadania corporativa. Além desse item, percebe-se que todos os outros contribuem positivamente com a incorporação dessa dimensão, já que se identifica uma média total de 4,29.

Com o entendimento desses aspectos, deve-se levar em consideração de que há certa heterogeneidade na apresentação dos dados, já que na variável políticas internas que evitam discriminação, por exemplo, o nível de dispersão foi bem alto, chegando ao valor de 1,240, o que representa essa quantidade segmentada de respostas para a variável. Tal fato sugere que nessa dimensão a incorporação que por muitos é apresentada como plena para outros são um entrave na empresa. De forma complementar a essa dimensão legal, deve-se observar atentamente como os aspectos éticos estão sendo trabalhados no Hiper Bompreço. Para tanto,

a Tabela 03 apresenta a visão dos respondentes quanto a esse aspecto, sugerindo um direcionamento para a prática de uma boa cidadania corporativa.

Tabela 03 (4): Dimensão Ética da Cidadania Corporativa

Variável	Dimensão Ética					Total	Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
Nossa empresa tem um código de ética compreensível	0	0	6	12	33	51	4,53	0,703
Nós somos reconhecidos como uma empresa de confiança	0	1	7	14	29	51	4,39	0,802
Justiça para com os colegas de trabalho e parceiros de negócios é uma parte integrante do processo de avaliação dos funcionários	0	2	8	16	25	51	4,25	0,868
Existe um procedimento confidencial para denunciar qualquer má conduta dos funcionários	2	0	8	7	34	51	4,39	1,021
Aos nossos funcionários é solicitado o fornecimento de informações precisas e completas para nossos consumidores	0	3	9	14	25	51	4,20	0,939

Fonte: Pesquisa de Campo (2011).

Os dados apresentados indicam que em todos os itens analisados existe um direcionamento para a boa cidadania corporativa, tendo em vista que todos possuem média acima de 4,0, que é o valor esperado nesse sentido. Esse fato recebe um destaque positivo com relação ao primeiro item apresentado para os colaboradores, referente ao código de ética da empresa. Nesse item, quase totalidade das respostas concordam com o questionamento sobre a compreensão desse documento e indicam que esses possuem o entendimento de quais são os aspectos éticos esperados. Esse fato corrobora com uma afirmação da empresa, quando a mesma indica que “ao ingressarem na empresa, todos os profissionais recebem o código de ética do Walmart, do qual são signatários, assim como informações sobre as políticas anticorrupção” (WALMART BRASIL, 2011), percebendo-se a possibilidade de cidadania.

Com essa visão, entende-se que os funcionários se sentem envolvidos com os critérios éticos da empresa, facilitando, assim, uma boa cidadania corporativa. A dimensão ética possui uma média total de 4,35, sendo a dimensão que melhor contribui para essa visão identificada

no Hiper Bompreço. Entende-se que para que se observe a existência de uma boa cidadania por completo que todas as categorias devem se direcionar nesse sentido; assim sendo, o entendimento da dimensão discricionária apresenta-se como essencial para as definitivas conclusões sobre essa variável do modelo estudado, de modo tal que se possam definir a contribuição da empresa para o consumo sustentável (Tabela 04).

Tabela 04 (4): Dimensão Discricionária da Cidadania Corporativa

Dimensão Discricionária								
Variável	1	2	3	4	5	Total	Média	Desvio Padrão
Nossa empresa auxilia na aquisição de educação adicional para os funcionários	0	9	19	16	7	51	3,41	0,942
Existe uma política flexível na empresa que permite aos funcionários melhor organizar o trabalho e a vida pessoal.	0	3	14	16	18	51	3,96	0,937
Nossa empresa oferece uma contribuição adequada para instituições de caridade.	0	1	12	10	28	51	4,27	0,896
Existe um programa interno que busca a redução no desperdício de energia e resíduos em toda a empresa.	0	1	7	9	34	51	4,49	0,809
Nós estimulamos a realização de parcerias com negócios locais e escolas	1	2	8	17	23	51	4,16	0,967

Fonte: Pesquisa de Campo (2011).

Como se pode observar, com a realização de um cálculo, a média total da dimensão para a boa cidadania corporativa é 4,06 o que indica a existência de um direcionamento da mesma para a cidadania dentro do Hiper Bompreço. Tal fato recebe destaque por conta do item programas internos para a redução do desperdício, o qual recebeu concordância plena de 34 dos colaboradores, indicando que a empresa tem a preocupação de disseminar informações e praticar sua responsabilidade para com o meio ambiente. Esse fato é observado na discussão sobre reutilização e reciclagem discutida no início dessa análise.

Em contrapartida, a variável analisada que menos contribui para uma melhoria nas ações da cidadania nesse momento, refere-se à grande imparcialidade na resposta sobre o auxílio à educação adicional por parte da empresa. De forma clara, identifica-se que existe um

incômodo em discutir essa temática, já que as respostas não endossam o posicionamento da empresa. Segundo o discurso, houve um investimento forte no desenvolvimento profissional dos funcionários em 2008, proporcionando uma média de 28 horas de cursos por funcionário (WALMART BRASIL, 2009, p.35). Ou os funcionários não perceberam esse investimento ou a empresa apresenta apenas dados e não fatos.

Diante das considerações até então realizadas sobre essa variável de boa cidadania corporativa, percebe-se que apesar das ressalvas nas quatro dimensões do modelo de Carroll (1998), analisadas as médias totais se apresentam acima de 4,0 com uma média geral para todas as dimensões de 4,18, o que indica um direcionamento empresarial para uma total cidadania corporativa. Com isso, percebe-se que essa variável contribui positivamente e diretamente para as práticas responsáveis do Walmart Brasil, facilitando com que a empresa tenha condições de contribuir para a efetivação do consumo sustentável no varejo de supermercados. Todavia, para que essas conclusões sejam entendidas como verdadeiras para a variável, necessita-se discutir como são disseminadas outras informações que contribuam nesse sentido.

Com isso, a análise da variável **disseminação do consumo consciente junto aos funcionários** apresenta-se como imprescindível para as análises. Para tanto, a referida variável será avaliada de acordo com o seguinte parâmetro: a realização de treinamentos que estimulem a prática responsável do indivíduo em sua vida cotidiana melhora seu envolvimento com as práticas responsáveis da empresa. Diante dessa visão, identificou-se no Walmart Brasil que uma série de ações são desenvolvidas para tornar claro aos funcionários o conceito de sustentabilidade e disseminar formas de aplicá-lo na prática, dentro e fora de seu ambiente. Segundo discurso da empresa:

Dentre os temas ligados à cultura e os princípios da empresa, o treinamento Consumo Consciente e Sustentabilidade, desenvolvido pelo Walmart, em parceria com o Instituto Akatu, marcou um grande avanço. Lançada em caráter piloto, em 2007, para fortalecer o conceito de sustentabilidade e disseminar práticas, a iniciativa vem a cada ano ampliando a capacitação de seus funcionários em níveis emergentes (WALMART BRASIL, 2009).

Esse processo de disseminação envolve o treinamento sobre as temáticas destacadas, buscando estimular nos colaboradores a consciência e o comportamento de indivíduos-cidadãos éticos preocupados com os impactos que suas ações, profissional ou pessoalmente geram sobre o meio ambiente e sociedade. Isso pode ser possível na empresa tendo em vista que a ideia central dessa sensibilização é dar ferramentas para que cada funcionário possa ser

um agente de transformação e mudança (WALMART BRASIL, 2009). Uma das maneiras de operacionalizar essa ideia é apresentada na Figura 12, como instrumento interno de envolvimento do consumidor com a temática.



Figura 12 (4): Material para treinamento dos funcionários

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Na ilustração é possível observar que para disseminar as informações e as ideias para com os colaboradores, a empresa tomou como pensamento a indicação de cada uma das áreas trabalhadas como ‘um produto que pode ser comprado’. Esse produto (ideia) apresenta-se como mais palpável e facilita a incorporação por parte dos colaboradores no que se refere a essa forma de atuação. Pegando um exemplo, ao comprar a ideia de resíduos com o programa impacto zero, o colaborador assume trabalhar com a preocupação de não impactar o meio ambiente e reestruturar sua maneira de atuação quanto aos resíduos gerados de maneira tal que contribui positivamente com as ações da empresa. Isso é possível tanto por meio do Projeto Pessoal para a Sustentabilidade (PPS), desenvolvido por cada um dos colaboradores como outras ações destacadas pela Gerente Regional (NE) de comunicação:

Você imagina que numa empresa de 87 mil pessoas, você não consegue botar todo mundo dentro de uma sala, nem fazer reuniões pra passar essas informações, esses treinamentos, então a gente usa muito a TV, a gente tem um canal interno de televisão [...] e as pessoas são convidadas pra irem, na medida em que elas têm alguma brecha na sua agenda. Você imagine que na loja, o pessoal é muito corrido, então o gestor de cada unidade monta um calendário e aí as turmas vão, aos pouquinhos, indo pra essa sala de treinamento. Não é só treinamento de sustentabilidade, por exemplo, todo tipo de treinamento, hoje na empresa, que se faz necessário é muito utilizado o via TV, então, se vai entrar um cartão novo, de crédito, então a gente precisa treinar o funcionário, agente usa a TV... e hoje, nesse momento... hoje mesmo, tá tendo aqui esse treinamento de sustentabilidade, que se chama “Mobiliza Geral”.

A partir dessas informações, percebe-se que na empresa está havendo o processo de disseminação de informações, principalmente no que se refere à marca Hiper Bompreço que foi aquela analisada. Diante dessas considerações, percebe-se que essa variável contribui diretamente para a cidadania corporativa e que por meio da interação com a variável boa cidadania corporativa existe um direcionamento empresarial do Walmart Brasil em Recife para que a contribuição ao consumo sustentável seja facilitada. Essa variável indica que internamente a empresa está direcionada no sentido contributivo ao CS de maneira tal que as ações daqueles atores que estão trabalhando e que se sentem como cidadãos na mesma facilitam a realização das práticas empresariais responsáveis (MUSTER, 2010).

4.3.3.2 Marketing responsável

Considerado como a área empresarial que facilita a interação da empresa para com seus consumidores, o marketing pode ser entendido como um sistema de trocas em benefício de toda a sociedade. Uma de suas formas de atuação dá-se por meio do marketing responsável que é uma tipologia que envolve o processo comunicacional que busca divulgar um pensamento mais consciente junto aos seus consumidores (MICHAELIS, 2003; TUKKER et al., 2008; WBCSD, 2008). Para que essa categoria possa ser analisada como contributiva para o consumo sustentável no varejo de supermercados, foram selecionadas as variáveis: composto de marketing responsável e relatório social, de maneira tal que esses contribuem para com a perspectiva almejada.

O estudo das variáveis apresentadas anteriormente faz com que essa interação empresa-consumidor possa ser verificada claramente. No que tange ao **composto de marketing responsável**, para que o mesmo possa ser avaliado toma-se como parâmetro que a construção de um esforço mercadológico no que se refere a produtos, preço, praça e promoção mais responsáveis contribui para o processo de mudança cultural na rede de influências da empresa, bem como melhora sua prática responsável. No Walmart Brasil esse fato inclui a adoção de estratégias relacionadas a formatos de loja, merchandising e precificação (WALMART BRASIL, 2011). Para tanto, deve-se observar cada um dos aspectos que estão relacionados com o composto. Quanto ao produto a empresa indica que:

Todos os produtos que se destacam com iniciativas de sustentabilidade passaram a contar com uma identificação específica sobre reciclagem e sustentabilidade, que tem como objetivo educar e orientar o consumidor quanto aos locais corretos para o descarte das embalagens, bem como reforçar sempre uma dica ou curiosidade sobre

reciclagem e o material utilizado na embalagem (WALMART BRASIL, 2010b, p. 30).

Essa forma de destacar os aspectos de produto, na embalagem ou em outras características, demonstra que a empresa incentiva o princípio de realização de um composto de marketing responsável (KRUGLIANSKAS; ALIGLERI; ALIGRERI, 2009). Como se pode observar na Figura 13 a seguir, na embalagem de um produto de marca própria existe a indicação da necessidade de se observar o programa ‘Saco é um Saco’, que apoia ações desenvolvidas pelo Ministério do Meio Ambiente. Esse aspecto pôde ser visualizado na empresa durante a observação em todas as lojas apenas com relação ao produto apresentado, em nenhum outro produto visivelmente foi identificado tal destaque aos aspectos responsáveis.



Figura 13 (4): Exemplo de produto com características responsáveis

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Assim sendo, entende-se que existe uma pretensão da empresa em se direcionar para questões responsáveis no marketing, todavia, no Hiper Bompreço em Recife tal aspecto só foi visualizado em um produto que em meio a um conjunto de milhares de produtos, não poderia fazer a diferença para com os consumidores. Esse fato interfere diretamente no próximo elemento do composto que está relacionado com o preço. Segundo a Gerente Regional (NE) de Comunicação, o preço de produtos responsáveis ou com indicações nesse sentido por si só já apresenta a necessidade de um diferencial no preço, mas que esse fato não está, em sua maioria, interferindo diretamente no comportamento dos consumidores. Havendo, segundo a entrevistada, adaptações equivalentes às diferenciações de cada produto.

Tal aspecto precisa ser apresentado para os consumidores e isso é possível por meio de uma praça bem organizada (KOTLER; ARMSTRONG, 2010; KRUGLIANSKAS; ALIGLERI; ALIGRERI, 2009). Esse elemento do composto é utilizado para oferecer ao visitante da loja os produtos e/ou serviços que lhe são necessários. De acordo com uma perspectiva responsável, essa disseminação de informações envolve, no Walmart Brasil, não apenas a apresentação de aspectos relacionados a produtos como também à ideia de educação para com os mesmos. De acordo com a Figura 14 a seguir, nas lojas do Recife observou-se que o Hiper Bompreço assume em sua organização de ponto-de-venda destaque a alguns aspectos que se relacionem a uma prática responsável. Como se identifica, banners fazem o papel de educadores no salão de vendas.



Figura 14 (4): Destaque de banner no salão de vendas do Hiper Bompreço

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Esse aspecto deveria estar alinhado a outros aspectos como modificação nos expositores verticais e nas gôndolas da empresa que precisariam estar alinhados a uma perspectiva de loja eco-eficiente apresentada em categoria anterior. No Hiper Bompreço em Recife esse tipo de lojas não são identificadas e, por consequência, não são identificadas características de praça bem estruturadas, considerando essa diferença na maneira como apresenta essa nova perspectiva aos consumidores como a única contribuição até então da empresa nesse sentido. Esse fato não interfere que a empresa desenvolva os aspectos relacionados com a promoção, o último elemento de um composto de marketing.

Além dos aspectos de propaganda e publicidade, percebe-se que no Walmart Brasil o merchandising se apresenta como a principal técnica promocional da empresa (KOTLER;

ARMSTRONG, 2010). Isso assume um maior destaque de acordo com a campanha promocional desenvolvida anualmente no mês de Julho, que foca o destaque (a promoção) de produtos e ideias voltadas para uma prática responsável. Tal fato recebe o nome de Mês da Terra que assume como *slogan* ‘Bom para o seu bolso, bom para o planeta’, é divulgado pela empresa por meio de comerciais internos de televisão, sinalização especial e tablóides nas lojas, que informavam o diferencial de sustentabilidade de cada produto de forma clara e precisa (Figura 15).



Figura 15 (4): Aspectos promocionais no salão de vendas do Hiper Bompreço

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Essa campanha empresarial Mês da Terra é desenvolvida dessa maneira pontual principalmente nas marcas que não possuem lojas eco-eficientes e naquelas que não passaram por reformas recentes, já que seguindo essas últimas condições, os destaques para um composto de marketing responsável dá-se de forma contínua ao longo do ano. Com isso, percebe-se que, sazonalmente, uma série de produtos com diferenciais de sustentabilidade ganha visibilidade nas lojas por meio de sinalização especial e de um esforço na divulgação (WALMART BRASIL, 2010b). Tal fato é corroborado pelo depoimento da Gerente Regional (NE) de comunicação da empresa, que apresenta a seguinte visão:

O varejo, ele trabalha muito forte ‘sazonalidade’. Todo mês tem alguma coisa, aí então, Janeiro é ‘Volta às Aulas e Verão’, Fevereiro é ‘Carnaval’ e Março. [...] Dia dos Pais está todo sinalizado, Páscoa, sinalizado, Carnaval, sinalizado, se você pegar o Calendário do ano, todo mês ele tem alguma coisa e aí a gente incorporou a sustentabilidade, como uma sazonalidade, pra deixar ainda mais forte então, a gente tem alguns materiais de sinalização visual sobre sustentabilidade o ano inteiro, mas muito suave, porque tem a campanha máster, que entra então. Se é Carnaval, é Carnaval, mas aí você vai ver Sacola, Reciclagem, alguma coisa discreta, mas é Carnaval, sustentabilidade tá ali, mas a sazonalidade vai se sobrepor, porém, nesse mês de Julho, a Sazonalidade máster é ‘Sustentabilidade’, que é o Mês da Terra.

Com todas essas considerações, verifica-se que há na empresa um direcionamento para se trabalhar com o aspecto da promoção suavemente ao longo do ano e de forma destacada durante a iniciativa denominada Mês da Terra. Assim sendo, a partir dos aspectos supracitados percebe-se que no Walmart Brasil há um direcionamento para a prática de um composto de marketing responsável. Todavia, deve-se compreender que no Hiper Bompreço do Recife essa iniciativa não se apresenta como efetiva, já que durante a observação do pesquisador poucas dessas iniciativas foram identificadas, e mesmo durante o período do Mês da Terra não houve uma efetiva realização da campanha promocional tendo em vista uma falha na construção do material para tanto.

Mesmo assim, entende-se que há uma indicação de possibilidade de contribuição por meio dessa prática empresarial responsável para com o consumo sustentável, tendo em vista que esse composto pode tanto modificar o comportamento da empresa para com essas características como também estimular a mudança na perspectiva de comportamento de consumo de seus consumidores para uma visão mais consciente e preocupada com o seu impacto sobre o meio ambiente e a sociedade. Com todas essas considerações, deve-se compreender que além de praticar um composto de marketing responsável, o Walmart Brasil para possuir um marketing responsável efetivo, deve apresentar aos seus consumidores todas as ações, isso por meio de relatórios sociais.

Esses **relatórios sociais** servem para ampliar o conhecimento e reconhecimento da empresa do ponto de vista de seus consumidores e de todos os outros atores que estejam atuando no varejo de supermercados, tendo em vista que esse serve para apresentar quais são as ações que estão sendo desenvolvidas. Entende-se que a utilização do relatório social como aspecto comunicacional de suas ações empresariais responsáveis facilita a disseminação de uma nova visão junto aos atores de sua rede. Com essa visão, percebe-se que o Walmart Brasil possui uma contribuição efetiva para a mudança de perspectiva dos envolvidos com a empresa, tendo em vista que nos últimos anos tem havido uma contínua apresentação desses relatórios para a sociedade (FIGURA 16).



Figura 16 (4): Relatórios de Sustentabilidade do Walmart Brasil

Fonte: Walmart Brasil (2010c)

Construído a partir dos indicadores do *Global Reporting Initiative* – GRI – nos relatórios sociais do Walmart Brasil estão apresentadas informações sobre a maior parte das ações desenvolvidas na empresa, tendo a cada ano um novo formato de acordo com as necessidades de seus *stakeholders*. Com isso, percebe-se que essa variável contribui positivamente com o marketing responsável e que a mesma pode facilitar a mudança no comportamento de diversos atores em meio às diferentes transformações que estão sendo verificadas. Com isso, essa variável contribui para que as práticas empresariais responsáveis sejam disseminadas e facilita que haja uma melhor articulação voltada para com a perspectiva do consumo sustentável.

De forma ampla, entende-se que a categoria marketing responsável apresenta-se como chave na disseminação das práticas desenvolvidas pela empresa tanto para com seus consumidores como para com todos os atores que se relacionam com a mesma, de maneira tal que contribuem para a efetivação do consumo sustentável. Todavia, no que se refere ao Hiper Bompreço do Recife essa categoria não pode ser observada em sua plenitude, mas em desenvolvimento, necessitando de uma reestruturação em como a mesma é apresentada na sociedade. Tal fato está relacionado com a ideia de estímulo a mudança nos aspectos culturais da rede, para que possa de fato contribuir para uma modificação nos atuais padrões de consumo local, já que continuamente está interagindo com um conjunto de atores.

4.3.3.3 Diálogo com *stakeholders*

Considerada como a última categoria do modelo estudado e como uma das mais necessárias para o entendimento do estudo, o diálogo com os *stakeholders* deve ser

compreendido para que a rede de influências do Walmart Brasil, em sua essência, possa ser desenhada. Entendida como o processo de interação da empresa com *stakeholders* em seu processo de tomada de decisão (MICHAELIS, 2003; MONT; PLEPYS, 2007), essa categoria pode ser avaliada por três variáveis básicas: relação com a mídia, relação com a comunidade e relação com instituições não-governamentais para que se torne facilitada a visualização sistêmica de como a empresa interage com outros atores que até então poderiam não ter sido abordados. Para tanto, a empresa possui uma área exclusiva direcionada nesse sentido.

Permeado pelas ações desenvolvidas pelo Instituto Walmart, o diálogo com os *stakeholders* pode ser visualizado inicialmente com a **relação com a mídia**. Entende-se que a partir de um bom relacionamento com a mídia, seja por meio de parcerias ou de estímulos às práticas que estão sendo desenvolvidas, mais facilitado se apresenta o desenvolvimento de ações voltadas para um consumo sustentável. Tal fato está relacionado com o trabalho desenvolvido em seu *web site* e em diversas mídias sociais que buscam disseminar as informações da empresa. Continuamente o Walmart Brasil precisa interagir com a mídia seja para disseminar suas práticas ou para responder a estímulos externos.

Esse fato pode ser observado direta ou indiretamente tendo em vista o poder de persuasão que a mídia tem sobre a construção de um posicionamento da população como um todo. Após a aprovação de uma lei que indica a necessidade de exclusividade de caixa de atendimento para pessoas que possuam sacolas retornáveis, a mídia desenvolveu papel importante em Pernambuco, na medida em que comunicou a população de um direito seu e indicou à empresa indiretamente o papel de fiscal da sociedade, pois caso a mesma não seja cumprida o fato será disseminado em grande escala. Com essa visão, percebe-se que há a necessidade de intenso diálogo com a mídia. No Hiper Bompreço isso é identificado pela a Gerente Regional (NE) de comunicação:

Se a três, quatro anos a gente provocava os formadores de opinião, os jornais, os sites, os veículos de comunicação, a darem espaço, a divulgarem projetos [...] tentando fazer o assunto 'Sustentabilidade' ser de interesse deles, com pautas, projetos, isso não ocorre mais. Hoje, eu sou demandada por eles por esses assuntos. Por quê? Porque já é uma preocupação do consumidor, do leitor, do internauta, do telespectador [...] Hoje, existem cadernos, colunas, programas de rádio, programas de TV, sites específicos do assunto "Sustentabilidade", onde naturalmente, eu já tenho um bom espaço, para falar do assunto...

Toda semana, todo mês, pra ser mais honesta, tem algum Caderno Especial, em um jornal desses do Nordeste, do Brasil, sobre Sustentabilidade. Então assim hoje, a relação com a imprensa, quando o assunto é Sustentabilidade, ela está muito mais fácil. Primeiro que o jornalista já sabe do que você tá falando e segundo porque ele tem mais espaço pra dá porque o leitor tá mais interessado em saber.

Como se pode observar nesses trechos, há uma interação ativa entre a empresa e a mídia que tanto recebe pressão como gera pressão um sobre o outro, melhorando, assim, a disseminação dos aspectos responsáveis. A partir dessas considerações, entende-se que a variável analisada pode contribuir e está contribuindo positivamente para com a busca por um consumo sustentável, na medida em que desenvolve ações voltadas para a disseminação de informações e educação dos consumidores sobre a temática da sustentabilidade, mesmo que a empresa ainda não tenha se adequado às necessidades da nova lei. Além dessa variável, deve-se analisar também como ocorre a relação da empresa com a comunidade. Entende-se que a partir de uma boa **relação com a comunidade**, por meio de programas de inserção ou desenvolvimento social, mais facilitado se apresenta o desenvolvimento de ações voltadas para um consumo sustentável.

De acordo com o discurso da empresa, o “Instituto Walmart visa consolidar uma mudança efetiva e duradoura e alcançar à comunidade a um novo patamar de qualidade de vida” (WALMART BRASIL, 2010b, p. 52), portanto, continuamente, o mesmo busca ações que envolvam a comunidade ou mesmo que contribuam para o desenvolvimento da mesma. A partir da criação do instituto, a empresa criou o seu primeiro programa de desenvolvimento local integrado: o Bombando Cidadania, na cidade de Recife no bairro da Bomba do Hemetério, que abriga 12,5 mil pessoas na zona norte, desde julho de 2008. Em vista ao desenvolvimento de uma comunidade de baixa renda, percebe-se que esse programa possui um diferencial, pois é o único no Brasil que trabalha nessa perspectiva.

Segundo comentário da Coordenadora Regional (NE) do Instituto Walmart, ao entender que esse primeiro programa surtiu um efeito bastante positivo para o desenvolvimento de uma parte da população que até então se apresentava excluída da sociedade, um novo projeto está sendo desenvolvido para a adoção de uma nova comunidade agora no Estado do Pará, com vistas ao desenvolvimento social e local dessa comunidade. Projeto desenvolvido em parceria com órgãos governamentais em âmbito nacional, estadual e municipal, percebe-se que há o auxílio por parte da empresa para com uma nova forma de atuação na sociedade. A partir desse primeiro programa, outras iniciativas empresariais responsáveis começaram a ser trabalhadas pelo Walmart Brasil.

Além disso, identifica-se na empresa que em 2010 foi criado o programa chamado Escola Social do Varejo, que já capacitou mais de mil jovens (WALMART BRASIL, 2011). Com o intuito de gerar inserção juvenil no mercado de trabalho e proporcionar uma nova perspectiva profissional a esses indivíduos, o referido programa é desenvolvido sob o âmbito do Instituto Walmart de modo tal que se torne facilitada a interação da empresa para com sua

comunidade de entorno. Como se verifica, a maioria das ações são desenvolvidas na cidade do Recife tendo em vista seu destaque nacional para a empresa, indicando que quanto a essa variável há contribuição total para práticas empresariais responsáveis, bem como facilitação para que de algum modo o alcance do consumo sustentável possa ser auxiliado.

Além dessas interações, percebe-se a necessidade de relação da empresa para com instituições não-governamentais (MONT; PLEPYS, 2007). Toma-se como fundamental para o entendimento dessa variável que a partir de uma boa **relação com instituições não-governamentais**, por meio de parcerias e projetos desenvolvidos, mais facilitado se apresenta o desenvolvimento de ações voltadas para um consumo sustentável. No Walmart Brasil são identificadas diferentes ações que envolvem esse relacionamento, fato este que também é observado no Hiper Bompreço em Recife. Segundo informações passadas pelos entrevistados e identificação do pesquisador na observação, existem parcerias com cooperativa e outras instituições para a melhoria de atuação no mercado (FIGURA 17).



Figura 17 (4): Cooperativa de catadores no momento da coleta na empresa

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Em contato com os catadores que aparecem na ilustração, o pesquisador os questionou sobre a efetividade de atuação da empresa e recebeu como retorno a atuação ativa da empresa com relação a parceria, já que todo o material que estivera disponível naquelas estações de reciclagem fora da empresa seriam direcionadas diretamente para a cooperativa Pró-Recife. Tal fato indica que a empresa em Recife desenvolve parceria e se relaciona positivamente com as referidas instituições destacadas. Além disso, existem parcerias com instituições como o Akatu para a realização de treinamento para com os colaboradores sobre a prática do consumo consciente. Segundo o Diretor Nacional de Comunicação do Walmart, o Instituto Akatu atua com a empresa da seguinte forma:

Ele faz os dois papéis hoje pra gente assim ele trabalhou como consultoria pra ajudar a gente a desenvolver materiais. Mas, pra projetos específicos aqui de treinamento de funcionários e tudo mais, ele é parceiro, na discussão, em outros fóruns de consumo consciente e tudo mais, então assim no caso específico o Akatu tem esse papel misto. Você tem o próprio [Instituto] Ethos que é um grande parceiro, que a gente faz parte do Ethos que desenvolve bastante a discussão de responsabilidade social, o Ethos está desenvolvendo um plano de trabalho para um fórum importante de sustentabilidade, ano que vem no Brasil, a gente é uma das empresas que tá discutindo como fazer esse fórum no Brasil

Diante dessas informações apresentadas, percebe-se que há um relacionamento para com instituições não-governamentais de maneira tal que se torna facilitado a disseminação de práticas e pensamentos sobre uma perspectiva responsável para com diferentes atores. Esse aspecto indica que há um direcionamento das ações da empresa para uma contribuição para com o consumo sustentável tendo em vista que esse conjunto de interações torna-se necessário. Seguindo uma visão ampla da categoria analisada, ao interagir com a mídia de forma ativa, com a comunidade buscando contribuir com uma nova forma de atuação e com instituições não-governamentais no desenvolvimento de novas parcerias, entende-se que de fato há contribuição empresarial para o consumo sustentável.

Com isso, buscando entender de forma ampla e completa como se apresentam as possíveis contribuições do Walmart Brasil, de acordo com a marca Hiper Bompreço, para a efetivação do consumo sustentável no varejo de supermercados, para uma melhor esquematização do atendimento do quarto objetivo específico de pesquisa, entende-se como necessária a visualização de quais e como os *stakeholders* estudados estão articulados para a efetivação desse novo padrão de consumo, de acordo com a rede de influências de Michaelis (2003) como forma de complementar as análises até então realizadas.

4.3.4 Visualização da contribuição para o consumo sustentável

A partir das análises apresentadas até então, torna-se possível por meio do quadro-resumo compreender amplamente como ocorre o processo contributivo do Walmart Brasil para o consumo sustentável para que se possam realizar as inferências necessárias para as conclusões de pesquisa. Para tanto, percebe-se que deve haver para cada critério a indicação da situação contributiva das ações na visão do pesquisador. Assim, assumem-se três níveis de análise: favorável, para aquele critério que claramente possui uma contribuição para o CS; em desenvolvimento, para o critério que possui iniciativas por parte da empresa; e desfavorável, para aqueles que de forma alguma são identificados nas ações da empresa.

Dimensão	Categoria Teórica	Critérios	Situação contributiva
Desenvolvimento de novas tecnologias e práticas	Eco-eficiência	Reciclagem	Desfavorável
		Reutilização	Desfavorável
		Estrutura física da loja	Desfavorável
		Certificação	Desfavorável
	Práticas de consumo próprias	Água	Em desenvolvimento
		Energia	Em desenvolvimento
		Gestão de resíduos	Em desenvolvimento
		Transportes	Desfavorável
Mudanças nos incentivos econômicos	Incentivos do governo	Comportamento reativo	Em desenvolvimento
		Negociação	Em desenvolvimento
	Elos na cadeia de suprimentos	Disseminação de práticas responsáveis	Favorável
		Capacidade de influência	Favorável
	Edição de escolha	Processo decisório responsável	Em desenvolvimento
		Análise da procedência do produto a ser vendido	Em desenvolvimento
Mudança cultural na rede de influências	Cidadania corporativa	Boa cidadania corporativa	Favorável
		Disseminação do consumo consciente junto aos funcionários	Favorável
	Marketing responsável	Composto de marketing responsável	Em desenvolvimento
		Relatório social	Favorável
	Diálogo com <i>stakeholders</i>	Relação com a mídia	Favorável
		Relação com a comunidade	Favorável
		Relação com instituições não-governamentais	Favorável

Quadro 05 (4): Quadro-resumo da contribuição da empresa para o consumo sustentável

Fonte: O autor

De acordo com a visão de todos os critérios que foram analisados, percebe-se que em oito das categorias foi apresentada uma visão favorável para uma contribuição efetiva da empresa no contexto do consumo sustentável. No entanto, deve-se considerar que existe, além das variáveis em desenvolvimento, uma grande quantidade de critérios desfavoráveis a atuação positiva do Hiper Bompreço em Recife, o que deve ser observado pela empresa para que caso seja interessa da mesma haja uma reestruturação da maneira como essa deve se comportar no mercado. Esse fato pode ser observado principalmente no que se refere à dimensão desenvolvimento de novas tecnologias e práticas.

Apesar de todas essas considerações, deve-se ressaltar que a contribuição maior para a presente pesquisa está na articulação teórica que foi desenvolvida e que os aspectos empíricos que foram identificados servem para ratificar ou não a decisão de escolha para as categorias que foram selecionadas. Desse modo, entende-se que de todos os aspectos que foram analisados na realização da pesquisa, a categoria referente à edição de escolha, mesmo sendo considerada como em desenvolvimento para a contribuição da empresa para o consumo sustentável necessitaria de uma pesquisa mais aprofundada para o entendimento de como se dá o processo de decisão que é desenvolvido de acordo com sua responsabilidade.

Diante de todas as considerações realizadas, entende-se que há na empresa, mesmo com as muitas desconfianças sociais sobre a conduta da mesma, um direcionamento ainda que indireto, para a facilitação por meio de suas práticas empresariais responsáveis de ações em favor da construção de um padrão sustentável de consumo no varejo de supermercados. Esse fato indica que o Walmart Brasil, com o foco no Hiper Bompreço, encontra-se envolvido com sua rede de influências de maneira tal que as contribuições positivas que o mesmo assume no mercado perpassam um processo de interação social que pode ser visualizado a partir da rede apresentada a seguir:

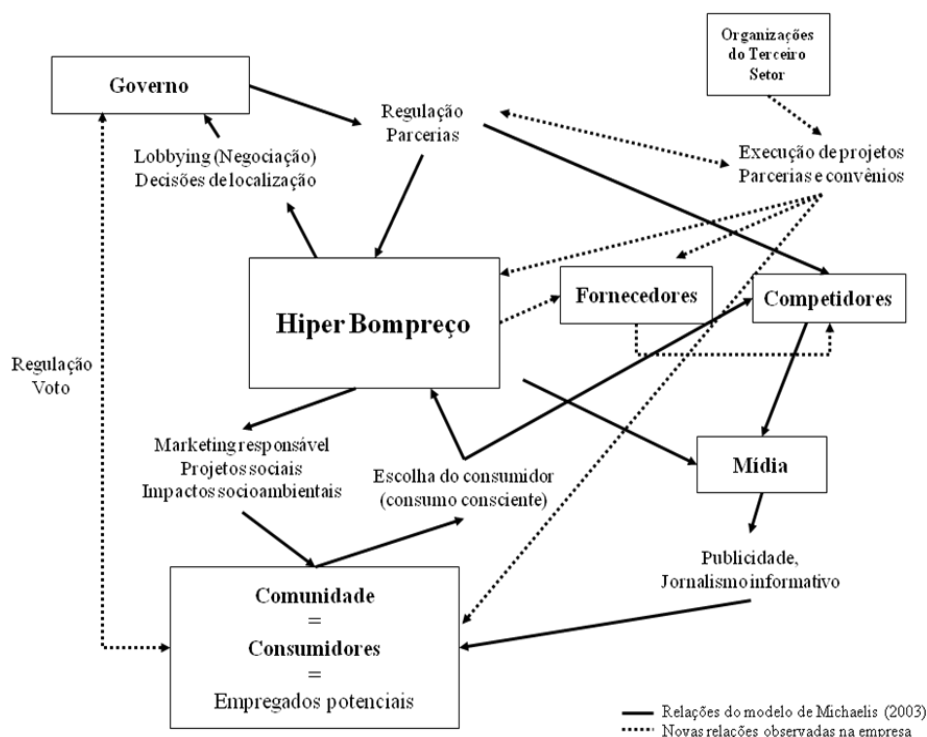


Figura 18 (4): Mapa da rede de influências do Hiper Bompreço para o consumo sustentável

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Como se pode observar na Figura 18, a empresa desenvolve um conjunto de parcerias que envolve algumas das interações sociais que são apresentadas por Michaelis (2003) em seu mapeamento, todavia, nem todas as que foram apresentadas foram verificadas e novas interações surgiram, o que ratifica o questionamento realizado durante a discussão teórica sobre ao mapeamento realizado pelo autor em seu trabalho. Dessa maneira, percebe-se que não existem interações com instituições financeiras e universidades, e que surge a interação com organizações do terceiro setor que não estão contempladas na indicação do autor. Além disso, novas relações foram observadas nessa rede de influências, o que embasa a indicação de contribuição efetiva da empresa para o consumo sustentável.

Assim sendo, a partir do reconhecimento evolutivo das ações do Walmart Brasil para práticas responsáveis, na medida em que as mesmas foram incorporadas como um dos pilares estratégicos, e das relações e parcerias que são e estão sendo desenvolvidas pela empresa, tornou-se possível mostrar as contribuições da empresa estudada, bem como as possíveis formas de atuação que podem ser desenvolvidas por outras empresas de supermercados para o consumo sustentável, sob a ótica do desenvolvimento sustentável, possa ser almejado e estimulado nas relações de produção e consumo identificadas no setor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta quais são as principais conclusões, limites, limitações e recomendações da presente pesquisa, tendo em vista que a mesma é desenvolvida para que haja um entendimento e a resolução dos questionamentos e/ou das inquietações que foram levantadas pelo pesquisador ao longo do processo de construção do estudo. Nesse momento, o pesquisador expõe quais foram, de maneira geral, as impressões que por ele foram criadas no que se refere às relações de pesquisa que foram propostas e do desenvolvimento da pesquisa em função da pouca discussão realizada sobre a temática de pesquisa. Para tanto, o conteúdo do capítulo é trabalho sob duas vertentes, a inicial apresentando respostas à problemática de pesquisa levantada na introdução e a seguinte indicando quais os limites, limitações e recomendações que podem ser visualizadas.

5.1 Respondendo à pergunta de pesquisa

Para que se possa construir um pensamento final com relação ao problema ou pergunta de pesquisa que norteou a realização da pesquisa, o mesmo deve ser lembrado qual seja: **Como práticas responsáveis adotadas pelas empresas a partir de um conjunto de interações sociais com seus *stakeholders* podem contribuir para com o consumo sustentável?** Ao longo da pesquisa, algumas preocupações foram consideradas, dentre as quais: a noção de que o estudo foca em um contexto maior o desenvolvimento sustentável; a utilização dos aspectos teóricos respeitando os limites metodológicos; a incorporação da perspectiva paradigmática que está sendo utilizada; a busca pela neutralidade na realização das análises; a contribuição efetiva para com a temática estudada.

A partir dessas considerações, entende-se que estudar o consumo sustentável apresentou-se como um desafio tendo em vista a escassez de material bibliográfico consistente e alinhado com a perspectiva do DS que norteia o pesquisador, fato este que muitas vezes criou barreiras para que o mesmo pudesse trabalhar com uma evolução mais efetiva de pesquisa. Tendo em vista que a pergunta de pesquisa visa identificar a contribuição empresarial para o consumo sustentável, o referido constructo teve que estar incorporado ao

pensamento do pesquisador de modo tal que toda sua contribuição estive adequada com a proposta.

Dentro dessa perspectiva, o conceito utilizado como o norteador da pesquisa envolveu a ideia de um padrão de consumo que resulta de um conjunto de interações sociais por parte de um conjunto de *stakeholders* (JACKSON, 2007; MICHAELIS, 2003; PNUMA, 2001; PORTILHO, 2005), para tanto, as responsabilidades e compromissos de cada um desses atores deveriam estar bem definidos. Com a identificação da falta de definição clara sobre essas responsabilidades, o presente trabalho buscou minimizar essa lacuna teórica para com o ator empresa, na medida em que focou na identificação teórico-empírica das contribuições das práticas responsáveis para a perspectiva estudada.

A partir de um levantamento bibliográfico, que buscou agrupar o maior número possível de fontes de informações, o pesquisador conseguiu identificar um trabalho que inicialmente esquematizou um modelo para essa contribuição efetiva das empresas para o consumo sustentável, com isso utilizou-se como o base o modelo de Michaelis (2003). Organizado em três dimensões macro o modelo sugere que as empresas precisam, em meio a um conjunto de interações, mudar seus comportamentos e se adequar ao novo contexto que surge como emergente no que refere as relações de consumo que pouco são discutidas no âmbito acadêmico, principalmente o brasileiro.

Para que se tornasse possível identificar teoricamente os aspectos relacionados com a contribuição empresarial para o consumo sustentável, na busca pelo atendimento do objetivo geral de pesquisa que foi: analisar a contribuição das práticas adotadas pelo Walmart Brasil na cidade do Recife/PE para o consumo sustentável, considerando as interações sociais propostas pelo modelo de Michaelis (2003), os objetivos específicos apresentados na parte introdutória dessa pesquisa foram definidos nesse sentido. Portanto, dos quatro objetivos específicos, dois apresentam contribuições teóricas para o atendimento do problema.

Diante disso, o pesquisador por meio de uma análise de conteúdo temática identificou quais seriam os principais aspectos que estavam relacionados com as dimensões definidas por Michaelis (2003), com isso identificou-se oito categorias teóricas, quais sejam: Eco-eficiência, Práticas próprias de consumo, Incentivos do governo, Elos na cadeia de suprimentos, Edição de escolha, Cidadania corporativa, Marketing responsável e Diálogo com *stakeholders*. Apesar da identificação de tais categorias, seria necessária a criação de critérios para se analisar cada uma dessas, bem como seus referidos parâmetros de análise de modo que o modelo pudesse estar totalmente articulado.

Esses aspectos foram apresentados ao longo da discussão teórica do estudo e deram o embasamento para a identificação empírica dos aspectos levantados. Durante toda a discussão sobre a necessidade de práticas responsáveis identificou-se que as empresas estão sempre interagindo com o seu contexto. Em meio a essas interações, identificou-se que deve haver interação com diferentes *stakeholders*, todavia, ao seguir o mapeamento desenvolvido por Michaelis (2003), identificou-se a necessidade de se acrescentar um novo ator que até então não era considerado, desse modo entende-se que a rede de influências para o consumo sustentável deve ser visualizada com na Figura 19 a seguir:

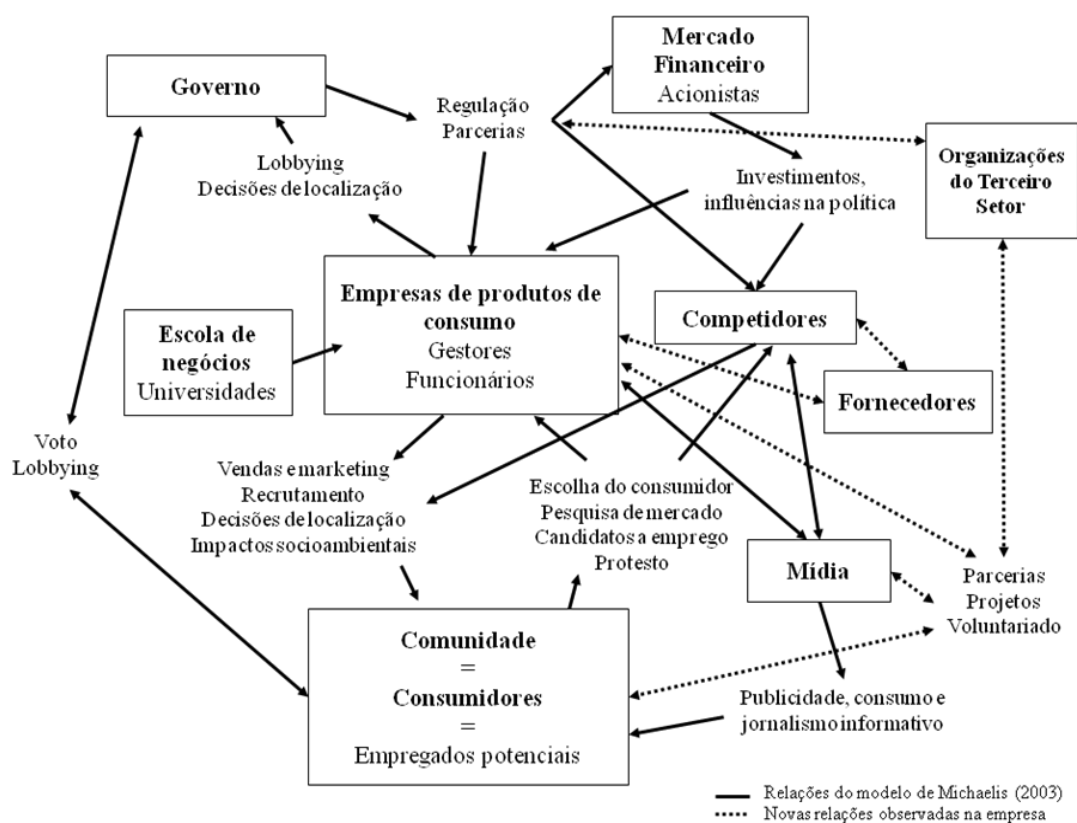


Figura 19 (5): Novo mapa da rede de influências para o consumo sustentável

Fonte: Baseado em Michaelis (2003)

A partir da ilustração acima, percebe-se que novas interações foram identificadas, de maneira tal que com a inserção do ator social, que ainda não estava contemplado, a complexidade para o alcance do consumo sustentável foi ampliada, já que mais interações são necessárias nesse sentido. A inclusão de ator se faz necessário tendo em vista que o mesmo é capaz de realizar o intermédio entre as ações públicas que por algum motivo não estão sendo realizadas, bem como para auxiliar as empresas na realização de suas atividades por meio de parcerias e convênios que sejam realizados.

De acordo com todas essas considerações, percebe-se que a pergunta de pesquisa foi respondida na medida em que se identificaram quais seriam as práticas empresariais responsáveis e como as mesmas podem estar contribuindo com o consumo sustentável, no entanto, durante a realização da pesquisa de campo junto a marca Hiper Bompreço, alguns aspectos puderam ser identificados como imprescindíveis e outros, como é o caso da categoria de análise edição de escolha, necessitam de um melhor aprofundamento durante a realização das pesquisas, tendo em vista a necessidade de um envolvimento mais ativo do pesquisador durante a identificação de como são definidas as ações e práticas das empresas.

Com essa visão, identificou-se ao realizar as análises que nem todas as variáveis puderam ser identificadas em sua plenitude na empresa estudada, só que tendo em vista que a articulação realizada almeja trabalhar com um conjunto de categorias aplicável a qualquer empresa integrante do setor de supermercado, entende-se como positiva a sua realização. Numa perspectiva acadêmica, os estudos podem ser continuados, todavia, percebe-se também a possibilidade de implicações gerenciais, já que ao identificar quais são os hiatos existentes em suas ações desenvolvidas as empresas podem assumir o seu papel de responsabilidade e modificar sua forma de atuação e seu comportamento no mercado.

Desse modo, a partir dos estudos desenvolvidos no âmbito reflexivo as instituições podem capturar as informações que lhe forem pertinentes e melhor atuar em seu setor econômico. Assim sendo, fica claro a contribuição teórico-empírica desse trabalho, já que todos os objetivos propostos foram alcançados, bem como facilitaram a resolução à pergunta de pesquisa posta. Portanto, diante de todas as indicações e evidenciações, assume-se como verdadeira a premissa dessa pesquisa já que com a incorporação de práticas responsáveis, as empresas em meio às interações sociais que estão inseridas podem auxiliar para o alcance do consumo sustentável, fato este que foi verificado e identificado nesse estudo.

5.2 Limites, limitações e recomendações da pesquisa

Para o presente estudo entende-se como limite de pesquisa a utilização de referências e considerações que estejam norteadas pela perspectiva emergente do desenvolvimento sustentável, com o intuito de fornecer maior robustez ao estudo e maiores contribuições com relação à temática do consumo sustentável. Tendo em vista que a maioria dos estudos até então realizados confundem as tipologias existentes de consumo (verde, consciente,

sustentável) e focam o estudo do comportamento do consumidor ao invés das relações de consumo que são necessárias, identifica-se um diferencial por parte dessa pesquisa nesse sentido ao seguir uma teoria previamente definida, não se ultrapassando os limites dessa.

Já com relação às limitações de pesquisa, identificaram-se poucos trabalhos na literatura nacional e internacional com relação à perspectiva utilizada, disponível na internet, o que prejudica a possibilidade de contribuição por parte dos pesquisadores para com a temática do consumo sustentável, principalmente no que se refere às práticas empresariais, já que grande parte dos trabalhos ditos sobre a temáticas visam em sua maioria focam a perspectiva dos consumidores. Tal fato pode ter restringido o pesquisador durante o embasamento teórico realizado para a definição das categorias teóricas e dos critérios e parâmetros de análises definidos nessa pesquisa. Além disso, o viés do pesquisador e a quantidade de respondentes da pesquisa interferem nas conclusões da pesquisa e são tidas como limitações.

Outro fato que pode ser considerado como limitador da pesquisa está na definição do estudo de caso. Para que a aplicabilidade das categorias teóricas possa ser visualizada como possíveis nas empresas, faz-se necessário o estudo desses como um todo. O caso selecionado possui uma atuação internacional e no contexto brasileiro assume diferentes formatos e uma grande abrangência, o que dificultou ao pesquisador realizar a separação efetiva entre as características a apenas a marca Hiper Bompreço e as demais da empresa, analisando-se algumas vezes, determinada categoria pela ótica nacional e outra pela característica local.

De acordo com todas as informações que foram levantadas e com a imersão do pesquisador no processo de pesquisa sobre a temática em questão, recomenda-se para o desenvolvimento de novas pesquisas: (1) a partir dos resultados identificados para essa empresa, sugere-se que busque identificar qual a percepção dos consumidores e de outros *stakeholders* com relação aos resultados encontrados, bem como qual a influências que as práticas responsáveis da empresa têm sobre esses; (2) entendendo que a empresa interage com um conjunto grande de atores, identificar como é a disseminação das práticas em toda sua cadeia de suprimentos; e (3) realizar um estudo comparado entre empresas do mesmo setor, bem como em outros setores para identificar a aplicabilidade das categorias teóricas.

REFERÊNCIAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **Apresentação**. 2010. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/abras/>>. Acesso em: nov. 2010.

_____. **Ranking Abras**. 2011. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/historico/>>. Acesso em: mai. 2011.

ALVARENGA, D. **Supermercados de SP devem deixar de dar sacolas em 2012, diz APAS**. 2011. Reportagem On-line Globo.com. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/05/supermercados-de-sp-devem-deixar-de-dar-sacolas-em-2012-diz-apas.html>> Acesso em: set. 2011.

AMORIM, B. C.; ARAUJO, A. C. C.; GONÇALVES, G. A. C.; QUEIROZ, C. T. A. P. **Diagnóstico da consciência ambiental dos gestores: Eco-atitudes e consumo sustentável em Campina Grande/PB – Brasil**. Qualit@s Revista Eletrônica, v. 8, n. 2, 2009.

ANDRADE, N. L. S. **Consumo sustentável**. Revista Justitia. 59 (181/184), jan/dez. São Paulo, 1998.

ASSADOURIAN, E. Ascensão e queda das culturas de consumo. In: WORLDWATCH INSTITUTE. **Estado do Mundo, 2010: estado do consumo e o consumo sustentável**. Salvador: Uma Ed., 2010.

BALDWIN, A. Agenda 21. *Encyclopedia of Environment and Society*. SAGE Publications. 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, D. F.; COSTA, A. M. **Consumo consciente no Brasil: Um olhar introdutório sobre práticas de resistência ao consumo por meio de análises de discurso do Instituto Akatu pelo consumo consciente**. In Anais... XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2008.

BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Arte & Comunicação, 2007.

BAUMAN, Z. **Vida para o consumo: a transformação de pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

BEDANTE, G. N. **A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de produtos ecologicamente embalados.** 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2004.

BEDANTE, G. N; SLONGO, L. A. **O comportamento do consumo sustentável e suas relações com a consciência ambiental e a intenção de compra de produtos ecologicamente embalados.** In Anais... I Encontro de Marketing da ANPAD. Porto Alegre: 2004.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **UCINET for Windows: Software for social network analysis.** Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.

BORINELLI, B.; MORIYA, I.; SANTOS, L. M. L.; COLTRO, F. L. **Regulação Ambiental e Consumo Sustentável: uma discussão a partir da percepção dos consumidores de Londrina-PR.** In Anais... III Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD. Salvador: 2008.

BROWN, L. **Eco-economia.** EPI - Earth Policy Institute / UMA - Universidade Livre da Mata Atlântica. 2003. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/livro.pdf>. Acesso em: nov. 2010.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável.** 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

BUENSTFORT, G.; CORDES, C. *Can sustainable consumption be learned? A model of cultural evolution.* **Ecological Economics.** P.646-657. 2008.

CANEPA, C. **Cidades sustentáveis: o município como locus da sustentabilidade.** São Paulo: RCS Editora, 2007.

CARDOSO, A. J. M.; CAIRRÃO, Álvaro M. C. L. **Os jovens universitários e o consumo sustentável: A sua influência na compra de produtos ecológicos.** Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia, n. 4, p. 124-135. 2007.

CARROLL, A. B. *The Four Faces to Corporate Citizenship.* **Business and Society Review.** n. 100-101, p. 1-7. 1998.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business & Society: Ethics and Stakeholders Management.** Mason – USA: Cengage Learning, 2008.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Agenda 21 Global**. 1992. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=575&idMenu=9065>>. Acesso em: set. 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORTEZ, A. T. C.; ORTIGOZA, S. A. G. **Consumo Sustentável**: conflitos entre necessidades e desperdício. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

COSTA, F. J.; OLIVEIRA, L. G. L. Produção e consumo sustentável: Um estudo de caso da Adao. **Revista de Negócios (FURB)**. V.16, n.2, p.31-46. 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2007.

_____. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DEMAJOROVIC, J. Ecoeficiência em serviços: diminuindo impactos e aprimorando benefícios ambientais. In: VILELA JR, A.; DEMAJOROVIC, J. (Org.). **Modelos e Ferramentas de gestão ambiental**: Desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: Editora Senac, 2006.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makroon Books, 2001.

FABI, M. J. S.; LOURENÇO, C. D. S.; SILVA, S. S. **Consumo Consciente**: a atitude do cliente perante o comportamento sócio-ambiental empresarial. In Anais... IV Encontro de Marketing da ANPAD. Florianópolis: 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLADORI, G. **Por uma sustentabilidade alternativa**. Uruguai: Colección Cabichui, 2005.

FREITAS, A. G. G.; REZENDE, D. C. **Marketing social corporativo e consumo consciente**: uma proposta de aproximação. In Anais... IV Encontro de Marketing da ANPAD. Florianópolis: 2010.

FUCHS, D. A.; LOREK, S. *Sustainable consumption governance: A history of promises and failures*. **Journal of Consumer Policy**. V.28, p.261-288. 2005.

GIACOMINI FILHO, G. **Meio Ambiente & Consumismo**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2009.

GOMES, D. V. **Educação para o Consumo Ético e Sustentável**. Revista eletrônica Mestrado em Educação Ambiental. v.16, (jun) 2006.

_____. **A importância do exercício da cidadania na efetivação do direito fundamental ao meio ambiente ecologicamente equilibrado**. 2007. 120 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito. Universidade de Caxias do Sul, 2007.

GOMES, G.; GORNI, P. M.; DREHER, M. T. Consumo sustentável e comportamento de universitários: discurso e prática! **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas (RECADM)**. V. 10, n.2, p.80-92. 2011.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; MOURA, C. **Consumo Sustentável**: muito além do consumo “verde”. In Anais... XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2007.

GUNTHER, M. *The Green Machine*. 2006. **Fortune Magazine**. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/08/07/8382593/> Acesso em: mar. 2011.

HAWKEN, P.; LOVINS, A. e LOVINS, H. **Natural Capitalism: creating the next industrial revolution**. Little Brown – USA, 1999. Disponível em: <http://www.natcap.org/>. Acesso em: jul. 2010.

INSTITUTO AKATU. **Akatu pelo consumo consciente**. 2001. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/>>. Acesso em: nov. 2010.

_____. **O que é Consumo Consciente?** 2010. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/consumo_consciente/oque>. Acesso em: jul. 2010.

INSTITUTO ETHOS. **Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil**. São Paulo: Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, 2006.

JACKSON, T.; MICHAELIS, L. *Policies for sustainable consumption. A Report to the sustainable development commission*. September, 2003.

JACKSON, T. *Negotiating Sustainable Consumption: A review of the consumption debate and its policy implications*. **Energy & Environment**. V. 15, n.6. p.1027-1051. 2004.

_____. *Sustainable Consumption*. In: ATKINSON, Giles; DIETZ, Simon; NEUMAYER, Eric (editors). **Handbook of Sustainable Development**. Edward Elgar Publishing, 2007.

KAZAZIAN, T. **Haverá a idade das coisas leves: design e desenvolvimento sustentável**. São Paulo: SENAC-SP, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRUGLIANSKAS, I.; ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

KTE'PI, B. *Sustainable Development. Encyclopedia of Business In Today's World*. SAGE Publications. 2009.

LARENTIS, F.; GASTAL, F.; SCHNEIDER, H. **Influência de diferentes formas de persuasão na intenção de consumo consciente: um desing experimental**. In Anais... I Encontro de Marketing da ANPAD. Porto Alegre: 2004.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal**: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of United States and France*. **Journal of Business Ethics**. Springer Science. 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MÁLOVICS, G.; CSIGÉNE, N. N.; KRAUS, S. *The role of corporate social responsibility in strong sustainability*. **The Journal of Socio-Economics**. V. 37, p.907-918. 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, M. F.; CÂNDIDO, G. A. **Índice de Desenvolvimento Sustentável para Municípios (IDSMD)**: metodologia para cálculo e análise do IDSMD e a classificação dos níveis de sustentabilidade para espaços geográficos. João Pessoa: SEBRAE-PB, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da pesquisa científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

McCRACKEN, G. **Cultura e consumo**: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K.; COLEMAN, G. **Cidadania Corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MICHAELIS, L. **Ethics of consumption**. *Ethics & Society*. 2000a.

_____. *Sustainable consumption and production*. 2000b. In: DODDS, F.; MIDDLETON, T. **Earth Summit 2002: A new deal**. Earthscan Publications Ltd. 2000.

_____. *The role of business in sustainable consumption*. **Journal of Cleaner Production**, v.11, 2003.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. **The Academy of management review**. 1997.

MONT, O.; PLEPYS, A. *Sustainable consumption progress: should we be proud or alarmed?* **Journal Cleaner Production**. V.16, p.531-537. 2007.

MOORE, G.; SLACK, R.; GIBBON, J. *Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of U.K. far Trade Organisations*. **Journal of Business Ethics**. Springer Science. 2008.

MUSTER, V. *Companies promoting sustainable consumption of employees*. **Journal of consumer policy**. Springer Science. 2010.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, Â. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORTON, B. G. *Ethics and sustainable development: an adaptive approach to environmental choice*. In: ATKINSON, Giles; DIETZ, Simon; NEUMAYER, Eric (editors). **Handbook of Sustainable Development**. Edward Elgar Publishing, 2007.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005.

OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. **Contemporaneidade do Consumo Sustentável e as suas correlações com as Práticas Empresariais e o Comportamento do Consumidor**. In Anais... V Encontro Nacional da ANPPAS. Florianópolis: 2010.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Terceira Edição. Tradução FINEP, 2003.

ORTIGOZA, S. A. G. **Consumo sustentável: um compromisso de todos**. Revista Território & Cidadania, v. 2, n. 2. 2002.

PANAROTTO, C. **O meio ambiente e o consumo sustentável: alguns hábitos que podem fazer a diferença**. Revista das relações de consumo. Caxias do Sul: 2008.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEATIE, K. *Toward sustainable organizations for the 21st century. 21st Century Management: A Reference Handbook*. SAGE Publications. 2007.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2007.

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. **Rumo ao consumo sustentável na América latina e caribe**. Workshop sobre consumo sustentável na América latina e caribe. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.pnuma.org/industria/documentos/conslacp.pdf>>. Acesso em: jul. 2010.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. *Green and competitive: Ending the stalemate*. *Harvard Business Review*, September – October, 1995, pp. 120 – 134.

PORTILHO, M. F. F. **Sustentabilidade Ambiental, consumo e cidadania**. São Paulo: Cortez, 2005.

RAMALHO, A. M. C. **A Tessitura da Responsabilidade Social Corporativa: Desafios para o Consumo e Desenvolvimento Sustentável**. 256 p. Tese (Doutorado em Recursos Naturais). Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais. Universidade Federal de Campina Grande: 2011.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia: Teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, T. C.; LEITE, A. P. R.; TACCONI, M. F. F. S.; ALEXANDRE, M. L. **Movimento do Consumo Consciente: do Cidadão Consumidor ao Consumidor Cidadão?** In Anais... Encontro de Administração Pública e Governança – EnAPG. Salvador, 2008.

SCHRADER, U.; THØGERSEN, J. *Putting sustainable consumption into practice*. *Journal of consumer policy*. Springer Science. 2011.

SCHUMACHER, E. F. ***Lo pequeno es hermoso***. 3ed. Espana: Tursen S.A, 2001.

SILVA, M. E.; GÓMEZ, C. R. P. Consumo Consciente: O papel contributivo da educação. **Revista Reuna (Belo Horizonte)**. V. 15, n.3, p.43-54. 2010.

_____; _____. O papel do governo e a prática do consumo sustentável: Como esse *stakeholder* atua no setor elétrico? **RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 2, p. 107-123, 2011.

SILVA, M. E.; OLIVEIRA, A. P. G.; GÓMEZ, C. R. P. **O papel do stakeholders para a efetivação do consumo sustentável**: Um estudo no setor elétrico. In Anais... XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, 2011.

SILVA, M. E.; SANTOS, C. F. O. S. **A estratégia socioambiental do Walmart Brasil**: Entendendo suas ações e as interações em sua rede de *stakeholders*. In Anais... XXXV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2011.

SLATER, D. **Cultura do consumo & modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SOLOMON, M. R. **Comportamento do Consumidor**. Bookman: Porto Alegre, 2011.

STEINER, G. A.; STEINER, J. F. ***Business, government and society: A managerial perspective, text and cases***. 11 th ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2006.

TAYLOR, B. *Encouraging industry to assess and implement clear production measures*. **Journal of cleaner production**, v. 14. 2006.

TUKKER, A.; EMMERT, S.; CHARTER, M.; VEZZOLI, C.; STO, E.; ANDERSEN, M. M.; GEERKEN, T.; TISCHNER, U.; LAHLOU, S. *Fostering change of sustainable consumption and production: an evidence based view*. **Journal of cleaner production**, v. 16. 2008.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade**: Uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WALMART BRASIL. **Institucional Walmart**. 2010a. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/nomundo.aspx>>. Acesso em: set. 2010.

_____. **Relatório de sustentabilidade 2008 (Exercício 2007)**. 2008. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2008.pdf> Acesso em: dez. 2010.

_____. **Relatório de sustentabilidade 2009 (Exercício 2008)**. 2009. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2009.pdf> Acesso em: dez. 2010.

_____. **Relatório de sustentabilidade 2010 (Exercício 2009)**. 2010b. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2010.pdf> Acesso em: fev. 2011.

_____. **Relatório de sustentabilidade 2011 (Exercício 2010)**. 2011. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/relatorio-online/downloads/Walmart_RA10_pt.pdf> Acesso em: jul. 2011.

_____. **Sustentabilidade no Walmart Brasil**. 2010c. Disponível em: <<http://www.walmartsustentabilidade.com.br/home/>>. Acesso em: ago. 2011.

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*. **Sustainable Consumption: Facts e Tends – From a business perspective**. 2008. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/I9Xwhv7X5V8cDIHbHC3G/WBCSD_Sustainable_Consumption_web.pdf>. Acesso em: mai. 2011.

WCED – *World Comission on Environment and Development*. **Report Our commom future**. Genebra, 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: set. 2010.

YIN, R. K. *Applications of case study research*. Califórnia: **SAGE Publications**, 1993.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO



Recife/PE, ____ de _____ de 2011.

A (o)

ENTIDADE SOLICITANTE

Gerência, Departamento, Setor

At.: Sr.(a) _____

Cidade/Estado

REF.: Pesquisa Acadêmica – Práticas empresariais responsáveis como contribuição ao consumo sustentável no setor de supermercados

Prezado (a) senhor (a)

O Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos em Sustentabilidade – GIPES é um grupo de pesquisa integrado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) que, sob a coordenação e orientação da Professora Doutora Carla Pasa Gómez, tem buscado exercer papel atuante em atividades de pesquisa e extensão na área de sustentabilidade no país. Dentre as áreas temáticas de pesquisa trabalhamos com a perspectiva do Consumo Sustentável, dentro da linha Consumo e Sustentabilidade, ao entender que existe uma relação tênue entre as mesmas.

A proposta desse estudo acadêmico intitulado “A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o Consumo Sustentável no varejo de supermercados: O caso Walmart Brasil” é analisar a contribuição das práticas responsáveis para o consumo sustentável, em meio a um conjunto de interações sociais, segundo o modelo teórico de Michaelis (2003), a partir das práticas adotadas pelo Walmart Brasil na cidade de Recife/PE. A escolha da empresa foi realizada pelo destaque que a mesma possui no ranking das empresas de supermercado no país, segundo a Associação Brasileira de Supermercados, bem como por suas visíveis práticas socioambientais desenvolvidas.

Os objetivos específicos da referida proposta são:

- 1 – Mapear, a partir da visão da empresa, sua rede de *stakeholders*, explicitando as interações sociais existentes no que se refere às suas práticas socioambientais ;
- 2 – Mostrar as possíveis contribuições da mudança de comportamento do Walmart Brasil para o consumo sustentável no varejo de supermercados, a partir dos critérios e parâmetros propostos ao modelo de Michaelis (2003).

Para atender a esses objetivos, serão necessárias entrevistas com representantes da empresa, bem como aplicação de questionários com os mesmos e com funcionários. Além disso, serão realizadas observações por parte do pesquisador nas lojas selecionadas, o que juntamente com documentos existentes no *web site* da empresa e notícias da mídia subsidiarão para a construção do estudo proposto. Esta etapa da pesquisa será realizada nos meses de Agosto e Setembro do presente ano, e os dias para coletas de dados serão marcados com antecedência, levando em consideração a disponibilidade dos envolvidos com a pesquisa.

A contribuição oferecida pela instituição no momento em que aceita disponibilizar dados e atender as necessidades do pesquisador é de extrema importância tanto para o ambiente acadêmico, que contará com informações positivas sobre a temática, como para a empresa, que, a partir dos resultados identificados, pode continuar contribuindo com suas práticas responsáveis no setor supermercadista. Grato pela atenção e disponibilidade. Coloque-me à disposição para maiores informações acerca de dúvidas e esclarecimentos.

* Ressalta-se o caráter de discrição no momento da análise, uma vez que apenas os materiais autorizados pela empresa irão constituir o estudo.

** Caso haja interesse da empresa, o pesquisador se disponibilizará a apresentar o resultado do trabalho realizado.

Atenciosamente,

Minelle Enéas da Silva

Mestrando em Administração – GIPES/PROPAD/UFPE

minele.adm@gmail.com

(81) 9949-0030

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS ATUANTES JUNTO À EMPRESA

Marca Walmart Brasil: Hiper Bompreço	
Respondente:	Data:

Consideram-se como *stakeholders* aqueles atores que influenciam ou são influenciados por uma empresa de acordo com um determinado objetivo ou prática da mesma. Esses atores podem realizar uma influência intensa ou mais leve sobre a empresa. Por isso, dentre os atores citados abaixo num primeiro momento indique quais são aqueles que DE FATO interagem com a marca à qual você é representante, a partir de então indique quais são os PRINCIPAIS *stakeholders*.

1. Nas empresas e nos centros de comercialização:

- | | |
|---|---|
| ☐ Matriz Walmart
☐ Demais marcas da empresa
☐ Concorrentes (outras marcas)
☐ Funcionários
☐ Fornecedores | ☐ Representantes e distribuidores
☐ Terceirizados e prestadores de serviço
☐ Parceiros. Quais? _____

☐ Outros. Quais? _____ |
|---|---|

2. Nos públicos e formadores de opinião:

- | | |
|--|--|
| ☐ Clientes
☐ Comunidade local
☐ Sociedade Civil organizada
☐ Consultorias. Quais? | ☐ Emissoras de televisão, jornais e internet
☐ Organizações Não Governamentais
Quais? _____
☐ Outros. Quais? _____ |
|--|--|

3. Nas entidades de apoio à indústria e ao comércio:

- | | |
|---|---|
| ☐ FECOMÉRCIO
☐ FIEPE
☐ SENAI | ☐ SEBRAE
☐ SESC
☐ Outros. Quais? _____ |
|---|---|

4. Nas instituições financeiras e de crédito

- | | |
|--|--|
| ☐ Banco do Brasil | ☐ Caixa Econômica Federal |
| ☐ Banco do Nordeste | ☐ Outros. Quais? _____ |
| ☐ BNDES | |

5. Nos sindicatos e associações

- | | |
|----------------------------------|---|
| ☐ ABRAS | ☐ APES |
| ☐ SESSEPE | ☐ Outros. Quais? _____ |

6. No governo e órgãos públicos

- | | |
|--|---|
| ☐ Governo Federal e Ministérios | ☐ CPRH |
| ☐ Governo Estadual | ☐ Outros. Quais? _____ |
| ☐ Governo Municipal | |

7. Nas instituições de educação e pesquisa

- | | |
|--------------------------------|---|
| ☐ UFPE | ☐ CONDEPE/FIDEM |
| ☐ UPE | ☐ Outros. Quais? _____ |
| ☐ UFRPE | |

Quais são os principais stakeholders que atuam na bandeira que você atua?

- | | |
|-----------|------------|
| 1 - _____ | 6 - _____ |
| 2 - _____ | 7 - _____ |
| 3 - _____ | 8 - _____ |
| 4 - _____ | 9 - _____ |
| 5 - _____ | 10 - _____ |

APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (01)

Loja do Hiper Bompreço:	
Respondente:	Data:

Objetivo específico almejado:

Mapear, a partir da visão da empresa, sua rede de *stakeholders*, explicitando as interações socioambientais existentes

Ao interagir com o respondente indica-se a pretensão com os questionamentos a serem realizados no sentido de buscar atender aos procedimentos da pesquisa.

Questionamentos realizados	Contribuição teórica
Quando vocês pensam nos <i>stakeholders</i> que interagem com o Walmart Brasil, mais especificamente com o Hiper Bompreço, quais são aqueles que surgem inicialmente em sua mente?	CNUMAD (1992); Gunther (2006); Michaelis (2003); Mitchell, Agle e Wood (1997); Peattie (2007); Steiner e Steiner (2006)
A partir do conjunto de atores que estão sendo apresentados no questionário, existe algum ator que ainda não está contemplado?	
Quais desses <i>stakeholders</i> que estão apresentados possuem maior relevância com relação a atuação da empresa?	
Quais são os níveis de relações que esses atores possuem com a empresa? Eles participam de algum tipo de parceria?	
Todos os <i>stakeholders</i> que foram destacados interagem com a empresa de acordo com suas práticas socioambientais? De que forma se dão essas interações?	
Dentre as interações voltadas para questões socioambientais, quais são aquelas que possuem atuações mais específicas?	
Como se iniciou a prática de sustentabilidade na empresa? Houve alguma regulamentação, pressão do mercado ou foi por meio de ação pró-ativa?	

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA A IDENTIFICAÇÃO DA CIDADANIA CORPORATIVA NA EMPRESA³

Loja do Hiper Bompreço:	
Respondente:	Data:
Cargo do respondente:	

Para que uma empresa possa desenvolver práticas responsáveis junto à sociedade, faz-se necessária uma mudança nos hábitos culturais em sua rede de relacionamento (funcionários, consumidores, fornecedores). Com isso, para que a mesma trabalhe corretamente, assumindo sua responsabilidade, deve-se iniciar a construção de uma cidadania corporativa. Essa cidadania é entendida como o processo de facilitação para uma maior incorporação dessa visão responsável.

Assim, na busca de identificar essa prática na empresa, assinale dentre o conjunto de informações abaixo aquela que mais se relaciona com seu envolvimento com as ações desenvolvidas pela empresa, de acordo com a seguinte escala:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1 – Discordo totalmente | 4 – Concordo parcialmente |
| 2 – Discordo parcialmente | 5 – Concordo totalmente |
| 3 – Nem concordo, nem discordo | |

Escala	1	2	3	4	5
Variável					
Dimensão Econômica					
Temos sido bem sucedidos na maximização dos nossos lucros.					
Esforçamo-nos para reduzir nossos custos operacionais.					
Estamos acompanhando de perto a produtividade dos funcionários.					
A gestão da empresa estabelece estratégias de longo prazo quanto ao desenvolvimento de práticas responsáveis.					

Você tem algo mais a considerar quanto à dimensão econômica?

³ O presente questionário foi traduzido de Maignan e Ferrell (2000) sobre mensuração da cidadania corporativa com complementação sobre práticas responsáveis na empresa, buscando mostrar sempre imparcialidade no momento da pesquisa.

Escala	1	2	3	4	5
Variável					
Dimensão Legal					
Os gestores da empresa tentam cumprir a lei.					
Nossa empresa busca cumprir todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos funcionários.					
Temos programas que incentivam a diversidade de nossa força de trabalho (em termos de idade, gênero e raça).					
Políticas internas evitam a discriminação na remuneração e promoção dos funcionários.					

Você tem algo mais a considerar quanto à dimensão legal?

Escala	1	2	3	4	5
Variável					
Dimensão Ética					
Nossa empresa tem um código de conduta compreensível.					
Nós somos reconhecidos como uma empresa de confiança.					
Justiça para com os colegas de trabalho e parceiros de negócios é uma parte integrante do processo de avaliação dos funcionários.					
Existe um procedimento confidencial para denunciar qualquer má conduta dos funcionários.					
Aos nossos funcionários é solicitado o fornecimento de informações precisas e completas para nossos consumidores.					

Você tem algo mais a considerar quanto à dimensão ética?

Escala	1	2	3	4	5
Variável					

Dimensão discricionária					
Nossa empresa auxilia na aquisição de educação adicional para os funcionários.					
Existe uma política flexível na empresa que permite aos funcionários melhor organizar o trabalho e a vida pessoal.					
Nossa empresa oferece uma contribuição adequada para instituições de caridade.					
Existe um programa interno que busca a redução no desperdício de energia e resíduos em toda a empresa.					
Nós estimulamos a realização de parcerias com negócios locais e escolas.					

Você tem algo mais a considerar quanto à dimensão discricionária?

Além de trabalhar com essas dimensões de cidadania corporativa, uma empresa preocupada com práticas responsáveis pode buscar disseminar aspectos relacionados com o respeito do meio ambiente e a prática de um consumo consciente. Como isso ocorre no Hiper Bompreço? Você tem algum tipo de treinamento sobre essas questões?

Você se considera um consumidor consciente? Por quê?

APÊNDICE E – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (02)

Loja do Hiper Bompreço:	
Respondente:	Data:

Objetivo específico almejado:

Mostrar as possíveis contribuições da mudança de comportamento do Walmart Brasil para o consumo sustentável, a partir dos critérios e parâmetros propostos ao modelo de Michaelis (2003).

Ao interagir com o respondente, indica-se a pretensão com os questionamentos a serem realizados no sentido de buscar atender aos procedimentos da pesquisa.

Questionamentos realizados	Contribuição teórica
Como a empresa percebe a diferença de comportamento organizacional com a adoção de práticas socioambientais responsáveis?	Carroll (1998); Michaelis (2003); Moore, Slack e Gibbon (2008); Muster (2010); Tukker et al. (2008); WBCSD (2008).
Existe alguma nova loja eco-eficiente para a marca Hiper Bompreço?	
Como é a preocupação da empresa com a economia de água e de energia? E o processo de gestão de resíduos e transportes?	
Como a utilização de um equipamento com menos impacto pra uma loja mais antiga traria um diferencial em questão de redução de desperdício de energia?	
Como ocorre o processo de certificação de produtos ou atividades aqui em Recife?	
Existe algum estímulo por parte da empresa para que os integrantes de sua cadeia de suprimentos comecem a trabalhar com a perspectiva da sustentabilidade?	
Com relação às questões de sustentabilidade, você recebe algum incentivo do governo? Existe alguma facilitação, ou algo nesse sentido?	
Como o marketing responsável, voltado para as questões de sustentabilidade, vem sendo praticado pela empresa?	

APÊNDICE E – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (02)

Loja do Hiper Bompreço:	
Respondente:	Data:

Objetivo específico almejado:

Mostrar as possíveis contribuições da mudança de comportamento do Walmart Brasil para o consumo sustentável, a partir dos critérios e parâmetros propostos ao modelo de Michaelis (2003).

Ao interagir com o respondente, indica-se a pretensão com os questionamentos a serem realizados no sentido de buscar atender aos procedimentos da pesquisa.

Questionamentos realizados	Contribuição teórica
As estratégias que são definidas pra o Hiper Bompreço são disseminadas para todas as marcas?	Michaelis (2003); Moore, Slack e Gibbon (2008);Muster (2010); Tukker et al. (2008); WBCSD (2008)
Como o Walmart Brasil, mais especificamente o Hiper Bompreço, interage com seus principais <i>stakeholders</i> , como a comunidade local, a mídia, o governo, instituições não-governamentais?	
Quais são as principais atribuições do Instituto Walmart no processo de integração da sustentabilidade às estratégias socioambientais da empresa?	
Em sua perspectiva gerencial as interações/parcerias que a empresa possui no setor facilitam o desenvolvimento de suas atividades empresariais?	

APÊNDICE G – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO DIRETA NÃO-PARTICIPANTE⁴

Loja do Hiper Bompreço:	
Área da loja:	Data:

Objetivo Geral:

Analisar a contribuição das práticas responsáveis adotadas pelo Walmart Brasil na Região Metropolitana do Recife para a promoção do consumo sustentável, considerando as interações sociais propostas pelo modelo de Michaelis (2003).

Campo:

Serão observados aspectos no ambiente de cada loja com o intuito de identificar aspectos inerentes às práticas responsáveis da empresa.

Observados:

Ambiente físico de cada loja, ambiente histórico, interação entre atores nesse ambiente (funcionários, clientes, fornecedores, etc.), comunicação de informações, artefatos.

Curso da observação:

Reflexões do observador: O mesmo conseguiu verificar o escopo dos observados? Ele conseguiu desempenhar seu papel?

⁴ Protocolo de observação baseado no *check list* para a identificação de dados visuais apresentado por Flick (2004)