
As práticas empresariais responsáveis no Walmart Brasil e o consumo sustentável no varejo de supermercados

The responsible business practices in the Wal-Mart Brazil and the sustainable consumption in the supermarket retail

MINELLE ENÉAS SILVA*

RESUMO

Sob o contexto de discussões sobre desenvolvimento sustentável, já que na realização de atividades para o surgimento de um padrão de consumo sustentável as empresas necessitam de um novo comportamento, o objetivo da pesquisa é apresentar categorias teóricas e analisar a contribuição de práticas empresariais responsáveis adotadas pelo Walmart Brasil na cidade do Recife (PE) para o consumo sustentável, considerando o modelo de Michaelis (2003). Com abordagem qualitativa, sob a forma de um estudo de caso, foram analisadas as categorias definidas por Silva (2011): eco-eficiência; práticas próprias de consumo; incentivos do governo; elos da cadeia de suprimentos; edição de escolha; marketing responsável; cidadania corporativa; e diálogo com *stakeholders*. Desse total, quatro possuem variáveis que contribuem de forma positiva para o consumo sustentável. Assim, identificou-se que, a partir de um conjunto de interações entre diferentes *stakeholders* na rede de influências da empresa, surge uma visão favorável para um novo perfil de negócio, mesmo que ela necessite de mudanças mais profundas em sua atuação de mercado.

Palavras-chave: práticas responsáveis; consumo sustentável; varejo; *stakeholder*

* Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: minele-silva@hotmail.com .

ABSTRACT

In the context of discussions on sustainable development, since companies need a new behavior for carrying out activities for the emergence of a sustainable consumption pattern, the aim of this research is to present theoretical categories and analyze the contribution of responsible business practices adopted by Wal-Mart Brazil in Recife (PE) for sustainable consumption, considering the model of Michaelis (2003). Using a qualitative approach in the form of a case study, we analyzed the categories defined by Silva (2011): eco-efficiency; own consumption practices, government incentives, supply chain links; choice editing, responsible marketing, corporate citizenship, and dialogue with stakeholders. Four of these categories have variables that contribute positively to sustainable consumption. Thus, from a set of interactions between different stakeholders in the company's influence network, it was found that it has a favorable view for a new business profile, even though it requires deeper changes in its market performance.

Keywords: responsible practices, sustainable consumption; retail; stakeholder

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, o desenvolvimento sustentável vem sendo debatido como uma visão alternativa a um conjunto de transformações que ocorrem no contexto mundial. Sua discussão permeia, segundo Kte'pi (2009), a ideia de uma preocupação, no longo prazo, capaz de manter atividades e disponibilidades de recursos, com o intuito de melhor trabalhar os aspectos ambientais, econômicos e sociais. Nesse sentido, de acordo com Foladori (2005), 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.

Para que a sociedade consiga incorporar os desafios inerentes a essa nova 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 (PEATTIE, 2007). Segundo o

autor, as organizações, incluindo empresas, governos e organizações não governamentais (ONGs), terão de trabalhar em parceria para que haja essa mudança no paradigma. Assim, à medida que um conjunto de atores torne-se atuante na sociedade, ele pode contribuir direta ou indiretamente com essa nova perspectiva (BUARQUE, 2008; CANEPA, 2007; CNUMAD, 1992).

Nesse contexto de mudança, entendendo a necessidade de rever as atuais formas de produção e consumo, 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 inter-relação entre diferentes *stakeholders* (JACKSON, 2007; MICHAELIS, 2003; PNUMA, 2001; SILVA, 2012), o consumo sustentável (CS) necessita de envolvimento e atuação por parte dos governos, das empresas e de outros atores da sociedade, considerando a existência de indivíduos em todas essas instâncias, de maneira tal que seja possível aos atores 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. Assim, para que a efetivação do consumo sustentável seja possível, torna-se necessário um conjunto de interações sociais com a incorporação de novas responsabilidades. Esse fato, para Michaelis (2003), pode ser visualizado a partir do mapeamento de uma rede de influências, em relação a um determinado setor econômico, com a presença de diferentes interações entre *stakeholders* visando um melhor conhecimento sobre a temática e amplitude de impacto de uma empresa no setor em que atua.

Para tanto, 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 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 de que a partir da incorporação de práticas responsáveis, as empresas, em meio às interações sociais em que estão inseridas, podem auxiliar para o alcance do CS.

Para que as empresas consigam atuar de forma responsável e conquistar um melhor desempenho dentro da perspectiva do consumo sustentável, elas precisam estar presentes em diversos âmbitos, que envolvem tanto suas práticas internas como as interações com a sociedade. Ao observar a atual dinâmica empresarial, percebe-se que vêm surgindo empresas que estão reestruturando suas atividades e que se preocupam com questões voltadas ao desenvolvimento sustentável, dentre as quais se destaca o Walmart (GUNTHER, 2006; SILVA; SANTOS, 2011), que vem adotando uma nova estratégia de mercado. Atuante no Brasil desde 1995, a empresa busca ser uma loja de conveniência a partir das características da comunidade local (WALMART BRASIL, 2010a).

Desse modo, o objetivo deste trabalho é apresentar categorias teóricas e analisar a contribuição de práticas empresariais responsáveis adotadas pelo Walmart Brasil na cidade do Recife (PE) para o consumo sustentável, considerando o modelo teórico de Michaelis (2003). Para tanto, selecionou-se a marca Hiper Bompreço¹, considerando que ela possui destaque econômico para a região Nordeste do País. Assim, para melhor compreensão, o artigo está dividido em quatro partes, além dessa Introdução. A seguir são apresentados os aspectos teóricos norteadores da pesquisa, os procedimentos metodológicos, os principais resultados e as considerações finais. Com isso, apresenta-se a contribuição teórico-empírica para discussões acadêmicas.

DISCUSSÃO TEÓRICA

A ideia básica do desenvolvimento sustentável está relacionada com a tarefa de harmonização de dimensões fundamentais (social, econômica e ambiental) no sentido de atender às necessidades das gerações atuais sem comprometer a satisfação das necessidades das futuras gerações (ELKINGTON, 2001; SACHS, 2007; WCDE, 1987),

¹ O Walmart Brasil é composto por um conjunto de nove marcas ao longo do país, as quais se dividem em Hipermercado, supermercado, atacado e loja de vizinhança.

o que indica necessidade de envolvimento coletivo. Dentro dessa perspectiva, assumindo que as empresas estão inseridas em um contexto de interações sociais que surge do 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.

CONSUMO SUSTENTÁVEL

Considerando o contexto de mudanças, entende-se que há, atualmente, a necessidade de revisão nas formas de produção e consumo praticadas, tendo em vista a efetivação do chamado consumismo, que vem sendo observado na maioria das populações ao redor do mundo, como parte da cultura de muitos países em meio à chamada sociedade de consumo (ASSADOURIAN, 2010). Assim, verifica-se como necessária a mudança no paradigma de consumo, de modo que seja possível sua continuidade em escala mundial. Ao iniciar o direcionamento das ações humanas para uma perspectiva relacionada com o desenvolvimento sustentável, torna-se possível incluir a discussão do consumo como uma apreciação mais coletiva e preocupada com a continuidade da sociedade no planeta.

No contexto social, a mudança nas práticas de consumo “reflete o momento cultural ao qual a mesma [a sociedade] está inserida, perante as dinâmicas e demandas requeridas, necessitando, assim, de um direcionamento coletivo para a efetivação de um desenvolvimento emergente, o sustentável” (SILVA, 2011, p. 29). Com isso, entende-se que, seguindo a ideia de mudança de paradigma e considerando-a viável, estão surgindo novas preocupações do consumidor, que muda o foco individualista de seu consumo para uma visão mais ampla em termos de consciência (MICHAELIS, 2000). Surge, portanto, na visão desses autores, o movimento na sociedade por um consumo mais responsável.

Para se trabalhar com o padrão sustentável de consumo, não se devem observar apenas as ações desenvolvidas pelos consumidores, mas, sim, um conjunto de interações sociais que são desenvolvidas de modo tal que se consiga trabalhar a perspectiva política desen-

volvida em meio às relações de consumo em determinado setor econômico. Assim, percebe-se que, segundo 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 é facilitado.

De acordo com Portilho (2005), o CS surge como uma nova perspectiva em relação às estratégias públicas quanto à esfera do consumo, às novas formas de produção das empresas, bem como às 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, pelas empresas e pelos demais atores da sociedade; enfim, por cada indivíduo-cidadão que possua a autonomia e o entendimento nessa prática (CORTEZ; ORTIGOZA, 2007; MICHAELIS, 2000, 2003). De forma direta, Jackson (2004) indica que a prática sustentável do consumo envolve, não apenas consumir menos, mas de modo diferente e eficiente.

Assim sendo, entende-se que, para que o consumo sustentável seja posto em prática, é necessário levar 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 compromissos e responsabilidades que eles têm nesse sentido.

Assim, diante do 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, outros atores podem ser visualizados nesse sistema, direcionando-se para o consumo sustentável,

dentre os quais se identificam os fornecedores, os competidores, as instituições financiadoras, as universidades, a mídia, o governo e os indivíduos (dentro do contexto da comunidade) (MICHAELIS, 2000; 2003; MONT; PLEPYS, 2007; SILVA, 2012). Para reconhecer os papéis desenvolvidos, faz-se necessário caracterizá-los.

Levando em consideração os governos, dentro da perspectiva do consumo sustentável, esses podem 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). Assim, dentre outras ações, os governos têm o papel de estimular e incentivar outros atores por meio de políticas públicas, programas educacionais, fomento e financiamento de projetos (PNUMA, 2001; SILVA; GÓMEZ, 2011), facilitando a efetivação de mudanças em diferentes áreas da sociedade. 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 tornarem-se ativos nesse processo. Assim, o indivíduo tem um importante papel no processo de definição da prática de consumo sustentável.

Nesse sentido, esse aspecto de mudança no pensamento individual, com um comportamento de consumo consciente, 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, assumem a opção de não se comportar sob essa perspectiva. Esse fato é discutido por Mont e Plepys (2007) como um aspecto de limitação na forma de atuação e no processo de escolhas individuais. Com isso, ao se focar em uma perspectiva mais cidadã, os indivíduos podem utilizar seu poder de decisão, por exemplo, durante as eleições, para escolher melhor seus governantes. Em meio a essa perspectiva, ratifica-se que o presente estudo foca na discussão sobre o papel das empresas para melhor compreensão sobre a temática.

O PAPEL DAS EMPRESAS PARA O CONSUMO SUSTENTÁVEL

No intento de identificar a contribuição das empresas ao consumo sustentável, optou-se por estudar o modelo teórico de 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 a partir de três dimensões detalhadas a seguir. Segundo Steiner e Steiner (2006), são *stakeholders* na sociedade: os acionistas, os clientes, os funcionários, a comunidade, o governo, 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.

A partir da identificação desses *stakeholders*, torna-se questionável a utilização apenas dos atores apresentados por Michaelis (2003) em sua rede de influências, tendo em vista que não contempla de forma abrangente a quantidade de interações possíveis de ocorrerem, podendo haver a atuação de outros, como é o caso das ONGs (SILVA, 2011). Com isso, no estudo desta temática, existe certa flexibilidade no que se refere aos atores que estão sendo estudados. Todavia, salienta-se que a rede de influências, diferentemente do modelo de *stakeholders* de Steiner e Steiner (2006), visa aos 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 entre os *stakeholders* antes apresentados. Todavia, deve-se considerar uma nova maneira de visualizar aspectos e fatos, até então não identificados ou utilizados por parte de cada ator social, 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 de novas formas de atuação nas atividades organizacionais 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 com-

plexidade maior, por isso se discute a ideia de interações sociais (MICHAELIS, 2003). Nesse contexto, três dimensões devem ser observadas, de acordo com o modelo de Michaelis (2003): 1) desenvolvimento de novas tecnologias e práticas; 2) mudanças nos incentivos econômicos; e 3) mudanças culturais que, ao serem incorporadas pelas empresas, podem contribuir para o consumo sustentável. Corroborando esta ideia, 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 por elas.

A partir das considerações até então apresentadas, na medida em que essas dimensões são observadas e praticadas pelas empresas, essas se inter-relacionam e 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, elas 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.

Considerando esta discussão, Silva (2011), ao longo de sua pesquisa, realizou um levantamento teórico buscando a operacionalização do modelo de Michaelis (2003). Segundo o autor, mesmo com a indicação das três dimensões antes apresentadas, Michaelis (2003) não deixou claro quais seriam os critérios de pesquisa, portanto, em sua contribuição teórica foi possível identificar detalhadamente a justificativa e os argumentos utilizados para a definição de cada categoria teórica, bem como a seleção de todos os critérios utilizados para análise (Quadro 1). Para Silva (2011), tais norteadores facilitam a compreensão e contribuição das empresas para o CS. Assim, além dessa definição e seleção, o autor indica quais devem ser os parâmetros utilizados para análise empírica do que for pesquisado.

Quadro 1: Categorias teóricas e critérios de análise para a identificação da contribuição responsável das empresas para o consumo sustentável

Dimensão	Categoria teórica	Definição da categoria	Crítérios de análise
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.	Reciclagem
			Reutilização
			Estrutura física da loja
	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.	Certificação
			Água
			Energia
Mudanças nos incentivos econômicos	Incentivos do governo	Relaciona-se às respostas que as empresas dão aos incentivos ou regulamentações realizadas pelo governo.	Gestão de resíduos
			Transportes
	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.	Comportamento reativo
			Negociação
	Edição de escolha	Refere-se às decisões que controlam diretamente os impactos de consumo, tanto da empresa como de seus consumidores.	Disseminação de práticas responsáveis
			Capacidade de influência
Mudança cultural na rede de influências	Cidadania corporativa	Refere-se ao aspecto facilitador à incorporação de práticas responsáveis por parte dos colaboradores.	Processo decisório responsável
			Análise da procedência do produto a ser vendido
	Marketing responsável	Envolve o processo comunicacional que busca divulgar um pensamento mais consciente junto aos seus consumidores.	Boa cidadania corporativa
			Disseminação do consumo consciente junto aos funcionários
	Diálogo com stakeholders	Refere-se ao processo de interação da empresa com stakeholders em seu processo de tomada de decisão e no desenvolvimento de suas práticas responsáveis.	Composto de marketing responsável
			Relatório social
			Relação com a mídia
			Relação com a comunidade
			Relação com instituições não-governamentais

Fonte: Adaptado de Silva (2011)

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, suas responsabilidades necessitam ser desenvolvidas de maneira tal que a mudança almejada possa de fato ser posta em prática. Assim sendo, considerando a 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 sua realização, de maneira

tal que os passos e as características de pesquisa possam ser mais bem consideradas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar a contribuição de práticas empresariais responsáveis para o CS adotadas pelo Walmart Brasil na cidade do Recife (PE), considerando o modelo teórico de Michaelis (2003), após a apresentação das categorias, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa buscando entender a efetivação de uma dada relação (OLIVEIRA, 2005). Para tanto, seguiram-se duas etapas: uma exploratória, para o reconhecimento do contexto argumentativo-teórico e das características pertinentes ao setor e à empresa, e outra com a descrição de como foi observado o fenômeno no decorrer da pesquisa (COOPER; SHINDLER, 2003; CRESWELL, 2010).

A partir da argumentação de que as empresas podem contribuir para o consumo sustentável em determinado setor econômico, utiliza-se estudo de caso como estratégia de pesquisa. Esta escolha é justificada tendo em vista a visualização macro do contexto ao qual a empresa selecionada está inserida, bem como de suas características singulares, o que facilita o atendimento do objetivo (GOLDENBERG, 2009). Salienta-se que sua escolha recebeu autorização, havendo a disponibilidade para a divulgação da marca. Como métodos de verificação utilizou-se o levantamento bibliográfico e documental, a aplicação de questionários, bem como a realização de entrevistas semiestruturadas e de observação direta não participante (FLICK, 2004; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Participaram do processo de coleta de dados, como representantes do Walmart Brasil, 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, para uma das categorias foram aplicados questionários a 51 colaboradores, a partir de uma amostra não probabilística, por acessibilidade. As observações foram realizadas nos bairros Iputinga, Casa Forte, Boa Viagem, Ipsep, além do Hiper Bompreço, localizado no Shopping Recife. Não houve critério de seleção, já que a intenção foi a observação das nove lojas; todavia, com a saturação nas quatro primeiras

lojas visitadas em relação as práticas identificadas, com a observação de mais uma, não foram realizadas observações em todas as lojas.

A análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin (2009), foi o procedimento utilizado para identificação das categorias de pesquisa utilizadas para a coleta. A autora indica ser necessário seguir três etapas: a) pré-análise 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 do objetivo proposto na busca pela relação entre as práticas responsáveis e a efetivação do consumo sustentável.

No caso desta pesquisa, esta técnica foi utilizada com relação às entrevistas realizadas, às informações contidas no *website* e nos documentos utilizados, bem como na análise da observação, que foi realizada, tanto no momento da realização das entrevistas como nas diferentes lojas visitadas. Em relação aos questionários sobre cidadania corporativa, foram realizadas análises com estatística descritiva dos dados a partir do *software* SPSS 17.0. Saliencia-se que, para a análise de cada categoria foram utilizados os parâmetros definidos por Silva (2011), como mencionado no referencial, para facilitar a aplicabilidade e operacionalização da pesquisa. Com as respostas dos métodos de verificações, tornou-se possível a realização de uma triangulação de dados para validar os resultados encontrados (CRESWELL, 2010).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

AS PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS DO WALMART BRASIL

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 e, com o processo de expansão, a empresa entrou no mercado nordestino em 2004, a partir da aquisição da rede Bompreço de supermercados. Apesar de conhecida em contexto global, a empresa possui um destaque e uma imagem no mercado questionada por muitos – 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, 2010), foram estímulos para o início das práticas responsáveis, por se entender que, para uma melhor qualidade de vida dos consumidores, a empresa deveria direcionar suas atividades com vistas ao desenvolvimento sustentável. De forma institucionalizada, o Walmart começou a assumir, segundo o diretor entrevistado, os seguintes pilares estratégicos corporativos: crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental empresarial – na perspectiva da sustentabilidade.

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 (SILVA; SANTOS, 2011). 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 ONG denominada 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.

Tendo em vista as diferentes interações sociais, a pesquisa identificou os dez *stakeholders* do Walmart Brasil mais relevantes para o atendimento das necessidades sociais e ambientais. São eles: funcionários, clientes, fornecedores, governo municipal, estadual e federal, mídia, ONGs, comunidade e, sindicatos e associações de classe. 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 (SILVA; SANTOS, 2011; WALMART BRASIL, 2011, p. 10).

CONSUMO SUSTENTÁVEL NO VAREJO DE SUPERMERCADO

A partir do momento em que se compreende, de forma ampla, como estão articuladas as interações sociais básicas para o desen-

volvimento das atividades do Walmart Brasil, especificamente no que se refere à marca Hiper Bompreço, principalmente com o foco nas práticas empresariais responsáveis desenvolvidas, torna-se mais fácil identificar quais as possíveis contribuições da empresa dentro da perspectiva adotada. Com base nos tópicos introdutórios para a realização das análises, é possível visualizar 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 dessas ações para a efetivação de um padrão sustentável de consumo, tendo em vista que a empresa incorporou, como pilar estratégico, a atuação nessa área.

A partir do modelo teórico de Michaelis (2003), em perspectiva macro, e da operacionalização proposta por Silva (2011), pode-se proceder à verificação prática da efetividade do discurso apresentado pela empresa estará sendo efetivo no que se refere quanto à “necessidade de mudança nos padrões de produção e consumo, bem como no uso dos recursos naturais para a existência no um mundo futuro” (WALMART BRASIL, 2010b; 2011). 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 desenvolvimento sustentável considerada como plano de fundo da pesquisa.

DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PRÁTICAS E TECNOLOGIAS

Com relação ao papel que as empresas devem assumir em relação ao CS, Michaelis (2003) identifica que a primeira dimensão a ser estudada está relacionada a uma mudança de comportamento quanto à utilização de novas práticas empresariais e tecnológicas. Para tanto, Silva (2011) definiu que ela poderia ser operacionalizada por meio de duas categorias teóricas. 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 (WAL-

MART BRASIL, 2011). Esse pensamento facilita a identificação dos aspectos relacionados ao primeiro ponto estudado.

Para a empresa, 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). Percebe-se que o conceito utilizado quanto a essa variável está, de certo modo, alinhado com aspectos teóricos, porém, ao inserir o social inerente ao desenvolvimento sustentável em seu entendimento, percebe-se que pode haver prejuízo ao alcance efetivo da eco-eficiência por parte da empresa. Desse modo, considerando esse como seu entendimento no momento de pesquisa, bem como na discussão realizada, buscou-se considerar esse fato.

De outro lado, com relação às práticas próprias de consumo, foram identificadas, ao longo da pesquisa, que o Walmart Brasil considera alguns desses critérios, aqui adequados a uma perspectiva teórica, como sendo práticas de eco-eficiência empresarial. Com isso, vale ressaltar que, para compreender como as práticas responsáveis da empresa se adequaram às características do modelo articulado. Diante dessas considerações iniciais, podem-se verificar, no Quadro 2, os principais achados da pesquisa quanto à presente dimensão, indicando-se a situação contributiva de cada categoria e qual constatação melhor representa a definição utilizada nesse sentido.

Como se pode observar, na cidade do Recife (PE), no que se refere a essa dimensão, as categorias apresentam-se deficientes e precisam de um melhor direcionamento estratégico por parte da empresa. Esse aspecto pode estar relacionado, principalmente, com a falta de lojas ecos-eficientes na cidade, o que faz grande diferença na análise. Como compensação a essa falta, a empresa deve buscar uma mudança gradativa, e isso está alinhado 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. Todavia, deve haver certo empenho empresarial para que isso se torne possível.

Desse modo, sabe-se que, à medida que as mudanças vão sendo planejadas, e que as ações realizadas nesse aspecto vão se apresen-

Quadro 2: Quadro-resumo dos resultados da dimensão desenvolvimento de novas práticas e tecnologias

Categoria Teórica	Crítérios	Situação contributiva	Constatações de pesquisa
Eco-eficiência	Reciclagem	Desfavorável	Não se identificou, efetivamente, o reaproveitamento de materiais em nenhum momento ao longo das entrevistas, dos documentos ou da observação. Foi identificado apenas o estímulo para que os seus consumidores ampliem suas práticas de reciclagem, na medida em que são oferecidos espaços para depósito de resíduos recicláveis.
	Reutilização	Desfavorável	Um aspecto que pôde ser observado refere-se à disponibilização, para os consumidores, de caixas de papelão para o transporte de suas mercadorias, de modo que eles não utilizem mais sacolas plásticas, que geram tanto impacto ao meio ambiente (WALMART BRASIL, 2011), o que não necessariamente enquadra-se dentro da discussão aqui realizada.
	Estrutura física da loja	Desfavorável	Nenhuma das lojas do Hiper Bompreço apresenta qualquer critério de loja eco-eficiente, já que são lojas preexistentes, resultantes do processo de aquisição da marca Bompreço. Os entrevistados indicam que apenas lojas novas ou reformas levam à inserção desses critérios e que não há previsão para o Recife.
	Certificação	Desfavorável	A única certificação identificada é própria, quando a empresa, na busca por apresentar a qualidade inerente aos produtos, criou o selo Clube dos Produtores, que recebem sinalização especial nas lojas (WALMART BRASIL, 2009). Mesmo assim, não foram verificados na observação. Segundo a entrevistada, é apenas ilustrativo, mas está surgindo algo mais conciso.
Práticas próprias de consumo	Água	Em desenvolvimento	Existe um plano de gestão de água na empresa, mas em Recife, como não existem lojas eco-eficientes, apenas ações pontuais são executadas na busca pela redução do desperdício, como a instalação de bacias sanitárias com descargas de duplo acionamento, que pôde ser verificado. Mas que, segundo a entrevistada, gradativamente vão ser incorporadas.
	Energia	Em desenvolvimento	Existe um plano de redução do impacto de energia, com adoção de novas práticas no salão de vendas. Segundo a entrevistada: "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 está bom e está atendendo, dificilmente vai se trocar por outro LED ou com sensor". O que se percebe no Recife é uma tentativa de mudança gradativa, mas nada concreto.
	Gestão de resíduos	Em desenvolvimento	Identificou-se que a gestão de resíduos tem focado, entre outros aspectos, "o processo de planejamento desde a construção e a inauguração até a operação da loja" (WALMART BRASIL, 2009, p.71). Todavia, por não surgirem novas lojas eco-eficientes na cidade, essa consideração não foi identificada. Essa variável está alinhada diretamente com reciclagem e reutilização, e sugere preocupação com o descarte correto dos resíduos.
	Transportes	Desfavorável	Por um intermediário do canal de distribuição, sua contribuição para esse critério analisado foi observado de forma indireta. Em contexto nacional, busca-se estimular discussões a partir do Fórum Walmart Brasil de Sustentabilidade em Transportes (WALMART BRASIL, 2010c), mas em Recife nenhuma ação é realizada.

tando, cada vez mais, estas se tornam efetivas. Percebe-se, desse modo, que, de acordo com aspectos analisados a partir da articulação realizada, a empresa, nessa dimensão, está aquém do necessário para contribuir com a mudança nos padrões de consumo do setor. Portanto, considera-se que a empresa deve começar a aplicar mais iniciativas de eco-eficiência e reestruturar suas práticas próprias de consumo, de maneira tal que se torne efetivo e perceptível o desenvolvimento de novas práticas e tecnologias na localidade estudada, modificando seu comportamento no mercado. Além dessa discussão, outras duas dimensões devem ser analisadas para que as conclusões sobre a contribuição, ou não, da empresa possam ser visualizadas.

MUDANÇAS 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 antes analisadas, permitem identificar a contribuição para o CS (SILVA, 2011). Segundo a empresa, ela tem consciência de seu papel de impulsionar uma mudança que vise à preservação dos recursos naturais e a qualidade de vida (WALMART BRASIL, 2010b, p. 9), porém essa afirmação necessita de melhor verificação, buscada a partir das análises a seguir.

Para se falar de incentivos econômicos, percebe-se que não há como distinguir aspectos específicos de cada marca pertencente à empresa; não em toda a sua abrangência. Com isso, praticamente todas as considerações realizadas nessa dimensão consideram aspectos amplos da empresa, buscando-se, ao máximo, aproximar a análise da marca estudada. Vale salientar que, ao trabalhar com os *stakeholders* governo e fornecedores, não serão analisados como cada um desses atores atuam em sua singularidade, mas como a empresa continuamente interage com eles dentro da ideia de mudança nos incentivos. Como forma de melhor caracterizar essa dimensão, buscou-se identificar como ocorre a interação entre eles.

Segundo discurso da empresa, ela busca manter “um diálogo ativo e ações em parceria com poder público e organizações não governamentais” (WALMART BRASIL, 2009). Essa ideia remete a uma interação direta, o que justifica a análise da variável na rede da atuação da empresa. No que se refere aos fornecedores, duas perspectivas poderiam ser verificadas a partir de parcerias ou da imposição de mudanças em seus comportamentos, o que depende da maneira como o Walmart Brasil apresenta-se no mercado. Identificou-se com a pesquisa que a primeira caracteriza melhor a relação, já 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”, no qual ela conseguiu realizar uma parceria com dez grandes empresas, de modo que alguns produtos começaram a ser visualizados sob uma nova perspectiva. Sua participação gerou o desenvolvimento de diferentes produtos que estão alinhados com uma nova perspectiva empresarial, contribuindo positivamente para a mudança nos padrões de consumo dos consumidores finais. Dentro dessa visão e considerando a amplitude dessas ações da empresa, apresentam-se no Quadro 3 os principais aspectos relacionados com a dimensão analisada.

A partir dessas informações, 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 (PE), considera-se que todas essas variáveis são observadas. Isso se torna claro no critério “negociação” no qual a empresa está envolvida com o governo, no que se refere mais a realização de definições estratégicas. Considerando essas ressalvas, entende-se que a dimensão mudança

Quadro 3: Quadro-resumo dos resultados da dimensão incentivos econômicos

Categoria Teórica	Critérios	Situação contributiva	Constatações de pesquisa
Incentivos do governo	Comportamento reativo	Em desenvolvimento	Um dos aspectos que indicam um 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). Todavia, com relação a outros aspectos, como a destinação de caixas exclusivos para clientes com sacolas retornáveis, mostra-se reativo (Lei nº 17.773/2011–PE), ao se considerar que em São Paulo isso já ocorre.
	Negociação	Em desenvolvimento	De acordo com a empresa, as negociações envolvem a conversação direta com o governo, ou a interação com associações representantes, de maneira tal que se busque a construção de novas relações. Para o diretor nacional, o Walmart tem parceria com o Ministério do Meio Ambiente, para fazer pesquisas e entender o 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”.
Elos na cadeia de suprimentos	Disseminação de práticas responsáveis	Favorável	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 em suas relações comerciais, já que ela possui uma política de ética na cadeia de suprimentos, aplicada a todos os fornecedores.
	Capacidade de influência	Favorável	Segundo discurso da empresa: “os compromissos 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).
Edição de escolha	Processo decisório responsável	Em desenvolvimento	A 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 elas representam produtos que se preocupam com o impacto ao meio ambiente.
	Análise da procedência do produto a ser vendido	Em desenvolvimento	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 a forma de atuação diferenciada estão intimamente ligadas à categoria elos da cadeia de suprimentos, tendo em vista os acordos entre empresa e fornecedores que foram definidos.

nos incentivos econômicos está sendo trabalhada nas interações da empresa, o que facilita o estímulo ao consumo sustentável. Todavia, para identificar a contribuição completamente, necessita-se analisar a mudança cultural na rede de influências.

MUDANÇA CULTURAL NA REDE DE INFLUÊNCIAS

A última dimensão do modelo de Michaelis (2003) – mudança cultural na rede de influências – discute o modo como a empresa está articulada internamente e como ela interage com seu público externo, de modo a visualizar se os aspectos culturais relativos às interações necessárias e desenvolvidas contribuem, ou não, ao CS (BUENSTORF; CORDES, 2008; MUSTER, 2010). Para tanto, de acordo com Silva (2011), faz-se necessário analisar as categorias teóricas: cidadania corporativa, marketing responsável e diálogo com *stakeholders*, que revelam como a empresa está atuando nessa rede de interações. Com isso, necessita-se compreender como esses aspectos são desenvolvidos.

Como a empresa deve estar interagindo com outros atores, a construção de uma cultura interna concisa e voltada para aspectos responsáveis é essencial na construção de uma nova forma de atuação empresarial. Para cada dimensão, foram utilizados métodos de verificação diferenciados, dentre os quais se salienta o procedimento de coleta da dimensão cidadania corporativa, que foi realizado a partir de uma pesquisa por meio de questionários com uma amostragem de colaboradores para essa identificação. Isso foi possível a partir da adaptação do questionário de Maignan e Ferrell (2000), que utiliza as dimensões definidas por Carroll (1998), a saber: econômica, ética, legal e discricionária.

Para alinhar a análise com a perspectiva definida no Walmart Brasil, entende-se que “a empresa busca refletir a sociedade na 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 foi possível compreender a efetiva existência de uma boa cidadania (com média acima de 4,0 de acordo com Silva [2011]), o que pode

sugerir que os respondentes possuem o sentimento de cidadãos e que integram a empresa, esse fato favorece o desenvolvimento das atividades empresariais.

Em outro sentido, a categoria marketing responsável é como a chave na disseminação das práticas desenvolvidas pela empresa, tanto para com seus consumidores como para com todos os atores que se relacionam com ela, de maneira tal que contribuem para a efetivação do consumo sustentável. Todavia, no que se refere ao Hiper Bompreço do Recife, essa categoria não pôde ser observada em sua plenitude, mas está em desenvolvimento, necessitando de uma reestruturação no modo como é apresentada à sociedade. Já a categoria “diálogo com os *stakeholders*” apresenta a maior contribuição, quando se consideram os critérios analisados (Quadro 4). Tal fato está relacionado com o estímulo à mudança nos aspectos culturais da rede para que possa contribuir com uma modificação nos atuais padrões de consumo local, já que interage continuamente com um conjunto de atores.

Com isso, buscando entender de forma ampla e completa como se apresentam as possíveis contribuições do Walmart Brasil, pela marca Hiper Bompreço, para a efetivação do CS no varejo de supermercados, de acordo com todos os critérios analisados, percebe-se que em oito deles 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 à atuação positiva do Hiper Bompreço em Recife (PE), o que deve ser observado para que, caso seja interesse, 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.

Diante de todas as considerações realizadas, entende-se que há, na empresa, mesmo com as muitas desconfianças sociais sobre sua conduta, um direcionamento estratégico, 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 foco no Hiper Bompreço, encontra-se envolvido com sua rede

Quadro 4: Quadro-resumo dos resultados da dimensão mudança cultural na rede de influências

Categoria Teórica	Critérios	Situação contributiva	Constatações de pesquisa
Cidadania corporativa	Boa cidadania corporativa	Favorável	Com a aplicação do modelo de Carroll (1998) com os colaboradores, identificou-se que as médias totais apresentam-se acima de 4,0, com uma média geral para todas as dimensões de 4,18. Isso indica um direcionamento empresarial para uma total cidadania corporativa, podendo estar relacionado com a ideia de que “a empresa busca refletir a sociedade na 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).
	Disseminação do consumo consciente junto aos funcionários	Favorável	Identificou-se uma série de ações para tornar claro o conceito de sustentabilidade e disseminar formas de aplicá-lo na prática, dentro e fora de seu ambiente. Esse processo envolve o treinamento sobre as temáticas, buscando estimular a consciência e o comportamento de indivíduos-cidadãos éticos preocupados com os impactos de suas ações, profissional ou pessoalmente.
Marketing responsável	Composto de marketing responsável	Em desenvolvimento	Esse fato inclui a adoção de estratégias relacionadas a formatos de loja, <i>merchandising</i> e precificação (WALMART BRASIL, 2011). Todavia, deve-se compreender que no Hiper Bompreço do Recife essa iniciativa não se mostra efetiva, já que, durante a observação do pesquisador, poucas dessas iniciativas foram identificadas.
	Relatório social	Favorável	Percebe-se 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.
Diálogo com stakeholders	Relação com a mídia	Favorável	Parcerias são necessárias de diferentes formas ao longo das ações. Isso pode ser visualizado na fala da gerente de comunicação: "Se há 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..."
	Relação com a comunidade	Favorável	Ocorre a partir do Instituto Walmart montado para criar uma mudança duradoura e efetiva. Para a coordenadora do Instituto, o programa "Bombando Cidadania", no Recife, surtiu tanto efeito na área de desenvolvimento social e humano que está sendo disseminado para outros estados, como o Pará. Além de outras ações como a "Escola Social do Varejo" que capacita jovens (WALMART BRASIL, 2011).
	Relação com instituições não governamentais	Favorável	Diante dessas informações, percebe-se que há um relacionamento com ONGs de maneira tal que fica facilitada a disseminação de práticas e pensamentos sobre uma perspectiva responsável para com diferentes atores. As parcerias são criadas com o Instituto Ethos, o Instituto Akatu, a cooperativa de catadores Pró-Recife, dentre outras.

de influências de maneira tal que as contribuições positivas que ele assume no mercado perpassam um processo de interação social e novo posicionamento de mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Ressalta-se que a visão utilizada emerge no sentido de encontrar alternativas para uma melhor contribuição da empresa em meio à dinâmica econômica e social à qual está submetida, salientando-se que a perspectiva efetiva utilizada é de novo paradigma de desenvolvimento para uma efetiva visualização dessa discussão. Desse modo, identifica-se o alcance da proposta de pesquisa, já que, ao longo da discussão, conseguiu-se analisar e apresentar a contribuição que a empresa estudada possui para a temática e verificar a aplicabilidade das variáveis articuladas no desenvolvimento do trabalho. Além disso, deve-se ressaltar que a contribuição maior da pesquisa está na apresentação teórica que foi desenvolvida.

Com essa visão, percebeu-se, ao realizar as análises, que nem todas as variáveis puderam ser identificadas em sua plenitude na empresa estudada, porém, 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 que sua realização é positiva. Desse modo, entende-se que dentre todos os aspectos analisados, a categoria referente à edição de escolha, mesmo assumindo um caráter em desenvolvimento, para uma contribuição efetiva da empresa, uma pesquisa mais aprofundada é necessária para o entendimento de como se dá o processo de decisão que é desenvolvido de acordo com sua responsabilidade.

Em uma 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 nas ações desenvolvidas, as empresas podem assumir 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 atuar melhor em seu setor econômico.

Entendem-se como limitações da pesquisa os poucos trabalhos existentes na literatura nacional e internacional com relação à perspectiva utilizada, principalmente no que se refere às práticas empresariais, já que os trabalhos envolvendo a temática visam aos consumidores. Além disso, o caso selecionado assume diferentes formatos e abrangência, o que dificultou realizar a separação efetiva entre as características da marca Hiper Bompreço e as demais. Portanto, diante de todas as indicações e evidências, assume-se como verdadeira a premissa dessa pesquisa, já que, com a incorporação de práticas responsáveis, as empresas, em meio às interações sociais em que estão inseridas, podem auxiliar o alcance do consumo sustentável, fato este que foi verificado e identificado nesse estudo.

REFERÊNCIAS

- 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, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- 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**, v. 67, n. 4, p. 646-57, 2008.
- CANEPA, C. **Cidades sustentáveis**: o município como lócus da sustentabilidade. São Paulo: RCS, 2007.
- CARROLL, A. B. The four faces to corporate citizenship. **Business and Society Review**, n. 100-101, p. 1-7, 1998.
- CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Agenda 21 Global**. 1992. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global>>. 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: Unesp, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOLADORI, G. **Por una sustentabilidad alternativa**. Uruguay: Colección Cabichui, 2005.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- GUNTHER, M. The green machine. **Fortune Magazine**, 2006. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/08/07/8382593/>. Acesso em: 23 Nov. 2011.
- JACKSON, T.; MICHAELIS, L. Changing consumption patterns. In: **Policies for sustainable consumption: A Report to the sustainable development commission**. University of Surrey, 2003.
- JACKSON, T. Negotiating sustainable consumption: a review of the consumption debate and its policy implications. **Energy & Environment**, v. 15, n. 6, p. 1027-51. 2004.
- _____. Sustainable consumption. In: ATKINSON, G.; DIETZ, S.; NEUMAYER, E. (Eds.). **Handbook of sustainable development**. London: Edward Elgar Publishing, 2007.
- KTE'PI, B. Sustainable development. Encyclopedia of business In: WANKEL, C. (Ed.), **Today's World**. Thousand Oaks: Sage, 2009.
- MÁLOVICS, G.; CSIGÉNÉ, N. N.; KRAUS, S. The role of corporate social responsibility in strong sustainability. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, p. 907-18, 2008.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Measuring corporate citizenship in two countries: The case of United States and France. **Journal of Business Ethics**, Springer Science, v. 23, p. 283-97, 2000.
- 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 (IDSM): metodologia para cálculo e análise do IDSM e a classificação dos níveis de sustentabilidade para espaços geográficos**. João Pessoa: Sebrae-PB, 2008.
- MICHAELIS, L. Sustainable consumption and production. In: DODDS, F.; MIDDLETON, T. **Earth Summit 2002: a new deal**. London: Earthscan, 2000.
- _____. The role of business in sustainable consumption. **Journal of Cleaner Production**, v. 11, n. 8, 2003.
- MONT, O.; PLEPYS, A. Sustainable consumption progress: should we be proud or alarmed? **Journal of Cleaner Production**, v. 16, p. 531-7, 2007.

MUSTER, V. Companies promoting sustainable consumption of employees. **Journal of Consumer Policy**, v. 34, n. 1, 2010.

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

PEATIE, K. Toward sustainable organizations for the 21st century. In: WANKEL, C. (Ed.). **Handbook of 21st Century Management: a reference handbook**. London: Sage, 2007.

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Rumo ao consumo sustentável na América Latina e Caribe. In: WORKSHOP SOBRE CONSUMO SUSTENTÁVEL NA AMÉRICA LATINA E CARIBE. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.pnuma.org/industria/documentos/consalacp.pdf>>. Acesso em: jul. 2010.

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

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

SCHUMACHER, E. F. **Lo pequeño es hermoso**. 3. ed. España: Tursen, 2001.

SILVA, M. E. **A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o consumo sustentável no varejo de supermercados: o caso Walmart Brasil**. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco.

_____. Consumo sustentável: a articulação de um constructo sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas - RECADM**, v. 11, n. 2, 2012.

SILVA, M. E.; GÓMEZ, C. R. P. O papel do governo e a prática do consumo sustentável: como esse *stakeholder* atua no setor elétrico? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM**, v. 10, n 2, p. 107-23, 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: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

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

TUKKER, A. et al. 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: FGV, 2005.

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

_____. **Relatório de sustentabilidade 2009 (Exercício 2008)**. 2009. Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/_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.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/relatorio-online/port/ra/index.htm>> Acesso em: jul. 2011.

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

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development. **Sustainable consumption: facts e trends – from a business perspective**. 2008. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/19Xwhv7X5V8cDIHbHC3G/WBCSD_Sustainable_Consumption_web.pdf>. Acesso em: maio 2011.

WCED – World Commission on Environment and Development. **Report our common future**. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: set. 2010.

Recebido em: 5.2.2012

Aprovado em: 26.5.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>