

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**A CONTRIBUIÇÃO DA CIDADANIA CORPORATIVA PARA O CONSUMO
SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO COM COLABORADORES DO WALMART BRASIL**

**THE CONTRIBUTION OF CORPORATE CITIZENSHIP FOR SUSTAINABLE
CONSUMPTION: A STUDY OF EMPLOYEES OF WAL-MART BRAZIL**

Minelle Enéas da Silva e Ana Paula Ferreira Alves

RESUMO

Considerando o alinhamento das práticas empresariais com a perspectiva sustentável, cada vez mais se deve evoluir na elaboração de estratégias efetivas nesse sentido. Com isso, ao iniciar as preocupações com o impacto existente de diversos atores em todos os âmbitos da sociedade, as empresas precisam desenvolver uma melhor articulação no sentido de envolvê-los para uma atuação diferenciada no mercado. Nesse sentido, o objetivo do artigo é identificar como a cidadania corporativa pode contribuir para o consumo sustentável no varejo de supermercados, sob a ótica dos colaboradores do Walmart Brasil. Para tanto, com abordagem quantitativa e sob a forma de um estudo de caso, a pesquisa identificou uma contribuição efetiva para as discussões ao relacionar os constructos, tendo em vista que identificou que, se utilizada de forma estratégica, a cidadania corporativa estimula diretamente a efetivação do consumo sustentável. Vale salientar que o caráter estratégico discutido no presente artigo não se trata de uma apresentação direta sobre esse conteúdo, mas a partir dos trabalhos de Carroll (1998) e de Maignan e Ferrell (2000) permeia a criação de relações na construção da presente proposta.

Palavras-chave: Cidadania Corporativa, Consumo Sustentável, Estratégia.

ABSTRACT

Considering the alignment of business practices with sustainable perspective, the creation of effective strategies for these issues should increasingly evolve. Thus, when we start to concern with the current impacts of different actors in society as a whole, the firm needs to create a better linkage in order to engage them for a differentiated performance in the market. Thereby, this paper aims to identify how the corporate citizenship can contribute to sustainable consumption in the retail of supermarkets, from the perspective of employees of Wal-Mart Brazil. Thus, with a quantitative approach and in the form of case study, this research identified an effective contribution for the discussions once it relates these theoretical constructs. We identified that as a strategic view, the corporate citizenship directly stimulate the sustainable consumption. It is noteworthy that the strategic character analyzed in this paper is not directly discussed, but from Carroll (1998) and Maignan and Ferrell (2000) perspectives involve the creation of relationships in the construction of this proposal.

Keywords: Corporate Citizenship, Sustainable Consumption, Strategy.

1. Introdução

Diante das transformações que são observadas na sociedade, cada vez mais o debate sobre um desenvolvimento sustentável se torna necessário. Essa discussão permeia a ideia de uma preocupação a longo prazo, capaz de manter atividades e disponibilidades de recursos, considerando questões ambientais, econômicas e sociais (KTE'PI, 2009). Para possibilitar a incorporação dos desafios inerentes a essa forma de desenvolvimento, o principal aspecto a ser observado é o da gestão, tendo em vista que os atuais padrões de produção e consumo não são sustentáveis e, nesse sentido, necessitam de uma melhor orientação. Empresas, governos e organizações não-governamentais (ONGs) terão que trabalhar em parceria para que uma mudança efetiva seja realizada (PEATTIE, 2007).

Nessa perspectiva, mais especificamente no que tange ao consumo, uma nova visão social vem surgindo em relação à temática, a partir da compreensão de que o contexto ao qual a sociedade se encontra inserida deve ser reestruturado em virtude das práticas de consumo adotadas. Com isso, emerge o conceito de consumo sustentável, definido como um conjunto de interações sociais no qual diferentes atores devem atuar ativamente para efetivação de um paradigma emergente de desenvolvimento (JACKSON, 2007; MICHAELIS, 2003; SILVA, 2011).

Dentre outros autores, as empresas conseguem contribuir para o alcance do consumo sustentável por meio da mudança em seu comportamento organizacional e da contínua interação com diferentes *stakeholders* – o que justifica a realização da presente pesquisa. Assim, as empresas precisam atuar em diversas áreas interna e externamente, no sentido de facilitar uma modificação e um redirecionamento para esse padrão de consumo sustentável (MICHAELIS, 2003). Silva (2011) articulou um conjunto de variáveis que representam essa visão de mudança empresarial, dentre as quais, a cidadania corporativa, selecionada como foco de pesquisa para este trabalho, por possuir uma intenção contributiva para a perspectiva utilizada. Entende-se por cidadania corporativa o processo de reestruturação do pensamento e das práticas empresariais para um contexto mais coletivo, preocupado com questões que envolvem diferentes *stakeholders*, desde aqueles internos como externos à empresa. Os esforços empreendidos pelas organizações para exibir de maneira proativa a cidadania corporativa geram um senso de orgulho e afiliação por parte dos empregados, portanto, assumir essa prática facilita o alcance de novas formas de atuação (PINTO; LARA, 2004). Logo, foram selecionados colaboradores, tendo em vista que esses representam mais diretamente os principais aspectos empresariais que devem ser observados.

As empresas que começam a trabalhar com a ideia de cidadania corporativa em suas atividades têm a possibilidade de assumir uma posição de sucesso, se tornando bem-sucedida dentro de suas áreas de atuação, à medida que transforma essa proposta em uma ação estratégica (MCINTOSH *et al.*, 2001). Diante das considerações, entendendo que, a partir da prática da cidadania corporativa, uma empresa consegue contribuir para modificações no mercado, tem-se como objetivo desse estudo identificar como a cidadania corporativa pode contribuir para o consumo sustentável. Para tanto, optou-se por estudar o varejo de supermercados, a partir dos trabalhos de Carroll (1998) e de Maignan e Ferrell (2000), sob a ótica dos colaboradores da empresa Walmart Brasil, sendo selecionado como foco para a pesquisa, pelo destaque econômico que possui no Nordeste, a marca Hiper Bompreço, na cidade de Recife, no estado de Pernambuco.

O artigo está dividido em cinco partes distintas. Além dessa introdutória, são apresentados, em um segundo momento, os aspectos teóricos norteadores da pesquisa. A seguir, visualizam-se os procedimentos metodológicos utilizados. No quarto momento, observa-se a apresentação e análise dos resultados, com uma caracterização da empresa, bem

como a apresentação da contribuição existente da empresa para o contexto de pesquisa. Por fim, são descritas as considerações finais.

2. Discussão Teórica

Em meio às discussões para a efetivação do desenvolvimento sustentável, identifica-se como fundamental um conjunto de interações entre diferentes atores na sociedade. Nesse sentido, percebe-se que as empresas assumem um papel de destaque no mercado, pela sua capacidade e poder de influência, o que demonstra a necessidade de ampliação dos debates em torno desse ator, identificando as ações que podem ser praticadas. Assim, ao incorporar objetivos, valores, cultura e práticas direcionadas à questão da sustentabilidade (PEATTIE, 2007), uma empresa está direcionada para esse padrão emergente de desenvolvimento, tornando-se possível identificar aspectos relacionados ao padrão de consumo sustentável. Com isso, é preciso que ocorra uma construção de relações que demonstrem uma melhor interação das empresas para com uma nova perspectiva.

2.1. Consumo Sustentável

O contexto mercadológico, que a sociedade está inserida, continuamente vem impondo um pensamento utilitário e individualista sobre os consumidores, o que intensifica a efetivação de um movimento de consumo exacerbado e manipulado à prática inconsequente de possuir os produtos e serviços – o consumismo – resultante das influências de atores externos (ASSADOURIAN, 2010; GIACOMINI FILHO, 2008). Sabe-se que é impossível separar o viver do consumir, uma vez que o ato de consumir acompanha os seres humanos em todos os momentos de sua existência, direta ou indiretamente (SILVA, 2012). De acordo com essas considerações, verifica-se a necessidade de mudança no paradigma de consumo, para uma continuidade de sua prática em escala mundial, passando do “possuir” para o “usufruir” (NASCIMENTO, 2012). 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. Para que uma perspectiva de consumo sustentável possa ser observada, deve-se ficar claro que um conjunto de interações sociais se faz necessário.

O consumo sustentável (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 (PORTILHO, 2005). O mesmo pode ser alcançado pelo compartilhamento de responsabilidades, em meio a uma nova atuação nas esferas econômicas, sociais e políticas, representadas genericamente pelo governo, 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). Para que o CS possa ser praticado, é preciso 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 (JACKSON, 2007). De forma direta, Jackson (2004) indica que a prática sustentável do consumo envolve não apenas consumir menos, mas diferente e eficientemente.

Na literatura acadêmica sobre o CS, muitas confusões podem ser constantemente observadas quanto ao entendimento efetivo do que vem a ser esse padrão de consumo. Isso ocorre com a equiparação entre tipologias diversas de consumo, dentre as quais: o consumo verde, o consumo consciente e o consumo sustentável. Essas tipologias devem ser observadas em uma perspectiva hierárquica seguinte à respectiva sequência (SILVA, 2011). O consumo verde se refere a uma visão ambiental na escolha de produtos ou serviços. Capaz de englobar

as características pertinentes ao consumo verde, o consumo consciente envolve mudanças nas escolhas individuais, não apenas relacionadas com questões ambientais, mas abrangendo variáveis mais coletivas e responsáveis. Por sua vez, o consumo sustentável é mais complexo do que os conceitos anteriores e compreende maior quantidade maior estratégias preocupadas com questões mais amplas, coletivas (SILVA, 2012). Diante dessas considerações, assume-se que o consumo sustentável pode ser compreendido como o padrão de consumo resultante de um conjunto de interações sociais entre diferentes *stakeholders*, de modo que se torne facilitada a busca por um desenvolvimento sustentável (JACKSON, 2007; MICHAELIS, 2003; PNUMA, 2001).

Com isso, se torna necessário considerar como os diferentes atores atuam na sociedade, principalmente no que diz respeito aos tomadores de decisão, os quais englobam uma complexidade maior para tomar decisões e alcançar um maior impacto sobre sua rede de influências. A partir dessas considerações, assume-se, como foco para este estudo, a empresa. Existe um conjunto de indicadores que necessitam ser observados constantemente e de forma construtiva, para que possa haver uma mudança nas ações e interações desse ator com os demais da sociedade (SILVA, 2011). Dentre os vários indicadores apresentados por Silva (2011), considerando a necessidade de incorporação de uma prática responsável por parte das empresas, optou-se por estudar o conceito de cidadania corporativa mais profundamente, visando compreender como tal aspecto pode facilitar a efetivação de um consumo sustentável.

2.2. Cidadania Corporativa

As atividades desenvolvidas no âmbito organizacional devem estar relacionadas à ideia de construção de uma cultura interna, que almeja um envolvimento coletivo em direção a determinado objetivo. Com isso, essas atividades podem ser mais produtivas e trazer maior contribuição para as empresas. Tal fato pode ser corroborado quando a empresa decide adotar uma perspectiva mais responsável, na qual aspectos, que vão além de suas atribuições enquanto ator, passam a ser considerados, ao praticar a chamada responsabilidade social (CARROLL, 1979). Dessa maneira, se busca melhorar a performance e, conseqüentemente, o desempenho competitivo empresarial para agregar mais vantagens competitivas e obter maior destaque no mercado.

Existe um dissenso quanto ao conceito que melhor caracteriza os aspectos até então apresentados. Nesse sentido, o presente estudo considera que, para que uma cultura seja criada e a coletividade possa se direcionar a um mesmo objetivo, esses aspectos devem estar enraizados e disseminados por todo contexto empresarial – chegando, então, ao conceito de a cidadania corporativa. Na literatura, é possível observar uma sobreposição na definição do que é cidadania corporativa em relação ao conceito de performance social (CARROLL, 1991; DAVEPORT, 2004; PINTO; LARA, 2004). A performance social pode ser analisada e avaliada a partir do gerenciamento das relações existentes entre a corporação e os seus interessados (CLARKSON, 1995). A cidadania corporativa, por sua vez, apresenta-se como um conceito mais profundo ao indicar a necessidade de construção de um pensamento entre seus interessados para que ocorra a disseminação de um mesmo discurso empresarial, conciso, responsável e voltado a um objetivo coletivo (MIGNAN; FERRELL, 2000).

A cidadania assume um papel ativo de responsabilidades, envolvendo contrato social, responsabilidade coletiva, responsabilidade ativa e estado jurídico (JEURISSEN, 2004). Desse modo, pode ser compreendida como uma prática que tem extrema importância na sociedade e, se adequado ao contexto empresarial, direciona-se à nova perspectiva de atuação. Portanto, entende-se que a cidadania corporativa é um processo de disseminação de um pensamento e uma prática por meio de um conjunto de ações desenvolvidas pela empresa, na busca por um novo comportamento no mercado, ou seja, é a construção de uma nova filosofia

empresarial. Trabalha-se com a cidadania corporativa na medida em que o público interno transfere o caráter de cidadania externa para a realização das práticas cotidianas empresariais, transformando-se em um cidadão empresarial (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008). De forma complementar, 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 (MCINTOSH et al, 2001).

Segundo Carroll (1998), essa perspectiva pode ser visualizada 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. Ainda, o autor argumenta que, para que uma boa cidadania corporativa possa ser efetivamente introduzida em uma organização, deve-se levar em consideração a necessidade de um relacionamento íntimo entre tais dimensões (CARROLL, 1998). A Tabela 01 descreve as quatro dimensões básicas da cidadania corporativa.

Tabela 01: As quatro faces da cidadania corporativa

Dimensão	Definição
Econômica	Considerando que os retornos são condição <i>sine qua non</i> para a sobrevivência organizacional, para que haja uma cidadania corporativa, os mesmos devem ser verificados. Portanto, deve haver crescimento econômico.
Legal	Para que o cidadão (indivíduo) corporativo possa ser observado nas empresas, se espera que o mesmo mantenha obediência às leis, assim como a empresa o deve fazer. Cumprir a legislação contribui diretamente para a prática de uma boa cidadania corporativa.
Ética	Entendendo que a ética é um aspecto disseminado e discutido em vários âmbitos da sociedade, para que haja cidadania corporativa, compreende-se que o cidadão e a empresa devem estar mais interessados no que deve ser feito em relação ao que se está fazendo, considerando os valores e práticas empresariais.
Discricionária	Refere-se à responsabilidade empresarial que não seja imposta, que não esteja recomendado por lei e que não seja esperado pelo senso ético empresarial. Ou seja, para uma boa cidadania corporativa deve-se buscar melhora na vida dos outros e na sua ao mesmo tempo.

Fonte: Carroll (1998); Maignan; Ferrell (2000).

Apesar dessas considerações, dentro das discussões sobre cidadania corporativa, alguns autores indicam, com uma visão crítica, a existência de uma identificação limitada de tal prática, à medida que essa se assemelha aos aspectos discricionários desenvolvidos por uma empresa (MATTEN; CRANE, 2005; MATTEN, CRANE, CHAPPLE, 2003). Matten; Crane (2005) e Matten, Crane e Chapple (2003) apontam que assumir a ideia de empresa cidadã é uma falácia, tendo em vista que a necessidade empresarial não se assemelha a de um cidadão. Embora existam esses argumentos, compreende-se que essa prática cidadã é indispensável e estratégica para organizações que desejam se direcionar em um sentido mais sustentável.

De forma conclusiva, na visão de McIntosh et al (2001), a cidadania corporativa pode ser visualizada sob a perspectiva de um *continuum* – que sai de uma ação minimalista de atendimento das legislações e alcança uma visão estratégica, no qual a cidadania pode ser integrada à perspectiva de negócio. Dessa maneira, quando se considera a cidadania corporativa enquanto estratégia, afirma-se que as ações e práticas de responsabilidade da empresa estão sendo plenamente incorporadas e institucionalizadas às suas operações e atividades cotidianas. Nesse sentido, adota-se que, para que uma empresa possa estar adequada a uma nova forma de atuação (preocupada com a prática de uma responsabilidade social efetiva), a mesma precisa interagir continuamente com um conjunto de *stakeholders*.

Essa interação pode ocorrer com clientes, funcionários, comunidade na qual a empresa opera, promovendo um processo natural de mensuração que facilita a identificação da efetividade da prática no contexto empresarial (MAIGNAN; FERRELL, 2000). Para esse

estudo, selecionaram-se os colaboradores (funcionários, estagiários, prestadores de serviços) como aqueles que podem representar a cidadania corporativa da empresa estudada. Além disso, deve-se analisar o contexto de interações sociais que são visualizadas e com foco no alcance de um consumo sustentável, dentro dos argumentos apresentados anteriormente. Assim, para melhor compreensão da pesquisa, entende-se como necessário identificar como se relacionam esses constructos.

2.3 Relacionando cidadania corporativa com o consumo sustentável

Diante do que vem sendo apresentado e discutido até então com relação à área interna da organização, percebe-se que a introdução e a disseminação da responsabilidade empresarial (com relação às questões coletivas) permitem o desenvolvimento de uma cidadania corporativa (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008). No contexto do consumo sustentável, 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). De acordo com o modelo teórico de Michaelis (2003), para que essa prática sustentável de consumo seja alcançada, um dos aspectos que devem ser considerados envolve de fato essa mudança no contexto cultural.

Além dessas, outras mudanças complementares devem ser praticadas nas empresas, na medida em que as mesmas conseguem se adequar e se alinhar ao novo ambiente de atuação. Em virtude disso, onde se aborda aspectos relacionados à cidadania corporativa durante as discussões realizadas mais adiante, leia-se também a necessidade de efetivação de outras práticas e ações na busca por um consumo sustentável em certo setor. Esses aspectos estão relacionados com a ideia de indissociação entre produção, mercado e consumo, e devem ser analisados por diversas perspectivas (TUKKER et al, 2008).

Para se avaliar a cidadania corporativa sob a ótica desejada, leva-se em consideração o conceito básico de dimensões apresentados por Carroll (1998) e operacionalizado por Maignan e Ferrell (2000). O trabalho desses autores teve por objetivo validar um instrumento de análise capaz de apresentar as características básicas à construção de uma boa cidadania corporativa, sob a ótica de alguns *stakeholders*. No entanto, averigua-se que, de acordo com Maignan e Ferrell (2000, p.286), “a abordagem de observação dos colaboradores para essa mensuração deve ser considerada, a partir das demandas que os mesmos possuem e dos aspectos de cidadania corporativa que devem ser analisados, com isso ratifica-se novamente o estudo desse ator”.

Acredita-se que tomar os colaboradores como foco de estudo os colaboradores facilita a identificação de aspectos relacionados com o modelo de Michaelis (2003) sobre a prática das empresas para o consumo sustentável, buscando-se relacionar os aspectos inerentes ao conceito de cidadania corporativa e de mudança empresarial. De tal modo, a partir da incorporação desse pensamento responsável voltado para novas práticas no mercado, é possível que as organizações estejam contribuindo para o consumo sustentável (BUENSTFORT; CORDES, 2008). Para tanto, ao identificar o processo de operacionalização da pesquisa, por meio dos procedimentos metodológicos utilizados, torna-se ainda mais facilitada a compreensão da relação proposta.

3. Procedimentos Metodológicos

Com o objetivo de identificar como a cidadania corporativa pode contribuir para o consumo sustentável, sob a ótica do varejo de supermercados, o desenvolvimento da pesquisa foi efetivado por meio de uma abordagem quantitativa como subsídio para a compreensão do fenômeno a ser estudado (RICHARDSON et al., 2008). Para tanto, a pesquisa foi realizada

em duas etapas: uma inicial exploratória para o reconhecimento do contexto argumentativo-teórico e das características pertinentes ao setor e a empresa e, uma segunda, com a descrição de como foi observado o fenômeno no decorrer da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Entendendo que as empresas podem contribuir para o consumo sustentável em meio a interações desenvolvidas em determinado setor econômico, toma-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Sua escolha é justificada, 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 do objetivo (GOLDENBERG, 2009). Para tanto, selecionou-se a empresa Walmart Brasil, com foco na marca Hiper Bompreço, em um estabelecimento localizado na cidade de Recife, em Pernambuco. São utilizados como métodos de verificação: o levantamento bibliográfico e documental, a aplicação de questionários e a realização de entrevistas semiestruturadas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A construção do questionário para avaliação da cidadania corporativa 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 propostas pelo modelo de Carroll (1998). Como essa 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, mantendo a utilização de uma escala do tipo Likert de cinco pontos e realizando o processo de tradução inversa.

Para melhor verificação da aplicabilidade do questionário, inicialmente foi executada uma etapa de pré-teste com 10 (dez) colaboradores da empresa, de modo aleatória, para a identificação de possíveis inadequações no instrumento de coleta. Participaram do processo de coleta de dados: o Diretor Nacional de Comunicação e a Gerente Regional (NE) de Comunicação, os quais respondem diretamente sobre todas as práticas da empresa voltadas para as questões da sustentabilidade. Além disso, para identificar de forma mais direta os aspectos relacionados com cidadania corporativa, 51 (cinquenta e um) funcionários participaram da pesquisa, por meio de uma amostragem não-probabilística por acessibilidade.

Definiu-se como procedimento de análise dos dados a análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (2009), para as entrevistas realizadas, as informações contidas no *website* e nos documentos utilizados. No caso dos dados resultantes dos questionários, os mesmos foram tratados e analisados a partir do *software* SPSS 17.0. Salienta-se que as variáveis selecionadas foram analisadas a partir dos parâmetros de análises definidos por Silva (2011), 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 efetivar a validação dos resultados encontrados (CRESWELL, 2010).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Walmart Brasil e suas práticas responsáveis

Os negócios do Walmart começaram a ser realizados no estado do Arkansas, nos Estados Unidos, (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 do estado de São Paulo, em 1995. Sob um 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, considerada por muitos, questionável – a de uma empresa socioambientalmente responsável.

De acordo com 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 – vender por menos para as pessoas viverem melhor (WALMART BRASIL, 2010) – foram estímulos para o início das práticas responsáveis. A empresa percebe que, para uma melhor qualidade de vida dos seus consumidores, deve direcionar suas atividades para um desenvolvimento sustentável. De maneira institucionalizada, o Walmart começou a assumir, segundo o diretor entrevistado, três pilares estratégicos corporativos: Crescimento, Rentabilidade e Responsabilidade Socioambiental Empresarial – na perspectiva da sustentabilidade.

Esse novo comportamento organizacional só passou a ser introduzido a partir do momento em que um conjunto de interações no mercado começou a ser realizado. 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 (ONG) 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 Visualizando a cidadania corporativa no Hiper Bompreço

Representando o processo interno de mudança cultural às atividades desenvolvidas pela empresa com relação aos aspectos voltados para a questão socioambiental, a cidadania corporativa refere-se à perspectiva facilitadora para 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 questões responsáveis apresenta-se como essencial na constituição de uma nova forma de atuação empresarial. Para a compreensão dessa categoria, se faz necessário analisar as variáveis: Boa cidadania corporativa e Disseminação do consumo consciente junto aos funcionários, considerando a atuação dos colaboradores da empresa (SILVA, 2011).

Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa por meio de questionários com colaboradores para tal identificação, na qual participaram colaboradores com cargos de analista em diversas áreas, pessoal de frente de loja, integrantes da gerência e outras funções. Desse modo, a primeira variável a ser analisada – a boa cidadania corporativa – tem como parâmetro de análise que a prática de uma cidadania corporativa nas dimensões econômica, ética, legal e discricionária, como definido por Carroll (1998), fomenta uma prática empresarial mais responsável. Para alinhar a análise com a perspectiva no Walmart Brasil definida, salienta-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, é possível compreender a efetiva existência de uma boa cidadania, o que pode sugerir que os respondentes se sentem cidadãos dentro da empresa e acreditam que integram a mesma, favorecendo o desenvolvimento das atividades empresariais. Na Tabela 02, podem ser identificados 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 02: 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
Nos esforçamos 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

Como é possível observar, a maior porcentagem 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, tal fato podendo estar relacionado com a interação que o respondente tem com essa área na empresa. 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, uma vez que, para cada dimensão, são apresentadas as médias identificadas em cada um dos itens da variável. Como a média geral da dimensão econômica tem o valor de 4,04, verifica-se um direcionamento para uma boa cidadania corporativa.

No entanto, conforme um dos colaboradores, está acontecendo uma formatação pouco justa na busca pela redução dos custos operacionais, o que muitas vezes prejudica a visão sobre a efetiva atuação da empresa nesse sentido. Com isso, percebe-se que, por ser uma dimensão genérica e ampla, ressalvas podem ser observadas. A próxima dimensão a analisada é a legal. De acordo com a empresa, existe o compartilhamento da mesma cultura corporativa e a procura para garantir condições de trabalho dignas e oportunidades de crescimento a todos os profissionais (WALMART BRASIL, 2011). Baseando-se nessa afirmação, os dados a seguir corroboram com a perspectiva de disseminação do comportamento ético, visto que grande parte das respostas indica concordância plena com relação às afirmações apresentadas. Tais aspectos podem ser mais bem visualizados na Tabela 03.

Tabela 03: 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	4	3	7	15	22	51	3,94	1,240

promoção dos funcionários

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 válidas concordando plenamente e 4,41 de média em relação às demais respostas, evidenciando a contribuição clara dessa variável para a possibilidade de uma boa cidadania corporativa. Além desse item, na busca por essa contribuição efetiva, nota-se que todos os outros estão direcionados positivamente nesse sentido, com a incorporação da dimensão, ao se identificar 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 no item Políticas internas que evitam discriminação, por exemplo, o nível de dispersão foi 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 pode ser apresentada para muitos como plena, mas para outros são um entrave na empresa, o que pode afetar diretamente na identificação da cidadania corporativa. 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 04 apresenta a visão dos respondentes quanto a esse aspecto, sugerindo um direcionamento para a prática de uma boa cidadania corporativa.

Tabela 04: 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

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 a 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. Desse modo, o resultado 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), notando-se a possibilidade de cidadania.

Com tal visão, compreende-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 colabora para essa visão identificada no Hiper Bompreço. Entende-se que, para que se observe a existência de uma boa cidadania por completo, todas as categorias devem se direcionar nesse sentido. Dessa maneira, o entendimento da dimensão discricionária apresenta-se como fundamental para as definitivas conclusões sobre essa variável do modelo estudado, de forma tal que se possam estabelecer a contribuição da empresa para o consumo sustentável. Os resultados referentes à dimensão discricionária são expostos na Tabela 05.

Tabela 05: Dimensão Discricionária da Cidadania Corporativa

Variável	Dimensão Discricionária					Total	Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
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

Como se pode observar, 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 pelo item Programas internos para a redução do desperdício, o qual recebeu concordância plena de 34 dos colaboradores, indicando que a empresa está se preocupando em disseminar informações e praticar sua responsabilidade para com o meio ambiente. Esse fato pode ser observado no desenvolvimento de discussões sobre o processo de reutilização e de reciclagem de materiais realizados pela empresa, todavia que não é o foco da análise realizada.

Em contrapartida, a variável analisada que menos contribui para uma melhoria nas ações da cidadania, refere-se a grande imparcialidade na resposta sobre o auxílio à educação adicional por parte da organização estudada. De maneira evidente, foi identificado que existe um incômodo, uma resistência, em discutir essa temática, uma vez que as respostas não endossam o posicionamento da empresa. De acordo com o discurso empresarial, 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). Algumas hipóteses podem justificar as respostas: os funcionários não perceberam esse investimento, a empresa apresenta apenas dados e não fatos etc.

Diante das considerações até então realizadas sobre a variável educação adicional 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 mostra um direcionamento empresarial para uma total cidadania corporativa. Nesse sentido, verifica-se que essa variável contribui positivamente e diretamente para as práticas responsáveis do Walmart Brasil, permitindo 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.

Dessa maneira, a análise da variável disseminação do consumo consciente junto aos funcionários apresenta-se como imprescindível para as análises. Para tanto, a referida variável educação adicional 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, foram averiguadas, no Walmart Brasil, uma série de ações que 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. De acordo com o 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, procurando 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 a sociedade. Essa prática pode ocorrer na empresa, tendo em vista que a ideia central dessa sensibilização é oferecer ferramentas para que cada funcionário possa ser um agente de transformação e mudança (WALMART BRASIL, 2009).

Em uma das maneiras para operacionalizar tal ideia, 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 promove a incorporação por parte dos colaboradores, no que se refere a essa forma de atuação. Pode-se ilustrar o exemplo de um colaborador que, ao comprar a ideia de resíduos com o programa impacto zero, assume trabalhar com a preocupação de não impactar o meio ambiente e reestruturar sua maneira de atuação quanto aos resíduos gerados de tal modo que contribua positivamente com as ações da empresa. Isso é possível por meio do Projeto Pessoal para a Sustentabilidade (PPS) desenvolvido por cada um dos colaboradores ou, ainda, de outras ações destacadas pela gerente entrevistada:

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, constata-se que, na empresa, está acontecendo um processo de disseminação de informações, principalmente no que se refere à marca Hiper Bompreço. Realizando uma correlação estatística entre a realização de treinamentos e a mudança para um comportamento consciente dos funcionários, considerando a existência de uma significância [sig. (2-tailed)] menor do que 0,01, e uma correlação de Pearson de 0,616, percebe-se uma correlação direta entre as variáveis, indicando que, com o desenvolvimento de treinamentos sobre consumo consciente, a organização estimula uma mudança de comportamento e adéqua esses colaboradores a sua nova forma de atuação.

Nesse contexto, foi possível verificar que, à medida que uma mudança é institucionalizada e repassada para seus colaboradores, os mesmos possuem maior facilidade de incorporar e assumir uma nova visão, principalmente se a empresa se compromete a estabelecer a sustentabilidade como um de seus pilares estratégicos. 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 o consumo sustentável. 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 no Walmart Brasil, fomentam a realização das práticas empresariais responsáveis (MUSTER, 2010).

Com isso, compreende-se que a cidadania corporativa contribui para o consumo sustentável no varejo de supermercado, na medida em que uma mudança no contexto cultural (principalmente no organizacional) direciona as ações e práticas empresariais para aspectos socioambientais, no sentido de assumir um novo comportamento no mercado e estimular que o mesmo seja assumido por outros atores que estão atuando no setor. De tal modo, ratifica-se que, com a efetivação de uma boa cidadania corporativa, bem como com a disseminação de informações estimulando o consumo sustentável junto aos colaboradores, uma empresa consegue estar alinhada com uma nova perspectiva e colocar em prática o que muitas vezes fica apenas no discurso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Envolvidas com as mudanças que ocorrem no mercado, principalmente com relação à perspectiva emergente de desenvolvimento sustentável, as empresas cada vez mais necessitam praticar ações que estejam alinhadas a questões socioambientais e assumir um conjunto de interações sociais com diferentes *stakeholders*. Nessa perspectiva, com a possibilidade de contribuir para com o consumo sustentável, as organizações facilitam o surgimento de nova atuação mercadológica ao modificar seu comportamento no mercado. Dessa maneira, como discutido até então, na medida em que se busca praticar a cidadania corporativa, identificam-se mudanças pertinentes e implementadas.

Considerando que o objetivo da pesquisa foi identificar como a cidadania corporativa contribui para o consumo sustentável, pode-se verificar que essa possui relação direta, tendo em vista que a incorporação da boa cidadania corporativa e da disseminação do consumo consciente junto aos colaboradores – uma vez trabalhados numa perspectiva estratégica e voltados para a missão e os valores empresariais – assumem aspecto diferencial de mercado. Como a cidadania engloba uma complexidade na sua efetivação, na medida em que se consegue direcionar o público interno a um novo comportamento e uma nova visão, torna-se clara a facilitação e contribuição almejada.

Com isso, percebe-se a presente pesquisa como contributiva ao entender que a mesma estimula uma discussão emergente e necessária e trabalha com variáveis complementares

dentro de uma mesma perspectiva. Como limitações da pesquisa, destacam-se a quantidade de respondentes, o estudo de apenas uma marca da empresa. No entanto, nota-se um avanço positivo principalmente no contexto brasileiro. Assim sendo, percebe-se que, numa visão acadêmica, os estudos podem ser continuados. Além disso, há 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 de comportamento no mercado.

Referências

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. *Ranking Abras*. 2011. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/historico/>>. Acesso em 2011.
- 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.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BUENSTFORT, G.; CORDES, C. Can sustainable consumption be learned? A model of cultural evolution. *Ecological Economics*. p.646-657. 2008.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.
- _____. The Four Faces to Corporate Citizenship. *Business and Society Review*. (100) 1998.
- _____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991.
- CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. *Business & Society: Ethics and Stakeholders Management*. Mason – USA: Cengage Learning, 2008.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. v.20, n.1, p.92-117. 1995.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.
- CORTEZ, A. T. C.; ORTIGOZA, S. A. G. *Consumo Sustentável: conflitos entre necessidades e desperdício*. São Paulo: Editora UNESP, 2007.
- DAVENPORT, K. Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. *Business & Society*. v.39, n. 2, p.210-219, 2000.
- GIACOMINI FILHO, G. *Meio Ambiente & Consumismo*. São Paulo: Editora Senac, 2008.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- GUNTHER, M. The Green Machine. 2006. *Fortune Magazine*. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/08/07/8382593/>. Acesso em: 02 set. 2011.
- 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, G.; DIETZ, S.; NEUMAYER, E (editors). *Handbook of Sustainable Development*. Edward Elgar Publishing, 2007.
- KTE'PI, B. Sustainable Development. *Encyclopedia of Business In Today's World*. SAGE Publications. 2009.
- JEURISSEN, R. Institutional conditions of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*. (53), p.87-96. 2004.
- 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.

- 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.
- MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. International center for corporate social responsibility. 2003.
- MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*. (45), p. 109-120. 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*. 2000.
- _____. The role of business in sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, v.11, 2003.
- MUSTER, V. Companies promoting sustainable consumption of employees. *Journal of Consumer Policy*. Springer Science. 2010.
- NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Revista de Estudos Avançados*. V. 26, n.74. 2012.
- PEATTIE, K. Toward sustainable organizations for the 21st century. *21st Century Management: A Reference Handbook*. SAGE Publications. 2007.
- PINTO, M. R.; LARA, J. E. A cidadania como uma orientação de marketing: Um estudo no varejo. *Revista Administração de Empresas – RAE*. v.44, p. 49-60. 2004.
- 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/consilap.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2010.
- PORTILHO, M. F. F. *Sustentabilidade Ambiental, Consumo e Cidadania*. São Paulo: Cortez, 2005.
- 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.
- SILVA, M. E. Consumo Sustentável: A Articulação de um constructo sob a perspectiva do Desenvolvimento Sustentável. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM*, 2012.
- _____. A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o consumo sustentável no varejo de supermercados: O caso Walmart Brasil. 137p. *Dissertação* (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD). Universidade Federal de Pernambuco, Recife: 2011.
- 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.
- WALMART BRASIL. Institucional Walmart. 2010a. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/nomundo.aspx>>. Acesso em: 22 set. 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: 19 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: 16 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: 27 jul. 2011.

