

## A estratégia socioambiental do Walmart Brasil: Entendendo suas ações e as interações em sua rede de *stakeholders*

**Autoria:** Minelle Enéas da Silva, Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

Para se adaptar ao contexto competitivo e responder as expectativas e necessidades sociais por um posicionamento mais responsável diante do surgimento de uma forma alternativa de desenvolvimento mais sustentável e sustentado, as empresas buscam aliar suas estratégias corporativas voltadas ao crescimento econômico do negócio, às práticas socioambientais que surgem, direcionando as suas partes interessadas e/ou afetadas, denominadas *stakeholders*, para uma melhor atuação de suas atividades e gestão no ambiente de mercado. Na medida em que se trabalha com a utilização de uma estratégia socioambiental por parte das organizações, a mesma pode ser visualizada seguindo dois enfoques principais: em um primeiro momento com a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) a ser adotada com ênfase no diálogo e engajamento da sua rede de *stakeholders* em práticas socioambientais, e de forma paralela pela incorporação da ideia que essa nova responsabilidade assumida seja considerada como uma capacidade organizacional passiva de se tornar vantagem competitiva no mercado. São muitas as organizações que estão redirecionando atualmente suas práticas para questões socioambientais, dentre as quais se identifica o Walmart Brasil que ao longo dos últimos anos vêm apresentando um novo comportamento no mercado. Entendendo que para atuar com a prática da RSAE deve-se haver a interação com os envolvidos em sua cadeia de valor, o presente trabalho tem como objetivo analisar as relações na rede de *stakeholders* do Walmart Brasil direcionadas as suas estratégias socioambientais, com o intuito de identificar de fato se há um direcionamento da organização nesse sentido. Considerada como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e conduzida sob a forma de um estudo de caso, utilizou-se como instrumentos de coleta de dados para a presente pesquisa o levantamento documental, a aplicação de questionários e realização de entrevistas, para se obter a compreensão das relações entre a empresa estudada e seus *stakeholders* por meio das características apresentadas em suas práticas socioambientais. Os dados obtidos pela aplicação de questionários foram analisados pelo software UNICET 6.232 for Windows que originou a representação gráfica da rede social de *stakeholders* pelo software Netdraw 2.087, sobre os demais instrumentos utilizou-se análise de conteúdo para extração das informações necessárias. Com isso, verificou-se ao longo dos resultados que o Walmart Brasil, ao assumir dentre seus pilares estratégicos a busca por uma RSAE dentro do contexto de desenvolvimento sustentável, possui um processo de interação direta com uma grande quantidade de *stakeholders* dentre os quais: funcionários; clientes; fornecedores; governo municipal, estadual e federal; mídia (imprensa); Organizações Não Governamentais (ONGs); comunidade; e sindicatos e associações de classe. Por isso, consegue-se perceber que a organização de fato trabalha com a perspectiva de responsabilidade, com a qual consegue estar atuando positivamente no mercado e contribuindo para uma melhor forma de atuação de diferentes atores na sociedade.

## 1. Introdução

As evoluções ocorridas na dinâmica concorrencial, nos últimos anos, cada vez mais indicam a necessidade de uma nova forma de atuação por parte das organizações. Com as discussões sobre o desenvolvimento sustentável, tendo em vista as constantes transformações estruturais resultantes de ações impróprias por parte de toda a sociedade, discute-se a necessidade de uma maior responsabilidade por parte das empresas, que devem direcionar suas práticas organizacionais para esse novo contexto socioambiental emergente (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009). Considerando que a finalidade empresarial é gerar lucro e crescimento econômico, discute-se paralelamente à continuidade do desenvolvimento dessas atividades, um redirecionamento das estratégias organizacionais para questões socioambientais.

Nesse contexto, percebe-se que a gestão estratégica organizacional tem papel importante quanto a essa questão, já que de forma efetiva e muitas vezes pró-ativa deve estar sensível às nuances do mercado, com o intuito de identificar as oportunidades que facilitem o alcance de seus objetivos. Com isso tornam-se relevantes discussões que envolvam a questão da estratégia socioambiental empresarial, que visa à adequação das organizações para essa nova demanda da sociedade, diante de sua responsabilidade junto aos *stakeholders* (SETHI, 1975). Percebe-se que a prática estratégica, historicamente é desenvolvida no sentido de melhorar o direcionamento e forma de atuação organizacional em um dado mercado, na qual sua finalidade, alinhada a da organização, envolve efetivamente os aspectos econômicos.

O estabelecimento de uma estratégia organizacional merece uma análise minuciosa quanto à multiplicidade de possíveis alternativas a serem tomadas por cada organização, bem como o entendimento de que a ação organizacional está condicionada a uma gama de escolhas que envolvem não somente o estrategista, mas todos aqueles que fazem parte da organização ou ainda aqueles que estão envolvidos nesse contexto. Assim, quando se assume em seu processo de definição estratégica o direcionamento para as questões do desenvolvimento sustentável, a partir de uma Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) visualiza-se um novo perfil de organização emergindo no mercado. Dentre as várias organizações que estão com esse pensamento atual está o Walmart Brasil. Atuante no país desde 1995, a empresa trabalha em 16 estados com a ideia de multiformatos, ou seja, com muitas marcas e maneiras de atender as necessidades dos consumidores (WALMART BRASIL, 2010a).

Em seu discurso institucional, o Walmart Brasil indica o desenvolvimento de suas práticas por meio de estratégias de sustentabilidade, todavia para que as mesmas possam alinhadas com os aspectos teóricos existentes, já que a nomenclatura se diferencia da teoria, a presente pesquisa trabalha com a ideia de estratégias socioambientais, focando a perspectiva da gestão estratégica da responsabilidade socioambiental. Como se pode observar na literatura sobre a temática, uma organização que atua a todo o momento com as questões estratégicas nesse sentido socioambiental, está continuamente desenvolvendo diferentes formas de interações junto aos diversos *stakeholders* que são observados no mercado (SANTOS, 2010). Nesse contexto, toma-se como objetivo do presente trabalho analisar as relações na rede de *stakeholders* do Walmart Brasil direcionadas as suas estratégias socioambientais.

Para uma melhor compreensão do objetivo proposto o presente artigo está dividido em cinco partes distintas. Além dessa parte introdutória são apresentados num segundo momento os aspectos teóricos norteadores da pesquisa, com uma discussão sobre Responsabilidade Socioambiental Empresarial, a Teoria dos *Stakeholders* e a Gestão Estratégica da RSAE, apresentando as argumentações para o entendimento do fenômeno. A seguir visualizam-se os procedimentos metodológicos utilizados. No quarto momento, observa-se a apresentação e análise dos resultados, com uma caracterização sobre a empresa, a identificação da rede de *stakeholders*, bem como a apresentação das estratégias socioambientais desenvolvidas e sua relação de interação com os atores que estejam atuando na rede. Além disso, como forma de reflexão sobre esses resultados são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 2. Discussão Teórica

### 2.1 Responsabilidade Socioambiental Empresarial

No contexto do desenvolvimento sustentável, a responsabilidade das organizações envolve um conjunto de práticas que devem estar direcionadas para uma melhoria dos resultados junto a toda sociedade (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009). A Responsabilidade Socioambiental está relacionada à gestão de processos, à gestão dos *stakeholders*, e à preocupação ambiental por parte de uma organização, isso sendo possível pelo envolvimento das mesmas com aspectos sociais e ambientais na sociedade. No entanto, deve-se entender que a temática não se trata de uma atividade definida como discricionária ou filantrópica, mas aquela que surge nas interações do dia-a-dia, nas relações entre a sociedade e as organizações. Dessa maneira, busca-se alinhar os processos organizacionais com o conhecimento tácito e às habilidades dos indivíduos envolvidos (BLACK, 2006).

Nas últimas décadas, essa prática organizacional vem ganhando cada vez maior reconhecimento por parte dos diferentes atores da sociedade, que percebem esse movimento na visão de Schommer e Rocha (2007) não apenas como um modismo ou uma bolha criada artificialmente, mas uma prática inerente as atividades de muitas organizações. Evolutivamente percebe-se que os enfoques e perspectivas vêm mudando e ficando direcionados para uma melhor atuação da organização junto às questões do desenvolvimento sustentável. Assim, consegue-se visualizar uma evolução que vai tão somente de uma visão econômica até a perspectiva atual preocupada com questões socioambientais.

Os estudos relacionados à responsabilidade social começaram a ser inicialmente direcionados aos aspectos de papel social da empresa dentro de um contexto no qual o crescimento econômico ainda é entendido como referencial de desenvolvimento de uma dada realidade. Inicialmente, a responsabilidade de uma organização estava relacionada com o retorno financeiro gerado para seus acionistas (FRIEDMAN, 1970). Por algum tempo esse foi o pensamento dominante, ao passo que surgiam outras iniciativas para a definição do que efetivamente viria a ser responsabilidade social corporativa (RSC). Um novo contexto estava sendo delineado em relação ao reconhecimento das características referentes a esse constructo no sentido de entender o envolvimento da organização para com toda a sociedade.

Nesse momento, surge uma nova percepção por parte dos gestores em modificar o comportamento e a postura da organização com o intuito de contribuir com a sociedade (CARROLL, 1979; SETHI, 1975). Dessa forma, outra perspectiva entra em cena, na qual não apenas os acionistas devem ser considerados sob a responsabilidade da organização, mas também outros atores ou interessados, dentre os quais a sociedade. Nesse período, iniciou-se as discussões quanto aos *stakeholders*, que são os atores que influenciam ou são influenciados pelas ações da organização. Nesse contexto, Delmas e Toffel (2004) apresentam questões pertinentes a uma nova visão de responsabilidade, a qual começa a considerar os atores internos e externos, ou seja, os diversos *stakeholders* da organização.

Com isso, na visão de Pasa (2004) no atual cenário de (r) evolução social, percebe-se um conjunto de forças e pressões que exigem das empresas um realinhamento de suas estratégias. A partir da década de 1990, começaram a surgir novos estudos com o intuito de desenvolver uma compreensão clara sobre o que vem a ser essa nova responsabilidade. De forma mais ampla, começou-se a trabalhar com a ideia de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE). Nesse novo contexto, as organizações devem alinhar suas práticas ao paradigma de desenvolvimento, para que haja uma harmonia entre os pilares da sustentabilidade (ELKINGTON, 2001). Assim, o Instituto Ethos (2009, n.p.) indica que essa responsabilidade é “a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade”.

Com essa linha de pensamento, Elkington (2001) e Pasa (2004) indicam que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como um novo paradigma empresarial, no qual os negócios trazem para sua gestão as expectativas e pressões dos *stakeholders* nos processos organizacionais. Corroborando, Nascimento et al. (2008) ratificam o posicionamento dos autores em relação ao debate da necessidade de se considerar esses envolvidos na tomada de decisão empresarial. A responsabilidade social, assim, deve ser entendida como uma extensão na forma de gerenciamento que as organizações devem adotar a partir da ideia de atuação como negócio sustentável (KRUGLIANSKAS et al., 2009).

Nesse sentido, para ser responsável socialmente, na visão de Steiner e Steiner (2006) uma organização deve cumprir seus deveres nas áreas de ações de mercado, ações de mandato externo e ações voluntárias. A primeira prática está relacionada com práticas competitivas do mercado. As ações externas envolvem programas resultantes de regulações governamentais ou por acordo com os demais *stakeholders*. Enquanto que, as ações voluntárias indicam uma predisposição organizacional junto a práticas legais do ambiente de negócios, como diferenciais e intrínsecos a um novo perfil organizacional (STEINER e STEINER, 2006), isso porque existe um contínuo processo de interações entre os diferentes atores no mercado.

Diante deste contexto, para Black (2006) é necessário que essa concepção de responsabilidade seja idealizada e institucionalizada por toda a organização, na qual todos os funcionários, independente de nível hierárquico no qual se encontre, ou do nível de conhecimento que apresentem, reconheçam e compreendam a interdependência entre os vários departamentos, bem como suas responsabilidades para com desempenho da organização, e se comportem de forma ética, uns com os outros e em relação aos envolvidos externamente. Para isso, as organizações precisam trabalhar constantemente com aqueles atores envolvidos, os *stakeholders*.

## 2.2 Teoria dos *Stakeholders*

Dentro da perspectiva de evolução nas discussões sobre a responsabilidade que uma organização deve incorporar, a geração de retorno financeiro para os *stockholders* como única função empresarial, defendida por Friedman (1970), foi confrontada por uma visão mais sistêmica aliada a preocupações sociais, e obrigações éticas, morais e legais, defendidas por Carroll (1979; 1991). A empresa passa a dar ênfase ao seu ambiente (interno e externo) e as respostas às expectativas e necessidades dos diferentes segmentos da sociedade (HARRISON e FREEMAN, 1999; FREEMAN e PHILIPS, 2002; BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009). Nesse contexto, Machado Filho (2006) discute a interligação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a sociedade, tendo ela, algumas expectativas em relação ao comportamento e aos resultados das atividades empresariais.

Essas atividades empresariais procuram alinhar os aspectos econômicos à ampliação de suas responsabilidades socioambientais, por meio de sua preocupação com a segurança de seus produtos junto aos seus clientes e com o cumprimento da legislação ambiental específica perante o governo, respondendo a demanda de grupos interessados que estão imbricados em sua rede de relacionamentos (SANTOS, 2010). Além disso, Freeman e Philips (2002) e Savitz e Weber (2007) afirmam, ainda, a importância da criação de valor a partir da gestão de relacionamentos e cooperação entre as partes interessadas com a intenção de satisfazer suas necessidades e desejos, por meio de acordos voluntários entre si.

A partir dessas considerações surge a teoria dos *stakeholders* que enfatiza a dependência entre o sucesso organizacional e a forma de gestão estratégica das relações com seus principais grupos de partes interessadas e/ou afetadas, como clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, dentre outros (SANTOS e GÓMEZ, 2009). Em um primeiro momento, as relações entre *stakeholders* eram duais, empresa e ator (FREEMAN, 1984), com o crescimento do número de *stakeholders*, essas relações tornaram-se grupais e demonstraram

a natureza da dependência e influência entre as partes envolvidas (CLARKSON, 1995; MITCHELL et al., 1997; ROWLEY, 1997).

As partes interessadas pressionam e intervêm nas múltiplas dimensões e variáveis ambientais da empresa que precisa perceber sua visibilidade e influência em sua rede social (FROOMAN, 1999; ROWLEY e BERMAN, 2000; DELMAS e TOFFEL, 2004; SAVITZ e WEBER, 2007; SANTOS e GÓMEZ, 2009). Nesse sentido, com o intuito de direcionar a promoção de instrumentos de gestão às necessidades e interesses dos *stakeholders*, Clarkson (1995) classifica os grupos em: primários (ou prioritários) cuja participação contínua é fundamental a sobrevivência da organização e secundários que não estão envolvidos nas operações empresariais, não sendo essencial a sua sobrevivência nem causando danos significativos, no sentido de melhor envolver os mesmos no processo de tomada de decisão estratégica.

Corroborando a ideia de classificação, Savitz e Weber (2007) propõem um mapeamento a partir de categorias, na qual os *stakeholders* podem ser: internos a organização, de cadeia de valor, considerados externos com ligações diretas com a empresa; e externos sem ligações diretas com a organização. No mesmo sentido, Nascimento et al. (2008) dividem os *stakeholders* em: externos a empresa, com interesse real ou potencial que interferem na capacidade organizacional de alcançar seus objetivos; e *stakeholders* internos que fazem parte do ambiente interno da organização. Para Rowley (1997), em seu modelo de classificação de estruturas de influência, a identificação da relevância dos atores ocorre a partir de atributos como a densidade de rede e a centralidade posicional. Esse conjunto de classificações facilita o processo de definição estratégica de uma organização, na medida em que a organização leva em consideração os diversos atores que atuam no ambiente mercadológico.

### **2.3 Gestão Estratégica da Responsabilidade Socioambiental Empresarial**

Com a dinâmica e o envolvimento das organizações nas relações de mercado, torna-se cada vez mais necessário o redirecionamento das atividades até então desenvolvidas ao novo contexto empresarial, em se considerando as novidades e interações verificadas no ambiente de negócios. Para tanto, define-se estratégia como o norte organizacional frente aos demais integrantes do mesmo ramo de atividade, a mesma sendo entendida por Grant (1991) como a relação delineada entre os aspectos internos à organização (recursos e habilidades) e as oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo. Considerando o processo interacional entre organização e ambiente, e a responsabilidade socioambiental que ela assume como uma capacidade interna (BLACK, 2006), percebe-se como possível de realização o alinhamento estratégico dessa prática ao processo de tomada de decisão organizacional.

Dentro desse contexto, na visão de Porter (1991) a ideia de sucesso da firma relaciona-se com a forma de posicionamento que a mesma almeja no mercado, bem como com o envolvimento efetivo entre as circunstâncias e comportamentos da firma com o mercado. Para o autor, a melhor estratégia depende das capacidades e comportamentos dos concorrentes. Desse modo, o envolvimento organizacional com as variações do mercado, não necessariamente de forma direta, pode ser entendido como alternativa possível na busca por um melhor posicionamento estratégico por parte do estrategista, haja vista que em se conhecendo as modificações vindouras e atuando pró ativamente como precaução a essas mudanças, a organização consiga sobressair-se em relação aos seus concorrentes.

Considerando esse contexto estratégico e o surgimento do novo paradigma empresarial voltado para o desenvolvimento sustentável, percebe-se atualmente no mercado que muitas organizações estão trabalhando não mais com a perspectiva filantrópica que anteriormente na história era definida como responsabilidade social, mas com um alinhamento de aspectos sociais e ambientais em suas estratégias, procurando beneficiar seus públicos interno e externo, ou seja, o conjunto de *stakeholders* que são observados na sociedade. Com essa visão e considerando que há uma indissociabilidade entre as dimensões social e ambiental para o

desenvolvimento sustentável (CANEPA, 2007), considera-se como necessária a integração da RSAE ao seu processo de delineamento estratégico.

Ao entender que os *stakeholders* percebem o ambiente empresarial a partir de diferentes segmentos da sociedade com expectativas e interesses próprios, que devem ser identificados para adequar suas respostas (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009), as empresas passam a estar mais atentas na sua interação com a sociedade, fazendo com que mantenham diálogo e promovam o engajamento dos interessados em suas estratégias de gestão. Assim sendo, pode-se trabalhar com a perspectiva da gestão socioambiental estratégica compreendida por Nascimento et al. (2008) como a inserção do aspecto socioambiental ao longo de todo o processo gerencial (planejamento, organização, direção e controle) de uma organização, utilizando suas funções e as interações que ocorrem no ecossistema do mercado, visando atingir de forma sustentável seus objetivos e metas empresariais.

Os autores entendem que a gestão socioambiental deve ser sistêmica e direcionada à análise estratégica do seu macroambiente – tendo como variáveis as tendências: econômica, tecnológica, demográfica, sociocultural, político-legal e competitividade –, do seu microambiente com foco em seus *stakeholders*, e do ambiente interno e suas principais funções organizacionais, trabalhando com seus recursos e capacidades. Assim, a empresa pode utilizar práticas socioambientais para melhorar seu contexto competitivo, buscando a qualidade nos ambientes em que atua, bem como apoiando ações de RSAE como forma de contribuir com o desenvolvimento sustentável (PORTER e KRAMER, 2002). Ao utilizar essa perspectiva estratégica, as organizações podem direcionar suas competências essenciais para buscar um melhor desempenho tanto na visão econômica, como na socioambiental.

Percebe-se que para que as organizações consigam trabalhar sob a ótica da gestão socioambiental estratégica, na visão de Nascimento et al. (2008), é importante que haja uma integração da RSAE ao planejamento estratégico das organizações através de iniciativas relacionadas à prática de voluntariado, gestão ambiental, marketing verde, respeito aos empregados, fornecedores e clientes, indicando assim uma tendência em direção a cidadania corporativa nas mesmas. Considerada uma das estratégias organizacionais para o alcance de uma posição socialmente responsável, a cidadania corporativa pode ser definida segundo McIntosh et al. (2001) como o relacionamento entre a empresa e a sociedade, na medida em que essa interação sugira o meio interativo para a finalidade específica, contribuindo assim para a perspectiva socioambiental assumida pelas organizações.

A partir dessas considerações percebe-se que o estrategista pode trabalhar sobre a perspectiva de recursos e capacidades direcionadas para uma heterogeneidade nas práticas organizacionais em função da busca por uma vantagem competitiva no mercado (BARNEY, 1991), compactando a orientação estratégica e diferenciando, portanto, uma organização das outras. Com isso Sousa Filho (2008) corrobora com Husted e Allen (2001) ao afirmar que as organizações podem formular modelos de estratégia social (*social strategy*), dependendo de quatro elementos como a estrutura da indústria, os recursos internos da empresa, sua ideologia e valores organizacionais, e o relacionamento com *stakeholders*. Essas questões sociais podendo ser avaliadas, segundo Porter e Kramer (2006), apresentada na Figura 01.

A partir das três categorias, citadas por ordem crescente de importância em seu modelo observa-se que as questões sociais genéricas podem ser relevantes para a sociedade, no entanto não afetam significativamente as operações empresariais nem influenciam sua competitividade no longo prazo. Aquelas que são significativamente afetadas pelas atividades da empresa estão lotadas nos impactos sociais da cadeia de valor. E as questões relacionadas ao ambiente externo empresarial que afetam sua competitividade local, estão nas dimensões sociais do contexto competitivo (PORTER e KRAMER, 2006; SOUSA FILHO, 2008; KRUGLIANSKAS et al., 2009). Percebe-se que o modelo de Porter e Kramer (2006) traz as

possíveis atuações empresariais com base nessas questões sociais: a Responsabilidade Social Responsiva (RSR) e a Responsabilidade Social Estratégica (RSEE).

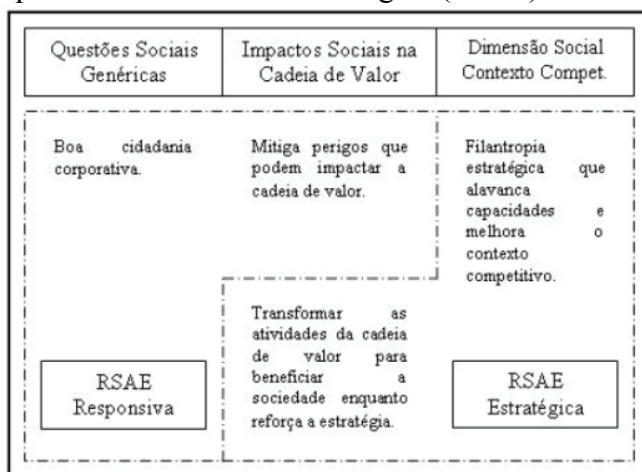


Figura 01: Envolvimento da empresa na sociedade: abordagem estratégica.

Fonte: PORTER e KRAMER (2006, p.9).

A primeira variável, a RSR, trata da conduta moderada por meio da adoção da boa cidadania empresarial e da mitigação de danos causados por atividades da cadeia de valor. A RSEE tem por objetivo transformar as atividades da cadeia de valor por meio do fortalecimento estratégico, trazendo benefícios para a comunidade e alavancando capacidades para melhorar o contexto competitivo empresarial (PORTER e KRAMER, 2006; SOUSA FILHO, 2008; KRUGLIANSKAS et al., 2009). Para que a gestão estratégica da RSAE seja institucionalizada na organização e operacionalizada nas suas atividades, como indica Black (2006) faz-se necessária o envolvimento do público interno, que para Kruglianskas et al. (2009) pode ocorrer a partir do compartilhando da visão socioambiental do negócio, a fim de que ocorra um fortalecimento na cultura empresarial da gestão da sustentabilidade.

Os autores atentam, ainda, para a conveniência da percepção dos empregados como agentes ativos no processo de internalização de novas atitudes e valores que mitiguem impactos socioambientais negativos, gerados por sua rotina de trabalho e de vida. Para isso, a gestão estratégica da RSAE deve ser transformada em um valor corporativo, e a empresa precisa socializar experiências, conhecimentos e atitudes socioambientais, criando mecanismos e instrumentos de gestão. Nessa perspectiva, entende-se que de forma clara pode-se trabalhar com uma ideia de RSAE alinhada e integrada a uma gestão estratégica, principalmente se a mesma for uma capacidade interna, na medida em que o envolvimento com os *stakeholders* necessário quando se trabalha com a temática, demonstra quanto mais incorporados os aspectos dessa responsabilidade, melhor a atuação da organização.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Com o objetivo de analisar as relações na rede de *stakeholders* do Walmart Brasil direcionadas para as suas estratégias socioambientais, a presente pesquisa assume uma abordagem qualitativa na medida em que o fenômeno estudado especifica e representa um processo de reflexão e análise de um contexto para uma compreensão detalhada do objeto de estudo (OLIVEIRA, 2005; RICHARDSON et al., 2008). Seguindo essa perspectiva de pesquisa, a mesma está caracterizada como exploratória e descritiva, por se entender a existência de uma complementaridade entre as etapas de pesquisa (GIL, 1991; MALHOTRA, 2006). Considerando que há uma mudança de comportamento do Walmart Brasil nos últimos anos torna-se possível entender como são as relações de *stakeholders* dentro de sua rede de interações, de modo que as etapas auxiliam para o atendimento do objetivo proposto.

Desse modo, diante das características apresentadas pela empresa selecionada, assume-se como método na presente pesquisa o estudo de caso, já que com as atividades dessa organização selecionadas envolvem a pesquisa num campo de reconhecimento e apresentação de características peculiares sobre a temática (YIN, 1993). Como instrumentos de coletas de dados selecionaram-se o levantamento documental, a aplicação de questionários e a realização de entrevistas. Na fase exploratória foram identificados os diferentes *stakeholders* que se relacionam dentro da rede de interações do Walmart Brasil. Para tanto, realizou-se a aplicação de questionários com 02 representantes da empresa, para que a rede possa ser desenhada. Na fase seguinte, a descritiva baseou-se principalmente nas entrevistas realizada com o Diretor nacional de Comunicação que responde pela área de sustentabilidade da empresa e a Gerente de Comunicação no nordeste e a utilização dos documentos. Essa etapa foi fundamental para a compreensão de como se articulam os *stakeholders*.

No que se refere à análise de dados dos demais dados, foi realizada uma análise de conteúdo, buscando explicitar o conteúdo das entrevistas, esta análise baseando-se na perspectiva categorial, por meio da análise temática, visando uma compreensão mais rápida e eficaz nos discursos diretos e simples (BARDIN, 2009), relacionando os pontos identificados na organização com o modelo de Porter e Kramer (2002). Para a análise da rede social de *stakeholders* do Walmart Brasil foi utilizado o software UNICET 6.232 for Windows, idealizado por Borgatti et al. (2002), o qual tem por base os tipos de centralidade usados por Rowley (1997) relacionados à: proximidade e intermediação; e densidade de rede. Sua visualização gráfica de rede foi elaborada pelo *software* NETDRAW 2.087 de autoria de Borgatti (2002). A partir desse conjunto de dados e informações, tornou-se possível formular as diferentes considerações para o atendimento do objetivo proposto.

#### **4. Apresentação e discussão dos resultados**

##### **4.1 Caracterização do Walmart Brasil**

No Brasil, as empresas atuantes no setor de supermercados estão distribuídas em todas as regiões do país, algumas organizadas em redes de empresas, outras com a sua individualidade, todavia atuando de forma direcionada para o atendimento das necessidades dos clientes e consumidores. Dentre as muitas empresas existentes no mercado destaca-se o Walmart Brasil que em detrimento das outras no mercado vem reestruturando sua maneira de atuar no setor. Segundo o Diretor de Comunicação da empresa, responsável pela área de sustentabilidade, a preocupação com o problema do aquecimento global e a busca pelo atendimento da missão organizacional que é vender por menos para as pessoas viverem melhor foram estímulos para o início das atividades socioambientais na empresa (WALMART BRASIL, 2010a), ao entender que para uma melhor qualidade de vida dos seus consumidores devem-se direcionar suas atividades para um desenvolvimento sustentável.

A proposta da empresa é ser loja de conveniência, com sortimento escolhido especialmente para a comunidade local (WALMART BRASIL, 2010a). Com unidades presentes em 16 (dezesseis) países, suas atividades começaram a serem desenvolvidas no Brasil a partir de 1995, com sua atuação distribuída por em 18 estados do país nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, além do Distrito Federal. Ocupava no ranking da Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS) em 2008 a terceira posição entre os maiores supermercados no país, com um faturamento de aproximadamente R\$ 19,7 bilhões de reais (ABRAS, 2010). Está composta por um conjunto de bandeiras com diferentes estratégias adaptadas a um grupo de consumidores específicos essas sendo classificadas em: Hipermercados (Walmart Brasil, Hiper Bompreço e BIG), Supermercados (Bompreço, Mercadorama e Nacional), Atacado (Maxxi Atacado), Loja de Vizinhança (Todo Dia) e Clube de Compra (SAM'S Clube).

De maneira institucionalizada, são consideradas como estratégias corporativas do Walmart Brasil, três pilares distintos: o Crescimento, a Rentabilidade e a Responsabilidade



Socioambiental Empresarial – no contexto da sustentabilidade – segundo o Diretor de Comunicação, nas quais existe um grande conjunto de *stakeholders* que atuam e são considerados responsáveis para que a organização consiga atingir os seus objetivos. Para questões desse estão serão analisados apenas aqueles *stakeholders* que estão envolvidos na rede de atores da empresa direcionados para a estratégia de Responsabilidade Socioambiental (RSAE), já que se busca analisar como essas interações de interessados facilita a implementação da estratégia corporativa, com isso torna-se possível a identificação e o alcance dos aspectos relacionados ao objetivo da pesquisa.

#### 4.2 A rede de *stakeholders* do Walmart Brasil

Ao entender que os *stakeholders* estão diretamente envolvidos com o processo estratégico do Walmart Brasil para implantação de sua estratégia de RSAE, torna-se necessário compreender como se apresentam esses atores em uma rede de relações. Os *stakeholders* foram mapeados em uma rede social, de acordo com o entendimento dos entrevistados sobre a centralidade (posição do ator na rede) das suas relações diretas com as partes interessadas e/ou afetadas, seguindo os pressupostos de Rowley (1997) e a análise do software UNICET 6.232 for Windows (BORGATTI et al., 2002) e representação do NETDRAW 2.087 (BORGATTI, 2002).

Para uma melhor compreensão da rede de *stakeholders*, ilustrada na Figura 02, estes foram reunidos em sete agrupamentos a partir de suas peculiaridades (Ver cores na legenda a seguir), a saber: empresa e centros de comercialização; públicos e formadores de opinião; entidades de apoio à indústria e ao comércio; instituições financeiras e de crédito; sindicatos e associações de classe; governo e órgãos públicos; instituições de educação e pesquisa. Esse agrupamento foi utilizado para facilitar a indicação daqueles atores que estão envolvidos mais diretamente com a organização, bem como aqueles que possuem algumas características que podem ser destacadas pelos respondentes com relação à importância, à proximidade e à legitimidade desses *stakeholders* para com a organização.

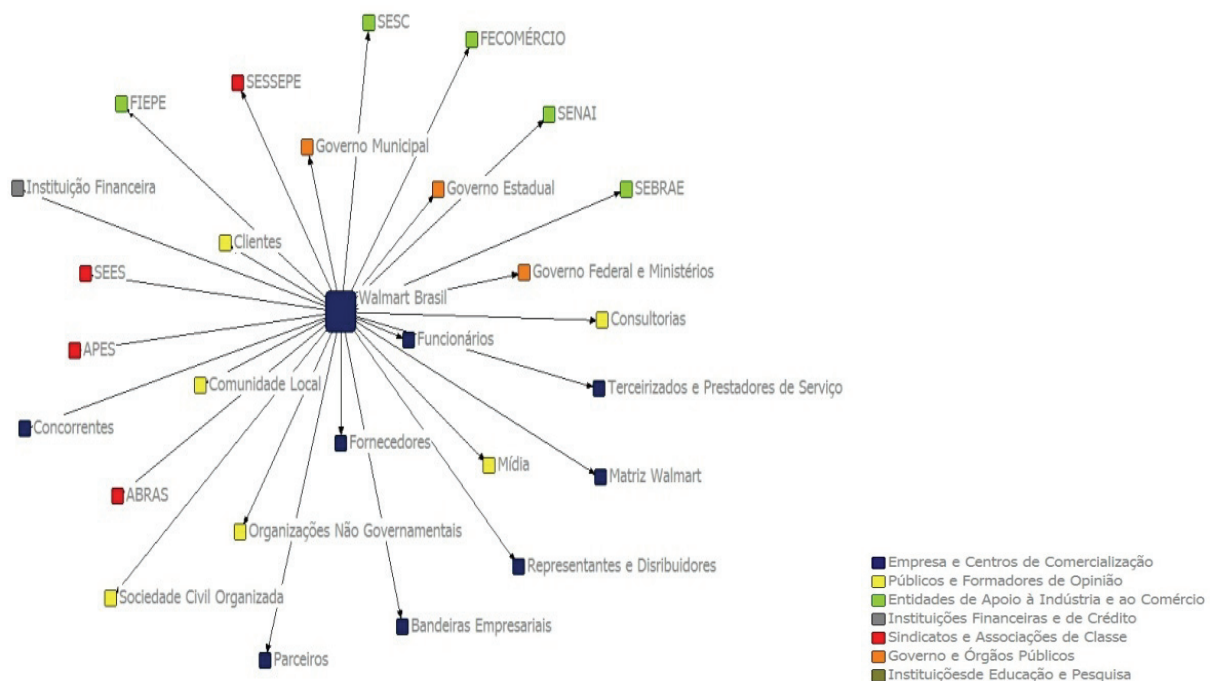


Figura 02: Rede de *stakeholders* do Walmart Brasil

Fonte: Elaborado a partir dos dados analisados pelo UNICET 6.232 for Windows e NETDRAW 2.087.

A partir dos aspectos visualizadas na rede, ao se observar a centralidade posicional na rede de atores do Walmart Brasil, os dez *stakeholders* de maior relevância para o atendimento de suas necessidades sociais pela empresa são: funcionários; clientes; fornecedores; governo municipal, estadual e federal; mídia (imprensa); Organizações Não Governamentais (ONGs); comunidade; e sindicatos e associações de classe, respectivamente. O Walmart Brasil em 2009 possuía 79,8 mil Funcionários com diretrizes específicas para o relacionamento com esse *stakeholder* a partir de: respeito ao indivíduo e às diferenças; desenvolvimento pessoal e profissional; comunicação interna eficiente e inclusiva; e educação para a sustentabilidade. Dessa forma, suas ações de engajamento dos funcionários perpassam por: iniciativas de voluntariado para as comunidades do entorno; sensibilização e mobilização para a sustentabilidade; e comunicação interna (revista e boletins) (WALMART BRASIL, 2010b).

O *stakeholder* Clientes demonstra sua força pela proximidade, uma vez que, em 2009, a empresa com cerca de 1 milhão de clientes diariamente em suas lojas, utiliza como diretrizes de relacionamento: respeito ao indivíduo e às diferenças, e estímulo à diversidade; excelência no atendimento; política de preços baixos para gerar economia; e comunicação para a sustentabilidade, no qual suas principais ações de relação e engajamento com esse ator nos pontos de venda são: comunicação sobre sustentabilidade, como o mês da Terra e o estímulo ao uso consciente de sacolas plásticas; e campanhas sociais, inclusive na internet para as comunidades (WALMART BRASIL, 2010b). Focando o relacionamento com mais de 07 mil Fornecedores (em 2009), a empresa estabelece como diretrizes: respeito e ética nas negociações; sensibilização e metas para questões de sustentabilidade; trabalho conjunto para aprimorar produtos e processos; e troca de informações e boas práticas.

O Governo em suas esferas públicas (municipal, estadual e federal) é o quarto *stakeholder* lembrado pelos entrevistados. Suas ações de engajamento com o Governo tratam da consolidação de uma equipe de relações governamentais e do escritório de representação do Walmart Brasil em Brasília (desde 2009), para contribuir com a formulação de políticas públicas, como a proposta de emenda constitucional (PEC 438) contra o trabalho escravo e a participação efetiva no grupo de lançamento da campanha Saco é um Saco do Ministério do Meio Ambiente, para a otimização do uso de sacolas plásticas (WALMART BRASIL, 2010b). Quando observados aspectos relacionados ao relacionamento da empresa com a Imprensa brasileira, visualiza-se como diretrizes: a transparência e agilidade no atendimento.

No entanto, identifica-se que a empresa não traz ações específicas de engajamento para a sustentabilidade, relacionadas a esse último *stakeholder*, tendo apenas estruturas regionais de atendimento para esse ator e divulgação proativa das ações da companhia. De forma complementar percebe-se que mesmo tendo diretrizes de relacionamento para com o Terceiro Setor, direcionadas ao investimento social privado e ao desenvolvimento do aprendizado conjunto (WALMART BRASIL, 2010b), os entrevistados trataram as Organizações Não Governamentais e a Sociedade Civil Organizada de forma diferente, pois as primeiras foram lembradas entre os dez *stakeholders* mais relevantes para o atendimento das necessidades sociais.

Como ações de engajamento desses *stakeholders*, o Walmart Brasil (2010b) traz investimento social e apoio técnico do seu Instituto a projetos. Os entrevistados citam como ONGs parceiras o Instituto Ethos, a Casa de Passagem (Recife/PE) e a cooperativa Pró-Recife, e como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), o Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH) e o Instituto Aliança. Embora a Comunidade do entorno das lojas do grupo seja o nono *stakeholder* engajamento em ações corporativas ocorre por meio de: uso social do espaço das lojas, como por exemplo, campanhas de vacinação, conscientização e eventos; calendário nacional de Boas Ações; geração de emprego e renda; banco de alimentos; e investimento em projetos sociais a partir do Instituto Walmart (WALMART BRASIL, 2010c).

Com relação ao relacionamento com Sindicatos e Associações (entidades) de Classe observam-se como diretrizes: ética e conformidade com a legislação trabalhista; cooperação e desenvolvimento de parcerias; troca de Boas Práticas para o fortalecimento do setor varejista. Suas ações de cunho socioambiental estabelecem que todos os funcionários devem ser incluídos em negociações coletivas com diálogos periódicos, e que a empresa deve participar ativamente de pactos setoriais com essas entidades (WALMART BRASIL, 2010b). Por fim, apesar das instituições de ensino e pesquisa não terem sido citadas pelos entrevistados como um *stakeholder*, esse está no Relatório de Sustentabilidade 2010 denominado como Meio Acadêmico. Observou-se que a empresa procura responder às expectativas e necessidades de diferentes segmentos sociais, interligando essas respostas as suas atividades empresariais pela criação de valor em sua gestão de relacionamentos e cooperação entre as partes interessadas em seu ambiente interno e externo, conforme o entendimento de Freeman e Philips (2002), Machado Filho (2006), Savitz e Weber (2007), Barbieri e Cajazeira (2009), e Santos (2010).

#### 4.3 As estratégias de sustentabilidade do Walmart e a relação com os *stakeholders*

A incorporação de ações de responsabilidade socioambiental por parte das organizações em suas práticas de gestão estratégica envolve uma forma de atuação bem diferente daquela a qual se vem praticando no que diz respeito aos aspectos de interação organizacional para com seus *stakeholders*, haja vista que tal prática é um meio para o alcance de um objetivo mais amplo, qual seja: o desenvolvimento sustentável. Entendendo que existe um papel fundamental das organizações para com esse objetivo, como a de co-responsável para a efetivação dessa nova forma de desenvolvimento, e levando em consideração ainda que existem aspectos, como a lucratividade e rentabilidade, que permeiam a finalidade principal dessas organizações, a capacidade de conseguir harmonizar os aspectos econômico, social e ambiental, requer a utilização precisa de um conjunto de recursos muitas vezes específicos a cada organização (HART, 1995; RUSSO e FOUTS, 1997).

Para tanto, é reconhecível a possibilidade de que ações socioambientalmente responsáveis, praticadas da maneira correta e levando em consideração os aspectos básicos envolvidos com a temática, possam levar à identificação de uma ação de *first mover*, ou seja, aquela organização que melhor percebe e atua pró-ativamente quanto aos aspectos até então estudados. Nessa perspectiva, para que o caráter de mobilidade inicial de uma organização quanto a esse aspecto possa ser efetivado, as ações de responsabilidade socioambiental devem estar alinhadas com a gestão estratégica organizacional para que se consiga, dessa forma, manter incorporadas as ações organizacionais características inerentes a esse novo paradigma organizacional. No caso estudado, segundo o Diretor de Comunicação, que houve por parte da empresa uma ação pró-ativa, isso porque nos Estados Unidos, onde se localiza sua organização sede, incorporou-se essa estratégia de preocupação com as questões de aquecimento global e desenvolvimento sustentável, visando assim uma melhoria na qualidade de vida de seus clientes e consumidores.

Com isso entende-se que o Walmart Brasil reconhece a importância da atuação sistêmica de programas, códigos de atuação, fóruns de discussão e mudanças corporativas para a construção da sustentabilidade, aliado ao potencial para a mudança e a criação de novos negócios, produção e relacionamento. A partir de 2005, o grupo empresarial assumiu metas globais voltadas à redução de resíduos, à eficiência energética, à diminuição de gases do efeito estufa, e ao impulso a produtos sustentáveis. Em 2008, para operacionalizar sua estratégia corporativa direcionada à responsabilidade social e ambiental, o Walmart Brasil desenvolveu as seguintes práticas empresariais: atuação na comunidade, investimento social, práticas de trabalho digno, relacionamento com fornecedores e esforço para redução do impacto ambiental das operações (WALMART BRASIL, 2008).

A evolução das estratégias corporativas do Walmart Brasil demonstra a sua preocupação com a gestão da excelência e da sustentabilidade nas atividades empresariais ao

longo dos anos, fato este que de algum modo começa a ser trabalhado como uma capacidade organizacional seguindo a visão de Black (2006), já que há na organização um alinhamento de suas práticas com as necessidades do ambiente. Em 2009, o Walmart Brasil afirma ser a sustentabilidade parte integrante das diretrizes corporativas, com a busca de novas abordagens de negócios e alinhamento do foco da produtividade com os diferentes públicos estratégicos empresariais no esforço para reduzir os impactos ambientais das operações e no fomento do desenvolvimento socioeconômico das comunidades do seu entorno (WALMART BRASIL, 2009). Isso demonstra o seu interesse na interação empresa-sociedade conforme os preceitos de Barbieri e Cajazeira (2009).

Direcionando seu planejamento à estratégia de liderança em sustentabilidade e responsabilidade social, o Walmart Brasil, em 2010, empreende as seguintes iniciativas como práticas socioambientais: impactos ambientais e mudanças climáticas; democratizar o acesso; impulsionar o desenvolvimento; engajar e mobilizar; e financiar a rede de ação comunitária (WALMART BRASIL, 2010b), com isso a mesma cria um conjunto de táticas estratégicas que estão cada vez mais retificando a ideia de envolvimento da organização com a perspectiva do desenvolvimento sustentável, que é a motivação inicial para a realização das referidas atividades. Essas práticas socioambientais estão classificadas pelo envolvimento do Walmart Brasil com a sociedade de acordo com os preceitos de Porter e Kramer (2002), ilustradas e discutidas a seguir (FIGURA 03).

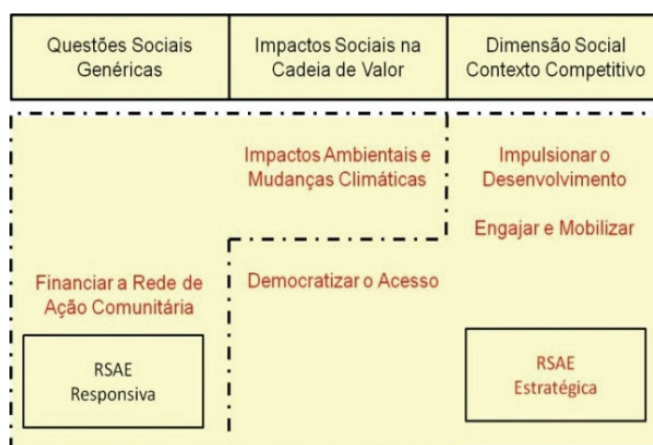


Figura 03: Envolvimento das Práticas Estratégicas Socioambientais do Walmart Brasil com a Sociedade.  
Fonte: Baseado em Porter e Kramer (2002).

#### 4.3.1 Impactos Ambientais e Mudanças Climáticas

Conforme a perspectiva de Porter e Kramer (2002), a prática corporativa voltada aos Impactos Ambientais e Mudanças Climáticas perpassa por questões socioambientais relevantes à sociedade, que são significativamente afetadas pelas operações empresariais e influenciam sua competitividade no longo prazo, estando lotada nos Impactos Sociais da Cadeia de Valor (Figura 03). Por isso, a empresa orienta suas operações por metas ambientais globais, agrupadas em três áreas: Produtos, Clima e Energia, e Resíduos. A área Produtos traz como metas: o alinhamento da cadeia de suprimentos, o aumento da oferta de produtos com diferenciais de sustentabilidade, e a redução em 70% da presença de fosfato em detergentes e sabões em pó até 2013 (WALMART BRASIL, 2009; 2010b).

Com relação à área clima e energia as seguintes metas são desenvolvidas: ter novas lojas de 25% a 30% mais eficientes no consumo de energia até 2009, e redução em 20% das emissões de gases de efeito estufa nas lojas existentes e 30% nas lojas novas até 2012 (WALMART BRASIL, 2010c). A área de resíduos tem por metas de redução: a destinação de resíduos a aterros sanitários, programas como impacto zero e estações de reciclagem em 308 lojas com parcerias com 96 cooperativas (2009); redução de embalagens em 5% em toda a cadeia de abastecimento até 2013; em 50% o consumo de sacolas plásticas até 2013 a partir

do programa de desconto para clientes que não as usam, da oferta de sacolas retornáveis nas lojas, e do apoio à campanha “saco e um saco” do Governo Federal (WALMART BRASIL, 2010c). A preocupação com a eficiência nas áreas de produtos, clima e energia, e resíduos faz parte do processo interacional entre a organização e o seu ambiente, no qual o Walmart Brasil assume como capacidade organizacional a responsabilidade socioambiental conforme as perspectivas de Porter (1991) e Black (2006).

#### 4.3.2 Democratizar o Acesso

Pensando na melhoria da qualidade de vida das pessoas, o Walmart Brasil possui como prática socioambiental a Democratização (ampliação) do Acesso a produtos de qualidade, medicamentos e serviços de interesse da comunidade, assim como política de preços baixos, facilidade e parceria com os clientes. Essa política de redução de preços envolve o controle de custos na construção e operação das unidades, busca pela eficiência nas lojas, parcerias com fornecedores e monitoramento do mercado nos diversos segmentos atuantes. Além disso, tal política é estendida à sua loja virtual como um processo inovador no mercado brasileiro (WALMART BRASIL, 2009; 2010b).

Outra prática socioambiental são as lojas da comunidade, com predominância de clientes das classes C e D, que traz como inovação junto às operações de atacado o funcionamento de um centro comunitário com foco em cidadania, para atender as necessidades sociais da comunidade local. Os serviços para a comunidade variam conforme as necessidades da região e a disponibilidade de parceiros (poder público, empresas e organizações não-governamentais) com gratuidade ou preços reduzidos (WALMART BRASIL, 2010b). A prática corporativa Democratizar o Acesso transforma as atividades da sua cadeia de valor em benefícios para a sociedade, enquanto reforça a estratégia da sustentabilidade a partir do entendimento de Porter e Kramer (2002) direcionado aos Impactos Sociais na Cadeia de Valor (Figura 03).

#### 4.3.3 Impulsionar o Desenvolvimento

Conforme Porter e Kramer (2002), Sousa Filho (2008) e Kruglianskas et al. (2009), questões como benefícios para *stakeholders* e desenvolvimento local, afetam a Dimensão Social do Contexto Competitivo (Figura 03), por isso para Impulsionar o Desenvolvimento como prática corporativa é realizada pela empresa através da geração de riqueza, trazendo benefício para as partes interessadas, como funcionários, fornecedores e comunidade, por meio de projetos integrados e do desenvolvimento local. Além projeto Floresta Nacional (Flona) do Amapá que pretende a preservação da biodiversidade e o manejo pela vocação local, o Walmart Brasil (2010b) possui outras ações direcionadas a autonomia e à formação e integração de cidadãos, com o projeto Bombando Cidadania (projeto de desenvolvimento local integrado em um bairro de baixa renda do Recife-PE).

Sua cultura organizacional estimula seus funcionários aos valores sustentáveis em suas práticas de negócio, indo de encontro à cidadania corporativa validada por McIntosh et al. (2001), Nascimento et al. (2008) e Kruglianskas et al. (2009). Para disseminar e manter a cultura da sustentabilidade, o Walmart Brasil investe no engajamento dos funcionários, investe em ferramentas de comunicação interna e capacitação por lideranças (pensamento, resultados, pessoas e autoliderança). Sua preocupação com saúde e segurança no trabalho é articulada por meio de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA), onde em 2009 seu esforço foi de mudar a cultura de prevenção de acidentes para promoção de saúde (WALMART BRASIL, 2010b).

#### 4.3.4 Engajar e Mobilizar

A Dimensão Social do Contexto Competitivo de Porter e Kramer (2002) também é vista na prática socioambiental de Engajar e Mobilizar as relações entre a empresa e os atores potencializa as mudanças basilares à construção de novos constructos de produção, consumo e

relacionamento interpessoal, com a comunidade e meio ambiente (Figura 03). Para o Walmart Brasil (2010b) a tomada de consciência para a sustentabilidade é o primeiro passo, por isso faz-se necessária a transparência de informações para seus funcionários, clientes e a sociedade de modo geral. Dessa forma, acredita que o esforço conjunto por meio de parcerias estimula a criação de valor na cadeia com respeito às pessoas, cuidado ambiental com eficiência econômica. Possui o compromisso de não comprar produtos de desmatamento ou exploração escrava, estimulando seus fornecedores e parceiros a aderir a este compromisso.

Outra maneira de estimular a consolidação da sustentabilidade na cadeia de valor é a colaboração da empresa no aprimoramento de políticas públicas no setor varejista brasileiro, como a Política Nacional de Gestão de Resíduos Sólidos e os estudos do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior à formulação da Política Nacional de Comércio e Serviços (WALMART BRASIL, 2010b). Sua participação é intensa junto a entidades setoriais, como a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e a Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (ALSHOP), e ao Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV) na discussão sobre a redução da carga tributária em móveis, eletrodomésticos e eletrônicos (WALMART BRASIL, 2010b).

#### **4.3.5 Financiar a Rede de Ação Comunitária**

Trata do envolvimento e suporte da empresa em projetos direcionados ao Terceiro Setor, fortalecendo as redes de atendimento para as comunidades do entorno pela construção da autonomia do indivíduo e da sua formação como cidadãos conscientes e atuantes. Em 2009, foram desenvolvidos 41 projetos com o investimento de R\$ 8,4 milhões. Sua missão está centrada no autodesenvolvimento do indivíduo a partir das linhas de atuação: desenvolvimento local por meio de projetos como o Flona do Amapá e o Bombando Cidadania; geração de renda através dos catadores de material reciclável e da coleta seletiva nas Estações de Reciclagem, em parceria com a Coca-cola; e capacitação profissional de jovens como no projeto da Fundação Pescar (Porto Alegre/RS) que, desde 2008, prepara jovens para o trabalho em varejo, congregando conhecimento técnico à formação cidadã, além de integrá-los aos quadros de funcionários nas lojas do grupo (WALMART BRASIL, 2010b).

O Walmart Brasil desenvolveu em 2010, em parceria técnica com o Instituto Aliança e demais parceiros, a Escola Social do Varejo com o intuito de atender as necessidades do setor e impulsionar a inserção no mercado de 80% dos jovens formados nessa instituição. Com a prática corporativa Financiar a Rede de Ação Comunitária a cidadania corporativa se faz presente, numa transição entre as Questões Sociais Genéricas e os Impactos Sociais na Cadeia de Valor. As questões sociais são institucionalizadas e operacionalizadas nas suas atividades a partir do envolvimento do seu público interno, de acordo com Mcintosh et al. (2001), Porter e Kramer (2002) e Kruglianskas et al. (2009). Assim, percebe-se a atuação com base na Responsabilidade Social Estratégica proposta por Porter e Kramer (2002), pois transforma e fortalece suas atividades por meio de suas práticas socioambientais, que servem de base para sua estratégia corporativa à sustentabilidade, no intuito de trazer benefícios para seus públicos de interesse e alavancar suas capacidades no seu contexto competitivo.

#### **5. Considerações Finais**

As organizações cada vez mais são incentivadas a modificar o seu posicionamento na forma de atuação de mercado, em vistas à acelerada dinâmica a qual o mercado está condicionado. Dessa forma, estas necessitam elaborar suas estratégias de maneira tal que consiga desenvolver um diferencial em relação aos seus concorrentes, alcançando a manutenção de suas atividades por determinado período de tempo. Dentre uma gama de possíveis combinações entre os recursos internos e as habilidades que uma organização possua, a criação e incorporação da capacidade de responsabilidade socioambiental sugere a preocupação empresarial com um objetivo maior, o desenvolvimento sustentável. Nesse

contexto, identifica-se a atuação do Walmart Brasil, como uma empresa que consegue trabalhar sob esta perspectiva.

A partir do momento em que a organização insere como um de seus pilares estratégicos o foco na responsabilidade socioambiental, torna-se clara uma mudança no pensamento organizacional, que, por conseguinte reestrutura o comportamento da empresa e gera uma nova performance organizacional no mercado (SETHI, 1975). Diante das estratégias apresentadas nesse artigo e da relação que a organização possui para com seus *stakeholders* entende-se que a organização está melhor envolvida com a questão do desenvolvimento sustentável e preocupada com a qualidade de vida de seus consumidores, o que começa a se tornar um diferencial competitivo da organização. Por isso, com o atendimento do objetivo proposto que se remete a análise da rede e das interações com os *stakeholders*, consegue-se perceber que a organização de fato trabalha com a perspectiva de responsabilidade, com a qual consegue estar atuando positivamente no mercado.

Por ser uma empresa com foco no varejo com uma grande quantidade de produtos e serviços seria quase impossível trabalhar de forma isolada no mercado, sendo necessária, portanto, a relação e a interação direta dessa organização com os demais atores participantes de seu setor econômico. Com todos esses apontamentos percebe-se que há relevância e originalidade da presente pesquisa já que se consegue contribuir para a discussão sobre a temática. Toma-se como limitação a realização de entrevista apenas com dois representantes da organização, todavia como os mesmos estão envolvidos com o alcance do pilar estratégico da RSAE, assume-se que para esse estudo houve uma representatividade para resposta. Para novos trabalhos, recomenda-se a busca pela visualização das saliências existentes dos *stakeholders* dentro da rede, bem como a identificação de como essa nova forma de atuação organizacional pode auxiliar para uma prática de consumo mais responsável.

### Referências

- ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking Abras**. 2010. Disponível em: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/apresentacao/>. Acesso em: jan. 2011.
- BARBIERI, José C.; CAJAZEIRA, Jorge E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**. V. 17, n. 1, p. 99 -120, 1991.
- BLACK, Leeora D. *Corporate Social Responsibility as Capabilities: The case of BHP billion*. **The Journal of Corporate Citizenship**. 2006.
- BORGATTI, S. P. **Netdraw network visualization**. Analytic Technologies: Havard, MA, 2002.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C. **UCINET for Windows: Software for social network analysis**. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.
- CANEPÀ, Carla. **Cidades sustentáveis: o município como locus da sustentabilidade**. São Paulo: RCS Editora, 2007.
- CARROLL, Archie B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.
- \_\_\_\_\_. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, July-August 1991.
- CLARKSON, Max B. E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. **Academy of Management Review**. V. 20, n. 1, p. 92-117. 1995.
- DELMAS, Magali; TOFFEL, Michael W. *Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework*. **Business Strategy and the Environment**, n.13, p.209-222, 2004.

- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makroon Books, 2001.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, Robert A. **Stakeholder theory: a libertarian defense**. *Business Ethics Quarterly*, v.12, n.3, p.331-349, 2002.
- FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits**. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- FROOMAN, J. **Stakeholder influence strategies**. *Academy of Management Review*, n.24, p.191-205, 1999.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRANT, R. M. **The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation**. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- HARRISON, Jeffrey S; FREEMAN, R. Edward. **Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives**. *Academy of Management Journal*, v.42, n.5, p.479-485, 1999.
- HART, Stuart L. **A Natural-Resource-Based View of the firm**. *The Academy of Management Review*. V. 20, n. 4, p. 986-1014. 1995.
- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. **Toward a model of corporate social strategy formulation**. *Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*, Washington D.C., Washington, Estados Unidos, 61. 2001.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que é RSE**. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: jan 2011.
- KRUGLIANSKAS, Isak; ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz A. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill. **Cidadania Corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**. *The Academy of management review*. 1997.
- NASCIMENTO, Luis F.; LEMOS, Ângela D. da Cunha; MELLO, Maria Celina A. de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OLIVEIRA, Maria M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005.
- PASA, Carla R. R. **Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial**. 277p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2004.
- PORTER, M. E. **Toward a dynamic theory of strategy**. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, Winter Issue, 1991.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. 2002. **The competitive advantage of corporate philanthropy**. *Harvard Business Review*, December, 2002.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility**. *Harvard Business Review*, December, 2006.
- RICHARDSON, Roberto J.; PERES, José A. S.; WANDERLEY, José C. V; CORREIA, Lindoya M.; PERES, Maria H. M. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



- ROWLEY, T. J. *Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p.887-910, 1997.
- ROWLEY, T. J.; BERMAN, Shawn. *A brand new brand of corporate social performance. Business Society*, n.39, p.397-418, 2000.
- RUSSO, Michael V.; FOUTS, Paul A. *A Resource-Based Perspective on corporate environmental performance and profitability. Academy of Management Journal*. v. 40, n. 3, p. 534-559. 1997.
- SANTOS, Claudinete F. S. O. **O comportamento socioambiental de empresas do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, na percepção de seus principais stakeholders.** 233p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Recife: 2010.
- SANTOS, Claudinete F. S. O.; GÓMEZ, Carla P. **Modelo de visibilidade e influência de stakeholders e sua aplicabilidade no Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano.** In: XI ENGEMA - Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Anais..., Fortaleza, 2009.
- SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SCHOMMER, P. C.; ROCHA, F. C. C. **As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites.** In: XXXI ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Anais..., Rio de Janeiro, 2007.
- SETHI, S. Prakash. *Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. California Management Review*. V. 17, n. 3. 1975.
- SOUSA FILHO, J. M. **Gestão estratégica da responsabilidade socioambiental empresarial: Um estudo comparado entre distribuidoras de energia e supermercados.** Recife, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, UFPE, 2008.
- STEINER, G. A. e STEINER, J. F. *Business, government and society: A managerial perspective, text and cases.* 11 th ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2006.
- WALMART BRASIL. **Institucional Walmart.** 2010a. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/nomundo.aspx>>. Acesso em: set. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Sustentabilidade no Walmart Brasil.** 2010c. Disponível em: <<http://www.walmartsustentabilidade.com.br/home/>> Acesso em: Nov. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de sustentabilidade 2008 (Exercício 2007).** 2008. Disponível em: <[http://www.walmartsustentabilidade.com.br/\\_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2008.pdf](http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2008.pdf)> Acesso em: dez. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de sustentabilidade 2009 (Exercício 2008).** 2009. Disponível em: <[http://www.walmartsustentabilidade.com.br/\\_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2009.pdf](http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2009.pdf)> Acesso em: dez. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de sustentabilidade 2010 (Exercício 2009).** 2010b. Disponível em: <[http://www.walmartsustentabilidade.com.br/\\_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2010.pdf](http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2010.pdf)> Acesso em: fev. 2011.
- YIN, Robert K. *Applications of case study research.* Califórnia: SAGE Publications, 1993.