

AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade

Amazon, Organizations and Sustainability

DOI - <http://dx.doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v3n2p153-173>

ISSN online: 2238-8893

A ESTRATÉGIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O CONSUMO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO NO VAREJO

THE RELATIONSHIP MARKETING STRATEGY TOWARDS THE SUSTAINABLE CONSUMPTION: A RETAIL STUDY

Minelle Enéas da Silva*

Luis Antônio Slongo**

RESUMO

Sob o contexto emergente de discussões que consideram novas responsabilidades sociais e a necessidade de considerar o papel que as empresas possuem nesse sentido, o objetivo do artigo é identificar como a estratégia de marketing de relacionamento pode facilitar a efetivação do consumo sustentável a partir das interações sociais, considerando-a como uma prática organizacional responsável. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa no Walmart Brasil, com a marca Hiper Bompreço, por meio da análise de relatórios de sustentabilidade, entrevistas e observações, já que essa define em seu contexto estratégico um novo posicionamento de mercado. Assim, a partir da perspectiva da empresa, foram analisadas relações com funcionários (cidadania corporativa; disseminação do consumo consciente), clientes (composto de marketing responsável) e fornecedores (disseminação de práticas responsáveis). As análises consideraram tais *stakeholders* com um mesmo grau de relacionamento com a empresa, mesmo que com impactos diferentes; nesse caso, vale ressaltar apenas um resultado negativo junto aos clientes, com algumas falhas de comunicação identificadas. Percebe-se, assim, que cada ação voltada à sustentabilidade é inerente ao tipo de relação adotado, demonstrando as ações específicas realizadas voltadas para cada ator para a construção do consumo sustentável no setor.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Consumo Sustentável. Estratégia. *Stakeholders*.

Manuscript first received/Recebido em: 02/05/2014/ Manuscript accepted/Aprovado em: 25/09/2014

* Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: minele.adm@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3329329091837689>

** Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: luiz.slongo@ufrgs.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1902788698931900>

ABSTRACT

Under the emerging context of discussions that consider new social responsibilities and the necessity to consider the role that have the companies, this paper aims to identify how the relationship marketing strategy can facilitate the sustainable consumption, from social interactions, considering this practice as an organizational responsibility. The study presents a qualitative research in Wal-Mart Brazil, Hiper Bompreço's brand, through analysis of sustainability reports, interviews and observations, since defines a strategic context in a new market positioning. We analyze from the company perspective the relationships with employees (dissemination of conscious consumption; corporate citizenship), consumers (composed of responsible marketing) and suppliers (dissemination of responsible practices). The results present these stakeholders with the same degree of relationship with the company, even if with different impacts, in this case we can highlight only a negative result with consumers with some miscommunications. Therefore, we can see that every action focused on sustainability is inherent in the type of relationship adopted, and which specific actions taken facing each actor for the construction of sustainable consumption in the sector.

Keywords: Relationship Marketing. Sustainable Consumption. Strategy. Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

Em meio às atuais discussões empresariais, o marketing passa por um período de reestruturação em suas finalidades, as quais têm focado três pilares básicos: o lucro, as pessoas e o planeta, de modo tal que as ações de uma empresa precisam estar de acordo com os princípios do chamado desenvolvimento sustentável, ao adotar um pensamento que envolve tanto os consumidores como os outros *stakeholders* (BALMER, 2011). Essa nova visão, para Kotler et al. (2010), se volta para os valores humanos na busca por soluções que satisfaçam os anseios de transformar o mundo globalizado em um lugar melhor e visa a necessidade de interação entre um conjunto diversificado de atores no sentido de desenvolver suas atividades, enquanto o objetivo maior for o lucro, e aperfeiçoar a sua orientação qual ela seja. Para tanto, entende-se que isso seja possível a partir do marketing de relacionamento (MR).

O processo de formulação do marketing estratégico permeia o contexto de mercado, na medida em que busca alinhar as expectativas dos consumidores, atender às necessidades organizacionais e se posicionar em relação aos seus concorrentes. Portanto, este não deve receber o sentido de uma sub-disciplina do marketing, mas ser trabalhado próximo de outras áreas empresariais como produção, por exemplo (EL-ANSARY, 2006). No caso do MR, observa-se que ele pode ser utilizado, sob uma visão estratégica, como aquele facilitador de um conjunto de relações que buscam estimular uma mudança de atuação empresarial, no sentido de se adequar às mudanças de mercado.

Trabalhar com a ideia de MR envolve não apenas o foco na perspectiva econômica, mas a possibilidade de atuação sob uma nova ótica, no sentido de se buscar um estreitamento, compromisso e confiança no setor de atuação empresarial. Para tanto, McCort (1994) apresenta a possibilidade de considerar organizações não lucrativas e interações diversas alinhadas à atividade de marketing, não

necessariamente com uma visão apenas econômica. Para este autor, por meio do MR, outras variáveis podem emergir em uma relação de mercado sob a ótica estratégica. Segundo Faria et al. (2014), nos últimos 20 anos de pesquisa sobre o tema no Brasil, tem-se como foco apenas relacionamento e marketing, trocas relacionais e qualidade e comprometimento no marketing. Sendo assim, pode-se assumir outra perspectiva de atuação do marketing, neste caso, considerando a possibilidade de uma responsabilidade socioambiental.

Para tanto, a partir de um alinhamento estratégico dessa responsabilidade, esta pode se apresentar como fonte de vantagem competitiva se for trabalhada no relacionamento direto da empresa com seus *stakeholders* (SOUSA FILHO et al., 2010; SOUSA FILHO, 2014). Com uma responsabilidade diferente daquela considerada até então, a empresa mostra-se envolvida em uma nova visão que, se realizada de forma pró-ativa, pode ser um diferencial de mercado, sem deixar de contribuir com o desenvolvimento sustentável. Com essa visão, além de modificar sua atuação no mercado, a empresa pode estimular outros atores que com ela interagem para uma mudança nas formas de atuação, dentre as quais nas relações de consumo de dado setor.

Em meio a essa argumentação, ao se considerar a necessidade de interações entre os diferentes atores como aspecto inerente à busca pelo desenvolvimento sustentável, entende-se ser necessário o estudo do consumo sustentável. Esse fato resulta do surgimento de uma nova visão social com relação à temática e à compreensão de que o contexto no qual a sociedade se encontra inserida deve ser reestruturado em relação às práticas de consumo adotadas, sejam elas individuais ou coletivas. Com isso, compreende-se consumo sustentável como um conjunto de inter-relações sociais no qual diferentes atores devem atuar ativamente para a efetivação de um paradigma emergente de desenvolvimento (JACKSON, 2007; MICHAELIS, 2003; SILVA, 2012).

Dentre as diferentes ações que podem ser desenvolvidas pela empresa a partir de seu papel nesse contexto, considera-se que, ao assumir dentro de sua estratégia essa nova visão, deve haver interação continua com outros atores para que seja possível uma mudança (SILVA; CÂNDIDO, 2014). Seguindo essa linha de pensamento, parte-se do pressuposto de que, se a estratégia de MR for praticada em determinado setor econômico, essa pode vir a estimular a efetivação do consumo sustentável no mesmo, considerando as interações sociais que são requisitadas. Isso porque, segundo Grönroos (1996), um dos quesitos básicos para a existência do MR está nos compartilhamentos, parcerias e redes que são criados pela empresa em relação aos seus *stakeholders*.

Nesse sentido, o objetivo do artigo é identificar como a estratégia de marketing de relacionamento pode facilitar a efetivação do consumo sustentável, a partir das interações sociais, considerando essa como uma prática organizacional responsável. Para tanto, utiliza-se o setor de supermercados como campo de estudo, buscando projetar as práticas do Walmart Brasil em Recife (PE) para a compreensão dessa possível relação. A escolha da empresa justifica-se considerando que essa tem incorporado à sua estratégia de negócios uma perspectiva de responsabilidade socioambiental, o que redefine seu comportamento no mercado (SILVA; SANTOS, 2011). Assim, como forma de melhor compreender a proposta do artigo, este se divide em quatro partes, além dessa introdutória, o que facilita a construção do argumento e ressalta a contribuição do trabalho.

2 DISCUSSÃO TEÓRICA

Em meio ao contexto de busca pelo chamado desenvolvimento sustentável, percebe-se que o maior desafio para que esse possa ser efetivado está relacionado com a ideia de gestão em diferentes organizações, dentre as quais as empresas, em que surge a necessidade de se incorporar objetivos, valores, cultura e práticas direcionadas à questão da sustentabilidade (PEATTIE, 2007). Nesse sentido, dentro de um contexto de busca por ações que facilitem essa nova visão, esse artigo propõe que a estratégia de marketing de relacionamento, mesmo que não seja adotada de forma explícita, pode ser utilizada como impulsionadora à mudança nas relações entre atores sociais de um mesmo setor econômico, direcionando, assim, a busca pela efetivação do consumo sustentável. Para tanto, apresenta-se a seguinte discussão.

2.1 Marketing de relacionamento: uma discussão sob a ótica estratégica

Ao longo dos anos, a atividade de marketing tem sido utilizada para facilitar o alcance das estratégias empresariais de mercado e comunicar aos consumidores um conjunto de informações que podem ser visualizadas junto ao seu contexto competitivo. Após diversas discussões, o conceito foi redefinido e atualmente é visto como atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2011). Alinhado a essa perspectiva, trabalha-se com a ideia de marketing de relacionamento (MR), pois, para uma melhor interação no mercado, uma organização necessita estar envolvida em um conjunto de relações (LAMARCA; SRESNEWSKY; BARRETO, 2014; SILVA et al., 2014).

Considera-se MR o estabelecimento, o desenvolvimento e a manutenção de relações contínuas de sucesso no mercado, a partir de um pensamento colaborativo entre a empresa e seus *stakeholders* no sentido de melhor criar valor para o consumidor final (GRÖNROOS, 2004; PALMATIER et al., 2007; SHETH; PARVATIYAR, 1995; 2000; SILVA et al., 2014; ZINKHAN, 2002). Essa ideia, para Che Wel e Bonjei (2009), Polonsky et al. (2002) e Sallby (1997), está relacionada com a busca por uma melhor atuação no que se refere à compreensão de mercado, à otimização do desempenho (seja na indústria ou no serviço), bem como uma maior interação com grupos de *stakeholders* que são observados.

Assim, para Sorce (2002), o MR está baseado na criação de mutualidade de trocas entre parceiros de negócios, as quais podem ser direcionadas exclusivamente para questões econômicas, ou ainda, como ressaltado nesse trabalho, pode ser trabalhada sob uma perspectiva social (KANAGAL, 2009; PALMATIER et al., 2007; SORCE, 2002; ZINKHAN, 2002), com as interações ocorrendo para um posicionamento diferenciado no mercado. Esse fato é apresentado por Pervan et al. (2009) quanto à ideia de reciprocidade, que, numa perspectiva multidimensional, facilita o processo de trocas no MR. Trabalhar com o tema não restringe os tipos de interações existentes, nem mesmo limita as possibilidades de observações, mas valoriza-se as interações sociais.

Segundo Sheth e Parvatiyar (2000), essa área estratégica do marketing, ao estimular a construção de relações que levam a empresa em busca de posicionamento no mercado, favorece que

diferentes atores possam atuar em consonância com a filosofia estratégica que essa assume. Entende-se por estratégia o norte delineado para a empresa, isso por meio da relação entre os aspectos internos (recursos e habilidades) e as oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo à mesma (GRANT, 1991). Portanto, se é parte da estratégia realizar interações contínuas com seus *stakeholders*, é papel do MR permear essas relações no contexto de atuação organizacional.

De acordo com Kanagal (2009), Kumar et al. (2003), Sorce (2002), Tzokas e Saren (1999), pode-se observar essa estratégia de marketing como um recurso organizacional, dentro desse contexto de interações, capaz de se tornar potencial vantagem competitiva a depender da maneira como é utilizada. Por exemplo, se focado numa perspectiva não tangível, como trazem Che Wel e Bojei (2009), tal recurso pode facilitar a construção de uma imagem e uma reputação mais positiva, que, por consequência, pode melhorar a performance financeira. Observa-se que, para essa visão, pode-se trabalhar com a ideia de responsabilidade socioambiental como motivador para uma atuação sem foco essencialmente no aspecto econômico.

Como apresenta Sousa Filho et al. (2010), essa perspectiva de responsabilidade pode facilitar um melhor posicionamento por meio de uma visão estratégica. Tal ideia está alinhada com o que apresenta Grönroos (2004) sobre posição estratégia do marketing, à medida que cria novas interações e diálogos nas relações de mercado. Assume-se, portanto, para essa discussão, que o MR pode ser utilizado como instrumento de interação colaborativa no mercado, enquanto direcionamento estratégico da empresa, na busca por mudança nas interações existentes. Isso pode ser efetivado a partir de novas interações quanto às relações de consumo, por exemplo, que podem assumir uma perspectiva de consumo sustentável, por meio de um contexto de interações, em que o MR pode estar permeando essa visão.

2.2 Consumo Sustentável

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

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

Para se trabalhar com o padrão sustentável de consumo, não se devem observar apenas as ações desenvolvidas pelos consumidores, mas, sim, um conjunto de interações sociais que são desenvolvidas de modo tal que se consiga trabalhar a perspectiva política levada a cabo em meio às relações de consumo em determinado setor econômico. Assim, percebe-se que, segundo Jackson (2004; 2007), para que o consumo sustentável (CS) possa ser praticado, é necessária uma adequação dos padrões de consumo à nova realidade social, entendendo que, a partir da redução no consumo de boa parte dos materiais, bem como de um redirecionamento das práticas desenvolvidas, seu alcance se torna facilitado.

De acordo com Portilho (2005), o CS surge como uma nova perspectiva em relação às estratégias públicas quanto à esfera do consumo, as novas formas de produção das empresas, bem como as mudanças comportamentais dos indivíduos no mercado. O CS pode ser alcançado pelo compartilhamento de responsabilidades, em meio a uma nova atuação em todas as esferas – econômicas, sociais e políticas, representadas, genericamente, pelo governo, as empresas e demais atores da sociedade, enfim, por cada indivíduo-cidadão que possua a autonomia e o entendimento nessa prática (CORTEZ; ORTIGOZA, 2007; MICHAELIS, 2000; 2003). De forma direta, Jackson (2004) indica que a prática sustentável do consumo envolve não apenas consumir mesmo, mas diferente e eficientemente.

Sendo assim, entende-se que para que, seja posto em prática o consumo sustentável, é necessário levar-se em consideração as relações de interação que esses *stakeholders* possuem sobre o consumo, em que cada um deve assumir a identidade de seus papéis individuais, dentro da ideia de coletividade que é utilizada para o estudo da temática. Frente ao consumo sustentável, cada ator necessita assumir responsabilidades, que convirjam ao objetivo maior de reestruturação no paradigma de consumo utilizado. Nessa perspectiva, além das empresas que estão inseridas em diferentes estruturas e que possuem diferentes comportamentos no mercado, outros atores podem ser visualizados direcionando-se para o consumo sustentável, dentre os quais se identifica: os fornecedores, os competidores, as instituições financiadoras, as universidades, organizações do Terceiro Setor, a mídia, o governo e os indivíduos (dentro do contexto da comunidade) (MICHAELIS, 2003; SILVA, 2011).

Nesse sentido, as empresas possuem um papel importante nesse processo de mudança, no qual sua função envolve a adoção de práticas responsáveis junto à coletividade, modificando seu comportamento (SILVA; CÂNDIDO, 2014), uma vez que, dessa maneira, se consegue desenvolver atividades sustentáveis, bem como práticas de aprimoramento para uma melhor atuação no mercado (PNUMA, 2001), devendo-se buscar soluções inovadoras que auxiliem o alcance desse padrão de consumo. Ou seja, necessita-se praticar responsabilidade social em um contexto interno e externo. A partir dessas considerações, assume-se o foco nas empresas e em como essas podem contribuir para com o consumo sustentável.

Segundo Silva e Cândido (2014), alguns indicadores/categorias necessitam ser observados constantemente e de forma construtiva, de modo tal que possa haver uma mudança nas ações e comportamentos da empresa. São eles: eco-eficiência, práticas próprias de consumo, incentivos do governo, elos na cadeia de suprimentos, edição de escolha, cidadania corporativa, marketing responsável e diálogo entre *stakeholders*. Nesse contexto, considera-se que, permeando todo esse processo, as relações podem ser desenvolvidas pelo MR, que, a partir de um novo posicionamento,

consciente ou inconscientemente, com a definição de uma estratégia clara sobre essa condição, isso se apresenta como possível. Para compreender a ideia, busca-se uma aproximação entre os temas.

2.3 Aproximando o Marketing de Relacionamento ao Consumo Sustentável

O marketing estratégico pode ser utilizado para facilitar a implementação da aplicação da estratégia da organização, já que ele permeia um conjunto de áreas estratégicas e direciona a organização (ao interagir com consumidores e fornecedores, por exemplo) ao atendimento de sua filosofia de negócio (BALMER, 2011). No que tange ao MR, esse se torna mais estratégico se estiver envolvido com pensamentos e ações de longo prazo (KUMAR et al., 2003), assumindo como essência para sua prática a ideia de trocas, nas quais se busca uma direção mais responsável, de acordo com as interações desenvolvidas junto aos *stakeholders* existentes no mercado (KANAGAL, 2009; POLONSKY et al., 2002). Apesar dessa discussão, Fournier et al. (1998) indicam ser difícil identificar o MR na prática.

A discussão levantada é que o MR pode ser considerado como mais que a simples relação *Business-to-Business* ou *Business-to-Consumer* (PALMIER et al., 2007; SORCE, 2002). Essa atividade envolve um complexo de relações que pode ser trabalhado por uma organização para que, em seu contexto de mercado, ela possa modificar a maneira como se observa um fato. No caso específico do consumo sustentável, o MR pode ser utilizado como ferramenta para construir os relacionamentos necessários para uma mudança nas relações de consumo por essa ideia. Isso se mostra como possível a partir do momento em que se observam os benefícios mútuos e os consentimentos que devem ser desenvolvidos para se trabalhar com essa ideia.

Deve-se entender que, no processo de gestão desse relacionamento, é necessário desafiar os estudos para que eles ultrapassem o limite do paradigma, não apenas considerando aspectos no sentido empresa-consumidor, mas com outros perfis organizacionais sendo observados, trabalhando-se com uma nova perspectiva de responsabilidade (WATERS; BORTREE, 2012). Para Tzokas e Saren (1999), nesse sentido, o papel do marketing é encorajar o reconhecimento de uma mutualidade positiva nessas relações, bem como a definição de particularidades, o que facilita que haja melhor interação entre esse instrumento enquanto estratégia organizacional e a busca pelo consumo sustentável.

De acordo com McCort (1994), na construção dessas relações entre atores sociais, pode-se apresentar qual a ideia que está sendo construída por meio do relacionamento, no caso do consumo sustentável, e demonstrar que as relações para reestruturação no padrão de consumo não exigem sua redução, mas uma mudança na maneira como esse é trabalhado (de forma eficiente) para que haja uma maior preocupação com o desenvolvimento sustentável (JACKSON, 2007). É necessário que haja um processo de conscientização coletiva, no qual a empresa assume um papel de pró-atividade e estimule os outros atores, ou ainda, que a empresa se insira em uma rede que já esteja direcionada nesse sentido.

Como discutido por Polonsky et al. (2002), no MR deve-se considerar os atores que ali estão apresentados. Ou seja, entender o objetivo da relação criada, a partir de uma responsabilidade socioambiental assumida como estratégica para organização, e a busca pela mudança nas relações de consumo junto a uma nova visão de todo o setor econômico considerado, leva a mudança nas

abordagens comportamentais, seja da empresa iniciante, de outros atores organizacionais, ou dos consumidores finais, no sentido de assumir essa nova condição. Isso se apresenta como possível a partir da realização de contratos (informais ou não) com intenções éticas que estejam alinhadas à estratégia de MR criada por novas interações sociais sob o contexto do consumo sustentável.

De forma prática, o MR favorece um conjunto de interações sociais para as atividades desenvolvidas pela empresa, melhorando o posicionamento desta nas relações de mercado existentes. Assim, considerando que essa ideia pode ser assumida como potencialidade de se alcançar vantagem competitiva, ao assumir essa estratégia junto à dinâmica de discussões envolvidas com o campo macro do desenvolvimento sustentável, o desafio principal dessa intenção está em reconhecer como as empresas podem incorporar esse pensamento ao seu processo de formulação da estratégia, bem como se posicionar de maneira tal que se torne possível atrair os outros *stakeholders* envolvidos com o setor ao qual esteja inserida de modo tal a efetivar essa estratégia no mercado. Assim, entende-se que as empresas poderão tanto assumir uma nova posição que trará vantagem de mercado como poderão contribuir com a busca por uma nova visão social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar como a estratégia de marketing de relacionamento pode facilitar a efetivação do consumo sustentável, a partir das interações sociais, a presente pesquisa assume caráter exploratório e abordagem qualitativa para melhor reconhecimento do contexto argumentativo-teórico (CRESWELL, 2010). Ao utilizar a argumentação de que as empresas podem contribuir para o consumo sustentável, a partir do MR, assume-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, já que essa favorece a visualização macro do contexto, bem como de características singulares à empresa estudada, o que facilita o atendimento do objetivo (GOLDENBERG, 2009).

A partir dessa perspectiva, a pesquisa trabalhou com o estado de Pernambuco, já que é a sede da empresa na região Nordeste. Nesse contexto, a seleção da marca Hiper Bompreço é relevante pela grande representatividade que essa possui quanto às estratégias socioambientais do Walmart Brasil, considerando que é uma das representantes de hipermercado que integram a empresa no contexto nacional. O procedimento de coleta de dados envolveu como métodos de verificação a realização de entrevistas, a realização de observações em lojas na cidade de Recife-PE e o levantamento documental.

Para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se entrevistas com o Diretor Nacional de Comunicação e a Gerente Regional (NE), responsáveis pela área de sustentabilidade da empresa. Os documentos analisados foram os Relatórios de Sustentabilidade publicados entre 2008 a 2011 (com anos base de 2007 a 2010), bem como informações contidas no *site* da empresa no período de coleta. A partir do mapeamento de *stakeholders* realizado por Silva e Santos (2011), verifica-se a interação da empresa com dez atores principais, dos quais, para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram analisados os relacionamentos com os três principais atores mencionados na pesquisa, quais sejam: funcionários, clientes e fornecedores, respectivamente.

Definiu-se como procedimento de análise, a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2009), ao entender que as informações contidas nas entrevistas realizadas e nos documentos e arquivos levantados contribuem para a compreensão da busca pelo consumo sustentável no setor, bem como

identificar os relacionamentos possíveis de serem trabalhados a partir da função do marketing. Assim, realizou-se a triangulação para a validação dos resultados encontrados (CRESWELL, 2010). Salienta-se que para o desenvolvimento das análises, buscou-se não priorizar nenhum dos atores selecionados, já que os três possuem contribuição e destaque para as ações da empresa no varejo de supermercados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os negócios do Walmart começaram a ser desenvolvidos no Brasil em 1995. Com um processo de expansão, a empresa entrou no mercado nordestino em 2004, a partir da aquisição da rede Bompreço de supermercados, agregando ao grupo mais 118 lojas e 03 centros de distribuição na região. Apesar de conhecida mundialmente, a empresa possui uma imagem no mercado ainda questionável – a de uma empresa socioambientalmente responsável. Segundo o Diretor entrevistado, a preocupação com o problema do aquecimento global e a busca pelo atendimento da missão empresarial, que é vender por menos para as pessoas viverem melhor (WALMART BRASIL, 2010a), foram estímulos para o início das práticas de uma melhor qualidade de vida dos seus consumidores. Para tanto, a empresa direcionou suas atividades para a sustentabilidade.

De acordo com o depoimento do Diretor, essa nova forma de atuar da empresa ‘é uma decisão corporativa global. Então, o programa de sustentabilidade tem metas globais, em que cada país pode adaptar algumas para sua realidade’. Essa ideia se apresentou como possível, com uma pesquisa realizada pela Conservação Internacional e pela consultoria BluSkye sobre o impacto ambiental do Walmart sobre o meio (GUNTHER, 2006). Tal pesquisa mostrou pouco impacto direto por essa ser varejista, mas a empresa com ações pragmáticas percebeu ter condições de reestruturar sua atuação. Com isso, assumiu como pilares estratégicos corporativos: Crescimento, Rentabilidade e Responsabilidade Socioambiental Empresarial – na perspectiva da sustentabilidade (Tabela 1).

Tabela 01: Pilares estratégicos do Walmart Brasil				
	Ano de Exercício analisado			
	2007	2008	2009	2010
Estratégias Corporativas	Ser a melhor opção de experiência de compra para o consumidor	Ser a melhor opção de experiência de compra para o consumidor	Ser a melhor experiência de compras, com preços imbatíveis	Crescimento acelerado
	Focar na redução de custos e na produtividade	Foco em custo baixo e preço baixo	Foco na redução de custos e no aumento da produtividade	Melhora na rentabilidade
	Crescer de forma lucrativa e contínua	Crescer de forma lucrativa e contínua	Crescer de forma lucrativa e contínua	Ser líder em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa
	Ter funcionários engajados e motivados	Engajar e motivar os funcionários	Engajar e desenvolver os funcionários	
	Ser líder em responsabilidade social e ambiental	Liderar em sustentabilidade	Ser líder em sustentabilidade e responsabilidade social	
	Ser o melhor canal entre o fornecedor e o consumidor	Ser o melhor canal entre o fornecedor e o consumidor	Ser o melhor canal entre o fornecedor e o consumidor	

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

Como se pode observar acima, ao longo dos anos, a empresa esteve envolvida com a preocupação com a sustentabilidade ao incorporá-la às suas estratégias, assumindo esse fato como um aspecto de diferencial de mercado, na busca contínua pela ideia de liderança, o que não garante

atuação responsável. Por isso é necessário observar quais são as outras ações desenvolvidas pela empresa para identificar a sua atuação na área. Além disso, é uma contradição preocupar-se com aumento de sua responsabilidade tanto pela sustentabilidade como por crescimento acelerado, mesmo que exista a vertente econômica sobre o primeiro. Mesmo assim, assume-se que, ao trabalhar com essa perspectiva, a empresa pode utilizar, consciente ou inconscientemente, estratégias que desenvolvam práticas responsáveis.

Segundo Silva e Santos (2011), a empresa tem alinhado à sua estratégia empresarial a questão socioambiental, o que facilita uma discussão sobre o MR, já que por estar desenvolvendo ações que não se voltam somente para sua manutenção no mercado, mas interage com outros *stakeholders*, torna-se mais fácil a utilização dessa estratégia. Como foi ressaltado no referencial, trabalhar com o MR não restringe os tipos de interações existentes a uma visão econômica das transações, nem mesmo limita as possibilidades de observações. Como indicado, o que se valoriza são as interações sociais que são observadas e a necessidade de relacionamento estruturado entre esses para uma atuação positiva da organização nesse sentido.

4.1 A rede de *stakeholders* do Walmart Brasil: uma base para aproximação

Diante da compreensão de que a empresa reestruturou seu comportamento e melhorou seu posicionamento no mercado, percebe-se que o pilar estratégico de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) começou a ser mais bem trabalhado. É sabido que, para que uma empresa consiga assumir e praticar essa nova responsabilidade no mercado, a ela precisa estar interagindo com um conjunto de *stakeholders* (PEATTIE, 2007; SILVA, 2012). No Walmart Brasil, isso pode ser visualizado tanto no sentido de por em prática o que é planejado, como na busca por demonstrar que desde as discussões sobre a mudança de comportamento com tais interações direcionadas para o consumo sustentável e a sustentabilidade.

A partir dos aspectos visualizados na rede mapeada por Silva e Santos (2011), os dez *stakeholders* de maior relevância para o atendimento das necessidades sociais e ambientais da empresa são: funcionários; clientes; fornecedores; governo municipal, estadual e federal; mídia; ONG; comunidade; e sindicatos e associações de classe, respectivamente. Como indicam os autores, a empresa não possui relação direta com instituições de ensino e pesquisa. Segundo o atual presidente, Marcos Samaha, o engajamento dos atores na rede da empresa envolve “a busca por mudanças nos padrões de consumo e produção e uso de recursos naturais”, pela construção de um futuro mais justo (WALMART BRASIL, 2011, p.10).

São iniciativas para a efetivação de sua estratégia de liderança: impactos ambientais e mudanças climáticas; democratizar o acesso; impulsionar o desenvolvimento; engajar e mobilizar; e financiar a rede de ação comunitária (WALMART BRASIL, 2010b). Segundo Silva e Santos (2011), a empresa “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”. Esse relacionamento, ao ser visualizado sob o contexto da estratégia, traz a possibilidade de continuação no mercado, além de potencial de vantagem competitiva.

Para tanto, diante das características destacadas pelo alinhamento estratégico adotado, percebe-se a possibilidade de se trabalhar o marketing de relacionamento numa visão projetiva, à medida que se considera, segundo Polonsky et al. (2002), os atores na rede de *stakeholders* considerados. Vale ressaltar, novamente, que a discussão aqui realizada leva em conta que não apenas a visão econômica pode ser analisada, mas também relações que trazem outros tipos de benefícios, como imagem positiva, performance socioambiental reconhecida, dentre outros, que representam essa responsabilidade socioambiental estratégica (SOUSA FILHO et al., 2010). Essa ideia está em consonância com o que Waters e Bortree (2012) indicam ser necessário sobre o ultrapassar do limite do paradigma de MR utilizado.

Como afirma Sallby (1997), o conceito de MR não se refere apenas às relações com os clientes, mas também àquelas que influenciam em suas satisfações, tais como: revendedores, distribuidores, fabricantes de periféricos etc. Sendo assim, justifica-se a possibilidade de utilização do MR na busca por benefícios além dos econômicos, o que para Palmatier et al. (2007) pode ser denominado marketing de relacionamento social, no qual pode-se transmitir a ideia de *status* especial, levando aos chamados reconhecimentos formais na rede de influências da empresa. A partir dessa visão, considerando como pano de fundo o consumo sustentável, é necessário entender como se dão essas relações apresentadas entre os atores, buscando as convergências entre as abordagens.

4.2 O marketing de relacionamento no Hiper Bompreço para o consumo sustentável

As discussões até então realizadas foram desenvolvidas para uma ampla compreensão de como estão articuladas as interações sociais para o desenvolvimento das atividades da empresa, a partir da marca Hiper Bompreço. Assim, utiliza-se o modelo teórico de Michaelis (2003) e os aspectos teóricos anteriormente articulados para verificação prática se o discurso da empresa está sendo efetivo quanto à “necessidade de mudança nos padrões de produção e consumo, bem como no uso dos recursos naturais para a existência em um mundo futuro”, por essa apresentado (WALMART BRASIL, 2010b; 2011), bem como se o MR pode ser identificado em meio ao contexto do consumo sustentável. Portilho (2005) discute que o CS para ser efetivado necessita de um compartilhamento de responsabilidade pelos *stakeholders*, que pode ser permeado por práticas estratégicas do MR, já que esse precisa dessas relações.

Sendo assim, para a discussão desse argumento, vale fazer uma ressalva. Na análise de setores e redes considerando a abordagem do consumo sustentável, é necessário que haja a consideração de todos os atores que estão presentes e que são considerados por uma empresa em sua rede de influência. No caso do Walmart Brasil, para se fazer uma análise do CS como um todo, seria necessário considerar todos os atores apresentados na seção anterior. Todavia, como o foco da pesquisa está no MR, sob uma visão estratégica, optou-se por analisar apenas três interações que são realizadas com a empresa. São elas: com funcionários, clientes e fornecedores, os quais foram considerados pela empresa como mais importantes para sua atuação, segundo Silva e Santos (2011).

Durante a pesquisa, buscou-se identificar como ocorrem os relacionamentos e como eles poderiam ser efetivados a partir do MR. No entanto, como ressaltam Fournier et al. (1998), é difícil identificar essa estratégia de marketing na prática. Portanto, ao longo das análises, o que se busca

realizar são indicações do que pode estar relacionado com essa prática e como ela pode contribuir para o estímulo ao consumo sustentável. A partir dessa visão, na discussão sobre a **relação empresa-funcionários**, dois enfoques principais podem ser considerados: o primeiro é denominado ‘cidadania corporativa’ e o outro ‘disseminação do consumo consciente’. Entende-se por cidadania corporativa o estímulo empresarial para que os funcionários tragam o caráter de cidadão para a atividade empresarial.

Segundo Pinto e Lara (2004), essa estratégia utilizada de forma proativa geraria um senso de orgulho e afiliação por parte dos empregados. Essa ideia sugere que benefícios podem ser identificados tanto para a empresa quanto para os funcionários com o assumir de um novo posicionamento social. Para tanto, os mesmos autores indicam que a cidadania corporativa pode ser considerada como uma orientação de marketing da empresa; assim, para a presente discussão, ele assume um papel de MR. Na empresa, existe o compartilhamento da mesma cultura corporativa e a procura por garantir a todos os profissionais condições de trabalho dignas e oportunidades de crescimento (WALMART BRASIL, 2011), o que facilita a efetivação dessa estratégia.

Além disso, entende-se que “a empresa busca refletir a sociedade a qual está inserida, garantindo condições de equidade e inclusão”. Isso é possível, por exemplo, com a inserção de uma diversidade de funcionários (WALMART BRASIL, 2010b, p.69). Com isso, a análise da disseminação do consumo consciente junto aos funcionários é tida como imprescindível por estar em total consonância com a discussão até então realizada. Diante dessa visão, identificou-se, no Walmart Brasil, que uma série de ações são desenvolvidas para tornar claro aos funcionários o conceito de sustentabilidade e disseminar formas de aplicá-lo na prática, dentro e fora de seu ambiente.

Esse processo de disseminação envolve o treinamento na busca por estimular nos colaboradores a consciência e o comportamento de indivíduos-cidadãos éticos preocupados com os impactos que suas ações, profissional ou pessoalmente geram sobre o meio ambiente e sociedade. Isso pode ser possível na empresa tendo em vista que a ideia central dessa sensibilização é dar ferramentas para que cada funcionário possa ser um agente de transformação e mudança (WALMART BRASIL, 2009). Isso é possível por meio do Projeto Pessoal para a Sustentabilidade (PPS), desenvolvido por cada colaborador, e 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.

Essa ideia contribui para que os colaboradores se sintam integrantes da sociedade. Com isso, o mesmo pode ajudar a empresa na conquista de novos clientes que se preocupam com a temática, bem como sua comunidade com a disseminação de informações novas junto aos seus pares. Diante dessas considerações, percebe-se que, com tais ações, internamente a empresa está construindo um relacionamento com seu colaborador, o qual está direcionado no sentido contributivo ao CS, de maneira tal que as ações daqueles atores que estão trabalhando e que nela se sentem como cidadãos na mesma facilitam a realização das práticas empresariais responsáveis (MUSTER, 2010). Tal relacionamento contribui para a mudança nas relações de consumo, já que inicialmente

traz uma nova visão para diferentes atores – considerando que o funcionário é parte da empresa, é consumidor e comunidade, ao mesmo tempo – com ganho inicialmente inicial e, potencialmente, econômico na sua performance de mercado. O que está relacionado com a ideia apresentada por Sousa Filho et al. (2010) sobre a RSAE estratégica.

Esta aproximação do MR com a ideia de cidadania, sob a perspectiva de Lara e Gosling (2014), pode ser discutida ainda para o contexto público. Portanto, as empresas podem também, em seu processo de gestão de relacionamento, inserir efetivamente esta proposta, tanto para que seus colaboradores estejam integrados nesse sentido, como para dinamizar a relação com o cliente. No que se refere ao **relacionamento empresa-cliente**, ele se torna fácil de ser visualizado, principalmente por que a maior parte das ações desenvolvidas por uma empresa está direcionada para esse ator. No caso do marketing de relacionamento, esse é analisado a partir do ‘composto de marketing responsável’, que se refere a um esforço mercadológico com produtos, preço, praça e promoção mais responsáveis (KRUGLIANSKAS et al., 2009).

Na empresa, tal fato inclui a adoção de estratégias relacionadas a formatos de loja, *merchandising* e precificação (WALMART BRASIL, 2011). Assim, deve-se observar cada um dos aspectos que estão relacionados com o composto. Quanto ao produto, a empresa indica que

Todos os produtos que se destacam com iniciativas de sustentabilidade passaram a contar com uma identificação específica sobre reciclagem e sustentabilidade, que tem como objetivo educar e orientar o consumidor quanto aos locais corretos para o descarte das embalagens, bem como reforçar sempre uma dica ou curiosidade sobre reciclagem e o material utilizado na embalagem (WALMART BRASIL, 2010b).

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

Tal aspecto precisa ser apresentado para os consumidores e isso é possível por meio de um ponto de distribuição, para oferecer ao visitante o que é necessário (KRUGLIANSKAS et al., 2009). Com uma perspectiva responsável, essa disseminação de informações envolve, no Walmart Brasil, não apenas a apresentação de aspectos relacionados a produtos como também à ideia de educação para com os mesmos. Como se identifica nas lojas, banners fazem o papel de educadores no salão de vendas. Esse aspecto deveria estar alinhado a outros aspectos na empresa como a modificação nos expositores verticais e nas gôndolas da empresa, que precisariam estar alinhados a uma perspectiva de loja eco-eficiente, o que não se identifica em Recife. No entanto, esse fato não interfere nas ações de promoção da empresa, o último elemento de um composto de marketing.

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

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

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

O varejo, ele trabalha muito forte ‘sazonalidade’. Todo mês tem alguma coisa: aí, então, Janeiro é ‘Volta às Aulas e Verão’; Fevereiro é ‘Carnaval’; e Março [...] a gente incorporou a sustentabilidade, como uma sazonalidade. Pra deixar ainda mais forte, então a gente tem materiais de sinalização visual sobre sustentabilidade o ano inteiro, mas muito suave, porque tem a campanha máster. Se é Carnaval, é Carnaval, mas aí você vai ver Sacola, Reciclagem, alguma coisa discreta; mas é Carnaval: sustentabilidade tá ali, mas a sazonalidade vai se sobrepor. Porém, neste mês de Julho, a Sazonalidade máster é ‘Sustentabilidade’, que é o Mês da Terra.

Com todas essas considerações, verifica-se que há na empresa um direcionamento para a prática de marketing em relação aos seus consumidores, o que estreita seu relacionamento com eles, ao ofertar informações e vender uma ideia, a de que a empresa possui a preocupação com a sustentabilidade. Todavia, essa atividade não ocorre de forma efetiva na região analisada, já que, durante a observação, poucas dessas iniciativas foram identificadas, e, mesmo durante o período do Mês da Terra, não houve uma efetiva realização da campanha promocional tendo em vista uma falha na construção do material para esse fim. Vale salientar que, em outras regiões, pode se apresentar mais efetivo. Apesar dessa ressalva, essa relação contribui diretamente para o CS, já que novas práticas de consumo são estimuladas.

Assim, esse composto pode tanto modificar o comportamento da empresa para como estimular a mudança na perspectiva de comportamento de consumo de seus consumidores para uma visão mais consciente e preocupada com o seu impacto sobre o meio ambiente e a sociedade. Isso estreita o relacionamento empresa-consumidor para melhor posicionamento na rede de influências, principalmente no que diz respeito ao consumo sustentável. Outra relação que é analisada envolve a **díade empresa-fornecedor**. Voltado para maior RSAE, o estímulo empresarial para melhor performance na cadeia está em disseminar ideias e práticas responsáveis junto aos seus fornecedores.

Segundo a empresa, “em seu relacionamento com os fornecedores, adota um modelo de estímulo mútuo e crescimento integrado, visando consolidar uma rede de negócios sustentáveis dos pontos de vista econômico, social e ambiental” (WALMART BRASIL, 2009, p.53). Isso é visualizado

nas suas relações comerciais, com uma política de ética na cadeia de suprimentos, aplicada a todos os fornecedores. Além disso, a empresa possui o chamado Acordo de Fornecedores, que inclui normas para estimular boas práticas em relação às legislações social e ambiental nas unidades produtivas (WALMART BRASIL, 2011).

Essas ações dos fornecedores foram estimuladas pela empresa, por meio do programa Sustentabilidade de Ponta a Ponta, em que a WB conseguiu realizar uma parceria com dez grandes empresas: 3M do Brasil, Cargill, Coca-cola, CP Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, Nestlé, Pepsico do Brasil, Procter & Gamble, Unilever Brasil e Walmart Brasil (marca) (WALMART BRASIL, 2010b, p.29). Sua participação gerou o desenvolvimento de diferentes produtos (Figura 2) que estão alinhados com uma nova perspectiva empresarial, contribuindo positivamente para a mudança nos padrões de consumo dos consumidores finais.

Figura 2 - Produtos que integram o programa Sustentabilidade de Ponta a Ponta



Fonte: Walmart Brasil (2010c)

Esses produtos começaram a apresentar novas contribuições para a responsabilidade social definida como pilar estratégico da empresa. Os resultados foram tão positivos que, em agosto de 2011, foi lançado o anúncio da ‘Segunda Onda da Sustentabilidade de Ponta a Ponta’: Para a Gerente Regional (NE) de Comunicação da empresa,

Mais 12 Empresas estão participando. Veio aí uma TV da Phillips que usa lâmpadas recicladas, quebradas, moídas pra fazer a tela... Veio o Guaraná Antártica, que reciclou a tampa e o rótulo. Veio a Sara Lee, com um café especial, sem tinta na embalagem, todo branco. Isso é muito arriscado pra um fornecedor que tem já uma marca na embalagem dele, mudar a embalagem.

Como se observa, novas empresas começaram a buscar contribuir com algo planejado para o Walmart Brasil, ajudando também, toda a sociedade. Com isso, percebe-se que, do relacionamento direto criado para uma maior responsabilidade entre a empresa e seus fornecedores, o ganho se dá

a ambas as partes, principalmente por que surgem novos produtos que precisam de novos esforços de marketing, consumidores mais conscientes de sua prática, ou seja, são mudanças que encadeiam outras, e os benefícios advindos desse relacionamento são coletivos. São ações que não ocorrem apenas por voluntariado ou maior responsabilidade. Elas estão envolvidas em jogo de mercado, mas contribuem de forma positiva para mudança nas práticas de consumo, por isso devem ser ressaltadas.

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

A partir de todas essas considerações, identifica-se que, por meio do MR, é possível assumir maior responsabilidade no mercado, com um pensamento mais colaborativo, ao criar maior valor organizacional e, por consequência, social. Com isso, ao considerar que o marketing de relacionamento é baseado na criação de uma troca de benefícios mútuos entre a empresa e seus parceiros (SOURCE, 2002), percebe-se que a ideia foi aceita para o varejo na região analisada, o que contribui para melhor atuação e a construção de relações e interação entre atores de um mesmo setor na construção de novos posicionamentos e comportamentos que levem para uma atuação mais responsável na sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões sobre o desenvolvimento sustentável e práticas responsáveis estão cada vez mais recebendo os holofotes de diferentes atores na sociedade, principalmente empresas. Tais visões precisam ser consideradas, especialmente no processo de elaboração de suas estratégias de atuação no mercado, já que, atualmente, essa questão, além de criar valor, pode trazer, até mesmo, diferencial de mercado, virando vantagem competitiva. Apesar dessa ideia, para que a temática seja trabalhada de forma efetiva numa empresa, deve-se considerar que não apenas a visão econômica precisa ser observada, mas também o social e ambiental, de modo tal que as funções gerenciais desenvolvidas se tornem mais responsáveis.

Sob esse campo de argumentação, identificou-se que, para o desenvolvimento de interações sociais sob o contexto do consumo sustentável, o MR poderia ser utilizado como estratégia para que os benefícios dessa visão pudessem ser identificados, já que, de acordo com a teoria, ele cria aspectos positivos para a empresa e o parceiro que estiver sendo considerado. A partir dessa ideia, assume-se que, com as discussões realizadas ao longo do trabalho, o objetivo proposto foi atendido na medida em que apresentou, sob a abordagem do consumo sustentável, como a estratégia de MR poderia ser praticada, isso de acordo com o relacionamento entre a empresa estudada e seus *stakeholders* mais importantes: funcionários, clientes e fornecedores. Para tanto, as análises consideraram tais *stakeholders* com um mesmo grau de relacionamento com a empresa, mesmo sabendo-se que eles possuem diferentes impactos ao longo das relações sociais que são criadas.

A pesquisa se baseou na aproximação entre as temáticas e levou em consideração o desafio apresentado por Waters e Bortree (2012) quanto à realização de estudos além do limite do paradigma da gestão de relacionamento, buscando uma contribuição mais efetiva. No entanto, como Source (2002) ressalta, uma estratégia de MR por si não interfere em todos os programas de marketing que são elaborados pelas organizações, ou seja, apenas essa estratégia não supre as necessidades de diferentes práticas de marketing. Assim, o que se apresentou na pesquisa e foi ressaltado foi a possibilidade de observar as discussões sobre a ótica do MR enquanto facilitador, não como única ação da empresa.

Diante dessas considerações, toma-se como limite da pesquisa a ressalva realizada por Fournier et al. (1998) quanto à dificuldade de observar a MR na prática e como limitação a realização das análises apenas sobre a visão da empresa, de acordo com as informações que foram levantadas. Além disso, a realização de apenas duas entrevistas, mesmo que sejam bem representativas. Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se a busca por novos indícios empíricos para a efetiva aproximação entre os temas, com a construção de critérios para analisar essa estratégia, assim como propõe-se a compreensão de como as redes sociais (por exemplo: Formanski et al. 2013; Soares, Monteiro e Parreiras, 2014) podem possuir papel de influência no direcionamento para a sustentabilidade em meio à quantidade significativa de interações existente entre os diferentes *stakeholders* e a organização principal. Portanto, assume-se como verdadeiro o pressuposto de pesquisa adotada, pela contribuição teórico-empírica apresentada.

REFERÊNCIAS

AMA – American Marketing Association. **Marketing Concept**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/Community/Pages/default.aspx>> Acesso em: fev. 2012.

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.

BALMER, J. M. T. Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic. **European Journal of Marketing**. (45), p. 1329-1352, 2011.

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

CHE WEL, C. A. B.; BOJEI, J. Determining relationship marketing instruments. **The IUP Journal of Marketing Management**. (8), p. 25-41, 2009.

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

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

EL-ANSARY, A. I. Marketing strategy: taxonomy and frameworks. **European Business Review**. (18), p. 266-293, 2006.

FARIA, L. H. L.; GIULIANI, L. C.; PIZZINATTO, N. K.; SPERS, V. R. E. 20 anos de publicações sobre Marketing de Relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. **Revista Brasileira de Marketing - ReMark**, 13 (2), 2014.

FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D.G. Preventing the premature death of Relationship Marketing. **Harvard Business Review**. p. 42-51, 1998.

FORMANSKI, F. N.; GONÇALO, C. R.; ANGELONI, M. T.; FORMANSKI, J. G. Estratégia de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais digitais: um estudo de caso no Banco do Brasil S/A. **Reuna** (Online), 18 (2), 2013.

GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. (3), 114-135, 1991.

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

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: strategic and tactical. **Management Decision**, v. 34, n. 3. p. 5-14, 1996.

_____. The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industry Management**, v. 19, n. 2, 2004.

GUNTHER, M. The Green Machine. 2006. **Fortune Magazine**. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/08/07/8382593/>. Acesso em: 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, Giles; DIETZ, Simon; NEUMAYER, Eric (editors). **Handbook of Sustainable Development**. Edward Elgar Publishing, 2007.

KANAGAL, N. Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy. **Journal of Management and Marketing Research**. 2009.

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

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

KUMAR, V.; BOHLING, T. R.; LADDA, R. N. Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. **Industrial Marketing Management**. (32), p. 667-676, 2003.

LAMARCA, K. P.; SRESNEWSKY, K.; BARRETO, A. Marketing de relacionamento: uma análise das relações *Business-to-Business* em varejistas multimarcas do segmento *surfwear*. **Future Studies Research Journal: trends and strategies**, 6 (1), 2014.

LARA, R. D.; GOSLING, M. S. Marketing de Relacionamento no setor público: um modelo de gestão de relação entre os cidadãos e a Administração Pública. XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD, **Anais...** Resumo Expandido, 2014.

McCORT, J. D. A framework for Evaluating the Relational Extent of a Relationship Marketing Strategy: The Case of Nonprofit Organizations. **Journal of Direct Marketing**. 1994.

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

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

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

PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; HOUSTON, M. B.; EVANS, K. R.; GOPALAKRISHNA, S. Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm relationship: Differential influences on financial outcomes. **International Journal of Research in Marketing**, (24), p. 210-223, 2007.

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

PERVAN, S. J.; BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. Reciprocity as a key stabilizing norm of interpersonal marketing relationship: Scale development and validation. **Industrial Marketing Management**. (38), p. 60-70, 2009.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. A cidadania corporativa 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.

POLONSKI, M. J.; SCHUPPISSER, D. S. W.; BELDONA, S. A stakeholder perspective for analyzing marketing relationship. **Journal of Market-Focused Management**. (5), 2002.

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

SALLBY, P. E. O Marketing de Relacionamento: O novo marketing da nova era competitiva. **Revista Administração de Empresa - RAE**. v. 4, n. 3. p. 6-12, 1997.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents e Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**. (23), 1995.

_____; _____. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: **Handbook of Relationship Marketing**. London: SAGE Publications, 2000.

SILVA, M. E. **A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o consumo sustentável no varejo de supermercados: O caso Walmart Brasil**. 137p. Dissertação (Mestrado em Administração) – PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

_____. Consumo Sustentável: a Articulação de um constructo sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, 11 (2), 2012.

SILVA, M. E.; CÂNDIDO, G. A. The business contribution for sustainable consumption: a proposal of theoretical categories and analytical parameters, **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas - RECADM**, 13 (1), 2014.

SILVA, L. A.; PIMENTA, R. F.; LOPES, E. L.; MACHADO, E. S. Marketing de Relacionamento em redes associativas de varejo. **Revista Brasileira de Marketing - ReMark**, 11 (2), 2012.

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

SOARES, F. R.; MONTEIRO, P. R. R.; PARREIRAS, F. S. Marketing digital e Marketing de relacionamento: interações e engajamento como determinantes do crescimento de página do facebook. In: **Anais... VI Encontro de Marketing da ANPAD - EMA**, Gramado, 2014.

SORCE, P. Foundations of Relationship Marketing Strategy. In: SORCE, P. **Relationship Marketing Strategy**. Printing Industry Center in RIT: New York, 2002.

SOUSA FILHO, J. M. Estratégia Socioambiental baseada em recursos: um ensaio teórico. In: XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI. **Anais...** São Paulo: FGV, 2014.

SOUSA FILHO, J. M.; WANDERLEY, L. S. O.; GÓMEZ, C. R. P.; FARACHE, F. Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. **Brazilian Administration Review – BAR**, v. 7, n. 3, p.294-309, 2010.

TZOKAS, N.; SAREN, M. Value Transformation in Marketing Relationship. **Australasian Marketing Journal**, (7), p. 52-62, 1999.

WALMART BRASIL. **Institucional Walmart**. 2010a. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/nomundo.aspx>>. Acesso em: dez. 2011.

_____. **Relatório de sustentabilidade 2008 (Exercício 2007)**. 2008. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios> Acesso em: dez. 2011.

_____. **Relatório de sustentabilidade 2009 (Exercício 2008)**. 2009. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios> Acesso em: dez. 2011.

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

_____. **Relatório de sustentabilidade 2011 (Exercício 2010)**. 2011. Disponível em: <http://www.walmartsustentabilidade.com.br/_pdf/relatorios> Acesso em: dez. 2011.

WATERS, R. D.; BORTREE, D. S. Advancing relationship management theory: mapping the continuum of relationship types. **Public Relations Review**, (38), p. 123-127, 2012.

ZINKHAN, G. M. Relationship Marketing: theory and implementation. **Journal of Market-Focused Management**, (5), p. 83-89, 2002.