

Estratégia Sócio Ambiental – Consumo Sustentável

Sustentabilidade e Marketing Verde como Estratégia Empresarial: Um Estudo de Caso na Loja Verde/ Grupo Pão de Açúcar

Sustainability and Green Market as a Corporate Strategy: A case study of the green stores from Pão de Açúcar Group

1º autor

Nome completo: Carla M. Caruso

Titulação: Doutoranda

Vínculo: USP Universidade de São Paulo

E-mail: carla-caruso@hotmail.com

Resumo

O desenvolvimento sustentável é uma condição essencial à continuidade de nossa sociedade tal como a conhecemos, uma vez que grande parte dos recursos que utilizamos são finitos. Em vista disso, cada vez mais as empresas vêm buscando trabalhar estratégias e ações que sejam condizentes com as atuais expectativas e tendências dos seus públicos-alvo no que tange às questões ambientais. Assim, este estudo tem por objetivo discutir a sustentabilidade ambiental empresarial e o marketing verde enquanto estratégias. Para tanto, além da revisão bibliográfica dos assuntos pertinentes, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso realizado na Loja Verde, do grupo Pão de Açúcar. Os resultados descrevem a utilização da sustentabilidade e do marketing verde como estratégias para o desenvolvimento e a manutenção de competitividade, conforme preconizado pelo referencial teórico. As limitações do trabalho decorrem da impossibilidade de extrapolação dos resultados, em razão do método de pesquisa de campo adotado. Trabalhos futuros podem focar a mesma problemática em outros setores de atividade, com pesquisas de natureza qualitativa e/ou quantitativa.

Palavras-chave: Marketing verde; Estratégia; Sustentabilidade.

Abstract

Sustainable development is a precondition for the continuity of our society as we know, since most of the resources we use are finite. Increasingly, companies are seeking to work strategies and actions that are consistent with current trends and expectations of their targets in relation to environmental issues. This study aims to discuss environmental sustainability and green marketing as business strategies. Are the companies currently prepared to a new kind of consumer, the green consumer? It also describes how Pão de Açúcar Group uses sustainability as a competitive strategy. For this, besides the literature review of relevant issues, we performed a field survey using a case study of the Green Store, the group's Sugar Loaf. The results describe the use of sustainability and green marketing as strategies for developing and maintaining competitiveness, as predicted by the theoretical framework. The limitations of the work arising from the impossibility of extrapolating the results, because the method of field research adopted. Future work may focus on the same issue in other industries, with qualitative research and / or quantitative.

Key-words: Green marketing; Strategy; Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável é uma condição essencial à continuidade de nossa sociedade tal como a conhecemos. Assumido em discursos e enquanto atitude por muitos governos e empresas, a sua efetividade depende também da população. Assim, é fundamental que o consumidor seja consciente do seu papel, reagindo imediata e positivamente a estímulos relacionados às causas ambientais, e também seja um agente pró-ativo na pressão por soluções mais adequadas, tanto por parte de governos, quanto por parte das empresas.

Valle (1995) defende que “...o impacto nocivo das questões ambientais no cotidiano e na vida dos consumidores, como doenças e poluição, é a principal razão do interesse dos consumidores pela aquisição dos produtos verdes” (p. 22-24).

Assim, pode-se inferir que o “marketing verde”, ou seja, as estratégias e ações que visam otimizar o relacionamento entre empresas e mercado com base em práticas ecologicamente corretas, vem ganhando espaço nas estratégias empresariais, uma vez que busca conscientizar o consumidor e usar isso para fins de estabelecimento de relacionamento de longo prazo.

Em vista do exposto, este estudo discute a sustentabilidade ambiental empresarial enquanto estratégia de marketing. Para tanto, além da revisão da bibliografia dos assuntos pertinentes, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso na Loja Verde, do grupo Pão de Açúcar.

2 A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E O MARKETING VERDE

Segundo Araújo (2006), “Sustentabilidade é a capacidade de se auto-sustentar, de se automanter” (p. 3). Assim, pode-se dizer que uma atividade sustentável é aquela que pode ser mantida por um período indeterminado de tempo, de forma a não se esgotar. Portanto, uma sociedade sustentável, é aquela que não coloca em risco os recursos naturais que dispõe, tais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida desta sociedade depende (Phillipi, 2001). Na área empresarial, a preocupação com a sustentabilidade tem aumentado bastante, ao ponto de haver movimentos internacionais de empresários com este foco (Altfender, 2004).

A preocupação com o bem-estar das gerações futuras vem determinando uma nova ética, alterando os valores das empresas, repercutindo como um novo patamar de cultura organizacional (Motta e Vasconcelos, 2006). Assim é que, atualmente à empresa cabe a responsabilidade da resolução dos problemas ambientais e da implementação do desenvolvimento sustentável, independente do seu tamanho (Motta e Rossi, 2003).

De acordo com Barbieri (2007), “uma empresa pode ser denominada sustentável se cria valor de longo prazo aos seus acionistas e proprietários, e concomitante a isto, interessa-se pelas questões ambiental e social, e apresenta soluções à tais questões.” (p. 24)

A utilização de processos produtivos que melhor aproveitam recursos naturais como energia, água e solo, a utilização de menos embalagens ou de refil, a reciclagem e o reaproveitamento de materiais, a adoção de sistemas de transportes e de tecnologias mais adequadas ou limpas são apenas algumas das preocupações (Richers, 1996).

Crosby e Knight (1997) definiram que para serem consideradas sustentáveis, as empresas devem:

- a) “Satisfazer as necessidades do tempo em que estão inseridas usando recursos de modo sustentável;
- b) Manter-se equilibradas junto ao meio ambiente natural, através dos meios de desenvolvimento limpo (MDL), além de valerm-se do reuso, reciclagem e renovação de recursos;
- c) Restaurar no todo, ou ao menos buscar restaurar em parte, qualquer dano ao meio ambiente causado por elas (empresas);
- d) Contribuir para solucionar ou minimizar problemas sociais, ao invés de aumentá-los;
- e) Gerar renda suficiente para se auto sustentar ao longo do tempo de sua existência e demais gerações.”(p.115)

Evidentemente o objetivo fundamental de qualquer organização empresarial é obter o maior retorno possível sobre os recursos investidos. No entanto, em vista do que vem sendo discutido, o meio ambiente natural e as questões sociais, igualmente começam a compor e obter representatividade na agenda das empresas.

Nesta dinâmica, as organizações agora começam a modificar seus processos produtivos e a ampliar a variedade de ofertas de produtos finais, visando contribuir para a sustentabilidade, e em um processo contínuo, tornarem-se ecologicamente sustentáveis. De acordo com Coral (2002), “tal processo implica construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e/ou que estejam contribuindo para a recuperação de áreas degradadas, ou oferecendo produtos e serviços que contribuam para a melhoria da performance ambiental dos consumidores e clientes.” (p. 129)

O tripé da sustentabilidade (*People – Profit – Planet*) tornou-se amplamente conhecido entre as empresas e os pesquisadores, sendo mais que uma ferramenta conceitual útil para interpretar as interações extra-empresariais (Coral, 2002). Segundo Elkington (2001), “recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção” (p.74).

É importante salientar que dentro dos princípios de sustentabilidade, não se pode apartar as questões sociais das questões ambientais. Por isso, quando uma organização é ecologicamente sustentável, ela também estará atuando de forma socialmente responsável, de forma a atender os

interesses de todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades (Feldman, 2008).

Levitt (1990) expôs que “...os clientes não compram coisas; compram soluções para os seus problemas, e que constantemente eles recebem grandes quantidades de opções para ajudá-los a resolver seus problemas. Assim, as organizações devem procurar as melhores formas para fazer com que os seus públicos-alvo alcancem seus objetivos (p. 65)”. Empresas com pretensão de sobrevivência no longo prazo necessitam atrair e manter clientes, descobrindo o que eles realmente desejam e valorizam e, então, atendê-los.

Nessa nova era do mercado, os consumidores valorizam, entre outras coisas, a salubridade ambiental dos produtos e das embalagens, desde o processo de fabricação até o destino dado após o descarte (Ottman, 1994).

Elkington, Hailes e Makower (1990) denominavam o “consumidor verde” aquele que possui preocupações com os tipos e descartes de embalagens dos produtos consumidos, com a aquisição de produtos reciclados e/ou biodegradáveis, com a recusa de produtos derivados de fauna e flora em extinção, e que observa certificados de gestão e selo verde, já que a qualidade do produto incorpora necessariamente questões avaliadas como o impacto ambiental observado tanto na produção, quanto no consumo.

Nesse contexto, por ser uma questão cada vez mais valorizada, conforme exposto, a sustentabilidade ambiental pode propiciar às empresas um grande diferencial, quando trabalhado de forma adequada. De acordo com Parston (1997),

“Os grupos de interesse externos que, como clientes, demonstraram expectativas por fatores tais como alta qualidade, bom atendimento e preço justo, passaram a exigir mais. Eles começaram a esperar que as empresas pensem além dos lucros e sejam responsáveis por um desempenho que vá além do valor para os acionistas, além de atender a clientes e funcionários. Eles começaram a responsabilizar as empresas pelos resultados sociais” (p. 367).

Portanto, também a divulgação das estratégias e ações advindas dessa nova ordem é fundamental, uma vez que os públicos-alvo precisam conhecê-las, a fim de que possam fazer a opção de consumo que mais lhe interessar (Ottman, 1994).

Inseridas nesse cenário, muitas empresas elaboram estratégias baseadas em sustentabilidade, não somente como *drive* para inovação, mas como decorrência de uma nova filosofia de negócios. Conforme Almeida (2010), em países como o Brasil onde a economia na atualidade desenvolve a cada dia em linha com a questão sustentável, as empresas seguidoras desta estratégia tem se

beneficiado e muitas vezes reduzindo custos de operação que resultam em vantagens competitivas em seu negócio.

Segundo Porter (1996) a vantagem competitiva na introdução de estratégias pioneiras lançadas por uma organização de forma onde a imitação é impossível ou de alto investimento caso a concorrência queira copiá-la. Ainda consoante ao autor, a flexibilidade da transformação de uma cadeia de valor para gerar qualquer tipo de benefício à sociedade em resposta à questões sociais demonstra a eficiência dos investimentos desta organização à busca por alteração da percepção do cliente sobre seus produtos e serviços, valorizando-os a cada compra (Porter, 1996).

O Grupo Pão de Açúcar evidenciou seu interesse por estas questões na criação do conceito das “lojas verdes”. Esta iniciativa trouxe ao mercado a demonstração prática da reação às novas questões sustentáveis determinantes de uma apresentação diferente e mais completa para um consumidor mais crítico e consciente. Adicionalmente, provocou o aprendizado e a divulgação, instalação e multiplicação de soluções possíveis na redução de impactos ambientais reduzindo desperdícios e custos na construção e/ou atividades de suas próprias lojas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Em vista de contribuir para o problema exposto na introdução do presente trabalho e, valendo-se do referencial teórico utilizado, foi realizada uma pesquisa de campo, a fim de se averiguar se realmente e de que forma uma organização utiliza-se da sustentabilidade e do marketing verde como estratégia empresarial.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de um estudo de caso exploratório e descritivo no Grupo Pão de Açúcar. A escolha baseou-se no fato de que o Grupo foi responsável pela criação do conceito e implantação do primeiro supermercado verde da América Latina.

Com base em um roteiro de pesquisa que considerava questões inspiradas no referencial teórico exposto, em maio de 2010 foram entrevistados os responsáveis pelo departamento de imprensa, pelo departamento de sustentabilidade e pela gerência da loja verde. Algumas das informações obtidas nas entrevistas foram cruzadas com observações realizadas na loja, a fim de reduzir vieses (Yin, 2001).

Os dados foram trabalhados com base em Análise de Conteúdo, que visa desenvolver as inter-relações entre os conteúdos expostos pelos atores e o referencial teórico (Bardin, 1994).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Atualmente o Grupo Pão de Açúcar conta com duas lojas verdes: uma em Indaiatuba, interior de São Paulo, inaugurada em 2008, e outra na Vila Clementino, na capital Paulista, inaugurada em 2009. A loja de Indaiatuba custou R\$ 7,5 milhões ao Grupo e lançou um conceito pioneiro no

mercado varejista da América Latina. Os registros da organização indicaram uma média de 7.000 pessoas visitando o local no primeiro mês de atividade.

Os principais pontos a destacar no que tange ao Grupo Pão de Açúcar e sua alusão à questão sustentabilidade são a filosofia que permeia o grupo e a efetiva execução desta, exemplificada não só pelas lojas verdes como também por outras iniciativas do grupo.

No que tange à filosofia demonstra-se um profundo respeito à sustentabilidade, pensamento e atitudes amplamente difundidas entre todos os funcionários.

A assessoria de imprensa do grupo é constantemente procurada, mas também bastante efetiva em comunicar toda nova iniciativa e progresso do Grupo nesta área, pois conforme uma das gerentes da área,

“O grupo pensa nas próximas gerações, por conta disto lançou um blog apenas onde discute questões sobre a sustentabilidade do planeta. Neste fórum, colhem opiniões e compartilhar informações sobre temas ligados à preservação do meio ambiente, consumo consciente, alimentação saudável e segurança alimentar. A partir da avaliação constante destas discussões ele evolui em seu conceito de servir ao consumidor. Principalmente ao consumidor que procura os produtos sustentáveis. Já estamos prontos para eles, e queremos estar sempre a frente nas iniciativas do nosso setor e mantendo nosso pioneirismo.”

Para disseminar esta filosofia entre seus funcionários, em 2008 e 2009 100% da gerência do grupo foi treinada pelo Instituto Akatu. Atualmente os novos entrantes recebem um treinamento de 60 horas sobre o tema sustentabilidade, sendo prioritário aos gerentes de loja.

Segundo o gerente da loja da Vila Clementino,

“Antigamente ninguém sabia direito o que era conceito verde, muito menos o tal de sustentável. Agora muita gente (funcionários) até pede para trabalhar neste tipo de loja. Loja verde então, dá preparo e status dentro do grupo. Todo mundo passa a te conhecer!”.

Quanto às iniciativas do Grupo direcionadas à questão ambiental destacam-se as seguintes:

- a) Lojas Verdes e de “conceito verde”, nas quais o consumidor verde é o principal motivador dos conceitos de apresentação da loja;
- b) Estações de reciclagem, nas quais os produtos da comunidade são coletados e adequadamente separados em categorias para reciclagem;
- c) Reciclagem de óleo executada a partir do recolhimento de resíduos na região;

- d) Caixa Verde, na qual o consumidor descarta as embalagens recicláveis dos produtos adquiridos no caixa recebedor do pagamento;
- e) Sacolas Retornáveis;
- f) Campanha com foco nos fornecedores, onde toda a cadeia de suprimento e logística da rede é avaliada e examinada se opera em consonância com a visão de sustentabilidade do Grupo.

Outras iniciativas que estão sendo planejadas incluem:

- a) Inventário de emissão de carbono;
- b) Reciclagem de pilhas e baterias;
- c) Reciclagem de aparelhos celulares.

No entanto, segundo a gerente de sustentabilidade do Grupo:

“....as iniciativas em andamento tem prioridade, pois, com exceção da Loja Verde que é mais específica, pretendemos que todas as outras lojas sejam utilizadas apresentando iniciativas como estas, até alcançarmos a totalidade das lojas, ou seja, bandeiras Pão de Açúcar e Extra, assim que possível.”

A gerente de imprensa comenta, ainda, que

“...a procura por informações sobre a loja até hoje é intensa, sendo a maioria estudantes e universitários. O Pão de Açúcar resolveu então disponibilizar um material padrão devido a demanda, que muitas vezes não damos conta...”

A grande diferença entre as Lojas Verdes e as lojas de conceito verde é a construção da loja, a começar pelo terreno em que estão construídas, com qualidade ambiental da área, eficiência energética e do uso da água, as Lojas Verdes são, necessariamente projetadas baseadas no sistema LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). Este sistema, propõe medidas de edificação prevendo a eficiência sócio-ambiental em todo o processo. As garrafas PET como “recheio” para as paredes, ao invés de cimento, constituem um exemplo de inovação do grupo na área de construções sustentáveis.

O Grupo conta com três lojas de conceito verde, que procuram apresentar o máximo de atributos das Lojas Verdes de Indaiatuba e Vila Clementino. Foram R\$ 45 Milhões de investimento no total (incluindo-se os R\$ 7,5 Milhões anteriores) nas lojas do Brooklin (Rua Padre Antônio dos Santos), Vila Romana e Fiúza em Ribeirão Preto. Uma nova loja está em projeto para o Campo Belo (zona sul de SP), a espera da definição se Loja Verde ou de Conceito Verde.

O LEED proporciona o aumento de eficiência no uso de energia, no consumo da água potável e na aplicação de matérias de forma sustentável. Até o gás utilizado pelo sistema de ar condicionado tem uma composição diferente do convencional, mais sustentável, pois não agride a camada de ozônio.

O LEED é um protocolo de avaliação e certificação de edificações conhecido e aceito internacionalmente. No Brasil ele vem sendo chamado de “Selo Verde”. Ele foi inicialmente concebido por um comitê, ligado ao *USA Green Building Council* (2010) onde buscou-se o suporte e a rapidez na adoção de práticas sustentáveis de edificações ecologicamente corretas. Padrões, ferramentas e procedimentos foram criados e implementados tornando-se aceitos e entendidos internacionalmente.

O Grupo tem como meta inaugurar qualquer nova loja Pão de Açúcar, no mínimo obedecendo ao conceito verde. No caso das lojas de conceito verde, muito dos demais padrões permanecem com exceção dos critérios acima mencionados da construção, variando de acordo com a possibilidade de implementação. Segundo a gerente de sustentabilidade do grupo, “...estações de reciclagem nem sempre são possíveis, devido ao tamanho disponível no estacionamento para sua implementação.” (Lídia Santos¹, entrevista pessoal 24/Maio, 2010)

As diversas medidas internas ligadas a vários aspectos de uma loja verde ou de conceito verde são:

- a) Orientação ao consumidor - placas indicativas com referências sobre o produto;
- b) Comunicação com dicas de consumo consciente;
- c) Comunicação de redução de consumo de energia e uso de água da loja;
- d) Melhor eficiência no serviço de fornecimento da loja (ampliação de sortimento de produtos orgânicos);
- e) Redução no consumo de energia da loja (aumento de clarabóias para sortimento de luz);
- f) Estacionamento diferenciado para transporte com álcool e bio combustível;
- g) Bicletário;
- h) Gôndolas de madeira;
- i) Racionalização do uso da água;
- j) Estações de Reciclagem;
- k) Carrinhos de Garrafas PET;
- l) Caixas Verde;
- m) Venda de sacolas retornáveis e oferecimento de sacolas plásticas recicláveis e caixas de papelão.

¹ Alguns codinomes serão utilizados substituindo nomes reais de funcionários, de acordo com a política de comunicação da organização.

A variedade de insumos orgânicos, naturais e reciclados é bem mais ampla nas Lojas Pão de Açúcar, que a concorrência. A maior parte dos produtos encontra-se em gôndolas de madeira, certificada pelo FSC – Forest Stewardship Council (Conselho de Manejo Florestal). O FSC Brasil – Conselho Brasileiro de Manejo Florestal – é uma organização independente, não governamental, sem fins lucrativos e que representa o FSC no Brasil. A instituição tem como objetivo principal promover o manejo e certificação florestal no Brasil.

Nas Lojas Verdes encontram-se 50% a mais que um supermercado convencional, e a preocupação no auxílio para conscientizar, qualificar e priorizar fornecedores mais próximos, reduzindo emissões de carbono no transporte dos insumos, é uma inovação para o Grupo.

Nesta linha o Grupo lançou entre os seus fornecedores o programa de certificação TOP LOG. Criado em 2004, o TOP LOG busca, através de maior eficiência logística, criar diferenciais que gerem ganhos operacionais para a companhia com a integração e melhorias das operações da cadeia de suprimentos. O ano de 2009 foi marcado pelo início da sustentabilidade na cadeia, aproximando os fornecedores na troca de informações sobre este tema.

O objetivo da certificação é garantir melhoria contínua no nível de serviço logístico que se reflete no abastecimento das lojas e sortimento adequado para os clientes, na quantidade e variedade desejadas, sempre respeitando o posicionamento de cada rede em todo o Brasil. Nos últimos quatro anos, o Grupo Pão de Açúcar, por meio deste programa, melhorou a eficácia da cadeia de abastecimento desde a indústria até as gôndolas das lojas.

Ao final de 2009, 19 fornecedores apresentaram as melhores políticas e práticas logísticas e de abastecimento verificadas. Neste ano de 2010, segundo a gerente de sustentabilidade do Grupo: "...a empresa convidou seus parceiros comerciais e logísticos para que participem da construção conjunta da cadeia sustentável de valor no varejo, e espera certificar cerca de 30 empresas." (Entrevista pessoal em 24 de Maio, 2010)

Para receber a certificação, as empresas são avaliadas quanto a pontualidade, prazo e qualidade nas entregas, transmissão eletrônica de notas fiscais e colaboração entre logística GPA e fornecedores. A parceria com os fornecedores inclui o monitoramento do nível de serviço para evitar que os produtos falem nas gôndolas; adequação e integração, com atenção às necessidades dos consumidores e a redução no custo total de distribuição por meio de projetos colaborativos. Prova disso foi a certificação da Unilever, que aumentou as vendas de seus produtos nas gôndolas dos supermercados do Grupo em quase 20% ao atender às necessidades do programa.

Em 2010, alguns critérios relacionados à sustentabilidade foram incluídos no programa, com especial destaque ao desenvolvimento de ações que resultem em menor utilização de combustíveis e emissão de poluentes – no caso da área logística – além de ressaltar a importância do envolvimento em ações voltadas à educação e disseminação do consumo consciente. Ainda segundo a gerente, "é responsabilidade da cadeia alimentar que envolve varejo e indústria evitar

desperdícios e promover a gestão sustentável do negocio durante toda a cadeia". (Entrevista pessoal em 24 de Maio, 2010)

Em meio a outras iniciativas, existe no Grupo uma preocupação com os resíduos orgânicos, onde 60% ainda vão para aterros sanitários. Dos 40% tratados, advindos de 28 das 150 lojas Pão de Açúcar, 93% é reutilizado em:

- Reciclagem;
- Adubo orgânico; e
- Adubo animal.

Pretende-se que tal iniciativa seja ampliada para 100% da rede em 2010, e depois chegue até as 110 lojas do Extra, e finalmente às outras bandeiras do Grupo, como as redes Compre Bem e Sendas.

No que tange às sacolas retornáveis, estas foram lançadas como *ecobags* (bolsas ecologicamente corretas), 100% de algodão com a frase “eu sou uma sacola verde”, com o objetivo de incentivar o consumidor a não utilizar mais os sacos plásticos comuns. Foram lançadas ainda sacolas plásticas que, em nova versão na loja verde, são 100% recicláveis.

Cabe ressaltar que atualmente a bandeira que mais vende sacola retornável é a do Pão de Açúcar. Quanto à reciclagem de óleo, que tem por objetivo a fabricação de sabão para a comunidade do entorno, há maior participação das classes C e D, maiores consumidores da rede Compre Bem.

Na linha da sustentabilidade em embalagens, tem-se a iniciativa do caixa verde, onde o cliente descarta embalagens desnecessárias no ato da compra. O objetivo é direcionar corretamente o material para a reutilização ou reciclagem adequados.

Os carrinhos de garrafa PET, assim como outros produtos presentes na loja, como camisetas, casacos e sacolas, demonstram à população a possibilidade concreta da reutilização de materiais com criatividade.

5 CONCLUSÕES

Levar em consideração as necessidades e os desejos atuais dos seus públicos-alvo e também as suas tendências é fundamental para que as empresas obtenham sucesso. Para serem bem sucedidas na utilização do marketing verde, as empresas devem possuir não só a capacidade de ouvir e de entender as demandas dos clientes, como agir de forma rápida na utilização de seus recursos para antevê-las e atendê-las, conforme preconizado por Parker, Segev e Pinto (2010).

O caso estudado apresentou a utilização da sustentabilidade e do marketing verde como estratégias. Tal utilização, pioneira em seu mercado, vem sendo explorada pelo grupo como uma vantagem competitiva em relação aos demais, através da preocupação e preparação da empresa em oferecer produtos aos consumidores “verdes” e apresentar-se de forma sustentável.

A empresa explora seus recursos de forma assertiva e rápida, e baseia-se nisso para desenvolver e manter a sua competitividade, pois conforme Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva manifesta-se na capacidade de utilizar métodos operacionais mais eficazes do que os empregados pelos concorrentes, e buscando a interação das competências e oportunidades do mercado, por meio da renovação do estoque de recursos e competências das empresas. Assim, o Grupo Pão de Açúcar coloca-se como uma empresa inovadora e preocupada com a sustentabilidade.

Ademais, detalhes mínimos das lojas como comunicação interna, fonte de energias utilizadas, embalagens em bandejas de bagaço de cana ou invés de isopor, assim como iniciativas para a comunidade do entorno, atestam o comprometimento da empresa.

Conforme defendido pela literatura, a filosofia da empresa está voltada à disseminação de uma cultura sustentável não só aos seus funcionários, mas à sociedade como um todo (Barbieri, 2007).

As limitações deste trabalho são decorrentes da técnica de pesquisa de campo utilizada, a qual não permite a extrapolação dos resultados encontrados, muito embora tenha permitido o aprofundamento da questão.

Estudos futuros podem buscar compreender a adoção do marketing verde e de estratégias baseadas em sustentabilidade em outros setores de atividades, tanto com outras pesquisas qualitativas, quanto quantitativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, Luciene (2010). Sustentabilidade Ambiental como estratégia empresarial na rede Walmart. *VII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ: AEDB - Associação Educacional Dom Bosco.
- Araújo, G. et al (2006). A sustentabilidade empresarial: a contribuição da furmicultura e da Souza Cruz no desenvolvimento social e ambiental da Região Sul. *III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, Rio de Janeiro.
- Altenfender, Ruy (2004, maio 06). Desenvolvimento sustentável. *Gazeta Mercantil*. A3(1).
- Barbieri, José Carlos (2007). *Gestão Ambiental e Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, Laurence (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Coral, Elisa (2002). *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial* 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

- Crosby, Liz, & Knight, Ken (1997). *Strategy for sustainable business: environmental opportunity and strategic choice*. England: McGrawHill Book.
- Engel, James F., BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC.
- Elkington, John (2001).. *Canibais com garfo e faca* São Paulo: Makron Books.
- Elkington, John, Hailes, Julia; Makower, Joel (1990). *The green consumer*. New York: Penguin Books.
- Feldman, Fabio (2008). *A parte que nos cabe: consumo sustentável?* Campinas, SP . p.142-159. IN: Trigueiro, André & Silva, Marina (2008) Meio Ambiente e o século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental em suas áreas de conhecimento. 5Ed. Campinas, SP: Armazén do Ipê.
- Levitt, T (1990). *The marketing imagination*. New York: The Free Press.
- Motta, Sérgio L. S. & Rossi, G. B. (2003). A influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência: um estudo exploratório na cidade de São Paulo. *Revista de Administração (USP)*, 38 (1), 46-57.
- Motta, Fernando & Vasconcelos, Isabella F. Gouveia de (2006). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson.
- Ottman, Jacquelyn A (1994). *Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Parker, Brian; Segev, Sigal; Pinto, Juliet (2010). What it means to go green: consumer perceptions of green brands and dimensions of “greeness”.
- Parston, Greg (1997). Produzindo Resultados Sociais. In: *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã; organização*. São Paulo: Futura.
- Porter, M.E. (1996, nov/dez). O que é estratégia? Harvard Business Review. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/estrategia.pdf> Acesso em: 3/01/2010 às 15:50.
- Philippi, Luiz Sérgio. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino & Mininni-Medina, Naná. *Educação Ambiental* (Curso básico à distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa (2001). 2Ed, 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente.
- Richers, Raimar (1996). *Surfando as Ondas do Mercado*. São Paulo: RR & CA.
- US GREEN BUILDING COUNCIL. *New Construction & Existing Buildings*. Disponível em: <http://www.usgbc.org/DisplayPage.aspx?CMSPageID=222>. Acesso em: 08 de junho de 2010.
- Valle, Cyro E. do (1995). *Como se preparar para as normas ISO 14.000 – qualidade ambiental*. São Paulo: Pioneira.
- Vasconcelos, F.C. & Cyrino, A.B (2000, outubro/dezembro). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas da Getúlio Vargas*, 40 (4), 30-37.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.