# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

LUIZ CARLOS DE MACEDO

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS VAREJISTAS DE GRANDE PORTE DO ESTADO DE SÃO PAULO

> SÃO PAULO 2013

### LUIZ CARLOS DE MACEDO

# O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS VAREJISTAS DE GRANDE PORTE DO ESTADO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

**Área de Concentração**: Interfaces Sociais da Comunicação

**Linha de Pesquisa**: Políticas e Estratégias da Comunicação

**Orientadora**: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Aparecida

Ferrari

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

# Catalogação na Publicação Serviço de Biblioteca e Documentação Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Macedo, Luiz Carlos de

O papel da comunicação no processo de sustentabilidade nas empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo / Luiz Carlos de Macedo. -- São Paulo: L. Macedo, 2013.

164 p. + CD.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. Orientadora: Maria Aparecida Ferrari Bibliografia

 Comunicação 2. Sustentabilidade 3. Varejo 4. Empresas varejistas 5. Estado de São Paulo I. Ferrari, Maria Aparecida II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

# LUIZ CARLOS DE MACEDO

# O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS VAREJISTAS DE GRANDE PORTE DO ESTADO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Ciências da Comunicação.
Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação
Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias da Comunicação
Data de Aprovação:
/
Banca Examinadora:
Prof. <sup>a</sup> Dra. Maria Aparecida Ferrari (Orientadora)
Prof. Dr. Edgard Elie Roger Barki

Prof.<sup>a</sup> Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch

Dedico este trabalho à Thalita, minha esposa e minha companheira em todas as horas.

### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Aparecida Ferrari, que acolheu com muito entusiasmo meu projeto de pesquisa e, nesses dois anos e meio, esteve ao meu lado contribuindo com sua vasta experiência, sua grande competência e incansável paciência, em todos os momentos.

Ao GVcev - Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), centro de estudos pioneiro na abordagem do "varejo sustentável" no Brasil, que há mais de dez anos tem sido uma escola incrível em minha vida, ajudando-me no meu desenvolvimento profissional e pessoal e sendo uma espécie de "segunda casa", em todas as horas.

Ao Prof. Jacques Gelman, coordenador do GVcev, agradeço pela confiança em meu trabalho e pelo valioso apoio que me deu para cursar o Mestrado em Ciências da Comunicação na Universidade de São Paulo (USP).

Aos professores Edgard Barki, Juracy Parente e Mauricio Morgado e ao Edson Rodrigues agradeço pela parceria nas atividades e pelo estímulo que sempre me deram.

Às empresas e aos profissionais entrevistados agradeço pelo apoio concedido na busca de informações e pela grande contribuição que ofereceram para a concretização deste estudo.

À minha família, que sempre foi o alicerce de todas as minhas conquistas. Aos meus avós José e Alzira, que me acolheram como filho desde os meus primeiros dias e sempre foram pai e mãe amorosos, dedicados e insuperáveis, em todos os momentos em que estiveram junto de mim nesta vida. Aos meus tios e primos, que sempre me honraram com seu amor fraterno. Em especial, à tia Donata, que tem sido mãe de todos nós, participando de nossas alegrias e acalmando-nos em nossas tristezas. Aos meus pais, irmãos e sobrinhos, pelo incentivo.

Aos meus amigos, Adriano Maricato, Alcides Amadeu, Marcelo Aversa, Renato Moya e Sulivan Zaganin, companheiros que de perto ou de longe têm sido presença forte ao longo da minha vida, compartilhando momentos, emoções e lutas, sempre juntos.

À Thalita, minha esposa, a quem todos os agradecimentos e expressões de amor e carinho da minha parte jamais serão suficientes para dizer o quanto ela representa em minha vida. Pelo apoio, pela paciência e, acima de tudo, pela dedicação e pelo amor que me ajudam diariamente a superar todos os desafios, mesmo nos momentos mais difíceis. À família da Thalita, que sempre me apoiou e me tratou como filho. À Alice, nossa pequena Shih Tzu, pela companhia quase inseparável e pela alegria que tem nos trazido desde que chegou a nossa casa, por coincidência, no mesmo mês em que iniciei o mestrado.

O que sabemos é uma gota; o que ignoramos é um oceano. (Isaac Newton)

### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo identificar de que forma o processo de comunicação apoia as práticas de sustentabilidade em empresas varejistas. Para alcançar este propósito, primeiramente foi realizada uma pesquisa secundária por meio de uma revisão de literatura sobre os temas sustentabilidade, comunicação e varejo, que ofereceu subsídios para a fase de coleta de dados. Em seguida foi desenvolvida uma pesquisa de campo para coletar dados primários com 12 empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo dos setores de supermercados, móveis e eletrodomésticos, farmácias, moda e materiais de construção. A análise da pesquisa contou com o apoio de duas abordagens teóricas complementares, o Continuum da Colaboração de Austin (2001) e os modelos de Comunicação elaborados por Grunig (1992). Os resultados da pesquisa apontam para cinco evidências na relação entre o processo de comunicação e as práticas sustentáveis das grandes empresas varejistas: 1) a dimensão ambiental é prioridade na prática de sustentabilidade nas empresas varejistas; 2) no processo de comunicação das empresas varejistas existe predominância de campanhas publicitárias para divulgação de produtos e serviços; 3) as grandes empresas varejistas ainda têm muito que evoluir em relação às suas práticas de sustentabilidade; 4) existem diferenças na prática de sustentabilidade entre os setores varejistas pesquisados; 5) a sinergia entre comunicação e sustentabilidade nas grandes empresas varejistas é influenciada pelo porte das empresas e acontece somente naquelas que foram identificadas no estágio integrativo de Austin (2001) e no paradigma comportamental de Grunig (1992).

**Palavras-chave:** Comunicação; Sustentabilidade; Varejo; Empresas varejistas; Estado de São Paulo.

### **ABSTRACT**

This study aims to identify how the communication process supports sustainability practices in retail companies. To achieve this purpose, first we conducted a secondary search through a literature review on sustainability issues, communication and retail, which offered subsidies to the stage of data collection. Then we developed a field survey to collect primary data with 12 large retailers in the state of São Paulo (Brazil) in the supermarket, furniture and appliances, pharmacies, fashion and construction materials sectors companies. The analysis of the research was supported by two complementary theoretical approaches, the Continuum of Collaboration Austin (2001) and models of communication developed by Grunig (1992). The survey results point to five evidence on the relationship between the process of communication and sustainable practices of large retailers: 1) the environmental dimension is a priority in the practice of sustainability in retail companies; 2) the communication process of retailers is predominantly advertising campaigns to advertise products and services; 3) the large retailers still have a lot to evolve in relation to their sustainability practices; 4) there are differences in the practice of sustainability among retailers surveyed sectors, 5) the synergy between communication and sustainability in major retailers is influenced by company size, and happens only in those that were identified in the integrative stage of Austin (2001) and the behavioral paradigm Grunig (1992).

**Keywords:** Communication; Sustainability; Retail; Retail companies; State of São Paulo (Brazil).

### RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo identificar cómo el proceso de comunicación soporta las prácticas de sostenibilidad en las empresas minoristas. Para lograr este propósito, se realizó en primer lugar una investigación secundaria a través de una revisión de la literatura sobre temas de sostenibilidad, la comunicación y el sector de ventas al por menor, los cuales ofrecieron subsidios a la etapa de recolección de datos. A continuación se desarrolló un estudio de campo para recoger datos primarios con 12 grandes minoristas en el estado de São Paulo (Brasil), en las industrias de supermercados, muebles y electrodomésticos, farmacias, de moda y de la construcción. El análisis de la investigación contó con el apoyo de dos enfoques complementarios teóricos, el Continuum de Colaboración de Austin (2001) y los modelos de comunicación desarrollados por Grunig (1992). Los resultados de la encuesta apuntan a cinco pruebas sobre la relación entre el proceso de la comunicación y las prácticas sostenibles de los grandes minoristas: 1) la dimensión ambiental es una prioridad en la práctica de la sostenibilidad en las empresas minoristas; 2) en el proceso de comunicación de los minoristas hay predominio de campañas de publicidad para promocionar sus productos y servicios; 3) los grandes minoristas aún tienen mucho que evolucionar en sus prácticas de sostenibilidad; 4) hay diferencias en la práctica de la sostenibilidad en todos los sectores minoristas encuestados; 5) la sinergia entre la comunicación y la sostenibilidad em los grandes minoristas está influenciada por el tamaño de las empresas y sucede sólo en aquellos que fueron identificados en la etapa integradora de Austin (2001) y en el paradigma de comportamiento de Grunig (1992).

**Palabras-clave:** Comunicación, Sostenibilidad, Ventas al por menor, Las empresas minoristas, Estado de São Paulo (Brasil).

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Padrões de crescimento	
Quadro 2 -	Continuum da Colaboração	35
Quadro 3 -	Classificação das empresas varejistas	51

# LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Dimensão geral: comprometimento das empresas com o desenvolvimento sustentável	34
Gráfico 2 -	Dimensão ambiental: política corporativa e principais temas abordados	35
Gráfico 3 -	Dimensão ambiental: práticas	36
Gráfico 4 -	Dimensão econômica: planejamento estratégico e sustentabilidade	37
Gráfico 5 -	O ritmo do consumo: evolução anual das vendas do comércio varejista – em %	60
Gráfico 6 -	Distribuição percentual das empresas comerciais, por divisões de atividades, segundo as variáveis selecionadas — Brasil — 2011	62
Gráfico 7 -	Distribuição percentual das empresas comerciais, por atividades do comércio varejista, segundo as variáveis selecionadas – Brasil – 2011	63
Gráfico 8 -	Matriz relacionando os estágios de sustentabilidade das empresas pesquisadas segundo o Contínuo da Colaboração de Austin (2001) e os Paradigmas de Comunicação de Grunig (1992)	131

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Sistemas e subsistemas	45	
Figura 2 -	Conexões da cadeia de valor do varejo	69	

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Relação dos profissionais entrevistados por empresa, departamento e cargo	73
Tabela 2 -	Perfil das empresas pesquisadas	78
Tabela 3 -	Modelo de comunicação adotado pelas empresas pesquisadas de acordo com Grunig (1992)	122
Tabela 4 -	Estágios de sustentabilidade das empresas analisadas de acordo com as variáveis do Contínuo da Colaboração de Austin (2001)	126

# SUMÁRIO

INTR	ODUÇÃO	17
1 SU	USTENTABILIDADE NAS EMPRESAS: ALINHANDO PRINCÍPIOS E	
VALO	DRES COM AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO	21
1.1	Desenvolvimento sustentável: histórico e ascensão do conceito	
1.2	Sustentabilidade como um novo valor para as empresas	
1.3	A sustentabilidade como diferencial competitivo	
1.4	O "Continuum da Colaboração" de James Austin: uma proposta para identificar gios das empresas em relação à sustentabilidade	os
	OMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: INTEGRANDO CULTURAS E	37
	CESSOS EM TORNO DA GESTÃO SUSTENTÁVEL	44
2.1	Comunicação e organizações	11
2.1	Organização como cultura	
2.3	Comunicação como processo	
2.4	Comunicação e sustentabilidade: unindo esforços pela gestão sustentável	
	AREJO NO BRASIL: UM SETOR EM BUSCA DA SUSTENTABILIDADE	
3.1	Varejo: conceitos e formatos	56
3.2	Premissas do varejo	
3.3	Perfil do setor varejista brasileiro	
3.4	Sustentabilidade no varejo: o desafio de envolver lojas, fornecedores e consumio	
em t	orno de um novo valor	
4 M	ETODOLOGIA E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO	72
4.1	Metodologia de pesquisa e perfil da amostra	72
4.1	1.1 Perfil dos profissionais pesquisados	
4.1	1.2 Relevância e critério de seleção dos setores pesquisados	73
4.1	1.3 Perfil das empresas pesquisadas	77
4.2	Análise por setor pesquisado	79
4.2	2.1 Supermercados	79
4.2	2.2 Móveis e eletrodomésticos	90
4.2	2.3 Farmácias	98
4.2	2.4 Moda	. 106
4.2	2.5 Materiais de construção	. 110
4.3	Análise das questões de pesquisa	. 119
CONC		133

REFERÊNCIAS	. 138
ANEXOS – QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA	. 147

# INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica e o advento das redes sociais deixam as organizações cada vez mais expostas à avaliação em tempo real por parte dos diversos públicos. De certa forma os cidadãos estão tomando uma postura mais crítica em relação ao governo, à sociedade e às empresas quando estão descontentes com a situação social e política do país.

Pode-se dizer que os cidadãos e consumidores estão assumindo um protagonismo que havia sumido na história recente do Brasil e que exigirá das empresas uma série de esforços de pesquisa e análise para entender e se comunicar com esses novos atores sociais. Da mesma forma que buscam ascensão pelo consumo devido ao aumento do poder aquisitivo da nova classe média, os consumidores também estão tomando consciência de novos valores e desejando um comportamento mais ético, responsável e sustentável na sua relação com as empresas.

Ao mesmo tempo que os cidadãos exigem do governo melhores condições para a infraestrutura de serviços públicos, o governo também pressiona as empresas por meio do aperto de novas regulamentações que vão desde a área fiscal até a esfera ambiental. Por sua vez, as empresas se sentem na obrigação de responder aos novos anseios dos consumidores e também de responder ao poder público no sentido de dar sua parcela de contribuição para a sociedade. Isso faz com que o cenário torne-se muito favorável ao aprofundamento dos debates em torno das questões sociais e ambientais que a cada dia fazem mais parte do cotidiano das empresas.

Apesar de estarmos passando por um período de amadurecimento da reflexão sobre a atuação sustentável das empresas, pode-se dizer que nas duas últimas décadas a sustentabilidade penetrou de maneira significativa na agenda das empresas brasileiras. Atualmente são muitos os estudos aplicados e acadêmicos que tratam da sustentabilidade com mais ênfase na dimensão ambiental, deixando em segundo plano, sobretudo os aspectos sociais do conceito. Contudo, temos visto que mesmo que ainda haja essa confusão conceitual, as empresas vêm buscando intensificar a incorporação de novos princípios e valores sustentáveis nas suas atividades. Neste sentido, o que inspira muitas empresas a investir em sustentabilidade é a possibilidade de manter seus negócios no longo prazo, associar suas marcas ao bem-estar da população e a expectativa de bons resultados financeiros.

Diante de tantas demandas e do aumento da força de mecanismos como as redes sociais no empoderamento dos cidadãos, a comunicação também vem sendo vista como uma área que pode se integrar com os processos de sustentabilidade nas empresas, buscando colaborar para a adesão desses conceitos no negócio. A pesquisa Global Green Brands publicada em junho de 2013 sinalizou que o equilíbrio entre o que é feito e o que é comunicado (performance x percepção) é um dos principais indicadores para as empresas que desejam investir em sustentabilidade e querem ser reconhecidas por essa atuação no mercado. Segundo a pesquisa, o diálogo entre as estratégias de negócio, da marca e da sustentabilidade deve ser constante e conduzido pelos processos de comunicação. De acordo com Moraes (2013)

essa visão é compartilhada por boa parte dos gestores da área no Brasil, que estão empenhados em decifrar o emaranhado de desdobramentos em que a sustentabilidade se envolveu. Uma das primeiras tarefas apontadas por esses profissionais é identificar o que é sustentabilidade para a própria empresa e depois repassar esse princípio para seu público. Algumas estão mais atrasadas outras mais adiantadas na realização desse dever de casa (MORAES, 2013, p. 43).

O estudo que realizamos vincula-se exatamente com essa percepção dos gestores de comunicação de grandes empresas a respeito de sustentabilidade. Em nosso entendimento esses dois processos, comunicação e sustentabilidade podem estar se relacionando intensamente nas empresas, mas precisamos saber de que forma isso acontece e em que medida esse vínculo é estratégico ou pontual. Para aprofundar nossa análise sobre a temática escolhemos analisar o setor varejista.

Selecionamos o varejo para desenvolver a nossa pesquisa porque ele vem se consolidando nos últimos anos como um dos pilares da economia no Brasil, movimentando-a por meio da comercialização de produtos e serviços e aproveitando um mercado interno em que a renda do consumidor tem aumentado significativamente. Além disso, uma somatória de fatores tem contribuído para a evolução do setor varejista tais como a estabilidade econômica, o aumento da oferta de crédito, o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), os baixos índices de desemprego, entre outros.

O avanço do setor varejista tem estimulado a formação de um novo consumidor, que ascende socialmente pelo consumo, mas que também está cada vez mais conectado e consciente dos seus direitos no relacionamento com as empresas.

As empresas varejistas também dão uma contribuição efetiva para a geração de empregos e renda para uma grande parcela da população brasileira. Neste caso são oferecidas

milhares de oportunidades de trabalho para pessoas que moram no entorno, onde as lojas estão instaladas, o que ajuda a aproximar o setor da comunidade, potencializando uma das suas principais características, que é ser a ponte entre a indústria e os consumidores.

Ao mesmo tempo procuramos aproveitar os conhecimentos e a experiência adquirida pelo pesquisador, nos últimos dez anos atuando no Programa de Varejo Sustentável e Base da Pirâmide, desenvolvido pelo Centro de Excelência em Varejo (GVcev) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP).

Finalmente, porque o setor varejista vem passando por uma verdadeira revolução no que diz respeito à compreensão e à incorporação de iniciativas sustentáveis na gestão dos seus negócios. Esse movimento vem impactando a forma como o varejo desenvolve suas operações e lojas, a maneira como o setor se relaciona com seus fornecedores (cadeia produtiva) e exigindo a criação de novas estratégicas de comunicação dos varejistas com funcionários e consumidores.

Neste sentido, este estudo teve como objetivos: 1) identificar como o processo de comunicação apoia as práticas de sustentabilidade nas empresas varejistas; 2) saber quais são os estágios de sustentabilidade dessas empresas; 3) conhecer suas estruturas de Comunicação e Sustentabilidade; 4) avaliar os processos de comunicação desenvolvidos por essas empresas; 5) identificar quais são as práticas de sustentabilidade predominantes no setor varejista.

# Metodologia

Para que esses objetivos pudessem ser realmente verificados, a metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa porque "ela se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano" (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 269). Creswell (2010) acrescenta que a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores analisam o que enxergam, ouvem e entendem.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa secundária por meio de uma revisão de literatura sobre os temas sustentabilidade, comunicação e varejo, o que nos proporcionou o entendimento de conceitos chave para formular as questões de pesquisa e planejar a fase de coleta de dados. Em seguida foi desenvolvida uma pesquisa de campo para coletar dados primários com 12 empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo dos setores de supermercados, móveis e eletrodomésticos, farmácias, moda e materiais de construção. Na

pesquisa de campo foram realizadas dezessete entrevistas em profundidade com executivos que estão no comando dos departamentos e/ou setores de Comunicação e Sustentabilidade das doze empresas que fizeram parte da amostra. Nestas entrevistas foram utilizados questionários elaborados com base na teoria construída na revisão de literatura sobre os temas de interesse.

Os dados coletados por meio das entrevistas foram analisados com o apoio de duas abordagens teóricas complementares: o *Continuum* da Colaboração de Austin (2001) e os modelos de Comunicação elaborados por Grunig (1992). O cruzamento dessas duas abordagens possibilitou verificar o papel dos processos de comunicação em relação às práticas de sustentabilidade das empresas varejistas de grande porte escolhidas para participar deste estudo.

O estudo está dividido em quatros partes. A primeira parte trata-se desta introdução para destacar os aspectos relevantes e os objetivos da pesquisa. A segunda parte diz respeito à revisão da literatura sobre sustentabilidade, comunicação e varejo, que compõe os Capítulos 1, 2 e 3 respectivamente. A terceira parte demonstra a análise dos resultados da pesquisa feita com os cinco segmentos do varejo e com as 12 empresas varejistas que fazem parte da amostra. E por fim, a quarta parte apresenta as conclusões deste estudo.

# 1 SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS: ALINHANDO PRINCÍPIOS E VALORES COM AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

## 1.1 Desenvolvimento sustentável: histórico e ascensão do conceito

A primeira edição da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano realizada em 1972, na cidade de Estocolmo, inseriu o tema do meio ambiente na agenda internacional (SACHS, 2009). No entanto, foi somente a partir de 1987, com a publicação do Relatório Nosso Futuro Comum, elaborado pela Comissão Bruntland, que o termo desenvolvimento sustentável foi cunhado e, posteriormente, consagrado durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, também conhecida como Eco-92, realizada no Brasil, em junho de 1992. A partir desta data o conceito passou a ser disseminado pelas comunidades acadêmica e empresarial. Desde então, pelo menos no discurso dos diversos países, das organizações e das pessoas que o propagam, "o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades" (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 46).

Visto dessa forma, o desenvolvimento sustentável representa uma visão de futuro em que os desafios econômicos, sociais e ambientais da nossa sociedade precisam ser superados com a participação das pessoas e das instituições. Isso exige a disseminação de novos valores pela sociedade que possam se converter em comportamentos sustentáveis de longo prazo, estimulando a criação de modelos sustentáveis de produção, distribuição e consumo de bens e serviços.

Para concretizar essa mudança cultural na sociedade, "o desenvolvimento sustentável requer a promoção de valores que mantenham os padrões de consumo dentro do limite das possibilidades ecológicas" (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 47). Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável tem condições de obter uma "vitória tripla", segundo Sachs (2009, p. 35), na medida em que pode atender ao mesmo tempo os critérios de inclusão social, preservação ambiental e viabilidade econômica — os três pilares fundamentais que são intensamente abordados nos estudos de Elkington (2001). De acordo com Sachs (2009), o desenvolvimento sustentável somente será concretizado na conjunção entre os aspectos sociais, ambientais e econômicos, conforme sugere o Quadro 1.

Quadro 1: Padrões de crescimento

Modelos de Crescimento	Impactos		
	Econômicos	Sociais	Ambientais
Crescimento desordenado	+	-	-
Crescimento social positivo	+	+	-
Crescimento ambientalmente sustentável	+	-	+
Desenvolvimento sustentável	+	+	+

Fonte: adaptado de Sachs (2009, p. 36)

Do ponto de vista histórico segundo Sachs (2008), das quatro décadas que separam a realização da primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente – a de 1972 – em Estocolmo e a Cúpula sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada em Joanesburgo em 2002 houve um grande avanço no sentido de disseminar e refinar o conceito de desenvolvimento sustentável, alcançando diversos avanços epistemológicos. Sendo assim, pode-se resumir a evolução das ideias em torno do desenvolvimento neste período, identificando um aumento na sua complexidade e na adição de diversos adjetivos que estão associados ao assunto – sustentável, social, ambiental, econômico, cultural, político, etc. (SACHS, 2008).

Esse processo evolutivo foi também intensificado na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) que aconteceu recentemente, em junho de 2012, no Rio de Janeiro. A Rio+20, como é popularmente chamada no Brasil, teve como objetivos justamente garantir a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável, avaliar as lacunas de progresso e de execução no cumprimento dos compromissos já assumidos, e abordar desafios novos e emergentes dentro da sociedade.

Veiga (2010a), mesmo que amparado pelas proposições de Sachs (2008; 2009), traz uma visão mais crítica a respeito do processo de adoção do termo *desenvolvimento sustentável* pela sociedade contemporânea. O autor preocupa-se com a banalização do conceito e afirma que é prejudicial o uso indiscriminado do adjetivo "sustentável". Seu ponto de vista reforça que "para que a utilização desse adjetivo não seja tão abusiva, é fundamental que seus usuários rompam com a ingenuidade e se informem sobre as respostas disponíveis para a pergunta *o que é sustentabilidade*?" (VEIGA, 2010a, p. 113). Aprofundando a sua análise sobre o assunto, Veiga (2010a) acredita que o desenvolvimento sustentável foi consolidado como um "conceito político", que pode ser muito amplo para garantir o progresso econômico e social. Na sua constatação, o discurso atual sobre o desenvolvimento sustentável oscila entre uma sinistra visão de futuro e a crença da sociedade no surgimento de novos mercados e

inovações tecnológicas capazes de evitar ou superar os desastres ambientais (VEIGA, 2010a, p. 163). Para reforçar sua tese, Veiga (2010b) acredita que a

sustentabilidade é um termo que entrou na moda desde que começou a ser usado; que surgiu do debate público por causa da questão ambiental, mas é usada a torto e a direito para qualquer coisa. Na verdade, nos últimos anos, a palavra sustentabilidade passou a ser usada com sentidos tão diferentes que até já se esqueceu qual foi a sua gênese (VEIGA, 2010b, p. 142).

Na dificuldade de se estabelecer uma definição mais clara do que seria a sustentabilidade, que pode resultar do conceito de desenvolvimento sustentável, Veiga (2010a) aponta para a complexidade do tema quando afirma que

sendo uma questão primordialmente ética, só se pode louvar o fato da ideia de sustentabilidade ter adquirido tanta importância nos últimos vinte anos, mesmo que ela não possa ser entendida como um conceito científico. A sustentabilidade não é, e nunca será, uma noção de natureza precisa, discreta, analítica ou aritmética, como qualquer positivista gostaria que fosse. Tanto quanto a ideia de democracia – entre muitas outras ideias tão fundamentais para a evolução da humanidade –, ela sempre será contraditória, pois nunca poderá ser encontrada em estado puro (VEIGA, 2010a, p. 165).

Até mesmo a criadora da expressão desenvolvimento sustentável, Gro Harlem Bruntland, ex-premiê da Noruega que chefiou a comissão responsável por elaborar o Relatório Nosso Futuro Comum, em 1987, acredita que o termo vem sofrendo com uma confusão de significados. Em uma entrevista ao Jornal Folha de São Paulo, em março de 2012, ela afirmou que o conceito original ainda é o desenvolvimento sustentável, porém, reconhece que nos últimos dez anos as pessoas começaram a utilizar a palavra "sustentabilidade" com mais frequência. Com relação ao mau uso do conceito, Gro Harlem Bruntland afirma que o abuso acontece, mas ainda expressa muito bem a sua confiança no desenvolvimento sustentável quando diz que

acho que há mais abuso quando fala de sustentabilidade. Porque essa palavra foi introduzida depois, num contexto diferente, como se entregasse aquilo que o desenvolvimento sustentável significa. Você precisa olhar cada empresa para saber se elas estão adotando a sustentabilidade ou a responsabilidade social corporativa. Palavras sempre podem ser mal usadas. Mas você não pode simplesmente dizer: "Esse conceito foi distorcido, então deixamos o conceito de lado". Porque eu não acho que nós possamos encontrar uma maneira nova e melhor de descrever do que trataram a nossa comissão e a Rio-92. Não vale a pena reinventar a roda porque alguém a roubou ou tentou roubá-la. Ela vai ser roubada de novo. Mesmo que alguém inventasse outra definição, e eu ainda não vi isso, eles encontrariam um jeito de fazer mau uso dela (BRUNTLAND, 2012).

Na mesma entrevista, Gro Bruntland também faz uma análise crítica da situação atual do tema, dizendo que, após 25 anos, muitas mudanças positivas aconteceram na sociedade. Na sua avaliação, o conceito de desenvolvimento sustentável se disseminou, expandiu e influenciou pessoas, países e empresas que se mobilizaram em torno da busca de soluções para um mundo mais sustentável. Mas o desenvolvimento sustentável ainda não é uma realidade. Para ela, "a totalidade do conceito, a visão dos pilares econômico, ambiental e social numa abordagem integrada de longo prazo, um padrão de desenvolvimento sustentável, não aconteceu em lugar nenhum" (BRUNTLAND, 2012). Essa constatação colabora para apontar o que, provavelmente, seja uma das principais contribuições de autores como Sachs (2008; 2009) e Veiga (2010a; 2010b) nessa seção introdutória sobre o assunto. Ambos recuperam, com uma visão crítica e bem estruturada, a emergência da sociedade dar prioridade a um novo modelo de desenvolvimento, que priorize o desenvolvimento sustentável. Para Veiga (2010a) esse momento de transição é tão emblemático que

apesar de todo esse nevoeiro, o generalizado emprego da expressão 'desenvolvimento sustentável' constitui sinal bastante auspicioso. Indica, entre outras coisas, a extensão da tomada de consciência de boa parte das elites sobre a problemática dos limites naturais. Começa a penetrar a ideia de que não se deve perseguir o desenvolvimento *tout court*, mas que ele deve ser qualificado: precisa ser ecologicamente sustentável (VEIGA, 2010a, p. 192).

Em se tratando de pensar no processo de incorporação da proposta de desenvolvimento sustentável na vida das pessoas e das organizações, o governo também precisa transformar a sua visão e reinventar o seu papel na sociedade. Além da sua responsabilidade na regulamentação e fiscalização da iniciativa privada, o governo tem um papel imprescindível na preservação do capital natural e na administração do capital humano. Costanza e Farley (2010, p. 81) afirmam que "também é do governo a função de facilitar o desenvolvimento de uma visão compartilhada de como deveria ser um futuro sustentável e desejável". Mas, não é isso que temos percebido na realidade à nossa volta. Vejamos o exemplo brasileiro.

Atualmente, o Brasil tem sido referência mundial em relação a seu crescimento econômico resistindo às crises econômicas mundiais e consolidando-se como um dos grandes mercados emergentes, juntamente com Rússia, Índia, China e África do Sul, os chamados

BRICS<sup>1</sup>. O país passou a ser respeitado internacionalmente e espera-se que, nas próximas décadas o Brasil alcance uma estabilidade econômica e social. Porém, o que por um lado pode ser um cenário dos mais promissores, também pode se tornar uma ameaça no longo prazo, caso o país opte por atingir suas metas econômicas que intensifique o modelo de produção e descuidando das questões sociais e ambientais. Por enquanto, o que temos visto é o Brasil reafirmando sua dependência ao paradigma de crescimento econômico vigente. O país ainda investe fortemente na indústria petrolífera e na exportação de commodities agrícolas, quando também poderia destinar uma boa quantidade de recursos para a pesquisa e o desenvolvimento de energias limpas e renováveis e em novas tecnologias para valorizar a sua biodiversidade natural, gerando riquezas de forma sustentável. Portanto, percebe-se que o Brasil tem privilegiado a mesma matriz de desenvolvimento exclusivamente econômico, que contribuiu para acelerar o processo de degradação ambiental e piorar as condições de vida das pessoas. Não basta ao Brasil querer cuidar da Amazônia ou preservar os grandes reservatórios de água em seu subsolo. "O Brasil pode seguir o caminho convencional e esperar pelo melhor. Ou pode criar o próprio caminho por meio de um novo paradigma de desenvolvimento e, quem sabe, fazer jus finalmente ao título de país do futuro" (COSTANZA; FARLEY, 2010, p. 81).

Nesse sentido é preciso que o país assuma uma posição em relação ao desenvolvimento sustentável e seja capaz de mobilizar sua população para uma mudança de comportamento que gere efeitos positivos no longo prazo. Enquanto isso não acontece, o país vive um sério dilema.

# 1.2 Sustentabilidade como um novo valor para as empresas

O conceito de sustentabilidade tomou grandes proporções e adquiriu respeito e relevância no ambiente empresarial do século XXI. O aumento dos problemas socioambientais e a preocupação da sociedade com o desenvolvimento sustentável do planeta fez com que as organizações, em particular as empresas, olhassem com mais cuidado para os impactos de suas atividades. Mas no geral, não é isso que ocorre, pois as empresas ainda têm um longo caminho a trilhar quando se trata de serem sustentáveis nos seus negócios.

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> O termo BRIC é uma sigla que foi criada em 2001 pelo economista Jim O'Neill, do banco Goldman Sachs. A expressão foi utilizada por ele pela primeira vez no estudo "Building Better Global Economic BRICs", para designar o grupo de países integrado por Brasil, Rússia, Índia e China, países emergentes, que passaram a ocupar posições relevantes na economia mundial. A partir de 2010, com a inclusão da África do Sul (em inglês, South Africa), o grupo passou a ser denominado BRICS.

A maioria das empresas ainda não considera as questões de sustentabilidade como relevantes para as suas análises e decisões de investimentos. Por mais fortes que sejam os sinais da sociedade em busca da sustentabilidade, uma grande parcela de lideranças corporativas ainda se comporta na contramão dessa tendência. Muitas empresas fazem do lucro seu único propósito de atuação. Para elas, só o resultado financeiro é o que importa. (LASZLO, 2001; HARGREAVES; FINK, 2007).

Para Elkington (2001), reconhecido como um dos principais pensadores do fenômeno da sustentabilidade no mundo empresarial, mesmo que esse quadro demore muitos anos para se modificar, o processo já está em marcha, haja vista que "o nosso salto coletivo gigante em direção à sustentabilidade está começando com pequenos passos corporativos". Isso acontece na medida em que "um número crescente de empresas está considerando elementos da agenda da sustentabilidade em seus comitês executivos" (ELKINGTON, 2001, p. 70). De outro modo, isso quer dizer que o conceito de desenvolvimento sustentável está se alastrando pelo meio empresarial, ainda que timidamente, e as organizações estão empreendendo esforços para incorporar as questões socioambientais nas suas estratégias de negócio.

Analisando o contexto empresarial nota-se que, independente do estágio de adoção das práticas, as empresas dos mais variados segmentos e portes estão inserindo a sustentabilidade nas suas atividades, mesmo que a maioria delas ainda não saiba ou não tenham clareza do que isso significa ou aonde esse processo vai leva-las. "As empresas começaram a reagir à pressão de diferentes setores da sociedade, como consumidores, governos e investidores, e passaram a incluir a sustentabilidade como solução de longo prazo" (ELKINGTON, 2007b).

Elkington (2001, p. 21) define sustentabilidade como "o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações". Seu argumento está bastante alinhado com o próprio conceito de desenvolvimento sustentável, já que, na sua visão, foi o Relatório Bruntland que posicionou o tema mundialmente (ELKINGTON, 2001). Contudo, Elkington (2001, p. 20) vai mais além dentro da sua análise, afirmando que a sustentabilidade "é o novo paradigma do século 21", provavelmente por entender que o fenômeno da sustentabilidade representa um novo valor a ser incorporado na sociedade, fruto de um processo de transição que se estenderá ao longo das próximas décadas.

Há uma forte tendência que, além das dimensões econômicas, as dimensões sociais e ambientais passem a fazer parte das decisões de negócio, exigindo que as organizações elaborem estratégias cada vez mais sofisticadas para atuar em um modelo de desenvolvimento sustentável. De acordo com esse cenário, Elkington (2001) corrobora que,

o desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares (ELKINGTON, 2001, p. 429).

Na visão do autor (2001), o modelo de desenvolvimento sustentável é aquele que ampara uma organização em três pilares – *triple bottom line* – e exige uma nova filosofia e um novo tipo de mentalidade organizacional, que sejam capazes de reavaliar todos os conceitos, processos e práticas empresariais, considerando a sustentabilidade como um elemento estratégico e fundamental para a sobrevivência no longo prazo. "Cada vez mais, estamos pensando em termos de 'três pilares', com enfoque na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e no elemento ao qual as empresas tendem a fazer vistas grossas, a justiça social" (ELKINGTON, 2001, p. 1).

Hart (2006) concorda com Elkington (2001), pois entende que as empresas precisam ser bem-sucedidas em todas as formas de criar valor para seus acionistas, superando os desafios econômicos, sociais e ambientais na busca pela sua sustentabilidade. De forma integrada esses desafios influenciam fortemente a estratégia das empresas, sendo capazes de beneficiar sua competitividade (HART, 2006).

Segundo Almeida (2007, p. 4) "a revolução do desenvolvimento sustentável imporá uma profunda renovação no mundo corporativo" que dependerá fundamentalmente da participação das empresas nesse processo de transformação. Mesmo que muitos executivos afirmem que o "negócio deles não é salvar o mundo", a "expectativa de que as empresas vão contribuir para isso cresce em todo o mundo" (ELKINGTON, 2001, p. 20). Elkington (2001) aprofunda sua reflexão afirmando que

é inevitável que uma grande parte da agenda de sustentabilidade recaia sobre as mesas das empresas, cada vez mais chamadas de 'sociedade civil'; todas as instituições e atividades públicas que criam o contexto social no qual os mercados se envolvem e os negócios são feitos (ELKINGTON, 2001, p. 29).

Elkington (2007a) e Hart (2006) acreditam que os mercados do século XXI atuarão orientados fortemente pelas demandas globais em torno da sustentabilidade, estimulando a geração de novos negócios para as corporações. O desafio central para a primeira metade

deste século será fazer com que os mercados operem de forma consistente para o apoio do desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 2001, p. 367). De outra forma, pode-se dizer que as empresas com características mais sustentáveis não se formam sozinhas. Durante as próximas décadas será preciso muito estímulo dos mercados, dos governos e dos consumidores para que o desenvolvimento sustentável venha a se tornar uma agenda prioritária para as organizações.

Almeida (2007) compartilha da visão de Elkington (2001; 2007a; 2007b), reforçando que "o setor empresarial deve assumir integralmente o desafio no que lhe compete e apoiar, por exemplo, estratégias inovadoras de enfrentamento da questão ambiental via mercado" (ALMEIDA, 2007, p. 53). Em primeiro lugar, porque a liderança das organizações ainda não considera ou desconhece os benefícios para a sociedade como um todo, da incorporação das três dimensões – econômica, social e ambiental – na gestão e no planejamento de longo prazo (ALMEIDA, 2007). Em segundo lugar, porque "só o setor privado tem a disciplina e os recursos para liderar a transformação com a urgência requerida" (ALMEIDA, 2007, p. 6).

Savitz e Weber (2007, p. 2) acrescentam que "o termo sustentabilidade se transformou em mote de ampla gama de causas sociais e ambientais, sobretudo no mundo dos negócios, onde denota uma postura poderosa e objetiva". Seguindo a orientação do *triple bottom line* de Elkington (2001), Savitz e Weber (2007, p. 2) concluem que "empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações". Isso acontece quando as atividades da empresa "promovem a intersecção entre os interesses de negócios e os interesses do meio ambiente e da sociedade" (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 2).

A internalização da sustentabilidade nos negócios das empresas tende a aumentar, buscando favorecer o alinhamento estratégico das companhias em torno de iniciativas que promovam o sucesso do ponto de vista econômico em consonância com um bom desempenho do ponto de vista social e ambiental. Em 2009, um estudo elaborado pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) com 25 grandes corporações líderes em suas áreas de atuação e responsáveis por investimentos de centenas de bilhões de dólares no Brasil, indicou que a sustentabilidade está alcançando o mesmo status que outras áreas das empresas, deixando de ser um assunto tratado à parte da gestão. Pelo contrário, as práticas sustentáveis estão sendo incorporadas fortemente com o intuito de contribuir para a sobrevivência dos negócios no longo prazo. A pesquisa, realizada entre maio e julho de 2009, época em que a

crise do *subprime*<sup>2</sup> pressionou os mercados, promovendo ajustes fiscais e contábeis de empresas e governos, demonstrou que mesmo em momentos de crise as empresas não diminuíram os seus investimentos em sustentabilidade. A maioria das empresas (69%) disse não ter feito nenhum ajuste em seus orçamentos. Esse é um indicador que pode sugerir que as empresas realmente estão acreditando que a sustentabilidade é, verdadeiramente, uma nova forma de fazer negócios. Além desse dado, a pesquisa também encontrou indícios de que os investimentos em sustentabilidade podem apoiar as empresas em momentos de crise, gerando um posicionamento que garante credibilidade juntos aos seus *stakeholders* nos períodos de instabilidade – 54% das empresas responderam que a sustentabilidade é uma fonte de recursos em momentos de crise e, ainda, 37% afirmaram que o engajamento com os públicos externos e internos ajuda a garantir o equilíbrio nos momentos de crise.

A sustentabilidade está começando a se firmar no meio empresarial, exercendo uma influência positiva sobre o comportamento das organizações, envolvendo departamentos e áreas específicas, desde os departamentos financeiros até as áreas comerciais. Essa ainda é uma tendência que está sendo abraçada por uma pequena parcela das empresas, que incorporam práticas sustentáveis nos mais diferentes estágios e níveis de investimento. Porém, a maior relevância desse movimento é que as organizações estão tomando consciência que a sustentabilidade gera resultados e agrega valor quando está permeada nos negócios, fazendo parte das decisões e atividades cotidianas. Ou seja, estamos tratando de um processo de desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade nas empresas. Desta forma,

a sustentabilidade não é simplesmente uma questão de boa cidadania empresarial – ganhar pontos por reduzir as emissões tóxicas de fábrica ou por oferecer benefícios de assistência médica aos empregados. Tampouco se trata apenas de uma questão de ética de negócios – de fazer as coisas certas ao se deparar com determinado dilema moral, no exercício das atividades dos negócios. A sustentabilidade é hoje princípio fundamental da gestão inteligente, algo muito fácil de ignorar ou de assumir como inevitável, num mundo em que o resultado financeiro geralmente é visto como a única medida de sucesso (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 6).

Para as empresas atentas às novas tendências do mercado, a sustentabilidade representa um novo valor, uma nova forma de se fazer negócios, visando manter-se em evidência no longo prazo, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável da sociedade e do planeta. É dessa forma que a sustentabilidade pode gerar

contaminou a economia global, comprometendo o crescimento de países desenvolvidos e emergentes.

29

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> A crise do *subprime* foi iniciada no 1° semestre de 2008 nos Estados Unidos e resultou na falência de diversos bancos norte-americanos por causa do excesso de especulação no mercado financeiro com empréstimos bancários, principalmente títulos de hipotecas de imóveis. Com a quebra dos bancos norte-americanos, a crise

diferencial competitivo para as organizações. É por isso que "as empresas mais bem gerenciadas se dão conta dessa realidade e estão explorando essas tendências como fontes de vantagem competitiva" (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 8).

A gestão sustentável pode abrir caminhos promissores para que as empresas de diferentes setores tenham uma visão mais abrangente do seu desempenho. O sucesso estará cada vez mais dependente da visão de longo prazo, do aprimoramento das práticas de sustentabilidade no próprio negócio e na cadeia de valor, e da melhoria dos padrões de relacionamento da empresa com seus *stakeholders*.

# 1.3 A sustentabilidade como diferencial competitivo

É prudente afirmar que, analisando o ambiente empresarial no Brasil, as empresas estão se envolvendo com a sustentabilidade por dois motivos: modismo e preocupação real.

Em primeiro lugar, "é importante notar que o tema ainda é tratado por muitas empresas como apenas mais um modismo" (CARVALHO; MONZONI NETO, 2010, p. 44). Ou seja, muitas empresas têm a necessidade imediata de associar o termo sustentabilidade ao seu discurso sem, de fato, praticar a sustentabilidade. Neste caso, o objetivo da empresa é simplesmente atender a uma necessidade de "tornar-se sustentável", para se enquadrar às exigências do mercado. Essa momentânea associação ao tema, obviamente, não implica em alterações concretas nas práticas organizacionais nem estabelece o compromisso da empresa com mudanças significativas na sua forma de atuação. Carvalho e Monzoni Neto (2010) afirmam que:

organizações baseadas nessa percepção trilham, em geral, o caminho mais fácil de simplesmente assumir compromissos com "a causa", desde que não demandem maior reflexão sobre a maneira como operam e tampouco sobre o negócio em si. Ao fazê-lo, desconsiderando o impacto socioambiental negativo gerado ao longo dos seus processos produtivos e pelo consumo da mercadoria que colocam no mercado, praticam a maquiagem verde (greenwashing) dos seus produtos, ou seja, apenas aparentam uma preocupação ecológica, e prestam um duplo desserviço à sociedade: confundem o cidadão sobre a real dimensão do problema que enfrentamos e banalizam a expressão 'desenvolvimento sustentável' (CARVALHO; MONZONI NETO, 2010, p. 44).

Os mesmos autores seguem afirmando que "por outro lado, há que comemorar os casos existentes de organizações empresariais que já reconhecem a sustentabilidade como relacionada à competitividade do negócio" (CARVALHO; MONZONI NETO, 2010, p. 46).

Mesmo frente ao oportunismo das organizações, vale ressaltar que existe um grupo significativo de empresas que demonstram uma preocupação real com a sustentabilidade. Essas empresas estão preocupadas com a maneira como operam e obtêm lucro. São organizações que acreditam que para "serem sustentáveis" devem gerar bons resultados econômicos, sociais e ambientais, conforme sugere Elkington (2001). No caso dessas empresas isso exige o compromisso da alta administração de considerar a sustentabilidade como um elemento da sua missão e da sua estratégia de negócio, liderando um movimento de transformação da gestão, que pode gerar profundas alterações nas suas práticas e processos em busca da sustentabilidade no longo prazo. Nesse sentido, Carvalho e Monzoni Neto (2010) destacam:

são empresas que não só apostam em práticas socioambientais mais adequadas no ambiente da organização, mas também as induzem junto a fornecedores diretos e indiretos. Essas empresas levam em consideração o impacto socioambiental dos seus processos produtivos e também aquele relacionado ao consumo e ao pós-consumo das mercadorias. Compreendem o impacto socioambiental que geram, e por isso informam aos seus consumidores o quanto as decisões individuais de consumo afetam o meio ambiente. Entendem que a busca da sustentabilidade do negócio é um processo de melhora contínua, daí estarem atentas a assuntos como a análise do ciclo de vida do produto do berço ao berço, a rastreabilidade e a certificação socioambiental, a desmaterialização do consumo e soluções de baixo carbono, dentre outros temas essenciais na busca do desenvolvimento sustentável no século XXI (CARVALHO; MONZONI NETO, 2010, p. 47).

Pensando dessa forma, a melhor maneira das empresas contribuírem para o desenvolvimento sustentável e para sua própria competitividade é modificando seus processos produtivos ou mesmo todo o seu negócio para que se tornem sustentáveis (CORAL; ROSSETO; SELIG, 2003). Naturalmente, as empresas capazes de incorporar iniciativas sustentáveis à sua estrutura organizacional, estabelecendo sistemas de aprendizado internos, criarão uma sinergia entre os sistemas estratégicos e operacionais e se tornarão mais sustentáveis (JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995).

Para as empresas que desejam seguir pelo caminho da preocupação real com a sustentabilidade é vital compreender que esse não é um processo fácil, ao contrário, é desafiador. No intuito de superar o modismo é imprescindível que as empresas estejam dispostas a incorporar a sustentabilidade em todas as atividades da organização, desde os planos de negócio, chegando às metas e operações de maneira transversal. "Ao longo prazo, essa situação gerará mais lucro para as empresas e mais prosperidade social, econômica e ambiental para a sociedade" (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 3).

Seguramente haverá um descrédito muito forte das empresas perante a sociedade, caso fique comprovado, após certo tempo, que todos os esforços socioambientais corporativos não passaram de discurso. Justamente por se tratar de um tema novo, que está sujeito a diversas interpretações, a sustentabilidade ainda gera desconfiança entre as pessoas e organizações. Vejamos a seguir dois exemplos emblemáticos que tratam dessa questão da desconfiança.

Em 2007, uma pesquisa do Ibope intitulada "Sustentabilidade: hoje ou amanhã?", realizada com 537 executivos de 381 companhias e 1.000 consumidores das classes A, B e C, acima de 16 anos gerou muito alarde na mídia brasileira. A pesquisa dizia que a população brasileira percebia que as empresas investiam em sustentabilidade somente para melhorar a sua imagem. Na visão dos entrevistados havia muito discurso empresarial em torno da sustentabilidade e pouca atuação prática. Naquela época, 46% das pessoas pesquisadas disseram que as marcas supostamente preocupadas com a sociedade e com o meio ambiente só tinham esse comportamento como ação de marketing, exclusivamente para aparecerem e venderem seus produtos. O estudo também apontava que apenas 33% das empresas pesquisadas tinham o conceito de sustentabilidade incorporado em sua estratégia, indicando que a maioria das iniciativas seriam ações pontuais, sem alinhamento com o negócio da empresa.

Em 2008, uma pesquisa realizada pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), em parceria com a *SustainAbility*, uma das mais renomadas consultorias em sustentabilidade do mundo, analisou 76 relatórios de sustentabilidade publicados entre 2007 e 2008 identificando dez companhias com as melhores práticas de sustentabilidade. Em linhas gerais, a pesquisa apontou que as empresas brasileiras deixavam a desejar quando o assunto era sustentabilidade. Analisando os relatórios, as instituições perceberam que faltava credibilidade às iniciativas sustentáveis das empresas, que demonstravam profundas dificuldades em traduzir o assunto para seus investidores e confundiam o tema com os conceitos de marketing. Por fim, a pesquisa esclarecia que as empresas não conseguiam perceber que a sustentabilidade poderia gerar valor para seus negócios, preferindo relatar ganhos incrementais e pontuais. Entre as empresas que se destacaram no estudo estavam companhias de capital aberto, uma vez que são obrigadas a prestar contas aos seus investidores.

Analisando essas duas pesquisas que tiveram uma ressonância considerável no meio empresarial em anos anteriores, Wilner (2008) reitera que:

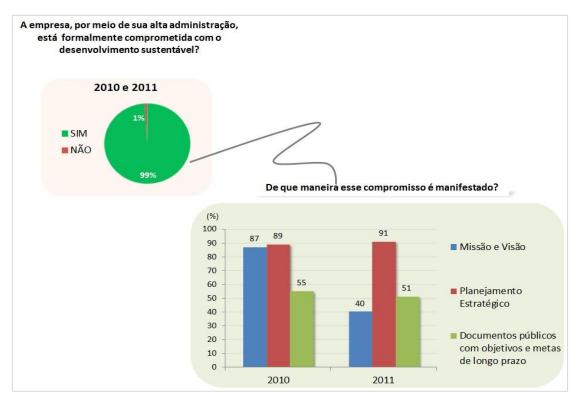
apesar de o tema sustentabilidade aparecer atualmente em abundância na agenda das empresas e da mídia, são escassos os parâmetros para avaliar o que dá certo e o que dá errado, o que é real e o que é ilusório. Como medir o que é uma prática responsável ou irresponsável? Trata-se de um conceito demasiado elástico, embora haja esforços cada vez maiores na definição de indicadores (WILNER, 2008, p. 24).

Mais recentemente, alguns indicadores apresentados por grandes empresas no Brasil contribuíram para ratificar a preocupação real com a sustentabilidade. Vejamos os resultados de dois levantamentos que tratam desse assunto.

De acordo com Castellón e Ditolvo (2010), duas pesquisas globais realizadas por grandes grupos da área de comunicação, Havas e Edelman Significa, indicaram que o brasileiro tem atualmente uma visão mais otimista em relação ao envolvimento das empresas com a sustentabilidade. A primeira pesquisa, realizada pela Havas e com a participação de 30 mil pessoas de nove países, revelou que 60% dos brasileiros acreditam que as empresas estão aptas a solucionar questões relacionadas à sustentabilidade. A segunda pesquisa feita pela Edelman Significa com mais de sete mil consumidores de treze países indicou um horizonte animador no que diz respeito à valorização que os consumidores dão às empresas que investem em sustentabilidade. 81% dos brasileiros pesquisados disseram que recomendariam os produtos de empresas que fossem realmente comprometidas com a sustentabilidade e 82% concordam com a comunicação de iniciativas sustentáveis desde que seus argumentos e intenções sejam verdadeiros e facilitem a adesão dos consumidores a essas iniciativas.

A 12ª Edição do Guia Exame de Sustentabilidade, publicada em novembro de 2011, apresentou uma pesquisa com 158 empresas consideradas na vanguarda das práticas sustentáveis no país. O estudo levantou que 99% dessas companhias se declararam oficialmente comprometidas com o desenvolvimento sustentável, sendo que 91% delas inserem esse compromisso em seu planejamento estratégico, conforme mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Dimensão geral: comprometimento das empresas com o desenvolvimento sustentável



Fonte: Guia Exame de Sustentabilidade 2011

Para Brito (2011. p. 25) "a elevada proporção de empresas que incluem a sustentabilidade no planejamento estratégico indica que esse compromisso está deixando de ser apenas um discurso para tentar fazer parte do dia a dia dos negócios". No caso desse grupo de empresas, provavelmente isso está acontecendo pela própria natureza das organizações, já que muitas delas são companhias de capital aberto, listadas na Bolsa de Valores, que precisam atender a diversas exigências com relação à transparência e à governança corporativa. Isso pode ser reflexo da internalização do tema nas áreas de negócios e nos conselhos de administração, sinalizando que a sustentabilidade está ganhando mais espaço e prestígio entre as organizações altamente competitivas.

Na visão do Instituto Ethos, uma das principais organizações promotoras dos conceitos de responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável no Brasil, esse tipo de pesquisa colabora para "diferenciar as ações que entram na agenda de sustentabilidade de forma pontual, periférica, daquelas que buscam atuar na realidade de fato e se aprofundar nas questões sociais, ambientais e econômicas", como é o caso da amostra de empresas do Guia Exame de Sustentabilidade. Essa diferenciação é necessária porque "muitas"

companhias ainda investem em iniciativas sustentáveis mais preocupadas com a visibilidade da marca e com a repercussão da mídia do que com o conteúdo das ações e com o avanço que possam gerar" (INSTITUTO ETHOS *apud* BRITO, 2011, p. 26).

A pesquisa do Guia Exame 2011 também apontou uma tendência entre as empresas que estão compromissadas com o desenvolvimento sustentável em investir na área ambiental. 88% das empresas destacaram que possuem políticas voltadas para as questões ambientais. Fazendo outra leitura desse indicador, podemos afirmar que as empresas estão muito orientadas para os assuntos "verdes" relacionados à sustentabilidade, como se encontra detalhado no Gráfico 2.

A empresa possui uma política corporativa de responsabilidade ambiental? 2010 2011 ■ SIM ■ NÃO Uso sustentável de recursos naturais Uso racional de insumos com foco na redução da emissão de resíduos Quais são os temas abordados nessa política? ■ Transparência e divulgação de informações Proteção ou conservação da biodiversidade (%) ■ Mitigação dos impactos das mudanças climáticas 120 100 90 85 83 71 80 66 65 60 48 42 40 20 0 2010 2011

**Gráfico 2** – Dimensão ambiental: política corporativa e principais temas abordados

Fonte: Guia Exame de Sustentabilidade 2011

Ainda sob o aspecto ambiental, o Gráfico 3 mostra o porcentual de empresas que elaboram e publicam seus inventários de emissões de gases de efeito estufa, demonstrando a preocupação com o impacto gerado por suas operações no meio ambiente aumentou de 59% em 2010 para 65% em 2011. Da mesma forma, o índice de empresas que utilizam material

reciclado na produção de bens aumentou de 80% para 89%, numa evidência de que as companhias estão investindo mais em inovação com foco na pesquisa e no desenvolvimento de tecnologias para reaproveitar resíduos que, no passado, seriam destinados a aterros sanitários ou lixões.

A empresa elabora inventário das emissões de gases de efeito estufa? 2010 2011 ■ SIM ■ NÃO A empresa apoia a conservação e o uso racional da biodiversidade, como preconiza a ONU? 2010 2011 ■ SIM NÃO A empresa utiliza materiais reciclados em suas operações para reduzir o consumo de recursos naturais? 2010 2011 20% ■ SIM ■ NÃO

**Gráfico 3** – Dimensão ambiental: práticas

Fonte: Guia Exame de Sustentabilidade 2011

Além dos aspectos ambientais que estão ligados ao que hoje vem sendo denominada pelas empresas de "Economia Verde", a pesquisa também indicou que as empresas estão olhando para a dimensão social da sustentabilidade. Porém esses índices ainda são menos expressivos que o investimento nas ações ambientais. Em 2011, 85% das empresas respondentes afirmaram que o seu planejamento estratégico engloba estratégias para reduzir a pobreza e ampliar a inclusão social, conforme está representado no Gráfico 4.

O planejamento estratégico da empresa contempla...

(%) Inovações que reduzam os impactos negativos das operações Medidas para reduzir a pobreza e ampliar a inclusão social

120 90 91 85

60 40 20 2010 2011

**Gráfico 4** – Dimensão econômica: planejamento estratégico e sustentabilidade

Fonte: Guia Exame de Sustentabilidade 2011

De acordo com Carvalho e Monzoni Neto (2010, p. 47) "é importante reconhecer que, se o tema da sustentabilidade não fizer parte do núcleo da agenda empresarial não será possível avançar muito, ao menos a curto prazo". Apesar da sustentabilidade ter alcançado um status de respeito em meio à sociedade, principalmente na mídia e no meio empresarial, ainda falta um longo caminho para que o assunto seja considerado um diferencial na vida das pessoas, dos cidadãos. Esse argumento faz sentido, tendo em vista uma pesquisa recente realizada pelo Ministério do Meio Ambiente em parceria com o Walmart Brasil. O estudo, de natureza quantitativa, foi realizado em 11 capitais brasileiras, de setembro a outubro de 2010, com a aplicação de 1.100 questionários. Os resultados da pesquisa revelam que:

- a) O brasileiro não está acostumado a falar sobre meio ambiente. Somente 26% do universo pesquisado acredita serem bem informados sobre meio ambiente e ecologia, enquanto 52% dos participantes da pesquisa afirmaram ser "mais ou menos" informados sobre o meio ambiente e 22% totalmente desinformados. Isso indica que os brasileiros ainda se encontram em um estágio inicial quanto à compreensão dessas questões que gravitam em torno do que denominamos sustentabilidade;
- b) É baixa a percepção do que significa meio ambiente na opinião dos habitantes das grandes cidades brasileiras. As pessoas estão preocupadas com uma série de outros problemas mais estruturais (saúde, violência, desemprego, educação, entre outros) e deixam por último a preocupação ambiental. Apenas 2% dos entrevistados lembraram-se do meio ambiente;
- c) A população não sabe quem são as organizações que protegem o meio ambiente no Brasil, sejam elas órgãos públicos ou ONGs. 71% dos participantes da

- pesquisa desconhecem quem são essas instituições. Resumindo, as pessoas não sabem quem são os atores sociais envolvidos com o assunto e, por consequência, não participam da sua discussão, mesmo vivendo em um país em que os temas ambientais sempre tiveram um forte apelo;
- d) No Brasil, a preocupação com o meio ambiente é necessária. Essa é a percepção da maioria dos participantes da pesquisa quando perguntados sobre a relevância do assunto para o desenvolvimento do país. Mesmo que a falta de informação sobre o meio ambiente ainda seja um empecilho, o brasileiro acredita que é preciso cuidar da natureza para garantir melhores condições de vida para as futuras gerações. De certo modo o cidadão entende que o governo e as instituições privadas devem ser agentes fundamentais na preservação ambiental, mas ainda não se vê como parte desse processo, talvez porque não foi suficientemente sensibilizado para aderir;
- e) Meio ambiente vem antes da Economia. 59% das pessoas acreditam que a preservação dos recursos naturais deve ter prioridade em relação ao crescimento econômico. Apesar de o indicador ser interessante, na prática, a população não está disposta a cobrar o governo sobre o assunto. Um exemplo claro disso é o flagrante desrespeito aos critérios sociais e ambientais na execução de grandes obras de infraestrutura. Em geral, não há nenhum tipo de monitoramento dos aspectos socioambientais dos empreendimentos, mesmo que eles estejam previstos em acordos e regulamentações voluntárias das empresas ou do próprio governo;
- f) As pessoas querem ter acesso e consumir produtos que sejam produzidos com processos que gerem menor impacto ambiental. 74% dos participantes da pesquisa responderam que ficam mais motivados em consumir produtos mais "amigáveis" com o meio ambiente, desde que o preço seja acessível, isto é, não sejam mais caros que os produtos tradicionais. Essa conclusão reforça a responsabilidade que as empresas têm na disseminação dos conceitos e práticas de sustentabilidade para seus consumidores, por meio dos produtos e serviços que oferecem. Essa é uma grande oportunidade para as empresas suprirem a falta de informação da população em geral, se estiverem dispostas a rever e modificar seus processos de produção, de modo que se tornem menos impactantes para o meio ambiente e para a sociedade, comunicando os atributos "sustentáveis" dos seus produtos e serviços aos consumidores.

Uma pesquisa promovida pelo Instituto Akatu pelo Consumo Consciente e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, também realizada em 2010 apresentou resultados semelhantes abordando a compreensão do termo sustentabilidade junto aos consumidores. O estudo desvendou que o debate sobre sustentabilidade está repleto de conceitos e termos abstratos, de difícil entendimento e aplicação no dia-a-dia, capazes de serem interpretados por apenas uma pequena parcela de consumidores. Entre os consumidores pesquisados, 56% nunca ouviram falar de sustentabilidade e somente 16% entendem o real significado da palavra. A pesquisa indicou também que os consumidores brasileiros não se sentem responsáveis pelas questões ambientais e sociais. Em contrapartida, os consumidores afirmam que essas responsabilidades devem ser assumidas pelas empresas multinacionais e

pelas empresas brasileiras. Uma vez que os consumidores esperam que as empresas sejam os agentes com mais condições para disseminar e traduzir os conceitos e práticas sustentáveis na sociedade,

abre-se um grande campo de pesquisa sobre formas e práticas que podem ser desenvolvidas ou reforçadas para que o consumidor compreenda melhor a questão do impacto de seu consumo e para ampliar o seu repertório para além das questões apenas ambientais (INSTITUTO AKATU; INSTITUTO ETHOS, 2010, p. 29).

Neste sentido, nossa expectativa é que a comunicação se torne um importante processo disseminador das práticas sustentáveis, tanto interna como externamente nas organizações. É nessa hipótese que acreditamos quando propusemos este trabalho, na tentativa de encontrar possibilidades de interação entre essas duas áreas, assim como tratar de estabelecer um vínculo entre os processos de comunicação e os estágios de atuação em sustentabilidade nas empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo.

# 1.4 O "Continuum da Colaboração" de James Austin: uma proposta para identificar os estágios das empresas em relação à sustentabilidade

Na visão de James Austin (2001), uma das maneiras das empresas contribuírem efetivamente com a sociedade é por meio de parcerias com organizações com e sem fins lucrativos. Com base em estudos realizados com foco em alianças setoriais e publicados ao longo das duas últimas décadas (AUSTIN, 2000, 2001, 2003; AUSTIN; HERRERO; REFICCO, 2004; AUSTIN *et al.*, 2005), o autor apresenta um esquema sobre o tipo de relacionamento ou estágio que as empresas mais privilegiam quando se trata de iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade. Esse esquema é denominado "*Continuum* da Colaboração" (AUSTIN, 2001).

Para Austin (2001), o envolvimento empresarial com as questões sociais geralmente resulta em alguma forma de cooperação com organizações sem fins lucrativos, ou seja, em uma relação intersetorial. Segundo ele, esse tipo de parceria é mais proveitoso porque costuma ter "indicadores de desempenho, dinâmica competitiva, culturas organizacionais, estilos decisórios, competências de pessoal, linguagens profissionais, estruturas de incentivo e motivação e conteúdo emocional visivelmente diferentes" (AUSTIN, 2001, p. 29). De outro modo, suas pesquisas indicam que "as organizações precisam pensar estrategicamente para obter o máximo de uma cooperação intersetorial" (AUSTIN, 2001, p. 30).

O "Continuum da Colaboração", segundo Austin (2001), propicia aos parceiros categorizar suas alianças, compreender de que maneira essas parcerias podem evoluir com o tempo e analisar as mudanças resultantes dessas relações entre as organizações. Os três estágios de colaboração pelos quais uma relação pode passar são: o *filantrópico*, o *transacional* e o *integrativo*. "À medida que se avança nesse contínuo, o vínculo entre a empresa e a organização da sociedade civil se intensifica, se torna mais complexo e adquire maior valor estratégico" (AUSTIN; HERRERO; REFICCO, 2004, p. 36).

No estágio filantrópico, a natureza do relacionamento entre a empresa e a organização sem fins lucrativos é principalmente de doador e beneficiário. Ou seja, é de cunho assistencial, centrada na boa vontade, com aspecto paternalista. O relacionamento entre as organizações está condicionado a doações anuais da empresa em favor da organização sem fins lucrativos. Os recursos financeiros recebidos podem ser significativos para a organização sem fins lucrativos, porém não costumam ser economicamente críticos para nenhuma das partes. Esse tipo de parceria normalmente se limita a solicitar e receber uma doação, sem complexidade administrativa e nenhum vínculo estratégico para a missão das duas organizações. Além disso, não há preocupação em acompanhar ou relatar a utilidade ou o impacto dos recursos recebidos. "No relacionamento filantrópico, os beneficios para as partes são modestos. A organização sem fins lucrativos aumenta seu fundo de recursos; a empresa comercial fortalece sua imagem de colaboradora comunitária" (AUSTIN, 2001, p. 34). Para a empresa, o valor doado é uma forma de promover sua imagem de instituição preocupada e responsável. Finalmente, vale ressaltar que a filantropia pode muito bem ser um ponto de partida, um primeiro passo, para relações que busquem gerar mais valor para ambas as partes (AUSTIN; HERRERO; REFICCO, 2004).

No estágio transacional, a empresa e a organização sem fins lucrativos estabelecem uma troca de recursos por meio de ações específicas, como por exemplo, marketing ligado a causas, patrocínios diversos, licenciamentos, entre outros acordos de serviços remunerados. Neste caso, o envolvimento dos parceiros é mais intenso e a geração de valor costuma ter um caráter de mão dupla. Essa parceria estimula também as competências essenciais das duas organizações, envolvendo novas oportunidades de troca de recursos e conhecimento entre as partes. A parceria ganha maior importância para as missões e estratégias das duas organizações e aumenta a complexidade da aliança, ampliando-se também a natureza e magnitude dos benefícios (AUSTIN et al, 2005). Do lado da empresa, essa relação começa a ter um alinhamento com as operações comerciais e com as atividades cotidianas. Nesse

estágio, ao invés da simples transferência de recursos financeiros da empresa para a entidade sem fins lucrativos, a relação também passa a contar com o envolvimento do pessoal da companhia, gerando benefícios ligados à motivação e à autoestima dos funcionários (AUSTIN, 2001).

No estágio integrativo as alianças setoriais começam a demonstrar uma convergência de missões, sincronização de estratégias e valores compatíveis (AUSTIN et al, 2005). Nesse nível, a empresa e a entidade sem fins lucrativos passam a ter um relacionamento mais forte, desenvolvendo diversas atividades conjuntas que geram benefícios mútuos. Nesse ponto da parceria, os esforços são combinados para a geração de um valor tanto social como empresarial. De certo modo, o relacionamento começa a se identificar como uma joint venture bem gerida e integrada, onde a administração é compartilhada entre as partes e a alta administração está comprometida e engajada com a parceria. Dessa forma, a cultura das duas organizações começa a se misturar, criando novos processos e comportamentos para solidificar a parceria (AUSTIN, 2001).

**Quadro 2:** *Continuum* da Colaboração

	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Estágio do Relacionamento	Filantrópico	Transacional	Integrativo
Nível de compromisso	Fraco		> Intenso
Importância para a missão	Periférica		> Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena	>	> Grande
Escopo de atividades	Estreito	>	> Amplo
Nível de interação	Esporádico> Intenso		
Complexidade da gestão	Simples	>	· Complexa
Valor estratégico	Modesto	>	Importante

Fonte: adaptado de Austin (2001, p. 47)

O *Continuum* da Colaboração, representado pelo Quadro 2 é um resumo dos relacionamentos da parceria entre as organizações em cada um dos três estágios: filantrópico, transacional e integrativo. Na medida em que o relacionamento muda de um estágio para o outro, o nível de envolvimento dos parceiros se altera de fraco para intenso. A importância da parceria para a missão das organizações muda de periférica para estratégica. Por

consequência, aumentam a magnitude (volume) de recursos destinados ao relacionamento e as atividades desenvolvidas pela parceria. Naturalmente, a interação entre os parceiros torna-se mais intensa e a complexidade administrativa da aliança fica mais sofisticada. Todo esse movimento faz com que o valor estratégico da parceria passe de um nível modesto para muito relevante. Segundo Austin (2001) é fundamental que os profissionais e pesquisadores interessados nessa estrutura identifiquem e analisem, sistematicamente, as múltiplas características (variáveis) das parcerias das organizações. Desse modo, é possível tomar as melhores decisões para gerenciá-las ou modificá-las, buscando gerar os maiores benefícios simultâneos da iniciativa.

De acordo com Austin (2001), o *Continuum* da Colaboração pode servir como uma estrutura útil para pensar estrategicamente as alianças entre organizações dos mais diversos setores, tanto para analisar a situação atual de uma parceria quanto para planejar possibilidades de atuação futura.

A estrutura na forma do Quadro 2 pode ajudar os profissionais e executivos responsáveis pelas parcerias ou por qualquer tipo de iniciativas socioambientais de empresas e entidades do Terceiro Setor a responderem às seguintes perguntas: Onde estamos? Aonde queremos ir? Como podemos chegar lá? Pois, "na prática, o *Continuum* da Colaboração revela-se especialmente útil para administradores e estudiosos como forma de entender, sistematicamente, a natureza de uma aliança" (AUSTIN *et al*, 2005, p. 5).

No presente estudo é importante ressaltar que o *Continuum* da Colaboração será utilizado para analisar os estágios de atuação sustentável de grandes empresas varejistas do Estado de São Paulo, tendo em vista que Austin (2001) recomenda que a estrutura do contínuo e as questões estratégicas que ele aborda em sua teoria podem ter uma aplicabilidade mais ampla, ou seja, em outros setores do mercado. Segundo ele, apesar do *Continuum* da Colaboração ter sido elaborado empiricamente com foco no relacionamento entre empresas e entidades sem fins lucrativos, o esquema pode ser perfeitamente utilizado para categorizar e pensar estrategicamente sobre outras formas de relacionamento ou de atuação das empresas nas áreas de responsabilidade social e sustentabilidade, como é o caso desta pesquisa. Estudos desse tipo foram empreendidos anteriormente por Terepins (2005), Costa Santos e Costa (2005; 2006) e Parente e Terepins (2006; 2008; 2009), também com o objetivo de explorar a atuação de grandes empresas varejistas brasileiras com relação às suas ações de responsabilidade social e sustentabilidade, por meio da verificação do estágio em que estas se encontravam naquela época. Contudo, essas pesquisas precursoras focavam a temática apenas

do ponto de vista da administração de empresas e, nenhuma delas, deu ênfase à questão do processo de comunicação que será objeto de aprofundamento nesta pesquisa.

# 2 COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: INTEGRANDO CULTURAS E PROCESSOS EM TORNO DA GESTÃO SUSTENTÁVEL

#### 2.1 Comunicação e organizações

No século XXI as organizações mais do que serem consideradas um negócio devem ser vistas como uma entidade social, constituídas por indivíduos que compartilham valores, objetivos e expectativas que foram estabelecidos por seus membros. Reforçando esse enfoque Rebeil (2009, p. 96) afirma que as organizações "são criações humanas geradas para produzir bem-estar na sociedade e para satisfazer as necessidades das pessoas e grupos que habitam o mundo social".

Ferrari e França (2007) acreditam que no mundo contemporâneo, as organizações são instituições sujeitas a prestar contas perante a sociedade, o que modifica a forma como elas produzem comunicação e como a comunicação colabora para produzi-las.

Por isso, as organizações precisam ser entendidas como um sistema complexo que estabelece uma interação constante com seu meio. Para compreendermos a organização dessa forma faz sentido resgatar alguns conceitos associados ao pensamento sistêmico, corroborado por Humberto Maturana e Francisco Varela. A teoria sobre o pensamento sistêmico surgiu em meados de 1970 e estava baseada em estudos realizados na área da biologia. Os pesquisadores dessa corrente desenvolveram análises sobre a estrutura e o funcionamento dos organismos vivos que ajudam a descrever e explicar a dinâmica dos fenômenos naturais e propuseram que esses conceitos fossem aplicados no entendimento da realidade social e das organizações. Com base nesses estudos Maturana e Varela (1980; 1995) definiram que a organização de uma unidade ou sistema vivo é o conjunto de relações que estão necessariamente presentes no sistema e que lhe definem a existência.

As organizações, como todo órgão vivo são sistemas abertos, ou seja, mantêm relações de troca com o ambiente. Como existe uma grande interdependência entre o sistema e o ambiente, a força de um sistema depende da intensidade com que esse sistema, no caso a organização, mantém relações com o meio, pois, quanto mais intensa for essa troca, mais forte será o sistema. Quando um meio entra em deterioração, a sobrevivência dos sistemas fica comprometida. Em compensação, à medida que os sistemas tornam-se mais saudáveis, eles promovem um fator regenerador do meio.

Apesar de manter relação de troca com o meio, os sistemas manifestam o princípio da "auto-organização", isto é, adotam uma ordem e uma estrutura que são estabelecidas pelo

próprio sistema, como se este tivesse uma identidade. De maneira semelhante, as organizações também devem considerar que, para sua evolução a interação com o meio ambiente do seu entorno e com a sociedade é o melhor caminho para a sobrevivência, conforme está representado na Figura 1.

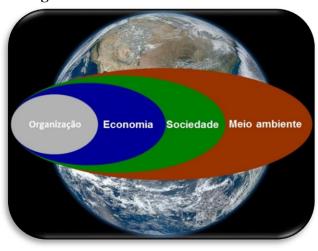


Figura 1: Sistemas e subsistemas

Fonte: adaptada do The Natural Step (2008)

Essa organização na forma de um sistema vivo está representada de diversas formas nas sociedades, sejam estruturadas como instituições governamentais (primeiro setor), como empresas que visam lucro (segundo setor) ou organizações não governamentais (terceiro setor).

Temos visto que as organizações estão em busca de renovar suas posturas para superar os desafios de contribuir para uma sociedade mais sustentável. Apesar dos debates que vêm sendo realizados em torno das questões sociais e ambientais, principalmente nas duas últimas décadas, conforme vimos no Capítulo 1, ainda falta um longo caminho para que as organizações realmente assumam a sustentabilidade como um valor capaz de mobilizar mudanças de comportamento.

As empresas seriam parte fundamental dessa transformação, onde assumiriam as responsabilidades pelos seus impactos e utilizariam o capital financeiro e intelectual e as técnicas avançadas de gestão com o objetivo de gerar valor de forma sustentável. Reforçando esse enfoque Ferrari (2011) afirma que,

ao longo do século XX, as organizações cresceram baseadas na lógica econômica, fórmula que tem de ser mudada por força de novos desafios decorrentes de grandes transformações sociais e tecnológicas e das lições que essa mesma lógica vem-lhes impondo. A mudança dessa fórmula deve

começar pela adoção, por parte das organizações, de uma postura que as leve a assumir um papel de atores sociais, cada vez mais importante para a boa condução das questões públicas e para transformar o modo como os indivíduos deliberam na sociedade moderna. E diante desse cenário, a comunicação passa a assumir um papel mais importante do que em décadas anteriores (FERRARI, 2011, p. 133-134).

Diante deste cenário inovador, a organização se estrutura a partir de seus relacionamentos, no envolvimento e na interação entre os indivíduos que estão ligados a ela. Tal conceito nos leva a entender a organização como "uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação" (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 73).

Por isso, a comunicação vem sendo entendida por diversos autores como um dos elementos fundamentais na constituição e no entendimento das organizações contemporâneas. Deetz (2001), por exemplo, corrobora com esta visão quando afirma que é possível pensar a comunicação "como um modo de descrever e explicar as organizações". Dessa forma o autor enfatiza que,

assim como a sociologia, psicologia ou economia podem ser pensadas como capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo ou modo de pensar nas organizações (DEETZ, 2001 *apud* KUNSCH, 2009, p. 76).

Nesta mesma linha, McPhee e Zaug (2000 *apud* Marchiori, 2008, p. 181) "entendem que organizações são constituídas comunicativamente", ou seja, são formadas e organizadas pela comunicação que existe dentro e fora dos seus limites. A comunicação está presente em todas as atividades da organização e, quando considerada como um elemento estratégico do seu modelo de gestão contribui decisivamente para a conquista dos objetivos organizacionais, alinhando missão, visão e valores, e integrando pessoas em torno de interesses comuns. Neste sentido Kunsch (2006) acrescenta que

os programas de comunicação (...) de uma organização devem ser decorrentes de todo um planejamento e agregar valor aos negócios, ajudando às organizações a cumprir sua missão, atingir seus objetivos e a se posicionar institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam (KUNSCH, 2006, p. 131).

Os processos comunicativos são intrínsecos ao desenvolvimento dos tecidos sociais e são constitutivos da cultura e da linguagem. Segundo Restrepo (2004), a comunicação que não se limita aos meios e técnicas é um processo transversal tão amplo quanto o próprio sentido de cultura que permeia todos os espaços da vida social. Por isso mesmo, a

comunicação revela-se mediadora dos processos de construção de relações, da leitura da sociedade e da construção dos modelos, símbolos, códigos sociais e valores. Seguindo este raciocínio Ferrari (2011) reforça esse enfoque afirmando que,

está claro que a comunicação é um processo do qual nós não podemos prescindir e que todo ato consciente do ser humano envolve, necessariamente, uma forma específica de interação, o que nos leva a concluir que a comunicação requer algo mais que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes (FERRARI, 2011, p. 153).

Um dos aspectos fundamentais para a comunicação é sua capacidade de criar significados intersubjetivamente (PUTNAM; PACANOWSKY, 1983) por meio do diálogo ou do fluxo livre de palavras e suas interpretações.

Manucci (2007, p. 18) acredita que as organizações não são formadas por espaços físicos, mas sim por uma trama simbólica que ajuda a definir o presente e organizar o futuro. Dentro dessa concepção "a realidade corporativa é uma construção coletiva que surge da interação de significados, narrativas e estrutura e define o território de atuação da organização" (MANUCCI, 2007, p. 22). Nesta mesma linha Fleury (2012, p. 24) reforça que a comunicação é um dos elementos imprescindíveis no processo de criação, transmissão e consolidação do universo simbólico das organizações. Desta forma, pode-se afirmar que a comunicação conecta e movimenta os sistemas que estão ao seu redor, construindo e gerenciando realidades sociais.

#### 2.2 Organização como cultura

As organizações são únicas, pois têm suas próprias normas, crenças, ritos, mitos, tradições e um processo de comunicação que lhe é próprio. Portanto não existem duas organizações semelhantes, mesmo que elas se pareçam na sua estrutura. Para dar um exemplo dessa característica peculiar das organizações, Hofstede (1970, 1980) realizou um dos mais longos estudos sobre liderança e pesquisa em mais de sessenta sucursais da mesma empresa (IBM) no mundo e verificou que cada sucursal tinha uma maneira própria de gerir seu pessoal e de entender o mundo. Outros autores como Laurent, Tanure e Ogliastri (*apud* Ferrari 2011) demonstraram em seus estudos a importância de se considerar a cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados que influenciam diretamente no comportamento das organizações.

Logo, Ferrari (2009, p. 248) conclui que "a cultura organizacional é uma construção social coletiva dinâmica que é compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos".

No contexto da comunicação é preciso considerar, segundo Morgan (2002, p. 136), que: 1) as organizações podem ser vistas como mini sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças; 2) há variações de estilo cultural entre as nacionalidades de uma organização; 3) a cultura é reflexo do que está na mente das pessoas; 4) as culturas organizacionais podem ser uniformes e fortes ou fragmentadas e fracas; 5) a organização se move em torno de significados compartilhados pelas pessoas.

Em primeiro lugar, é preciso entender que as organizações são formadas por valores, costumes, ritos e crenças que, ao longo da sua história vão se unindo e gerando o seu jeito de ser e a maneira como elas são vistas pela sociedade. Em segundo lugar, tendo em vista o fenômeno da globalização e a consequente internacionalização das empresas, faz sentido analisar uma organização como sendo uma comunidade multicultural, que abrange indivíduos de diversas nacionalidades. Em terceiro lugar, é preciso entender que a cultura, seja no ambiente das organizações, ou fora dele é resultado daquilo que está no pensamento e no inconsciente das pessoas, aquilo que os indivíduos desejam externalizar. Em quarto lugar, vale ressaltar que naquelas organizações em que as culturas se consolidam parece que a própria organização se legitima de maneira forte e duradoura. Por fim, em quinto lugar, de acordo com Freitas (2007, p. 12) "entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências".

Ao fazer parte da construção social e cultural da organização, as pessoas constroem suas próprias histórias de vida, estabelecendo uma espécie de simbiose com a organização em que trabalham. De certa forma, o que cria e sustenta uma cultura organizacional é a união dos valores e estilos pessoais, a diversidade de gêneros, os costumes e normas sociais, o contexto – social, político, econômico, ambiental –, as atitudes e comportamentos e a informalidade com que se processam as relações, mesmo nos ambientes mais rígidos. Desse ponto de vista, na visão de Morgan (2002, p. 138), "a própria organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento de uma sociedade".

São as pessoas que tornam possíveis as estruturas organizacionais, que disseminam os valores e dão sentido aos significados compartilhados nas organizações. Deste modo, segundo Ferrari (2009, p. 251), "fica evidenciada a importância da cultura organizacional na

definição dos valores e dos comportamentos dos indivíduos que formam a organização, bem como que tal relação também influencia o processo de comunicação existente e vice-versa".

Freitas (1991, p. 34) também afirma que "as organizações são vistas como fenômenos de comunicação, pois, o processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura". Neste sentido, é do vínculo entre comunicação e cultura que podem surgir novos valores e comportamentos capazes de modificar o modelo de gestão tradicional das organizações.

## 2.3 Comunicação como processo

De acordo com França e Ferrari (2007, p. 2) "as organizações têm, cada vez mais, um papel de protagonista no processo de educação da sociedade e o processo de comunicação passa a ser um elemento vital para a produção de interações internas e externas ao seu ambiente". Por isso, espera-se que a comunicação ocupe uma posição central no ambiente empresarial estabelecendo-se como um elemento estratégico capaz de integrar a cultura de uma organização e promover seus produtos e serviços. Tudo isso para reforçar a consolidação da reputação organizacional junto aos seus públicos de interesse (*stakeholders*).

Deetz (2010, p. 84) afirma que "a comunicação, cada vez mais vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para análise de produção e reprodução organizacionais". Sobre a comunicação vista como processo o autor acrescenta que

novas configurações de comunicação vêm demonstrando que a comunicação é constitutiva das organizações e da vida organizacional. Essas novas concepções, diferentemente das anteriores, têm como foco não a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto (DEETZ, 2010, p. 85).

Se a comunicação é a energia que alimenta a organização, quando considerada como parte da estratégia organizacional e do seu modelo de gestão, contribui decisivamente para a conquista dos objetivos organizacionais, alinhando missão, visão e valores, e integrando pessoas em torno de interesses comuns. Por isso, "a comunicação nas empresas deve ser vista e praticada como um recurso estratégico do *management*" (FRANÇA; FERRARI, 2011, p. 93).

Grunig (1992) afirma que existem duas teorias antagônicas para explicar como a comunicação se comporta no âmbito das organizações. Esses dois modelos de comunicação foram denominados pelo autor de *paradigma simbólico* e *paradigma comportamental*.

O paradigma simbólico considera a comunicação como uma forma de defesa. Dessa forma, a comunicação influencia os públicos a tomar as decisões que protegem a organização. Este modelo de comunicação está associado a conceitos como imagem, reputação, marca e identidade. O foco desse paradigma está na transmissão de mensagens, nas campanhas publicitárias, nas relações com a imprensa e nos efeitos da mídia (GRUNIG, 1992). Este paradigma reduz a comunicação a um papel tático nas organizações, de modo que sempre os processos de comunicação visem a manter o discurso e os interesses da organização em detrimento dos seus públicos.

O paradigma comportamental, por outro lado, direciona esforços para que os profissionais e os processos de comunicação participem das decisões estratégicas da organização, propiciando a análise e o gerenciamento dos seus comportamentos. Atuando neste modelo a comunicação é vista como articuladora do relacionamento entre a organização e seus diversos públicos (GRUNIG, 1992). Neste paradigma a comunicação assume a condição de elemento estratégico e sua prioridade é estabelecer uma via de mão dupla que propicie o diálogo com os públicos estratégicos, incluindo-os nos processos de decisão da organização. Por isso, Grunig (1992; 2009) acredita que o paradigma comportamental posiciona os processos de comunicação em uma abordagem ética, eficaz e socialmente responsável. De acordo com esse paradigma, as organizações que se dedicam a desempenhar processos de comunicação mais éticos são vistas mais positivamente pelos seus públicos de interesse (FREEMAN, 2006; GOWER, 2006).

A força do processo comunicativo não está apenas na difusão de informações, mas prioritariamente no fortalecimento dos vínculos, no diálogo, na construção coletiva da realidade e também na possibilidade de influenciar positivamente mudanças de comportamentos individuais e coletivas. Esse caráter colaborativo dos processos de comunicação favorece os públicos e a sociedade e torna as organizações mais responsáveis. Neste sentido Grunig (2009) aponta que

uma organização responsável é aquela que assume as consequências que exerce sobre os seus públicos. A organização que é responsável pelos seus públicos normalmente comunica-se simetricamente com eles. Se a comunicação for eficaz, construirá bons relacionamentos com a organização (GRUNIG, 2009, p. 33).

Essa definição de organização responsável se torna verdadeira quando os processos de comunicação visam a direcionar a empresa como um importante ator socioambiental, que estabelece e compartilha decisões por meio do relacionamento com múltiplos públicos e do compartilhamento de meios e conteúdos comprometidos com a transparência e com o diálogo contínuo entre as partes.

### 2.4 Comunicação e sustentabilidade: unindo esforços pela gestão sustentável

Tradicionalmente, a comunicação nas organizações tem sido vista mais como ferramenta do que um processo responsável por zelar pela reputação. Atuando dentro de um modelo mais tático do que estratégico, no qual as regras são ditadas pela empresa, a comunicação se limita a informar e a transmitir mensagens com o objetivo de conquistar a atenção dos seus públicos, mantendo um discurso retórico que atende aos interesses da organização.

Novi (2009) questiona se os modelos de comunicação vigentes nas empresas atualmente cumprem efetivamente com o papel de comunicar o posicionamento sustentável e estabelecer canais de participação dos públicos nas tomadas de decisão. Diante deste desafio, acreditamos que a transformação das organizações só ocorrerá por meio dos processos de comunicação simétricos previstos no *paradigma comportamental* estabelecido por Grunig (1992). Pois é esse paradigma que permite orientar as organizações no sentido de incorporar valores, atitudes e comportamentos com vistas a inserir a sustentabilidade em seu modelo de gestão.

No contexto da sustentabilidade o papel da comunicação está muito ligado à sua capacidade modificar atitudes e comportamentos, uma vez que o processo de comunicação deve ser entendido como um processo "educativo". A gestão sustentável está associada à maneira como as organizações se relacionam com a sociedade, o meio ambiente e os seus *stakeholders*. Portanto, exige que os processos de comunicação das empresas sejam estratégicos e integradores com os públicos que orbitam em torno dela.

De acordo com Bortree (2010), quando a organização dialoga com seus diversos públicos sobre questões de sustentabilidade ela transforma esses públicos em colaboradores e multiplicadores dos princípios e valores sustentáveis e não meros receptores. Assim, a organização não estará somente buscando demonstrar os resultados positivos das suas iniciativas sustentáveis, mas também incorporando a sustentabilidade aos processos de relacionamento e às práticas de comunicação corporativa.

França (2011, p. 225) chama a atenção que "a estratégia maior dos relacionamentos é o diálogo, ou seja, a capacidade que têm as partes de ouvir e entender seus pontos de vista, ainda que diversos, para se obter o consenso sobre um ponto comum ou para tomar uma decisão contrária". Com relação a isso Paiva (2004) argumenta que gestão sustentável não existe sem que a empresa se torne legítima diante de seus públicos estratégicos e para isso é preciso que o processo de comunicação esteja em sinergia com o plano de sustentabilidade.

Nesse intuito, os processos de comunicação devem ser capazes de contribuir para a sustentabilidade, ampliando sua dimensão de relacionamento e se conectando às diversas áreas da organização. Esse é o momento da comunicação desenvolver o alinhamento estratégico com os princípios e valores da empresa e trabalhar para a criação de uma cultura sustentável na interação com as diversas áreas do negócio. Neste sentido, Macedo e Saraiva (2008) reforçam que,

para as corporações, o êxito deste processo está atrelado ao desempenho da comunicação como elemento de informação, formação cultural e educativa nos ambientes internos e externos à empresa e depende da regularidade e continuidade das ações, que devem estar alinhadas e estrategicamente costuradas (MACEDO; SARAIVA, 2008, p. 116)

O processo de comunicação poderá contribuir para a prática da sustentabilidade na medida em que suas ações estejam baseadas em políticas e diretrizes que realmente incluam as práticas sustentáveis como um valor organizacional. Desse modo, comunicação e sustentabilidade se completam, uma vez que são áreas que buscam unir esforços para melhorar a gestão estratégica dos negócios, de uma forma dinâmica, integrando fatores sociais, ambientais e econômicos para orientar as diversas relações existentes entre as empresas, as pessoas e as instituições da sociedade.

Em pesquisa recente Bortree (2010) aponta que os departamentos de comunicação estão sendo cada vez mais demandados a assumir a liderança de processos que tenham como objetivo melhorar o desempenho das organizações com vistas à sustentabilidade. Ou seja, isso indica que os profissionais de comunicação estão sendo convocados a utilizar suas competências e habilidades para desenvolver estratégias para a construção de uma cultura sustentável (GOLOBOVANTE, 2010).

Sobre o papel dos comunicadores na vinculação dos processos de comunicação com os processos de sustentabilidade Favaretto (2011) acrescenta que

a sustentabilidade é uma agenda nova e precisa das habilidades do comunicador para explicar, envolver, mobilizar, desmistificar, convencer, argumentar, vender, sensibilizar, provar, comprovar, informar, questionar,

averiguar, descobrir e provocar mudança de comportamentos nos públicos das empresas (FAVARETTO, 2011).

Atuando dessa forma, os profissionais de comunicação podem auxiliar na tomada das decisões estratégicas do negócio buscando apoiar a empresa na rota da sustentabilidade, interligando a gestão sustentável por todos os setores e operações, de forma responsável e consciente.

Espera-se que a integração estratégica entre comunicação e sustentabilidade nas empresas possa contribuir decisivamente para estimular uma cultura que valoriza o ser humano, a sociedade e o planeta. Para atuar neste sentido, os objetivos de comunicação para a sustentabilidade devem ser: planejar a comunicação como parte integrante da gestão sustentável, disseminar e compartilhar os conceitos e práticas sustentáveis para toda a organização e todos os seus públicos de relacionamento; aproximar os funcionários e a comunidade da empresa; identificar objetivos em comum entre as diversas áreas; gerar respostas coerentes com a atuação da empresa; transformar comportamentos em torno da visão de sustentabilidade empresarial; e integrar todos os processos por meio da comunicação, para que a gestão sustentável faça parte de todas as atividades da empresa.

Entretanto, é preciso lembrar que muitas empresas atuam distantes destes objetivos e comprometem sua reputação quando se autodeclaram "sustentáveis" nos meios de comunicação de massa, mesmo não cumprindo os requisitos mínimos a esse respeito. Em 2011, por exemplo o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) criou um conjunto de normas que proíbe a veiculação de campanhas publicitárias que contenham apelos de sustentabilidade para produtos ou serviços "verdes" sem a devida comprovação das suas características ambientais. O objetivo dessa norma é coibir a propaganda enganosa sobre o tema e evitar que o consumidor fique confuso em relação ao que é um produto sustentável.

Nos últimos anos, a mídia, de um modo geral, tem ajudado a disseminar as informações sobre meio ambiente, aquecimento global, mudanças climáticas, consumo consciente, reciclagem, entre outros termos muito conhecidos dessa área. "Mas, como sempre ocorre, a qualidade da cobertura tem sido penalizada pela superficialidade com que se contempla o conceito de desenvolvimento sustentável" (BUENO, 2009, p. 298).

Outros casos emblemáticos de atuação irresponsável das empresas têm se tornado comuns no setor varejista de moda. Por um lado as empresas do setor investem verdadeiras fortunas em campanhas publicitárias para vender seus produtos e fortalecer a sua imagem para

seus consumidores e, por outro lado vivem ganhando destaque negativo na mídia impressa e digital devido às péssimas condições de trabalho na sua cadeia produtiva, onde muitos trabalhadores, sobretudo estrangeiros, imigrantes ilegais são obrigados a trabalhar em condição análoga à escravidão.

Atitudes contraditórias como estas demonstram duas questões relevantes quando relacionamos comunicação e sustentabilidade. Em primeiro lugar, quando as empresas tratam a sustentabilidade somente do ponto de vista do discurso, os princípios e práticas não se internalizam e percebe-se rapidamente o caráter aproveitador das suas mensagens nos veículos de comunicação. Em segundo lugar, como já foi mencionado no Capítulo 1, não adianta somente a imagem da empresa estar associada às suas ações sustentáveis, é fundamental que essas ações sejam críveis e estejam sendo internalizadas na gestão do negócio.

Quando estão descolados da estratégia do negócio os processos de sustentabilidade e de comunicação podem trazer benefícios pontuais, mas não são capazes de livrar de problemas uma empresa que não cumpre com a sua responsabilidade social perante a sociedade. Por isso, segundo Soares (2009),

a sustentabilidade só se concretiza na medida em que se alastra por todas as cadeias econômico-produtivas no mundo, bem como pelas práticas humanas mais triviais. (...) Essa disseminação de novos padrões de hábitos, comportamentos e decisões, dos níveis microssociais aos níveis macrossociais, depende, necessariamente, da comunicação de novos valores (SOARES, 2009, p. 29).

Segundo Bortree (2010) a comunicação da sustentabilidade é crítica para as organizações porque pode influenciar os comportamentos dos públicos e, com isso construir um nível de admiração e legitimidade sobre ela. Contudo, Mattar (2012) alerta que para ser crível, a comunicação da sustentabilidade deverá estar baseada nas percepções dos públicos sobre a empresa e não no que a empresa fala de si mesma. De outra forma, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2009) indica que as empresas deveriam considerar cinco fatores relevantes quando se trata de utilizar os processos de comunicação para promover a sustentabilidade. São eles: 1) pesquisar e monitorar os elementos componentes da sustentabilidade e seus impactos nos negócios da empresa, na concorrência e no mercado; 2) sensibilizar, mobilizar e engajar o público interno da empresa, os públicos de relacionamento e a sociedade em geral, com base nos valores, nos princípios e nas práticas sustentáveis da empresa; 3) fortalecer a cultura interna, com base nos valores e

nas premissas da sustentabilidade da empresa; 4) fomentar a construção da identidade e da marca da empresa pautadas na sustentabilidade e com bases em atitudes reais e coerentes; 5) disseminar os valores (institucionais) e promover os produtos/serviços (comerciais/promocionais), tomando a sustentabilidade como fator de geração de valor agregado, desde que pautada em posturas e atitudes coerentes.

A articulação desses fatores pode apoiar as empresas a estabelecer um processo de articulação da sustentabilidade por meio dos processos de comunicação, o que pode levar à mudança de comportamentos dos seus públicos de interesse.

Neste estudo pretendemos analisar a possibilidade de integração entre comunicação e sustentabilidade, buscando compreender como os processos de comunicação e os processos de sustentabilidade se inter-relacionam. Procuramos também identificar se essa relação resulta em uma sinergia positiva que apoia as grandes empresas varejistas do Estado de São Paulo a inserir as práticas sustentáveis em seu modelo de gestão.

#### 3 VAREJO NO BRASIL: UM SETOR EM BUSCA DA SUSTENTABILIDADE

### 3.1 Varejo: conceitos e formatos

Na visão de Parente (2000, p. 22) "varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final". Por consequência, varejista é toda empresa cuja principal atividade é vender produtos e serviços para o consumidor final (PARENTE, 2000). Levy e Weitz (2004) acrescentam que o varejo tem por objetivo oferecer produtos e serviços para uso pessoal e familiar dos consumidores, sendo o elo final de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores.

O varejo encontra-se estrategicamente entre os fornecedores e os consumidores, o que lhe confere um papel de fundamental importância como intermediador na cadeia de suprimentos e, segundo Levy e Weitz (2004) é responsável por:

- Fornecer uma grande diversidade de produtos e serviços, permitindo que os consumidores escolham entre marcas, modelos, tamanhos, cores e preços em um único local;
- Dividir os lotes grandes em pequenas quantidades ou porções, facilitando com que os fabricantes ou atacadistas vendam grandes quantidades e que os consumidores tenham acesso aos produtos em lotes menores, o que atende melhor às necessidades de ambas as partes;
- Manter o estoque para garantir o fornecimento de uma variedade de produtos a seus consumidores, evitando a falta deles nos canais de distribuição;
- Fornecer serviços como uma forma de facilitar a compra e o uso dos produtos pelos clientes, como por exemplo, oferecer crédito, realizar entregas, esclarecer dúvidas sobre produtos em serviços de atendimento, etc. (Adaptado de LEVY; WEITZ, 2004).

O varejo consiste no tipo de negócio que tem como uma de suas principais características estar relacionado diretamente ao cotidiano das pessoas, das comunidades, das cidades, das regiões, enfim, da sociedade. Na maioria das localidades do país existe algum estabelecimento varejista que vende produtos e serviços ao consumidor final, geralmente estabelecendo uma relação muito próxima com uma região e com a cultura local. Entretanto, de acordo com Parente (2000), nem sempre é necessária uma loja física para desenvolver atividades varejistas. O varejo pode ser realizado por meio de venda direta, pelo telefone, pela TV e, nos dias de hoje tem crescido rapidamente as vendas pela internet, mais conhecidas como *e-commerce*.

O varejo brasileiro é formado por um universo de empresas dos mais diversos tipos e formatos. O comércio varejista, na sua totalidade é um segmento extremamente heterogêneo que engloba bens duráveis, em geral móveis e eletrodomésticos, e bens não duráveis, alimentos (FALEIROS, 2009). Entre as empresas varejistas estão os grandes hipermercados, as lojas de departamento e materiais de construção, as redes de farmácias, as lojas virtuais de comércio eletrônico e, ao mesmo tempo, os pequenos estabelecimentos de comércio, tais como padarias, mercearias, minimercados, bares, etc.

Parente (2000) distribui o varejo em quatro categorias, como pode ser observado no Quadro 3.

**Quadro 3:** Classificação das empresas varejistas

Classificação	Formatos		
Propriedade	Independentes, cadeias, franquias, alugadas e sistemas verticais.		
Varejo de alimentos com loja	Bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência,		
	supermercados compactos, supermercados convencionais, hipermercados e		
	clubes atacadistas.		
Varejo não alimentício	Lojas especializadas, lojas de departamento, minilojas de departamento ou		
	magazines, category killer, lojas de desconto e lojas de fábrica.		
Varejo sem loja	Marketing direto, venda direta, máquinas automáticas de venda (vending		
	machines) e varejo virtual (e-commerce).		

Fonte: adaptado de Parente (2000, p. 25)

De acordo com essa tipologia, a categoria 'propriedade' representa as empresas varejistas que podem ser: independentes, cadeias, franquias, alugadas e sistemas verticais. As independentes são as empresas pequenas e familiares, enquanto que as cadeias são representadas por grandes redes varejistas com diversas lojas sob a mesma direção. As empresas padronizadas que fazem parte de uma grande rede de varejo detentora da marca são denominadas como franquias. O formato alugadas diz respeito a departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por outra empresa inquilina. Por último, os sistemas verticais tratam-se da verticalização do varejo, isto é, quando o fabricante ou atacadista desenvolve sua própria rede para vender seus produtos diretamente ao consumidor final.

O 'varejo de alimentos com lojas' agrupa os mais comuns formatos de referência do varejo. São empresas que normalmente fazem parte do cotidiano da maioria dos consumidores como bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados

compactos ou de vizinhança, supermercados convencionais, hipermercados e clubes de compras.

Quando se trata do 'varejo não alimentício', as organizações varejistas podem ser categorizadas em: lojas especializadas, lojas de departamento, minilojas de departamento ou magazines category killer, lojas de desconto e lojas de fábrica. Lojas especializadas concentram suas vendas em uma única linha de produtos, que podem ser: brinquedos, calçados, móveis, livros, confecções, materiais de construção, entre outros. Lojas de departamento são lojas de grande porte com muita variedade de produtos. Minilojas de departamento ou magazines são estabelecimentos mais compactos que focam a venda em móveis e eletrodomésticos. Category killer é uma grande loja especializada em certas categorias de produto, tais como brinquedos, produtos para animais, artigos esportivos, etc. Lojas de desconto representam um modelo mais despojado e eficiente de loja, com pouca variedade de produtos, que praticam preços mais baixos. Lojas de fábrica são lojas de fabricantes que vendem sua linha de produtos diretamente ao consumidor.

O 'varejo sem loja' está dividido em: marketing direto, máquinas de venda, venda direta e varejo virtual. Marketing direto é um sistema interativo entre vendedor e consumidor que utiliza um ou mais veículos de comunicação para produzir contato com o cliente e realizar um pedido. Ocorre quando o varejista comunica suas ofertas por meio de catálogos e os consumidores efetuam seus pedidos pelo correio ou telefone, por exemplo. Máquinas automáticas de venda (*vending machines*) consistem nas transações realizadas por máquinas e equipamentos nos quais os consumidores podem adquirir seus produtos e serviços efetuando o pagamento com dinheiro ou cartões de crédito ou de débito. Por fim, varejo virtual, também chamado de comércio eletrônico ou *e-commerce* trata-se da venda de produtos por meio de lojas instaladas em sites na Internet.

Essas diversas formas de caracterizar os varejistas apontam que existe grande diversidade de empresas e de formatos possíveis de varejo tanto no Brasil quanto no mundo. Independente das suas formas é importante compreender os aspectos que o tornam uma atividade tão diferenciada quando a comparamos com a indústria e com o setor de serviços.

### 3.2 Premissas do varejo

No contexto deste estudo faz-se necessário relacionar uma série de premissas que pautam e permeiam todas as práticas das empresas do setor. São elas:

- a) A estratégia de atuação das empresas varejistas normalmente é baseada no **composto de marketing**: produto, preço, ponto de venda e promoção;
- b) A comunicação da empresa varejista costuma estar vinculada às atividades de marketing pelo fato do varejo fazer parte de um sistema de marketing mais complexo, que regula sua operação;
- c) O foco das atividades varejistas é atender ao mercado consumidor;
- d) Os indicadores de avaliação das empresas varejistas, em geral, estão muito direcionados a analisar o **crescimento das vendas**, deixando de lado, muitas vezes, outros aspectos fundamentais no desempenho das companhias;
- e) O varejo é um **setor** muito **dinâmico**, com intenso fluxo de produtos e serviços. Isso faz com que a cultura do varejista e o desempenho do negócio continuamente estejam orientados pelo **curto prazo**.

Essas premissas são importantes para esclarecer possíveis dúvidas que possam aparecer ao longo deste trabalho com relação às características do setor e que serão detalhadas a seguir.

#### 3.3 Perfil do setor varejista brasileiro

Do ponto de vista governamental, o varejo tem um vínculo muito estreito com a política econômica vigente. O setor é extremamente sensível aos pacotes econômicos e às oscilações do mercado financeiro. Normalmente, as vendas do setor varejista respondem de maneira muito rápida às alterações na conjuntura macroeconômica e no poder aquisitivo dos consumidores, sejam positivas ou negativas as mudanças ocorridas no cenário econômico. Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 1996), em parte isso acontece porque:

o varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. No entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados (BNDES, 1996, p. 2).

Nos últimos nove anos, o varejo tem avançado de maneira muito forte no Brasil. Essa evolução decorre das condições econômicas favoráveis, que têm impactado diretamente nos resultados positivos do setor, com destaque para o estímulo do governo brasileiro ao consumo da população, que tanto tem favorecido o desenvolvimento do mercado interno e sua maior participação no PIB, propiciando a expansão das redes varejistas. Nesse período, o desempenho do varejo tem aproveitado o aumento do poder aquisitivo dos consumidores, a

melhoria nos níveis de emprego, a queda nas taxas de juros e a vasta oferta de crédito. Todos esses elementos influenciam positivamente o consumo das famílias e, consequentemente as vendas do varejo, como demonstra o Gráfico 5.

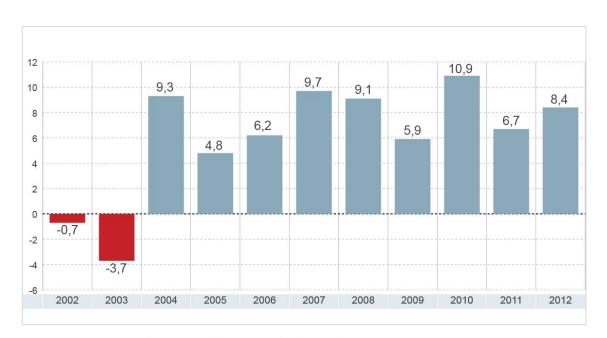


Gráfico 5 – O ritmo do consumo: evolução anual das vendas do comércio varejista – em %

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Comércio, dezembro/2012

Em 2012, por exemplo, o varejo no Brasil teve um crescimento de 8,4% nas vendas em relação a 2011. Mesmo com o ritmo de crescimento da economia abaixo do esperado, o varejo ainda se manteve bem com relação ao seu desempenho dos últimos anos, principalmente pela entrada de dezenas de milhões de pessoas na classe média brasileira no decorrer da última década. A ascensão social dessa parcela da população impulsiona o desenvolvimento do setor varejista, na medida em que as lojas, sejam elas físicas ou virtuais, tornam-se uma espécie de referência para esses consumidores atingirem seus sonhos de consumo.

Entre os setores varejistas que contribuíram para o bom desempenho do comércio varejista no Brasil em 2012, podemos destacar:

1) O segmento de *hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo*, que registrou expansão no volume de vendas de 8,4%, o mesmo índice de crescimento do varejo como um todo. Este comportamento reflete, sobretudo, o aumento do poder de compra da população brasileira, resultado da elevação da massa salarial, com a melhora da renda e do emprego;

- 2) A atividade de *móveis e eletrodomésticos* teve aumento de 12,3% em relação ao ano anterior. Tal desempenho foi decorrente da manutenção do crescimento do emprego, do rendimento e da disponibilidade de crédito; bem como da redução dos preços, principalmente no que tange aos eletrodomésticos, estimulado pela redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), decretada pelo governo desde dezembro de 2011 para a linha branca e, a partir de março de 2012 para móveis;
- 3) O setor de *artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria* registrou crescimento de 10,2%, em relação ao ano anterior. A estabilidade do emprego, expansão da massa de salários e disponibilidade do crédito, aliado ao caráter de uso essencial e permanente de seus produtos foram os principais fatores que contribuíram para o desempenho positivo do segmento;
- 4) O segmento de *materiais de construção* obteve um incremento de 7,9% no acumulado do ano, impulsionado pela redução do IPI para uma cesta de produtos do setor, bem como as condições favoráveis do crédito habitacional;
- 5) A atividade de comercialização de *tecidos*, *vestuário e calçados* (*varejo de moda*), apesar de ter crescido menos, também deu sua contribuição para o resultado global do comércio varejista no ano de 2012, com um crescimento de 3,4% em relação ao ano anterior.

Esses dados comprovam que a atividade comercial tornou-se uma espécie de vocação natural da economia brasileira na última década. Hoje, o comércio é um dos principais motores do desenvolvimento econômico do país.

De fato, o desempenho dos diversos segmentos do comércio varejista encontra-se entre os primeiros sinais de aumento ou redução das atividades econômicas (BNDES, 2000). Dessa forma, os indicadores desse desempenho são muito relevantes como "termômetro" e parâmetro para a tomada de decisões estratégicas pelas entidades governamentais, pelos setores industriais e pelo próprio setor de comércio. Guidolin, Costa e Nunes (2009) exemplificam muito bem essa realidade do varejo quando afirmam que:

a grande proximidade do consumidor torna os indicadores do comércio relevantes para a indústria nas decisões de planejamento da produção, bem como para o setor financeiro, no acompanhamento das tendências do consumo e do crédito. Esses indicadores podem antecipar movimentos importantes do comportamento da economia (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009, p. 7).

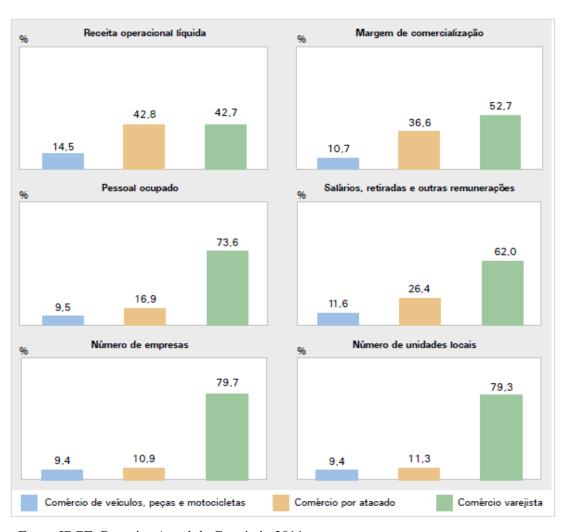
De acordo com os resultados da última edição da Pesquisa Anual de Comércio – PAC³, publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em junho de

61

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> A PAC representa a principal fonte de dados sobre o funcionamento do setor comercial e tem por objetivo descrever as características estruturais básicas do segmento empresarial do comércio no país e suas transformações no tempo, em três agrupamentos: comércio varejista, comércio por atacado e comércio de veículos automotores, peças e motocicletas. A análise abrange os níveis Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. A publicação completa da Pesquisa Anual de Comércio 2011 pode ser acessada no site do IBGE: http://www.ibge.gov.br.

2013, com dados referentes ao ano de 2011, o setor comercial brasileiro gerou R\$ 2,1 trilhões de receita e ocupou, naquele ano, 9,8 milhões de pessoas, pagando o equivalente a R\$ 130,2 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações. O levantamento estimou cerca de 1,57 milhão de empresas comerciais, distribuídas por 1,68 milhão de unidades locais que exerciam a atividade de revenda de mercadorias. As empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas geraram 74,1% do total dessa receita do comércio (R\$ 1,6 trilhão), correspondentes a 53,1 mil empresas, que representaram 3,4% da PAC. Como pode ser observado no Gráfico 6, em 2011 estas empresas responderam por 4,2 milhões de pessoas ocupadas, 43,3% do total, e pagaram R\$ 75,6 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações, representando 58% do total do comércio.

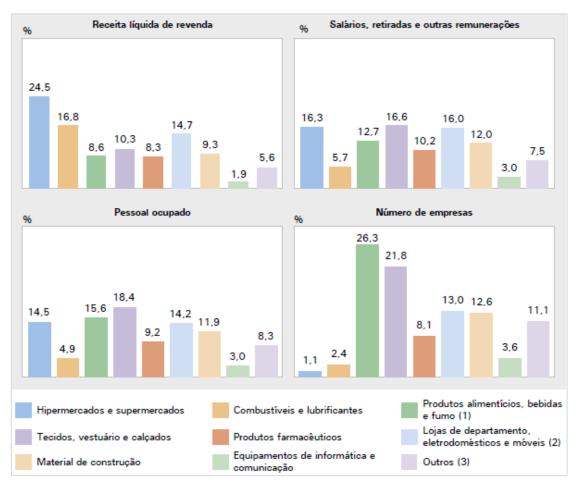
**Gráfico 6** – Distribuição percentual das empresas comerciais, por divisões de atividades, segundo as variáveis selecionadas – Brasil – 2011



Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Comércio 2011

Segundo os dados da PAC 2011, o Gráfico 6 aponta que entre os principais segmentos do comércio brasileiro, o comércio varejista se destacou com a maior parcela do número de empresas (79,7%), de pessoas ocupadas (73,6%), e dos salários, retiradas e outras remunerações (62%), representando 42,7% de toda a receita gerada (R\$ 911,3 milhões).

**Gráfico 7** – Distribuição percentual das empresas comerciais, por atividades do comércio varejista, segundo as variáveis selecionadas – Brasil – 2011



Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Comércio 2011

Com relação ao comércio varejista, a pesquisa ainda assinala, de acordo com o Gráfico 7, que três segmentos se destacam nesta atividade: hipermercados e supermercados; combustíveis e lubrificantes; e lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis. Juntos eles responderam por mais da metade (56%) da receita líquida de revenda total do comércio varejista em 2011 (24,5%, 16,8% e 14,7%, respectivamente). Em relação à massa salarial, foram destaque os segmentos de hipermercados e supermercados, comércio de tecidos, artigos

do vestuário e calçados e as lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis, com 16,3%, 16,6% e 16% de participação. Hipermercados e supermercados responderam pela maior média de pessoas ocupadas por empresa (77 pessoas). O comércio de lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis contava com 163.380 (13,0%) empresas, registrou R\$ 132,7 bilhões de receita de revenda, ocupou mais de 1 milhão (14,2%) de pessoas e despendeu R\$ 13 bilhões (16%) em salários. Tecidos, artigos do vestuário e calçados, equipamentos de informática e comunicação e o comércio de produtos farmacêuticos alcançaram as maiores taxas de margem de comercialização, 74,3%, 56,4% e 54,7%, respectivamente.

Outro dado muito significativo para demonstrar a relevância do varejo em termos econômicos e sociais é que em 2011 ele foi o segmento do comércio responsável por empregar o maior número de pessoas no Brasil (73,6%), um contingente de 7,2 milhões de pessoas. Além disso, o comércio varejista respondeu pela maior parcela de salários, retiradas e outras remunerações, em todas as grandes regiões brasileiras.

É no varejo que o consumidor decide se dá ou não valor aos produtos criados pela indústria. O contato direto e o estreito relacionamento com os consumidores, identificando suas preferências e exigências são o maior ativo do comércio varejista. Por isso, a relevância do varejo na sociedade e na economia precisa ir muito além da sua participação de mercado ou do volume de empregos criados (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009; FALEIROS, 2009).

Mais do que isso, estamos vivendo um momento em que o varejo passa por um processo de consolidação. Sendo assim, as empresas varejistas deverão pensar em seus negócios de forma estratégica, analisando não somente seu posicionamento e sua proposta de valor. Elas precisarão ser capazes de executar suas atividades com competência, eficácia e responsabilidade pelos impactos de suas operações, buscando perenizar sua marca e seu conceito ao longo do tempo. Tal comportamento é bem definido pela consultoria Deloitte (2011, p. 27) quando afirma que "além de pensar nas estratégias operacionais, os varejistas brasileiros, mais do que nunca, devem se preocupar com suas estratégias de continuidade e negócio".

Neste sentido, é fundamental que as empresas varejistas entendam que os aspectos econômicos e financeiros não são os únicos responsáveis pela sobrevivência no mercado. A competividade e o bom desempenho do varejo exigem também a compreensão e a superação dos desafios sociais e ambientais na gestão das empresas varejistas.

# 3.4 Sustentabilidade no varejo: o desafio de envolver lojas, fornecedores e consumidores em torno de um novo valor

O varejo, por sua própria natureza, é um grande motivador do consumo de produtos e serviços, uma vez que é uma atividade intermediária entre a produção e o consumo. Até o início do século XXI, tanto a produção quanto o consumo de produtos e serviços eram apenas processos naturais para a indústria e o varejo e seus consumidores, uma vez que não existiam outras preocupações, sobretudo aquelas relacionadas com questões sociais e ambientais.

Todavia, ao longo da última década o levantamento de uma série de demandas socioambientais e a preocupação da sociedade com o desenvolvimento sustentável do planeta fez com que as empresas em geral e também os varejistas olhassem com mais cuidado para os impactos de suas atividades. Hoje, o varejo busca estar alinhado com as novas exigências dos consumidores que já não querem comprar produtos de empresas que poluem o meio ambiente, não respeitam os direitos de seus trabalhadores e não se responsabilizam pelo impacto nas comunidades do seu entorno. Segundo Macedo (2007) isso está acontecendo porque

uma parcela das empresas que formam o setor tem se esforçado para que ele deixe de estar associado somente à promoção do consumo desenfreado, que impacta fortemente o meio ambiente com as suas operações e instalações e, sobretudo, com os resíduos gerados após o consumo dos produtos e serviços (MACEDO, 2007, p. 8).

Além disso, o consumidor está ficando mais consciente quanto à importância das práticas sustentáveis das empresas, que incluem o oferecimento de novos produtos com atributos socioambientais, indo além dos tradicionais critérios de preço, qualidade, embalagem e prazo de entrega. Muitos consumidores desejam que as empresas adotem padrões mais humanos de comportamento e incorporem critérios socioambientais nos bens e serviços que oferecem (PARENTE, 2000).

As empresas varejistas, por sua vez têm percebido que existe uma grande oportunidade de diferenciar-se no mercado e conquistar novos clientes por meio do investimento em iniciativas de sustentabilidade. Mattar (2009, p. 97) corrobora com essa perspectiva afirmando que "há um espaço de real de diferenciação competitiva para os varejistas que se dispuserem a seguir adiante com seus esforços nessa direção".

Parente *et al.* (2004) também acreditam que esse deve ser o caminho do varejo em busca de vantagem competitiva duradoura. Segundo os autores, ao investir na gestão sustentável como estratégia para seus negócios, as empresas varejistas atenderão à demanda de uma parcela significativa de consumidores, dando sua contribuição para um assunto que

tende a ser uma preocupação cada vez mais ampla no conjunto da sociedade (PARENTE et al., 2004).

Para os varejistas adotar práticas sustentáveis em suas operações pode ser uma forma de orientá-los na busca pela vantagem competitiva no longo prazo e também uma forma de aproximá-las cada vez mais dos seus públicos internos e externos. (PINTO, 2004; PINTO; LARA, 2004; ALIGLERI, 2008; ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Nos últimos anos já é possível verificar no setor varejista brasileiro o início de práticas sustentáveis por parte das empresas e, algumas delas já estão incorporando políticas mais responsáveis na sua gestão e transformando a sustentabilidade num aspecto central de suas estratégias (BARKI; CARDOSO, 2009; MACEDO, 2007).

A posição privilegiada do varejo dentro da cadeia de valor, entre os fornecedores e os consumidores oferece uma imensa oportunidade para que a empresa varejista influencie as duas pontas desta cadeia. Essa possibilidade é potencializada por dois fatores essenciais: 1) porque existe um relacionamento muito intenso entre o varejo e a comunidade do seu entorno; há uma relação recíproca em que o varejo precisa dos consumidores e os consumidores precisam das lojas que estão próximas às suas residências; 2) existe um relacionamento muito forte entre o varejo e seus fornecedores; o varejo precisa dos produtos vindos da indústria e do atacado para vender em suas lojas e os fabricantes precisam do canal de distribuição para chegar ao consumidor final.

Exatamente por sua característica de agente intermediário na cadeia de valor, esperase que o varejo possa dar uma contribuição muito significativa no campo da sustentabilidade. Cada vez mais atentas a este cenário, uma parcela das empresas varejistas vem buscando promover o consumo consciente em suas ações de comunicação e no ponto de venda, reformar ou construir novas lojas utilizando materiais e equipamentos que diminuam o consumo de recursos naturais, na tentativa de gerar benefícios para o meio ambiente e também de reduzir o custo de suas operações.

As grandes empresas varejistas, por exemplo, têm muito mais condições de influenciar diretamente seus fornecedores para que sejam parceiros em suas práticas sustentáveis, entre as razões podemos destacar a pressão econômica entre esse tipo de empresa e seus fornecedores. O varejista pode estimular que os fornecedores sigam critérios de fornecimento levando em consideração o respeito à legislação fiscal e trabalhista, favorecendo a erradicação do trabalho infantil e do trabalho escravo da cadeia produtiva. As

grandes redes de varejo também são uma grande força para, juntas, estimular seus fornecedores a oferecer produtos mais sustentáveis aos consumidores nos próximos anos.

Observa-se que no Brasil, por enquanto é limitado o *mix* de produtos com atributos de sustentabilidade oferecidos por essas redes. Ainda é difícil ver o consumidor ir às compras e escolher entre produtos com menor impacto ambiental ou social em termos de processos produtivos, uso e descarte. Geralmente a maioria dos consumidores brasileiros escolhem seus produtos pelo preço e não por seus atributos sustentáveis. Esse comportamento é constatado, por exemplo, na pesquisa realizada pela GlobeScan/Market Analysis em parceria com as consultorias SustainAbility e BBMG em 2012, na qual foram coletadas opiniões de 6.224 consumidores no Brasil, Índia, China, Alemanha, EUA e Reino Unido. Na sondagem, 70% dos consumidores declararam que comprariam produtos sustentáveis se eles não custassem mais caro e 75% afirmaram que os comprariam se o desempenho desses produtos fosse tão bom quanto o dos produtos tradicionais. Outros 60% dos consumidores entrevistados disseram que comprariam produtos sustentáveis se eles fossem mais facilmente encontrados nas lojas e seu uso não fosse mais complexo que os produtos normais.

Deste modo é possível compreender porque a mudança de comportamento do consumidor em direção à sustentabilidade é um processo lento que precisa de um trabalho educativo contínuo das empresas junto aos seus clientes para dar certo.

Aos poucos as empresas estão se tornando mais conscientes do ponto de vista ambiental e social e o varejo não é exceção. Segundo Lowe (2009), grandes empresas varejistas estão em busca de ser mais sustentáveis por cinco razões fundamentais: 1) conquistar a lealdade dos seus consumidores; 2) economizar dinheiro na conservação de energia e água, entre outros recursos naturais; 3) desenvolver uma cadeia de fornecimento mais sustentável, gerando mais eficiência e prevenindo riscos; 4) criar novas embalagens, mais inteligentes e com atributos de sustentabilidade; 5) tornar suas operações e seus produtos e serviços mais responsáveis socialmente.

Pesquisas realizadas pelo GVcev - Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getulio Vargas<sup>4</sup> em 2011 e 2012 com profissionais do varejo, indústria e serviços brasileiros consideram, de modo geral, que os investimentos mais relevantes em sustentabilidade estão

informações: www.varejosustentavel.com.br.

67

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> O Centro de Excelência em Varejo (GVcev) vem desenvolvendo desde 2003 uma série de esforços para apoiar empresas e entidades varejistas a incorporar práticas sustentáveis na gestão dos seus negócios. Entre as iniciativas realizadas estão o Programa Varejo Sustentável e Base da Pirâmide. Desenvolvido desde 2003, o programa é pioneiro na promoção da temática no setor varejista brasileiro. Seus objetivos são mobilizar, capacitar, reconhecer, gerar e disseminar conhecimento sobre as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade de empresas e entidades varejistas de todos os portes, setores e regiões do Brasil. Mais

ligados a funcionários, operações e consumidores. A primeira edição da pesquisa, em 2011 apontou que, no caso dos funcionários, as empresas estão investindo em práticas que garantam o respeito ao indivíduo, melhores condições de trabalho e oportunidades para educação e desenvolvimento profissional. Os esforços direcionados aos consumidores têm envolvido iniciativas como o incentivo ao consumo consciente, a oferta de produtos sustentáveis e estímulo à reciclagem. Nas operações a preferência é por práticas de combate ao desperdício e redução do lixo produzido, gerenciamento de resíduos sólidos e economia no consumo de papel, energia e água. Na segunda edição da pesquisa do GVcev, realizada em 2012, os profissionais das grandes varejistas que preencheram o questionário eram os que mais acreditavam na possibilidade das práticas de sustentabilidade gerarem lucros para o negócio. Esse grupo trata a sustentabilidade no varejo como uma relação de troca entre a empresa e a sociedade e, por isso suas empresas investem em economia de consumo de recursos naturais, combate ao desperdício, logística reversa e conscientização da comunidade.

O desenvolvimento da sustentabilidade no varejo ajudará a estender as práticas sustentáveis por toda a cadeia de valor deste setor, aumentando a responsabilidade de todos os agentes envolvidos. Este processo implicará em transformações positivas desde fabricação de um produto, passando pelos compromissos éticos dos fornecedores e distribuidores, pela forma de comercialização das empresas varejistas, chegando finalmente à decisão de compra mais consciente por parte do consumidor, que passará a privilegiar uma empresa em detrimento da outra no mercado (PARENTE *et al.*, 2006).

Na tentativa de compreender o comportamento das empresas varejistas com relação à sustentabilidade, em 2009 o GVcev publicou um estudo no qual indicava que o setor varejista poderia atuar como protagonista frente a esta realidade. De acordo com a publicação, as oportunidades para o varejo adotar práticas sustentáveis englobam três áreas fundamentais:

- 1. Operações e lojas sustentáveis o setor varejista pode iniciar controlando e gerenciando os impactos socioambientais nas construções e operações de suas lojas. Apesar dos impactos ambientais diretos do varejo corresponderem a apenas de 5 a 10% dos impactos totais, seu gerenciamento é importante para garantir a coerência e o exemplo para os demais elos da cadeia de valor;
- 2. Gerenciamento da cadeia produtiva os varejistas podem incentivar seus fornecedores a desenvolver produtos com diferenciais ambientais e/ou sociais. Alocar esforços para tornar a cadeia produtiva mais sustentável, implementar compras sustentáveis e encorajar o desenvolvimento de pequenos fornecedores são alguns exemplos de contribuições para tornar a cadeia produtiva mais sustentável;
- 3. Educação e informação para os consumidores os varejistas também podem incentivar os consumidores a comprar produtos sustentáveis assim como educálos para usar e descartar produtos de forma apropriada. Outra contribuição

importante é disponibilizar pontos de coleta seletiva e sinalizar aspectos de sustentabilidade nos produtos por meio de etiquetas. O varejo, em seus inúmeros contatos diários com o consumidor, é uma peça fundamental para a mudança de comportamentos e nas escolhas diárias dos consumidores (Adaptado de GVcev, 2009, p. 7)

Em resumo, o estudo do GVcev (2009) indicou que o investimento das empresas varejistas em operações e lojas sustentáveis, na promoção da sustentabilidade na cadeia produtiva e na educação para o consumo consciente pode trazer mudanças significativas para o setor varejista. Na Figura 2, pode-se observar como essas três áreas se conectam dentro da cadeia de valor do varejo.



Fonte: GVcev, 2009, p. 6.

Além dessas oportunidades de atuação em diversas frentes, o varejo brasileiro sempre demonstrou uma vocação natural para o desenvolvimento de programas de sustentabilidade pelas próprias características do setor (PARENTE *et al*, 2004; PARENTE *et al*, 2006; MACEDO, 2005; MACEDO, 2007; AMADEU JUNIOR; GELMAN; MACEDO, 2008). Segundo os autores, entre as características que favorecem as práticas sustentáveis no varejo brasileiro destacam-se:

a) Proximidade e articulação social nas regiões onde atua - o varejo tem uma intensa proximidade com o consumidor, não somente sob o ponto de vista das lojas físicas, mas também em relação à frequência com que as pessoas interagem

com o espaço do varejo. Isso transforma as lojas num polo de atração de pessoas vindas da comunidade do entorno e de outras regiões. Ou seja, a loja é um centro de disseminação de valores para os consumidores e a comunidade. O desempenho de uma loja depende das condições existentes em sua área de influência, da comunidade e da região onde ela está inserida. Portanto, se houver uma melhoria da qualidade de vida da comunidade, isso resultará também em benefícios para a loja. Por exemplo, dentro da área de influência de uma loja estão localizadas diversas entidades sociais e organizações sem fins lucrativos, cujas atividades tendem a favorecer e valorizar a própria comunidade. Essa condição abre um campo enorme de atuação sustentável para o varejo;

- b) Papel transformador na cadeia de valor o varejo tem o poder de atuar como um agente modificador em toda a cadeia de valor, no intuito de: estabelecer relações comerciais e forte interação com consumidores e fornecedores, propiciando acesso a produtos e serviços inovadores e mais sustentáveis; educar consumidores e funcionários em torno de conceitos e práticas sustentáveis; estimular o trabalho voluntário e a realização de projetos sociais na região onde atua; receber doações e contribuições dos seus clientes em torno de causas que esteja promovendo; realizar parcerias com seus fornecedores, auxiliando na disseminação de uma série de práticas, políticas e iniciativas socialmente responsáveis nas demais empresas da sua cadeia de valor;
- c) Capilaridade geográfica (territorial) as redes varejistas estão espalhadas por todas as regiões do país. Existem lojas mesmo nas cidades e vilarejos localizados nas regiões mais remotas;
- d) Capacidade de mobilização dos setores varejistas outra dimensão do varejo é sua representatividade por meio das entidades de classe. As diversas associações e entidades do varejo são um canal fundamental de mobilização das empresas varejistas associadas. Neste grupo de entidades estão as câmaras de comércio e de dirigentes lojistas, as associações comerciais, entre outros organismos com o mesmo propósito. As entidades são capazes de sugerir às empresas diretrizes na área de sustentabilidade e também de discutir os pontos críticos de determinado setor do varejo nesse campo. Iniciativas deste tipo têm sido cada vez mais comuns principalmente nos supermercados, nas franquias e no varejo de moda.

Merico (2008) acrescenta que o varejo, como principal elo entre a produção e o consumo é um dos setores que mais proporciona oportunidades na aplicação dos conceitos de sustentabilidade na sua gestão. Ele pode, ao mesmo tempo, informar e facilitar o processo de compra dos consumidores e exercer forte influencia sobre a cadeia de suprimentos.

A parceria entre o varejo, fornecedores e consumidores poderá nortear o caminho das empresas no sentido do desenvolvimento sustentável. Caso haja o envolvimento de todos esses atores em torno dessa transformação do setor, "de fato, o varejo pode ter um grande poder nesse caso, pois, além de influenciar sua ampla cadeia de fornecimento, pode fazê-lo em relação aos padrões de consumo da população, dado que é bastante pulverizado e está muito próximo do consumidor final" (BARKI; CARDOSO, 2009, p. 79).

Este estudo alinha-se com o propósito de aprofundar a compreensão dessa tendência nas empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo. No próximo capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada com executivos de comunicação e sustentabilidade de 12 empresas varejistas dos setores de supermercados, móveis e eletrodomésticos, farmácias, moda e materiais de construção.

## 4 METODOLOGIA E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

#### Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para a seleção das doze empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo participantes da pesquisa, assim como os resultados obtidos com as entrevistas e a análise dos materiais empresariais. Foram selecionados para este estudo os setores de supermercados, móveis e eletrodomésticos, farmácias, moda e materiais de construção.

O capítulo está dividido em três partes. A primeira explica brevemente os procedimentos metodológicos utilizados para a realização das entrevistas. A segunda parte apresenta os resultados coletados nas entrevistas e as análises com base no referencial teórico de Austin (2001) e de Grunig (1992). A terceira e última parte trata da análise dos objetivos de pesquisa que foram elaboradas para guiar este estudo.

#### 4.1 Metodologia de pesquisa e perfil da amostra

Ao todo foram realizadas dezessete entrevistas em profundidade com executivos que estão no comando dos departamentos e/ou setores de Comunicação e Sustentabilidade das doze empresas que fizeram parte da amostra da pesquisa. Em quatro empresas foram realizadas duas entrevistas em cada uma delas: a primeira com o profissional responsável pela área de Sustentabilidade e, a segunda com o profissional responsável pela área de Comunicação. Em oito empresas as duas áreas funcionam em um mesmo departamento e, portanto foi realizada apenas uma entrevista abordando ambos os temas em um único questionário.

## 4.1.1 Perfil dos profissionais pesquisados

O perfil dos profissionais de Comunicação e Sustentabilidade entrevistados pode ser identificado na Tabela 1.

Para manter o compromisso de confidencialidade das respostas não foram mencionados os nomes dos profissionais entrevistados, assim como o nome das empresas participantes da pesquisa. Os profissionais serão identificados somente pelo cargo e as empresas classificadas por letras de A a L.

**Tabela 1** – Relação dos profissionais entrevistados por empresa, departamento e cargo

EMPRESA	Departamento de Comunicação/Cargo	Departamento de Sustentabilidade/Cargo	Departamento de Comunicação e Sustentabilidade/Cargo
A			Responsável pela área de Meio
В			Ambiente e Segurança do Trabalho  Diretor de Relações Corporativas
С	Diretor de Comunicação	Diretora de Sustentabilidade	
D			Diretor de Marketing
Е			Gerente de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade
F			- Diretor de Marketing - Gerente de Relações com o Mercado
G			<ul><li>Gerente de Comunicação Corporativa</li><li>Analista de Sustentabilidade</li></ul>
Н	Gerente de Marketing	Diretora de Recursos Humanos	
I			- Executivo de Comunicação Institucional - Gerente de Responsabilidade Social e Relacionamento com Cliente
J	Diretor de Marketing	Gerente de Serviços e Expansão	
K			Coordenadora de Comunicação e Sustentabilidade
L	Gerente de Comunicação Interna	Diretor de Sustentabilidade	

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.1.2 Relevância e critério de seleção dos setores pesquisados

Supermercados

Em 2012 o setor de supermercados brasileiro teve um faturamento consolidado de R\$ 242, 9 bilhões, valor que equivale a 5,5% do PIB, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2012). O setor conta com 83,6 mil lojas, 986 mil funcionários e responde por 83,7% do abastecimento de alimentos e bebidas no Brasil.

O Estado de São Paulo contribui com 32,3% do faturamento de todo o setor supermercadista, ou seja, R\$ 72,9 bilhões (1,7% do PIB), 16.442 lojas em operação e 285 mil empregados, de acordo com a Associação Paulista de Supermercados (APAS, 2012).

Reforçando a representatividade dos supermercados paulistas no cenário nacional, a APAS organiza anualmente o evento que é considerado a maior feira de supermercados do mundo. Em 2013 a Feira APAS gerou negócios em torno de R\$ 5,5 bilhões entre 550

empresas, sendo 147 internacionais. O evento teve a participação de 65.000 empresários e executivos brasileiros e do exterior.

Vale ressaltar que a APAS vem demonstrando compromisso com os temas de vanguarda do varejo brasileiro, buscando chamar a atenção dos supermercadistas para as mudanças do setor vinculadas à responsabilidade socioambiental. Em 2008, por exemplo, a APAS definiu a sustentabilidade como tema que permeou todas as atividades da feira. Em 2013 o tema foi capitalismo consciente, sinalizando às empresas que é possível prosperar nos negócios e ao mesmo tempo proporcionar benefícios sociais, ambientais e econômicos, reconhecendo a importância da interligação entre funcionários, fornecedores e consumidores.

### Móveis e eletrodomésticos

O varejo de eletrodomésticos cresce alavancado principalmente pelas vendas de produtos de alta tecnologia. Em 2012 o mercado de bens duráveis (eletroeletrônicos) no Brasil alcançou um faturamento de R\$ 97,4 bilhões, segundo pesquisa realizada pela consultoria GfK. Parte dessa receita, R\$ 61,3 bilhões, foi obtida com a venda de produtos de entretenimento (notebooks, smartphones, TVs tela fina, entre outros) estimulada pela redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

Entre as tendências de consumo de produtos eletroeletrônicos para os próximos anos, o estudo da GfK aponta que o consumidor irá focar sua procura por produtos que tenham o apelo da sustentabilidade e consumam menos energia. Acredita-se também no aumento do consumo de moradores de comunidades de periferia, que vêm investindo em bens duráveis, principalmente eletrodomésticos. Essa parcela da população tem usufruído bastante das políticas de redução de impostos do governo, o que tem tornado os produtos mais acessíveis.

Enquanto isso, o gasto médio dos consumidores brasileiros com móveis em 2012 chegou a R\$ 1.170,00, de acordo com pesquisa do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2013). Segundo o estudo, 41,3% dos consumidores costumam comprar móveis todo ano, mas geralmente essa compra está relacionada a momentos específicos da vida, tais como mudança para imóvel maior (30,2%), filhos entrando na adolescência (15,1%) e casamento (13,3%), entre outros aspectos.

### Farmácias

O setor farmacêutico no Brasil é formado por mais de 60 mil farmácias e drogarias, sendo que as pequenas redes (independentes) distribuídas pelas cidades menores representam cerca de 40% desse total. O faturamento das empresas do setor gira em torno de R\$ 43 bilhões ao ano e estima-se que o aumento da renda dos consumidores, o envelhecimento da população brasileira e o maior acesso aos serviços de saúde deve fazer esse mercado dobrar de tamanho nos próximos cinco anos, conforme estudos da consultoria IMS Health.

A Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA, 2012), que agrupa grandes redes de farmácias, indica um faturamento de R\$ 25,06 bilhões de reais. Desse total, 69% das vendas são compostas por medicamentos e 31% por produtos de higiene e beleza. A entidade congrega 32 associados, sendo as 31 maiores redes de farmácias brasileiras e uma rede de supermercados. Esse grupo controla 4.806 lojas em todo o país e conta com 102.805 funcionários. Seis dessas grandes redes ficam no Estado de São Paulo.

Por fim, é preciso destacar que há um intenso movimento de consolidação das empresas do setor nos últimos três anos, o que tem levado a fusões e aquisições entre as grandes redes que estão juntando forças e adquirindo grupos regionais, além de grupos internacionais comprando redes brasileiras. Esse processo deve se intensificar na medida em que a população veja cada vez mais as farmácias como "lojas de saúde", com um vasto sortimento de produtos de conveniência e bem-estar.

#### Moda

O varejo de moda no Brasil está em franca expansão nos últimos anos. Entre os fatores que estimulam o crescimento do setor estão o aumento do poder de compra dos consumidores e o maior acesso da população às tendências de moda internacionais, seja por meio de sites e blogs na Internet ou pelos eventos frequentes da indústria da moda no país.

Em estudo recente publicado pelo Ibope estimou-se que o faturamento do setor chegue próximo dos R\$ 130 bilhões em 2013. A previsão é que cada brasileiro deve gastar, em média R\$ 786,39 com vestuário neste ano. O varejo online de moda também deve ser um dos grandes responsáveis pelo crescimento do setor. Neste segmento, as lojas de roupas, calçados e acessórios estão aumentando exponencialmente, juntamente com as novas

tecnologias, que possibilitam aos consumidores experimentarem virtualmente os produtos e ter rapidez na entrega e na troca das peças.

Mesmo com o avanço em termos de faturamento, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2012) prevê um encolhimento do setor, tendo em vista a chegada de novas redes estrangeiras ao Brasil e a concorrência com os produtos chineses. O setor também vem aumentando seus custos com a contratação de auditorias e programas de monitoramento e seleção de fornecedores, na tentativa de eliminar o trabalho análogo ao escravo da sua cadeia produtiva.

# Materiais de construção

O varejo de materiais de construção é um setor em transformação que vive um ótimo momento no Brasil, amparado pelas condições macroeconômicas e pelas políticas de incentivo do governo federal, sobretudo por conta do "Programa Minha Casa Minha Vida".

De acordo com estudo da consultoria GS&MD publicado em 2013, o faturamento do setor chegou aos R\$ 91 bilhões em 2012. No entanto, trata-se de um setor extremamente pulverizado, com milhares de pequenas lojas vendendo produtos aos consumidores. A Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO, 2011) estimou a existência de 138 mil empresas em todo o Brasil.

O déficit habitacional brasileiro deve manter a demanda aquecida por produtos e serviços ligados à construção. Por isso, será necessário que as empresas do setor, principalmente as de maior porte e os demais participantes desta cadeia, indústrias, distribuidores e atacadistas apoiem o aumento da profissionalização do mercado. Esse é um aspecto que será muito valorizado nos próximos anos.

Ganha força nesse segmento a procura por produtos de construção "verde", que diminuem o impacto ambiental e contam com tecnologias avançadas para garantir o bom funcionamento e a redução do custo de operação dos novos edifícios e casas sustentáveis. De acordo com relatório elaborado pela consultoria Navigant Research, o mercado de materiais de construção ecológicos em todo o mundo deve crescer de 116 bilhões de dólares para mais de 254 bilhões de dólares em 2020. Segundo a pesquisa, o crescimento dos edifícios sustentáveis e o uso de produtos verdes serão impulsionados pelas políticas e regulamentações governamentais que irão priorizar a eficiência energética e o design ecológico nos próximos anos.

## 4.1.3 Perfil das empresas pesquisadas

As doze empresas varejistas pesquisadas são responsáveis por um faturamento total de R\$ 115,27 bilhões e empregam mais de 347.000 funcionários. Juntas, elas contam com 5.753 lojas distribuídas por todos os estados do Brasil, além das suas operações de *ecommerce*. Entre as empresas da amostra, nove são controladas por capital brasileiro e as demais por capital norte-americano, francês e franco-brasileiro. Nove empresas estão sediadas na cidade de São Paulo e três no interior.

As empresas foram escolhidas com base no Ranking das 100 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro do Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo e do Mercado de Consumo (IBEVAR, 2012). Entre os cem maiores varejistas foram selecionadas vinte empresas dos setores de supermercados, móveis e eletrodomésticos, farmácias, moda e materiais de construção com sede no Estado de São Paulo para participar da pesquisa.

A partir do referido recorte, os executivos responsáveis pelos departamentos e/ou setores de Comunicação e Sustentabilidade dessas vinte empresas foram convidados, via e-mail e por telefone, a participar da pesquisa. Das vinte empresas selecionadas, doze empresas aceitaram fazer parte da pesquisa.

Entre as oito empresas que não aceitaram o convite, os principais motivos apontados foram: dificuldade de agenda do executivo convidado no período proposto para realização da entrevista; a política da empresa não autoriza seus funcionários a dar declarações; e, finamente, a ausência de profissionais responsáveis pelas áreas de Comunicação e/ou Sustentabilidade nas empresas.

A Tabela 2 apresenta o perfil das empresas pesquisadas neste estudo.

**Tabela 2** – Perfil das empresas pesquisadas

EMPRESA	A	В	С	D	E	F	G	Н	I	J	К	L	
Setor varejista	Supermercado	Supermercado	Supermercado	Móveis e Eletrodomésticos	Móveis e Eletrodomésticos	Farmácia	Farmácia	Moda	Moda	Materiais de Construção	Materiais de Construção	Materiais de Construção	
Faturamento total das empresas	R\$ 115, 27 bilhões												
Ramo de atuação (formatos)	Varejo alimentar: supermercados, drogarias e postos de combustíveis; Varejo eletroeletrônico; E-commerce.	Varejo alimentar: supermercados, hipermercados, proximidade, drogarias e postos de combustíveis; Atacado de autosserviço; Varejo eletroeletrônico e de móveis; E-commerce.	Varejo alimentar: hipermercados, supermercados, mercado de vizinhança, clube de compras; E-commerce.	Varejo eletroeletrônico e de móveis.	Varejo eletroeletrônico e de móveis; E-commerce.	Varejo farmacêutico: drogaria e perfumaria; E-commerce.	Varejo farmacêutico: drogaria e perfumaria; E-commerce.	Varejo de moda; E-commerce.	Varejo de moda, cama, mesa e banho; Varejo eletroeletrônico.	Varejo de materiais de construção; E-commerce.	Varejo de materiais de construção: insumos para marcenaria, móveis e construção seca.	Varejo de materiais de construção.	
Número de funcionários	347.000												
Número de lojas	5.753												
Distribuição geográfica	Grande ABC paulista e interior de São Paulo.	19 Estados e Distrito Federal.	18 Estados e Distrito Federal, com exceção da Região Norte.	Interior de São Paulo e Minas Gerais.	16 Estados, com exceção do Distrito Federal e Região Norte.	ES, MG, RJ, SP e BA.	SP, DF, GO, ES, MG, PR, RJ, MS, SC, MT, RS e BA.	Todos os estados brasileiros.	GO, MG, MT, MS, PR, SC e SP.	SP, RJ e ES.	PA, MA, PI, CE, RN, PB, SE, BA, TO, MT, GO, DF, MG, MS, SP, RJ, PR, SC e RS.	DF, GO, MG, PR, RJ, RS e SP.	

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 Análise por setor pesquisado

### 4.2.1 Supermercados

No setor de supermercados participaram três empresas, aqui nominadas por **Empresa A**, **Empresa B** e **Empresa C**. A análise de cada uma delas está detalhada a seguir.

### Empresa A

A **Empresa A** não conta com uma área de Comunicação, desta forma as atividades de comunicação são de responsabilidade da área de Marketing. Contudo, as ações de comunicação interna são desenvolvidas pela área de Recursos Humanos.

Observa-se que as atividades de comunicação estão relacionadas à promoção de vendas, e por isso, boa parte das ações de comunicação da empresa é veiculada por meio da sua rádio interna e das revistas distribuídas aos consumidores nas lojas. Esse cenário descrito indica que a empresa não desenvolve um processo de comunicação estruturado, o que nos leva a classificar as práticas de comunicação no *paradigma simbólico* (GRUNIG, 1992).

Para o responsável pela área de Meio Ambiente e Segurança do Trabalho da **Empresa A**, "sustentabilidade é promover ações que não devem ter foco somente nas questões ambientais, mas também em processos que viabilizam as questões econômicas e sociais, buscando a sustentabilidade do negócio no longo prazo". Buscando cumprir com este objetivo o entrevistado percebe a sustentabilidade como um valor que está começando a fazer parte das atividades da empresa, principalmente pelo aspecto ambiental, por meio do gerenciamento de resíduos sólidos, pois esse é o maior impacto da operação das lojas.

Inicialmente a **Empresa A** já contava com práticas sustentáveis pontuais que, aos poucos, ganharam força por interesse da diretoria, que sempre prezou as questões ambientais. Porém, somente nos últimos três anos foi decidido aumentar os investimentos no desenvolvimento de um plano de gerenciamento de resíduos que pudesse minimizar os impactos da empresa no meio ambiente e ao mesmo tempo alinhar suas iniciativas de sustentabilidade com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Isso demonstra que na **Empresa A** esse tipo de prática tem o intuito de adequar as operações à nova legislação em vigor, evitando riscos para o negócio. Por enquanto a companhia não tem uma área denominada de Sustentabilidade, mas a área de Meio Ambiente e Segurança do Trabalho

cumpre esse papel na estrutura organizacional. Suas atividades encontram-se ligadas diretamente à presidência e a área vem desenvolvendo um bom trabalho para implantar a gestão de resíduos nas operações.

O objetivo é criar uma cultura interna que reduza em até 90% o descarte de resíduos no meio ambiente de modo a evitar custos desnecessários com o tratamento e destinação para aterros sanitários. Neste sentido a estratégia passa pelo treinamento dos funcionários na questão da separação dos resíduos sólidos e pela implantação de equipamentos que viabilizem o descarte correto e o reaproveitamento dos resíduos, quando possível, em parceria com indústrias fornecedoras e ONGs. Essas atividades também passam pela mobilização dos clientes para que participem de iniciativas de consumo consciente que visam à diminuição do lixo gerado e o aumento da coleta de embalagens nas estações de reciclagem dos supermercados da rede. Para avançar nesse processo rapidamente, a **Empresa A** tem buscado junto aos seus fornecedores estabelecer parcerias que propiciem a logística reserva de todos os resíduos gerados pelas lojas. Outras soluções têm sido debatidas nos fóruns da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em conjunto com as demais empresas supermercadistas.

Além das questões ambientais, a empresa direciona recursos para campanhas sociais e culturais desenvolvidas internamente ou em parceria com ONGs e entidades assistenciais da comunidade do entorno. Essas ações pontuais não têm nenhum vínculo estratégico com o negócio e procuram apenas associar a marca da empresa a projetos sociais. De fato, a **Empresa A** reconhece que sua atuação em sustentabilidade tem evoluído por meio das questões ambientais, mas que é necessário internalizar cada vez mais os conceitos e as práticas de sustentabilidade em todos os seus processos. Por enquanto, o escopo das atividades desenvolvidas ainda é limitado e há pouca interação entre os diversos níveis e departamentos, restringindo o alinhamento estratégico da organização em torno da atuação sustentável.

Por um lado, a área de Meio Ambiente vem buscando aumentar essa integração entre os departamentos nas atividades de sustentabilidade, entretanto, não tem conseguido ampliar sua atuação além da questão dos resíduos sólidos. Por outro lado, o profissional entrevistado afirma que tem sido um processo complexo fazer com que os demais funcionários e as lideranças assimilem os conceitos de sustentabilidade no dia a dia das suas tarefas. Segundo ele, a dinâmica do negócio ainda prioriza mais as vendas em detrimento de uma atuação mais responsável. Por conta disso, entre outros aspectos destacados concluímos que a **Empresa A** 

encontra-se no *estágio filantrópico* da sustentabilidade, considerando o Contínuo da Colaboração de Austin (2001). Ou seja, ainda há um longo caminho a ser seguido em busca de aumentar a importância da sustentabilidade para a missão da companhia.

Percebemos também que o processo de Comunicação não tem ligação com as práticas sustentáveis na **Empresa A**. As duas áreas não se integram e, por consequência não se apoiam no desenvolvimento de atividades conjuntas para melhorar os resultados obtidos para a organização.

A **Empresa B** conta com áreas específicas de Comunicação e de Sustentabilidade que estão ligadas diretamente à presidência.

A sustentabilidade é um dos pilares estratégicos da **Empresa B** e permeia seu modelo de gestão e seus processos como um compromisso de longo prazo da alta direção com todos os seus *stakeholders*. Por ser uma empresa supermercadista, atingir esse objetivo envolve a integração de toda a sua cadeia de valor na tentativa de mobilizar principalmente os funcionários, os consumidores e os fornecedores em torno de estratégias que respeitem os aspectos sociais e ambientais da operação e promovam a transparência no diálogo com os públicos de interesse.

Antes mesmo do termo sustentabilidade aparecer com mais força no setor varejista, a **Empresa B** já desenvolvia programas e projetos ancorados em conceitos de sustentabilidade. Atualmente a companhia se preocupa bastante em consolidar cada vez mais a gestão sustentável dos seus negócios, buscando fazer com que as práticas de sustentabilidade não fiquem restritas somente a um departamento. Mesmo que haja uma diretoria e gestores com atribuições específicas neste sentido, em uma rede com mais de 1.800 lojas é preciso uma forte interação entre as diversas áreas e unidades de negócio para estabelecer o alinhamento estratégico em torno da sustentabilidade.

Atualmente a diretoria de Relações Corporativas, que agrupa funções de Sustentabilidade e Comunicação, reporta-se diretamente à presidência e participa do processo decisório do Comitê de Desenvolvimento Sustentável. O comitê é um órgão formado pelos membros do conselho de administração e pelos diretores que se reúne periodicamente para estabelecer as principais diretrizes da companhia em relação à sustentabilidade. O grupo trabalha para que o assunto seja inserido em todas as atividades da organização e faça parte da estratégia de negócio e dos relacionamentos corporativos.

Segundo o diretor de Relações Corporativas esse papel vem sendo cumprido, pois: "hoje a sustentabilidade na empresa permeia diversas atividades, departamentos e

profissionais dentro do negócio. Por mais que tenhamos nossa estrutura organizacional, não queremos que a sustentabilidade fique restrita somente a relações institucionais, comunicação ou qualquer outra área. Ela hoje é demandada na operação como um todo, nas questões comerciais, nas questões legais, etc.". Além disso, o diretor acredita que o envolvimento da alta administração com o debate e com a prática da sustentabilidade tem sido intenso. Os principais executivos tem buscado pautar o assunto em suas decisões estratégicas e, principalmente, tentado encontrar soluções em conjunto com os grandes fornecedores para diminuir os impactos ambientais dos produtos comercializados pela rede.

Nos últimos anos, as práticas sustentáveis estão sendo trabalhadas com bastante foco na questão ambiental. Uma das principais iniciativas da **Empresa B** neste sentido é o programa de reciclagem promovido nas lojas da rede. Em 12 anos de atuação o programa serviu para mobilizar os consumidores para o consumo consciente e obteve resultados muito expressivos quanto ao descarte e a destinação correta dos materiais coletados. Recentemente esse programa tem sido complementado com a inclusão de novos *displays* nas lojas para coleta de pilhas e baterias, celulares e medicamentos vencidos. Além disso, em frente aos *check-outs* estão sendo colocados caixotes para que os clientes descartem embalagens de plástico ou papel que não desejam levar para casa. Todas essas práticas estão atreladas a uma estratégia de comunicação no ponto de venda que emprega materiais informativos elaborados para educar os consumidores sobre a utilização correta dos equipamentos disponíveis.

Uma parte considerável dos resultados alcançados pela **Empresa B** em mídia espontânea é obtida pela divulgação desse projeto ambiental, que é amplamente conhecido, além de estar presente em um grande número de lojas. Isso indica que a iniciativa tem uma forte interação com as operações da empresa e tem sido facilmente replicada em outros estados e regiões. Observa-se também que esse é um dos projetos da rede que mais demonstram o envolvimento do consumidor, que se habituou a levar os resíduos recicláveis nas lojas. Os locais em que são entregues os resíduos contam com uma sinalização apropriada e cartazes orientam os clientes quanto aos procedimentos e tipos de resíduos que podem ser descartados.

Após o setor supermercadista ter sido muito pressionado pelo governo e pela sociedade, nos últimos cinco anos, para mostrar aos consumidores a origem dos produtos que comercializa, pode-se dizer que a **Empresa B** vem fazendo um trabalho interessante neste sentido. Hoje existem diretrizes e cláusulas socioambientais nos contratos de fornecimento que indicam os compromissos dos fornecedores em relação aos processos produtivos. No caso

do fornecedor descumprir os requisitos do contrato, a **Empresa B** pode suspendê-lo por um período até que ele corrija o problema, ou ainda cancelar os contratos em vigor se o problema persistir. Como resultado dessa prática o consumidor está começando a ter acesso com mais frequência a produtos com características socioambientais nas lojas da rede. Entre os produtos que hoje já contam com uma cadeia de fornecimento adequada a esses critérios estão a carne e diversos tipos de hortifrúti. Vale ressaltar que no ponto de venda esses produtos são muito bem destacados em relação aos demais, com comunicação específica feita nas gôndolas e nos rótulos dos itens comercializados.

Outra frente que a empresa tem buscado investir bastante engloba as ações para tornar a operação das suas lojas e centros de distribuição menos impactantes do ponto de vista ambiental. Neste sentido, a **Empresa B** tem desenvolvido ao longo dos últimos cinco anos um novo conceito de loja verde. Esse modelo de loja segue rigorosos critérios ambientais desde o projeto até a sua inauguração e passa por processos de certificação periódicos mesmo depois do início das operações. Entre as iniciativas sustentáveis aplicadas nessas lojas estão novas tecnologias e equipamentos que ajudam a reaproveitar e reduzir o consumo de água, promover a eficiência energética e fontes alternativas de energia, preservar o meio ambiente, envolver a comunidade do entorno em eventos socioambientais nas próprias lojas, reciclar o lixo da operação, diminuir o desperdício e oferecer produtos sustentáveis ao consumidor. Até o final de 2012 a rede contava com sete lojas seguindo esses padrões de ecoeficiência e certificadas em suas operações, além de mais cinco em processo de certificação. Essas lojas contam com uma identidade visual diferenciada que facilita a compreensão do consumidor a respeito das suas características sustentáveis.

Para o diretor de Relações Corporativas, o processo de comunicação da Empresa B tem sido importante nesse momento em que as práticas sustentáveis estão realmente sendo incorporadas à cultura da organização. Ele acredita que a comunicação também tem contribuído como um meio de mobilização dos consumidores para o consumo consciente. Segundo o diretor: "atualmente a empresa está superando a sua aflição em comunicar de qualquer forma, antes mesmo de praticar a ação efetiva. Hoje a comunicação é um elemento de alinhamento estratégico e reflexão dentro da empresa que supera a sua necessidade urgente de comunicar". Nesse caminho, a empresa e seus executivos têm entendido que, acima de tudo, quem gera resultados em termos de comunicação são as pessoas que estão à frente dos processos de comunicação da organização. Pois, são as pessoas que dão o

direcionamento das estratégias que tornam o negócio melhor e não necessariamente as mensagens veiculadas ou os meios pelos quais elas circulam.

Neste contexto, o processo de comunicação da **Empresa B** está mais vinculado com o *paradigma comportamental* de Grunig (1992), atuando no sentido de respaldar os objetivos estratégicos da companhia e não apenas se manter concentrado nos esforços de divulgação e transmissão das mensagens aos públicos de interesse.

Concordamos também que as práticas de sustentabilidade da **Empresa B** encontramse no *estágio integrativo* do Contínuo da Colaboração de Austin (2001) com base nas informações que foram analisadas. Observa-se que o nível de compromisso da alta direção é forte e que as áreas internas estão se articulando para promover a sustentabilidade em toda a operação. A **Empresa B** vem conseguindo, desta forma, inserir o conceito de sustentabilidade na sua gestão estratégica e os processos de comunicação têm participado ativamente desse movimento, seja integrando equipes internas em torno das práticas sustentáveis, seja estabelecendo o diálogo de mão dupla com os diversos *stakeholders* para entender suas expectativas com relação às práticas sustentáveis.

Finalmente, é preciso destacar que na **Empresa B** as atividades de Comunicação e de Sustentabilidade estabelecem uma sinergia estratégica para atingir resultados compartilhados. As duas áreas desenvolvem um trabalho em conjunto para que a cultura de sustentabilidade permeie a cultura organizacional e consiga tornar-se um valor estratégico em todas as áreas e processos da companhia. Neste sentido, o processo de comunicação busca não somente disseminar as práticas de sustentabilidade, mas principalmente conferir legitimidade para a atuação sustentável da empresa perante seus diversos públicos.

Na Empresa C, que é multinacional, tanto a área de Comunicação quanto a área de Sustentabilidade fazem parte do organograma formal. A área de Comunicação foi criada em 2002 por meio da antiga gerente e atual Vice-Presidente de Assuntos Corporativos. Graças aos bons resultados conquistados por ela e por ter mostrado à alta direção da empresa a contribuição estratégica que a comunicação poderia dar ao negócio, hoje, todas as atividades de comunicação estão agrupadas debaixo desse grande departamento. A área de Assuntos Corporativos engloba setores de relações governamentais, relações com a imprensa, mídias digitais, comunicação, comunicação interna, sustentabilidade, responsabilidade social e relacionamento com o cliente. Este último faz parte da área porque a Empresa C entende que a relação com os consumidores precisa ser articulada com as demais atividades de relacionamento.

Aparentemente há um entendimento claro da alta direção sobre o papel estratégico da comunicação. Como se trata de uma empresa global cujo controlador é norte-americano existe um direcionamento da matriz para a atuação das áreas que compõem Assuntos Corporativos. No entanto, no caso da comunicação essa política resume-se a um alinhamento estratégico, sem intervenções diretas no modo de desenvolver os processos comunicativos. De acordo com o diretor de Comunicação entrevistado, a área segue as orientações da matriz estrangeira, mas tem grande autonomia para atuar como bem desejar nos projetos de comunicação.

A área de Sustentabilidade surgiu um pouco depois na **Empresa C** e cresceu expressivamente a partir de 2005 quando a matriz estabeleceu diretrizes globais para o tema. Hoje, a filial brasileira é referência nos compromissos que assumiu com a matriz e na forma como gerencia suas práticas de sustentabilidade. A área de Sustentabilidade é responsável por liderar oito plataformas: 1) cadeia de suprimentos; 2) construções; 3) logística; 4) impacto zero (gestão de resíduos); 5) insumos; 6) clima; 7) energia; 8) consumidores e funcionários conscientes. Cada uma dessas metas tem uma equipe de trabalho específica para desenvolver os projetos. Para estimular ainda mais o compromisso das equipes, a remuneração dos principais executivos está atrelada aos resultados financeiros e também ao sucesso das iniciativas sustentáveis. Esse nível de compromisso tem contribuído para alcançar os resultados positivos da área e demonstra, no contexto da nossa análise, a dimensão estratégica que a sustentabilidade ganhou dentro da companhia. De tal modo que o negócio da **Empresa C** está focado em três grandes objetivos: crescimento, rentabilidade e sustentabilidade.

A direção de Sustentabilidade da **Empresa C** acredita que o maior desafio rumo à sustentabilidade nos próximos anos é fazer com que as áreas cada vez mais incorporem o tema e que, em um futuro próximo, a área de sustentabilidade não exista mais e esteja totalmente integrada à gestão da empresa, sendo incluída em todos os seus processos. Segundo a diretora entrevistada: "ter uma vice-presidência de assuntos corporativos é uma posição muito privilegiada. Ter uma diretoria de sustentabilidade também é uma posição privilegiada. Todavia, mais importante que tudo isso é fazer com que o assunto penetre e faça parte das decisões em toda a empresa, faça parte das atividades de toda a empresa e de seus objetivos". A vice-presidência faz com que o assunto esteja mais próximo do presidente e do centro decisório da companhia, mas é preciso que as diversas áreas estejam dispostas a planejar e executar os projetos de sustentabilidade de forma independente com a devida orientação. A alta direção entende que em determinadas áreas o assunto é mais crítico, mas em outras nem tanto. Então, o papel da área de Sustentabilidade é buscar o equilíbrio das

prioridades, apresentar ideias para novos projetos e oferecer apoio e direcionamento necessários para que as ações se concretizem internamente.

Com relação aos projetos em andamento, a diretoria de Sustentabilidade avalia que a plataforma que mais aprofundou os conceitos e práticas até o presente momento foi a da cadeia de suprimentos. Inicialmente os fornecedores eram vistos como cadeias de risco para o negócio, no entanto, pressionados pela **Empresa** C, eles estão se empenhando para mudar essa realidade, tornando-se parceiros da companhia na busca por soluções. Essa plataforma teve um avanço mais rápido não somente pela gravidade do tema para os fornecedores, mas principalmente pela urgência que a empresa teve em dar respostas concretas aos consumidores no sentido de oferecer em suas lojas produtos sustentáveis com melhores processos produtivos e menos impactantes nos aspectos sociais e ambientais. Outros fatores também contribuíram diretamente para os resultados surgissem. São eles:

- Compras responsáveis em 2011, a Empresa C assumiu a liderança na plataforma global de agricultura do grupo para o mercado de carne bovina. Por isso, suas ações devem contribuir para que, até 2015, a companhia, no mundo todo, tenha a garantia de não adquirir produto oriundo de áreas de desmatamento. Assim, também está reafirmando e fortalecendo os compromissos já assumidos no Brasil, em 2008 e 2009, de não participar de financiamento, uso, distribuição, comercialização e consumo de produtos pecuários que tenham qualquer ilegalidade em sua cadeia, principalmente desmatamento e trabalho análogo ao escravo. Em 2011, a empresa redigiu uma política para a compra responsável da carne bovina que tem sido amplamente divulgada nos últimos meses. Além disso, desenvolveu uma plataforma de monitoramento, que já está sendo testada em um projeto piloto, para o acompanhamento das informações prestadas pelos fornecedores sobre a origem da carne;
- Estímulo à sustentabilidade de ponta a ponta a iniciativa estimula o engajamento de fornecedores para colocarem à disposição produtos com diferenciais que reduzam seu impacto sobre o meio ambiente. Para a promoção das melhorias nos processos produtivos que tornam viável o alcance desses números, a **Empresa C** oferece suporte aos fornecedores buscando identificar oportunidades de mudança. Nas duas edições do projeto foram lançados 23 novos produtos em parceria com grandes fornecedores.

Segundo a diretora de Sustentabilidade "o desafio de liderar mudanças transformadoras na cadeia produtiva é muito maior que o esforço que a Empresa C faz no sentido de reduzir a produção e o descarte de resíduos sólidos". Apesar das duas práticas serem muito relevantes para o negócio, atualmente a empresa já tem conhecimento acumulado no relacionamento com seus fornecedores para mobilizar a sua cadeia produtiva pela sustentabilidade. Enquanto isso, os avanços na questão do gerenciamento de resíduos ainda exigirão muita mobilização e parceria entre varejo e indústria.

A meta da **Empresa C** é acabar com os resíduos sólidos enviados das suas operações para aterros sanitários até 2025. Um dos principais instrumentos nesse sentido é o Programa Impacto Zero, que visa a estabelecer passos complementares e consecutivos que devem ser adotados por todas as unidades, incluindo lojas, escritórios e centros de distribuição. O último estágio desse processo prevê que a quantidade total de resíduos não siga para os aterros. Nos últimos anos a companhia tem conseguido alcançar os primeiros resultados na diminuição dos resíduos sólidos de suas operações aos aterros, direcionando-os para reciclagem, compostagem e produção de ração animal.

Ainda com relação à plataforma de gerenciamento de resíduos, a **Empresa C** tem buscado se enquadrar nas determinações da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que está em processo de regulamentação pelo governo federal, e exigirá dos supermercadistas o estabelecimento de um programa de logística reversa para os diversos tipos de resíduos. Além das estações de reciclagem de materiais diversos que se encontram disponíveis em muitas lojas da rede, a companhia está fazendo os primeiros testes para coletar também medicamentos e produtos eletroeletrônicos que os consumidores não utilizam mais.

Sobre a plataforma de construções sustentáveis vale ressaltar que atualmente a **Empresa C** conta com mais de sessenta lojas dotadas de tecnologias que propiciam a redução do consumo de energia e água e minimizam a emissão de gases do efeito estufa. Neste sentido, desde 2009 a empresa vem aumentando seu portfólio de inciativas sustentáveis para as lojas, considerando as diferentes bandeiras da rede. Essas práticas tornam as lojas mais ecoeficientes do início da obra à operação do dia a dia.

Para o diretor de Comunicação da **Empresa C**, comunicação significa um processo de diálogo transparente entre a empresa e seus diversos públicos de interesse. Segundo ele, "a comunicação tem de ser capaz de superar sua condição de ferramenta e transmissão de mensagens para se posicionar de maneira proativa visando a fazer uma reflexão ética sobre integridade e interesse público das organizações. É isso que buscamos aqui. Queremos saber como a opinião pública nos vê e o que cada um desses públicos quer saber sobre nós". O executivo trata a comunicação como um processo de conhecimento em conjunto capaz de construir relacionamentos de qualidade com os stakeholders que impactam e são impactados pela empresa. Por isso, segundo o diretor, "a preocupação com o diálogo e a comunicação com os diversos públicos é inerente ao processo de construção de uma empresa mais preocupada com o desenvolvimento sustentável".

Em termos de relacionamento com seus públicos estratégicos, a prioridade da área de Comunicação são os funcionários, uma vez que a empresa precisa estabelecer uma relação harmoniosa com mais de 80 mil pessoas que trabalham em 547 lojas No Brasil, além dos escritórios de negócios e dos centros de distribuição. Os processos de comunicação interna estão mobilizados para engajar os funcionários de todas as regiões nas práticas sustentáveis. A companhia insere os conteúdos de sustentabilidade na programação de treinamentos internos de modo que os funcionários conheçam mais sobre o assunto, apliquem-nos em suas tarefas diárias e também levem esse aprendizado para suas vidas, para suas famílias e amigos.

Por se tratar de uma empresa supermercadista o relacionamento com os fornecedores é muito intenso. Além das atividades de negociação com os fornecedores, duas vezes ao ano há uma rodada de negócios entre a alta direção e os presidentes das empresas fornecedoras da **Empresa C**. A área de Comunicação é responsável por organizar esses eventos e também participa das decisões que são tomadas. Nesses encontros são discutidos assuntos como o futuro da questão do fornecimento, incluindo fortemente as questões de sustentabilidade, uma vez que existe uma política interna e critérios socioambientais em relação a muitos produtos comercializados pela rede. Além disso, para se comunicar com os fornecedores específicos de comunicação a companhia criou uma *newsletter* institucional focada em temas como sustentabilidade e responsabilidade social, buscando fazer com que eles compreendam e apoiem o posicionamento, o discurso e a prática da organização neste sentido. O mesmo material também é enviado a parceiros acadêmicos, ONGs, entre outros parceiros.

A estratégia clara da empresa em nível global de que sustentabilidade é prioridade faz toda a diferença na mobilização dos processos de comunicação em torno das práticas sustentáveis. Isso estimula o envolvimento dos líderes para colaborarem com essas estratégias e, ao mesmo tempo, a área de comunicação é muito exigida tanto no planejamento das iniciativas quanto na avaliação de tudo o que acontece. Em vez da área de comunicação dar suporte em veículos e estratégias para fazer a mensagem chegar aos públicos de interesse da empresa, os processos de comunicação da **Empresa C** estão atuando em conjunto com a sustentabilidade desde o planejamento, procurando analisar a aderência das ações com as diretrizes globais e garantir resultados estratégicos para a organização como um todo.

A Empresa C trata seus processos de comunicação com grande senso de responsabilidade e transparência, procurando compartilhar suas estratégias e seu posicionamento com todas as áreas internas. Da mesma forma que a sustentabilidade, a comunicação da companhia está se tornando um valor estratégico que contribui para alinhar

os objetivos da organização e estabelecer uma relação de entendimento com seus públicos prioritários. Percebe-se neste caso, que além de ter uma área muito bem estruturada, os processos de comunicação dessa empresa conseguem realmente ser de mão dupla e servir ao paradigma comportamental, conforme a teoria de Grunig (1992).

De acordo com o diretor de Comunicação da **Empresa C**, o maior desafio dos processos de comunicação em relação às práticas sustentáveis é conseguir mudar a mentalidade do consumidor no ponto de venda e fazer com que ele entenda as mensagens que são colocadas nas lojas. As mensagens, segundo ele, são o último estágio de todo um planejamento que envolve essa possibilidade de mudar o comportamento das pessoas por meio da comunicação em parceria com a sustentabilidade.

A sustentabilidade está presente como um valor na comunicação que a **Empresa C** estabelece em todos os seus canais, sejam eles: TV interna, comunicação nas lojas, perfis em redes sociais, eventos diversos, tabloides e em todos os sites do grupo. Inclusive, existe um site institucional com as informações agregadas de todas as ações, políticas e metas da empresa em termos de sustentabilidade. Neste site é possível acessar pesquisas e estudos publicados em parceria com outras instituições e também fazer o *download* dos relatórios de sustentabilidade já publicados pela companhia.

Por conta das suas práticas de sustentabilidade, a **Empresa C** é bastante procurada pela imprensa para falar sobre a sua experiência. Apesar disso, seu diretor de Comunicação ressalta que é mais importante aliar o discurso à pratica: "a gente conseguiu de certa forma liderar esse processo; a gente tem muito cuidado em não falar demais sem estar fazendo, de evitar a história do marketing verde, esverdear tudo, pintar tudo de verde e se preocupa em só falar quando realmente a empresa tem a prática efetiva. Como a empresa nas várias frentes também tem feito uma série de ações, isso ajuda muito a comunicação. É uma via de mão dupla porque as áreas fazem, aí às vezes você precisa ir atrás porque nem todo mundo entende o papel da comunicação. Então isso é particularmente um desafio".

Em relação à sustentabilidade, a **Empresa C** também procura ouvir as sugestões dos funcionários sobre projetos e incorporar aquilo que surge nas equipes de loja, disseminando as melhores práticas para toda a rede. Isso é uma forma de divulgar o que está sendo feito localmente, reconhecer e dar credibilidade às práticas de cada um dos segmentos de negócio do grupo. Como são diversos formatos atuando dentro da rede, a área de Comunicação entende que essa é uma forma de dar ressonância ao posicionamento e ao discurso

empresarial pela sustentabilidade. Ademais, isso ajuda a organização a evoluir nos seus processos de interação entre as práticas sustentáveis e o negócio.

Em nossa avaliação, a **Empresa C** apresentou as condições que a inserem no *estágio integrativo* de gestão da sustentabilidade, considerando o Contínuo da Colaboração de Austin (2001). Essa empresa demonstra um alto nível de compromisso da alta direção com a sustentabilidade. Esse apoio está muito bem representado nas posições ocupadas pelos executivos entrevistados na estrutura da organização e no status que eles vêm adquirindo por conta da sua atuação e dos bons resultados obtidos. Percebe-se que muitas áreas estão sendo alinhadas em torno da relevância dos conceitos e práticas sustentáveis para o negócio. Observa-se também um nível de sofisticação e profissionalização das atividades desenvolvidas pela equipe de sustentabilidade, que opera em um patamar estratégico, procurando liderar o processo internamente no sentido de orientar os demais departamentos e as lideranças na aplicação dos conceitos de sustentabilidade nas suas respectivas áreas.

Na **Empresa** C o fato das áreas de Comunicação e Sustentabilidade estarem posicionadas dentro do mesmo departamento tem contribuído muito para o desenvolvimento de uma parceria entre ambas. Os processos de comunicação têm colaborado para inserir as práticas sustentáveis no modelo de gestão da companhia, articulando seus funcionários e as áreas internas para que incorporem a sustentabilidade em seus projetos de negócio. Da mesma forma, os executivos de Comunicação e Sustentabilidade têm trabalhado em conjunto para que a alta direção considere sempre as plataformas sustentáveis definidas pela companhia e os princípios de sustentabilidade em sua tomada de decisão.

#### 4.2.2 Móveis e eletrodomésticos

No setor de móveis e eletrodomésticos foram selecionadas duas empresas identificadas como **Empresa D** e **Empresa E**.

Na **Empresa D** não existem áreas de Comunicação e Sustentabilidade. Essas atividades são desempenhadas pela área de Marketing, cujo diretor foi entrevistado nesta pesquisa por indicação do seu presidente, que sempre demonstrou interesse pela temática da sustentabilidade. As primeiras práticas sustentáveis que a empresa adotou foram estimuladas justamente pelo seu presidente.

O processo de comunicação na **Empresa D** cumpre um papel secundário, uma vez que internamente a comunicação é direcionada para transmitir informações sobre tarefas e

operações da matriz para a rede de lojas. Externamente, não há nenhum esforço de comunicação institucional, apenas campanhas promocionais e de marketing para alavancar as vendas.

Em dezembro de 2012 a **Empresa D** adquiriu parte da operação de um grande varejista nacional que não desejava mais atuar no interior de São Paulo e de Minas Gerais. Desde então, o foco da rede é promover a integração das operações e gerar caixa para consolidar essa expansão. Se por um lado isso é positivo para os objetivos de crescimento da rede que agora compete entre os dez grandes *players* do setor, por outro lado percebe-se que as práticas de comunicação e de sustentabilidade não são prioridade no curto prazo.

Na **Empresa E**, as áreas de Comunicação e Sustentabilidade são coordenadas em uma única gerência. A gerente responsável pela Comunicação Corporativa e Sustentabilidade foi contratada para estruturar a área de sustentabilidade, mas pela sua experiência em comunicação, acabou se tornando a responsável pelas duas áreas desde que chegou à companhia. No início, a área se chamava Relações Institucionais, mas já englobava as atividades de comunicação e sustentabilidade.

A executiva entrevistada entende que na **Empresa E** os processos de comunicação e as práticas de sustentabilidade têm como princípios promover os objetivos estratégicos do negócio. Entre suas funções, a área é responsável pelas estratégias de comunicação interna, comunicação institucional e também pelo relacionamento com a imprensa. Mas observa-se que o grande foco do processo de comunicação da empresa é estabelecer um relacionamento estreito com os funcionários, divididos em três grupos de atenção: funcionários das lojas, dos centros de distribuição, da matriz e do escritório de negócios.

A Empresa E é reconhecida nacionalmente pelos resultados de suas políticas direcionadas aos funcionários, tanto que em seu primeiro relatório de sustentabilidade, publicado em abril de 2013, há um depoimento da diretora-presidente e vice-presidente do Conselho de Administração afirmando esse compromisso. Segundo ela: "investimos nas pessoas também porque sabemos que para o sucesso do negócio dependemos da atitude correta de nossos colaboradores, que atendem diretamente nossos clientes, seja na loja, na entrega dos produtos, na montagem dos móveis, no site ou por telefone. Além de treinar, alinhar e valorizar, buscamos implantar a gestão democrática e participativa". O diretor-superintendente e CEO também reforça a relevância do público interno para as estratégias da empresa, em sua declaração no mesmo relatório ele afirma que: "uma das questões que

certamente temos vocação para influenciar é a forma como cuidamos das pessoas. Ao longo de mais de 55 anos, nós sempre colocamos as pessoas em primeiro lugar".

Em nossa análise fica muito claro que a cultura organizacional da Empresa E passa naturalmente por esse envolvimento com os funcionários em todas as atividades. É possível comprovar isso nas declarações de todos os executivos, em seus relatórios e, principalmente dentro das suas instalações quando lá estivemos para realizar a entrevista deste estudo. Neste sentido, a gerente de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade é bem franca quando diz que: "a nossa cultura organizacional é uma somatória da nossa estratégia e dos nossos processos de comunicação. Os canais de comunicação somente potencializam essa cultura. Não seria possível só o canal de comunicação e a estratégia de comunicação ter esse papel de mobilização tão forte se não fosse cultura da empresa considerar que as pessoas que estão lá na ponta são estratégicas para que o negócio dê certo. Então isso é verdade. Os canais também criam condições para que essa cultura se fortaleça nesse ambiente de crescimento acelerado que a gente vive". Corrobora com essas declarações o fato que a Empresa E foi a primeira empresa de varejo, no Brasil e no mundo, a ganhar o prêmio "Melhor Empresa para Trabalhar", em pesquisa do Instituto Great Place to Work realizada, realizada em 2003. Além disso, tem se mantido entre as 25 principais empresas desse ranking pelos últimos 15 anos, o que demonstra o trabalho consistente que vem sendo feito nessa área.

De acordo com as informações coletadas na entrevista com a gerente de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade e com os dados obtidos no relatório de sustentabilidade da **Empresa E**, todos os *stakeholders* contam com canais de comunicação com a empresa. Internamente a companhia oferece acesso às informações por meio de canais de comunicação interna, tais como a TV ao vivo, rádio e portal de Intranet, este último com mais de dois milhões de acesso mensais. Existem também canais internos como o SAC e o disque-presidência para orientação e apuração sobre o quanto os valores da empresa com colaboradores e clientes estão sendo praticados. Essas atividades são as únicas ligadas diretamente à presidência. Tudo isso leva a crer que a transparência nas informações e o alinhamento estratégico realmente disseminam os valores da empresa entre seus colaboradores e demais públicos. Inclusive, esses valores estão expressos em um código de conduta, lançado em 1992 e validado anualmente por um Comitê de Ética, cujos funcionários participam ativamente.

Externamente a **Empresa E** dispõe de diversos canais de comunicação com o cliente, entre eles programas de *Customer Relationship Management (CRM)* para acompanhamento

do perfil dos consumidores e envio de mensagens personalizadas por e-mail, mala direta e mensagens de texto. A empresa se preocupa em avaliar a satisfação dos clientes e para isso realiza pesquisas periodicamente. Existe ainda um Conselho de Clientes Preferenciais que é envolvido na discussão de temas estratégicos da empresa como melhorias na rede de lojas, atendimento e formas de comunicação com os clientes. Entre os canais de relacionamento da empresa com a comunidade há um espaço aberto à realização de cursos diversos e gratuitos. Para os estudantes que procuram informações para seus trabalhos acadêmicos existe um site, que mesmo estando em processo de reestruturação, disponibiliza dados relevantes para apoiar esse público nas suas pesquisas. Para os acionistas há um site exclusivo de relações com investidores com informações institucionais e relatórios periódicos sobre o desempenho da empresa. Por fim, é preciso destacar que a companhia goza de um ótimo relacionamento com a imprensa em geral e com os veículos setoriais do varejo. Essa condição próxima da mídia fez com que a empresa fosse escolhida nos dois últimos anos como a "Empresa que Melhor se Comunica com Jornalistas no Setor do Varejo", na avaliação dos próprios jornalistas, em pesquisa realizada pela Revista Negócios da Comunicação.

Frente a essa realidade, pudemos constatar na entrevista realizada e nos diversos materiais disponíveis para consulta que a **Empresa E** demonstra praticar o *paradigma comportamental* defendido por Grunig (1992). Em nosso entendimento seus processos de comunicação estão bem alinhados com os interesses do negócio e dos seus públicos estratégicos e não somente com a difusão de mensagens por meio de assessorias de imprensa, publicidade e propaganda. Estas atividades fazem parte do processo de comunicação da empresa e, juntas, somam esforços para alcançar os resultados.

Considerando a interface entre o processo de comunicação e sustentabilidade vale a pena ressaltar que a empresa prioriza os meios eletrônicos e digitais para estabelecer a comunicação com seus funcionários e, com raras exceções produz alguma peça de comunicação impressa destinada a este público desde o início da área de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade.

Mesmo com cenário desfavorável para avançar na prática da sustentabilidade, conforme mencionado anteriormente, na opinião do seu diretor de Marketing, "a sustentabilidade é um valor que existe dentro da Empresa D, que está latente, mas não vem sendo trabalhado da maneira como poderíamos com todas essas mudanças acontecendo ao mesmo tempo". Faz sentido sua afirmação, uma vez que nos últimos anos a companhia esteve envolvida com campanhas ambientais, principalmente na redução do desperdício de água nas

suas lojas e nas cidades do interior paulista em que atua. Estimulada justamente por essa iniciativa, a **Empresa D** também colocou em prática os conceitos de consumo consciente, construiu uma loja verde em Vinhedo (SP) e chegou a replicar os resultados obtidos na operação dessa loja com outras quatro lojas da rede. Entretanto, com a rede de lojas recentemente adquirida as estratégias vigentes estão todas voltadas para o processo de integração entre as empresas.

Enquanto isso, na Empresa E o conceito de sustentabilidade representa também um valor, mas que está associado de maneira intrínseca aos negócios da organização. Na definição da gerente de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade: "esse valor já é muito bem difundido internamente e, em nossa visão é muito pertinente o conceito do 'triple bottom line', visto que a gestão sustentável tem que ser o equilíbrio entre o sucesso financeiro, econômico, cuidado ao mesmo tempo do ambiente e das pessoas, o que para nós é muito normal. Então essa busca do equilíbrio, do fortalecimento dos três pilares simultaneamente é para mim a diretriz de sustentabilidade da nossa empresa". De acordo com a executiva, atualmente dez pessoas trabalham na área para colocar em prática as ações de comunicação e sustentabilidade. Ainda segundo ela, amparada nessa visão "a empresa está aprendendo a tomar decisões estratégicas baseadas em sustentabilidade. Tem muitas oportunidades em que a empresa poderia fazer negócios que vão trazer muito lucro em curto prazo, mas que não se sustenta ao longo dos anos. Então sempre a alta administração toma a decisão que às vezes parece não ser a melhor naquele momento porque não traz lucro imediato, mas que no futuro resultará em perenidade para o negócio. Isso é uma característica forte para nós. É uma prática habitual. É como se a área de sustentabilidade nem precisasse agir nesse momento porque o conceito já está ligado nas outras áreas".

Observa-se, portanto, uma tendência de que as práticas de sustentabilidade permeiam as decisões estratégicas de outros departamentos da **Empresa E**. Além disso, o nível de compromisso da alta administração com o tema é alto. O posicionamento sustentável da empresa se destaca bastante no discurso dos membros da diretoria, o que pudemos constatar nas publicações da empresa em seus sites, relatórios corporativos, nas menções sobre a empresa na mídia especializada, bem como nos grandes veículos. E aparentemente, segundo nossa análise, a sustentabilidade está sendo praticada como um valor estratégico e fundamental para negócio como um todo. Isso é demonstrado na declaração da gerente de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade da seguinte forma: "todas as principais lideranças têm como foco a conduta ética, a perenidade, a otimização dos recursos

disponíveis. O desafio da área de Sustentabilidade é justamente sistematizar, medir, mostrar o que é feito, porque muitas coisas são feitas tão espontaneamente que a gente, às vezes, nem tem controle, conhecimento, afinal somos 23 mil colaboradores. Esse é o nosso desafio e não somente sensibilizar como é o caso de outras empresas, onde a área de sustentabilidade tem que investir muito na sensibilização das lideranças. Esse definitivamente não é o nosso caso". Além disso, a gerente acrescenta outro aspecto que fortalece a postura sustentável vigente: "a empresa tem uma característica muito forte que é o acesso livre a todas as lideranças e a todos os funcionários. Então é muito comum ter um funcionário meu, da minha equipe, um colaborador que é responsável pela parte administrativa e que de repente precisa falar alguma coisa com um dos quatro diretores executivos e vai lá e fala. Ele não precisa passar para o coordenador, depois para mim, depois para o diretor, para o diretor falar com o diretor executivo, ele vai lá e fala. Então isso aqui faz com que a hierarquia não seja algo que define as relações na empresa". Isto é, a liderança da empresa valoriza o diálogo franco e aberto. Os líderes respeitam não somente as opiniões dos gestores e dos colaboradores da área de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade, mas também buscam envolver os profissionais de outras áreas estratégicas, proporcionando participação nos processos decisórios que envolvem as questões de sustentabilidade.

Na **Empresa D**, apesar da boa vontade do seu presidente, as práticas de sustentabilidade estão ainda longe de fazer parte dos processos decisórios. De qualquer forma existem algumas práticas que podem ser mencionadas. A loja ecoeficiente instalada em Vinhedo (SP) traz bons resultados em termos de redução do consumo de água e energia e melhoria no desempenho, mas faltam recursos para replicar esse mesmo conceito nas demais lojas. Então, os resultados da inciativa acabam sendo muito pontuais e não se integram na operação da rede varejista. A empresa apostou na adoção de um programa de descarte consciente de eletroeletrônicos e, desde novembro de 2010, oferece aos seus consumidores a possibilidade de comprar o descarte futuro dos produtos eletrônicos adquiridos em todas as lojas da rede. Com a iniciativa, a **Empresa D** passou a ser a primeira rede de móveis eletrodomésticos do Brasil a garantir o descarte consciente para esse tipo de produto mediante pagamento de uma taxa. Porém, o programa ainda não deslanchou porque a adesão dos consumidores é muito pequena, uma vez que ainda são reticentes em pagar mais pelo atributo ambiental associado aos produtos.

Quanto à **Empresa D**, temos que concordar que suas práticas sustentáveis não têm avançado e que a organização encontra-se neste momento no *estágio filantrópico* da

sustentabilidade (AUSTIN, 2001). Como não há uma área de Sustentabilidade e executivos com essas atribuições específicas, a empresa não consegue direcionar esforços neste sentido, priorizando apenas projetos pontuais que não se integram com os objetivos de negócio. Da mesma forma, por não haver uma área de Comunicação e pela empresa concentrar seus esforços em atividades comerciais e promoção de vendas coordenadas pela área de Marketing, podemos inferir que companhia prioriza somente o *paradigma simbólico* da comunicação (GRUNIG, 1992) e não vislumbra no curto prazo uma mudança neste cenário.

Na **Empresa E**, entre as práticas de sustentabilidade com foco social vale destacar: o Conselho de Colaboradores, a Política de Portas Abertas, o Comitê de Ética, a Política de Valorização da Diversidade, programas de formação de mão-de-obra para o varejo, de desenvolvimento pessoal e profissional, programas de qualidade de vida, apoio a ONGs, patrocínios a campanhas sociais, etc.

Com relação à dimensão ambiental da sustentabilidade da **Empresa E**, a alta administração e a área de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade reconhecem que há muito que melhorar, tendo em vista os impactos de operar um negócio de grande porte. Mas entendem que muitos dos desafios do aspecto ambiental são mais críticos de serem superados porque dependem da mobilização de todo o setor varejista e da indústria atuando como parceiros. Outro obstáculo é a complexidade logística nos processos de compra, venda e distribuição de milhares de produtos em centenas de cidades e estados brasileiros para milhões de clientes.

Alguns estudos estão sendo feitos para viabilizar a logística reversa, a retirada do produto a ser descartado na casa do cliente e sua destinação à reciclagem. Avançar nesse processo é uma medida essencial a ser tomada nos próximos anos visando à adequação das operações à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Neste momento o assunto está sendo debatido entre as áreas envolvidas com logística e transportes. Segundo a gerente esse é um desafio multissetorial que envolve diversos atores e ainda precisa ser amadurecido: "na verdade até hoje nenhum varejista achou o caminho para essa questão que não passa só pelo varejo, ela passa também pelas políticas públicas e pelo comportamento do consumidor. Esse é um assunto que ainda não foi discutido na sua plenitude, que ainda precisa ser levado para discussões mais profundas para tomadas de decisões com responsabilidade de todos os setores. Mas, sem dúvida, o varejo, a indústria, o governo e os consumidores, todos juntos, terão que assumir uma parcela de responsabilidade neste sentido. Por isso que eu digo que

essa parte ambiental, da questão de resíduos ainda precisa ser estruturada no sentido de ser processada, medida e ser gerenciada, do ponto de vista da nossa gestão".

Por enquanto, a **Empresa E** vem aumentando suas exigências em relação aos fornecedores. Em 2010 incluiu uma cláusula específica sobre responsabilidade socioambiental em todos os seus contratos de fornecimento que prevê o seguinte: "a *Empresa E* defende o cumprimento da legislação, a preservação do meio ambiente, o respeito às pessoas e aos direitos humanos. A empresa se posiciona firmemente contrária a práticas de desmatamento de áreas embargadas ou de proteção ambiental, assim como é contra a utilização de trabalhadores em condições indignas e/ou ilegais, e também contra a utilização de mão de obra infantil, práticas de preconceito, assédio moral e assédio sexual. A *Empresa E* explicita que seus fornecedores, parceiros e empresas devem comungar destas conviçções e adotar práticas contra a degradação do meio ambiente e do ser humano. Caso haja evidências de práticas contrárias a estas premissas, a *Empresa E* romperá os acordos e compromissos comerciais com as empresas, até que elas revejam sua posição e redirecionem suas atitudes" (Trecho extraído do Relatório de Sustentabilidade da **Empresa E**, p. 56).

Em nossa avaliação essa prática é um avanço considerável em se tratando do relacionamento do varejo de móveis e eletrodomésticos com seus fornecedores. Pode-se dizer que esse é o tipo de inovação que expande o nível de compromisso da empresa em relação à sustentabilidade, pois destaca um atributo sustentável ligado diretamente aos objetivos de negócio da organização.

Outro obstáculo citado pela **Empresa E** é como estimular o consumidor da classe C a compreender as questões de sustentabilidade e priorizar o consumo consciente. Até o momento não foi criada nenhuma estratégia para fazer isso. Essa é uma preocupação que intriga tanto a área de Comunicação e Sustentabilidade quanto a área de Marketing. Porém, ambas as áreas concordam que esse é um processo que exige o desenvolvimento de novas pesquisas para compreender a percepção dos consumidores e planejar a abordagem adequada. Depois disso, talvez seja possível partir para uma estratégia capaz de elevar a consciência dessas pessoas, mas com uma linguagem acessível. Por enquanto, tem dado bons resultados estimular internamente os funcionários por meio de campanhas sobre consumo consciente de água e energia e pela coleta e gestão dos resíduos da operação, especialmente embalagens e resíduos tecnológicos (lixo eletrônico). A empresa também vem buscando utilizar novos materiais com baixo impacto ambiental na construção e reforma de suas lojas, escritórios e centros de distribuição.

Para a **Empresa E** ainda é difícil mensurar em indicadores quantitativos os principais resultados da gestão sustentável. Provavelmente as práticas têm refletido na reputação, nas vendas e na redução de custos, mas somente futuras pesquisas poderão concluir isso com precisão. Analisando mais qualitativamente, percebe-se que o processo de comunicação tem cumprido o papel de internalizar a sustentabilidade na cultura corporativa, penetrando nas estratégias e alinhando-se com os objetivos organizacionais da **Empresa E**. Desta forma, a comunicação também está cumprindo a missão de ser um meio para elevar a consciência das pessoas no seu papel profissional, pessoal e de cidadão. Nas palavras da executiva entrevistada: "se não estivessem juntas na mesma área (comunicação e sustentabilidade), não tenho dúvida que comunicação seria uma área fundamental. Sorte que ela está fazendo parte desse processo. Hoje, para nós, a comunicação é estratégica para o negócio porque ela mobiliza para o negócio, ela fortalece o negócio e a imagem da empresa".

Todos esses esforços e investimentos vêm colaborando para que a **Empresa E** não trate a sustentabilidade como uma dimensão separada do negócio. A nosso ver, a sustentabilidade está permeando o negócio gradativamente e atualmente a empresa já se encontra no *estágio integrativo*, segundo a teoria de Austin (2001).

A partir dos resultados das entrevistas concluímos também que o processo de comunicação tem sido decisivo para a **Empresa E** alinhar internamente as pessoas e os departamentos em torno da sustentabilidade. Por isso, entendemos que a transparência nas informações e o engajamento propiciado pelo *paradigma comportamental* da comunicação (GRUNIG, 1992) praticado pela companhia reforçam e disseminam os conceitos e valores da empresa para seus funcionários e demais públicos de interesse.

Na **Empresa E** o trabalho conjunto entre a Comunicação e a Sustentabilidade tem cumprido um papel fundamental no sentido de tornar o tema transversal e disseminar conceitos e práticas sustentáveis internamente. Por outro lado, percebe-se ainda uma limitação da companhia em fazer com que os processos de comunicação e sustentabilidade também se mobilizem para aproximar a atuação sustentável dos consumidores.

### 4.2.3 Farmácias

O setor de farmácias foi representado por duas empresas identificadas como Empresa F e Empresa G. Para ambas as empresas, a sustentabilidade foi definida como um valor intrínseco aos seus negócios e que precisa ser cada vez mais internalizado em suas operações, uma vez que a gestão sustentável pode contribuir para a competividade no longo prazo. Desta forma, concluímos que a sustentabilidade é tratada como uma "ferramenta" ou uma "ação" que ajuda a melhorar o desempenho do negócio neste segmento do varejo. Igualmente, a incorporação das práticas sustentáveis em seus processos de gestão e de comunicação pode ser considerada como uma tentativa de tornar a sustentabilidade parte da cultura das duas empresas.

Aplicando o Contínuo da Colaboração de Austin (2001) percebe-se que as empresas consideram a sustentabilidade um tema relevante para sua missão. Contudo, essa importância ainda é periférica, pois se observa que está mais relacionada ao discurso do que à prática da sustentabilidade no cotidiano das farmácias.

Na Empresa F, o elemento catalisador das ações de sustentabilidade foi o desejo do presidente de contribuir com a sociedade e beneficiar a comunidade do entorno. Essa constatação pode ser observada na fala do se diretor de Marketing, quando afirma que: "seguramente esses grandes movimentos de mudanças culturais nas empresas, como é o caso da sustentabilidade, da responsabilidade social, dependem basicamente de duas coisas: de um líder e do engajamento da liderança que está abaixo dele". "Em nossa empresa esse assunto brotou, há muito tempo, em 1980, por conta do seu dono, um cara voluntarioso, dedicado, aberto a esse tipo de iniciativa e capaz de compartilhar e mobilizar a liderança que vem a seguir para fazer a disseminação do tema". Apesar disso, até o momento a empresa não conta formalmente com áreas específicas de Sustentabilidade e Comunicação. As práticas sustentáveis existentes são coordenadas e desenvolvidas pela área de Marketing, sob a liderança de um diretor e de uma gerente. É curioso observar que o princípio da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas (GRUNIG, 1992), que recomenda que o setor de Comunicação deve ser uma área em separado das demais áreas para que tenha autonomia e eficácia, não é aplicado no caso da Empresa F e, mesmo assim o processo de comunicação tem funcionado de forma satisfatória como parte do departamento de Marketing.

Na Empresa G, as primeiras iniciativas de responsabilidade socioambiental datam de 2010 e foram coordenadas pela área de Marketing. Em seguida, a direção dessa área sugeriu a criação de um departamento que fosse responsável ao mesmo tempo por Comunicação Corporativa e Sustentabilidade. Aprovada a criação da nova área pelo conselho de administração, o departamento de Comunicação e Sustentabilidade foi assumido pela própria diretora que teve a ideia de criá-lo. Naquele momento a área estava subordinada à

presidência da empresa. Em 2011, a **Empresa G** fundiu suas operações com outro grande player do ramo de farmácias e drogarias e, hoje, formam a maior companhia brasileira de varejo farmacêutico tanto em faturamento quanto em número de lojas. Com a fusão, o departamento de Comunicação e Sustentabilidade passou a ser subordinado à Vice-Presidência de Recursos Humanos, que apoia a área como um elemento estratégico no atual momento de mudança que a empresa está passando, pois acredita na sua capacidade de promover a integração entre os funcionários e de colaborar para a formação de uma nova cultura híbrida, como resultado do processo de fusão.

Curiosamente, a **Empresa F** passou por um processo de fusão praticamente no mesmo período que a **Empresa G**, e com isso se tornou a segunda maior rede de farmácias e drogarias do Brasil. Portanto, a **Empresa F** também acredita que o processo de comunicação será fundamental na geração de uma nova cultura que surgirá como fruto da fusão. Os executivos da **Empresa F** acreditam que no momento atual seus esforços de comunicação devem estar dirigidos à manutenção dos ativos intangíveis como a transparência, a credibilidade dos consumidores e a capitalização de benefícios oriundos da reputação. Segundo seu diretor de Marketing, "a comunicação precisa auxiliar nossas equipes a compreender que atualmente o consumidor não vai à farmácia para comprar remédio, mas sim para cuidar do bem-estar, da beleza, da autoestima e, finalmente, com o propósito maior de melhorar a saúde e a qualidade de vida".

Percebe-se que ambas as empresas, do ponto de vista de comunicação adotam o paradigma simbólico (GRUNIG, 1992). Essa evidência fica mais clara porque a preocupação das duas redes é que a área de comunicação seja capaz de colaborar para que imagem e reputação sejam positivas, que as ajudem a construir uma marca única e forte no mercado, mais do que estabelecer um relacionamento simétrico entre seus diversos públicos estratégicos.

Os profissionais entrevistados na **Empresa G** afirmam que além dos objetivos corporativos trabalhados pela sua área, há uma prioridade maior em termos de comunicação externa utilizando a promoção e a publicidade para orientar o aumento das vendas, ditado pelas metas comerciais agressivas do período pós-fusão. A consequência disso é a redução das ações de comunicação interna e das próprias práticas sustentáveis da organização. Mesmo que haja um processo de integração das empresas na fusão, a gerente da área é sincera em dizer que "as ações mais intensas de sustentabilidade estão um pouco abandonadas". Segundo ela, "a prática da sustentabilidade antes da fusão já tinha chegado a um patamar

muito interessante, que passava pelas atividades sociais, ambientais e financeiras da empresa anterior. Agora a empresa teve que regredir para, inclusive, apoiar a outra empresa que chegou a entender mais sobre o assunto". Essa situação vai exigir, segundo os dados coletados durante a entrevista, um novo processo de envolvimento da alta liderança da **Empresa G** com as questões relativas à sustentabilidade, uma vez que novos executivos foram incorporados e precisam ser sensibilizados e alinhados com essas demandas.

Na **Empresa G** a área de Comunicação e Sustentabilidade não lida diretamente com os clientes, apesar de ser o público prioritário da empresa. A interface com os clientes é uma atribuição exclusiva do departamento de Marketing, visto que a promoção de vendas é o objetivo principal. As atividades de Comunicação e Sustentabilidade estão mais focadas no relacionamento da empresa com seus acionistas, considerados pela gerente como o segundo público estratégico. Por meio da área de Comunicação e Sustentabilidade os acionistas recebem informações periódicas sobre o desempenho da companhia. Isso inclui o envio de relatórios aos investidores sobre o gerenciamento dos impactos sociais e ambientais, pois eles se interessam em compreender como esses impactos afetam a empresa no longo prazo. Portanto, podemos concluir que a área também está assumindo um papel de estabelecer relações com investidores, divulgando as informações financeiras da alta administração para os acionistas e agregando questões de sustentabilidade.

Neste momento os principais projetos de sustentabilidade da Empresa G são:

- a) *Apoio a campanhas assistenciais e de saúde pública*: montagem de postos de coleta de doações na rede de lojas e oferecimento de serviços à comunidade do entorno como, por exemplo, campanhas de vacinação;
- b) Logística reversa: recentemente a empresa lançou um projeto-piloto de logística reversa de medicamentos, atendendo às solicitações dos seus próprios consumidores. Apesar de já ter apresentado bons resultados, o projeto ainda passa por dificuldades para deslanchar e atingir mais pontos de venda; segundo os dados coletados, o próprio setor farmacêutico (por ser muito regulamentado pelos órgãos de saúde pública do governo) ainda não está muito familiarizado com esse tipo de iniciativa. Isso dificulta a realização de parcerias com a indústria que tem receio do setor assumir uma posição sobre o assunto, por mais que a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), do governo federal, já determine que a responsabilidade pela logística reversa dos resíduos e embalagens pós-consumo é compartilhada entre varejo, atacado e indústria. Para tentar superar as adversidades neste sentido, a empresa vem participando de grupos de trabalho junto a entidades setoriais e do governo para aprender mais sobre o assunto e buscar soluções em conjunto com os outros players do setor.

Durante a entrevista realizada na **Empresa F** chamou a atenção o orgulho que os entrevistados sentem ao falar do histórico das suas iniciativas socioambientais. É preciso

destacar que a empresa foi pioneira na prática de campanhas sociais que ajudaram a mudar a própria cultura do setor de farmácias e drogarias em todo o Brasil. Por exemplo, a empresa foi a primeira a operar lojas 24 horas, o que hoje pode não ser mais um diferencial para o seu ramo de atuação, mas em 1980 essa atitude era realmente inovadora e representava uma espécie de prestação de serviços à população. Na mesma linha, em 1987, no auge dos tempos de inflação, a empresa lançou a Carteira de Descontos para Aposentados e, de certa forma, ofereceu não somente um benefício importante a essa parcela da população, mas acabou, também, resgatando a cidadania de muitas pessoas que necessitavam do acesso a medicamentos em tempos difíceis. A "carteirinha", como ficou conhecida pelos aposentados, inclusive, virou uma espécie de documento oficial para garantir a gratuidade do transporte público para pessoas idosas, que foi implantada pelo governo do Estado de São Paulo.

Na **Empresa F** essas ações filantrópicas serviram de base para o início das práticas sustentáveis. Mas atualmente podemos observar que a companhia está caminhando para um *estágio transacional* (AUSTIN, 2001), realizando iniciativas mais estruturadas. Isso fica demonstrado pelos projetos de sustentabilidade que a **Empresa F** realiza:

- a) Estímulo ao consumo consciente e à logística reversa desde 2004 a rede recolhe pilhas e baterias usadas em todas as unidades do Estado de São Paulo. O projeto ocorre durante todo o ano e, para participar, basta a pessoa ir até uma loja e depositar os resíduos nos displays, ou ainda, retirar um mini Cata-Pilhas, levar para casa e devolver à loja quando estiver cheio de resíduos. A rede foi pioneira nesta ação. Até 2012 foram recolhidas, processadas e destinadas a aterros adequados mais de 150 toneladas de pilhas e baterias entregues pelos consumidores;
- b) Campanhas sociais a empresa participa, em parceria com organizações sem fins lucrativos, ou realiza por conta própria campanhas do agasalho, de doação de sangue e brinquedos, entre outras. A rede planeja, executa e acompanha de perto os resultados de todas as campanhas desenvolvidas, mantendo um histórico atualizado:
- c) Bibliotecas para os funcionários Todas as lojas da rede possuem bibliotecas equipadas com livros, revistas e jornais, em acervos que variam de 300 a 1.500 exemplares. Ao todo são mais de 70 mil exemplares, número que cresce a cada ano com o investimento da empresa em novos títulos sugeridos pelos colaboradores e pelas doações recebidas.

Para envolver cada vez mais os clientes e os funcionários nas ações de sustentabilidade realizadas, a **Empresa F** procura disseminar as informações sobre os projetos nas lojas, no site e nas redes sociais.

Em nossa percepção as farmácias que participaram da pesquisa estão no *estágio* transacional (AUSTIN, 2001) em suas práticas sustentáveis. Temos que admitir que o escopo

das atividades ainda pode melhorar bastante. Seguramente, redes de grande porte e líderes de seus segmentos de atuação no Brasil, como é o caso das farmácias pesquisadas, têm condições de criar novas frentes de atuação sustentável, mais integradas à sua gestão.

Para evoluir neste sentido será preciso incluir a participação de outros públicos de interesse, como por exemplo, os fornecedores que normalmente são parceiros do ponto de vista comercial, mas ainda não são muito exigidos pelas duas empresas para cumprir sua parcela de responsabilidade socioambiental. Além disso, será necessário ampliar o envolvimento das áreas do negócio com a sustentabilidade, buscando integrá-las em torno do assunto, procurando utilizar as competências de cada uma delas em torno das práticas sustentáveis. Neste momento, o processo de comunicação precisa estar mais presente em todas as etapas para atuar como uma força aglutinadora das estratégias de sustentabilidade das duas empresas.

Para os executivos entrevistados na **Empresa G** os maiores desafios com relação à sustentabilidade são tornar internamente o tema transversal, de modo que seja valorizado em todas as atividades e processos; sensibilizar a alta administração quanto à importância da gestão sustentável, buscando modificar a visão de curto prazo dos gestores, principalmente depois da fusão, dando destaque às práticas socioambientais dentro da companhia. Para o diretor de Marketing da **Empresa F**, os maiores dilemas da sustentabilidade são: encontrar os melhores indicadores para avaliar o resultado das iniciativas, com o intuito de tornar as ações sustentáveis mais ordenadas, podendo mensurá-las e gerenciá-las; envolver os fornecedores nas iniciativas que já existem, aumentando os recursos e trazendo inovação por meio de parcerias com a indústria; impedir a "maquiagem verde" (greenwashing) e diferenciar-se das empresas que não praticam, mas se intitulam sustentáveis. Neste sentido, o diretor reforça que "é preciso superar a falácia daquelas empresas que gastam cinco ou dez vezes mais em divulgação que o valor investido em determinado projeto, muitas vezes sem resultados consistentes para a organização, muito menos para os públicos que deveriam ser beneficiados".

Por se tratar de uma empresa de capital aberto, a **Empresa G** espera que um dos principais benefícios do processo de sustentabilidade seja a transformação do modelo de gestão, tornando-a mais transparente e mais sólida no futuro. A **Empresa F**, avalia que os principais resultados da prática efetiva da sustentabilidade são a melhoria da imagem e da reputação da companhia perante seus consumidores e a facilidade de contratação e retenção de talentos. Os profissionais entrevistados acreditam que o treinamento e a formação de novos

profissionais no varejo já é um grande compromisso sustentável de qualquer empresa do setor. Por isso, destacam que selecionar e ser capaz de manter o funcionário na empresa é estratégico para o negócio, tendo em vista que o varejo tem um alto *turnover*.

Apesar de se preocupar mais em fazer que divulgar suas iniciativas, a Empresa F afirma que a interface das ações de sustentabilidade com as atividades de comunicação é relevante para alcançar os resultados previstos. É por meio da comunicação interna que a companhia consegue envolver os funcionários nas práticas sustentáveis, estimulando-os a assimilar conceitos e sua utilização no ambiente de trabalho e também nas suas residências, na vida como um todo. Tal preocupação foi tratada na fala do diretor de Marketing da Empresa F quando afirma que: "por meio das ferramentas de comunicação é possível fazer o assunto perpassar pelo público interno, chegar até os clientes, dando outra dimensão às iniciativas realizadas, sejam ações pontuais ou projetos maiores". Na sede, assim como em todas as lojas da rede, os veículos mais utilizados nas campanhas sociais e ambientais são cartazes, revistas, anúncios nos tabloides e as próprias caixas e displays personalizados para coleta de doações. A empresa avalia periodicamente os resultados de todas as ações, mas não expõe isso externamente ou publica os dados em relatórios. Isso acontece somente quando determinado projeto ou campanha chama a atenção da imprensa, gerando mídia espontânea. No site, a empresa oferece informações no item "Campanhas Sociais" sobre os projetos e temas que apoia para que seus clientes e a população em geral saibam o que é sustentabilidade e escolham como desejam participar do movimento. Em resumo, a Empresa F utiliza a comunicação interna e externa mais com o intuito de estimular a participação de funcionários e clientes nas ações desenvolvidas.

Na **Empresa G** a união entre as áreas de comunicação e sustentabilidade em um único departamento demonstra o apoio da alta administração sobre as atividades para a empresa. Isso se confirma na opinião das profissionais entrevistadas quando afirmam que: "mesmo que não estivessem ligadas no organograma, as duas atividades têm uma conexão muito intrínseca e necessariamente iriam trabalhar juntas". De acordo com elas "internamente, a comunicação é uma ferramenta para influenciar e tentar modificar o comportamento das pessoas, tornando a sustentabilidade um valor diário na organização". Externamente, a **Empresa G** busca promover suas iniciativas socioambientais junto à imprensa. Para isso são enviados releases às redações dos grandes veículos de comunicação e a área de Comunicação e Sustentabilidade atende às solicitações dos jornalistas que procuram informações sobre as práticas sustentáveis da empresa.

No caso das farmácias é preciso ressaltar que o processo de comunicação interna tem contribuído efetivamente para alinhar o discurso das lideranças e disseminar os conceitos e práticas de sustentabilidade dentro da organização. Isso leva a crer que, apesar da comunicação das farmácias participantes da pesquisa ainda estar posicionada no *paradigma simbólico* de comunicação (GRUNIG, 1992), a atividade cumpre um papel relevante no engajamento dos públicos internos na direção da gestão sustentável. Externamente as farmácias precisam estar mais bem preparadas para posicionarem-se perante as demandas dos consumidores, que cada vez mais estarão interessados em saber o comportamento das empresas e da sua cadeia de valor em relação às questões sociais e ambientais. Por isso, é urgente que as redes de farmácias reflitam que o processo de comunicação deve ir além das práticas de assessoria de imprensa e divulgação de informações para atingir seus consumidores e alcançar a *comunicação simétrica* (GRUNIG, 1992) com seus públicos estratégicos.

Em nossa avaliação, as práticas sustentáveis das duas redes de farmácias pesquisadas encontram-se no *estágio transacional*, segundo o Contínuo da Colaboração de Austin (2001). Entendemos que na realidade atual o nível de compromisso da alta administração com a sustentabilidade ainda é moderado nas duas empresas. Por um lado, os gestores entrevistados focam sua atenção na necessidade de internalizar a sustentabilidade no negócio, mas por outro lado ainda será preciso investir mais recursos para ampliar o escopo das atividades e buscar o alinhamento estratégico e a participação das demais áreas em torno das práticas sustentáveis. Esse movimento pode apoiar a ampliação do entendimento sobre sustentabilidade tanto na matriz quanto na rede de lojas. Como empresas varejistas de alta capilaridade geográfica, as farmácias possuem um grande potencial para utilizar seus pontos de venda com o objetivo de ampliar significativamente seus projetos socioambientais.

Do ponto de vista da comunicação, vemos com bons olhos a participação intensa do processo de comunicação interna nas duas empresas no sentido de fazer com que os conceitos e práticas de sustentabilidade se institucionalizem dentro dessas organizações. No entanto, acreditamos que para fazer a transição do *paradigma simbólico* para o *paradigma comportamental* (GRUNIG, 1992) será preciso que as empresas compreendam que comunicar a sustentabilidade é ir além da preocupação com reputação e imagem.

### 4.2.4 Moda

No setor de moda também foram pesquisadas duas empresas. Na Empresa H não existe uma área de Comunicação e todas as atividades que envolvem comunicação são de responsabilidade da área de Marketing. O papel dessa área, na opinião da sua gerente de Marketing é: "desenvolver uma visão muito mais integrada de marketing e comunicação, buscando não somente divulgar os produtos, mas contribuir com a construção de uma marca forte para a Empresa H. No varejo, mesmo com o dia a dia da operação, que envolve uma comunicação publicitária intensa, nós estamos buscando fazer com que a reputação da empresa seja uma prioridade". A área de Marketing também é responsável pelas ações de marketing nas lojas, que incluem a elaboração do catálogo de produtos e o gerenciamento da comunicação publicitária. Uma agência contratada desenvolve todas as campanhas que serão veiculadas no ponto de venda e na mídia online. Além disso, a função engloba uma parte do relacionamento com a imprensa, Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), mídias sociais e Customer Relationship Management (CRM). O foco no consumidor é uma orientação estratégica dessa área na Empresa H e a prioridade é atender a mulher da Classe C em todas as regiões do Brasil.

Não há também uma área de Sustentabilidade na Empresa H e as atividades pontuais de responsabilidade socioambiental são desempenhadas pela Diretoria de Recursos Humanos. Na avaliação da diretora de Recursos Humanos da Empresa H faz muita falta não ter uma área de Sustentabilidade porque desta forma não é possível monitorar os impactos da empresa na sociedade. De acordo com ela: "do ponto de vista socioambiental não fazemos nada. Temos pensado em criar um comitê de sustentabilidade. Desde 2009 está na nossa agenda tornar a gestão sustentável, mas a gente ainda está tentando iniciar. Creio que de certa forma isso está acontecendo na empresa, mas aleatoriamente não como processo. Quando é aleatório não está legal. E eu acho que é importantíssimo acontecer de verdade. Tem que ter porque essa matéria é transversal, tem que ser um valor da companhia, todos tem que entender o seu papel porque cada um no seu espaço vai tomar decisões de sustentabilidade. Então, eu preciso ter um comitê para que esse comitê ajude a fazer com que isso aconteça. Só que a gente já percebeu que não adianta somente o comitê. Tem que ter alguém puxando isso internamente. Então quem puxa isso sou eu. Eu sou diretora de Recursos Humanos e tenho que ser também a diretora de sustentabilidade, se ele esse departamento puder acontecer um dia. Por enquanto não temos recursos suficientes para

investir em uma grande estrutura de sustentabilidade. E precisaríamos de uma equipe para fazer isso penetrar na gestão e na rede de lojas".

A executiva tem buscado estimular os demais diretores e a presidência para que a empresa faça um trabalho mais consistente em relação à sustentabilidade, mas confessa que está sendo complicado mobilizar as lideranças em torno do tema. Segundo ela: "essa questão de sustentabilidade às vezes é difícil porque é um jeito novo de você aprender a fazer negócio e nossas lideranças ainda não acordaram para isso, com exceção da questão dos fornecedores, que impactou a empresa fortemente nos últimos anos. Então, a sustentabilidade neste caso veio pela dor". Ela se referiu ao fato da Empresa H ter passado por problemas graves em 2010, quando foi acusada por autoridades, ONGs e pela imprensa brasileira de estar ligada a condições precárias de trabalho na cadeia produtiva. Para tentar contornar a situação, a empresa começou a realizar o monitoramento da sua cadeia de fornecimento, por meio de empresas de consultoria especializadas nesse processo, com o objetivo de evitar que seja responsabilizada por novos problemas envolvendo fornecedores que produzem suas confecções sob condições suspeitas. Portanto, percebe-se que, por obrigação, a Empresa H iniciou uma espécie de projeto de sustentabilidade com seus fornecedores somente para acompanhar o que acontece na sua cadeia de suprimentos, pois isso representa um alto risco para o negócio.

A Empresa I também já sofreu acusações de condições precárias de trabalho na cadeia produtiva e teve que tomar uma série de providências semelhantes às tomadas pela Empresa H na tentativa de superar a situação. A Empresa I também não tem uma área formal de Sustentabilidade, mas tem uma área de Comunicação Institucional que está ligada à presidência e agrupa as atividades de relações com a imprensa, relações com o governo e responsabilidade social corporativa. O objetivo dessa área é criar alianças dentro da organização de modo que sensibilize as demais áreas de que o processo de comunicação deve ser relevante para todos na organização. Segundo o executivo de comunicação institucional "a comunicação é a relação entre uma ou mais pessoas que não se entendem, mas que buscam esse entendimento. As variáveis são muitas do porque não há esse entendimento, interesses pessoais, problemas pessoais, etc.".

Durante a entrevista ficou evidente que a comunicação precisa contribuir para modificar o comportamento das pessoas e integrar todos os departamentos dentro da **Empresa I**. Segundo o executivo entrevistado: "de repente é esse pequeno elemento que falta para completar um raciocínio lógico de um funcionário que está trabalhando na área

Recursos Humanos, por exemplo. Se não tem essa variável da comunicação, ele não consegue chegar ao raciocínio. Neste sentido as áreas precisam estar organizadas por meio do trabalho em conjunto, em multitarefas, tarefas multifuncionais; precisam ter o encadeamento de interesses, de conversas e de avanços alcançados. Ou seja, você não precisa ter uma área que centralize todas as demandas de comunicação da empresa ou de transmissão da informação, porque acho que você perde consistência na mensagem e o mais importante, você perde coerência na mensagem. Todo mundo na empresa precisa saber, conhecer o que é a comunicação. Esse é nosso papel, educar as pessoas em comunicação", completou o executivo da Empresa I.

A sustentabilidade é um valor que está começando a ser incorporado nas atividades da **Empresa I**. Apesar de já existir um trabalho de responsabilidade social corporativa há mais de oito anos, segundo a coordenadora dessa atividade, "a empresa ainda está engatinhando muito nesse assunto. Estamos na primeira fase de sensibilizar nossos funcionários e nossas áreas sobre o que é sustentabilidade, porque tem gente que não sabe ainda o que é isso". Apesar disso, de acordo com o executivo chefe da área "é a primeira vez, depois de muitos anos, que a sustentabilidade passou a ser um valor da companhia e parte do plano estratégico de longo prazo". Ele se refere ao fato que a responsabilidade social já esteve vinculada à área de Marketing em outros momentos, mas agora a alta administração entendeu que comunicação e sustentabilidade devem estar juntas em um único departamento, que é coordenado por ele. Isso denota um avanço considerável por conta dos profissionais entrevistados admitirem que a sua organização sempre teve um perfil low profile, muito conservador tanto em comunicação quanto em responsabilidade social corporativa.

Essa timidez em trabalhar essas questões também está vinculada ao fato da **Empresa** I estar focada em um público consumidor da classe C, bem familiar e simples na maneira de ser, que nunca chegou a valorizar os aspectos sociais e ambientais. Esse consumidor até reconhece e participa de algumas ações sociais da **Empresa** I, mas não percebe isso como um diferencial. Segundo o entrevistado, "nosso foco continua forte nesse consumidor da classe C, principalmente na figura da mulher que toma as decisões de compra da família. Mas nesse momento temos que entender que o relacionamento tem de ser diferente. Acredito que nossa área pode contribuir com outro olhar sobre isso". Como ainda é difícil sensibilizar o consumidor, a meta da **Empresa** I é alinhar o discurso e a prática no que diz respeito aos projetos internos de sustentabilidade. Quando esse objetivo for alcançado será possível expandir o assunto para fora da organização.

Na questão ambiental a **Empresa I** também é tímida, pois existem apenas ações pontuais para incentivar o consumo consciente na organização. Entretanto, atualmente o maior desafio na dimensão ambiental é desenvolver um projeto de logística reversa que faça a empresa cumprir a legislação mais rígida da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que entrou em vigor recentemente.

Na **Empresa H**, não há nenhuma iniciativa ou projeto mais estruturado que se possa denominar de sustentabilidade. Ou seja, se analisarmos esse cenário sob o ponto de vista do Contínuo da Colaboração de Austin (2001), a **Empresa H** encontra-se no *estágio filantrópico*. Corrobora com isso o fato que a alta direção da empresa não demonstra nenhum tipo de compromisso e não vê a sustentabilidade como um assunto estratégico para a gestão.

A ausência de áreas de Comunicação e Sustentabilidade impede que se desenvolva um trabalho mais consistente para mudar esse cenário no curto prazo e integrar os processos de comunicação e sustentabilidade de uma forma que as práticas sustentáveis evoluam significativamente e gerem compromisso da alta direção. Enquanto isso, os processos de comunicação na **Empresa H** estão restritos a comunicação de marketing, promoção de vendas, além da avaliação dos efeitos das estratégias comerciais na mídia. Isso nos indica que esse processo de comunicação encontra-se no *paradigma simbólico* concebido por Grunig (1992), uma vez que a empresa está mais preocupada em formar uma imagem positiva na mente dos consumidores por meio das mensagens que transmite.

Quanto à sustentabilidade, a **Empresa I** está iniciando um trajeto no sentido de incorporá-la à gestão. Entretanto, mesmo que haja um histórico positivo em relação às atividades de responsabilidade social corporativa, a companhia entende que o trabalho está apenas no começo, ou melhor, ainda se encontra no *estágio filantrópico* segundo Austin (2001), em termos de importância para a missão e alinhamento estratégico com o negócio.

A **Empresa I** tenta estabelecer uma sinergia entre as atividades de comunicação e responsabilidade social corporativa nas atividades da área de Comunicação Institucional. No entanto, toda a sua equipe está mais voltada para fortalecer a reputação da companhia do ponto de vista de comunicação, o que a posiciona mais próxima do *paradigma simbólico* (GRUNIG, 1992).

Enfim, podemos concluir que Comunicação e Sustentabilidade não representam um valor que está associado ao negócio das **Empresas H** e **I**. O assunto sustentabilidade vem à tona nessas empresas apenas quando sua imagem e reputação estão em risco devido aos problemas mencionados com a cadeia produtiva. Os projetos, quando existem, limitam-se a

ações pontuais e filantrópicas que nada têm a ver com a realidade do negócio. O processo de comunicação nestas companhias do setor de moda pesquisadas neste estudo está centrado exclusivamente em campanhas publicitárias para divulgar seus produtos e conquistar uma imagem favorável junto aos consumidores.

## 4.2.5 Materiais de construção

No setor de materiais de construção contamos com a participação de três empresas na pesquisa. Aqui elas são denominadas como **Empresa J**, **Empresa K** e **Empresa L**.

Na Empresa J não há um departamento de Comunicação e as atividades de comunicação são de responsabilidade do Departamento de Marketing. Naturalmente o foco dessa área são as ações comerciais do varejo, tais como campanhas publicitárias e promoção de vendas. Existe um estreito relacionamento dessa área com os meios de comunicação, uma vez que a empresa tem o centro de sua estratégia na atividade comercial com seus clientes e consumidores, o que se reforça com os anúncios publicitários que ocupam as páginas de grandes veículos de massa impressos. Diariamente são produzidos anúncios, tabloides, vinhetas e outras peças de comunicação que são enviadas aos veículos de comunicação de massa. Devido à forte interação com a área comercial, a área de Marketing da Empresa J também realiza pesquisas com os consumidores para identificar seu nível de satisfação em relação aos produtos adquiridos e sobre o atendimento recebido nas lojas da rede.

A Empresa J também não conta com uma área de Sustentabilidade e, na verdade existem determinadas práticas sustentáveis sob a responsabilidade da área de Serviços e Expansão que conta com um gerente responsável. Essas práticas foram iniciadas a partir do projeto da primeira loja ecoeficiente da rede inaugurada em 2009, em São Paulo. Depois da inauguração dessa loja foi criado um Comitê de Sustentabilidade interno com o objetivo de incorporar outras práticas sustentáveis na companhia. No entanto, parece-nos que esse processo não tem evoluído satisfatoriamente. Em geral as iniciativas de sustentabilidade estão concentradas no esforço do gerente de Serviços e Expansão, mas ainda não estão alinhadas estrategicamente com o negócio da empresa.

Uma das principais ações da **Empresa J** em sustentabilidade é oferecer uma linha de produtos ecoeficientes em todas as lojas. Esses produtos são produzidos por meio de processos industriais que diminuem o impacto ambiental e são destacados por meio de comunicação no ponto de venda para que os consumidores saibam quais são seus atributos.

Apesar do esforço neste sentido, o consumidor dessa rede varejista ainda não valoriza de forma considerável esse tipo de produto "sustentável" porque normalmente ele custa mais caro em comparação com os tradicionais. É um processo difícil de avançar, mas que a **Empresa J** resolveu apostar, sobretudo porque a indústria de materiais de construção tem sido muito estimulada pelo próprio setor varejista a oferecer esse tipo de produto. O estímulo é por conta do interesse de uma parcela ainda pequena de consumidores, mas principalmente pelo cliente corporativo, interessado em tornar os novos edifícios menos impactantes para o meio ambiente e menos custosos para a manutenção dos condomínios. Inclusive, alguns clientes corporativos já exigem da **Empresa J** o balanço social ou o relatório de sustentabilidade quando vão iniciar um processo de compra. Por enquanto, a companhia ainda não publica nenhum documento oficial neste sentido, mas quando é demandada pelo comprador acaba elaborando relatórios específicos para atender à solicitação.

A **Empresa J** tenta sensibilizar os consumidores das lojas para as questões de sustentabilidade tanto por meio dos produtos que oferece quanto através de ações de marketing e merchandising no ponto de venda. Em geral as informações veiculadas em materiais promocionais e *displays* de produtos buscam chamar a atenção do cliente para uma data, tal como o "Dia da Água", alertando sobre a importância da economia desse recurso ou sobre como tornar a casa do cliente mais "verde", com dicas sobre economia de energia ou sobre novos equipamentos para diminuir o consumo de água.

Pressionada assim como o restante do varejo pela proximidade da regulamentação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), a **Empresa J** tem buscado adotar soluções para melhorar o gerenciamento dos resíduos das suas operações e também para oferecer ao consumidor soluções para a logística reversa de embalagens e produtos pós-consumo. Mas essas ações ainda precisam contar com o apoio dos fornecedores, processo difícil de acontecer no curto prazo.

De acordo com o gerente de Serviços e Expansão o maior desafio para alavancar o processo de sustentabilidade na **Empresa J** é conseguir mais recursos para investir nos projetos que estão no papel. A direção nem sempre é sensível a tudo que a área planeja para essas atividades. Os diretores até entendem que a sustentabilidade é importante, mas acabam destinando mais recursos às áreas consideradas por eles mais estratégicas do ponto de vista do negócio.

Frente a essas limitações para expandir sua atuação em sustentabilidade, em nossa avaliação a **Empresa J** encontra-se no *estágio filantrópico* (AUSTIN, 2001) em suas práticas

sustentáveis. O nível de compromisso da direção e o valor estratégico da sustentabilidade para os negócios são muito restritos, bem como o nível de assimilação desses conceitos e práticas internamente. A comunicação, por sua vez, desempenha um papel meramente informativo e de divulgação, mesmo quando tenta se aliar às atividades de sustentabilidade. Contudo, essa sinergia fica restrita à exposição dos produtos no ponto de venda. Também não há esforços de comunicação para servir como um elemento estratégico dentro da organização. Portanto, observa-se que o processo de comunicação na **Empresa J** está associado ao *paradigma simbólico* de Grunig (1992).

Na **Empresa K** as áreas de Comunicação e Sustentabilidade atuam juntas em uma única área que faz parte do departamento de Marketing. Segundo a coordenadora da área, "as duas áreas estão comigo porque os diretores entendem que realmente tem um potencial grande de você comunicar com todos os públicos e formar essas pessoas em relação à sustentabilidade. A gente entende que esse é o papel da comunicação mesmo. Mas também entendemos que tem que comunicar para fora somente quando tiver estruturado internamente, de forma que a área esteja fazendo acontecer e refletir isso para fora".

A coordenadora acredita que a comunicação na **Empresa K** é um processo de troca, uma via de mão dupla. Neste sentido ela afirma: "Eu particularmente entendo comunicação quando você troca e colabora com qualquer público interessado. Então não estou só informando, é uma via de duas mãos. Se eu me comunico com o meu público interno eu tenho que ter um canal para o meu público interno se comunicar comig; se eu me comunico com ONG, eu também tenho que ter um canal para ela também falar comigo; e assim com todo mundo. Seja parceiro, seja fornecedor, a gente tem que ter esse canal. Comunicação é você trocar experiências com o seu público de interesse, então eu entendo a comunicação desta forma".

Em geral, a **Empresa K** é muito prudente em comunicar somente o necessário para garantir o bom fluxo de informação interno entre os funcionários e as áreas. Quando se trata de sustentabilidade essa preocupação é maior ainda. O processo de comunicação é utilizado apenas quando as práticas estão amadurecidas. Internamente seu objetivo é juntar esforços para fazer com que a sustentabilidade seja transversal e permeie a cultura da organização. Externamente a empresa utiliza a comunicação como meio para que as mensagens com conteúdo de sustentabilidade estejam acessíveis nos produtos certificados que são vendidos nas lojas.

A Empresa K está muito focada em monitorar as condições da sua cadeia de fornecimento, por isso tem investido cada vez mais na oferta de madeira certificada para seus consumidores e vem buscando desenvolver novos fornecedores que participem da sua cadeia produtiva. Recentemente houve uma mudança no software de gestão, quando a companhia incluiu critérios socioambientais na base de dados dos produtos para facilitar o processo de compra e venda de madeira certificada em todas as lojas da rede. Tal procedimento facilitará não somente o controle das operações dessa categoria de produto, mas também atender seus consumidores com informação de qualidade para a tomada de decisão sobre qual produto comprar levando em consideração os atributos socioambientais.

A expectativa da **Empresa K** é ser capaz de oferecer outros produtos além da madeira certificada, na qual é referência dentro do setor, com a mesma garantia de procedência, estimulando a utilização de produtos sustentáveis na cadeia de marcenaria e no cotidiano do consumidor final. Essa prática requer novos processos de gestão, treinamento das equipes de vendas e principalmente a alteração nos rótulos dos produtos que a rede comercializa, incluindo uma identificação específica com as características ambientais. Tudo isso impacta na educação dos consumidores a respeito do consumo consciente desses produtos e na possibilidade de expandir os negócios simultaneamente.

Para a coordenadora de Comunicação e Sustentabilidade o objetivo é fazer com que o processo de comunicação da empresa tenha um papel estratégico desde o início das atividades, passando pelo envolvimento das equipes e chegando até a ponta, ao consumidor final. Segundo ela: "o consumidor, principalmente o marceneiro precisa saber que não está comprando só a madeira, está comprando uma série de processos que garantem que ele vai entregar um produto ou um serviço de melhor qualidade com uma garantia, com uma série de benefícios para o consumidor final e para a sociedade". Neste sentido, a coordenadora entende a sustentabilidade como um valor que está começando a ser internalizado nas estratégias de negócios da **Empresa K** e nas suas operações.

É possível perceber um vínculo estratégico entre comunicação e sustentabilidade na **Empresa K**. Tal comportamento é mais visível nos processos de comunicação interna, que vêm atuando como agentes disseminadores da cultura sustentável para as diversas áreas do negócio. O conteúdo sobre sustentabilidade aparece na TV interna, nos murais, quadros de avisos e nas revistas internas.

Podemos concluir que a sustentabilidade tem sido valorizada internamente, entretanto, falta fazer parte das áreas de operações e do dia do atendimento dos vendedores. A

dificuldade em avançar nas questões sustentáveis é que a área de operações é mais dinâmica e está mais centrada em aspectos como preço, prazos de entrega, com vistas a aumentar volume de vendas para superar as metas estabelecidas pela diretoria. Para a coordenadora entrevistada, "na área comercial e na ponta, os vendedores deveriam dizer para os consumidores, se for o caso, que a madeira que ele está comprando é certificada porque a empresa se preocupa com isso e eles deveriam se preocupar também; porque isso melhora a vida das pessoas e pode melhorar o seu negócio, quando se trata do marceneiro que compra de nós".

Pelas informações coletadas durante a entrevista podemos observar que a **Empresa K** está passando por um processo de amadurecimento em relação ao processo de comunicação e sustentabilidade. Suas práticas sustentáveis estão tomando mais corpo dentro da organização, mesmo que ainda haja dificuldade de interação com as áreas de negócio. Diante desse cenário, nosso entendimento é que a sustentabilidade está em um *estágio transacional* segundo Austin (2001), uma vez que estão sendo ampliados os recursos e as atividades realizadas, de modo que haja uma adesão gradativa dessas práticas, com consciência do que é relevante na busca por gerar valor para o negócio. A coordenadora de Comunicação e Sustentabilidade reforça justamente isso na sua fala: "a gente está num estágio ainda anterior ao que seria ideal. Ainda estamos melhorando e montando os processos, de avaliar como a gente vai divulgar, como que a gente vai fazer isso na cadeia de fornecimento, como levar esse conceito para todas as áreas e pessoas que estão na nossa esfera de influência".

Em relação aos processos de comunicação a **Empresa K** preocupa-se em não utilizar a comunicação somente como ferramenta e, em princípio, compromete-se com a comunicação de mão dupla. Entretanto, esse processo de comunicação ainda nos parece muito tímido no engajamento interno para a sustentabilidade. Desta forma, é preciso que a comunicação auxilie a organização para aumentar o nível de interação das diversas áreas com as práticas de sustentabilidade, alavancando sua importância para a missão da empresa. Por isso, acreditamos que o processo de comunicação na **Empresa K** ainda está mais próximo do paradigma simbólico proposto por Grunig (1992).

As práticas sustentáveis da **Empresa L** foram iniciadas de baixo para cima, a partir do momento em que os colaboradores elegeram o desenvolvimento sustentável como um pilar da organização em um processo de planejamento estratégico realizado há alguns anos. Atualmente há um diretor de Sustentabilidade que se reporta diretamente à presidência e um Comitê de Sustentabilidade liderado pelo referido diretor. Porém, não há uma área

denominada Sustentabilidade. Além do diretor, também há uma coordenadora de Sustentabilidade que atua junto com a área de Comunicação Interna.

O Comitê de Sustentabilidade é o órgão que decide o rumo dessas ações internamente, pois é uma estrutura permanente da organização que conta com a participação de colaboradores de todas as áreas. O trabalho do comitê iniciou em 2008 e procura estar em sinergia com a própria evolução da companhia, que sempre priorizou processos participativos de tomada de decisão, segundo seu diretor de Sustentabilidade. Exemplo disso é que a **Empresa L** está elaborando um projeto sobre a visão do negócio em 2020, que inclui ouvir a opinião de todos os colaboradores sobre o assunto por meio de entrevistas com cada funcionário. Neste contexto, o diretor entende que a sustentabilidade é um valor intrínseco do negócio e que o Comitê de Sustentabilidade tem cumprido o papel de inserir esse valor de maneira transversal na **Empresa L**.

Com relação à comunicação, o gerente de Comunicação Interna, área ligada à Diretoria de Recursos Humanos, percebe a existência de um viés mais institucional na comunicação que desenvolve devido ao fato dela contribuir para alinhar os objetivos estratégicos da empresa internamente e ajudar na formação de cultura organizacional da Empresa L. Segundo ele, a área busca um trabalho transformador dos comportamentos na organização: "a gente tem uma filosofia muito forte na empresa de falar do quanto o colaborador tem que ser agente de transformação, tem que se sentir dono desse negócio, e a gente tem uma série de coisas na filosofia da remuneração para dar esse sentido de dono da empresa. E por isso, então, o trabalho de comunicação interna é muito de formar esses líderes, porque acreditamos que a comunicação tem que ser deles, eles tem que ser o principal canal de comunicação dos colaboradores. Para isso a gente busca a parceria de outras áreas para fazer a comunicação acontecer dentro da empresa". A área foi criada em 2002, porque a diretoria sempre incentivou uma cultura de participação e transparência ligada à comunicação dentro e fora da empresa.

De acordo com o gerente de Comunicação Interna, o processo de comunicação está muito alinhado com os objetivos do negócio. Nas palavras dele: "o que mudou ao longo dos anos foi que antes era uma comunicação extremamente operacional, baseada em comunicado, na revista ou num evento, e passou a ser uma comunicação muito mais integrada com a estratégia, muito próxima do diretor geral e dos objetivos da empresa, começou a participar mais do negócio, e não simplesmente ser um suporte, ou alguém que é demandado para comunicar alguma coisa".

É a área de Comunicação Interna da Empresa L que distribui as estratégias de comunicação da matriz para todas as suas lojas. Isso é feito por meio dos canais formais e com a ajuda de agentes de comunicação, que nem sempre são profissionais da área, mas são funcionários da empresa qualificados para essa função. Mas isso não implica em padronização do processo de comunicação e muito menos das estratégias que são utilizadas. Por questão de política da empresa as lojas têm autonomia para desenvolver suas próprias estratégias de comunicação, seja para lidar com o público interno ou para sensibilizar os consumidores para as ações de sustentabilidade. Por causa disso, muitos projetos de sustentabilidade têm surgido nas próprias lojas por interesse dos colaboradores. Por exemplo, na loja da rede em Niterói (RJ) nasceu o Projeto Mosaico, que destina as sobras de ponta de estoque e resíduos cerâmicos para uma empresa que transforma esses materiais em mosaicos que são vendidos nas lojas como artigos de decoração. Outro exemplo relevante é o do gerente de Tecnologia da Informação (TI) que criou o projeto TI verde, no qual ele recolhe todo tipo de cabeamento que não é mais utilizado e envia para empresas que dão a devida destinação. Da mesma forma o gerente procura separar os computadores antigos doando-os para instituições filantrópicas após providenciar sua manutenção. Desse modo, somente aquilo que realmente não tem mais conserto é encaminhado para a reciclagem adequada como lixo eletrônico.

Além dos projetos mais pontuais, a **Empresa L** tem um planejamento de longo prazo para aumentar a oferta de produtos sustentáveis nas suas lojas. A proposta é incluir cada vez mais os produtos entre as categorias tradicionais. Obviamente é dado um tratamento especial aos produtos sustentáveis no que diz respeito à embalagem, à comunicação e ao merchandising no ponto de venda. Todavia, a empresa destaca que o maior cuidado é fazer com que o consumidor encontre esses produtos quando procura algo dentro da loja. Neste caso, o maior desafio é estimular a indústria a ser parceira e ampliar as opções de produtos sustentáveis para o varejo de materiais de construção.

Com o objetivo de educar os funcionários em processos sustentáveis para o trabalho e para a vida, a **Empresa L** criou recentemente um jogo de tabuleiro que trata a questão da sustentabilidade. O tema do jogo é sobre um bairro poluído dentro de uma cidade poluída, e a meta do jogador é despoluir o meio ambiente. Enquanto a pessoa joga ela aprende diversos conceitos e valores a respeito da sustentabilidade. Esse jogo já foi distribuído e jogado com todos os colaboradores da empresa e agora a companhia está iniciando um processo de replicar a experiência para a comunidade do entorno, com a participação de clientes e de escolas da região. Esse tipo de iniciativa tem envolvido intensamente os funcionários no

processo de aprendizagem sobre práticas sustentáveis e aumentado o prestígio da sustentabilidade frente à direção da empresa.

No processo de incorporação da sustentabilidade no negócio da **Empresa L** chama a atenção que o assunto está definido nas metas do *Balanced Scorecard (BSC)*, metodologia que a empresa utiliza para avaliar o desempenho da sua gestão. Inclusive, cada colaborador tem um objetivo ligado à sustentabilidade e sabe que isso faz parte das suas atribuições e dos resultados a serem alcançados. Políticas como esta ajudam a destacar a importância que a alta administração dedica ao tema e mostra que as ações do Comitê de Sustentabilidade estão dando resultados, uma vez que é o comitê quem pauta a direção da empresa em relação a essas mudanças.

A área de Comunicação Interna procura apoiar estrategicamente esse processo introduzindo o conteúdo sobre sustentabilidade em todos os meios de comunicação da companhia. A mensagem é levada desde revistas, passando pelos murais, quadros de avisos, displays sobre os projetos em andamento e pelos seus sites na Internet, até chegar à comunicação do ponto de venda e dos tabloides de produtos dentro das lojas. Nos eventos e treinamentos internos, além da área de comunicação fazer toda a mobilização para contar com a participação dos funcionários, ela busca avaliar a opinião deles sobre as ações que estão sendo feitas, buscando gerar um feedback para a melhoria do planejamento futuro. Externamente, em 2013 a companhia iniciou o processo de elaboração do seu primeiro relatório de sustentabilidade com base nas diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI).

Faz sentido ressaltar também que, apesar da empresa ter um grupo controlador francês, não há uma diretriz da matriz para a área de sustentabilidade. Pelo contrário, a matriz entende que a filial brasileira está mais avançada em seus processos de inserir a sustentabilidade na gestão do negócio e procura disseminar as práticas de sucesso para todo o grupo.

A Empresa L inaugurou nos últimos anos muitas lojas que obtiveram o selo AQUA, um processo de certificação internacional que estabelece critérios rigorosos para construções sustentáveis. Até 2016 espera-se que todas as operações da rede sejam certificadas por este processo. Esse tipo de credenciamento traz ganhos em termos de imagem, mas para a rede representa também uma grande economia em termos de operação das lojas e demais instalações que podem ser certificadas. Para buscar inovações neste sentido, a empresa continuamente faz visitas a outras companhias que estão desenvolvendo trabalhos inovadores em termos de sustentabilidade na busca por inspiração para suas próprias atividades. Por um

lado esse *benchmark* é incomum no setor varejista onde as questões da concorrência são muito críticas, até mesmo em ramos de atuação diferentes. Por outro lado, os executivos entrevistados acreditam que essa postura de vanguarda serve para educar o próprio setor para uma mudança de comportamento em relação às suas práticas de gestão.

O diretor de Sustentabilidade acredita que o processo de comunicação é fundamental para o avanço da **Empresa L** em sustentabilidade. A comunicação interna, em especial, tem sido uma aliada no sentido de engajar os funcionários e as diversas áreas nas práticas sustentáveis, levando essas mensagens para a rede de lojas por meio de treinamentos, palestras, além das reuniões do Comitê de Sustentabilidade. É importante também porque a área de Comunicação Interna tem aprendido muito com relação às iniciativas promovidas nas lojas da rede em todo o Brasil. O gerente de Comunicação Interna confirma e reforça isso: "a meu ver há uma grande sinergia entre comunicação e sustentabilidade na empresa e que, de fato, a nossa área tem contribuído bastante para que as práticas sustentáveis sejam transversais e atinjam todos os departamentos e áreas da organização".

Com base no que foi apresentado podemos concluir que entre as companhias representantes do setor de varejo de materiais de construção que participaram dessa pesquisa, a **Empresa L** está à frente quando se trata de sustentabilidade. A companhia demonstra um compromisso elevado de inserir o tema na gestão do seu negócio, com o apoio da direção e da área de Comunicação Interna, com o amparo das diretrizes do seu Comitê de Sustentabilidade. Parece-nos haver uma coerência entre tudo o que está em curso e as linhas de atuação da empresa em sustentabilidade, pois não fica evidente um destaque para determinado projeto, mas sim para a integração dos esforços corporativos para a sustentabilidade. Observa-se também uma crescente profissionalização das práticas sustentáveis na medida em que elas são elaboradas e validadas pelo comitê interno em sintonia com o planejamento de longo prazo da **Empresa L**. Desse modo, acreditamos que empresa alcançou o *estágio integrativo* da sustentabilidade de acordo com o Contínuo da Colaboração de Austin (2001).

O processo de comunicação vem desempenhando um papel estratégico neste sentido não somente com o objetivo de reforçar o engajamento dos funcionários em torno das políticas de sustentabilidade que estão sendo criadas, mas também de fazer propostas de mudança de comportamentos internos. Percebe-se, desta forma, que as atividades de comunicação estão assumindo a responsabilidade de tornar as práticas sustentáveis realmente relevantes para a estratégia da organização, tornando-se parte desse processo e não se preocupando exclusivamente com a disseminação de mensagens para reforçar a imagem ou a

reputação da empresa perante os seus públicos de interesse. Portanto, é possível dizer que a **Empresa L** está tratando o processo de comunicação dentro do *paradigma comportamental*, conforme recomenda Grunig (1992).

Observa-se também que existe uma sinergia entre as atividades de Comunicação e de Sustentabilidade nesta empresa. Esse vínculo tem propiciado que os processos de comunicação atuem para difundir a sustentabilidade como um valor interno e, ao mesmo tempo ajudem a estabelecer uma relação estreita entre a matriz, suas diversas áreas e a rede lojas no desenvolvimento iniciativas sustentáveis.

## 4.3 Análise das questões de pesquisa

1) Das três dimensões que compõem o "triple bottom line", a dimensão ambiental é prioridade na prática da sustentabilidade nas empresas varejistas.

No capítulo 1 do presente estudo mencionamos os resultados da pesquisa Guia Exame 2011 que indicava tendência das grandes empresas em geral em investir na área ambiental para desenvolver seus projetos de sustentabilidade. Essa tendência também apareceu com força entre as empresas varejistas que participaram da pesquisa. Das doze empresas pesquisadas, nove afirmaram dar ênfase à dimensão ambiental no desenvolvimento de projetos de sustentabilidade.

No setor de supermercados o aspecto ambiental é mais valorizado quando se trata de sustentabilidade. Entre as práticas ambientais de maior destaque das empresas do setor estão: a) gerenciamento de resíduos sólidos; b) programas de reciclagem destinados aos consumidores; c) investimento em construções e lojas "verdes", que utilizem equipamentos e tecnologias sustentáveis para diminuir o impacto ambiental e o custo das suas operações; d) adoção de critérios ambientais nos processos de compra; e) programas de logística reversa.

O setor materiais de construção também demonstra um grande interesse pelo pilar ambiental da sustentabilidade. As empresas desse setor desenvolvem projetos no sentido de oferecer produtos ecoeficientes nas lojas, promover a certificação ambiental dos produtos comercializados e investir na construção de lojas sustentáveis.

É preciso ressaltar que as farmácias também realizam projetos ambientais, mas numa escala um pouco menor que os supermercadistas, assim como o varejo de materiais e construção.

Aparentemente as empresas varejistas de grande porte investem em iniciativas ambientais por dois motivos: 1) estrita legislação ambiental brasileira; 2) expectativa de diminuição dos custos de operação. Em primeiro lugar os grandes varejistas estão preocupados com os desdobramentos da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que está em processo de regulamentação pelo governo federal. À espera da aplicação da nova lei as empresas procuram "fazer a sua parte" com o objetivo de evitar possíveis riscos para o negócio. O segundo motivo diz respeito à tentativa das empresas varejistas suavizarem os custos de operação construindo lojas "sustentáveis" e implantando novas tecnologias e equipamentos que reduzem significativamente o consumo de água e energia principalmente.

Obviamente há diversas motivações para que as grandes empresas varejistas invistam em sustentabilidade, que podem ir além das duas possibilidades mencionadas anteriormente. Contudo, dentro do propósito da nossa análise é prudente questionar: "Será que os varejistas de grande porte investem em sustentabilidade porque acreditam na mudança que as práticas podem gerar no meio ambiente ou simplesmente pelo fato de serem pressionadas pela legislação ambiental ou pelo lucro que podem auferir"?

Apesar de aparecer com menos intensidade nas respostas, em cinco empresas a dimensão social faz parte das iniciativas de sustentabilidade. Por exemplo, no setor de farmácias ainda é muito comum campanhas que envolvem doações para entidades assistenciais e a utilização da loja como posto de coleta de agasalhos, brinquedos, livros, etc. É possível que esse tipo de prática também esteja presente nos demais setores varejistas, mas é curioso perceber como as farmácias dão destaque para esse tipo de iniciativa dentro de seu escopo de atuação em sustentabilidade.

Sobre essa questão é preciso lembrar que as ações sociais e filantrópicas não são consideradas como o tipo ideal de iniciativa por diversos autores da área de sustentabilidade, pelo fato de não estarem alinhadas estrategicamente com o negócio da empresa. No entanto, justamente por entendermos que a sustentabilidade é um processo contínuo, que passa por vários estágios conforme indica Austin (2001) e também pela própria natureza do setor varejista, que é composto por empresas dos mais diversos segmentos e portes, não podemos deixar de valorizar as iniciativas sociais no desenvolvimento das práticas sustentáveis do varejo. Muitas vezes essas pequenas ações sociais podem ser o primeiro passo na busca de atingir um estágio mais avançado de sustentabilidade, tendo em vista que esse processo depende da mudança do comportamento e da adoção de posturas mais conscientes por parte dos dirigentes das empresas varejistas (AMADEU JUNIOR; GELMAN; MACEDO, 2008).

Da mesma forma, quando uma ação social é bem executada ela pode influenciar positivamente o público beneficiado e fazer com que a empresa seja mais conhecida e reforce sua imagem e reputação perante os consumidores. Isso pode refletir em aumento nas vendas dos seus produtos e serviços e resultar em maior visibilidade para sua marca.

2) No processo de comunicação das empresas varejistas existe predominância de campanhas publicitárias para divulgação de produtos e serviços

No setor varejista o processo de comunicação está predominantemente centrado nas campanhas publicitárias. Os maiores esforços de comunicação das grandes empresas do varejo têm como foco promover suas vendas e conquistar o maior número de consumidores possível. Observando-se os encartes e espaços publicitários em jornais, revistas e meios eletrônicos, a grande parcela dos recursos disponíveis está direcionada a várias mídias. Por outro lado, percebe-se que a comunicação interna das empresas varejistas está marcada pelo empenho em conseguir o engajamento necessário e a boa vontade dos empregados para "vestir a camisa da companhia".

Essa postura de enfatizar a divulgação de mensagens publicitárias e de procurar posicionar-se no mercado por meio de um grande esforço de mídia fica evidenciada em oito das doze empresas pesquisadas, conforme retratado na Tabela 3. Entendemos que, desta forma essas empresas praticam o *paradigma simbólico*, um dos modelos de comunicação designados por Grunig (1992), que reforça a divulgação e a manutenção da imagem positiva, sempre adotando uma postura de "defesa" de que a empresa é a mais qualificada em seu ramo de atuação. As campanhas publicitárias e o uso excessivo dos meios de comunicação de massa são o exemplo mais claro de como as empresas se relacionam com o consumidor, enquanto internamente a comunicação utiliza os instrumentos tradicionais para envolver seus funcionários e conseguir sua adesão para atingir os objetivos de negócio.

**Tabela 3** – Modelo de comunicação adotado pelas empresas pesquisadas de acordo com Grunig (1992)

SETOR VAREJISTA	Empresa	Paradigma Simbólico	Paradigma Comportamental
SUPERMERCADOS	Empresa A	1	-
	Empresa B	-	2
	Empresa C	-	2
MÓVEIS E	Empresa D	1	-
ELETRODOMÉSTICOS	Empresa E	-	2
FARMÁCIAS	Empresa F	1	-
	Empresa G	1	-
MODA	Empresa H	1	-
	Empresa I	1	-
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	Empresa J	1	-
	Empresa K	1	-
	Empresa L	-	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Paradigmas: de 1 a 2, sendo 1 = Paradigma Simbólico e 2 = Paradigma Comportamental.

Segundo a Tabela 3, quatro empresas atuam em uma corrente diferente das demais no desenvolvimento dos seus processos de comunicação. Esse grupo de empresas orienta seu planejamento de comunicação com base no *paradigma comportamental* de Grunig (1992), no qual o processo de comunicação é simétrico, de mão dupla e prioriza a participação dos executivos da área de comunicação nos processos de decisão. Atuando dentro do paradigma comportamental as áreas de sustentabilidade e comunicação aperfeiçoam seus esforços para a busca de melhores resultados e são capazes de intervir no comportamento da organização no relacionamento com seus públicos de interesse.

Três dessas empresas são grupos internacionais que recebem diretrizes globais a respeito das atividades de comunicação e sustentabilidade. Talvez a experiência global exija dessas empresas uma maior complexidade da gestão dos processos de sustentabilidade e comunicação. Por outro lado, das sete empresas que contam com o departamento de Comunicação, quatro delas têm estruturas de comunicação muito próximas da alta administração. Neste caso, os profissionais são especialistas na área, têm acesso a recursos diferenciados, implementam programas de comunicação excelente, que estão alinhados aos objetivos organizacionais e mantêm relacionamentos compartilhados com seus diversos públicos.

3) As grandes empresas varejistas ainda têm que evoluir em relação às suas práticas de sustentabilidade, pois a maioria das empresas ainda não compreende a sustentabilidade como um "valor" para o negócio.

Nossa análise indica que o varejo está praticando a sustentabilidade, contudo isso não quer dizer que as grandes empresas do setor estão atingindo o estágio ideal em suas práticas sustentáveis. Segundo Austin (2001), o estágio ideal é o integrativo, aquele em que a empresa incorpora os princípios de sustentabilidade à sua missão, cultura e reconhece o valor estratégico do assunto em suas atividades nas diferentes áreas do negócio. Como o setor é muito diversificado, com muitos ramos de atuação, as empresas estão em estágios distintos em relação às práticas sustentáveis. Apesar de algumas empresas pesquisadas servirem como exemplo desse modelo de gestão que visa à sustentabilidade, seja pela influência da sua matriz estrangeira ou pela obrigatoriedade da legislação ambiental, a maioria das empresas varejistas ainda está longe de alcançar esse estágio, enquanto uma minoria encontra-se no estágio intermediário.

A Tabela 4 consolida os resultados da nossa pesquisa sobre os estágios de sustentabilidade das empresas analisadas de acordo com as variáveis do Contínuo de Colaboração de Austin (2001). Segundo nosso levantamento, apenas quatro empresas entre doze pesquisadas demonstram estar no *estágio integrativo*, isto é, são aquelas que estão desenvolvendo projetos de sustentabilidade mais estruturados e vinculados às estratégias de negócio. Essas organizações procuram introduzir a sustentabilidade nas suas operações diárias e fazer com que critérios sustentáveis sejam adotados e praticados pelos seus funcionários e fornecedores, mesmo que ainda seja um desafio engajar o consumidor nesse processo, uma vez que ele ainda não valoriza o consumo consciente na escolha dos produtos e serviços.

Três empresas encontram-se no *estágio transacional*, ou seja, são organizações que estão em um nível intermediário das suas práticas de sustentabilidade. Esse grupo de empresas vê a sustentabilidade como uma oportunidade de diminuir o impacto das suas operações na comunidade e no meio ambiente, mas ainda encontra uma grande dificuldade para internalizar os conceitos e as práticas sustentáveis em seu modelo de gestão. Muitas vezes a alta administração não demonstra um compromisso real com o tema ou os recursos disponíveis para investimentos em projetos são muito limitados.

Finalmente, concluímos que cinco empresas encontram-se no *estágio filantrópico*. Essas empresas apesar de estarem engajadas com alguma iniciativa social ou ambiental ainda realizam projetos sem nenhum vínculo com o negócio e sem entender o valor estratégico da sustentabilidade.

Além de analisarmos os estágios de atuação das empresas varejistas em relação à sustentabilidade, também procuramos compreender como as variáveis estabelecidas por Austin (2001) influenciam a posição das empresas em cada estágio. Segundo Austin (2001) existem sete variáveis que influenciam a posição das empresas em cada estágio: 1) nível de compromisso; 2) importância para a missão; 3) magnitude de recursos; 4) escopo de atividades; 5) nível de interação; 6) complexidade da gestão; 7) valor estratégico. Em nosso estudo procuramos retratar a influência dessas sete variáveis nas práticas sustentáveis das empresas varejistas pesquisadas. A análise dessas variáveis de acordo com as empresas pesquisadas está representada na Tabela 4.

Em relação à primeira variável, quatro empresas demonstraram um *nível de compromisso* intenso com as iniciativas de sustentabilidade, enquanto em sete empresas esse compromisso era moderado e em uma delas era débil. Fica evidente em nossa pesquisa que essa variável se reflete na relação entre o discurso e a prática da sustentabilidade. Em geral, nas empresas a liderança tem um discurso de apoio às práticas sustentáveis, porém nem sempre isso se reflete no planejamento e na execução das ações organizacionais.

Na segunda variável, a *importância para a missão da organização*, oito das doze empresas tratam a sustentabilidade como uma questão periférica, isto é, não conseguem relacionar as práticas sustentáveis com a missão do negócio. Um das causas dessa falta de vínculo pode estar na baixa compreensão que a alta direção tem do alinhamento estratégico da sustentabilidade com os objetivos de negócio. Apenas as quatro empresas que se encontram no *estágio integrativo* tratam a sustentabilidade como um assunto estratégico, ou seja, como um diferencial competitivo para o negócio.

No caso da terceira variável, em sete empresas a *magnitude de recursos* para investir em sustentabilidade é moderada e em cinco delas esses recursos ainda são ínfimos para serem considerados como investimentos. Esse indicador reflete a carência de orçamento para implantar ações de sustentabilidade, uma vez que os recursos financeiros são destinados a outros projetos, normalmente para a área comercial dessas empresas varejistas. Por conta disso, observamos também que o *escopo de atividades*, a quarta variável analisada, é moderado em sete empresas pesquisadas, enquanto em cinco delas esse escopo é limitado. Ou seja, mesmo que as empresas da amostra estejam desenvolvendo iniciativas de sustentabilidade, ainda é preciso ampliar o escopo dos projetos realizados.

Quando se trata da quinta variável, *nível de interação*, sete das doze empresas pesquisadas demonstraram um baixo *nível de interação*, o que aponta que as empresas não conseguem planejar de forma estratégica as iniciativas de sustentabilidade junto às demais áreas do seu negócio. Geralmente as práticas sustentáveis estão desvinculadas de projetos relevantes para o desempenho do negócio, perdendo desta forma, a eficácia que poderia ser revertida como vantagem competitiva.

A sexta variável diz respeito à *complexidade de gestão* das iniciativas de sustentabilidade pelas empresas varejistas. Neste caso, os resultados apontaram que somente três empresas pesquisadas contavam com uma estrutura formal de Sustentabilidade separada de outras funções. Em outras três empresas a sustentabilidade está ligada à área de Comunicação. Nas demais empresas, tanto a Sustentabilidade como a Comunicação fazem parte da área de Marketing. Uma das empresas pesquisadas não tem uma área que cuide de Sustentabilidade e, na última delas é a área de Meio Ambiente que trata do assunto. Desta forma, observa-se uma variedade de configurações que devem ser analisadas caso a caso, pois não existe uma única fórmula para o funcionamento das áreas em questão.

Em relação ao *valor estratégico*, a sétima e última variável a ser destacada, quatro empresas indicam que esse valor é relevante para os seus negócios, três empresas consideram esse valor moderado e outras cinco empresas não valorizam a sustentabilidade na sua gestão. Percebe-se, portanto, que muitas vezes as empresas reconhecem o valor estratégico da sustentabilidade, mas não conseguem materializar sua dimensão estratégica para o negócio. Esse indicador reforça novamente a falta de investimentos em recursos financeiros para implantar ações de sustentabilidade bem estruturadas, uma vez que os recursos são destinados a outros projetos, normalmente da área comercial.

Tabela 4 – Estágios de sustentabilidade das empresas analisadas de acordo com as variáveis do Contínuo da Colaboração de Austin (2001)

	Variáveis	Nível de Compromisso	Importância para a missão	Magnitude dos recursos	Escopo de atividades	Nível de interação	Complexidade da gestão	Valor estratégico	
SETOR VAREJISTA	Empresa	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio Final
	Empresa A	2	1	1	1	1	1	1	Filantrópico
SUPERMERCADOS	Empresa B	3	3	2	2	2	3	3	Integrativo
	Empresa C	3	3	2	2	3	3	3	Integrativo
MÓVEIS E	Empresa D	2	1	1	1	1	1	1	Filantrópico
ELETRODOMÉSTICOS	Empresa E	3	3	2	2	2	3	3	Integrativo
EADMÁCIAC	Empresa F	2	1	2	2	1	1	2	Transacional
FARMÁCIAS	Empresa G	2	1	2	2	1	1	2	Transacional
MODA	Empresa H	1	1	1	1	1	1	1	Filantrópico
MODA	Empresa I	2	1	1	1	1	1	1	Filantrópico
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	Empresa J	2	1	1	1	1	1	1	Filantrópico
	Empresa K	2	1	2	2	2	2	2	Transacional
	Empresa L	3	3	2	2	2	3	3	Integrativo

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Parente e Terepins (2008, p. 104-105).

Estágios: de 1 a 3, sendo que 1 = Filantrópico, 2 = Transacional, 3 = Integrativo.

## 4) Diferenças na prática de sustentabilidade entre os setores varejistas pesquisados

Como foram pesquisadas empresas de cinco setores varejistas verificou-se que existem diferenças entre eles que precisam ser destacadas com relação à prática da sustentabilidade.

## Supermercados

Dos três supermercados que participaram da amostra, dois encontram-se no estágio integrativo de sustentabilidade enquanto o terceiro ainda aparece no estágio filantrópico. Nos supermercados que estão no estágio mais avançado as práticas sustentáveis estão integradas à gestão do negócio e fazem parte do planejamento de longo prazo das empresas. Essas redes supermercadistas realizam projetos que conseguem engajar funcionários, consumidores e fornecedores, com foco em iniciativas ambientais tais como reciclagem, gerenciamento de resíduos, construção de lojas "verdes" e adoção de critérios ambientais nas compras. No caso da empresa que se encontra no estágio filantrópico ainda é preciso evoluir no sentido de internalizar a sustentabilidade e reforçar sua importância para a missão. Mesmo comprometida com projetos de gerenciamento de resíduos sólidos, a empresa não consegue mobilizar as diversas áreas para ampliar suas iniciativas.

### Móveis e eletrodomésticos

As empresas do setor de móveis e eletrodomésticos que participaram dessa pesquisa estão em lados opostos de incorporação das práticas sustentáveis no negócio. Uma delas encontra-se ainda no *estágio filantrópico* e, apesar de já ter iniciado algumas práticas mais pontuais, ainda não consegue trabalhar a sustentabilidade como um tema estratégico. Neste momento as atividades comerciais do varejo têm sido prioridade, enquanto a sustentabilidade ficou relegada ao segundo plano. Do outro lado, no *estágio integrativo* do setor, percebe-se uma empresa comprometida em melhorar as condições de trabalho e a qualidade de vida dos seus colaboradores e ao mesmo tempo internalizar conceitos e práticas de sustentabilidade nos vários departamentos e na rede de lojas com o apoio da alta direção.

#### Farmácias

As farmácias que participaram da pesquisa demonstram que seu interesse pela sustentabilidade vem aumentando gradativamente. As duas redes analisadas encontram-se no estágio transacional, em um momento de transição das práticas sustentáveis. Essas redes atualmente têm focado sua atuação tanto em iniciativas sociais quanto em inciativas ambientais, nas quais buscam sempre mobilizar os funcionários e os consumidores. Mas, observa-se que a questão social parece ser uma marca registrada desse setor, que tem um vínculo muito especial com a comunidade do entorno. Muitas campanhas sociais são desenvolvidas nas lojas para esse público. Por outro lado, questões relevantes como o descarte correto de medicamentos vencidos ainda são tímidas ou enfrentam obstáculos na sua implementação. Esses entraves normalmente estão relacionados ao alto nível de regulação do setor pelas autoridades da saúde e da vigilância sanitária.

#### Moda

Ironicamente é possível afirmar que moda e sustentabilidade não combinam quando analisamos esse tema junto às empresas deste segmento. As duas empresas que participaram da pesquisa encontram-se no estágio filantrópico e demonstram que o varejo de moda é um dos segmentos do comércio varejista que menos percebe a importância de rever práticas e processos visando à sustentabilidade. O escopo de iniciativas sustentáveis dessas empresas ainda é limitado e pontual e o apoio das principais lideranças das companhias é baixo. Tratase de um setor que precisa refletir sobre os impactos das suas operações na sociedade, pois são muitos os desafios do varejo de moda com relação à sua cadeia produtiva, que nos últimos anos vem sendo associada ao trabalho escravo. Por mais que as empresas reconheçam que essa prática é uma fragilidade e estejam tomando atitudes reativas junto a seus fornecedores quando os problemas aparecem, é mais urgente que o setor como um todo se mobilize em torno da questão e procure modificar seus padrões de operação. De outra forma ficará difícil avançar em busca da sustentabilidade no longo prazo, pois atualmente os riscos para o negócio são grandes enquanto o vínculo dessas empresas com estratégias sustentáveis é muito pequeno.

## Materiais de construção

As redes de varejo de materiais de construção vêm trabalhando para ampliar as linhas de produtos sustentáveis que já oferecem em suas lojas. Em nossa análise apesar das três empresas avaliadas estarem em estágios diferentes – filantrópico, transacional e integrativo – percebe-se que este é um setor com grande potencial para avançar neste sentido. Atualmente os varejistas de materiais de construção investem em lojas verdes, redução do consumo de recursos naturais e eficiência energética, programas de gerenciamento de resíduos e de reciclagem para seus consumidores e procuram aumentar suas vendas de produtos sustentáveis e certificados. Tudo isso porque estão compreendendo que a sustentabilidade além de gerar benefícios para o planeta e para a sociedade pode trazer resultados positivos para o negócio. Mesmo que as empresas executem suas práticas sustentáveis de formas diferentes, umas mais integradas com a gestão e outras não, as linhas de atuação das empresas são próximas.

Em nosso entendimento falta ainda um compromisso maior da alta administração de algumas empresas deste segmento em relação à sustentabilidade penetrar nas diversas áreas do negócio. Contudo, há um potencial a ser explorado, haja vista que a indústria de materiais de construção vem pautando os aspectos ambientais nos lançamentos de produtos e que há uma demanda dos consumidores em torno de edifícios "verdes" que contam com soluções de economia de água e energia e reciclagem de materiais. Atentas a isso, as redes que analisamos podem aproveitar esse movimento e intensificar o oferecimento de produtos ecoeficientes, desde que também se comprometam com o treinamento dos funcionários para atender melhor as preocupações de sustentabilidade dos consumidores.

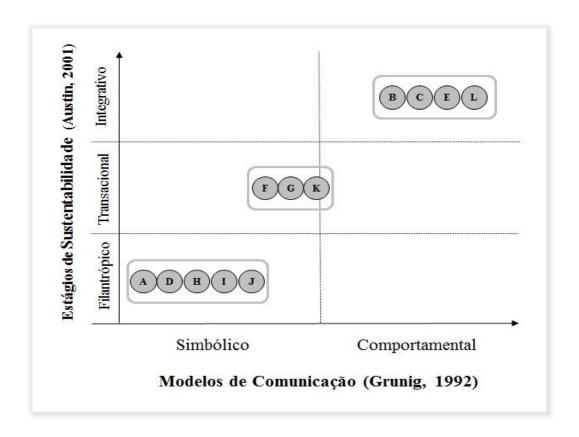
5) A sinergia entre comunicação e sustentabilidade nas grandes empresas varejistas é influenciada pelo porte das empresas e acontece somente naquelas que foram identificadas no estágio integrativo de Austin (2001) e no paradigma comportamental de Grunig (1992).

A Matriz de Comunicação e Sustentabilidade, representada pelo Gráfico 8, apresenta o posicionamento das empresas pesquisadas em três grupos. Tal distribuição na matriz aponta tanto para o comportamento das organizações em relação aos estágios de sustentabilidade de Austin (2001) como para os paradigmas de comunicação de Grunig (1992).

O grupo de empresas nominado como **ADHIJ** está posicionado no **quadrante filantrópico-simbólico** da matriz. Ou seja, são as empresas varejistas que se encontram no *estágio filantrópico* das práticas sustentáveis e no *paradigma simbólico* do processo de comunicação. Essas empresas ainda não percebem a sustentabilidade como um valor estratégico para seus negócios e também não se preocupam em desenvolver processos de comunicação mais elaborados, porque geralmente não contam com áreas de Comunicação em sua estrutura formal ou porque as atividades de comunicação estão agrupadas na área de Marketing. Nesta situação, o foco está somente na promoção de seus produtos e serviços para os consumidores e para isso utilizam ferramentas de comunicação disponíveis no ponto de venda tais como tabloides, cartazes, folhetos, etc.

O grupo de empresas FGK posiciona-se no quadrante transacional-simbólico e identifica as empresas que se encontram no estágio transacional em relação à sustentabilidade e atuam de acordo com o paradigma simbólico do processo de comunicação. É interessante notar que esse bloco representa o "grupo de transição", pois está composto por aquelas empresas que compreendem e buscam inserir a sustentabilidade no dia-a-dia das suas operações, mas essa prática ainda não está integrada com o negócio. Com respeito aos processos de comunicação, as empresas que fazem parte desse bloco chegam a transitar dentro dos dois paradigmas, dependendo da situação. Entretanto, a maior preocupação dessas redes ainda é que os processos de comunicação sejam capazes de colaborar para que imagem e reputação sejam positivas, reforçando sua marca, mais do que se comprometer com um relacionamento simétrico com seus públicos estratégicos. Por isso, esse grupo de empresas está mais identificado com o paradigma simbólico. Excepcionalmente essas empresas também procuram integrar as atividades de comunicação e sustentabilidade para conseguir engajar os funcionários nas suas práticas sustentáveis ou até mesmo criar processos de comunicação de mão dupla com os stakeholders no sentido de abrir um canal de diálogo e participação nas decisões da companhia.

**Gráfico 8** – Matriz relacionando os estágios de sustentabilidade das empresas pesquisadas segundo o Contínuo da Colaboração de Austin (2001) e os Paradigmas de Comunicação de Grunig (1992)



Fonte: Elaborado pelo autor

Enfim, as empresas **BCEL** estão posicionadas no **quadrante integrativo** comportamental, que destaca as companhias que compartilham do *estágio integrativo* da sustentabilidade e que se encontram no *paradigma comportamental* da comunicação. Esse grupo trata a sustentabilidade de forma estratégica e engloba empresas em que a alta administração está disposta a modificar os processos organizacionais para atingir objetivos socioambientais e econômicos simultaneamente. Essas empresas contam com uma estrutura eficaz para desenvolver seus projetos de sustentabilidade e conseguem incorporar os conceitos e as práticas internamente, engajando públicos internos e externos nas iniciativas realizadas. As empresas que fazem parte desse terceiro e último bloco conduzem seus processos de comunicação com responsabilidade e transparência, buscando compartilhar suas estratégias e seu posicionamento sustentável com todas as áreas. As áreas de Sustentabilidade e Comunicação dessas companhias são ligadas à alta direção e costumam atuar em conjunto em

prol dos objetivos da organização e estabelecer uma relação de entendimento com seus públicos prioritários. Seus processos de comunicação têm um caráter simétrico e de mão dupla, somando esforços com os processos de sustentabilidade para alcançar resultados duradouros.

# **CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo identificar de que forma o processo de comunicação apoia as práticas de sustentabilidade em empresas varejistas. Para compreender esta realidade procuramos identificar as estruturas das áreas de Comunicação e de Sustentabilidade em 12 empresas, assim como identificar as práticas sustentáveis predominantes no setor e como estão sendo desenvolvidos os processos de comunicação nestas organizações.

A intervenção excessiva do ser humano e das empresas sobre os recursos naturais ao longo do século XX comprometeu seriamente a qualidade de vida das futuras gerações, resultando em degradação ambiental e mazelas sociais em todas as partes do planeta. O sistema econômico que propiciou elevados níveis de crescimento para as organizações empresariais no século XX atualmente já não é visto como a única forma de gerar riquezas. O conceito de desenvolvimento sustentável está passando a incorporar desafios tais como a redução da pobreza, o combate à desigualdade social, o impacto do consumo de produtos e serviços no meio ambiente e as formas de mitigar a poluição ambiental que nos cerca.

Desde maio de 2013 temos presenciado no Brasil o surgimento de uma nova postura crítica dos cidadãos em relação aos governos, aos sistemas político e social e ao comportamento das instituições públicas de modo geral. Apesar do aumento do poder aquisitivo da população nos últimos anos e das recentes conquistas sociais, o brasileiro está descontente com a qualidade da infraestrutura, dos serviços públicos e com a atuação da mídia preocupada apenas em manter o *status quo*. E, justamente é por meio das mídias, especialmente as digitais que os cidadãos passaram a se mobilizar exercendo seu protagonismo em busca de respeito e cidadania.

Percebe-se que ainda não está claro como as recentes manifestações irão provocar mudanças no contexto social brasileiro e no relacionamento das empresas com seus diversos públicos. Mas esse é um sinal de que estamos vivendo uma nova realidade de relacionamento entre as organizações e os cidadãos mais abertos ao diálogo, mais exigentes e mais engajados e que buscam um país mais sustentável em todos os sentidos.

Diante deste cenário, aumenta o desafio das empresas para rever suas estratégias em busca de compreender e atender as novas demandas dos consumidores e, ao mesmo tempo desenvolver, além dos produtos e serviços, iniciativas mais relevantes para melhorar a vida das pessoas e promover o desenvolvimento da sociedade. Cresce também a responsabilidade do setor varejista brasileiro na tentativa de incorporar a gestão sustentável em suas empresas

no momento em que os consumidores estão cada vez mais informados e preocupados com ética e responsabilidade social.

Por outro lado, intensifica-se a necessidade das empresas de reconhecer o valor dos processos de comunicação e sua capacidade de contribuir para difundir a cultura de sustentabilidade, ampliar o relacionamento com os diversos atores da sociedade e obter uma percepção positiva dos consumidores sobre o que representa sua atuação no mercado.

Uma análise da literatura especializada no assunto em questão mostra que são poucos os estudos a respeito da relação entre comunicação e sustentabilidade no setor varejista. Desta forma, para embasar o referido estudo primeiramente foi realizada uma revisão da literatura sobre os temas sustentabilidade, comunicação e varejo, o que nos proporcionou o entendimento de conceitos chave para formular as questões de pesquisa e planejar a coleta de dados.

A pesquisa de campo, de enfoque qualitativo foi desenvolvida com 12 empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo dos setores de supermercados, móveis e eletrodomésticos, farmácias, moda e materiais de construção. Os resultados obtidos permitem considerar esta análise como uma sondagem e usar as conclusões como um indício de comportamento a respeito de como o varejo está praticando a sustentabilidade, assim como sobre o papel dos processos de comunicação das empresas varejistas neste contexto.

Para realizar nossa análise contamos com o apoio de duas abordagens teóricas complementares, o *Continuum* da Colaboração de Austin (2001) e os modelos de Comunicação elaborados por Grunig (1992). O cruzamento das duas abordagens possibilitou verificar o papel dos processos de comunicação diante das práticas de sustentabilidade das empresas varejistas de grande porte escolhidas para participar deste estudo.

De acordo com a pesquisa, percebe-se uma tendência das empresas varejistas analisadas em priorizar o desenvolvimento de projetos ambientais. Em nosso entendimento, essa preferência pela dimensão ambiental da sustentabilidade se dá pela preocupação com a legislação vigente e pelo interesse dessas empresas em reduzir custos de operação por meio das práticas sustentáveis. Portanto, podemos constatar que a maioria das empresas pesquisadas não compartilha da definição de que sustentabilidade precisa estar amparada nos aspectos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) compartilhada por Elkington (2001) e Sachs (2008; 2009) entre outros autores referenciados no Capítulo 1 deste estudo.

Do ponto de vista da comunicação, observa-se que as campanhas publicitárias para divulgação de produtos e serviços predominam nos processos de comunicação das empresas varejistas que fizeram parte da pesquisa. Isso quer dizer que uma grande parcela dos esforços

de comunicação nessas empresas está direcionada à promoção de vendas e à conquista de mais consumidores. Pode-se dizer neste sentido que as premissas que pautam e permeiam a atividade varejista, conforme indicamos no Capítulo 3, estão presentes no grupo de empresas pesquisadas. Desse modo conseguimos observar que a cultura do próprio setor influencia significativamente o comportamento dos seus processos de comunicação. A cultura do varejo também é um elemento que justifica a pouca adesão das grandes empresas varejistas a um processo de sustentabilidade alinhado estrategicamente com o negócio.

Verifica-se ainda que os processos de comunicação interna são articulados para engajar os funcionários no sentido de atingir os objetivos de negócio. Desta forma, observa-se que a maior parte das empresas da amostra pratica o *paradigma simbólico* defendido por Grunig (1992), que está relacionado com o foco excessivo na divulgação e na geração de uma imagem favorável para essas organizações. Poucas empresas entre as pesquisadas adotam um processo de comunicação simétrico e de mão dupla baseado no *paradigma comportamenta*l de Grunig (1992), como sugere o autor no Capítulo 2 deste trabalho. Essas companhias também são as que conseguem potencializar a sinergia entre os processos de sustentabilidade e comunicação em busca de melhores resultados para o negócio e no intuito de gerar novos comportamentos e atitudes sustentáveis nos *stakeholders*.

Após a aplicação da estrutura do *Continuum* da Colaboração de Austin (2001) para avaliar os estágios de sustentabilidade das empresas, os resultados obtidos demonstram que a maioria delas ainda não consegue incorporar os conceitos e as práticas sustentáveis na gestão do negócio. Uma parte dessas empresas se encontra no *estágio filantrópico* (Empresas **ADHIJ**) e no *estágio transacional* (Empresas **FGK**) e, juntas têm muita dificuldade de considerar o impacto de suas operações no meio ambiente e na sociedade e de introduzir práticas sustentáveis em seus processos.

Por outro lado, quatro empresas estão alcançando níveis mais avançados de alinhamento estratégico entre a sustentabilidade e as demais áreas do negócio. Essas empresas encontram-se no *estágio integrativo* (Empresas **BCEL**) e procuram inserir os princípios e valores de sustentabilidade nas suas operações e nos relacionamentos que mantêm principalmente com funcionários, consumidores e fornecedores.

Em resumo, pode-se afirmar que o setor varejista está em um momento de transição do *estágio filantrópico* para o *estágio integrativo* em suas práticas de sustentabilidade. Os profissionais entrevistados reconhecem que a sustentabilidade precisa ser tratada como um valor intrínseco à organização e, em muitos casos, precisa ser externado para que as empresas comecem a realizar iniciativas mais consistentes. Mas esse valor precisa ser incorporado de

maneira transversal pelos grandes varejistas da amostra, de modo que permeie todas as decisões e ações das empresas. Por enquanto, na maioria das empresas pesquisadas ele aparece somente no discurso, ficando distante das práticas.

Contudo, a sinergia entre comunicação e sustentabilidade nas grandes empresas varejistas que participaram deste estudo acontece somente nas empresas que foram identificadas no estágio integrativo de Austin (2001) e no paradigma comportamental de Grunig (1992), ou ainda no bloco BCEL, conforme apresentamos na matriz ao final do Capítulo 4. Nestas empresas as áreas de Sustentabilidade e Comunicação estão vinculadas à alta direção e atuam simultaneamente para atingir os objetivos do negócio e manter o diálogo transparente com os seus públicos prioritários. Também verificamos nestas empresas que a comunicação é simétrica e seus processos atuam numa via de duas mãos para legitimar a atuação sustentável das companhias, que já têm longo histórico de práticas de sustentabilidade e, por isso, contam com a experiência para aprimorar o que está sendo realizado. Além disso, as estruturas de comunicação e sustentabilidade nestas empresas apresentam um nível maior de profissionalização, bem como profissionais qualificados para desempenhar as funções nestas áreas. Quando atuam dessa maneira os processos de comunicação conseguem aliar discurso e prática e tornam-se autênticos elementos estratégicos dentro do negócio, cumprindo um papel transformador de superar a visão dominante no setor varejista de que a única maneira de garantir a sustentabilidade é com crescimento de vendas e aumento da margem de lucro.

O setor varejista está começando a compreender esse processo, mas ainda precisa mudar sua visão de curto prazo que enxerga valor somente no resultado da comercialização de produtos e serviços. Para evoluir na integração da sustentabilidade em seus processos, o varejo terá que se comprometer com: o aumento do nível de compromisso dos gestores; a mobilização dos seus funcionários; a parceria com seus fornecedores para melhorar as condições da cadeia produtiva; e, finalmente, uma maior mobilização de todo o setor para mudar os hábitos dos consumidores que precisam compreender o discurso e partir para a prática da sustentabilidade. Por enquanto a cultura do brasileiro ainda não trata a sustentabilidade como um valor essencial para a vida, assim como para a escolha de produtos e serviços. O comportamento mais sustentável é um processo educativo que levará pelo menos uma geração para produzir uma mudança de hábitos dos cidadãos.

Essa tarefa exigirá a participação ativa das grandes empresas varejistas em conjunto com outras organizações da sociedade e o envolvimento dos processos de comunicação na formação de consumidores mais conscientes.

Por fim, é preciso destacar que no setor varejista a comunicação é vista como um processo publicitário e midiático, muito mais que estratégico. Por isso, esse processo é materializado nas promoções e nos veículos de comunicação que as empresas utilizam para se comunicarem com seus consumidores.

Esperamos que os resultados encontrados em nossa pesquisa possam ajudar as empresas varejistas a refletir sobre os seus processos de comunicação e de sustentabilidade. Recomenda-se que essa temática seja aprofundada em estudos futuros buscando trazer outros resultados para contribuir na identificação do varejo e de suas práticas. Deste modo, poderiam ser realizadas pesquisas em outros segmentos do varejo e em outras regiões do país. Também seriam bem-vindas pesquisas quantitativas com as empresas varejistas para validar os resultados qualitativos alcançados neste estudo.

## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L. M. Gestão estratégica da responsabilidade social em supermercados: uma resposta para o processo de engajamento. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO, 1., 2008, São Paulo. **Anais eletrônicos**... São Paulo: FGV-EAESP, 2004. 1 CD-ROM.

ALIGLERI, L. M; ALIGLERI, L. A; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental:** responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMADEU JUNIOR, A.; GELMAN, J. J.; MACEDO, L. C. de. A mobilização do setor varejista brasileiro para a responsabilidade social: do assistencialismo ao alinhamento estratégico. In: GELMAN, J. J.; PARENTE, J. (Coord.). **Varejo socialmente responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 1, p. 15-32.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Indústria têxtil espera crescer até 2% em 2013**. São Paulo, 2013. Disponível em: < http://www.abit.org.br>. Acesso em: 30 abr. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS (ABRAFARMA). **Abrafarma em números**: uma visão geral da importância das redes associadas à entidade no mercado de medicamentos. São Paulo, 2013. Disponível em: <a href="http://www.abrafarma.com.br/Grandes%20Numeros.pdf">http://www.abrafarma.com.br/Grandes%20Numeros.pdf</a>>. Acesso em: 7 mai. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Plano ABRAS Maior**. São Paulo, 2013. Disponível em: < http://www.abras.org.br>. Acesso em: 30 abr. 2013.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO. **Perfil do setor de materiais de construção**. São Paulo, 2011. Disponível em: < http://novo.anamaco.com.br/dadosSetor-interna.aspx?uid=6>. Acesso em: 30 abr. 2013.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS. **Tendências do consumidor**. São Paulo, 2013. Disponível em: < http://www.apas.org.br>. Acesso em: 7 mai. 2013.

AUSTIN, J. E. Marketing's role in cross-sector collaboration. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 11, n. 1, pp. 23-39; 2003.

·	Parcerias: fu	ndam	entos	e ben	efício	os pai	ra o tercei	iro setor	. São Pau	ılo: Futura, 20	01.
•	Strategic coll	abora	tion b	etwee	en no	npro	fits and b	ousiness.	Nonpro	ofit and Volui	ntary
Sector	Quarterly,	v.	29,	n.	1,	p.	69-97,	mar.	2000.	Disponível	em:
<http: i<="" td=""><td>ivs.sagepub.co</td><td>m/co</td><td>ntent/2</td><td>29/su<sub>1</sub></td><td>ppl_1</td><td>/69&gt;</td><td>. Acesso</td><td>em 16 m</td><td>nar. 2012</td><td>•</td><td></td></http:>	ivs.sagepub.co	m/co	ntent/2	29/su <sub>1</sub>	ppl_1	/69>	. Acesso	em 16 m	nar. 2012	•	

AUSTIN, J. E. et al. **Parcerias sociais na América Latina**: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

AUSTIN, J. E.; HERRERO, G.; REFICCO, E. A nova rota: alianças sociais estratégicas. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 12, p. 34-44, dez. 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (Brasil). Características gerais do varejo no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, 1996. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em 4 ago. 2005.

\_\_\_\_\_. Os indicadores de desempenho do comércio varejista brasileiro: uma avaliação de 1999 e as perspectivas para 2000. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <www.bndes.gov.br> Acesso em: 8 set. 2005.

BARKI, E.; CARDOSO, R. Práticas sustentáveis no varejo. **GVexecutivo**, FGV-EAESP, São Paulo, vol. 8, n. 1, p. 78-79, jan-fev. 2009.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente; WALMART BRASIL. **Sustentabilidade aqui e agora**: brasileiros de 11 capitais falam sobre meio ambiente, hábitos de consumo e reciclagem. São Paulo, SP, 2010.

BORTREE, D. S. The state of environmental communication: a survey of PRSA members. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA IPR, 2010, Miami. **Anais**... Miami, 2010.

BRITO, D. Do discurso à prática. **Guia Exame 2011 – Sustentabilidade**, São Paulo, nov. 2011, p. 24-29.

BRUNTLAND, G. H. Há abuso no uso de sustentabilidade. **Folha de S.Paulo**, São Paulo. Ambiente. Depoimento a Claudio Angelo. Disponível em: < http://www1.folha.uol.com.br/ambiente/1065497-ha-abuso-no-uso-de-sustentabilidade-diz-criadora-do-termo.shtml>. Acesso em: 22 mar. 2012.

BUENO, W. C. Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, A. P.; MONZONI NETO, M. P. Sustentabilidade: só um modismo? **GV-executivo**, FGV-EAESP, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 28-31, jan-jun 2010.

CARVALHO, D. F. A crise financeira dos EUA e suas prováveis repercussões na economia global e na América Latina: uma abordagem pós-minskyana. In: III ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO KEYNESIANA BRASILEIRA, 2010. **Anais...** Disponível em: <a href="http://www.ppge.ufrgs.br/akb/encontros/2010/05.pdf">http://www.ppge.ufrgs.br/akb/encontros/2010/05.pdf</a>>. Acesso em 15 mai. 2013.

CASTELLÓN, L.; DITOLVO, M. Brasileiro confia na atuação das empresas. Sustentabilidade. **Meio & Mensagem**, São Paulo, nov. 2010, p. 50.

CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO – GVCEV. **Fórum de varejo e consumo sustentável**: experiências, debates e desafíos. São Paulo: FGV-EAESP, 2009.

Sustentabilidade nas (	Organizações	Brasileiras:	Onde I	Estamos?	<ul> <li>Edição</li> </ul>	2011.	São
Paulo, FGV-EAESP, 2011.	-						

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade nas Organizações Brasileiras: Onde Estamos? — Edição 2012. São Paulo, FGV-EAESP, 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Guia de comunicação e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: CEBDS-CTCOM, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA. **Anexo** "U" – **Apelos de sustentabilidade**. Disponível em: http://www.conar.org.br. Acesso em: 14 mar. 2013

CORAL, E.; ROSSETO, C. R.; SELIG, P. M. O planejamento estratégico e a formulação de estratégias econômicas, sociais e ambientais: uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3., 2003. São Paulo. **Anais eletrônicos**... São Paulo. FGV-EAESP, 2003. Disponível em: <a href="http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306\_Artigo%20Iberoamenrican%20-%20PEPSE.pdf">http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306\_Artigo%20Iberoamenrican%20-%20PEPSE.pdf</a>>. Acesso em 23 mar. 2007.

COSTA SANTOS, R.; COSTA, F. J. Ações colaborativas de responsabilidade social no varejo brasileiro. In: PARENTE, J., GELMAN, J. J. (Coord.). **Varejo e responsabilidade social**: visão estratégica e práticas no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap. 6, p. 87-101.

\_\_\_\_\_. As ações de responsabilidade social no varejo brasileiro: uma análise exploratória. In: **Revista de Administração FACES Journal**, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, vol. 4, n. 2, p. 49-68, jul-dez, 2005. Disponível em: <a href="http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194016883005">http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194016883005</a>> Acesso em: 10 set. de 2012.

COSTANZA, R.; FARLEY, J. Sustentabilidade ou colapso. **Veja Sustentabilidade**, Número especial, São Paulo, v. 2196, p. 80-81, 2010.

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

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, cap. 3, p. 83-101.

DELOITTE. Os poderosos do varejo global: o doce encanto dos mercados emergentes. **Revista Deloitte**, 2011.

ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makron Books, 2001.

Empresas	brasileiras estão	longe dos pa	adrões globais.	Gazeta Mercan	<b>til</b> , São Paulo,
23 out. 2007. Resp	onsabilidade Soc	cial, p. A-14.	Depoimento a	Carmem Guerrei	ro. 2007a.

\_\_\_\_\_. Onda socioambiental agora é pra valer, diz especialista. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 jun. 2007. Finanças, p. B-2. Depoimento a Aluísio Alves. 2007b.

FALEIROS, J. P. M. Comércio varejista: uma análise do comportamento do volume de vendas sob uma perspectiva não linear. **Revista do BNDES**, n.32, p. 157-182, dez. 2009.

- FAVARETTO, S. BM&FBOVESPA e sustentabilidade. In: **ENCONTRO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ABRACOM**, São Paulo, jun. 2011. Disponível em: <a href="http://www.abracom.org.br/noticias/Abracom.pdf">http://www.abracom.org.br/noticias/Abracom.pdf</a>>. Acesso em 22 fev. 2013.
- FERRARI, M. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia a comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 9, p. 243-262.
- \_\_\_\_\_. Uma leitura crítica da comunicação e das Relações Públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011, parte 2, cap. 1-2, p. 125-173.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY; M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2012, cap. 1, p. 15-27.
- FRANÇA, F. Relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011, parte 3, cap. 1, p. 213-234.
- FRANÇA, F.; FERRARI, M. A. Pode a comunicação organizacional ser considerada uma atividade de *lobby*? **Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, USP, São Paulo, v. 8, n. 14, p. 87-104, jan-jun. 2011.
- \_\_\_\_\_. Reflexões sobre uma nova proposta de classificação da comunicação e de suas áreas. In: INTERCOM 2007 XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos, SP. **Anais**...São Paulo: Intercom, 2007. 1 CD-ROM.
- FREEMAN, B. Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility, **Public Relations Quarterly**, v. 51, n. 1, p. 12-19, 2006.
- FREITAS, M. E. **Cultural organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991.
- FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade. Rio de Janeiro: FBDS, 2009.
- GFK. **Pesquisa sobre o mercado de eletroeletrônicos**. São Paulo, abril, 2013. Disponível em: <a href="http://www.gfk.com/br/news-and-events/press-room/Paginas/default.aspx">http://www.gfk.com/br/news-and-events/press-room/Paginas/default.aspx</a>>. Acesso em: 30 jun. 2013.
- GLOBESCAN-MARKET ANALYSIS; SUSTAINABILITY; BBMG. Aspirational consumers unite style, sustainability to shape market trends. Nova York, 30 jan. 2013.

Disponível em: <a href="http://www.globescan.com/commentary-and-analysis/press-releases/press-releases-2013/98-press-releases-2013/257-aspirational-consumers-unite-style-sustainability-to-shape-market-trends.html">http://www.globescan.com/commentary-and-analysis/press-releases/press-releases/press-releases-2013/98-press-releases-2013/257-aspirational-consumers-unite-style-sustainability-to-shape-market-trends.html</a>>. Acesso em: 13 mai. 2013.

GOLOBOVANTE, M. C. Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações. In: **Revista FAMECOS**, PUCRS, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 98-107, mai-ago 2010. Disponível em: <a href="http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/7547/5412">http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/7547/5412</a>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

GOWER, K. K. Truth and transparency. In: FITZPATRICK, K.; BRONSTEIN, C. (Eds.) **Ethics in Public Relations**: responsible advocacy. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 89-106, 2006.

GRUNIG, J. E. (Org). Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Erlbaum Associates, 1992.

\_\_\_\_\_\_. Definição e posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011, parte 1, cap. 1, p. 17-34.

GS&MD – GOUVÊA DE SOUZA. **Varejo de material de construção**: um segmento em transformação. São Paulo, 19 jun. 2013. Disponível em: <a href="http://www.gsmd.com.br/pt/artigos/de-olho-na-pesquisa/varejo-de-material-de-construcao-um-segmento-em-transformação">http://www.gsmd.com.br/pt/artigos/de-olho-na-pesquisa/varejo-de-material-de-construção-um-segmento-em-transformação</a>. Acesso em: 19 jun. 2013.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; NUNES, B. F. Conectando industria e consumidor: desafíos do varejo brasileiro no mercado global. **BNDES Setorial – Comércio e Serviços**, n. 30, p. 3-61, set. 2009.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança sustentável**: desenvolvendo gestores da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HOFSTEDE, G. Cultures's consequences. Beverly Hills: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. Cultures's and organizations: softwares of the mind. London: Harper Collins, 1994.

IBOPE. **Varejo de moda deve movimentar cerca de R\$ 129 bilhões em 2013**. São Paulo, 18 mar. 2013. Disponível em: <a href="http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Varejo-de-moda-deve-movimentar-cerca-de-129-bilhoes-em-2013.aspx">http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Varejo-de-moda-deve-movimentar-cerca-de-129-bilhoes-em-2013.aspx</a>. Acesso em: 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade: hoje ou amanhã? São Paulo, set. 2007.

IMS HEALTH. **Indicadores do varejo farmacêutico**. Disponível em <a href="http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth">http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth</a>>. Acesso em 15 mai. 2013.

INSTITUTO AKATU; INSTITUTO ETHOS. **O** consumidor brasileiro e a sustentabilidade: atitudes e comportamentos frente ao consumo consciente, percepções e expectativas sobre RSE. São Paulo, SP, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DO VAREJO E DO MERCADO DE CONSUMO. **Ranking 2012**: 100 melhores empresas do varejo brasileiro. São Paulo, nov. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Pesquisa Anual do Comércio (PAC 2011)**. Disponível em <a href="http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2011/default.shtm">http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2011/default.shtm</a>. Acesso em: 15 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Mensal do Comércio (PMC)**, dez. 2012. Disponível em <a href="http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2011/default.shtm">http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2011/default.shtm</a> >. Acesso em: 15 mai. 2013.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Estudo do comportamento de compra**: consumidor de móveis. São Paulo, 2013. Disponível em: < http://www.iemi.com.br/biblioteca/estudos-do-comportamento-de-compra/comportamento-do-consumidor-de-moveis/>. Acesso em: 14 mai. 2013.

INTERBRAND. **Best global green brands 2013**. Disponível em: <a href="http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2013/Best-Global-Green-Brands-2013.aspx">http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2013/Best-Global-Green-Brands-2013.aspx</a>. Acesso em: 30 jun. 2013.

JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 1015-1052, out. 1995.

KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 4, p. 63-89.

\_\_\_\_\_. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi: Quaderns de comunicació i Cultura**, Universidade Autônoma de Barcelona, Barcelona, v. 34, p. 125-139, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI; M. A. Metodologia científica. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LASZLO, E. **Macrotransição**: o desafio para o terceiro milênio. São Paulo: Axis Mundi-Willis Harman House, 2001.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. Retailing management. Boston: McGraw-Hill, 2004.

LOWE, K. Five reasons for retailers to go green. **NRF Stores**, National Retail Federation, Nova York, NY, v. 91, n. 1, p.84, jan. 2009.

MACEDO, L. C. de. **A prática da responsabilidade social no setor varejista brasileiro**. 2005. 100 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão de Iniciativas Sociais) – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na cadeia de valor do varejo. 2007. 62 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão de Sustentabilidade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2007.

MACEDO, L. C. de.; SARAIVA, S. P. Sustentabilidade e responsabilidade social no varejo: o papel da comunicação na formação da cultura e implementação das práticas. **Estudos de Jornalismo & Relações Públicas**, Universidade Metodista, São Bernardo do Campo, SP, v. 6, n. 12, p. 110-120, dez. 2008.

MANUCCI, M. Prepararse para lo desconocido: cómo desplegar el futuro cambiando el presente. **Signo y Pensamiento**, v. 26, n. 51, p. 15-25, jul-dez. 2007.

MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2008, p. 170-200.

MATTAR, H. Carrinho verde. **Revista Consumidor Moderno**, São Paulo, abr. 2009. Sustentabilidade – varejo consciente, p. 92. Depoimento a Tatiana Alcalde.

\_\_\_\_\_. Consumidor: o que ele espera das empresas? **Instituto Ethos: Notícias**. Disponível em: <a href="http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/6709/servicos\_do\_portal/noticias/itens/consumidor\_o\_que\_ele\_espera\_das\_empresas.aspx">empresas.aspx</a>. Acesso em: 15 maio 2013.

MATURANA. H; VARELA. F. **Autoposieis and cognition**: the realization of the living. London: D. Reidel Publishing Company, 1980.

\_\_\_\_\_. **De máquinas y seres vivos - autopoiesis**: la organización de lo vivente. Santiago, Chile: Editorial Universitária, 1995.

MERICO, L. F. K. **Economia e sustentabilidade**: o que é, como se faz. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

MORAES, W. O desafio da maturidade. **Meio & Mensagem**, Sustentabilidade – Reportagem especial. São Paulo, ano 35, n. 1567, 8 jul. 2013.

MORGAN, G. Imagens da organização. 2ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAVIGANT RESEARCH. Green building materials will reach \$254 billion in annual market value by 2020. **Green building materials research**, mai. 2013. Disponível em: <a href="http://www.navigantresearch.com/newsroom/green-building-materials-will-reach-254-billion-in-annual-market-value-by-2020">http://www.navigantresearch.com/newsroom/green-building-materials-will-reach-254-billion-in-annual-market-value-by-2020</a>>. Acesso em: 8 mai. 2013.

NOVI, L. T. Comunicação da sustentabilidade: modificações no processo comunicacional das organizações empresariais motivadas pela divulgação da postura sustentável. In: IV SEMINÁRIO INTERMESTRANDOS EM COMUNICAÇÃO, 4., 2009, São Paulo. **Anais**... São Paulo: ESPM, 2009.

- O'NEILL, J. Building better global economic BRICs. **Global Economics Paper**, n. 66, nov. 2011. Disponível em: <a href="http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/build-better-brics.pdf">http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/build-better-brics.pdf</a>>. Acesso em: 15 mai. de 2012.
- PAIVA, C. Comunicação: fator de sustentabilidade empresarial. **Instituto Ethos**, Notícias da Semana, abr. 2004. Disponível em: <a href="http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3345&Lang=pt-B&Alias=Ethos&itemNotID=6090">http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3345&Lang=pt-B&Alias=Ethos&itemNotID=6090>. Acesso em: 15 mai. 2013.
- PARENTE, J. et al. Varejo e responsabilidade social. In: PARENTE, J., GELMAN, J. J. (Coord.). **Varejo e responsabilidade social**: visão estratégica e práticas no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap. 1, p. 15-30.
- PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARENTE, J. et al. Varejo socialmente responsável. In: PARENTE, J. (Coord.). **Responsabilidade social no varejo**: conceitos, estratégias e casos no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2004. cap. 1, p. 3-17.
- PARENTE, J. G.; TEREPINS, F. M. Responsabilidade social empresarial do varejo no Brasil: um estudo multi casos em empresas de grande porte. In: IX SIMPOI, 9., 2006, São Paulo. **Anais**... São Paulo: FGV-EAESP, 2006.
- \_\_\_\_\_. Responsabilidade social no varejo: estágios de gestão. In: PARENTE, J.; GELMAN, J. J. (Coord.). **Varejo socialmente responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 6, p. 91-116.
- \_\_\_\_\_. Responsabilidade social empresarial do varejo no Brasil. In: **Revista ANGRAD**, v. 10, n.4, out.-nov.-dez, 2009.
- PINTO, R. M. Gestão social no varejo: discussões teóricas e pesquisa empírica. **Alcance**, UNIVALI, Itajaí, SC, v. 11, n. 3, p. 339-357, set.-dez. 2004.
- PINTO, R. M., LARA, J. E. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **RAE Revista de Administração de Empresas**, FGV-EAESP, São Paulo, SP, Edição Especial Minas Gerais, v. 44, abr.-dez. 2004.
- PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. (Eds.). **Communication and organizations**: an interpretative approach. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- REBEIL CORELLA, M. A. Subsistemas organizacionais e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, cap. 4, p. 95-109.
- RESTREPO, M. Comunicación: profesión de la cultura. **Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, USP, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 72-83, ago. 2004.
- SACHS, I. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento**: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SOARES, A. T. N. Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, cap. 1, p. 21-32.

SUSTAINABILITY; FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL; PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDADES PARA O MEIO AMBIENTE. **Rumo à credibilidade**: uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil. Rio de Janeiro: Global Reporters, 2008.

TAYLOR, J. R.; CASALI, A. Comunicação: o olhar da "Escola de Montreal" sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, cap. 2, p. 69-82.

TEREPINS, F. M. **Responsabilidade social empresarial do varejo no Brasil**: um estudo multi casos em empresas de grande porte. 2005. 247 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2005.

THE NATURAL STEP. **Systemic approach**. Disponível em: <a href="http://www.naturalstep.org">http://www.naturalstep.org</a>>. Acesso em: 12 jul. 2008.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2010a.

\_\_\_\_\_. Não é que os empresários vejam a sustentabilidade como obstáculo; ela é mesmo um obstáculo. In: ARNT, R. (Org.) **O que os economistas pensam sobre sustentabilidade**. São Paulo: Ed. 34, 2010, cap. 8, p. 135-153. 2010b.

WILNER, A. Verdade inconveniente. **GV-executivo**, FGV-EAESP, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 22-26, mar-abr. 2008.

### ANEXOS – QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA

# QUESTIONÁRIO - PESQUISA QUALITATIVA

## Roteiro de entrevista para PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO

NOME	
<b>EMPRESA</b>	
CARGO	
FORMAÇÃO	

PERGUNTAS	OBJETIVO
<ol> <li>Qual é a sua definição de comunicação?</li> <li>Em sua opinião, qual é o papel da comunicação no setor varejista?</li> <li>Enumerar em ordem de importância (do 1º ao 4º)</li> </ol>	<ul> <li>Saber qual é a visão do profissional sobre comunicação, com o intuito de categorizar os principais termos associados ao conceito.</li> <li>Determinar qual é o papel da comunicação para as empresas do</li> </ul>
<ul> <li>a) Comunicação mercadológica/publicitária – apoiar a empresa na comunicação do seu posicionamento no mercado e no planejamento de campanhas publicitárias e de marketing para divulgação de produtos/serviços para consumidores e clientes, na mídia e nos pontos de venda. Ou seja, o objetivo é a divulgação e venda com ampliação do número de consumidores/clientes.</li> <li>b) Comunicação interna/administrativa – transmitir informações sobre tarefas e operações assim como mensagens da matriz para a rede de lojas.</li> <li>c) Comunicação institucional – reforçar o conceito e a marca da empresa; estreitar os relacionamentos com os públicos estratégicos para obter como resultado uma reputação positiva perante os consumidores e demais públicos de interesse.</li> <li>d) Comunicação sustentável – a comunicação procura estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para estabelecer e manter um relacionamento duradouro com os diversos públicos de interesse, considerando os impactos que a empresa pode vir a causar na comunidade; o processo de comunicação sustentável confere legitimidade para a empresa perante a sociedade quando suas práticas estiverem coerentes com seu discurso.</li> </ul>	setor varejista.
<ul> <li>3. Como está estruturada a área de comunicação na sua empresa?</li> <li>a. Quando a área surgiu?</li> <li>b. Por qual motivo foi criada?</li> <li>c. Quantas pessoas trabalham nela?</li> <li>d. Qual é a função que a alta administração espera que essa área cumpra na empresa?</li> </ul>	- Descobrir em que lugar a área está posicionada no organograma da empresa, como surgiu e de que maneira funciona e o quão próxima está da alta

			administração.
	Em sua opinião, a posição na comunicação no organograma é a mais adequada para a área de comunicação? Por quê?		- Compreender qual é o valor que a alta direção dá para a área de comunicação.
5.	Há um direcionamento da matriz estrangeira para o desenvolvimento estratégias de comunicação da filial brasileira? Em caso positivo, em consiste esse direcionamento?		- Entender qual é a influência da matriz estrangeira da empresa na sua atuação local
	(*) questão exclusiva para empresas multinacionais.		(Brasil).
6.	Qual departamento/área cuida da participação da empresa nas redes sociais?		- Saber qual é a área responsável por gerenciar o relacionamento da empresa com os canais de comunicação online.
7.	Em sua opinião, é importante a empresa participar das redes sociais? quê?	Por	- Descobrir quais assuntos são considerados pela
<ul> <li>a. Que tipo de assunto a empresa monitora?</li> <li>Comentários e reclamações de consumidores sobre os produtos comercializados pela empresa?</li> <li>Comentários/reclamações sobre o posicionamento da empresa em assuntos relacionados à sustentabilidade?</li> <li>Comentários/reclamações sobre o atendimento da empresa no ponto de venda e/ou nos canais de comunicação?</li> <li>b. Que tipo de material a empresa publica nas redes sociais?</li> <li>Releases, vídeos e fotos sobre o lançamento de novos produtos?</li> <li>Vídeos institucionais?</li> <li>Mensagens relacionadas iniciativas sociais e ambientais?</li> <li>Sorteios e concursos culturais?</li> <li>Oportunidades de emprego?</li> <li>Outros?</li> </ul>		empresa nas redes sociais.	
8.	Quais são os públicos prioritários de relacionamento da empresa?  Colocar em ordem de importância (do 1º ao 9º)		- Descobrir quais são os públicos estratégicos da empresa do ponto de vista de comunicação.
a)	Funcionários e colaboradores		
	Consumidores/clientes		
c)	c) Fornecedores		
d)			
<u>e)</u>			
<u>f)</u>			
<u>g</u> )	_		
h)			
i)	Entidades e associações de classe		

9. Você diria que os DOIS principais públicos mencionados acima são os mesmos prioritários da área da sustentabilidade?	- Analisar se os públicos de comunicação e sustentabilidade são similares.
10. Quais são os instrumentos de medição utilizados pela área de comunicação para avaliar os resultados de comunicação da empresa?	- Descobrir quais são os instrumentos de avaliação dos resultados de comunicação da empresa.
11. Você acredita que a área de comunicação contribui para o desenvolvimento das ações de sustentabilidade da sua empresa? De que forma?	- Identificar se a comunicação contribui para as práticas sustentáveis da empresa e de que forma Analisar o <b>nível de interação</b> entre comunicação e sustentabilidade na empresa. (AUSTIN, 2001).
12. Como a área de comunicação tem apoiado as práticas da sustentabilidade na sua empresa?	- Associar o modelo de comunicação que melhor s aplica à
Relacionar a resposta com o modelo vigente na organização.	empresa pesquisada (GRUNIG; HUNT, 1984).
<ul> <li>a) Normalmente, a comunicação acontece por meio de campanhas publicitárias e pela promoção de vendas de produtos e serviços; o objetivo fundamental da comunicação, neste caso é reforçar a marca da empresa, ultrapassando a concorrência seja pela prática de preços mais baixos ou pelo excesso de exposição na mídia.</li> <li>b) Basicamente a comunicação da empresa se dá por meio de inserções nos meios de comunicação, via assessoria de imprensa. Aqui vale dizer que a mídia passa a ser um veículo fundamental para que a empresa seja conhecida e, consequentemente preferida pelo</li> </ul>	- Avaliar a importância da comunicação para a missão da empresa e o nível de interação entre a empresa e os seus públicos de interesse. (AUSTIN, 2001)

consumidor. Destacam-se os principais pontos fortes da empresa para que o público tenha boas informações sobre seu desempenho. c) A empresa se interessa em conhecer as expectativas e opiniões de seus públicos. Está preocupada com o que eles pensam e para isso desenvolvem pesquisas. Caso a percepção dos públicos seja negativa a respeito da empresa ela trata de mostrar que suas ações são positivas e que ela é fonte de progresso, emprego e de crescimento para o país. O discurso sempre é retórico e trata de mostrar a empresa como a grande fonte de informação. d) A empresa sabe que hoje os públicos impactam e também são impactados pelas organizações e, por isso busca conhecer suas expectativas e opiniões. Quando necessário, a empresa reconhece suas fraquezas ou erros e assume a negociação, em busca do consenso junto aos seus públicos estratégicos. 13. As ações desenvolvidas pela área de sustentabilidade têm refletido em - Entender qual é o mudança de comportamento dos públicos de interesse da empresa? Em reflexo das ações de caso positivo, quais são as principais mudanças percebidas? sustentabilidade nos públicos de interesse da empresa. - Elencar possíveis mudanças no comportamento dos públicos. - Identificar se há um 14. Existe sinergia entre as áreas de comunicação e sustentabilidade na sua empresa? Ou por questões de "poder" ou "proximidade do centro vínculo entre decisório" as áreas têm dificuldade em trabalhar juntas? comunicação e sustentabilidade na empresa. 15. Quando essa sinergia existe, como ela acontece? - Saber de que forma é essa sinergia, caso ela Enumerar em ordem de importância (do 1º ao 3º) - Descobrir de eu maneira a área de Comunicação DA sustentabilidade: área de comunicação comunicação trata das direciona seus esforços para comunicar o que a empresa faz, ações de como ela faz e por que faz, buscando atrair a atenção dos públicos sustentabilidade – como de interesse. informação, mudança b) Comunicação PARA a sustentabilidade: a área de comunicação de comportamento ou age com o objetivo de dialogar, mobilizar e educar os diversos processo, de acordo públicos de relacionamento. com o Guia de c) Sustentabilidade DA comunicação: a área de comunicação dá Comunicação e ênfase à incorporação da sustentabilidade nas atividades e nos Sustentabilidade processos internos e nas próprias práticas de comunicação (CEBDS, 2010). corporativa.

## QUESTIONÁRIO - PESQUISA QUALITATIVA

### Roteiro de entrevista para PROFISSIONAL DE SUSTENTABILIDADE

NOME	
<b>EMPRESA</b>	
CARGO	
FORMAÇÃO	

PERGUNTAS	OBJETIVO
16. Qual é a sua definição de sustentabilidade?	- Saber qual é a visão
	do profissional sobre
	sustentabilidade, com o
	intuito de categorizar os
	principais termos
	associados ao conceito.
17. Para sua empresa, o conceito de sustentabilidade representa:	- Compreender qual é o
Assinale a alternativa correta	nível de compromisso
	da empresa em relação
a. <i>Modismo</i> : uma prática passageira, que em breve não terá mais	à sustentabilidade e a
sentido para a empresa.	importância do tema
b. <i>Valor</i> : que está intrinsecamente relacionado à filosofia empresarial e que permanecerá ao longo dos anos no processo de	para a sua missão. (AUSTIN, 2001)
gestão.	(AOSTIN, 2001)
c. <i>Diferencial</i> : que colabora para alavancar o crescimento dos	
negócios.	
18. Como está estruturada a área de sustentabilidade na sua empresa? Em	- Descobrir em que
que posição do organograma a área está localizada?	lugar a área está
	posicionada no
a. Quando a área surgiu?	organograma da
b. Por qual motivo foi criada?	empresa, como surgiu e
c. Quantas pessoas trabalham nela?	de que maneira
d. Qual é a função que a alta administração espera que essa área	funciona e o quão
cumpra na empresa?	próxima está da alta
	administração.
	- Entender o <b>nível de</b>
	compromisso, a
	importância para a
	missão, a complexidade
	administrativa e o
	valor estratégico da
	sustentabilidade para a
	empresa. (AUSTIN,
	2001)
19. Em sua opinião, a posição da área no organograma é a mais adequada?	- Entender o <b>nível de</b>
Por quê?	compromisso, a
	importância para a
	missão, a

		complexidade administrativa e o valor estratégico da sustentabilidade para a empresa. (AUSTIN, 2001) Verificar se a "distância" do centro do poder influi na maior ou menor relevância da área para a empresa.
<ul> <li>20. A sustentabilidade está contemplada em todas as ações da empresa?</li> <li>a. Quais áreas estão mais envolvidas nos projetos de sustentabilidade?</li> <li>b. Existem áreas que ainda faltam ser envolvidas nas ações de sustentabilidade?</li> <li>21. Como se dá o envolvimento do CEO e da diretoria com a área de</li> </ul>		área para a empresa.  - Identificar o envolvimento das diversas áreas com a sustentabilidade.  - Verificar a dificuldade que a área de sustentabilidade tem no contexto organizacional junto às demais áreas.  - Avaliar o nível de compromisso e o nível de interação da sustentabilidade dentro da empresa. (AUSTIN, 2001)
<ul> <li>21. Como se da o envolvimento do CEO e da diretoria com a area de sustentabilidade ou com os projetos por ela elaborados?  Enumerar em ordem de importância (do 1º ao 3º)</li> <li>e) Por meio da liberação de recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos.</li> <li>f) O CEO e/ou alguns diretores são os "embaixadores da sustentabilidade" dentro e fora da empresa, seja oferecendo entrevistas, participando de eventos e defendendo a sustentabilidade como algo intrínseco ao negócio.</li> <li>g) Participando de ações pontuais, muito mais para cumprir com o discurso de sustentabilidade do que por acreditar que a sustentabilidade agrega valor à empresa.</li> </ul>		- Entender o envolvimento da alta administração com a área e verificar qual é o conhecimento da direção a respeito da sustentabilidade Avaliar o nível de compromisso e o nível de interação da sustentabilidade dentro da empresa. (AUSTIN, 2001)
<ul> <li>22. Qual é o valor (orçamento) investido pela empresa nas ações de sustentabilidade?</li> <li>a. Você sabe dizer quanto esse valor representa (%) em relação faturamento da empresa?</li> <li>23. Há um direcionamento da matriz estrangeira para o desenvolvimento estratégias de sustentabilidade da filial brasileira? Em caso positivo, que consiste esse direcionamento?</li> </ul>	o das	- Saber qual é a magnitude dos recursos (orçamento) investidos pela empresa em sustentabilidade. (AUSTIN, 2001) - Entender qual é a influência das políticas da matriz estrangeira na filial brasileira.

(*) questão exclusiva para empresas multinacionais.	
24. Quais são os públicos prioritários da empresa quando se trata de sustentabilidade?  Colocar em ordem de importância (do 1º ao 9º)	- Descobrir quais são os públicos estratégicos da empresa do ponto de vista de
h) Funcionários e colaboradores	sustentabilidade.
i) Consumidores/clientes	- Avaliar o <b>nível de</b>
j) Fornecedores	compromisso e o nível
k) Comunidade do entorno	<b>de interação</b> da
1) Acionistas/proprietários	sustentabilidade dentro
m) Governo	da empresa. (AUSTIN,
n) Imprensa	2001)
o) Concorrentes	
p) Entidades e associações de classe	
p) Endudes e associações de ciasse	
25. Quais são as principais LINHAS DE ATUAÇÃO da sua empresa em sustentabilidade? <u>Enumere as opções em ordem de importância (do 1º ao 19º)</u>	- Identificar as principais ações de sustentabilidade da empresa.
a) Publicação de relatório de sustentabilidade.	- Saber qual é o <b>escopo</b>
b) Capacitação dos funcionários para entendimento dos conceitos de	de atividades e qual é a
sustentabilidade de modo que possam desempenhar melhor suas funções.	complexidade administrativa das
c) Estabelecimento de políticas de não contratação de mão-de-obra	ações de
infantil.	sustentabilidade.
d) Adoção de alternativas de embalagens que causem menor impacto	(AUSTIN, 2001)
ambiental.	- Avaliar o <b>nível de</b>
e) Construção de lojas sustentáveis, que diminuam o impacto	compromisso e o nível
ambiental das suas operações e utilizem equipamentos e	<b>de interação</b> da
tecnologias sustentáveis.	sustentabilidade dentro
f) Gerenciamento de resíduos sólidos.	da empresa. (AUSTIN,
g) Programas de logística reversa.	2001)
h) Adoção de critérios socioambientais nos processos de compra de	
fornecedores.	
i) Estabelecimento de parcerias com fornecedores para desenvolver	
projetos de sustentabilidade relacionados ao aumento da oferta de	
produtos sustentáveis no ponto de venda.	
j) Desenvolvimento de programas de erradicação do trabalho escravo na cadeia de fornecimento.	
k) Oferta de produtos sustentáveis nos pontos de venda.	
Realização de campanhas de conscientização socioambiental para	<del> </del>
seus consumidores.	
m) Comunicação dos atributos de sustentabilidade dos produtos no	<del> </del>
ponto de venda para facilitar a decisão de compra dos	
consumidores.	
n) Oferecimento de displays no ponto de venda para descarte de	<del> </del>
embalagens e resíduos pelos consumidores.	
o) Divulgação das iniciativas sustentáveis empresa no ponto de	
venda por meio de sinalização com cartazes ou nos tabloides.	
The por more de emanages com cartazes ou nos tabloides.	

p) Divulgação das ações de sustentabilidade no site da empresa e/ou nas redes sociais.	
q) Doações para entidades assistenciais.	
r) Utilização da loja como posto de coleta de doações e/ou posto de	-
serviços para a comunidade.	
s) Desenvolvimento de projetos em parceria com entidades setoriais	-
do varejo (associações comerciais, câmaras de dirigentes lojistas,	
sindicatos do comércio, etc.).	
26. Em sua opinião, quais são os principais DILEMAS da sua organização	- Relacionar as
para trabalhar a sustentabilidade?	principais dificuldades
Enumerar as opções em ordem de importância (do 1º ao 12º)	na incorporação da
	sustentabilidade na
INTERNOS	empresa.
a) Inserir as práticas sustentáveis no modelo de gestão da empresa,	- Elencar os diversos
tratando a sustentabilidade como um valor para o negócio.	aspectos da
b) Tornar a sustentabilidade em um tema transversal nas diversas	complexidade
áreas e processos da empresa	administrativa que diz
c) Promover a educação e o alinhamento do público interno	respeito à gestão da
(funcionários e colaboradores) em torno da sustentabilidade.	sustentabilidade na
d) Envolver a alta administração e os acionistas nas decisões sobre	empresa. (AUSTIN,
sustentabilidade.	2001).
	2001).
e) Criar e manter uma cultura de sustentabilidade dentro da empresa,	
que seja compartilhada pela liderança e pelos colaboradores.	
f) Promover a mudança de mentalidade da alta administração da	
empresa, que privilegia o planejamento de curto prazo em	
detrimento do longo prazo.	
g) Desenvolver indicadores capazes de demonstrar o resultado	
financeiro das iniciativas sustentáveis para a empresa.	
EXTERNOS	
h) Disseminar os conceitos e práticas de sustentabilidade para os	
parceiros de negócios e para a cadeia de valor da empresa.	
i) Investir na educação do consumidor, que hoje não valoriza a	
sustentabilidade na sua decisão de compra.	
j) Programar ações em parceria com entidades setoriais do varejo,	-
com o objetivo de promover mudanças nos comportamentos	
sociais das organizações em todo o setor e não somente em uma	
empresa isoladamente.	
	-
sustentabilidade para o consumidor.	_
l) Superar os entraves do excesso de legislação governamental em	
torno dos aspectos socioambientais de operação da empresa.	
	4
27. Em sua opinião, quais são os principais BENEFÍCIOS do processo de	- Mostrar quais os
sustentabilidade para sua empresa?	principais resultados
Enumerar as opções em ordem de importância (do 1º ao 10º)	positivos associados à
	prática da
a) Adequação à legislação vigente no país.	sustentabilidade na
b) Melhoria da imagem da marca da empresa.	empresa.
c) Aumento das vendas.	- Demonstrar a
C) Translito dus volidus.	155

d) Redução de custos de operação. e) Prevenção de riscos. f) Inovação em produtos com menor impacto ambiental. g) Melhoria da reputação da empresa juntos aos consumidores. h) Facilidade de contratação e retenção de talentos. i) Fidelização do consumidor. q) Acesso a novos mercados, com maiores exigências nos aspectos socioambientais.	importância para a missão e o valor estratégico da sustentabilidade para a empresa. (AUSTIN, 2001).
<ul> <li>28. Em sua opinião, qual é a característica do varejo que tem mais capacidade de potencializar a atuação sustentável da sua empresa? Enumere em ordem de importância (do 1º ao 5º)</li> <li>a) Forte interação com os consumidores</li> <li>b) Proximidade com a comunidade do entorno</li> <li>c) Relacionamento com um grande número de fornecedores</li> <li>d) Capilaridade – distribuição geográfica das lojas por todas as regiões do país.</li> <li>e) Grande número de funcionários (setor intensivo em mão-de-obra)</li> </ul>	- Relacionar as principais características do varejo com a possibilidade de atuação sustentável da empresa Escopo de atividades (AUSTIN, 2001).
29. Você acredita que a área de comunicação contribui para o desenvolvimento das ações de sustentabilidade da sua empresa? De q forma?	- Identificar se a comunicação contribui para as práticas sustentáveis da empresa e de que forma Analisar o nível de interação entre comunicação e sustentabilidade na empresa. (AUSTIN, 2001).
30. Como o processo de comunicação tem apoiado as práticas da sustentabilidade na sua empresa?      Relacionar a resposta com o modelo vigente na organização.	- Associar o modelo de comunicação que melhor s aplica à empresa pesquisada
<ul> <li>e) Normalmente, a comunicação acontece por meio de campanhas publicitárias e promoção de vendas de produtos e serviços; o objetivo fundamental da comunicação é obter uma imagem favorável da empresa, ultrapassando a concorrência seja pela prática de preços mais baixos ou pelo excesso de exposição na mídia.</li> <li>f) Basicamente a comunicação da empresa se dá por meio de inserções nos meios de comunicação, via assessoria de imprensa Aqui vale dizer que a mídia passa a ser um veículo fundamental para que a empresa seja conhecida e, consequentemente preferio pelo consumidor. Destacam-se os principais pontos fortes da empresa para que o público tenha boas informações sobre seu desempenho.</li> <li>g) A empresa se interessa em conhecer as expectativas e opiniões o</li> </ul>	(AUSTIN, 2001).

- seus públicos. Está preocupada com o que eles pensam, mas caso a percepção deles seja negativa a seu respeito, a empresa sempre busca mostrar que suas ações são positivas e que ela é fonte de progresso, emprego e de crescimento para o país. O discurso sempre é retórico e trata de mostrar a empresa como a grande fonte de informação.
- h) A empresa sabe que hoje os públicos têm influência e também são impactados pelas organizações e, por isso busca conhecer suas expectativas e opiniões. Quando necessário, a empresa reconhece suas fraquezas ou erros e assume a negociação, em busca do consenso junto aos seus públicos estratégicos.
- 31. Você acha que existe sinergia nos projetos desenvolvidos entre as áreas de sustentabilidade e comunicação na sua empresa? (Aqui "sinergia" significa que ambas as áreas têm competências acumuladas e seus projetos são desenvolvidos de forma a comem conjunto, sempre com baixo grau de dificuldade na gestão do poder de cada área).
- Identificar se há um vínculo entre comunicação e sustentabilidade na empresa.
- Analisar o **nível de interação** entre comunicação e sustentabilidade na empresa. (AUSTIN, 2001).

32. Se existe sinergia, como a prática acontece?

#### Selecionar uma das opções.

- a) A área de sustentabilidade desenvolve suas atividades pertinentes e a área de comunicação é acionada quando existe a necessidade de divulgar pontualmente as ações de sustentabilidade junto aos meios de comunicação.
- b) Frequentemente as duas áreas desenvolvem estratégias conjuntas com o objetivo de promover e disseminar as práticas da sustentabilidade, tanto no ambiente interno como no externo.
- c) A área de comunicação é considerada uma área de suporte que elabora os instrumentos de comunicação como relatórios, folhetos, eventos e outros materiais que funcionem como suporte da área de sustentabilidade.

- Identificar se há um vínculo entre comunicação e sustentabilidade na empresa.
- Analisar o **nível de interação** e o **escopo de atividades** desenvolvidas entre comunicação e sustentabilidade na empresa. (AUSTIN, 2001).

# QUESTIONÁRIO - PESQUISA QUALITATIVA Roteiro de entrevista para PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO e SUSTENTABILIDADE

NOME	
<b>EMPRESA</b>	
CARGO	
FORMAÇÃO	

PERGUNTAS	OBJETIVO
33. Qual é a sua definição de comunicação	- Saber qual é a visão
	do profissional sobre
	comunicação, com o
	intuito de categorizar os
	principais termos
	associados ao conceito.
34. Em sua opinião, qual é o papel da comunicação no setor varejista?	- Determinar qual é o
Enumerar em ordem de importância (do 1º ao 4º)	papel da comunicação
Enterior of orders of important (as 1 as 1 ,	para as empresas do
	setor varejista.
r) Comunicação mercadológica/publicitária — apoiar a empresa na	
comunicação do seu posicionamento no mercado e no	
planejamento de campanhas publicitárias e de marketing para	
divulgação de produtos/serviços para consumidores e clientes, na	
mídia e nos pontos de venda. Ou seja, o objetivo é a divulgação e	
venda com ampliação do número de consumidores/clientes.	
s) Comunicação interna/administrativa – transmitir informações	
sobre tarefas e operações assim como mensagens da matriz para a	
rede de lojas.	
t) Comunicação institucional – reforçar o conceito e a marca da	
empresa; estreitar os relacionamentos com os públicos	
estratégicos para obter como resultado uma reputação positiva	
perante os consumidores e demais públicos de interesse.	
u) Comunicação sustentável – a comunicação procura estar alinhada	
com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para	
estabelecer e manter um relacionamento duradouro com os	
diversos públicos de interesse, considerando os impactos que a	
empresa pode vir a causar na comunidade; o processo de	
comunicação sustentável confere legitimidade para a empresa	
perante a sociedade quando suas práticas estiverem coerentes com	
seu discurso.	
35. Qual é a sua definição de sustentabilidade?	- Saber qual é a visão
The Court of the C	do profissional sobre
	sustentabilidade, com o
	intuito de categorizar os
	principais termos

	associados ao conceito.
36. Para sua empresa, o conceito de sustentabilidade representa:	- Compreender qual é o
Assinale a alternativa correta.	nível de compromisso da empresa em relação à sustentabilidade e a
<ul> <li>a. Modismo: uma prática passageira, que em breve não terá mais sentido para a empresa.</li> </ul>	importância do tema para a sua missão.
<ul> <li>b. <i>Valor</i>: que está intrinsecamente relacionado à filosofia empresarial e que permanecerá ao longo dos anos no processo de gestão.</li> <li>c. <i>Diferencial</i>: que colabora para alavancar o crescimento dos</li> </ul>	(AUSTIN, 2001)
negócios.	
<ul> <li>37. Como está estruturada a área de COMUNICAÇÃO e SUSTENTABILIDADE na sua empresa? Em que posição do organograma a área está localizada?</li> <li>a. Quando a área surgiu?</li> <li>b. Por qual motivo foi criada?</li> <li>c. Quantas pessoas trabalham nela?</li> <li>d. Qual é a função que a alta administração espera que essa área cumpra na empresa?</li> </ul>	- Descobrir em que lugar a área está posicionada no organograma da empresa, como surgiu e de que maneira funciona e o quão próxima está da alta administração Entender o nível de compromisso, a importância para a missão, a complexidade administrativa e o valor estratégico da sustentabilidade para a empresa. (AUSTIN,
38. Em sua opinião, a posição da área no organograma é a mais adequada? Por quê?	2001) - Entender o nível de compromisso, a importância para a
	missão, a complexidade administrativa e o valor estratégico da sustentabilidade para a empresa. (AUSTIN, 2001) Verificar se a "distância" do centro do poder influi na maior ou menor relevância da área para a empresa.
39. A sustentabilidade está contemplada em todas as ações da empresa?	- Identificar o envolvimento das
<ul><li>a. Quais áreas estão mais envolvidas nos projetos de sustentabilidade?</li><li>b. Existem áreas que ainda faltam ser envolvidas nas ações de</li></ul>	diversas áreas com a sustentabilidade.

sustentabilidade?	- Verificar a dificuldade que a área de sustentabilidade tem no contexto organizacional junto às demais áreas Avaliar o nível de compromisso e o nível de interação da sustentabilidade dentro da empresa. (AUSTIN, 2001)
<ul> <li>40. Como se dá o envolvimento do <i>CEO</i> e da diretoria com a área de sustentabilidade ou com os projetos por ela elaborados?</li> <li>Enumerar em ordem de importância (do 1º ao 3º)</li> </ul>	- Entender o envolvimento da alta administração com a área e verificar qual é o conhecimento da
<ul> <li>a) Por meio da liberação de recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos.</li> <li>b) O CEO e/ou alguns diretores são os "embaixadores da sustentabilidade" dentro e fora da empresa, seja oferecendo entrevistas, participando de eventos e defendendo a sustentabilidade como algo intrínseco ao negócio.</li> <li>c) Participando de ações pontuais, muito mais para cumprir com o discurso de sustentabilidade do que por acreditar que a sustentabilidade agrega valor à empresa.</li> </ul>	direção a respeito da sustentabilidade Avaliar o nível de compromisso e o nível de interação da sustentabilidade dentro da empresa. (AUSTIN, 2001)
<ul> <li>41. Qual é o valor (orçamento) investido pela empresa nas ações de sustentabilidade?</li> <li>a. Você sabe dizer quanto esse valor representa (%) em relação a faturamento da empresa?</li> <li>42. Há um direcionamento da matriz estrangeira para o desenvolvimento</li> </ul>	em sustentabilidade. (AUSTIN, 2001)
estratégias de sustentabilidade da filial brasileira? Em caso positivo, e que consiste esse direcionamento?  (*) questão exclusiva para empresas multinacionais.	

43. Quais são os públicos prioritários de relacionamento da empresa?	- Descobrir quais são os
Colocar em ordem de importância (do 1º ao 9º)	públicos estratégicos da
a) Funcionários e colaboradores	empresa do ponto de vista de comunicação.
b) Consumidores/clientes	vista de comameação.
c) Fornecedores	
,	
/	
e) Acionistas/proprietários	<del> </del>
f) Governo	
g) Imprensa	
h) Concorrentes	
i) Entidades e associações de classe	
44. Você diria que os DOIS principais públicos mencionados acima são os	Analisar se os públicos
mesmos prioritários da área de SUSTENTABILIDADE?	de comunicação e
	sustentabilidade são
	semelhantes.
45. Quais são as principais LINHAS DE ATUAÇÃO da sua empresa em	- Identificar as
sustentabilidade?	principais ações de
Sustemus made:	sustentabilidade da
Enumere as opções em ordem de importância (do 1º ao 19º)	empresa.
Enumere us opçoes em ordem de importaneia (do 1 do 17)	- Saber qual é o <b>escopo</b>
t) Publicação de relatório de sustentabilidade.	de atividades e qual é a
	complexidade
	administrativa das
sustentabilidade de modo que possam desempenhar melhor suas	ações de
funções.	sustentabilidade.
v) Estabelecimento de políticas de não contratação de mão-de-obra	(AUSTIN, 2001)
infantil.	- Avaliar o <b>nível de</b>
w) Adoção de alternativas de embalagens que causem menor impacto	compromisso e o nível
ambiental.	de interação da
x) Construção de lojas sustentáveis, que diminuam o impacto	sustentabilidade dentro
ambiental das suas operações e utilizem equipamentos e	da empresa. (AUSTIN,
tecnologias sustentáveis.	2001)
y) Gerenciamento de resíduos sólidos.	2001)
z) Programas de logística reversa.	
aa) Adoção de critérios socioambientais nos processos de compra de	
fornecedores.	
bb) Estabelecimento de parcerias com fornecedores para desenvolver	
projetos de sustentabilidade relacionados ao aumento da oferta de	
produtos sustentáveis no ponto de venda.	
cc) Desenvolvimento de programas de erradicação do trabalho	
escravo na cadeia de fornecimento.	
dd) Oferta de produtos sustentáveis nos pontos de venda.	
ee) Realização de campanhas de conscientização socioambiental para	
seus consumidores.	
ff) Comunicação dos atributos de sustentabilidade dos produtos no	
ponto de venda para facilitar a decisão de compra dos	
consumidores.	
gg) Oferecimento de displays no ponto de venda para descarte de	

ambalagans a residuos palas consumidares	
embalagens e resíduos pelos consumidores.	
hh) Divulgação das iniciativas sustentáveis empresa no ponto de	
venda por meio de sinalização com cartazes ou nos tabloides.	
ii) Divulgação das ações de sustentabilidade no site da empresa e/ou	
nas redes sociais.	
jj) Doações para entidades assistenciais.	
kk) Utilização da loja como posto de coleta de doações e/ou posto de	
serviços para a comunidade.	
ll) Desenvolvimento de projetos em parceria com entidades setoriais	
do varejo (associações comerciais, câmaras de dirigentes lojistas,	
sindicatos do comércio, etc.).	
46. Em sua opinião, quais são os principais DILEMAS da sua organização	
para trabalhar a sustentabilidade?	principais dificuldades
Enumerar as opções em ordem de importância (do 1º ao 12º)	na incorporação da sustentabilidade na
INTERNOS	empresa.
m) Inserir as práticas sustentáveis no modelo de gestão da empresa,	- Elencar os diversos
tratando a sustentabilidade como um valor para o negócio.	aspectos da
n) Tornar a sustentabilidade em um tema transversal nas diversas	complexidade
áreas e processos da empresa	administrativa que diz
o) Promover a educação e o alinhamento do público interno	respeito à gestão da
(funcionários e colaboradores) em torno da sustentabilidade.	sustentabilidade na
p) Envolver a alta administração e os acionistas nas decisões sobre	empresa. (AUSTIN,
sustentabilidade.	2001).
q) Criar e manter uma cultura de sustentabilidade dentro da empresa,	
que seja compartilhada pela liderança e pelos colaboradores.	
r) Promover a mudança de mentalidade da alta administração da	<del></del>
empresa, que privilegia o planejamento de curto prazo em	
detrimento do longo prazo.	
s) Desenvolver indicadores capazes de demonstrar o resultado	
financeiro das iniciativas sustentáveis para a empresa. <b>EXTERNOS</b>	
1 - 1	
t) Disseminar os conceitos e práticas de sustentabilidade para os	
parceiros de negócios e para a cadeia de valor da empresa.	
u) Investir na educação do consumidor, que hoje não valoriza a	
sustentabilidade na sua decisão de compra.	
v) Programar ações em parceria com entidades setoriais do varejo,	
com o objetivo de promover mudanças nos comportamentos	
sociais das organizações em todo o setor e não somente em uma	
empresa isoladamente.	
w) Evitar a "maquiagem verde" (greenwashing) na comunicação da	
sustentabilidade para o consumidor.	
x) Superar os entraves do excesso de legislação governamental em	
torno dos aspectos socioambientais de operação da empresa.	
47. Em sua opinião, quais são os principais BENEFÍCIOS do processo de	- Mostrar quais os
sustentabilidade para sua empresa?	principais resultados
Enumerar as opções em ordem de importância (do 1º ao 10º)	positivos associados à

	prática da
j) Adequação à legislação vigente no país.	sustentabilidade na
k) Melhoria da imagem da marca da empresa.	empresa.
Aumento das vendas.    Aumento das vendas   Au	- Demonstrar a
m) Redução de custos de operação.	importância para a
n) Prevenção de riscos.	missão e o valor
o) Inovação em produtos com menor impacto ambiental.	estratégico da
*	sustentabilidade para a
	empresa. (AUSTIN,
q) Facilidade de contratação e retenção de talentos.	2001).
r) Fidelização do consumidor.	
j) Acesso a novos mercados, com maiores exigências nos aspectos socioambientais.	
socioanidientais.	
48. Em sua opinião, qual é a característica do varejo que tem mais	- Relacionar as
capacidade de potencializar a atuação sustentável da sua empresa?	principais
Enumere em ordem de importância (do 1º ao 5º)	características do varejo
	com a possibilidade de
f) Forte interação com os consumidores	atuação sustentável da
g) Proximidade com a comunidade do entorno	empresa.
h) Relacionamento com um grande número de fornecedores	- Escopo de atividades
i) Capilaridade – distribuição geográfica das lojas por todas as	(AUSTIN, 2001).
regiões do país.	, ,
j) Grande número de funcionários (setor intensivo em mão-de-obra)	
g) Grande numero de rancionarios (secor intensivo em mao de obra)	<del></del>
49. Você acredita que a área de comunicação contribui para o	- Identificar se a
desenvolvimento das ações de sustentabilidade da sua empresa? De qu	ie comunicação contribui
forma?	para as práticas
	sustentáveis da empresa
	e de que forma.
	- Analisar o <b>nível de</b>
	interação entre
	comunicação e
	sustentabilidade na
	empresa. (AUSTIN,
	2001).
50. Como o processo de comunicação tem apoiado as práticas da	- Associar o modelo de
sustentabilidade na sua empresa?	comunicação que
Relacionar a resposta com o modelo vigente na organização.	melhor s aplica à
	empresa pesquisada
i) Normalmente, a comunicação acontece por meio de campanhas	(GRUNIG; HUNT,
publicitárias e promoção de vendas de produtos e serviços; o objet	
fundamental da comunicação é obter uma imagem favorável da	- Avaliar a
empresa, ultrapassando a concorrência seja pela prática de preços	importância da
mais baixos ou pelo excesso de exposição na mídia.	comunicação <b>para a</b>
j) Basicamente a comunicação da empresa se dá por meio de inserçõ	
nos meios de comunicação, via assessoria de imprensa. Aqui vale	nível de interação entre
dizer que a mídia passa a ser um veículo fundamental para que a	a empresa e os seus
empresa seja conhecida e, consequentemente preferida pelo	públicos de interesse.
consumidor. Destacam-se os principais pontos fortes da empresa p	*
que o público tenha boas informações sobre seu desempenho.	
1 1 5 T	1

k) A empresa se interessa em conhecer as expectativas e opiniões de seus públicos. Está preocupada com o que eles pensam, mas caso a percepção deles seja negativa a seu respeito, a empresa sempre busca mostrar que suas ações são positivas e que ela é fonte de progresso, emprego e de crescimento para o país. O discurso sempre é retórico e trata de mostrar a empresa como a grande fonte de informação. 1) A empresa sabe que hoje os públicos têm influência e também são impactados pelas organizações e, por isso busca conhecer suas expectativas e opiniões. Quando necessário, a empresa reconhece suas fraquezas ou erros e assume a negociação, em busca do consenso junto aos seus públicos estratégicos. - Identificar se há um 51. Você acha que existe sinergia nos projetos desenvolvidos entre as áreas de sustentabilidade e comunicação na sua empresa? (Aqui "sinergia" vínculo entre significa que ambas as áreas têm competências acumuladas e seus comunicação e projetos são desenvolvidos de forma a comem conjunto, sempre com sustentabilidade na baixo grau de dificuldade na gestão do poder de cada área). empresa. - Analisar o nível de interação entre comunicação e sustentabilidade na empresa. (AUSTIN, 2001). 52. Quando essa sinergia existe, como ela acontece? - Saber de que forma é essa sinergia, caso ela Enumerar em ordem de importância exista. - Descobrir de eu maneira a área de d) Comunicação DA sustentabilidade: área de comunicação comunicação trata das direciona seus esforços para comunicar o que a empresa faz, ações de como ela faz e por que faz, buscando atrair a atenção dos públicos sustentabilidade – como de interesse. informação, mudança e) Comunicação PARA a sustentabilidade: a área de comunicação de comportamento ou age com o objetivo de dialogar, mobilizar e educar os diversos processo, de acordo públicos de relacionamento. com o Guia de Sustentabilidade DA comunicação: a área de comunicação dá Comunicação e ênfase à incorporação da sustentabilidade nas atividades e nos Sustentabilidade processos internos e nas próprias práticas de comunicação (CEBDS, 2010). corporativa.