

O papel da comunicação no processo de sustentabilidade: um estudo nas empresas varejistas de grande porte do *Estado de São Paulo*¹

Luiz Carlos de Macedo²

Maria Aparecida Ferrari³

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar como 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 e, em seguida foi desenvolvida uma pesquisa de campo 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 indicam que apenas um terço das empresas pesquisadas neste estudo consegue estabelecer sinergia entre os processos de comunicação e sustentabilidade.

Palavras-chave: Comunicação. Sustentabilidade. Varejo.

1 Trabalho originalmente apresentado no Grupo de Trabalho GT Comunicação Organizacional, 4ª Conferência ICA América Latina, Universidade de Brasília, 26 a 28 de março de 2014. Artigo revisitado pós-evento para a Comunicologia (UCB).

2 Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), Gerente Executivo do GVcev - Centro de Excelência em Varejo e Pesquisador do Programa Varejo Sustentável e Base da Pirâmide. Professor de Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade dos MBAs da FGV. luiz.macedo@fgv.br.

3 Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Professora-pesquisadora dos programas de pós-graduação e graduação da ECA-USP. Vice-coordenadora do Centro de Estudos e Pesquisas em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) da ECA-USP. Diretora Editorial da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Pesquisadora da International Association of Business Communicators (IABC). Coautora do livro Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos (2009, 2011) juntamente com James E. Grunig e Fábio França. maferrari@usp.br.

El papel de la comunicación en la gestión de la sostenibilidad en el sector minorista: un estudio en las grandes empresas minoristas del Estado de São Paulo (Brasil)

Resumen

Este estudio tuvo por objetivo comprender cómo el proceso de comunicación establece vínculos con las prácticas de sostenibilidad en las grandes empresas minoristas del Estado de São Paulo (Brasil). Para lograr esto, en principio, se realizó una búsqueda secundaria a través de una revisión de la literatura sobre los temas de sostenibilidad, la comunicación y el sector minorista. A continuación, un estudio de campo fue desarrollado para recoger datos primarios con 12 grandes empresas minoristas del Estado de São Paulo de los sectores de supermercados, muebles y electrodomésticos, farmacias, la moda y los materiales de construcción. Los resultados indican que sólo un tercio de las empresas analizadas en este estudio puede establecer una sinergia entre el desarrollo de los procesos de comunicación y gestión de la sostenibilidad.

Palabras clave: Comunicación. Sostenibilidad. Sector minorista.

The role of communication in sustainability management at retail: a study in large retail companies of the State of São Paulo (Brazil)

Abstract

This study aimed to understand how the communication process establishes links with sustainability practices in large retail companies of the State of São Paulo (Brazil). To achieve this goal, initially, a secondary search was conducted through a literature review on the topics sustainability, communication and retail. Then we developed a field research to collect primary data with 12 large retail companies of the State of São Paulo from the sectors of supermarkets, furniture and appliances, pharmacies, fashion and building materials. The results indicate that only a third of the companies analyzed in this study can establish synergy between the development of communication processes and sustainability management.

Keywords: Communication. Sustainability. Retail.

Introdução

Os cidadãos e consumidores estão assumindo um protagonismo que havia desaparecido na história recente do Brasil e que, por consequência, exigirá das empresas esforços de pesquisa para entender o novo cenário e se comunicar com esses novos atores sociais de forma sinérgica. Da mesma forma com que buscam a ascensão social pelo consumo, devido ao aumento do poder aquisitivo da nova classe média, uma parte dos consumidores está tomando consciência de valores que exigem um comportamento mais ético, responsável e sustentável em seu relacionamento com as empresas.

Ao mesmo tempo em que os cidadãos estão pressionando o governo para que entregue melhores condições de infraestrutura nos serviços públicos, o governo também tem obrigado as empresas a oferecer melhores produtos e serviços mediante novas regulamentações, que vão da 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 se torne favorável ao aprofundamento dos debates em torno das questões sociais e ambientais, que a cada dia fazem mais parte do cotidiano das empresas e da sociedade.

Apesar de a sociedade brasileira ter iniciado o debate sobre a atuação sustentável das empresas na segunda metade do século XX, foi somente nas duas últimas décadas que a sustentabilidade passou a fazer parte da agenda das empresas brasileiras. Atualmente são muitos os estudos aplicados e acadêmicos que tratam da sustentabilidade, na sua maioria com mais ênfase na dimensão ambiental, deixando em segundo plano, os aspectos sociais do conceito. Contudo, temos visto que mesmo que ainda haja essa confusão conceitual sobre o que é sustentabilidade e qual a sua importância para a vida do planeta, 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 obter bons resultados financeiros.

Diante de tantas demandas dos cidadãos e do governo e do empoderamento dos públicos pelas redes sociais, a comunicação passou a ser considerada como uma área vital para colaborar com os processos de sustentabilidade nas empresas, com o objetivo de contribuir para a adesão desses conceitos ao negócio.

Em nosso entendimento, comunicação e sustentabilidade podem se relacionar intensamente de diversas maneiras nas empresas. Por isso, buscamos em nossa pesquisa saber de que forma isso acontece e em que medida o vínculo entre comunicação e sustentabilidade é estratégico ou tático. 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 nos quais estão posicionadas as empresas varejistas; 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.

Selecionamos o varejo para desenvolver a nossa pesquisa porque ele vem se consolidando nos últimos anos como um dos pilares da economia brasileira. O setor é responsável pela comercialização de produtos e serviços e tira proveito de um mercado interno em que a renda do consumidor tem aumentado significativamente, uma vez que o Brasil passou dos 200 milhões de habitantes recentemente, e desse total o governo federal estima que 53% da população (106 milhões de pessoas) faz parte da classe média emergente. Além disso, uma somatória de outros 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) e os baixos índices de desemprego. Ao mesmo tempo, 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 seu 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. Além disso, 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 estratégias de comunicação dos varejistas com funcionários e consumidores.

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. Pesquisas realizadas pelo GVcev - Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas, em 2011 e 2012, com profissionais brasileiros do varejo e seus fornecedores comprovam que os investimentos mais relevantes em sustentabilidade estão 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, o aumento da oferta de produtos sustentáveis e o 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, 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.

Metodologia

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.

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 e-commerce. 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 a participar da pesquisa. Das vinte empresas selecionadas, doze empresas aceitaram participar da pesquisa.

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 mediante a revisão de literatura sobre os temas de interesse. Em quatro empresas foram realizadas duas entrevistas: 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 se encontram funcionalmente em um mesmo departamento e, portanto, foi realizada apenas uma entrevista abordando ambos os temas. 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 foram identificados somente pelo cargo e as empresas classificadas por letras de A a L.

Para analisar os dados obtidos, foi desenvolvida uma matriz apoiada em duas abordagens teóricas complementares: o *Continuum* da Colaboração de Austin (2001) e os modelos de Comunicação elaborados por Grunig e Hunt (1984) e 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 “*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 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, publicados ao longo das duas últimas décadas (AUSTIN, 2000, 2001, 2003; AUSTIN et al., 2005; AUSTIN; HERRERO; REFICCO, 2004), 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 o autor, 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 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 benefícios para as partes são modestos. 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, 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 a 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, 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 gestão 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).

O *Continuum* da Colaboração, representado pelo Quadro 1 é um resumo dos relacionamentos da parceria entre as organizações em cada um dos três estágios: filantrópico, transacional e integrativo.

Quadro 1: *Continuum* da Colaboração de Austin

Estágio do Relacionamento	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
	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	Simple	----->	Complexa
Valor estratégico	Modesto	----->	Importante

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

Na medida em que o relacionamento passa 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 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. No presente estudo é importante ressaltar que o *Continuum* da Colaboração foi utilizado para analisar os estágios de atuação sustentável de grandes empresas varejistas do Estado de São Paulo, tendo em vista que Austin (2001) recomenda a aplicabilidade da estrutura do *continuum* 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 do presente estudo. Abordagens desse tipo foram empreendidas no Brasil anteriormente por Terepins (2005), Costa Santos e Costa (2005; 2006) e Parente e Terepins (2006; 2008; 2009), 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 adminis-

tração de empresas e, nenhuma delas, deu ênfase à questão do processo de comunicação como importante processo na disseminação das práticas da sustentabilidade, que é o objeto de aprofundamento nesta pesquisa.

Paradigmas de Comunicação por Grunig

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, pois trata de influenciar os públicos a tomarem decisões a favor da organização. Este modelo de comunicação está associado aos conceitos de imagem, reputação, marca e identidade. O foco desse paradigma está na transmissão de mensagens, no uso das 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 visam a manter o discurso retórico e os interesses da organização em detrimento aos dos seus públicos. O *paradigma comportamental*, por outro lado, direciona esforços para que os profissionais 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 processo 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 forta-

lecimento 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 do processo de comunicação favorece positivamente a implantação dos projetos de sustentabilidade, que requerem uma abertura e aceitação dos públicos. 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 colaborar com o modelo de gestão para que a empresa se posicione 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.

Resultados obtidos

Os resultados da referida pesquisa foram segmentados em cinco evidências que dizem respeito à relação estabelecida entre os processos de comunicação e sustentabilidade nas doze empresas varejistas pesquisadas neste estudo. A seguir, apresentamos cada uma das evidências detectadas.

1. *A dimensão ambiental é prioridade na prática da sustentabilidade nas empresas varejistas.*

No setor de supermercados o aspecto ambiental é bastante 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 de 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 (“verdes”).

Concluimos ainda que as empresas varejistas de grande porte investem em iniciativas ambientais por dois motivos básicos: 1) estrita legislação ambiental brasileira; 2) expectativa de diminuição dos custos de operação.

Apesar de aparecer com menos intensidade nas respostas, em cinco das doze empresas pesquisadas a dimensão social também faz parte das iniciativas de sustentabilidade. 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.

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, uma vez que a concorrência entre empresas é muito grande. Observando-se os encartes e espaços publicitários em jornais, revistas e meios eletrônicos, grande parcela do orçamento está direcionada às mídias impressa e eletrônica. Por outro lado, percebe-se que a comunicação interna das empresas varejistas busca conseguir o engajamento dos funcionários necessário para “vestir a camisa da companhia”.

A postura de posicionar-se no mercado por meio de um grande esforço de mídia fica evidenciada em oito das doze empresas pesquisadas. 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 um estilo 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 que as empresas varejistas se relacionam com o consumidor pela via do convencimento e da persuasão e, internamente o processo de comunicação utiliza os instrumentos tradicionais para envolver seus funcionários e conseguir sua adesão para atingir os objetivos de negócio.

3. *As grandes empresas varejistas ainda têm muito que evoluir em relação às suas práticas de sustentabilidade. A maioria das empresas ainda não entende a sustentabilidade como um “valor” para o negócio.*

O varejo está evoluindo na prática da sustentabilidade, contudo as grandes empresas do setor ainda não atingiram o estágio ideal de 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, as empresas estão em estágios distintos em relação às práticas sustentáveis. Apesar de algumas empresas pesquisadas servirem como exemplo de 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.

Segundo os resultados obtidos, apenas quatro das doze empresas pesquisadas foram classificadas no *estágio integrativo*, uma vez que desenvolvem projetos de sustentabilidade estruturados e vinculados às estratégias de negócio. Essas organizações procuram introduzir a sustentabilidade nas suas operações diárias e fazem com que critérios sustentáveis sejam adotados e praticados pelos seus funcionários e fornecedores. Apesar dessas quatro empresas serem classificadas no *estágio integrativo*, que é o mais avançado, elas ainda têm um desafio que é engajar o consumidor nesse processo, uma vez que uma parcela considerável da população ainda não valoriza o consumo consciente na escolha dos produtos e serviços, em detrimento da escolha dos produtos e/ou serviços pelo preço. Três empresas foram classificadas no *estágio transacional*, uma vez que 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 desse tipo são muito limitados.

Do total das 12 empresas, 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. Consideramos que, apesar da amostra ser pequena, a situação encontrada requer muita atenção, pois ainda existe um grande caminho a seguir.

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.

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 em 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.

4. *Diferenças na prática de sustentabilidade entre os setores varejistas pesquisados.*

Verificou-se que existem diferenças entre os cinco setores pesquisados e eles que precisam ser destacadas com relação à prática da sustentabilidade e ao processo de comunicação. Em geral, os profissionais que participaram da

pesquisa mencionaram que a sustentabilidade é um valor que precisa ser internalizado no negócio. No entanto, na prática há poucas empresas que incluem esse valor na sua gestão e na operação diária, seja porque não contam com as condições e recursos necessários, ou ainda porque esse valor costuma ficar somente no discurso das organizações e não se reflete em ações concretas do setor.

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).*

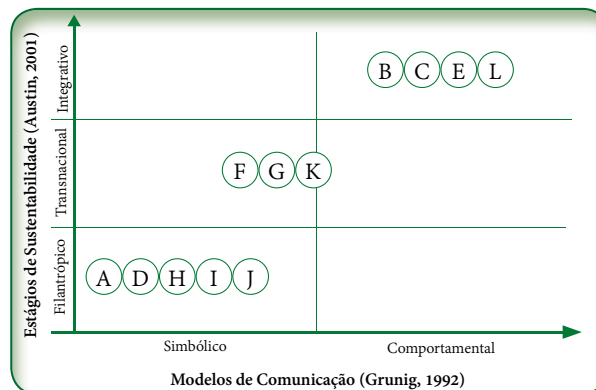
A Matriz de Comunicação e Sustentabilidade que elaboramos, representada pelo Gráfico 1, apresenta o posicionamento das empresas pesquisadas em três grupos; tal distribuição na matriz aponta para o comportamento das organizações em relação aos estágios de sustentabilidade de Austin (2001) como aos paradigmas de comunicação de Grunig (1992).

O grupo **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. Ainda não conseguem rever seus processos, muito menos avançar no

sentido de fazer a sustentabilidade permear a cultura organizacional e extrapolar as iniciativas para as demais áreas. Com respeito aos processos de comunicação, as empresas que fazem parte desse bloco chegam a transitar dentro dos dois paradigmas. Na maioria das vezes, a preocupação dessas redes 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, ou ainda 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. As empresas do grupo FGK chegam a praticar o *paradigma comportamental*, contudo essa não é uma prioridade permanente dos seus processos de comunicação.

Gráfico 1 – 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 pelos autores

As empresas do grupo 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. Neste sentido, os processos de comunicação têm um caráter simétrico e de mão dupla, somando esforços com os processos de sustentabilidade para alcançar resultados duradouros.

Considerações finais

Podemos afirmar que ainda são poucos os estudos apontados na literatura brasileira a respeito da relação entre os processos de comunicação e sustentabilidade. As evidências encontradas neste estudo, apesar de considerarmos um indício pelo número reduzido de empresas participantes, permitem considerar esta análise como parte integrante do início de uma linha de pesquisa que valoriza a relação entre a comunicação e a sustentabilidade. É possível considerar também que o varejo no Brasil está iniciando a prática da sustentabilidade, seja por imposição do governo mediante as leis, assim como pela pressão de empresas globais que já contam com processos sofisticados e que requerem de seus pares novos métodos e aplicações em seus processos produtivos.

Observamos que há uma tendência das empresas varejistas analisadas em priorizar o desenvolvimento de projetos ambientais. Isso ocorre pela obrigatoriedade de cumprir a legislação vigente e, também, para reduzir custos de operação por meio das práticas sustentáveis.

As campanhas publicitárias para divulgação de produtos e serviços predominam nas empresas varejistas, pois uma grande parcela dos esforços de comunicação está direcionada à promoção de vendas e à conquista de mais consumidores. A cultura do próprio setor influencia significativamente o comportamento dos seus processos de comunicação, como também é um elemento que justifica a pouca adesão das grandes empresas varejistas a um processo de sustentabilidade alinhado estrategicamente com o negócio.

O setor varejista está em um momento de transição do *estágio filantrópico* para o *estágio integrativo* em suas práticas de sustentabilidade. Mas, a sustentabilidade ainda precisa ser tratada como um valor intrínseco às organizações desse setor. Esse valor tem que ser incorporado de maneira transversal pelos grandes varejistas, de modo a permear todas as decisões e ações das empresas. Por enquanto, a maioria das empresas pesquisadas tem um discurso distante das práticas.

Os resultados indicam que apenas um terço das empresas pesquisadas neste estudo consegue estabelecer sinergia entre comunicação e sustentabilidade. Essa sinergia é influenciada pelo porte das empresas e acontece naquelas que foram identificadas no *estágio integrativo* de Austin (2001) e no *paradigma comportamental* de Grunig (1992). 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.

Referências

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: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.

_____. Strategic collaboration between nonprofits and *business*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 1, p. 69-97, mar. 2000. Disponível em: <http://nvs.sagepub.com/content/29/suppl_1/69>. Acesso em 16 mar. 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.

CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO (GVCEV). Sustentabilidade nas Organizações Brasileiras: Onde Estamos? – Edição 2011. São Paulo, FGV-EAESP, 2011.

_____. Sustentabilidade nas Organizações Brasileiras: Onde Estamos? – Edição 2012. São Paulo, FGV-EAESP, 2012.

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: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194016883005>> Acesso em: 10 set. de 2012.

FREEMAN, B. Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility, *Public Relations Quarterly*, v. 51, n. 1, p. 12-19, 2006.

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, 2009, parte 1, cap. 1, p. 17-34.

GRUNIG, J. E; HUNT, T. Managing public relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

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

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. G.; TEREPIINS, 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.

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.

Recebido em 05.04.2014. Aceito em 20.06.2014.