

Varejo sustentável e comunicação: uma análise dos modelos de comunicação nas empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo



Maria Aparecida Ferrari

*Escola de Comunicações e Artes da USP
Professora-pesquisadora dos programas de
pós-graduação e graduação da ECA-USP
E-mail: maferrar@usp.br*

Luiz Carlos de Macedo

*Escola de Administração de Empresas de
São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
Professor de Responsabilidade Social Empresarial e
Sustentabilidade dos MBAs da FGV
E-mail: luiz.macedo@fgv.br*

Resumo: Este estudo identificou de que forma o processo de comunicação apoia as práticas de sustentabilidade em empresas varejistas de grande porte no Estado de São Paulo. O varejo brasileiro vem passando por intensas mudanças no que diz respeito à compreensão e à incorporação da sustentabilidade na gestão dos seus negócios. Neste sentido, o presente estudo avaliou o comportamento de doze empresas varejistas de grande porte por meio de uma matriz de análise baseada no *Continuum* da Colaboração de Austin (2001) e nos Paradigmas de Comunicação de Grunig (1992).

Palavras-chave: Estágios de sustentabilidade, modelos de comunicação, varejo.

Retail Sostenible y la comunicación: un análisis de los patrones de comunicación en las grandes empresas minoristas del Estado de São Paulo

Resumen: Este estudio maneras en las que el proceso de comunicación es compatible con las prácticas de sostenibilidad en las tiendas de las grandes empresas en el Estado de São Paulo. El sector minorista de Brasil está experimentando intensos cambios con respecto a la comprensión e incorporación de la sostenibilidad en la gestión de su negocio. En este sentido, el presente estudio se evaluó el comportamiento de doce grandes minoristas a través de una matriz de análisis basado en el continuo de colaboración de Austin (2001) Paradigmas y Comunicación Grunig (1992) las empresas.

Palabras clave: Etapas de la sostenibilidad, los modelos de comunicación, comercio minorista.

Sustainable retail and communication: an analysis of the communication patterns in large retail companies of the State of São Paulo

Abstract: This study identified ways in which the communication process supports sustainability practices at retailers large companies in the State of São Paulo. The Brazilian retail sector is undergoing intense changes with regard to the understanding and incorporation of sustainability in managing their business. In this sense, the present study evaluated the behavior twelve large retailers through a matrix analysis based on the Collaboration *Continuum* of Austin (2001) Paradigms and Communication Grunig (1992) companies.

Keywords: Stages of sustainability, communication models, retail.

Inserção da sustentabilidade na agenda empresarial

O conceito de sustentabilidade vem tomando grandes proporções e adquirindo relevância nas empresas a partir do século XXI. Apesar de estarmos passando por um período de amadurecimento sobre a atuação sustentável das empresas, pode-se dizer que nas duas últimas décadas a sustentabilidade penetrou de modo significativo nas empresas brasileiras.

Para Elkington (2001) é provável que a sustentabilidade ainda demore um longo período até fazer parte das práticas empresariais. Mas o processo já está em marcha, uma

vez comprovado 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 sustentabilidade está se alastrando pelo meio empresarial, ainda que timidamente, e que as organizações estão empreendendo esforços para incorporar as questões socioambientais nas suas estratégias de negócio.

Os esforços direcionados aos consumidores envolvem iniciativas como o incentivo ao consumo consciente e o aumento da oferta de produtos sustentáveis



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 tenha clareza do que isso significa ou aonde esse processo vai levá-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, 2007, p. B-2).

Para Elkington (2001, p. 21), sustentabilidade “é um princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”. Na sua visão, o modelo de desenvolvimento sustentável é aquele que ampara uma organização em três pilares – *triple bottom line* – e demanda uma nova filosofia e um novo tipo de pensamento organizacional, que sejam capazes de reavaliar conceitos, processos e práticas

empresariais, considerando a sustentabilidade como um elemento estratégico e essencial para a sobrevivência no longo prazo.

Hart (2006) concorda com Elkington (2001) neste sentido, pois percebe 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, ou ainda da sua competitividade.

Almeida (2007, p. 53) também compartilha da visão de Elkington (2001), 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”. Em primeiro lugar Almeida (2007) acredita que isso deve ocorrer 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. 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).

Diante dessa possibilidade, espera-se que a internalização das práticas de sustentabilidade nos negócios por parte das empresas aumente e favoreça o alinhamento estratégico das companhias em torno de iniciativas que promovam o sucesso do ponto de vista econômico em harmonia com um bom desempenho do ponto de vista social e ambiental.

De acordo com pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2013) com 400 companhias de diferentes tamanhos, 78% das empresas afirmou que a preocupação com a sustentabilidade de fato está sendo introduzida na estratégia de negócios. Indicadores como estes insinuam que 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.

Mesmo que essa ainda seja uma tendência que está sendo adotada por uma pequena parcela das empresas, a maior relevância desse movimento é que essas organizações estão tomando consciência que a sustentabilidade gera resultados positivos quando está permeada nos negócios, fazendo parte das decisões e atividades cotidianas. Para as empresas atentas a essa tendência, a sustentabilidade representa um novo valor, uma nova forma de se fazer negócios, com vistas ao longo prazo, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável da sociedade e do planeta.

Varejo sustentável

O varejo no Brasil vem passando por intensas mudanças no que diz respeito a sua estrutura e à incorporação de iniciativas de sustentabilidade na gestão dos seus negócios. Isso vem impactando a forma como as empresas varejistas estão se relacionando com seus *stakeholders* e exigindo novos rumos para as políticas de comunicação das redes de varejo.

Por um lado, 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, pois o Brasil passou dos 200 milhões de habitantes, e desse total o governo federal estima que 53% da população (106 milhões de pessoas) faz parte da classe média emergente. Por outro lado, as empresas varejistas 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, aproximando o setor da comunidade e potencializando uma das suas principais características, que é ser a ponte entre a indústria e os 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 Getulio 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, em 2012, os profissionais das grandes varejistas eram os que mais acreditavam na possibilidade das práticas de sustentabilidade em gerar 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 companhias investem em economia de consumo de recursos naturais, combate ao desperdício, logística reversa e conscientização da comunidade.

Naturalmente o varejo é um grande motivador do consumo de produtos e serviços, uma vez que é uma atividade intermediária entre a produção e o consumo. Apesar disso, o setor está se alinhando com as novas exigências dos consumidores que não querem comprar produtos de empresas que contaminam o meio ambiente, que não respeitam os direitos de seus trabalhadores e não se responsabilizam pelo impacto nas comunidades do seu entorno. Tal comportamento

está acontecendo porque uma parcela das empresas tem se esforçado para que o setor varejista deixe de estar associado à promoção do consumo desenfreado e, sobretudo, com os resíduos gerados após o consumo dos produtos e serviços (Macedo, 2007, p. 8). Ao investir na gestão sustentável as empresas varejistas buscam atender à demanda de uma parcela ainda pequena, mas 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 orientar-se na busca pela vantagem competitiva no longo prazo e também uma maneira de aproximar-se cada vez mais dos seus públicos internos e externos (Pinto, 2004; Pinto; Lara, 2004; Aligleri, 2008; Aligleri; Aligleri; Kruglianskas, 2009).

Os grandes varejistas brasileiros, por exemplo, têm mais condições de influenciar diretamente seus fornecedores para que sejam parceiros em suas práticas sustentáveis e a razão para essa postura é a pressão econômica entre a empresa e seus fornecedores. Esses varejistas podem estimular os fornecedores para que sigam critérios de produção de seus produtos e serviços, 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, estimularem seus fornecedores a oferecer produtos mais sustentáveis aos consumidores nos próximos anos.

O “Continuum da Colaboração” de Austin: estágios de sustentabilidade

De acordo com James Austin (2001), uma das maneiras das empresas contribuírem com a sociedade é por meio de parcerias com organizações com e sem fins lucrativos. Baseado em estudos realizados sobre alianças se-

toriais, publicados ao longo das duas últimas décadas (Austin, 2000, 2001, 2003; Austin et al., 2005; Austin; Herrero; Reficco, 2004), o referido 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).

O “*Continuum da Colaboração*”, segundo Austin (2001), propicia aos parceiros categorizar suas alianças, compreender de que maneira essas parcerias evoluem 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*. Segundo Austin, Herrero e Reficco (2004, p. 36) “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”.

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. 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 magnitude dos benefícios (Austin *et al.*, 2005). Do lado da empresa, essa relação começa a ter um alinhamento com as operações comer-

ciais 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 quanto econômico. 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 organizações começa a assimilar essas novas práticas passando a criar processos e comportamentos com o objetivo de solidificar a parceria (Austin, 2001).

O *Continuum* da Colaboração, representado pelo Quadro 1, mostra os relacionamentos da parceria entre as organizações em cada um dos três estágios.

Figura 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).

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 categori-

Os processos de comunicação colaboraram com o modelo de gestão para que a empresa se posicione como um importante ator socioambiental

zar e pensar estrategicamente sobre outras formas de relacionamento ou de atuação das empresas nas áreas de responsabilidade social e sustentabilidade como é o caso deste trabalho. Estudos desse tipo foram empreendidos 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 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. Entretanto, 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 como importante processo na disseminação das práticas da sustentabilidade, que é o objeto de aprofundamento neste trabalho.

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 interesses 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 fortalecimento dos vínculos, no diálogo, na construção coletiva da realidade e 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. Desta forma 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 colaboraram com o modelo de gestão para que a empresa se posicione como um importante ator socioambiental. Atuando dessa maneira a empresa estabelece e compartilha suas decisões por meio do relacionamento com múltiplos públicos e do compartilhamento de meios e conteúdos comprometidos com a transparência e com o diálogo contínuo.

Metodologia

Para o desenvolvimento desta pesquisa primeiramente foi realizada uma revisão de literatura sobre os temas sustentabilidade, varejo e comunicação, que nos proporcionou o entendimento de conceitos chave para formular as questões de pesquisa e planejar a fase de coleta de dados. Em seguida uma pesquisa de campo foi aplicada a 12 empresas varejistas de grande porte do Estado de São Paulo dos setores de supermercados, móveis e eletrodomésticos, farmácias, moda e materiais de construção.

O resultado obtido com as doze empresas varejistas pode ser considerado relevante

para uma análise desses setores, uma vez que essas empresas da amostra 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*.

Como critério de seleção da amostra foi utilizado o 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 pesquisa de campo realizou dezessete entrevistas em profundidade com executivos que estão no comando dos departamentos e/ou setores de Comunicação e Sustentabilidade das doze empresas da amostra. Os profissionais foram identificados somente pelo cargo e as empresas classificadas por letras de A até L. Os dados coletados nessas entrevistas foram analisados com base na “Matriz de Sustentabilidade x Comunicação” desenvolvida pelo pesquisador e tinham o objetivo de identificar em que estágio de sustentabilidade se encontravam as empresas varejistas pesquisadas e verificar em que paradigma da comunicação os processos de comunicação se davam.

Resultados obtidos

Os resultados da pesquisa foram analisados de acordo com a matriz elaborada pelo pesquisador. Desta análise surgiram cinco evidências que dizem respeito à relação estabelecida entre os processos sustentabilidade e comunicação – segundo Austin (2001) e Grunig (1992) nas doze empresas pesquisadas neste estudo.

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

Nove das doze empresas pesquisadas enfatizam a dimensão ambiental no desenvolvimento de projetos de sustentabilidade. Concluímos ainda que as empresas varejistas de grande porte investem em iniciativas ambientais por dois motivos básicos: a) estrita legislação ambiental brasileira; b) expectativa de diminuição dos custos de operação.

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 se dá mediante campanhas publicitárias. Os maiores esforços do processo 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 as empresas do setor é muito forte. Observando-se os encartes e espaços publicitários em jornais, revistas e meios eletrônicos, grande parcela dos recursos financeiros está direcionada às mídias impressa de massa e eletrônica.

A postura de posicionar-se no mercado por meio de um grande esforço publicitário usando a de mídia impressa e eletrônica fica evidenciada em oito das doze empresas pesquisadas. Entendemos que, desta forma essas empresas praticam o *paradigma simbólico* de comunicação (Grunig, 1992), que reforça a divulgação e a manutenção da imagem positiva, sempre adotando uma postura de “defesa” ao mostrar que a empresa é a mais qualificada em seu ramo de atuação.

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.*

O varejo está começando a colocar em prática projetos de sustentabilidade. Contudo, as grandes empresas do setor varejista ainda não atingiram o estágio ideal de suas práticas sustentáveis, que segundo Austin (2001), é o *integrativo*, aquele em que a empresa incorpora os princípios de sustenta-

bilidade 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 está longe de alcançar esse estágio.

Segundo os resultados obtidos, apenas quatro das doze empresas pesquisadas foram classificadas no *estágio integrativo*. 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 de essas quatro empresas serem classificadas no *estágio integrativo*, 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 enxerga 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.

Entre as doze empresas da amostra, cinco 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 seu negócio e sem entender o valor estratégico da sustentabilidade.

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 os setores com relação à prática da sustentabilidade.

No setor de supermercados, dos três supermercados que participaram da amostra, dois encontram-se no *estágio integrativo* de sustentabilidade enquanto o terceiro aparece no *estágio filantrópico*. No setor de móveis e eletrodomésticos, as empresas pesquisadas encontram-se em lados opostos. Uma empresa está no *estágio integrativo* no desenvolvimento de seus projetos enquanto a outra empresa está no *estágio filantrópico*, realizando apenas ações pontuais.

As empresas representantes do setor de farmácias que participaram da pesquisa demonstraram que seu interesse pela sustentabilidade vem aumentando gradativamente. As duas redes analisadas encontram-se no *estágio transacional*, em um momento intermediário das práticas sustentáveis. As duas empresas do setor de moda que participaram da pesquisa encontram-se no *estágio filantrópico* e demonstram que o varejo de moda é um dos setores varejistas que menos percebe a importância da sustentabilidade para o negócio.

Por fim, no setor de materiais de construção, as três empresas avaliadas encontravam-se em estágios diferentes, uma no *filantrópico*, uma *transacional* e outra no *integrativo*.

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 1, 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 geral-



Sustentabilidade e Comunicação das companhias são ligadas à alta direção e costumam atuar em prol dos objetivos da organização

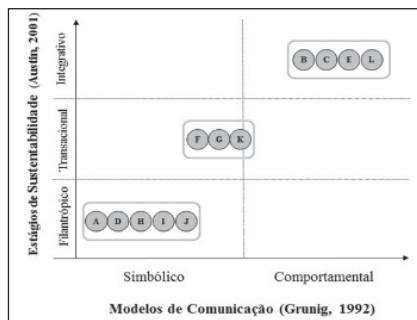
mente não contam com áreas de Comunicação em sua estrutura formal ou porque as atividades de comunicação estão agrupadas na área de Marketing. Nesta situação, o foco está somente na promoção de seus produtos e serviços para os consumidores e para isso utilizam ferramentas de comunicação disponíveis no 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 che-

gam 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 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 **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.

Considerações finais

Uma análise da literatura especializada no tema em questão mostra que são poucos os estudos a respeito da relação entre comunicação e sustentabilidade no setor varejista. Desta forma, esta pesquisa apresenta evidências que permitem considerar os resultados como um indício no contexto das empresas varejistas.

Com base na pesquisa, há uma tendência das empresas varejistas em priorizar o desenvolvimento de projetos ambientais pela obrigatoriedade de cumprir a legislação vigente e para reduzir custos de operação por meio das práticas sustentáveis.

Também se observa que as campanhas publicitárias para divulgação de produtos e serviços predominam nas empresas varejistas, haja vista que uma grande parcela dos esforços de comunicação está direcionada à promoção de vendas e à conquista de mais consumidores.

De acordo com os resultados, 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 definida e praticada como um valor intrínseco à organização e 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 ainda tem um discurso distante das práticas.

Finalmente, 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 identifi-

cadas 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. Neste grupo de empresas o processo de comunicação é simétrico, uma vez que já contam com um longo histórico de práticas de sustentabilidade e, por isso a experiência acumulada colabora para aprimorar o que está sendo desenvolvido.

(artigo recebido mar.2014/aprovado ago.2014)

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.
- 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.
- COMISSÃO mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- 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.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- _____. **Onda socioambiental agora é pra valer, diz especialista**. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 14 jun. 2007. Finanças, p. B-2. Depoimento a Aluísio Alves. 2007.
- Freeman, B. **Substance sells**: aligning corporate reputation and corporate responsibility, *Public Relations Quarterly*, v. 51, n. 1, p. 12-19, 2006.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Estágio da sustentabilidade das empresas brasileiras**. Pesquisa 2013.
- 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.
- HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo e do Mercado de Consumo (IBEVAR). **Ranking 2012**: 100 melhores empresas do varejo brasileiro. São Paulo, nov. 2012.
- _____. 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 Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.
- 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.
- 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 Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.