

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

**Sustentabilidade no varejo: as práticas ambientais e suas implicações na
consolidação da marca institucional**

Flávia Cristina Martins Mendes

SÃO PAULO
2012

FLÁVIA CRISTINA MARTINS MENDES

**Sustentabilidade no varejo: as práticas ambientais e suas implicações na
consolidação da marca institucional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de pesquisa Políticas e Estratégias da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como exigência para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação, sob orientação do Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze.

**SÃO PAULO
2012**

Precisamos *tentar o impossível*. E, sem o apoio de um prognóstico favorável fidedigno (que dirá certeza), só podemos esperar que com longo e penoso esforço, sejamos capazes de algum dia alcançar esses padrões e atingir esses alvos, e assim mostrar que estamos à altura do desafio.

Zigmunt Bauman – *A arte da vida*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer às pessoas que me ajudaram a iniciar minha trajetória acadêmica.

À minha família, em especial minha mãe que sempre incentivou aos filhos para que estudassem e sempre lutou para nos dar uma educação de qualidade e transformadora.

À professora Sandra de Assis Reimão que foi a minha orientadora na graduação e grande influenciadora para eu entrar no mestrado.

À professora Liana Gottlieb da Faculdade Cásper Líbero que além de me incentivar, fez com que eu não desistisse deste sonho que por muitas vezes pareceu ser impossível de realizar.

Em segundo, gostaria de agradecer às pessoas que me apoiaram no árduo trajeto acadêmico.

Aos meus amigos que muitas vezes encontraram-se distantes, mas me ajudaram da forma que puderam e me apoiaram para eu ter um caminho bem sucedido. E que também compreenderam a minha ausência em mais de dois anos e mesmo assim não deixaram de me auxiliar nos momentos mais angustiantes. Em momentos como esse lembramos o quanto são importantes em nossa vida.

Aos professores Nuno Manoel Fouto e Clotilde Perez, que com seus comentários pertinentes e desafiadores no exame de qualificação, conseguiram lapidar a pesquisa para que eu encontrasse um caminho ainda melhor de realizá-la e que seu conteúdo fosse melhor elaborado.

E, por último, gostaria de agradecer à pessoa que me auxiliou durante toda minha trajetória acadêmica na ECA-USP e também na finalização de um dos projetos mais importantes da minha vida, professor Mitsuru Higuchi Yanaze. Agradeço por sua paciência, dedicação e confiança depositada em mim ao me escolher como orientanda.

Tenho muito a agradecer pela compreensão e pelo apoio de todos.

RESUMO

Esta dissertação de mestrado procurou compreender como a marca institucional de empresas do setor supermercadista brasileiro – varejo de alimentos – foi impactada pela sustentabilidade, especificamente por práticas ambientais. A pesquisa analisou como as três maiores empresas do setor adaptaram-se às pressões por um varejo mais sustentável e como ocorreu a comunicação institucional do Grupo Pão de Açúcar, do Carrefour Brasil e do Walmart Brasil ao utilizarem as práticas sustentáveis ambientais na construção e consolidação de suas respectivas marcas institucionais. As práticas ambientais verificadas foram classificadas em: comercialização de produtos verdes, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente. Devido às alterações no cenário econômico e social do século XX surgiram tendências que pressionaram o sistema capitalista regente para uma gestão socioeconômica mais sustentável. A compreensão de todas as mudanças, suas implicações e consequências na marca institucional das três principais empresas do setor é o objetivo principal desta pesquisa acadêmica.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Práticas Ambientais; Varejo, Supermercados, Marca Institucional.

ABSTRACT

This dissertation sought to understand how the corporate brand of companies in the Brazilian supermarket sector – food retailing – was impacted by sustainability, specifically by environmental practices. The research examined how the three largest companies of this sector was adapted to the pressures for a more sustainable retail and how occurred the corporate communication of Pão de Açúcar Group, Carrefour Brazil, Walmart Brazil when sustainable environmental practices are used in the construction and consolidation of their corporate brands. The environmental practices observed were classified as: marketing of green products, waste management, sustainable construction and environmental preservation. Due to changes in the economic and social scene of the twentieth century, trends came to press the ruling capitalist system to a more sustainable socio-economic management. The understanding of all changes, their implications and consequences in corporate brand of the three main companies in the sector is the main objective of this academic research.

Keywords: Sustainability; Environmental Practices; Retail; Supermarkets; Corporate Brand.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9	
PARTE I		
I. CONTEXTO SOCIAL E ECONÔMICO		
1.1 O que ocorreu no século XX	19	
1.2 As mudanças de paradigmas das organizações	22	
1.3 Desenvolvimento sustentável, crescimento e desenvolvimento econômico	25	
II. A SUSTENTABILIDADE NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA		
2.1 Compreensão de conceitos e relevância do tema	30	
2.2 Formas de avaliação da sustentabilidade	35	
2.3 A sustentabilidade nas organizações	39	
2.4 Práticas sustentáveis ambientais	43	
III. O VAREJO DE ALIMENTOS: SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS		
3.1 Definições de varejo	52	
3.2 O varejo no contexto contemporâneo	56	
3.3 Varejo de alimentos, funções e estrutura de negócios	59	
IV. A MARCA		
4.1 Conceitos e estratégias.....	64	
4.1.1 A importância da marca no século XXI	68	
4.2 A marca na comunicação integrada	70	
4.3 A relação marca, organização e consumidor	73	
4.4 A marca no varejo	86	
PARTE II		
V. A SUSTENTABILIDADE, PILAR AMBIENTAL, NAS EMPRESAS ESTUDADAS		91
5.1 GRUPO PÃO DE AÇÚCAR	91	
5.1.1 História e marca	91	

5.1.2 Trajetória da sustentabilidade	95
5.1.3 Práticas e relatórios	98
5.1.4 Comunicação pelas mídias sociais	107
5.2 CARREFOUR	109
5.2.1 História e marca	110
5.2.2 Trajetória da sustentabilidade	111
5.2.3 Práticas e relatórios	114
5.2.4 Comunicação pelas mídias sociais	121
5.3 WALMART	122
5.3.1 História e marca	123
5.3.2 Trajetória da sustentabilidade	125
5.3.3 Práticas e relatórios	127
5.3.4 Comunicação pelas mídias sociais	134
VI. CONSTRUÇÃO DA MARCA INSTITUCIONAL PELA SUSTENTABILIDADE	137
CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
APÊNDICE A – Entrevista Grupo Pão de Açúcar	153
APÊNDICE B – Entrevista Carrefour Brasil	156
APÊNDICE C – Entrevista Walmart Brasil	158

INTRODUÇÃO

Esta dissertação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo deseja mostrar a relevância de um tema atual, multidisciplinar e muito questionado dentro de várias ciências, a sustentabilidade, e como as suas implicações, ocorridas dentro da comunicação organizacional, conseguiram afetar a marca institucional de empresas do setor supermercadista brasileiro.

Houve muitas mudanças no comportamento humano, na economia mundial e na sociedade como um todo no século XX. A produção em massa e a globalização alteraram o cenário econômico mundial.

Essa alteração do cenário econômico trouxe consequências à sociedade. O consumo exacerbado e a falta de controle na produção de muitas organizações levaram o mundo às variadas crises socioeconômicas. Jornais e revistas de grande circulação têm mostrado as diversas questões econômicas e sociais que permearam o final do século XX e a primeira década do século XXI.

Em um panorama de pós-guerra e Guerra Fria (nas décadas de 1960 a 1980), os governos e as empresas tentaram adaptar-se às novas tendências. Entre muitas tendências que surgiram, algumas estavam voltadas para área tecnológica e outras para a conservação do meio ambiente, atualmente denominado capital natural.

Na década de 1970, instituições internacionais, como a ONU, começaram a debater sobre os impactos ambientais que afetavam a sociedade. Iniciaram-se vários questionamentos sobre o consumo excessivo, sobre os processos produtivos industriais, a produção de lixo e a conservação dos recursos naturais.

Assim, algumas alternativas aos problemas gerados pela produção e consumo demasiados começaram a ganhar força. Surgiram grupos e associações de defesa do meio ambiente, como exemplo o Greenpeace, legislações ambientais tanto no âmbito de cada país como em forma de legislação mundial, criação de pactos para conservação ambiental e também encontros com gestores de vários países para debater a situação do clima e do meio ambiente, como a que ocorreu no Brasil em 1992, ECO-92. Estas ações foram um grande

passo para a entrada do tema sustentabilidade na pauta mundial, principalmente em seu pilar ambiental.

As relações internas e externas das organizações também foram afetadas, pois outra tendência que surgiu foi a transparência das ações empresariais, a prestação de contas da empresa com a sociedade.

Tantas mudanças nos processos, de produção e gerenciais, das companhias começaram a ter efeitos no ato de consumir. Os consumidores tornaram-se mais críticos nos últimos anos e com os novos formatos tecnológicos de comunicação rápida e massiva conscientizaram-se que a sustentabilidade faz parte de uma nova época e não há possibilidade de evitar a concretização desta tendência.

Foi por causa dessas alterações socioeconômicas que a gestão de marcas sofreu a influência da sustentabilidade, pilar ambiental. Essas alterações trouxeram novos conceitos na construção e consolidação da marca institucional, ou seja, a marca que representa a organização como parte integrante da sociedade e não apenas como um produto ou serviço.

A pesquisa, realizada para esta dissertação, analisou as três maiores empresas do varejo supermercadista no Brasil: o Grupo Pão de Açúcar, o Carrefour e o Walmart, por serem empresas líderes de mercado e com grande influência no cenário socioeconômico brasileiro.

Justificativa

O objeto central do estudo é a marca institucional das empresas de varejo – Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart – e como estas marcas foram afetadas ou não pelas diretrizes da sustentabilidade e pelas práticas ambientais.

O problema de pesquisa encontra-se em como essas grandes empresas de varejo associaram sua marca institucional às ações sustentáveis na área ambiental. As ações que foram vistas nesta dissertação estão divididas em quatro práticas sustentáveis: produtos verdes, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente. Estas ações foram selecionadas, pois são as ações mais citadas na comunicação institucional das empresas estudadas e também constam nos respectivos relatórios de sustentabilidade.

Devido a sua importância socioeconômica supermercados e hipermercados são grandes geradores de resíduos em toda sua cadeia produtiva, desde a chegada do produto no centro de distribuição até o descarte feito pelo consumidor final e também grandes influenciadores do consumo excessivo, pois suas atividades dependem integralmente do consumo em grande quantidade.

Portanto, o sentido do projeto é mostrar de que maneira estas organizações realizam, organizam e, principalmente, comunicam ações sustentáveis na área ambiental, pois a primeira impressão é que as estratégias varejistas caminham em direção oposta aos conceitos de sustentabilidade.

Existe uma influente tendência ao assunto sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, sendo assim é necessário que a área acadêmica analise o quanto este tema representa os esforços reais das organizações em transformarem seus projetos em ações coerentes e em práticas cotidianas, e não em uma comunicação institucional superficial apenas para chamar a atenção dos públicos-alvo.

Por ser um tema recente, principalmente nas ciências da comunicação, existem poucas pesquisas que mostram a importância da sustentabilidade na marca institucional. A pesquisadora enxergou uma possibilidade de estudar e mostrar como isso afeta a sociedade contemporânea, pois foi inserida no tema desde a infância (na década de 1980, o tema sustentabilidade começou a ser disseminado de forma mais intensa e popular) e viu durante nove anos de experiência profissional, em empresas como Rádio Eldorado FM, Cinemateca Brasileira, Florense, TAP Portugal e Anhanguera Educacional, a falta de conscientização de organizações e de profissionais na preservação ambiental em, por exemplo, realizar a separação correta de materiais para a reciclagem. A sustentabilidade ainda é pouco vista como vantagem competitiva ou como forma de transformação social.

A importância econômica do varejo pode ser vista em números. O setor supermercadista, por exemplo, representa 5,5% do PIB brasileiro (RANKING ABRAS, 2011), entretanto o varejo é um campo de estudo muito dinâmico e a área da administração (onde este tema é mais analisado), na maioria das vezes, procura estudar o varejo pelo viés dos processos administrativos. São poucas as pesquisas sobre as relações da marca institucional dos varejistas com temas pertinentes da sociedade contemporânea.

O tema sustentabilidade entrou no varejo no final do século passado e começou a se concretizar como gestão nesta primeira década do século XXI e ainda encontra-se como um tema confuso dentro das empresas. Segundo Ander Jr. (1998), existe um modelo que define as estratégias varejistas, o *EST Model*. Esse modelo classifica o varejista em cinco eixos: *Cheapest* (o mais barato), *Easiest* (o mais fácil), *Quickest* (o mais rápido), *Biggest* (o maior) e por último o *Hottest* (o mais moderno). Nesta teoria o varejista pode escolher como estratégia apenas um eixo. Baseado neste aspecto, a sustentabilidade pode ser vista como um eixo complementar do *EST Model*, ou seja, a sustentabilidade está atualmente no varejo supermercadista como uma estratégia corporativa, mas não como uma estratégia única, e sim, como uma estratégia complementar aos outros eixos. Por exemplo, um varejista pode optar pelo eixo *Biggest* e complementar com uma estratégia voltada à sustentabilidade.

A pesquisa percebeu que as empresas analisadas procuram desenvolver a relação marca e sustentabilidade, mas a trajetória a percorrer ainda é muito extensa.

Isso mostra que este tema tão abrangente e complexo precisa ser analisado com cautela e imparcialidade.

Objetivos

A finalidade foi compreender como ocorreu o impacto das ações sustentáveis relacionadas aos produtos verdes, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente na consolidação da marca institucional em empresas que incorporam a sustentabilidade.

O objetivo geral da pesquisa foi mostrar a relevância do tema sustentabilidade na atualidade e como as ações coerentes influem na gestão da marca institucional.

A pesquisa pretendeu mostrar a função da marca institucional no varejo, afinal a marca de varejo se diferencia das marcas de produtos industrializados. Qualquer formato de varejo pode gerenciar três tipos de marcas: as marcas dos produtos industrializados, o que é revendido, as marcas próprias, marcas fabricadas pelo varejo para concorrer com outras marcas e ganhar margem no mercado e por último, a marca que está associada a sua identidade, imagem e reputação, a marca institucional, a empresa em si.

O estudo verificou como as três maiores empresas do setor supermercadista¹ adaptaram-se às pressões por uma sociedade mais sustentável e qual foi a consequência de todas essas mudanças, ou seja, como foi a inclusão da gestão sustentável.

O objetivo específico foi entender como as empresas utilizaram determinadas ações sustentáveis, na área ambiental, na construção e consolidação de suas respectivas marcas institucionais. Buscou-se entender o quanto essas ações de sustentabilidade são relevantes e colocadas em prática por toda a empresa e como ocorreu o processo de implementação, quando iniciou e quais são as metas em relação a essas ações, pois o histórico da gestão da sustentabilidade é importante para definir como aconteceu a comunicação institucional.

Outras questões auxiliaram os objetivos específicos a darem embasamento ao objetivo principal, exemplo: como foram divulgadas essas ações e quais os meios utilizados e também quais são as definições sobre o tema sustentabilidade, as leis que envolvem o tema e a compreensão da sociedade sobre o impacto dessas ações no seu cotidiano.

Dessa forma, o objetivo específico visou compreender se as ações sustentáveis voltadas aos produtos verdes, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente têm coerência com a estratégia de cada empresa e, portanto com suas respectivas marcas institucionais.

Essas são as principais questões que foram debatidas na dissertação.

Suposições

A pesquisa se propôs a verificar quatro suposições sobre as práticas ambientais e a sustentabilidade no varejo:

1) As três maiores empresas do setor supermercadista brasileiro utilizam as ações sustentáveis relacionadas aos produtos verdes, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente para consolidar suas respectivas marcas institucionais no tema sustentabilidade.

¹ Segundo Ranking ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) publicado em abril de 2011.

- 2) Essas práticas sustentáveis tornaram-se uma vantagem competitiva num setor que, principalmente no Brasil, transformou-se em *commodity*².
- 3) Para terem uma comunicação institucional efetiva, as empresas reformularam seus processos internos na construção de uma nova identidade (missão, visão e valores) voltada para a gestão da sustentabilidade.
- 4) A sustentabilidade é vista por essas empresas como o sexto eixo do *EST Model* (ANDER JR, 1998), ou seja, ela é uma estratégia a ser seguida pelo varejo supermercadista atual.

Metodologia

A pesquisa é um estudo de caso múltiplo. Segundo Yin (2010, p. 32):

O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidências geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos.

Conforme definido acima, a pesquisa procurou estudar um fenômeno contemporâneo que é a sustentabilidade. Dentro deste contexto, o estudo da utilização da sustentabilidade como forma de consolidar uma marca institucional.

O estudo de caso múltiplo procura analisar mais de um caso. Nesta pesquisa o foco foi analisar a marca institucional de três empresas do varejo brasileiro, Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart. Cada empresa é um caso analisado separadamente, mas cada empresa tem mais de uma unidade integrada de análise. Portanto, a pesquisa tornou-se um estudo de caso múltiplo integrado.

As unidades integradas de cada empresa estudada são os produtos verdes comercializados, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente. Todas essas unidades foram analisadas pelo viés da comunicação institucional.

² Palavra da língua inglesa que significa produto sem diferenciação, como soja, arroz e outros produtos agrícolas, mas que atualmente volta-se para um significado de produtos, serviços ou empresas que não mais se diferenciam no mercado.

As suposições apresentadas nesta introdução foram verificadas (contestadas ou não) por meio do estudo de caso múltiplo: “Cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que (a) possa prever resultados similares (uma replicação literal) ou (b) possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica)” (YIN, 2010, p. 78).

Por mais que a pesquisa tenha utilizado o método de estudo de caso, foi necessário um aprofundamento no conhecimento dos conceitos abordados e por isso houve uma extensa revisão teórica, pois se trata de assuntos muito complexos.

A primeira fase da pesquisa foi a elaboração da fundamentação teórica. Nesta fase foram verificados os principais autores sobre os temas, os conceitos sobre sustentabilidade, varejo e marca e a relevância desses assuntos para o estudo das empresas.

Para uma melhor compreensão, a pesquisa foi dividida em duas partes, a primeira consta a fundamentação teórica e a segunda é o estudo empírico das empresas, Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart.

A fundamentação teórica foi composta por quatro capítulos. No primeiro capítulo - O Contexto Social e Econômico - autores como Manuel Castells, José Eli da Veiga, Ignacy Sachs e John Elkington mostraram as mudanças que levaram a sociedade e as empresas a se transformarem e repensarem na complexidade do tema sustentabilidade. Para um aprofundamento, a pesquisa buscou no autor Celso Furtado a compreensão do que é desenvolvimento econômico e depois quais as disparidades com os conceitos de desenvolvimento sustentável.

O segundo capítulo – A Sustentabilidade na Sociedade Contemporânea – procurou mostrar os mais diversos conceitos de sustentabilidade e as formas de avaliação e mensuração da sustentabilidade por meio dos autores José Antonio Puppim de Oliveira, Fernando Almeida, e os renomados autores do tema, José Eli da Veiga e Ignacy Sachs. Pretendeu-se analisar a sustentabilidade dentro das organizações, na gestão ambiental com os autores Daniel Esty e Andrew Winston. Além de uma breve revisão sobre a Política Nacional dos Resíduos Sólidos, que faz parte da legislação ambiental no Brasil. Para referência em sustentabilidade, seu pilar ambiental, no varejo e a compreensão das ações estudadas foram

utilizadas informações do supermercado *Coop* da Suíça que tem avaliação A no índice GRI (*Global Reporting Initiative*), pois as empresas analisadas utilizam o modelo GRI de relatório de sustentabilidade. Como a pesquisa não possuía meios para avaliar como são realizadas as práticas ambientais, foi verificado como ocorreu a comunicação institucional das ações ambientais e para isso foi utilizado um parâmetro que mostrasse como ações nesta área são realizadas no varejo supermercadista.

O terceiro capítulo – O Varejo de Alimentos: Supermercados e Hipermercados – conceituou o varejo e mostrou a sua importância econômica e social no século XXI. Os principais autores utilizados são Juracy Parente do Programa de Varejo da FGV e Michael Levy da Universidade da Flórida, o autor Peter McGoldrick do livro *Retail Marketing* e alguns artigos acadêmicos que complementaram os conceitos.

O quarto capítulo – A Marca – além de conceituar o que é marca, teve como referência os autores Jean Noël Kapferer, Jean Marie Floch e Isleide Fontenelle. Foram verificados os conceitos apresentados por Naomi Klein e os conceitos que se opõem a este discurso com Chevalier e Mazzalovo. Este capítulo demonstrou as teorias e os modelos de construção de marcas de Kevin Keller (Pirâmide do Brand Equity), de Floch (Quadrado Semiótico) e de Andrea Semprini (Projeto/Manifestações). Outro modelo que influi na construção de marcas são os fatos comunicáveis de Mitsuru Yanaze. Os conceitos de identidade, imagem, reputação também foram expostos como fatores que agregam na consolidação da marca.

A segunda parte da pesquisa teve início com o quinto capítulo – A Sustentabilidade, Pilar Ambiental, nas Empresas Estudadas – onde foi apresentado um estudo das empresas analisadas. Esta análise foi um estudo exploratório da comunicação institucional do Grupo Pão de Açúcar, do Carrefour e do Walmart e foi composto pela análise dos relatórios de sustentabilidade de cada empresa, da comunicação sobre o tema que se encontram nos respectivos sites corporativos, da comunicação institucional pelas mídias sociais e do que foi abordado nas entrevistas realizadas por e-mail.

Das informações coletadas através das referências bibliográficas e do conteúdo sobre as práticas ambientais encontrado nos relatórios, sites e nas mídias sociais foi elaborado o sexto capítulo – Construção da marca institucional pela sustentabilidade. Neste capítulo

encontram-se as informações que estão presentes no estudo de caso múltiplo em um quadro comparativo dos elementos de construção da marca institucional.

E no final a conclusão da dissertação onde se encontra a comprovação e/ou contestação de cada suposição apresentada nesta introdução.

Nos últimos anos, houve muitas mudanças no comportamento de consumo, os consumidores tornaram-se mais conscientes da sua posição na sociedade e por este motivo não relacionam mais o consumo apenas com preço e qualidade do produto. Eles desejam que seus produtos e serviços estejam associados a algo relevante e de grande importância a toda sociedade, até mesmo para sentirem-se incluídos nessa nova tendência.

A pesquisa procurou analisar como está a relação do varejo de alimentos (supermercados e hipermercados) com a sustentabilidade em seu pilar ambiental e como ações nesta área têm influenciado a marca.

Por ser um assunto recente na economia e sociedade, existem muitas pesquisas acadêmicas com temas amplos e diversos sobre a sustentabilidade e a gestão de marca, mas poucas pesquisas pretendem ser específicas e desejam analisar a interação sustentabilidade, práticas ambientais e marca. Esta foi a intenção principal desta dissertação.

PARTE I

1. CONTEXTO SOCIAL E ECONÔMICO

1.1 O que ocorreu no século XX.

Muitas das maiores realizações ocorridas na humanidade encontram-se no século XX. Mesmo entre muitas guerras, a população cresceu e se desenvolveu, principalmente, no aspecto tecnológico.

Segundo Castells (2005), foi neste século que surgiu um novo modelo de desenvolvimento econômico. A economia partiu de modelos como o capitalismo caracterizado pela maximização do lucro, do modelo estatista (maximização do poder) e do industrialismo marcado pela maximização da produção para um modelo denominado informacionalismo. O modelo do informacionalismo é a acumulação de conhecimento e toda a complexidade do processamento da informação.

Essa nova economia surgiu no último quartel do século XX porque a revolução da tecnologia da informação forneceu a base material indispensável para sua criação. É a conexão histórica entre a base de informações/conhecimentos da economia, seu alcance global, sua forma de organização em rede e a revolução da tecnologia da informação que cria um novo sistema econômico distinto. (CASTELLS, 2005, p. 119)

As empresas precisaram adaptar-se a esse novo modelo. A informação e o conhecimento transformaram-se em ativos econômicos e sociais das organizações. Todas as organizações começaram a ficar interligadas de tal maneira que a concorrência mudou junto com essa nova economia.

Por causa do avanço tecnológico começaram a surgir novas empresas, as que já estavam estabelecidas começaram a se expandir para outros países convertendo-se em empresas multinacionais e transnacionais. O próprio comércio modificou seus processos ao se adaptar ao comércio global e a regionalização da economia mundial (CASTELLS, 2005).

Ao mesmo tempo em que esta nova economia trouxe a vantagem competitiva de abertura de mercados, facilidade de processos (devido aos avanços tecnológicos) e a globalização, trouxe também alguns problemas.

A nova economia afeta a tudo e todos, mas é inclusiva e exclusiva ao mesmo tempo; os limites da inclusão variam em todas as sociedades, dependendo das instituições, das políticas e dos regulamentos. Por outro lado, a volatilidade financeira sistêmica traz consigo a possibilidade de repetidas crises financeiras com efeitos devastadores nas economias e na sociedade. (CASTELLS, 2005, p. 203)

Da mesma forma que este novo sistema auxilia as empresas e a economia, ele também pode trazer consequências para a relação indivíduo-economia-sociedade. Então, como as organizações lidaram com essas novas questões? Como as empresas encararam o fato de pela primeira vez desde a Revolução Industrial não estarem no comando?

Realmente, nenhum processo de adaptação é fácil. As organizações ainda estão procurando caminhos para compreender as mudanças rápidas e profundas geradas por esta nova ordem.

As instituições e organizações da sociedade civil construídas em torno do Estado democrático e do contrato social entre capital e trabalho transformaram-se, de modo geral, em estruturas vazias, cada vez menos aptas a manter um vínculo com as vidas e os valores das pessoas na maioria das sociedades. (CASTELLS, 2008, p.418)

É a partir desse desafio que uma nova identidade para a sociedade do final do século XX começou a ser construída. Segundo Castells (2008), existem três formas e origens de construção da identidade: identidade legitimadora, identidade de resistência e identidade de projeto.

A identidade legitimadora foi o embasamento da sociedade até o século passado, onde existem instituições dominantes que expandem sua superioridade. Pode ser citado como exemplo, o Estado e as empresas privadas.

A identidade de resistência tem como base atores sociais que são desvalorizados pelo sistema dominante e criam comunidades que se encontram à parte desta sociedade, a resistência se dá pela criação de um diferente estilo de vida. Aqui, o exemplo é o fundamentalismo religioso, como o fundamentalismo islâmico ou o fundamentalismo cristão norte-americano.

A chamada identidade de projeto é “quando os atores sociais [...] constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e, ao fazê-lo, de buscar a transformação de toda estrutura social” (CASTELLS, 2008, p. 24). Um exemplo é o movimento feminista que contestou o patriarcalismo, mas o maior exemplo desta identidade é o movimento ambientalista no qual a dissertação se baseou para entender o surgimento do tema sustentabilidade e de um novo comportamento social.

O movimento ambientalista iniciou-se nos Estados Unidos e norte da Europa na década de 1960. É um movimento diversificado e que se espalhou pelo mundo inteiro de uma maneira rápida e não uniforme.

O quadro abaixo mostra os diferentes tipos de movimentos ambientalistas que ajudaram o significado de mudança social a se difundir.

Quadro 1.1 – Tipologia dos movimentos ambientalistas.

Tipo	Identidade	Adversário	Objetivos
Preservação da natureza	Amantes da natureza	Desenvolvimento não controlado	Vida selvagem
Defesa do próprio espaço	Comunidade local	Agentes poluidores	Qualidade de vida
Contracultura, ecologia profunda	O ser “verde”	Industrialismo, tecnocracia e patriarcalismo	“Ecotopia”
Save the planet Greenpeace	Internacionalistas na luta pela causa ecológica	Desenvolvimento global desenfreado	Sustentabilidade
Política Verde	Cidadãos preocupados com a proteção do meio ambiente	Estabelecimento político	Oposição ao poder

Fonte: Castells, 2008, p. 141

Este quadro mostra as principais características de diferentes movimentos ambientalistas, pode-se perceber que o objetivo de todos os movimentos é preservar o meio ambiente e a melhorar a vida humana, mas para cada um existe uma identidade, aquilo que constrói o movimento social e um adversário, que talvez para todos seja o modelo socioeconômico que se estabeleceu no século XX.

O Greenpeace com o *Save the planet* criado em 1971 ainda percorre o mundo com manifestações que chamam a atenção nas mídias. É uma organização descentralizada e está presente em trinta países.

A ‘Política Verde’ começou na Alemanha e hoje vários países, inclusive o Brasil tem seu um partido político voltado para questões ambientais, o Partido Verde. Esses movimentos ainda têm influenciado e continuam repercutindo efeitos no século XXI.

O mais intrigante do movimento ambientalista é como este movimento se espalhou por todo o planeta de uma forma tão rápida. Castells (2008, p. 154) apresenta uma suposição:

Existe uma relação direta entre os temas abordados pelo movimento ambientalista e as principais dimensões da nova estrutura social, a sociedade em rede, que passou a se formar dos anos 70 em diante: ciência e tecnologia como os principais meios e fins da economia e da sociedade; a transformação do espaço; a transformação do tempo; e a dominação da identidade cultural por fluxos globais abstratos de riqueza, poder e informações construindo virtualidades reais pelas redes de mídia.

Então, o ambientalismo pode ser considerado o reflexo de uma sociedade em mudança. Se os conceitos disseminados por séculos sobre o comportamento humano estavam em declínio, o ambientalismo propôs uma nova estrutura social que precisava da união da sociedade civil, dos governos e das organizações.

A maneira de chamar atenção da população sobre ações que destruíam o meio ambiente também ajudou a sociedade a voltar olhares para esse movimento.

Tudo isso desencadeou nas mudanças de paradigmas que serão esclarecidas no próximo tópico.

1.2 As mudanças de paradigmas nas organizações.

Com o surgimento da nova economia e de uma nova ordem social também surgiram novos valores e conceitos dentro da dicotomia certo e errado. Elkington (2001, p. 2) confirma: “Essas mudanças vêm de uma profunda reformulação das expectativas da sociedade e, como resultado, dos que servem aos mercados local e global”.

As reformulações nessas expectativas ocorreram em três áreas: ambiental, social e econômica. Essas áreas são chamadas por Elkington (2001) dos pilares que compõem a sustentabilidade.

O autor apresenta as chamadas ‘Sete revoluções para a sustentabilidade’ que marcaram o início da consciência da sociedade e das empresas a respeito do tema. A primeira revolução aconteceu pela competição do mercado, pois clientes e mercados financeiros já testam o comprometimento das empresas com os três pilares.

A segunda revolução é guiada pela alteração dos valores humanos, onde os valores sociais começam a se destacar perante os valores econômicos. A terceira revolução é a transparência, que foi impulsionada pela internet e exige cada vez mais que empresas mostrem seus resultados de forma ética. Castells (2005) confirma esta revolução quando comenta sobre as conexões infinitas da sociedade em rede.

A quarta revolução que está ligada à transparência, é chamada de tecnologia do ciclo de vida, impõe que as empresas pratiquem os três pilares desde sua cadeia de fornecedores, os produtos em trânsito e até o fim da vida útil desses produtos. Na quinta revolução, chamada de parcerias, as empresas precisam de outras empresas ou instituições para continuar a colocar em prática os três pilares.

A sexta revolução, denominada por Elkington (2001) como o tempo. Na sociedade atual, o tempo é curto, mas na sustentabilidade o tempo precisa ser estendido, por isso é necessário pensar em longo prazo. A sétima e última revolução é resultado das outras revoluções, a governança corporativa, ou seja, uma nova forma de gerenciar organizações e prestar contas à sociedade.

As revoluções apresentadas começaram a nascer na década de 1970 com os debates sobre os impactos ambientais e ainda encontram-se em processo de construção dentro da sociedade e das organizações na primeira década do século XXI. Muitas empresas continuam na defensiva de que a sustentabilidade só serve para atrapalhar o desenvolvimento econômico e o crescimento, outras tentam incorporar práticas sustentáveis, mas se perdem no meio do caminho, pois não tem definido qual é a real importância da sustentabilidade em sua missão, visão, filosofia e valores, portanto a sua identidade.

A sustentabilidade, no seu conceito amplo, é um novo paradigma proposto por esta nova ordem. Infelizmente, este assunto e suas implicações trazem divergências sobre a própria definição do que é a sustentabilidade e da sua função.

Mas o capitalismo sustentável necessitará mais do que apenas tecnologia e mercados que promovam ativamente a desmaterialização. Necessitaremos também definir radicalmente as novas visões do significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial. Isso exigirá um melhor entendimento não somente das formas financeiras e físicas do capital, mas também do capital social, humano e natural. (ELKINGTON, 2001, p. 76)

Os defensores permanentes dos movimentos sociais em favor da sustentabilidade irão dizer que a sustentabilidade tem que ser colocada em prática imediatamente e de forma radical para que haja uma real alteração no contexto em que se vive. A ideia desses movimentos é válida para mostrar a urgência na transformação de uma sociedade, mas também mudanças instantâneas de paradigmas e comportamento não levam a uma modificação profunda. Quando Elkington (2001) fala da revolução do tempo, com certeza ele mostra que a sustentabilidade é algo muito abrangente e complexo para ser aceita por uma sociedade tão arraigada em valores individuais e de consumo exacerbado. O caminho para um dos mais debatidos temas deste século ainda é árduo e extenso.

Sachs (2007) apresenta algumas formas da sociedade adequar-se à sustentabilidade e aceitá-la como um paradigma concreto: o processo deverá cobrir várias décadas, seria impossível planejar a sustentabilidade em curto prazo, os países industrializados deverão assumir uma fatia maior dos custos de transição e ajuste tecnológico, dependerá de mudanças institucionais, projeção de políticas multidimensionais e de se redirecionar ao progresso tecnológico, as mudanças devem ocorrer nos estilos de vida, nos padrões de consumo e nas funções produtivas e incorporação de técnicas ambientalmente adequadas.

As alternativas mostradas por Sachs talvez sejam as primeiras possibilidades de encontrar um caminho viável para a construção de uma sociedade voltada à sustentabilidade. As organizações estão tentando adequar-se à nova realidade, pois estão sendo pressionadas, mas será que a população comum consegue alterar seus estilos de vida e padrões de consumo? Talvez. Com as muitas manifestações dos movimentos ambientalistas, algumas pessoas já mudaram seus comportamentos ou pelo menos pensaram sobre o assunto.

A mudança de paradigmas ainda está em processo de desenvolvimento. Governos e organizações privadas nunca foram tanto questionados sobre suas funções e sobre seus comportamentos. A sociedade em rede (CASTELLS, 2005) está completamente interligada e uma ação realizada em um ponto desta sociedade afeta todos os outros pontos conectados. Assim, a sociedade civil começou a se conscientizar de que qualquer ação organizacional seja positiva ou negativa pode ter um efeito grandioso, mas se for negativa pode ter um resultado tão desastroso que será muito difícil se recuperar, tanto em termos de imagem e reputação corporativas como em consequência drástica para o capital natural e humano.

1.3 Desenvolvimento sustentável, crescimento e desenvolvimento econômico.

O debate sobre sustentabilidade está longe de terminar, tanto no meio acadêmico quanto no mundo empresarial. Os conceitos de desenvolvimento econômico e desenvolvimento sustentável vêm permeando os meios de comunicação de massa.

O conceito de desenvolvimento sustentável começou sua disseminação com o Relatório Brundtland – Nosso Futuro Comum – lançado em 1987. Segundo o relatório, “desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 23).

Passado mais de vinte anos do lançamento deste relatório, o conceito de desenvolvimento sustentável evoluiu e trouxe mais questões para serem debatidas, entretanto para a compreensão de seu significado é necessário entender primeiro o que é desenvolvimento econômico.

Diversos autores debateram sobre o que era o desenvolvimento econômico e suas decorrências, dentre eles Schumpeter, Ricardo e Furtado. Como o foco da pesquisa não é o desenvolvimento econômico foi escolhido apenas um autor que pudesse sintetizar o tema, neste caso o autor brasileiro Celso Furtado.

Furtado escreveu diversos livros sobre a área econômica, em sua obra ‘Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico’ mostra as variadas correntes de pensamento e as definições. Segundo o autor, “o desenvolvimento econômico é um fenômeno com nítida dimensão histórica. Cada economia que se desenvolve enfrenta uma série de problemas que lhe são específicos, se bem que muitos deles sejam comuns a outras economias contemporâneas” (FURTADO, 1967, p. 4).

A teoria do desenvolvimento econômico está ligada ao aumento de produtividade e da riqueza das nações, mesmo assim alguns autores como Schumpeter discordaram dessa ideia. Segundo Furtado (1967), para Schumpeter o aparecimento de uma nova máquina automática, seria acumulação de capital e margem de lucro para o empresário e, portanto isso já seria o desenvolvimento.

O debate não termina na conceituação de Shumpeter, e Furtado pretende ir além com sua definição: “O desenvolvimento se realiza sob a ação conjunta de fatores responsáveis por transformações nas formas de produção e de forças sociais que condicionem o perfil da procura em função de modificações no nível de renda da coletividade” (FURTADO, 1967, p. 80).

Dessa maneira o autor pretende expor que o desenvolvimento é algo que vai mais longe do que a simples acumulação de capital como dizia Adam Smith. O mais interessante desta obra de Furtado é que ele também apresenta as diferenças entre desenvolvimento e crescimento, afinal durante muitos anos, muitos economistas defenderam que desenvolvimento era apenas o crescimento industrial e financeiro de uma nação. “Assim, o conceito de desenvolvimento compreende a ideia de crescimento, superando-a. Com efeito: ele se refere ao crescimento de um conjunto de estrutura complexa” (FURTADO, 1967, p. 74).

Para o capitalismo, realmente é difícil aceitar que o desenvolvimento é algo muito mais amplo do que o crescimento, mas vários fatos na história mundial mostraram que apenas o crescimento não direcionou as nações subdesenvolvidas ao desenvolvimento pleno.

Todavia, foram surgindo evidências de que o intenso crescimento econômico ocorrido durante a década de 1950 em diversos países semi-industrializados (entre os quais o Brasil) não se traduziu necessariamente em maior acesso de populações pobres a bens materiais e culturais, como ocorrera nos países considerados desenvolvidos. (VEIGA, 2005, p. 19)

Obviamente, o crescimento citado ocorreu por ser uma mudança quantitativa diferente do desenvolvimento que é caracterizado por uma transformação social qualitativa. A diferença principal é que no crescimento a mudança se traduz por números, o que conta é o aumento dos números, como aumento no número de empresas em uma região ou aumento do número de escolas e hospitais. Já o desenvolvimento significa não apenas o aumento do número de escolas e, sim, a qualidade das condições de ensino e melhora no rendimento escolar dos alunos.

Em outra obra, Furtado tenta desmistificar a ideia que todas as nações chegariam a um patamar de desenvolvimento tecnológico sem precedentes e que utilizasse todos os recursos naturais. “Essa hipótese está em contradição direta com a orientação geral do desenvolvimento que se realiza atualmente no conjunto do sistema, do qual resulta a exclusão

das grandes massas que vivem nos países periféricos das benesses criadas por esse desenvolvimento” (FURTADO, 1974, p. 71).

Com certeza no período em que foi escrita a obra, o autor não acreditava que muitas nações subdesenvolvidas chegariam a um nível de desenvolvimento tecnológico que faria com que as grandes massas dessas nações tivessem acesso a um novo modelo de consumo, pois o processo tecnológico ajudou os produtos e serviços tornarem-se mais acessíveis a maioria da população mundial, mesmo que ainda existam países periféricos.

Mesmo sem acreditar que essas nações chegariam a este patamar, Celso Furtado propõe prever o que poderia acontecer se isso se efetivasse.

A resposta a essa pergunta é clara, sem ambiguidades: se tal acontecesse, a pressão sobre os recursos não renováveis e a poluição do meio ambiente seriam de tal ordem (ou, alternativamente, o custo de controle da poluição seria tão elevado) que o sistema econômico mundial entraria necessariamente em colapso. (FURTADO, 1974, p. 19)

Infelizmente, a previsão de Furtado se concretizou e o atual sistema econômico já não consegue sustentar os modelos de processos de produção com os quais estava se mantendo. Apenas o crescimento desse modelo econômico já não é o suficiente para as organizações privadas que dependem do capital natural para a produção de bens de consumo. A perda irreversível deste capital torna-se um problema maior do que a perda do capital financeiro, já que sem o meio ambiente não há produção que resista por muito tempo.

O crescimento é uma condição necessária, mas de maneira alguma suficiente para o desenvolvimento. Se for deixado a mercê das forças do mercado, pode estimular o mau desenvolvimento. Os padrões e propósitos do crescimento devem subordinar-se ao triplice critério de utilidade social, viabilidade econômica e prudência ecológica – em síntese, ao ecodesenvolvimento. (SACHS, 2007, p. 159)

Foi na mesma década da publicação do livro ‘O Mito do Desenvolvimento Econômico’ de Celso Furtado que iniciaram os debates sobre os impactos ambientais. E também de soluções para esses impactos. O desenvolvimento sustentável é uma alternativa para o modelo de produção atual que está deteriorando todo o capital natural deste planeta.

O conceito apresentado pelo Relatório Brundtland foi de muita utilidade na disseminação do desenvolvimento sustentável, mas esse conceito exige que outras abordagens sejam questionadas. O que o relatório dizia sobre preservar para as gerações futuras já não

mais condiz com a realidade, pois é necessário preservar o que está sendo devastado neste momento e com muitas perdas.

O desenvolvimento sustentável tem bases no pilares social, econômico e ambiental. “O desenvolvimento deve ser considerado como um processo de aprendizagem social, como a capacidade crescente de uma comunidade ou de uma nação, em primeiro lugar de projetar metas que estejam de acordo com uma série de valores aceitos” (SACHS, 2007, p. 110).

Portanto, a construção do desenvolvimento sustentável é um processo de longo prazo e que depende de vários atores sociais para que isso se torne realidade, já que a tendência humana é sempre aceitar o que é mais fácil e essa construção é algo muito mais complexo do que parece. “O desenvolvimento tem sido exceção histórica e não regra geral. Ele não é o resultado espontâneo da livre interação das forças de mercado. Os mercados são tão somente uma entre as várias instituições que participam do processo de desenvolvimento” (VEIGA, 2005, p. 80).

Muitos autores propõem modelos para um desenvolvimento mais sustentável, mas antes de propor um modelo unilateral da sustentabilidade é necessário compreender suas especificidades como propôs Sachs (2007) ao citar as cinco dimensões da sustentabilidade:

1. Sustentabilidade social: ligada à equidade, ou diminuição do abismo entre ricos e pobres;
2. Sustentabilidade econômica: ligada ao gerenciamento mais eficiente dos recursos;
3. Sustentabilidade ecológica: ligada à capacidade de carga do planeta, como limitação do uso de combustíveis fósseis, redução do volume de resíduos e poluição, autolimitação no consumo material, tecnologia de baixo teor de resíduos e normas para uma adequada proteção ambiental;
4. Sustentabilidade espacial: ligada à configuração rural-urbana mais equilibrada;
5. Sustentabilidade cultural: ligada às mudanças ajustadas à especificidade de cada contexto sócio-ecológico.

Essas dimensões demonstram a amplitude da gestão da sustentabilidade tanto para as organizações quanto para governos e sociedade civil. Para relacionar a sustentabilidade e os desafios do crescimento Sachs (2007) constrói um quadro comparativo em que mostra os

tipos de crescimento e como eles se posicionam positivamente ou negativamente no âmbito econômico, social e ecológico.

O único crescimento que é benéfico em todos os campos é o desenvolvimento, o crescimento selvagem tem resultados positivos no âmbito econômico, mas perde no social e no ecológico e por algumas correntes de pensamento capitalista é considerado o crescimento necessário.

O crescimento socialmente benigno tem perdas no âmbito ecológico. E o crescimento estável consegue ganhar no ecológico e econômico, mas perde no social. Esses diferentes tipos de crescimento nos auxiliam a entender o porquê do surgimento da sustentabilidade no final do século XX.

Quadro 1.2 – Tipo de crescimento.

Crescimento	Econômico	Social	Ecológico
Selvagem	+	-	-
Socialmente Benigno	+	+	-
Estável	+	-	+
Desenvolvimento	+	+	+

Fonte: SACHS, 2007, p. 269.

Sachs (2007, p. 296) mostra a relação desenvolvimento e sustentabilidade:

Na medida em que o desenvolvimento é um construto processual multidimensional e em aberto, para se alcançar um desenvolvimento genuinamente sustentável e sadio os critérios de sustentabilidade precisam ser satisfeitos em todas as dimensões pertinentes do desenvolvimento.

Essas propostas apresentadas e outras que foram discutidas nos capítulos posteriores mostram a crescente importância de se compreender o que é sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Os fatos ocorridos nas últimas décadas do século XX foram os impulsionadores deste debate e ainda continuarão por muitos anos até que toda humanidade tenha plena consciência do que aconteceu e quais são as consequências no presente e no futuro deste planeta.

2. A SUSTENTABILIDADE NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

2.1. Compreensão de conceitos e relevância do tema.

Os diversos conceitos de sustentabilidade muitas vezes são imprecisos e abrangem outros conceitos como responsabilidade social corporativa, responsabilidade socioambiental e até mesmo desenvolvimento sustentável. Por ser tão confuso definir a sustentabilidade, para realizar a pesquisa foi necessário fazer uma compilação dos principais conceitos de diversos autores e seguir uma linha única de definição.

Até os próprios autores e pesquisadores do tema, concluem que é complicado defini-la. “Devemos nos limitar a uma interpretação estritamente ecológica da noção de ‘sustentabilidade’ ou levar em conta todos seus aspectos (éticos, sociais, econômicos, etc.) do desenvolvimento?” (SACHS, 2007, p. 217).

Entretanto, existe uma definição bem coerente e que mostra as diferenças conceituais entre responsabilidade social e sustentabilidade: “a responsabilidade está ligada às consequências das ações das empresas e a sustentabilidade está mais ligada propriamente às ações das empresas” (CASALI, 2009, p. 166-167). Esta é a linha de definição que a pesquisa utilizou, a sustentabilidade caracterizada como ações sustentáveis.

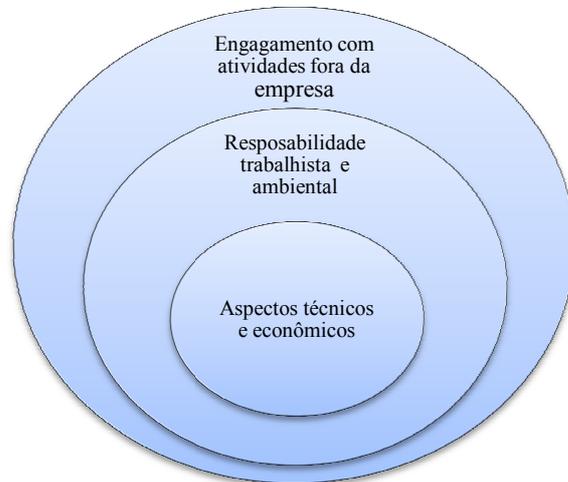
Segundo Oliveira (2008, p. 10), “o estudo da responsabilidade social não é uma ciência. É uma área de interesse inter e multidisciplinar, transitando pelos campos de várias ciências sociais e humanas, até mesmo da filosofia”. Essa capacidade de transitar por diversas áreas faz com que a sustentabilidade e a responsabilidade social sejam tão importantes na sociedade contemporânea.

Conforme foi visto no capítulo anterior, a discussão sobre o tema iniciou há poucas décadas e desde então, os pesquisadores do assunto propõem definições. Oliveira (2008) apresenta as definições de outros estudiosos que permearam as décadas de 1970 e 1980.

A primeira definição apresentada é a de Davis e Blomstrom, caracterizada por um círculo onde as responsabilidades se expandem do interior, que trata de aspectos técnicos e econômicos, para um círculo maior onde se encontram as responsabilidades trabalhistas e ambientais ligadas diretamente às atividades da empresa. E por último o círculo que engloba

todos os outros aspectos e busca o engajamento com atividades fora da empresa, como pobreza e desigualdade social.

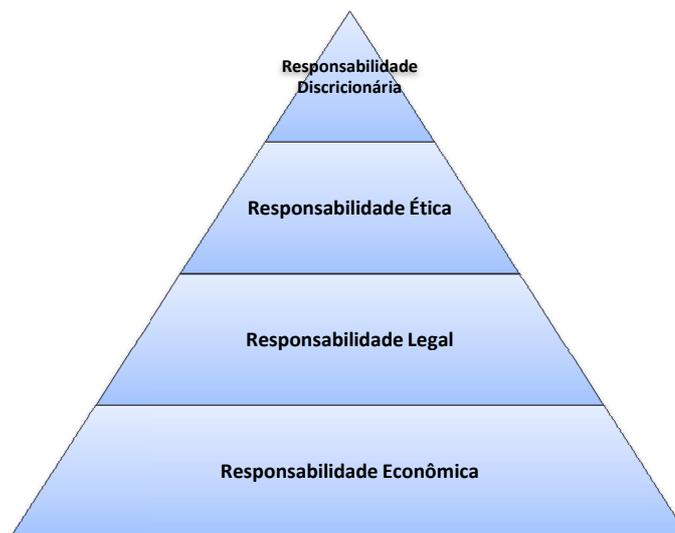
Figura 2.1 – Definição de Davis e Blomstrom.



Fonte: Oliveira, p 71, 2008.

Outro modelo de definição citado por Oliveira (2008) é a pirâmide de Archie Carroll da década de 1970, onde esta pirâmide foi dividida em quatro partes. A base caracteriza-se pela responsabilidade econômica, acima se encontra a responsabilidade legal, depois responsabilidade ética e no topo da pirâmide, a responsabilidade discricionária relacionada às ações filantrópicas que não fazem parte das atividades comerciais da empresa.

Figura 2.2 – Pirâmide de Archie Carroll.



Fonte: Oliveira, p. 72, 2008.

Dependendo do autor, a sustentabilidade volta-se para um conceito mais arraigado com a gestão ambiental, como exemplo Almeida (2007) que fala sobre o capital natural. “A perda do capital natural vai impactar as condições em que as empresas operam. Serão afetadas não apenas as formas de produção, mas também as preferências e expectativas dos *stakeholders*” (ALMEIDA, 2007, p. 17).

Outro ponto de destaque nos conceitos apresentados por Almeida (2007) é o termo natureza resiliente³, definido por ser a utilização da natureza até o ponto em que ela possa voltar ao seu estado de origem, sem prejudicá-la. Existe um pensamento de que a natureza é infinita e renovável, por mais que se consuma e outro pensamento que mostra o lado oposto de que a natureza não pode ser utilizada porque não se recupera.

A sustentabilidade almeja encontrar o meio termo: “O conceito de sustentabilidade parte da premissa de que há uma resiliência nos ecossistemas, portanto uma capacidade de uso” (ALMEIDA, 2007, p. 67).

Outro fato importante debatido por alguns autores foi a transparência, identificada como a quarta revolução (ELKINGTON, 2001), é um aspecto intrinsecamente ligado à sustentabilidade e que caminha como tendência, pois sem transparência não há sustentabilidade e nem responsabilidade social corporativa e vice-versa. A transparência está relacionada com a comunicação integrada (KUNSCH, 2003), ou seja, as diversas formas das organizações comunicarem as ações praticadas em todos os níveis.

E só com o reconhecimento da existência de redes complexas de conexão entre as organizações e pessoas, as comunicações sobre a sustentabilidade poderão caminhar na direção de uma mudança cultural, pré-condição para afirmarmos que praticamos e construímos, efetivamente, a sustentabilidade. (SOARES, 2009, p. 31)

A transparência pode ser considerada uma das redes complexas de conexão. Todavia, o debate da sustentabilidade não existe sem mencionar a gestão com *stakeholders*.

O conceito de stakeholder atende para o fato de que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. A empresa é uma organização na qual e pela qual muitos indivíduos e grupos empreendem esforços para atingir seus fins. (BORGES, 2007, p. 199)

³ Termo da Física referente ao aquecimento de uma barra de ferro.

Esse modelo de gestão apresenta que a sustentabilidade necessita da comunicação transparente feita pela empresa para seus públicos de interesse, pois são esses *stakeholders* que podem impactar ou serem impactados pela empresa. O que demonstra a capacidade da organização ser socialmente responsável por seus públicos, pois tudo o que uma empresa produz é sua responsabilidade do início ao fim do ciclo de vida.

A visão de *stakeholder* amplia as responsabilidades da empresa incluindo grupos sobre os quais o empreendimento interfere, tornando a empresa responsável por estes. Não no sentido paternalista, mas no ponto de vista de que à empresa cabem responsabilidades que irão afetar o cotidiano dessas pessoas. (OLIVEIRA, 2008, p. 95)

A gestão com *stakeholders* significa que a empresa busca diferentes grupos da sociedade para participarem das suas decisões estratégicas de melhoria de processos, produtos ou até mesmo de inserir novos modelos de gestão. Esta empresa precisa conhecer seus valores para adotar de qual forma a sustentabilidade pode ser encarada e exercida na sua identidade corporativa.

Baldissera (2009) explica que existem quatro noções de sustentabilidade, a primeira encara a sustentabilidade como valor central e neste sentido tende a estimar a vida humana/não-humana, à tolerância e o respeito à diversidade. Já na segunda noção a sustentabilidade é encarada como valor periférico ou estratégico de mercado.

Na terceira, a sustentabilidade é encarada com um valor negativo ou modismo e por último a sustentabilidade é um valor extrassistema e os sujeitos que acreditam nessa noção não conseguem decodificá-la ou nem tiveram contato.

A sustentabilidade é com certeza a “bola da vez”, mas as empresas precisam pensar que os consumidores não são ingênuos e por terem vivenciado vários anos de muito discurso e poucas ações concretas e viáveis, eles perceberam e começaram a olhar as empresas com certo preconceito de que tudo que vem delas não é verdadeiro ou tem apenas valor comercial, intuito de vender.

O discurso organizacional produzido tem que ser regido pela integridade, ou seja, pela coerência entre o que se diz e o que se faz no dia a dia das organizações. A ética nos negócios não é algo isolado da ética pessoal e profissional. Se uma organização está causando danos ao meio ambiente, não adianta produzir uma sofisticada comunicação institucional. Sua credibilidade e aceitação por parte dos públicos dependerão de sua veracidade e transparência. (KUNSCH, 2009, p. 73)

Uma pesquisa do Instituto Akatu com o Instituto Ethos, em 2010, informou que 44% da população brasileira não acreditam que as empresas realmente fazem aquilo que divulgam em termos de responsabilidade social.⁴

Essa falta de credibilidade nas empresas pode ser considerada um fator de não compreensão da mensagem que as empresas divulgam e também por causa da complexidade do significado do termo sustentabilidade.

A mesma pesquisa revela que 56% dos brasileiros nunca ouviram falar no termo sustentabilidade. Apesar de ser um número assustador existe uma explicação:

Uma possível razão para isso seria o fato de se tratar de um assunto mais abstrato e, portanto, mais distante do cotidiano dos consumidores comuns, de maior dificuldade para ser compreendido e transformado em prática do dia-a-dia. Por outro lado, também surgem nesta pesquisa evidências da grande prioridade dada pelo conjunto dos consumidores a questões que integram o campo da Sustentabilidade, mas que são captadas pelo público apenas a partir de sua expressão concreta, e não conectadas ao conceito mais abstrato. (AKATU, ETHOS, 2010, p. 29)

Não se pode deixar de comentar que a sustentabilidade também depende da ética e da coerência para atingir seus objetivos nos três pilares. Discursos sem embasamentos para ações medíocres ou discursos que apenas são justificativas para ações incoerentes são e serão alvos de duras críticas por parte de quem tem conhecimento do assunto e mesmo quem não possui poderá seguir os formadores de opinião.

A tão polêmica sustentabilidade é um fator chave para as empresas. Pode ser algo muito bom, mas também pode ser algo muito ruim se não souber usá-la da melhor forma possível. Diferentemente de outros processos gerenciais, utilizar a sustentabilidade de forma errônea pode trazer consequências sem volta para a organização e para toda sociedade.

Conceituar a sustentabilidade não é fácil, usá-la é mais complicado ainda, fazer com que se integre com todas as áreas da empresa e com os *stakeholders* atingidos por ela continua quase como uma missão impossível.

⁴ Fonte: Pesquisa O consumidor brasileiro e a sustentabilidade: atitudes e comportamentos frente ao consumo consciente, percepções e expectativas sobre a RSE, 2010.

“As inúmeras definições levam a argumentação de que a sustentabilidade é um conceito sem significado nenhum e com muitos significados ao mesmo tempo” (CLARO *et al.*, 2009, p. 214).

Quanto mais se pretende entender a sustentabilidade, mais ela torna-se abstrata e complexa. Mesmo com tanta dificuldade, a sustentabilidade apresenta-se como o caminho mais importante para a transformação nos âmbitos social, econômico e ambiental. Por isso que nesta pesquisa, a sustentabilidade será abordada como as práticas sustentáveis realizadas pelas empresas, as ações voltadas para uma gestão sustentável. Essas ações dependem de elementos já mencionados como ética, transparência e transversalidade⁵. Nenhuma prática sustentável consegue ser realizada sem ter como guia esses elementos. E são esses elementos que irão guiar a compreensão de como as empresas – Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart – incorporaram e realizaram as práticas ambientais estudadas.

2.2 Formas de avaliação da sustentabilidade.

Os vários conceitos de sustentabilidade apresentados demonstram o quanto é arriscado compreendê-la e por ser tão complexa, existe a necessidade de analisá-la e entender suas funções específicas.

Oliveira (2008) destaca que existem quatro correntes para analisar a RSC (responsabilidade social corporativa). A primeira é a ética empresarial que se concentra nos estudos dos valores e julgamentos morais (certo ou errado) das ações e as consequências dessas ações empresariais.

A segunda corrente é a gestão social que procura estudar a filantropia estratégica das empresas. A terceira é a corrente ligada aos recursos ambientais procura saber quais são as consequências ambientais e os impactos na sociedade provocados pelas organizações.

A última corrente aborda o tema empresas e sociedade, pois entende que a empresa é uma parte integrante da sociedade e que procura utilizar a gestão com *stakeholders* para tomar decisões.

⁵ Aqui transversalidade pode ser entendida como a forma da sustentabilidade ser abrangente, passar por todas as áreas da organização e afetar diversos públicos, tanto interno quanto externo.

Entretanto, durante o final da década de 1990 e início do século XXI surgiram meios para se avaliar e tornar mais tangível a sustentabilidade. Algumas instituições não-governamentais criaram formas concretas para que as empresas conseguissem provar, ou pelo menos mostrar, que suas ações, produtos e serviços eram realmente sustentáveis. Nesta pesquisa, o intuito não será avaliar se esses padrões realmente funcionam ou não, mas sim que eles existem e provam que as organizações dependem de alguma forma de mensurar e avaliar o que fazem a respeito das ações sustentáveis.

Pode-se iniciar com os balanços sociais, ou os chamados relatórios de sustentabilidade, aqui foi apontado um modelo internacional, o *Global Reporting Initiative* e um modelo nacional, o IBASE.

O *Global Reporting Initiative*, GRI, foi criado em 1997 por duas instituições, o *Coalition for Environmentally Responsible Economics* (Ceres) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), tornou-se independente em 2002. É um modelo que foi desenvolvido em um processo de *multistakeholder* e é um padrão global de divulgação de informações sobre o desempenho econômico, ambiental e social. Tem como missão criar condições transparentes e confiáveis para as informações sobre sustentabilidade. É um instrumento voluntário e sem custo para as organizações.⁶

No Brasil, o IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), fundado pelo sociólogo Hebert de Souza, apresenta desde 1998 um padrão de balanço social que tem como característica principal a simplicidade e tenta unir os números dos balanços contábeis com as ações sociais das empresas. Possui também um selo, chamado Selo Balanço Social Ibase/Betinho que confere as empresas que publicam o relatório dentro deste padrão.⁷

Porém, estas formas de comunicação institucional e de mensuração de práticas sustentáveis também podem ser avaliadas. No ano de 2008, a *SustainAbility*, a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) lançaram um estudo sobre a avaliação dos relatórios de sustentabilidade e elegeram os dez melhores por meio do programa *Global Reporters*.

⁶ Disponível em <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 10 set. 2011.

⁷ Disponível em <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2011.

Em 2010, o estudo continuou. ‘O Rumo à Credibilidade’ mostrou quais são as dez empresas brasileiras que possuem os melhores relatórios de sustentabilidade. As três primeiras empresas classificadas são: Natura (produtos cosméticos), Sabesp (saneamento) e Celulose Irani (papel). Nenhuma empresa do varejo de alimentos foi colocada em alguma posição.

O estudo analisa os relatórios em quatro pontos: governança e estratégia, gestão, apresentação de desempenho e acessibilidade e verificação.

As empresas não consideram o relatório de sustentabilidade como o canal apropriado para comunicar o valor criado por meio de estratégias e investimentos em sustentabilidade: ao que tudo indica, a maioria dos relatórios de sustentabilidade no Brasil parece ter como metas de audiência ONGs e consumidores, ao invés de acionistas ou investidores. Com isso, as empresas tendem a dar maior ênfase a longas descrições de iniciativas em sustentabilidade, sem necessariamente construir uma justificativa de negócio robusta e inteligente. (SUSTAINABILITY; FBDS; PNUMA, 2010, p. 29)

O que esta pesquisa concluiu acima mostra ainda um pensamento, principalmente da sociedade brasileira, que a sustentabilidade é algo externo da empresa e na verdade é algo totalmente oposto, pois necessita de uma relação direta com a identidade corporativa.

Existem também normas que auxiliam as empresas na construção de melhores práticas e processos. As duas normas consideradas as mais importantes são a norma AA1000 e a norma SA8000. A norma AA1000, *AccountAbility* 1000, foi criada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA). É uma norma voluntária, sem custo e utiliza de mecanismos para avaliar a métrica empregada e verificar os dados voltados às informações não financeiras, ligada também ao processo de diálogo com *stakeholders*. A confusão nesta norma se dá pelo fato que ela não aponta procedimentos estabelecidos e sistematizados para o diálogo com *stakeholders* (GRUNINGER; OLIVEIRA, 2002).

A norma SA8000 responde a *Social Accountability Internacional*, foi lançada em 1997 e tem como foco avaliar a responsabilidade social voltada às condições de trabalho nas empresas, em nível global. É composta por nove requisitos, tais como: não permissão de trabalho infantil e trabalho forçado, discriminação e práticas disciplinares (como punições físicas ou mentais), valorização da saúde e segurança, liberdade de associação coletiva, e regulação de horário de trabalho, remuneração e sistema de gestão. É uma norma que emite

certificado e tem custo para a empresa que deseja utilizá-la (GRUNINGER; OLIVEIRA, 2002).

Existem outras normas que estão voltadas à avaliação da gestão ambiental, como as certificações ISO (*Internacional Standard Organization*)⁸. A ISO possui uma “família” de certificações de sistemas de gestão ambiental, a mais conhecida certificação é a ISO 14001.

A ISO 14001 é uma certificação que possui requerimentos específicos de um sistema de gestão ambiental para que a empresa esteja apta para o desenvolvimento e a implementação de uma política e de objetivos que servem a requerimentos legais aos quais a empresa está submetida.

Outra norma da ISO que foi muito debatida e demorou a entrar em vigor é a ISO 26000. Ela é considerada uma norma, pois diferente de todas as outras ISO não possui certificação é apenas um guia para as organizações contribuírem para o desenvolvimento sustentável. Esta norma concluiu seu debate no ano de 2010 e mostra que mesmo uma instituição como esta possui dificuldades em avaliar a sustentabilidade.

Existem muitos selos que verificam como os produtos foram feitos e quais os produtos utilizados na sua cadeia produtiva. Um selo internacional e bem disseminado no Brasil é o FSC (*Forest Stewardship Council*), ou seja, Conselho de Proteção das Florestas. É uma certificação internacional para a gestão sustentável de florestas. O FSC possui três certificações, a primeira voltada para gestão de florestas, a segunda *Chain Custody* voltada para ao uso responsável de produtos naturais e por último a certificação sobre controle de madeira.⁹

Com tanto debate sobre o tema sustentabilidade, empresas na área financeira e de seguros também precisaram criar meios que avaliassem a sustentabilidade nas organizações. No âmbito de índices usados pelas bolsas de valores, a sustentabilidade está sendo usada como um fator contábil e mensurável para as organizações. O Índice Dow Jones de Sustentabilidade (*Dow Jones Sustainability Index – DJSI*), criado em 1999, avalia o desempenho financeiro de empresas de capital aberto líderes em sustentabilidade. Foi o

⁸ Disponível em <<http://www.iso.org/sr>>. Acesso em: 10 set. 2011.

⁹ Disponível em <<http://www.fsc.org>>. Acesso em: 10 set. 2011.

primeiro indicador para identificar a criação de valor com as ações das empresas. O DJSI convida 2.500 empresas para participar da avaliação.¹⁰

No Brasil existe o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa) criado com a união de vários setores empresariais, do Ministério do Meio Ambiente e da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Neste índice, as dimensões avaliadas são econômico, social, ambiental e governança, sempre são convidadas 150 empresas para serem avaliadas e são escolhidas até o máximo quarenta empresas. Em 2009, 2010 e 2011 nenhuma das empresas escolhidas são varejistas e nem do setor supermercadista¹¹.

Todos os meios apresentados procuram identificar, avaliar e mensurar a sustentabilidade. Com esse mesmo objetivo, surgiu oficialmente em 2000, o Pacto Global, mas esse pacto está mais para um acordo do que para uma forma concreta de avaliação, mesmo assim a empresa que participa do pacto pode ser reconhecida como uma empresa de mais credibilidade já que tem como base seguir os princípios do pacto.

O Pacto Global (*The Global Compact*) foi criado para averiguar se as empresas que aderiram ao pacto incorporam os princípios acordados na adesão. São 10 princípios nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e contra a corrupção. É voluntário e sem custo (OLIVEIRA, 2008).

Essas são as mais conhecidas formas de avaliação ou mensuração da sustentabilidade e a pesquisa procurou na análise das empresas estudadas verificar se algumas normas, certificações ou índices foram utilizados.

2.3 A sustentabilidade nas organizações.

Nesta parte da pesquisa, o intuito é mostrar de forma geral como as empresas gerenciam a sustentabilidade. Uma forma já foi apresentada, os tipos de avaliação e mensuração.

Para ser utilizada integralmente, a sustentabilidade precisa fazer parte da estratégia da empresa, necessita estar incorporada em todas as áreas, ser debatida com diversos

¹⁰ Disponível em <<http://www.sustainability-index.com>>. Acesso em: 10 set. 2011.

¹¹ Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/Pdf/Indices/ISE.pdf>>. Acesso em 23 set. 2011.

stakeholders, e o que talvez seja mais importante para as organizações, a sustentabilidade deve ser uma vantagem competitiva.

Criar uma cultura organizacional orientada para a responsabilidade social corporativa exige mudanças de valores, sistemas e padrões de conduta e, certamente, resistências serão encontradas – a cultura do segredo, da exclusão e de manutenção do poder sobre as operações. As pessoas precisam se convencer de que vale a pena investir tempo e energia na responsabilidade social corporativa, estar conscientes, motivadas e confiantes. (BORGER, 2007, p. 202)

As mudanças que a sustentabilidade proporciona são imensas, desde pequenas atitudes do cotidiano até alterações estruturais dentro de uma sociedade. Todos os fatores citados nesta pesquisa até o momento são influências para essas mudanças.

A começar que a sustentabilidade precisar estar bem definida para ser incorporada, pois conceitos como transparência, ética e gestão com *stakeholders* são muito abrangentes e dinâmicos. Dentro de uma organização esses conceitos variam de departamento para departamento e de colaborador para colaborador. Como é possível gerenciar esses conceitos em organizações com mais de mil funcionários e muitas vezes multinacionais? Como transformar esses conceitos em valores praticados?

Uma tarefa bem complicada, mas não é impossível quando a empresa tem muito bem definido qual é o caminho que ela deve seguir. Este caminho está relacionado com o significado da missão, da visão e dos valores. “Missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o ‘negócio’, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 41- 42).

A consciência do seu papel na sociedade é uma maneira da organização compreender o que pode ser feito, o que é certo ou errado e quais as consequências de suas ações. Entender o que a empresa é e qual a importância de construir uma identidade corporativa sólida e não abstrata.

Se a sustentabilidade é algo de difícil compreensão e considerada um termo abstrato, e se a identidade corporativa for algo confuso e sem parâmetros, a inclusão de uma gestão

ustentável será praticamente impossível. “A sustentabilidade é transversalidade e só será alcançada se for parte integrante da estratégia da organização” (ALMEIDA, 2007, p. 104).

A identidade corporativa está na essência da cultura organizacional, essa cultura começa com os altos escalões, ou seja, a liderança. “[...] a cultura da organização é extremamente difícil de ser mudada. Entretanto, a mudança da cultura é frequentemente a chave para a bem-sucedida implementação de uma estratégia” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 113).

Segundo Almeida (2007), a implementação de um sistema sustentável partirá da liderança adaptativa. A liderança adaptativa serve para ajustar as expectativas para um padrão realista. É uma mudança da cultura da empresa e também da cultura da sociedade, como exemplo, redução do uso de sacolas plásticas, reciclagem de lixo, compra de produtos verdes e até mesmo um consumo mais consciente, comprar o que é considerado necessário e não supérfluo.

A dificuldade na mudança da cultura organizacional aparece quando a sustentabilidade é vista como mais trabalho para os colaboradores, mais processos, mais procedimentos e regimentos internos e algumas vezes mais custos. A abordagem da sustentabilidade também deve ser pensada em longo prazo, mas o mundo corporativo exige que tudo seja feito da maneira mais rápida possível. Então, existe uma dificuldade para a empresa enxergar a sustentabilidade como aliada.

Esses custos, no entanto, não serão maiores do que os que poderão decorrer da não-adoção de medidas éticas. Por exemplo, a organização multada por uma ação ambientalmente incorreta despenderá determinado valor para sanar o problema e não receber mais penalizações. No entanto, se não fizer esse investimento ou não adotar o procedimento ético apropriado, pagará toda vez que o dano for repetido. (NAVES, 2009, p. 201)

Por isso é necessário uma relação da sustentabilidade com a missão, a visão e os valores organizacionais. Sem enxergar além e sem uma real transformação na cultura organizacional, a sustentabilidade nunca se converterá para uma estratégia competitiva.

Se as empresas já conseguiram realizar essa alteração nos valores e na cultura empresarial, elas têm outro desafio: fazer de valores, procedimentos que transformem ações em práticas realmente sustentáveis.

Em empresas de produtos manufaturados, os procedimentos que tornam ações sustentáveis podem começar com a fabricação de produtos mais responsáveis e mais saudáveis, pois existe uma tendência ao consumo de produtos que utilizem menos conservantes, menos embalagens, que possuam ingredientes mais naturais, de fontes renováveis e assim por diante. Esse tipo de empresa pode começar sua trajetória sustentável com a produção.

Para empresas de serviços, as ações sustentáveis são mais difíceis de serem mensuradas, mas adaptar-se a algumas normas pré-existentes também pode auxiliar. Causas sociais e ambientais também ajudam a empresa na construção de uma imagem voltada à sustentabilidade.

Empresas de varejo que dependem dos produtos manufaturados e dos serviços podem ter mais dificuldade na adaptação da sustentabilidade, mas também tem mais facilidade no controle de processos e mais poder para controlar sua cadeia produtiva.

O desafio também é, mesmo que a sustentabilidade dependa do alinhamento entre o ambiental, o econômico e o social, identificar quais desses parâmetros são inicialmente mais viáveis e necessários para empreender. As causas ambientais estão sendo debatidas desde a década de 1970, desde então muito já foi desenvolvido para que houvesse melhorias. As próprias formas de avaliação citadas anteriormente estão muito mais ligadas à gestão ambiental do que métodos para avaliar o componente social das empresas (exceto pelas normas AA1000 e SA8000).

As leis voltadas para a área ambiental são muito mais rígidas e claras do que leis voltadas para correções na área social. Ainda que todo processo esteja em evolução, a maioria das empresas se destaca no tema sustentabilidade em assuntos voltados para a área ambiental. Todo ano o Guia Exame de Sustentabilidade elege as vinte empresas-modelo em responsabilidade social corporativa no Brasil e a grande maioria dessas empresas se destaca por terem realizados projetos de gestão ambiental.

[...] a agenda ambiental tem um aspecto concreto não raro, é deficiente no lado social. Obrigações no âmbito da lei geralmente são muito mais claras no domínio ambiental, bem como as oportunidades de obter vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, fazer a coisa certa. (ESTY; WINSTON, 2008, p. 21)

Ainda que todos os aspectos inerentes à sustentabilidade estejam em processo de discussão e disseminação e o lado social nos dias atuais está bem mais desenvolvido, a agenda ambiental vai prevalecer no debate, pois a degradação do capital natural está muito mais visível para toda população do que os erros no social, que geralmente estão mais ligados às comunidades onde se estabelece a organização, a fornecedores e a funcionários.

As métricas ambientais mostram à empresa onde ela se situa. Os dados e indicadores são essenciais para decisões e para a gestão ambiental sólida, baseada em fatos. [...] A sustentabilidade é mais uma jornada do que um destino, mas ainda é vantajoso saber onde você se situa no caminho. (ESTY; WINSTON, 2008, p. 171)

Por causa de a gestão ambiental ser considerada pelas organizações como algo relevante e que pode ser avaliada de forma mais fácil e acessível, a pesquisa procurou analisar quatro práticas sustentáveis ambientais: comercialização de produtos verdes, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente.

Todas essas práticas se desenvolvem em outras ações mais específicas na área ambiental, mas nesta dissertação elas serão o destaque, pois nas empresas analisadas são estas ações ambientais que se encontram disseminadas nas respectivas formas de comunicação institucional.

2.4 Práticas sustentáveis ambientais.

Muitas práticas sustentáveis são desenvolvidas pelas empresas, principalmente ações voltadas na área ambiental. Nos últimos anos houve um debate intenso sobre preservação do meio ambiente, a perda do capital natural (conforme visto no capítulo 1), gestão de resíduos (produção e descarte do lixo), construções verdes, ou seja, a arquitetura e a engenharia que valorizam a sustentabilidade ambiental e a comercialização de produtos verdes, produtos com menos agrotóxicos, com ingredientes mais orgânicos e com embalagens recicláveis e menos poluentes.

Com o desenvolvimento da tecnologia muitos produtos ficaram mais acessíveis, então o consumo de diversos produtos teve uma demanda muito alta e como consequência dessa produção intensa houve também uma produção intensa de lixo, degradação e má utilização dos recursos naturais e utilização de componentes tóxicos em produtos (para tornarem-se viáveis). A quantidade imensa de materiais produzidos e descartados de qualquer forma na natureza tornou-se um grande problema para as grandes e médias cidades. Para as empresas, a

produção intensa significa crescimento econômico e, portanto não deve parar e a população, com a facilidade do crédito, também não deseja parar de consumir.

Tudo isso tem um custo para o planeta Terra e assim algumas formas de reaproveitamento de materiais, redução de consumo, utilização de materiais menos poluentes começaram a se desenvolver. Ações como a reciclagem, a comercialização de produtos verdes e a preservação do capital natural tornaram-se uma vantagem econômica para as empresas que podem reduzir seus gastos na produção e obter meios de continuar, mas sem esgotar o meio ambiente do qual dependem para sobreviver e produzir. E para a população, o consumo de produtos mais saudáveis e a preservação do meio ambiente para garantir-lhes a sobrevivência e melhores condições de vida.

As empresas de produtos manufaturados perceberam com mais facilidade que as práticas sustentáveis poderiam ser um benefício em vários níveis do processo produtivo. Já uma empresa de serviços pode ter mais dificuldade em enxergar os benefícios dessas práticas, pois elas podem não estar associadas ao seu modelo de negócio.

O varejo oferece serviços e vende produtos de outras empresas, então se acreditava que este modelo de negócio não era responsável pela consequência da comercialização dos seus produtos e muito menos pela preservação do meio ambiente, incluindo a produção de lixo gerado pelos produtos, emissões de CO₂ e utilização de produtos que poluem. Entretanto, essa visão modificou-se na primeira década do século XXI.

[...] os adeptos da Onda Verde ampliam sua visão em três dimensões críticas. Consideram os problemas no curto e no longo prazo. Calculam as recompensas mais amplamente do que os outros e estão mais atentos aos custos e benefícios intangíveis. Não deixam as fronteiras tradicionais de seu negócio limitarem sua visão e buscam alternativas de melhorar o desempenho em sua cadeia de valor como um todo. (ESTY; WINSTON, 2008, p.141)

É por este motivo que os supermercados e hipermercados começaram a realizar práticas sustentáveis. E também como uma tendência relacionada ao tema sustentabilidade, algumas leis foram criadas para reforçar a responsabilidade de toda sociedade perante a conservação do meio ambiente.

O exemplo mais recente e abrangente (lei federal) é que em 2 de agosto de 2010, o presidente Lula sancionou a Lei nº 12.305 que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos que traz diretrizes sobre o gerenciamento de resíduos sólidos e coloca as responsabilidades nos geradores desses resíduos, sendo pessoa física ou empresa.

Essa lei é regida por princípios de visão sistêmica na gestão de resíduos sólidos, desenvolvimento sustentável, ecoeficiência, responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, respeito às diversidades locais e regionais e direito da sociedade à informação e ao controle social, entre outros.

Esses princípios auxiliam na disseminação dos principais objetivos que visam à proteção da saúde pública e da qualidade ambiental; não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos; estímulo à adoção de padrões sustentáveis de produção e consumo de bens e serviços; adoção, desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias limpas como forma de minimizar impactos ambientais; incentivo à indústria da reciclagem, tendo em vista fomentar o uso de matérias-primas e insumos derivados de materiais recicláveis e reciclados; articulação entre as diferentes esferas do poder público, e destas com o setor empresarial, com vistas à cooperação técnica e financeira para a gestão integrada de resíduos sólidos e incentivo ao desenvolvimento de sistemas de gestão ambiental e empresarial voltados para a melhoria dos processos produtivos e ao reaproveitamento dos resíduos sólidos, incluídos a recuperação e o aproveitamento energético.¹²

Esta lei é bem abrangente na sua temática, mas se for bem aplicada pressionará empresas e cidadãos a criarem soluções criativas para a diminuição do impacto ambiental. A cultura brasileira ainda está muito arraigada no cumprir leis, pois se não existem leis não há necessidade de ser feito. A Política Nacional de Resíduos Sólidos vem para confirmar essa cultura.

O governo brasileiro também tem realizado outras ações para a conscientização da população e de empresas sobre preservação ambiental. Uma campanha que está totalmente relacionada à gestão varejista é a Campanha Saco é um Saco. Em 2009, o próprio Ministério

¹² Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 27 dez 2010.

do Meio Ambiente divulgou esta campanha para a redução do uso das sacolas plásticas. Isso demonstra que o assunto é um tema importante para a gestão ambiental.

Durante muitos anos as sacolas plásticas foram oferecidas gratuitamente pelos varejistas, ou seja, sem um preço prévio estabelecido, e se popularizaram, e os brasileiros começaram a utilizar essas sacolas para carregar suas compras e também para depositar seu lixo doméstico.

O plástico dessas sacolas é um material que não se decompõe facilmente, demora cerca de 400 anos para desaparecer na natureza. A facilidade em consumir e a distribuição sem controle deste material tem causado muitos danos ao meio ambiente.

A campanha ‘Saco é um Saco’ do Ministério do Meio Ambiente foi criada com o objetivo de sugerir novos caminhos para o consumo consciente¹³. A campanha iniciou em junho de 2009 e seu diálogo com o público acontece por meio do site da campanha e de anúncios veiculados na televisão que ocorreram principalmente no início da divulgação da causa.

Isso demonstra a importância de iniciativas públicas para um efeito benéfico para organizações e sociedade civil. Os autores Esty e Winston (2008, p. 230) alertam sobre mudanças comportamentais: “Quando uma iniciativa ambiental depende da mudança do comportamento do cliente, tome cuidado. Se a mudança não economizar tempo e dinheiro para as pessoas – e, às vezes, mesmo se o fizer -, elas podem desistir”.

Conscientizar a população sobre um consumo mais sustentável e a conservação ambiental deve partir principalmente dos governos em âmbito regional e nacional e de ONGs.

No Brasil, o tema ecologia e meio ambiente ainda é pouco disseminado se for comparado com países mais desenvolvidos. A pesquisa ‘Sustentabilidade Aqui e Agora’ realizada pelo Ministério do Meio Ambiente e pela empresa Walmart mostra que 52% da população brasileira se considera mais ou menos informada sobre esses temas.

¹³ Disponível em <www.sacoeumssaco.gov.br>. Acessado em: 15 set. 2011.

A pesquisa teve como foco o meio ambiente, hábitos de consumo e reciclagem. Para 64% dos brasileiros, o maior problema das cidades são os hospitais e a saúde pública, apenas 9% acredita que o meio ambiente é um dos maiores problemas. Mesmo assim 19% responderam que os lixões a céu aberto é um problema e 18% disseram que o problema é o saneamento/esgoto (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE; WALMART, 2010).

Em relação a práticas sustentáveis, 66% dos brasileiros afirmam que estariam dispostos a separar o lixo doméstico para facilitar a reciclagem, 63% eliminariam o desperdício de água e em terceiro lugar nas respostas, 46% reduziriam o consumo de energia elétrica na sua casa (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE; WALMART, 2010).

Conforme a pesquisa apresentada, para a população brasileira a realização de práticas sustentáveis e todas suas ações e consequências ainda é um desafio, mas para as empresas varejistas esse desafio não é menor.

Nesta dissertação foi utilizado, como índice para entender como essas práticas sustentáveis afetam o varejo de alimentos, o relatório de sustentabilidade do *Coop Group* que está avaliado pelos índices GRI com nível de aplicação A.

O GRI é o mais conhecido e talvez o mais disseminado modelo para a elaboração de relatórios de sustentabilidade no mundo¹⁴. Aqui, este modelo foi escolhido para ser um parâmetro de avaliação e compreensão, pois como esta pesquisa é da área de comunicação social e não de engenharia ambiental ou gestão ambiental não há meios para confirmar de que forma as empresas analisadas realizam as práticas sustentáveis, pode-se verificar apenas a comunicação institucional das empresas por meio dos relatórios de sustentabilidade, sites e das mídias sociais, em especial o *Twitter*.

As Diretrizes GRI são compostas por duas partes. A Parte 1 contém princípios e orientações sobre como definir o conteúdo e o limite do relatório e princípios para assegurar a qualidade do documento. A Parte 2 contempla o conteúdo propriamente dito do relatório. São cinco itens que descrevem os dados que a empresa deve coletar e reportar, nos quais quatro itens tratam do perfil da organização e um é referente à forma de gestão e indicadores de

¹⁴ Cf. No mesmo capítulo p. 36.

desempenho econômico, ambiental e social (práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto). No total são 79 indicadores.¹⁵

Quando as organizações aplicam as diretrizes na íntegra, cumprindo 100% dos requisitos são classificadas com o nível de aplicação A. Quando o nível de aplicação torna-se A+ demonstra que todas as informações relatadas no documento foram verificadas por terceira parte (auditoria externa), ou seja, o relatório de sustentabilidade possui mais credibilidade. No *GRI List*, apenas uma empresa do varejo conseguiu este nível que é a *Sonae Sierra*, entretanto é uma empresa de administração de *shoppings centers*, o que não é o foco desta pesquisa. O único varejista de alimentos com o nível de aplicação mais alto é a rede *Coop* da Suíça, nível A, mas sem verificação externa.

A rede *Coop* é o segundo maior grupo varejista da Suíça, possui mais de 1.900 lojas e conta com aproximadamente 54.000 colaboradores. A rede opera com diversos formatos de lojas desde o varejo de alimentos como o de não-alimentos e setores de serviços. E tem vendas anuais cerca de 20 bilhões de francos, ou seja, mais de 45 bilhões de reais.¹⁶

Segundo o relatório de sustentabilidade da organização, no topo de sua gestão sustentável estão as realizações inovadoras em sustentabilidade, em seguida a sustentabilidade encontra-se integrada à marca e a comunicação corporativa. O que sustenta esses conceitos são três pilares: sustentabilidade em produtos e serviços, uso dos recursos de maneira eficiente e proteção do clima, e por último empregados e comunidade. Tudo isso tem como base os processos e instrumentos da empresa.

¹⁵ Disponível em <<http://www.globalreporting.org>>. Acessado em 10 set. 2011.

¹⁶ Disponível em <<http://www.coop.ch>> Acessado em 10 set. 2011.

Figura 2.3 – Princípios de Sustentabilidade Grupo Coop.



Fonte: Coop Group Sustainability Report, 2010, p. 10.

A definição do *Coop Group* sobre a sustentabilidade é uma visão um pouco diferente do que se encontra nas empresas varejistas brasileiras.

Para Coop, a sustentabilidade não é um luxo que deve ser concedida quando os tempos estão bons. Traz vantagens competitivas e decisivas e é uma força motriz para a inovação. As metas de sustentabilidade são incorporadas em todas as estratégias relevantes e geridas através de um *balanced scorecard*¹⁷ (COOP, 2010, p. 8, tradução nossa).

No início do relatório a organização mostra quais foram os objetivos para 2008-2010, o que foi efetivamente realizado e a avaliação (de nível baixo ao alto) de cada uma dessas performances. Esses objetivos são o ponto de partida para que a dissertação analise as práticas sustentáveis na área ambiental.

O relatório divide os objetivos em seis áreas: Estratégia e Gerenciamento, Consumo Sustentável, Empregados, Parceiros de Negócios/Compras, Ecologia Corporativa e *Stakeholders/Sociedade*.

As ações na área ambiental encontram-se nas metas de duas áreas: a de Consumo Sustentável e Ecologia Corporativa.

¹⁷Balanced Scorecard tem como tradução Indicadores Balanceados de Desempenho, ou seja, uma forma de avaliação da gestão, no caso Coop, seria uma metodologia de avaliação da gestão sustentável.

A pesquisa baseou-se em algumas ações deste relatório que estão relacionadas com as práticas estudadas nesta dissertação. Para melhor compreensão foi elaborado um quadro onde se encontram as ações do relatório com as práticas sustentáveis.

A Suíça possui 7,8 milhões de habitantes é um país pequeno, porém rico e com grande desenvolvimento socioeconômico, portanto percebe-se no relatório de sustentabilidade do *Coop* que ações de gestão de resíduos, por exemplo, não são o destaque. A reciclagem neste país encontra-se apoiada nas estruturas municipais e nos varejistas, esta ação em específico está mais desenvolvida na Suíça do que no Brasil.

Outro ponto do relatório referente às práticas sustentáveis ambientais e que se diferencia do Brasil é o uso de ferrovias para evitar consumo de combustível e emissão de CO₂.

O desenvolvimento tecnológico para construções verdes também pode ser verificado por meio do uso de células fotovoltaicas que usam energia renovável, energia solar e o uso de lâmpadas LED que utilizam menos energia e tem mais durabilidade.

A promoção e venda de produtos regionais auxilia no desenvolvimento do próprio país além de evitar o transporte de mercadorias que aumentam os índices de CO₂.

É fácil perceber algumas diferenças em relação aos varejistas brasileiros, mas de qualquer forma as práticas sustentáveis ambientais deste varejista suíço estão interligadas e dependentes uma das outras.

Quadro 2.1 – Práticas sustentáveis e Ações Coop Group.

Práticas Sustentáveis	Produtos Verdes	Gestão de Resíduos	Construções sustentáveis	Preservação meio ambiente
Ações Relatório Coop Group 2010	<p>Promoção e vendas de frutas e vegetais da estação (para redução de importação por avião)</p> <p>Venda de produtos orgânicos regionais (diminui o trajeto dos alimentos, protege empregos e agrega valor à região)</p> <p>Comercialização de peixes de acordo com o MSC¹⁸</p> <p>Comercialização de soja pelo Round Table On Responsible Soy - RTRS¹⁹</p>	<p>Taxa total de reciclagem: 73%</p> <p>Aumento de 6% em relação a 2010</p> <p>9% mais papel coletado que no ano de 2010</p>	<p>100% de lâmpadas LED nos restaurantes e em 50 pontos de vendas</p> <p>Supermercados <i>Pfäffikon</i> com 100% de lâmpadas LED</p> <p>Redução de energia nas fachadas com logotipos luminosos</p> <p>8000m² de células fotovoltaicas em seus edifícios (essas células produzem 1 milhão de kw/h de eletricidade – vinda de raios solares – por ano)</p>	<p>Centro de excelência Energia/CO₂</p> <p>Meta de 2008 a 2023 - redução de 50% de emissão de CO₂</p> <p>Utilização de 30% de biodiesel nos caminhões de distribuição</p> <p>Utilização de ferrovias para transporte de grandes distâncias.</p>

Fonte: elaborado pela autora baseado no *Coop Group Sustainability Report 2010*.

É possível perceber pelo *Coop Group Sustainability Report 2010* que concretizar práticas sustentáveis como as debatidas acima é um dever das organizações privadas já que elas têm mais acesso a modelos estruturados de gestão sustentável. Mesmo assim, ainda é necessário um apoio do governo em âmbito federal ou estadual para a conscientização da população.

Ainda que as ações sustentáveis estejam sendo discutidas por toda sociedade, são elas que ajudam as empresas a se consolidarem no papel de organizações voltadas à sustentabilidade.

¹⁸ *Marine Stewardship Council*, certificado internacional de sustentabilidade de peixes e frutos do mar.

¹⁹ Associação internacional que procura oferecer de forma conjunta soluções globais em prol de uma produção responsável de soja.

3. O VAREJO DE ALIMENTOS – SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS

3.1 Definições gerais de varejo.

A grande maioria dos varejistas, nos formatos em que é conhecido hoje, surgiu no século XX devido ao rápido e massivo desenvolvimento tecnológico. As organizações começaram a produzir mais, surgiram novas indústrias, mais concorrentes e como consequência de várias mudanças socioeconômicas, mais produtos e serviços começaram a disputar a atenção do consumidor.

Um novo modelo de gestão de vendas surgiu devido ao aparecimento de uma grande quantidade de produtos, principalmente nas décadas de 1950 e 1960, e de diversas opções para o mesmo tipo de produto. Assim, apareceu o varejo que consiste em concentrar num mesmo lugar uma grande quantidade de produtos e serviços que podem ser vendidos separadamente. O comércio existe há muitos séculos, na Idade Média a estrutura de negócios era diferente, pouco desenvolvida, arcaica e com foco na comunidade local, ou seja, o oposto do que é o comércio varejista do século XXI.

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 26), “um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores”.

A vantagem do comércio varejista é que os consumidores podem comprar em pequenas quantidades ou em quantidades individuais os produtos que o varejista comprou em grandes lotes.

O varejo facilita a vida dos consumidores ao oferecer várias opções de marcas e preços. Mesmo assim, cada varejista tem uma função específica.

Todos varejistas oferecem uma variedade de produtos, mas se especializam na variedade que oferecem. Os supermercados fornecem variedades de alimentos, produtos de beleza e higiene e produtos domésticos, enquanto a The Gap fornece uma variedade de roupas e acessórios. (LEVY; WEITZ, 2000, p. 27)

Existem diversos tipos varejistas e todos eles estão ligados à estratégia de cada empresa. Kotler e Keller (2006) apresentam os principais tipos varejistas no quadro a seguir:

Quadro 3.1 – Principais tipos varejistas.

Loja de especialidade	Possui linha restrita de produtos.
Loja de departamento	Possui várias linhas de produtos.
Supermercado	Operações de autosserviço, relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume. Atende necessidade de alimentação, higiene e limpeza doméstica.
Loja de conveniência	Relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma limitada linha de produtos de conveniência de alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas.
Loja de descontos	Possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.
Varejista off-price (de liquidação)	Possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos do varejo.
Superloja	Área de vendas com grande metragem, oferece o que os consumidores costumam comprar, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, conserto de sapatos, troca de cheques e pagamento de contas.
Showroom de vendas por catálogo	Ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram nas lojas o que encomendaram por catálogo.

Fonte: Kolter e Keller, 2006, p. 501.

Alguns exemplos mostrados acima, como o *Showroom* de vendas por catálogo ainda não é muito comum à realidade brasileira. Mesmo assim, algumas lojas vendem on-line, por sites na internet, e dão a opção para o consumidor de retirar o produto na loja física. A venda por catálogo evoluiu para a venda on-line, ou seja, o varejo on-line.

Lojas de departamento no Brasil tiveram seu auge na década de 1980 e início dos anos 90, mas não são mais o enfoque do varejo nacional. Um exemplo foram as lojas de departamento Mappin (atuou 86 anos no Brasil e tem origem inglesa) e Mesbla (atuou como filial da rede francesa *Mestre & Blatgé* e iniciou suas atividades, no Brasil, em 1912). Ambas as lojas faliram em 1999, depois de serem adquiridas pelo empresário Ricardo Mansur (Mappin em 1996 e Mesbla em 1997). A causa da falência das duas empresas se deu ao fato

de terem contraído muitas dívidas (não pagamento de credores e fornecedores) e na gestão de Mansur tiveram uma má administração²⁰.

Já as lojas de especialidade encontram-se por todo país e com diferentes linhas de produtos. São exemplos deste varejo lojas que vendem apenas roupas, como a brasileira Gregory²¹ que está presente em 20 estados brasileiros, ou apenas joias, como exemplo, a Vivara²² que vende relógios e joias.

As superlojas estão bem desenvolvidas por grandes redes varejistas. Como exemplo, as Casas Bahia, voltada a eletrodomésticos e móveis, e até mesmo as maiores empresas do setor supermercadista aderiram a este formato, hipermercados como Extra, Carrefour e Walmart, além dos produtos tradicionais de um supermercado oferecem serviços em diversos segmentos: lotéricas, caixas eletrônicas, serviços de mecânica de automóveis, restaurantes, lojas de cosméticos e assim por diante.

As lojas de desconto, ou *hard discount*²³, são mais conhecidas na Europa e nos Estados Unidos. Algumas lojas no Brasil procuram seguir estratégias de preço baixo, mas possuem um ambiente de loja com características tradicionais, diferente de uma loja de *hard discount*.

Por meio do quadro mostrado é possível perceber que a diversidade de formatos de varejo é tão intensa que muitas vezes as pessoas não se dão conta de quanto o varejo está inserido no cotidiano.

As pessoas frequentemente consideram “varejo” somente como a venda de produtos em lojas. Entretanto, o varejo envolve também a venda de serviços: estadia de uma noite em um hotel de estrada, um exame médico, um corte de cabelo, o aluguel de uma fita de vídeo ou uma pizza entregue em casa. (LEVY; WEITZ, 2000, p. 27-28)

Cada tipo varejista tem uma estrutura de negócios diferenciada, cada formato varejista tem seu próprio foco, mas existem decisões de marketing que são inerentes a quaisquer varejistas, desde a loja de conveniência até uma superloja.

²⁰ Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0682/noticias/o-que-esta-mesmo-acontecendo-no-mappin-m0051145>> e em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0694/noticias/sem-perdao-m0048587>>. Acesso em: 6 out. 2011.

²¹ Disponível em: <<http://www.gregory.com.br>>. Acesso em: 2 out. 2011.

²² Disponível em: <<http://www.vivara.com.br>>. Acesso em: 2 out. 2011.

²³ Como exemplo, os supermercados Aldi na Europa.

Segundo Kolter e Keller (2006), as decisões de marketing mais importantes a todos varejistas são: mercado-alvo, sortimento, suprimento de produtos, serviços, ambiente da loja, preço, comunicação e localização.

O mercado-alvo foi citado quando foram mostrados os diferentes formatos varejistas, pois a decisão de se escolher um determinado tipo já é a escolha do mercado-alvo em que o varejista irá atuar. Um hipermercado não tem o mesmo público de uma loja de joias.

O sortimento está totalmente ligado ao mercado-alvo, lojas de especialidade não terão um grande sortimento, pois são lojas que se especializam em determinados produtos. As redes varejistas analisadas nesta dissertação são exemplos de varejistas que possuem um grande sortimento de produtos.

O varejista também necessita de um estoque que reponha os produtos nas prateleiras, empresas de grande porte têm centros de distribuição para controlar a entrada de produtos. Com o avanço da tecnologia e da logística de distribuição, o suprimento de produtos não é mais um problema para muitos varejistas.

Serviços e o próprio ambiente da loja são fatores que agregam valor no que está sendo vendido para os consumidores. Existem pesquisas mostradas principalmente no *Journal of Retailing*, que expõem que a ambientação das lojas influi na decisão de compra dos consumidores. Os serviços também auxiliam na escolha das lojas pela facilidade e ajudam o varejista na margem de lucro.

Dentro da decisão de marketing, o preço é uma maneira de diferenciar um varejista de outro. É uma decisão tomada para posicionar a empresa e criar uma melhor relação com o mercado-alvo. Lojas que são referências em luxo, não pretendem ter preços baixos como lojas caracterizadas pelo *hard discount*, o público de cada busca opções diferentes.

A comunicação ou promoção que faz parte dos 4Ps do marketing²⁴ são fatores auxiliares de uma estratégia de relacionamento com o consumidor e de aumentos de vendas.

²⁴ Elementos do marketing criados por McCarthy – promoção, preço, produto e praça.

A localização é também um elemento que determina o posicionamento do varejista. Todos os formatos varejistas têm na localização uma estratégia que não pode estar errada, pois se não estiver correto decretará a falência da loja. O ponto comercial é muito estudado pelas empresas.

Aqui foram expostos, resumidamente, os principais conceitos e características pertencentes às empresas varejistas.

3.2 O varejo no contexto contemporâneo.

Conforme foi mostrado no capítulo 1, as intensas mudanças socioeconômicas que aconteceram no século XX serviram de base para as alterações nas mudanças de modelo de negócios do varejo.

A globalização fez o varejo transformar-se em uma estrutura singular e ao mesmo tempo flexível. Castells (2005) comenta que o comércio começou a pensar globalmente e agir localmente. Muitas empresas de varejo tornaram-se multinacionais e tiveram que se adaptar a cultura dos países em que construíram uma nova loja, como exemplo o Walmart e o Carrefour.

Grandes empresas varejistas compraram outros grupos varejistas para aumentarem seu escopo e sua escala. Essa tendência é sentida muito bem no Brasil, pois em 2009, o Grupo Pão de Açúcar uniu-se as lojas de eletroeletrônicos e móveis Casas Bahia e anteriormente havia comprado as lojas Ponto Frio. Dessa forma, o Grupo Pão de Açúcar tornou-se a maior empresa varejista do país.

As mudanças sociais, de comportamento e a velocidade desses acontecimentos foram tão rápidas que alteraram também as características do consumidor.

A “busca de conveniência” e a “falta de tempo” são características marcantes que vêm moldando o comportamento e os hábitos de compra. Consumidores ficam cada vez mais insatisfeitos quando perdem tempo nas filas de caixa ou procurando produtos em lojas com layouts e sinalizações inadequadas. (PARENTE, 2000, p. 19)

Essas mudanças aumentaram a concorrência nos formatos varejistas, pois um tipo de varejo fornece diversos serviços e muitas vezes serviços e produtos além do seu modelo de negócios. O consumidor exigiu praticidade no momento da sua compra, assim o varejista

enxergou oportunidades de oferecer cada vez mais produtos e serviços. Muitas padarias não têm apenas pães e doces, e sim pequenas mercearias para atender as necessidades dos clientes. Lojas de roupa também vendem sapatos, bolsas e bijuterias.

Isso desencadeou numa nova formação do varejo do século XXI. Juracy Parente comenta sobre esse novo varejo:

Existe uma tendência ao varejo integrado, isto é, de dois ou mais varejistas ocuparem um mesmo local, apresentando novas combinações de lojas, tais como lojas de café dentro de livrarias, padarias junto com farmácias, lojas de conveniência em postos de gasolina, locadoras de vídeo em supermercados. (PARENTE, 2000, p. 18)

A tendência citada acima já é uma realidade e uma forma de mostrar quantas transformações o varejo enfrentou e com certeza novos desafios serão colocados na segunda década do século XXI.

Dentre essas revoluções, apareceu um novo formato, o varejo on-line (também chamado de *e-commerce*) que fez o varejo tradicional se adequar ao novo “concorrente”. Muitas empresas já veem o varejo on-line como uma solução, pois custo ficou menor já que não há a necessidade da loja física. Em 2010, o *e-commerce* (comércio eletrônico) teve um faturamento de 14,8 bilhões no Brasil. Até outubro de 2011, 4 milhões de internautas fizeram sua primeira compra *on-line*.²⁵

A flexibilização ajuda os varejistas a terem mais poder com seus fornecedores, pois qualquer formato de varejo tem grande conhecimento do comportamento do consumidor e das mudanças que as organizações precisam se adequar. Algumas indústrias que já entenderam o poder do varejo tentam ter um contato mais direto com seu consumidor e criam lojas para vender ou apenas mostrar seus produtos.

As estratégias varejistas também precisaram se adaptar conforme as mudanças que ocorreram no mercado mundial, pois “o conceito de cadeia de valor pode ajudar a identificar os meios para alcançar vantagem competitiva” (MCGOLDRICK, 2002, p. 141, tradução nossa).

²⁵Disponível em <<http://www.cmnovarejo.com.br/varejo-em-foco/artigos/1898-mercado-em-expansao-e-commerce-cresce-30>>. Acesso em: 6 out. 2011.

A cadeia de valor pode estar em uma mudança nas estratégias varejistas. O *EST Model* (ANDER JR, 1998) é um modelo que define as estratégias varejistas. Esse modelo classifica o varejista em cinco eixos: *Cheapest* (o mais barato), *Easiest* (o serviço mais fácil), *Quickest* (o mais rápido), *Biggest* (a melhor seleção de produtos e serviços) e por último o *Hottest* (o mais moderno, *fashion*).

Cada eixo mostra a especialidade do varejista, ou seja, o destaque do varejista. Por exemplo, se o varejista optou pelo eixo *Cheapest*, sua estratégia comercial será voltada para o reconhecimento de produtos e serviços mais baratos possíveis, um exemplo real é o supermercado Walmart. Caso o varejista optou por se destacar em ser o mais moderno, o mais atualizado (mesmo com preços elevados), ele tem o eixo *Hottest* como estratégia principal.

Neste modelo, o varejista opta por escolher apenas um eixo e não todos, pois não se consegue ser ótimo em todas as estratégias. E as empresas que não escolheram nenhum desses eixos encontram no *Black Hole* (buraco negro), não se destacam por nenhuma estratégia competitiva.

Baseado nesta teoria, sustentabilidade no varejo pode ser vista como o sexto eixo do *EST Model*, ou seja, a sustentabilidade encontra-se, atualmente, no varejo de alimentos (supermercados e hipermercados) como uma estratégia corporativa. Entretanto, até o momento a sustentabilidade ainda não foi incorporada como uma estratégia única, ela encontra-se como um eixo complementar do *EST Model*. O varejista pode escolher um dos eixos para se destacar e como complemento da estratégia escolhida pode optar pela sustentabilidade.

Dentre as diferentes estratégias varejistas citadas, por mais que um varejista escolha uma estratégia como orientação para a sua diferenciação, ele não será único e muitas vezes essas estratégias serão reproduzidas facilmente pelos concorrentes. “Enquanto empresas manufaturadas podem proteger suas inovações com patentes, é raro os métodos de diferenciação, mais acessíveis aos varejistas, que sejam legalmente protegidos” (MCGOLDRICK, 2002, p. 144, tradução nossa).

Isso faz que com o varejo no contexto contemporâneo demonstre sua capacidade de inovação constante, flexibilidade para mudanças e sua importância na sociedade atual. Este é

um dos motivos aparentes para que a sustentabilidade seja incorporada como uma estratégia varejista.

3.3 Varejo de alimentos, funções e estrutura de negócios.

Conforme foi visto, a escolha do formato varejista é muito importante, pois define a estratégia que a empresa de varejo irá utilizar.

A seleção de um mercado-alvo faz o varejista focar um grupo de consumidores cujas necessidades ele tentará satisfazer. A seleção de um formato de varejo destaca o composto de varejo a ser utilizado para satisfazer as necessidades dos clientes do mercado-alvo. (LEVY; WEITZ, 2000, p. 155)

O objeto da pesquisa é o setor supermercadista brasileiro, na literatura os supermercados e hipermercados estão classificados como formatos do varejo de alimentos. Neste tipo de varejo encontram-se também bares, mercearias, padarias, lojas de conveniência e clubes de compras (PARENTE, 2000).

Segundo definição da Nielsen, “o segmento supermercado é caracterizado como varejo alimentar que se vale do sistema de autosserviço, dispõe de dois ou mais *check-outs* e de quatro áreas básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica e bebidas” (RANKING ABRAS, 2011, p. 58).

É um setor que em 2010 possuiu um faturamento de R\$ 201,6 bilhões e cresceu 13,9% (em relação ao ano anterior 2009) com 81,1 mil lojas. O tamanho também pelo número de funcionários mais de 919 mil em todo setor (RANKING ABRAS, 2011). Estes números demonstram que o setor além de estar em crescimento ainda é um setor muito forte dentro do cenário econômico, representa 5,5% do PIB brasileiro.

“Por sua grande variedade e preços competitivos, vêm tendo grande aceitação, especialmente nas grandes cidades, pois oferecem ao consumidor a conveniência de fazer todas as suas compras em um único lugar” (PARENTE, 2000, p. 32-33).

No Brasil, as grandes redes do setor supermercadista são o Grupo Pão de Açúcar (rede brasileira) que está em 1º lugar no Ranking ABRAS com faturamento de mais de R\$ 36 bilhões, na sequência o Carrefour (rede francesa) com faturamento de mais de R\$ 29 bilhões e

o Walmart (rede estadunidense) em terceiro lugar com faturamento de mais de R\$ 22 bilhões (RANKING ABRAS, 2011).

Estas empresas possuem diferentes bandeiras, ou seja, dentro de suas redes tem supermercados de vizinhança (concentrados em um bairro específico), hipermercados ou superlojas (baseado em sortimento de produtos) e lojas de atacado.

Uma das características deste formato varejista é que os hipermercados oferecem uma grande variedade de produtos alimentícios e não-alimentícios, geralmente possuem mais de 50 mil itens. E muitos supermercados estão se transformando em hipermercados/superlojas e com uma oferta maior de serviços. Tudo isso para que o mercado-alvo torne-se mais amplo. “Com a aceleração da internacionalização do varejo, existe um renovado interesse em continuar com a substituição de pequenas lojas” (GOLDMAN *et al*, 2002, p. 281, tradução nossa).

Todos os novos comportamentos de uma população atingem a estrutura do varejo de alimentos. “O destino das compras pode ser influenciado pelo modo como se prepara a comida, e pelos padrões de consumo, hábitos de compra e atitudes em relação à variedade, limpeza, ambientação e elementos similares relacionados com a atração do formato dos supermercados” (GOLDMAN *et al*, 2002, p. 283, tradução nossa). Dentre todos os formatos de varejos existentes, talvez os supermercados e hipermercados sejam os tipos mais flexíveis ao mercado-alvo.

Os consumidores do setor supermercadista são mais sensíveis a determinadas estratégias. Essas estratégias estão mais ligadas às grandes redes varejistas, e as empresas estudadas nesta dissertação são exemplos. Preço, *mix* de produtos, localização e promoção/comunicação são elementos essenciais e que procuram diferenciar essas empresas, tanto entre as diversas bandeiras que possuem e dos seus concorrentes diretos e indiretos.

Alguns formatos do setor supermercadista são conhecidos por praticarem uma política agressiva de preços baixos para dominarem o mercado tanto em relação aos concorrentes diretos quanto aos outros formatos de varejo de alimentos. A estratégia de preço é, principalmente para os hipermercados e supermercados, uma maneira de buscar posicionamento abrangente no mercado consumidor.

Na maioria dos setores varejistas, o nível de preços afeta direta e rapidamente a atratividade da loja entre os consumidores e, conseqüentemente seu volume de vendas. A política utilizada pelos varejistas para determinar seus preços está baseada nos objetivos que norteiam essas decisões e visam manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade, de competitividade e de vendas. (PARENTE, 2000, p. 162)

A estratégia que pertence aos hipermercados é o *mix* de produtos. Os produtos de uma loja são identificados pela variedade e pelo sortimento. “Variedade é o número de categorias de mercadorias diferentes oferecidas por um varejista. Sortimento é o número de itens diferentes em uma categoria de mercadoria” (LEVY, WEITZ, 2000, p. 45).

Conforme mencionado, um hipermercado tem mais de 50 mil itens, portanto seu sortimento é imenso. É possível identificar também que existe uma grande variedade de categorias, pois, atualmente, os hipermercados vendem vestuário, produtos para jardinagem e até produtos de construção civil como chuveiros, cabos elétricos etc.

Para o consumidor um dos grandes atrativos é a facilidade de poder comprar muitos produtos em apenas uma visita à loja. Um complemento ao *mix* de produtos foi a facilitação do crédito ao consumidor brasileiro e a estabilidade da moeda nacional, a partir da década de 1990. Estes fatores auxiliaram o consumidor a comprar mais em um mesmo lugar, ou seja, uma grande vantagem competitiva para este formato de varejo.

Outra estratégia é a localização da loja. Cada organização varejista possui um objetivo ao selecionar um ponto para uma loja. Os hipermercados geralmente não escolhem regiões centrais, mas optam por regiões de fácil acesso aos consumidores. As lojas possuem serviços de estacionamento, outras lojas dentro do hipermercado e também farmácias.

“A seleção da localização irá influenciar a atratividade da loja junto aos consumidores de sua área de influência e, portanto, torna-se fator determinante de seu futuro volume de vendas” (PARENTE, 2000, p. 325).

A intenção dos hipermercados é atrair o maior número de clientes possíveis, por isso sua localização é de fácil acesso, mesmo sendo afastada dos grandes centros comerciais. Já os supermercados de vizinhança têm o intuito de abranger apenas um ou dois bairros, sua localização é uma forma de identificação com a região em que se encontra.

No entanto, um supermercado com um ótimo *mix* de produtos, preços competitivos e uma boa localização e sem uma estratégia de comunicação com seus clientes, com certeza não terá retorno nos outros fatores. A promoção/comunicação com os consumidores é uma das formas dos varejistas se destacarem no mercado. Quanto mais comunicação houver entre varejista e consumidor, mais a organização será lembrada.

O *mix* promocional, portanto, é um processo de comunicação entre varejista e consumidor, com a finalidade não só de ser informativo (fornecendo dados sobre a loja e os produtos e serviços oferecidos), mas também persuasivo (influenciando as percepções, atitudes e comportamento do consumidor). (PARENTE, 2000, p. 242)

Existem diversos tipos de comunicação, como anúncios em mídias variadas (jornais, revistas, televisão, rádio e internet) cada uma com função específica, há também a promoção de vendas que pode ser feita nessas mídias e nas próprias lojas e a comunicação espontânea, que não é uma forma paga de anunciar, e pode trazer muitos benefícios, o problema é que esta comunicação muitas vezes não pode ser controlada pela organização. Algumas informações podem sair da empresa de forma errada ou sem prévia verificação e gerar comunicações discordantes da identidade e da imagem corporativa.

O preço, o *mix* de produtos, a localização e a promoção foram fatores determinantes, durante muitos anos, de vantagem competitiva no varejo de hipermercados e supermercados. Estas estratégias trouxeram a consolidação deste formato e o reconhecimento por parte dos consumidores de quais eram as características mais relevantes do setor.

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 157), “estabelecer uma vantagem competitiva significa que um varejista constrói uma barreira ao redor de sua posição no mercado de varejo. Esta barreira dificulta que os concorrentes de fora contatem os clientes do mercado varejista”.

A vantagem competitiva das maiores empresas do setor supermercadista foi o posicionamento de cada empresa em relação ao mercado e ao inconstante comportamento do consumidor, a adaptabilidade dessas empresas foi o fator-chave de sucesso. Duas delas (Carrefour e Walmart) entraram no mercado brasileiro e precisaram se flexibilizar as condições desta sociedade heterogênea e uma (Grupo Pão de Açúcar) precisou reformular seu modelo de negócio para competir com a entrada de multinacionais varejistas.

Ainda com os modelos de estratégia citados, as mudanças nos processos e na gestão das organizações e na própria sociedade, como comentou Elkington (2001), trouxeram algumas reformulações na visão de quais estratégias seriam mais competitivas.

Com alterações nos objetivos estratégicos e competitivos, os pilares social, econômico e ambiental foram repensados pelas empresas. Assim, com essas mudanças, as empresas também quiseram reposicionar sua imagem perante os públicos, principalmente, perante seus consumidores.

O varejo de alimentos e até outros formatos de varejo perceberam que precisavam gerenciar além da marca de seus produtos, a marca da sua organização, da sua identidade e imagem, ou seja, a marca institucional.

Supermercados e hipermercados compreenderam a sua importância econômica e social, assim a instituição como parte integrada da sociedade começou a ter reconhecimento. As estratégias varejistas não foram excluídas do processo de gestão, e nem podem, pois fazem parte da sua essência, seu modelo de negócio, mas uma nova visão chegou para reformular o setor supermercadista.

Por esta razão que a sustentabilidade é vista nesta dissertação como se fosse um eixo do *EST Model* (Ander Jr, 1998), uma estratégia complementar do setor supermercadista. Talvez em um futuro, a sustentabilidade será um eixo único dentro de empresas varejistas, mas por enquanto a sustentabilidade é apenas um complemento e no capítulo 6 foi verificado se ela cumpre sua função de consolidar a marca institucional varejista.

4. A MARCA

4.1 Conceitos e estratégias.

A marca assumiu um papel muito importante na sociedade atual. Além de ser um símbolo físico, um logotipo, que diferencia produtos, serviços e empresas, a marca traz consigo uma história, uma forma de relacionamento com seus diversos públicos. “A marca é uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais se destina” (PEREZ, 2004, p. 10).

Todas as mudanças socioeconômicas que ocorreram e foram citadas nos capítulos anteriores levaram a construção de novas percepções sobre a marca. A *comoditização* dos produtos e serviços das empresas, a abertura de novos mercados, a possibilidade de transformação rápida dos produtos e do seu tempo de uso e a facilidade de acesso a esses produtos foram fatores determinantes na reformulação das marcas.

A sociedade da segunda metade do século XX precisou encontrar uma identidade para se estabelecer neste período confuso e paradoxal, a marca seguiu a mesma regra e começou a buscar uma identidade que transcendeu do racional (marca considerada apenas como símbolo físico) ao emocional (marca como valor intangível).

Uma marca é, portanto, um produto, mas um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas ao desempenho de produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 4)

Os valores imateriais serão as características da marca no século XXI e também serão características que sustentarão e consolidarão as marcas daqui por diante.

No começo, a imagem da marca lembra somente as vantagens materiais que seu nome garante. Porém, com o tempo, ela acaba por evocar valores imateriais: a qual a classe de consumidores está associada, a qual estilo de vida, a qual universo imaginário, a quais valores. (KAPFERER, 2004, p. 23)

Algumas definições procuram compreender o fenômeno marca como algo mais complexo que a identificação e a diferenciação de produtos. A marca evoluiu para o conceito de relacionamento, as organizações perceberam que as marcas são construídas em conjunto com os seus *stakeholders*, principalmente, os consumidores. Sendo assim, “[...] o lugar da marca é a ‘mente do consumidor’; portanto quando se trata de se referir a uma experiência do

lugar, é preciso se voltar para essa ‘mente’, na qual a marca nasce e deve permanecer” (FONTENELLE, 2002, p. 258).

Esta pesquisa abordou a marca no seu significado mais amplo, pois ao falar da marca institucional falaremos da marca que representa a empresa na sociedade e se relaciona com a mesma, e este relacionamento não ocorre apenas por seus produtos ou seus serviços, mas também pela sua imagem e sua reputação.

A marca institucional se baseia na identidade da empresa (o que realmente a empresa é), na sua imagem (a percepção pelos consumidores e todos os públicos envolvidos) e na sua reputação (consequência da construção da identidade e da imagem). Esses três pontos são essenciais para a construção desta marca que se encontra presente em uma cultura muito dinâmica.

Esse posicionamento da marca traduziu-se em uma nova percepção da sociedade de que a função da marca havia mudado. “Já que a marca é o imaterial e a empresa é o corpo (daí o nome: corporação), não poderia existir, na era da transparência, separação entre símbolos e atos” (KAPFERER, 2004, p. 19). Portanto, a gestão de marca ganhou uma função mais extensa e que precisou estar mais integrada com a essência da organização.

“A marca não é, em primeiro lugar, um signo, uma grife ou um mito: tais definições já são da filosofia da marca, das atenções exclusivas em uma ou outra definição. A marca é uma palavra: o estabelecimento de uma relação” (FLOCH, 2003, p. 74-75, tradução nossa).

Se a marca é uma relação com seus públicos e na era da transparência, as atitudes de uma organização têm muita relevância na sociedade, isso foi uma abertura para que a gestão sustentável se integrasse nas estratégias das empresas, ou seja, de uma governança corporativa, uma consciência que a marca tem um enorme valor e uma responsabilidade dentro da sociedade atual.

Depois de apresentado dos conceitos de marca, é necessário mostrar que as marcas também se diferenciam por meio de estratégias. Segundo Prado e Farinha (2008), as estratégias de marca são: marcas múltiplas, marca guarda-chuva, extensão de imagem, estratégia mista, *co-branding*, *poda* e *trading-up/trading-down*.

Essas estratégias são comuns em empresas de produtos manufaturados, mas o varejo também tem utilizado diferentes estratégias para se consolidar no mercado.

As marcas múltiplas são caracterizadas por organizações que possuem diferentes marcas sobre o escopo da marca-mãe. Grandes multinacionais têm esse formato tais como Unilever, Procter & Gamble e Johnson & Johnson. Esta estratégia visa abranger o maior número de consumidores possíveis e também ganhar o mercado em vários níveis. As empresas estudadas adotam este modelo, pois trabalham com diversas bandeiras, cada varejista busca seu consumidor e sua localização específica. O Grupo Pão de Açúcar tem bandeiras como os supermercados atacadista Assaí, o hipermercado Extra e o próprio supermercado Pão de Açúcar.

Uma marca guarda-chuva tem outro posicionamento. “A adoção da marca guarda-chuva caracteriza-se pelo emprego de um mesmo nome para todos os produtos em uma ou mais linhas” (PRADO; FARINHA, 2008, p. 57). Esta estratégia é válida para uma empresa que tenha produtos já consolidados no mercado. O objetivo aqui é valorizar o fabricante e conseguir uma melhor associação para sua marca. Um exemplo é marca de cosméticos Natura que tem muitos produtos, diferentes linhas, mas todos estão sob o guarda-chuva da marca Natura.

A extensão de imagem tenta seguir o mesmo posicionamento da marca guarda-chuva, pois pretende expandir sua linha de produtos, muitas vezes para produtos bem diversificados e com a ajuda de uma marca-mãe consolidada consegue fazer isso de forma mais econômica. Um exemplo é marca BIC que iniciou com canetas e passou para isqueiros e barbeadores descartáveis (PRADO; FARINHA, 2008). Esta marca aproveitou o conceito de uma marca já consolidada para uma expansão da linha de produtos.

Uma estratégia mista une marcas guarda-chuva com marcas múltiplas. Muitas empresas têm adotado esta estratégia, pois com um mercado tão dinâmico e com o comportamento do consumidor tão volátil, as empresas precisam ter mais flexibilidade.

O *co-branding* é uma associação entre empresas/marcas de diferentes setores que procuram se unir para valorizar ainda mais suas marcas e seus produtos. Esta estratégia pode começar como uma campanha promocional: compram-se dois quilos do sabão Omo e leva-se

junto dois litros do amaciante Comfort. Depois, se a campanha deu certo, as características do amaciante podem ser inseridas no sabão em pó e dão origem ao Omo com Toque de Comfort Aloe Vera.²⁶

A poda ou *prunning* tem como objetivo retirar algum produto do mercado. Um exemplo foi quando a empresa Colgate-Palmolive adquiriu a marca de creme dental Kolynos, em 1997, mas teve que ser retirada do mercado por exigência do CADE e mais tarde apareceu com uma nova marca, Sorriso. A poda também pode ocorrer no processo de fusão das empresas Sadia e Perdigão, ocorrido em 2009.²⁷

Muitas vezes isso pode ocorrer por condições adversas do mercado, por falha de gerenciamento da marca, por determinação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) ou por um alinhamento mundial da corporação, podendo implicar um aumento de risco da empresa em deixar de atuar em uma área específica ou não. (PRADO; FARINHA, 2008, p. 68)

As estratégias de *trading-up* e *trading-down* procuram levar a marca a uma categoria superior ou inferior, seja pelo preço elevado de algum produto, um novo posicionamento para que a marca tenha mais requinte, ou até mesmo pela introdução de uma marca mais barata para aumentar o mercado consumidor. A marca brasileira de sandálias Havaianas conseguiu através de um novo posicionamento de mercado e da introdução de produtos mais caros, um *trading-up* de sua marca.

Com certeza, todas as estratégias apresentadas propõem que “[...] a marca é uma referência. Aí está a sua função-chave em mundo de concorrência e oferta muito abundante” (KAPFERER, 2004, p. 59).

Todos os conceitos e definições apresentados servem como base para entender a situação atual da marca, mas ainda é necessário entender como esta marca é construída, gerenciada, consolidada e primeiramente, o porquê ela tornou-se tão importante neste século.

²⁶Disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br>>. Acesso em: 11 jan. 2011.

²⁷Disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br/8,9689,fusao-sadia-perdigao-pode-eliminar-produtos.htm>>. Acesso em: 06 out. 2011.

4.1.1 A importância da marca no século XXI.

Os conceitos utilizados anteriormente confirmam que a marca se transpôs para um novo nível, saiu do conceito de diferenciação de produtos para se tornar algo maior, algo que representa uma instituição com vida própria, mas que ao mesmo tempo interage e depende da sociedade em que se estabelece. “O que não passava de um nome em um produto se transforma em símbolo de valor agregado, de um estilo de vida ou de um desempenho, quando não de uma paixão” (KAPFERER, 2004, p. 50).

O consumidor deste século encara a marca mais do que uma associação com a empresa que a detém, mas uma associação com a sua própria identidade, com seus desejos e com o seu comportamento. As marcas que uma pessoa compra, interage ou que deseja identificam a posição desta pessoa na sociedade, não somente em relação à posição financeira, mas em relação ao modo de vida, ao pensamento e às atitudes. Fontenelle (2002, p. 269) confirma: “[...] as pessoas fazem uso das imagens da marca²⁸ para definir a si mesmas e aos outros”.

A marca como se encontra nos dias atuais transformou-se também por causa da gestão de marketing de algumas empresas. “Da noite para o dia, ‘Marcas, não produtos!’ tornou-se o grito de guerra de um renascimento do marketing liderado por uma nova estirpe de empresas que se viam como ‘agentes de significado’ em vez de fabricantes de produtos” (KLEIN, 2003, p. 45).

Naomi Klein critica ferozmente esse posicionamento da marca de muitas empresas. Para a autora, a marca não como produto entrou de tal forma na vida das pessoas que até suas buscas por identidades culturais foram modificadas. “A marca reinventou a si mesma como uma esponja cultural, absorvendo e metamorfoseando tudo à sua volta” (KLEIN, 2003, p. 41).

Existem muitos pontos negativos quando se fala de uma cultura de marca. Muitas empresas decidiram terceirizar sua produção para gastar milhões de dólares em publicidade, enquanto pessoas em países subdesenvolvidos trabalham em regime de quase escravidão e ganham apenas dois dólares por dia de trabalho.

²⁸ Nesta citação, por imagens de marca compreende-se a capacidade de representação da marca, o sentido que ela dissemina para as pessoas.

A autora também destaca que existe uma censura corporativa. No varejo isso é mais fácil de perceber. Grandes varejistas estadunidenses, como o Walmart, retiram produtos de suas prateleiras caso esses produtos não sejam adequados com os ideais da empresa, como exemplo, capas de CDs e revistas que sejam polêmicos ou indiscretos (KLEIN, 2003).

Esses aspectos e muitos outros que não foram citados transformaram as marcas como vilãs da história, mas na verdade o vilão da história é a estratégia incoerente de cada empresa, ou seja, muitas empresas do século XX encantaram-se com a possibilidade de lucros exorbitantes e rápidos e esqueceram-se que as marcas lidam com pessoas.

A rede de logos pode ter sido projetada para maximizar o consumo e minimizar os custos de produção, mas as pessoas comuns podem agora se transformar em “aranhas” e se deslocar pela teia com tanta facilidade quanto às corporações que a tecem. (KLEIN, 2003, p. 385)

Se a marca é formada pelas relações humanas, então são essas relações que não desenvolveram a marca para um nível de transformação cultural. “As marcas, com suas identidades transparentes, suportam a culpa por todos os efeitos danosos de um modelo econômico globalizado. Torna-se mais fácil e conveniente culpá-las do que criticar o sistema como um todo, para o qual nenhuma alternativa é visível” (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2007, p. 96).

As marcas são um símbolo de que as empresas estão demasiadamente inseridas em nossas vidas, mas que isso não precisa ser um problema desde que a organização pense em agir conforme os três pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Aliás, se as marcas fazem parte de nossas vidas de maneira intrínseca isso demonstra que os públicos com que ela interage também exercem poder sobre elas. “[...] Quando os consumidores se comportam responsavelmente, podem fazer com que as marcas reforcem ações sociais geradoras de progresso social, cultural, econômico, e até moral” (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2007, p. 270).

Esse é um dos motivos mais importantes para se pesquisar a marca, pois ela traz uma possibilidade de unir a cultura empresarial a uma transformação social. A marca institucional é a ligação da empresa com a sociedade a que pertence e, portanto não pode ser algo sem uma trajetória, sem as pessoas que a construíram e sem os valores.

“A marca alimenta-se de significado, é um gigantesco aspirador de significado” (KLEIN, 2004, p. 177). E por ter um significado tão relevante na sociedade contemporânea, o próximo tópico é verificar como este significado foi utilizado na comunicação integrada.

4.2 A marca na comunicação integrada.

Uma forma de construção da marca é identificá-la dentro da comunicação integrada. A comunicação integrada une quatro formas: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação administrativa e comunicação interna (KUNSCH, 2003).

Entretanto, alguns autores consideram comunicação interna e administrativa sob o mesmo escopo e afirmam que “os públicos internos podem, em diferentes circunstâncias, ser destinatários e receptores de mensagens tanto de comunicação administrativa como mercadológica [...], e até institucional” (YANAZE, 2011, p. 419).

Inicialmente foi necessário mostrar qual a função de cada comunicação dentro das empresas.

“A comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p. 152). Esta comunicação está ligada aos processos internos ou externos, como exemplos dessa comunicação, as normas adotadas pela empresa, como a ISO 14001 e até mesmo os selos e certificações, como o FSC²⁹.

A comunicação interna, que também interage com os processos citados acima, faz parte de uma comunicação mais direcionada e se submete a comunicação mercadológica e institucional. “[...] A comunicação interna é tão importante quanto a comunicação externa para a vida da marca” (KAPFERER, 2004, p. 39). Ela é importante porque cria as bases de construção de uma marca.

A comunicação mercadológica pode ser definida “como o processo de administrar o tráfego de informações com os públicos-alvo que compõem os mercados da empresa, isto é,

²⁹ Cf. Capítulo 2.

com aquelas parcelas de público (interno e externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora” (YANAZE, 2011, p. 430). Esta comunicação tem como objetivo se associar com a venda de algum produto ou serviço. Mesmo que seja um panfleto informativo, mas se relacionar com a venda de qualquer produto é considerado comunicação mercadológica.

A pesquisa tem o foco na comunicação institucional já que a função da marca estudada é a marca que representa a organização, a instituição. Esta comunicação pode ocorrer de diversas maneiras, mas sua função principal é conscientizar e orientar os *stakeholders* de sua missão, visão e valores.

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. (KUNSCH, 2003, p. 164)

A gestão voltada à sustentabilidade precisa ter como orientação a comunicação institucional para ser uma estratégia dentro da empresa. Os objetivos da sustentabilidade começam a aparecer com a comunicação institucional, pois a organização necessita primeiro entender qual é a função da sustentabilidade dentro de seu modelo de negócio para depois disseminá-la e transformá-la em uma ação coerente.

São muitos e complexos os requerimentos para uma adequada gestão da sustentabilidade nas organizações de mercado contemporâneas [...]. Um desses requerimentos é a adequada comunicação (inter) institucional, exercida no contexto das relações de poder que lhe são inerentes. (CASALI, 2009, p. 163)

Um exemplo de comunicação institucional que foi debatido no capítulo 2 foram os relatórios de sustentabilidade. Esses relatórios são uma forma importante de comunicação institucional, pois eles não vendem nenhum produto e não tentam disseminar normas para serem inseridas em processos internos, apenas comunicam o que a organização realizou e pretende realizar na sua gestão da sustentabilidade.

A marca no relatório de sustentabilidade não é a marca-produto, mas a marca que comunica a identidade da empresa em relação à sociedade. “Hoje, as identidades corporativas estão mudando para a direção do consumidor, se tornando flexível, com expressões multisensoriais, não apenas o que a companhia pensa que é, mas reflexões de como a

companhia deseja ser percebida pelas pessoas e como elas querem que as pessoas interajam com elas” (GOBÉ, 2009, p. 133, tradução nossa).

A sustentabilidade é um processo sistêmico e, portanto integrado com todas as áreas da organização. Algumas empresas implementam uma gestão sustentável para a fabricação de seus produtos, mas esquecem de outras áreas e até mesmo de seus fornecedores. A comunicação institucional auxilia no engajamento de todos os *stakeholders*, principalmente funcionários, pois são eles o meio para que a sustentabilidade seja realmente aplicada.

Como parte integrante da identidade corporativa, a sustentabilidade é refletida na imagem percebida pelos *stakeholders*, mas a imagem não é algo controlável pela organização, não há um sistema ou gestão para isso, mas o simples fato de estar alinhado com a identidade já produzirá uma imagem consistente.

A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública, interna, comercial, financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações. (KUNSCH, 2003, p. 171)

A reputação está ligada com a transparência e ética da organização, mas não se constrói sozinha, ela depende da identidade e da imagem. “Se a identidade de sua marca não é bem definida, você pode ter visibilidade, mas não personalidade” (GOBÉ, 2009, p. 160, tradução nossa) e conseqüentemente pode ter uma imagem distorcida. A reputação é o que abrange todo sistema organizacional e também é o que interage com a marca em todos seus aspectos.

Uma vez que a reputação é formada pela percepção de seus públicos, as organizações precisam antes descobrir quais são essas percepções e, então, examinar se coincidem com a identidade e os valores da empresa. Somente quando a imagem e a identidade estiveram alinhadas é que se produzirá uma reputação forte. (ARGENTI, 2006, p. 99)

A marca se desenvolve pela identidade, imagem e reputação corporativa, mas é a reputação que consegue produzir mais valor para uma marca. Uma reputação não é construída e muito menos consolidada em pouco tempo, é necessário uma trajetória que contenha credibilidade. Os *stakeholders* confiam e ainda confiam na organização e por isso ela tem uma reputação. A organização não escolhe ter uma boa reputação, porque não é algo que pode ser escolhido, pode ser uma forte ou fraca reputação, mas não se tem a liberdade de escolha. Ela representa a “alma”, a essência da empresa, ou seja, a sua missão, visão e seus valores.

“A distinção entre marca e empresa, se for necessário em nível gerencial, é bem mais porosa ao nível público. A marca é, a seu ver, feita de um acúmulo de impressões colhidas, de onde vem: por isso, a crítica à empresa prejudica a reputação global” (KAPFERER, 2004, p. 21).

A identidade e a imagem podem ser constantemente adaptadas e melhoradas, mas uma reputação consolidada dificilmente poderá ser modificada, pois ingressa em um contexto maior, a reputação corporativa pertence à realidade social, cultural e econômica em que a empresa está inserida.

A marca só consegue encontrar e disseminar um discurso coerente se estiver alinhada com a identidade corporativa, se consegue construir uma imagem perante seus públicos e se, como resultado final, pode consolidar sua reputação.

E a marca do século XXI encontra-se neste contexto, por isso é mais complicado defini-la ou mensurá-la, mas há meios de compreender como ela é construída e gerenciada

4.3 A relação marca, organização e consumidor.

A fundamentação teórica desta dissertação tem como foco analisar a relação marca, organização e consumidor pelos aspectos da comunicação da marca e pelos aspectos da gestão da marca.

Os aspectos da comunicação da marca foram analisados por meio do Quadrado Semiótico de Floch (1990) e o Projeto/Manifestações de Semprini (2010) que visam mostrar qual é o significado da marca e como ela pretende realizar sua comunicação. Já os aspectos da gestão de marca são apresentados por meio do Brand Equity (patrimônio da marca) baseado no cliente de Keller e Machado (2006) e dos fatos comunicáveis de Yanaze (2011).

O trabalho fundamenta-se nestas teorias, pois acredita que estes conceitos, ao partir da compreensão de como ocorre a relação consumidor-marca, consegue mostrar o quanto a marca tornou-se algo extraordinário neste século, mesmo que o objetivo não seja a análise de comportamento de consumo, mas uma marca consolidada com certeza depende do consumidor, mas também é possível ampliar essa relação para todos os *stakeholders* envolvidos. “Do ponto de vista do consumidor, a marca é a soma das experiências vividas.

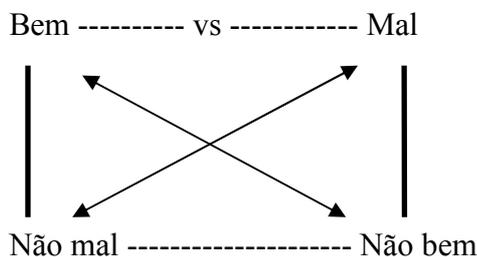
Ela é construída por meio da soma de todos os seus pontos de contato com o cliente” (KAPFERER, 2004, p. 71).

Dentro do aspecto comunicação de marca existem definições variadas. É comum pensar em comunicação de marca apenas pelo viés da comunicação mercadológica, por exemplo, os anúncios de um produto na televisão aberta. Entretanto, para se ter uma visão ampla de qual o significado da marca para todos *stakeholders* é importante passar pelos fundamentos teóricos do quadrado semiótico (FLOCH, 1990).

[...] o poder do quadrado semiótico reside em sua habilidade para organizar coerentemente um universo abstrato, apesar de não ser reconhecido ele mesmo como um elemento racional. Pode ressaltar significados de um ponto de vista lógico, porém latente e ainda inativo. Também pode descrever o modo pelo qual aparecerão novos significados. (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2007, p. 142)

O quadrado semiótico consiste em analisar as relações entre os elementos de contrariedade, contradição e de complementaridade.

Figura 4.1 – Quadrado Semiótico.



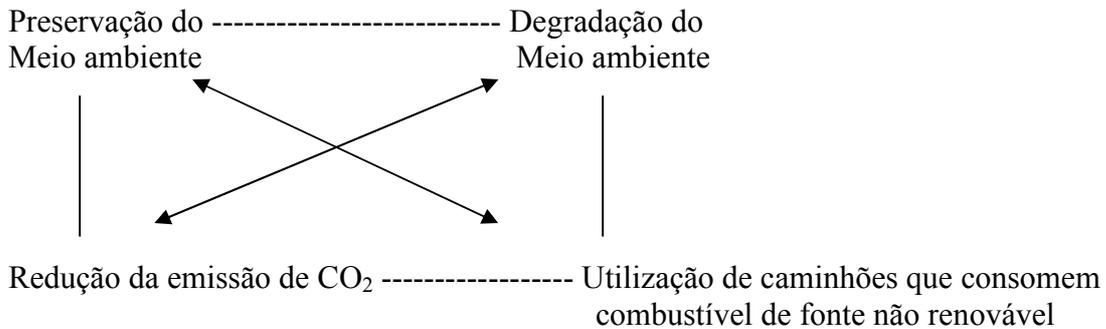
Fonte: Floch, 1990, p. 29

Na figura acima os elementos que Floch utilizou são as antíteses bem e mal. A relação de contrariedade acontece com os elementos bem e mal e com os elementos não mal e não bem. As relações de contradição ocorrem com mal e não mal e com os elementos bem e não bem. Essa contradição gera relações complementares: bem é complementar a não mal e mal é complementar a não bem.

Como a pesquisa analisou a sustentabilidade no pilar ambiental, para exemplificar, podemos utilizar conceitos deste tema para tentar entender a comunicação de marca das três maiores empresas do setor supermercadista.

Aqui será mostrado como uma das práticas sustentáveis analisadas, a preservação do meio ambiente pode fazer parte do quadrado semiótico e quais as possíveis relações de contrariedade, contradição e complementaridade.

Figura 4.2 – Quadrado Semiótico Preservação do Meio Ambiente.



Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 4.2, o elemento principal é a preservação do meio ambiente, então sua relação de contrariedade é a degradação ambiental, sua relação de complementaridade pode ter vários elementos, aqui foi escolhido a redução em emissão de CO₂, pois são ações praticadas, em diferentes níveis, pelas as três empresa analisadas, mas poderiam ser ações de conservação de florestas ou de economia de recursos naturais, como a água. A relação de contradição também pode ter vários elementos, assim como a complementaridade, aqui foi visto a utilização de caminhões para transporte de cargas, que conseqüentemente consomem muito combustível de fontes não renováveis e emitem uma grande quantidade de CO₂.

Esse quadrado pode gerar um significado para cada empresa, aqui foi apenas um exemplo, mas cada ação sustentável praticada constrói um significado para marca e como foi possível perceber também pode desconstruir um discurso, o que está sendo proposto como solução. As relações de contrariedade dão um significado ambíguo para as referidas marcas, pois elas praticam a ação sustentável, mas também praticam sua contradição.

Como esclareceu Chevalier e Mazzalovo, o quadrado semiótico procura entender o abstrato e com isso compreender quais são os significados e se surgiram outros.

Para complementar o que Floch procura analisar com o quadrado semiótico, buscamos como referencial teórico de comunicação de marca o Projeto/Manifestações (SEMPRINI, 2010). Este modelo procura analisar a marca pela construção de seu projeto de comunicação que ocorre em cinco etapas: enunciação fundamental, elaboração da promessa, especificação da promessa, inscrição em um território e a última etapa, definição de valores.

No projeto de marca a enunciação fundamental é a razão de ser da marca, a justificativa para ela existir. Depois da marca explicar o porquê da sua existência, ela vai procurar interagir com o público e elaborar sua promessa, demonstrar aos *stakeholders* o que ela faz. Em seguida é necessário que a marca se diferencie e estabeleça uma especificação da sua promessa de existência. Essas três primeiras etapas estão ligadas à identidade dentro da comunicação institucional.

A etapa da definição de território é importante também, pois ela nos lembra que, se a justificativa fundamental da marca em um contexto pós-moderno é aquela de propor um projeto de sentido, este projeto deve se ancorar em territórios concretos, que por sua vez gerarão ofertas igualmente concretas de produtos e serviços (SEMPRINI, 2010, p. 149).

Na etapa definição de valores, a marca interage com os valores contextuais e socioculturais, pois por mais que ela seja criada e construída dentro de uma organização, ela necessitará do relacionamento com os *stakeholders* para determinar, incluir ou até mesmo excluir os valores que pertencem à sua essência. A quarta e a quinta etapas se relacionam com a imagem percebida pelos públicos e a reputação construída pela organização.

Se pensarmos por meio da construção do projeto de comunicação da marca voltada à sustentabilidade, podemos verificar como as empresas estudadas (Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart) procuraram uma justificativa para serem (ou tornarem-se) sustentáveis, como elas mostram as práticas sustentáveis ambientais que realizam e como cada empresa procura ao seu modo se destacar no tema. É possível entender também quais as ações ambientais que podem ser verificadas pelos *stakeholders* e como ela define seus valores para incorporar uma gestão ambiental sustentável.

No modelo apresentado por Semprini, após a marca ter construído seu projeto ela precisa gerar significados e por isso ela precisa gerar manifestações.

Uma vez constituída a instância da enunciação (quer dizer o projeto da marca), ela é capaz de começar a gerar os enunciados que a concretizam: as manifestações da marca. Estas compreendem todas as modalidades, materiais ou imateriais, por meio das quais uma marca se torna perceptível aos destinatários e ao contexto (SEMPRINI, 2010, p.151).

As duas referências teóricas apresentadas pretendem mostrar as representações e os significados da marca. Este ponto é importante para verificar qual é o significado de uma marca institucional voltada à sustentabilidade, práticas ambientais.

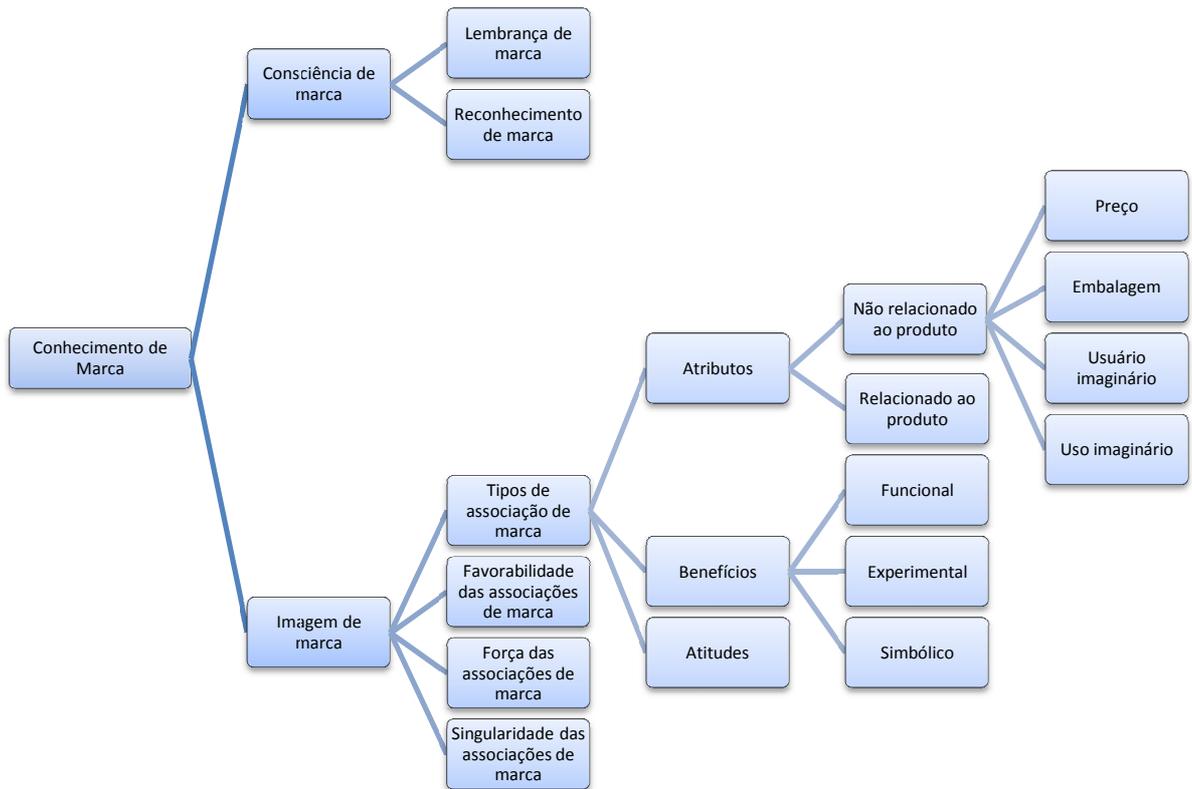
No aspecto gestão de marca, a primeira referência teórica está diretamente ligada com a construção e o gerenciamento da marca, como ela desenvolve-se na mente do consumidor. A elaboração desta teoria começou com um artigo publicado no *Journal of Marketing* em 1993 e cunhou no termo *brand knowledge* (conhecimento de marca) que significa “o nó da marca na memória onde uma variedade de associações estão ligadas” (KELLER, 1993, p. 3, tradução nossa).

Entretanto, o *brand equity* baseado no cliente (*customer-based brand equity* – CBBE) é algo mais complexo que apenas um conhecimento de marca, todas as associações podem se modificar e interagir o tempo todo e por isso é necessário parâmetros para identificá-la.

A premissa básica do modelo CBBE é que a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo. Em outras palavras, a força de uma marca está no que fica na mente dos consumidores. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 36)

Para um maior entendimento deste modelo é necessário verificar como se desenvolvem as dimensões do conhecimento de marca. A figura a seguir mostra como essas dimensões acontecem.

Figura 4.3 – Dimensões do conhecimento de marca.



Fonte: KELLER, 1993, p. 7, tradução nossa.

Com certeza no passado, a marca era reconhecida apenas como o produto, hoje se pode perceber que marca evoluiu, mas esta figura ainda mostra como a marca é percebida pelos consumidores. Ao analisar o varejo e a marca institucional essa figura precisa de uma modificação, pois a partir de atributos, todos os itens citados interagem apenas com os produtos.

Como exibe a Figura 4.3, para se conseguir o conhecimento de marca é necessário duas dimensões: a consciência ou lembrança de marca³⁰ e a imagem de marca. “Lembrança de marca consiste no desempenho do reconhecimento de marca e da lembrança espontânea de marca” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 42).

³⁰É colocado aqui lembrança de marca, pois no livro *Gestão Estratégica de Marcas*, os autores Keller e Machado não mais apresentam essa figura e determinam que os fatores formadores do *Brand equity* são apenas a lembrança de marca e a imagem de marca.

Então, o reconhecimento de marca depende de uma construção prévia da marca, da identificação do consumidor com a marca e, principalmente, se ele recorda da marca quando cria associações a determinados temas ou categorias de produtos. Para criar associações é necessário ter uma imagem de marca.

Uma imagem de marca positiva é criada por programas de marketing que ligam associações fortes, favoráveis e exclusivas à marca na memória. A definição de brand equity baseado no cliente não diferencia a fonte das associações de marca da maneira como elas são formadas – tudo que importa é a força, a favorabilidade e a exclusividade das associações de marca. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 44)

Uma marca, além de sua associação física com o logotipo, também faz associação com a empresa a que pertence, com o produto real e com os consumidores que a utilizam. Os tipos de associação de marca estão distribuídos em três dimensões: atributos, benefícios e atitudes. Atributos e benefícios estão diretamente ou indiretamente ligados aos produtos, mas as atitudes estão ligadas ao comportamento da empresa diante do consumidor. No varejo de alimentos (supermercados e hipermercados) atributos e benefícios são mais generalistas voltados ao que o supermercado oferece em termos de produtos e serviços ao consumidor. E atitudes, no setor supermercadista, demonstram que cada empresa possui uma “personalidade” e conseqüentemente age conforme seus valores.

A imagem de marca também depende da favorabilidade das associações de marca, cada marca procura uma forma de criar associações exclusivas. Isso pode ocorrer pelo produto, ser consolidada pela inovação que traz ou mesmo por características particulares e também pelo posicionamento da marca, sua reputação.

Uma empresa como a Coca-Cola já possui um posicionamento de uma empresa que fabrica refrigerantes, ela conseguiu durante anos criar mais produtos na linha de bebidas, como sucos, bebidas alcoólicas e águas, mas dificilmente conseguiria mudar sua associação na mente do consumidor se começasse a fabricar tênis ou materiais esportivos como a Nike. Uma imagem de marca já foi consolidada, ela pode evoluir e modificar, mas seria muito complicado conseguir uma associação com um produto que não faz parte da sua trajetória como empresa.

Este exemplo está atrelado à força das associações de marca. Marcas consideradas jovens, marcas de luxo, marcas populares entre outras, todas construíram suas trajetórias na identidade da empresa e assim uma imagem também foi construída pelos consumidores, por causa de suas experiências com essas marcas.

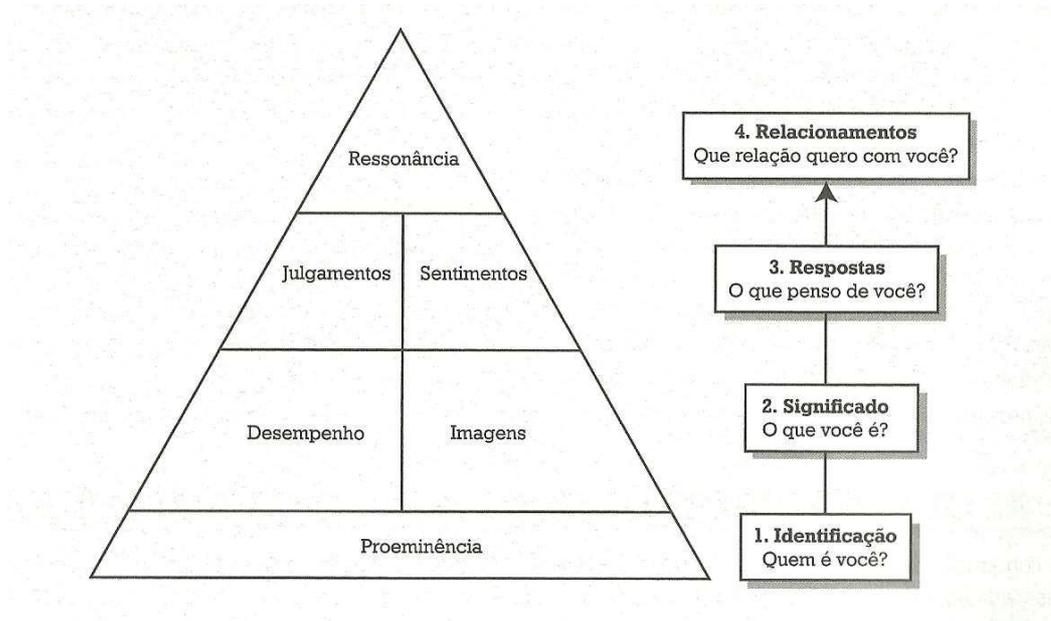
“A força das associações varia de acordo com a força de suas conexões com o nó da marca – essa força é função tanto da quantidade como da natureza ou qualidade do processamento de informações sobre a marca” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 44).

Entretanto, a imagem de marca precisa criar um vínculo singular (exclusivo) de associações de marca. A marca só terá a vantagem competitiva (PORTER, 1989) quando esse vínculo exclusivo estiver firmado com o consumidor. É sempre interessante uma marca ser a primeira, a melhor ou a maior, essa exclusividade adiciona valor ao patrimônio de marca. Este conceito de exclusividade de associações está dentro da segunda da hipótese da pesquisa que questiona se as práticas sustentáveis ambientais são vantagens competitivas para as empresas analisadas e, por isso, cada empresa tenta a sua maneira criar uma exclusividade com o tema.

Para compreender a favorabilidade, a força e a singularidade das associações de marca no varejo podemos utilizar os conceitos do *EST Model* (ANDER JR, 1998), pois este modelo se baseia em o varejista se destacar por uma estratégia específica. Desta forma, o varejista que optou pelo eixo *Cheapest* vai criar elementos que favoreçam sua estratégia de ser o mais barato e, como consequência, adquirir uma imagem de ser a marca varejista mais barata.

O modelo da Pirâmide do *Brand Equity* é uma forma de identificar como as dimensões do conhecimento de marca foram desenvolvidas e ampliadas para um modelo que possui quatro etapas para a construção de uma marca.

Figura 4.4 – Pirâmide de construção do Brand Equity.



Fonte: Keller e Machado, 2006, p. 48

As quatro etapas são apresentadas como (1) identificação da marca, (2) o significado da marca, (3) respostas à marca e (4) relacionamentos com a marca.

A proeminência da marca faz parte da primeira etapa que pretende conhecer a marca, encontra-se relacionado com a lembrança de marca.

Na segunda etapa, o desempenho da marca (voltado mais para produto) e as imagens da marca traduzem o que a marca significa para os consumidores. O desempenho liga-se com as experiências e os resultados que os consumidores obtiveram com a marca. Nas dimensões do conhecimento de marca, o desempenho interage com os atributos relacionados ou não relacionados com o produto e com os benefícios (funcional, experimental ou simbólico).

As imagens da marca já não estão ligadas com o produto ou serviço, com o algo físico da marca, mas com o que a marca pode trazer a mais para seu significado. “O conjunto de imagens de uma marca reflete como as pessoas pensam na marca abstratamente, e não o que pensam que a marca realmente faz. Assim, esse conjunto refere-se a aspectos mais intangíveis da marca” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 53).

A marca institucional recebe muita influência desta etapa, pois reflete toda uma organização, toda sua personalidade e história. A construção de uma marca institucional começa a se destacar a partir das imagens da marca.

A terceira etapa está totalmente conectada com o consumidor e com o que ele pensa sobre a marca. Em julgamentos, a marca é analisada pelo consumidor por um lado mais racional, aqui é verificado a qualidade, a credibilidade, a consideração e a superioridade de uma marca. Tudo isso são critérios que constroem uma marca forte. Na marca institucional, a credibilidade é um ponto muito importante.

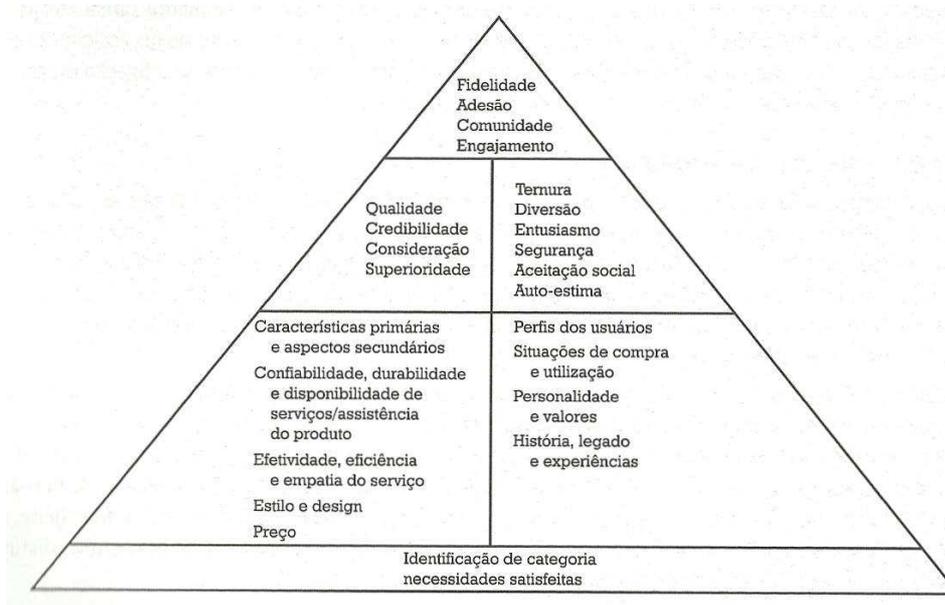
Em sentimentos, o consumidor enxerga a marca pelo seu lado emocional. O que ele sente em relação à marca são os fatores essenciais que designarão a próxima etapa. Keller e Machado (2006) atribuem seis sentimentos como os mais importantes: ternura, diversão, entusiasmo, segurança, aprovação social e auto-estima.

A ressonância da marca é o topo da pirâmide e onde toda marca deseja chegar, pois nesta etapa a marca já criou um vínculo com o consumidor e pretende ter um relacionamento com ele. Aqui, o consumidor já se torna fiel à marca. Entretanto, fidelidade não é tudo, é preciso algo mais. “Para criar ressonância é preciso haver também uma ligação pessoal. É preciso que os clientes tenham mais que uma atitude positiva, que pensem na marca como algo especial em um contexto mais amplo” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 56).

Alguns autores citam que consumidores podem tornar-se embaixadores da marca, pessoas que defendem e interagem ativamente com a marca (MCCONNEL; HUBA, 2006). Com o avanço das tecnologias digitais e das redes sociais, muitas comunidades virtuais foram criadas para estabelecer uma relação positiva e ativa com determinadas marcas.

A figura a seguir mostra a Pirâmide de Construção do *Brand Equity* com as especificações de cada etapa.

Figura 4.5 – Subdimensões dos pilares da construção da marca.



Fonte: Keller e Machado, 2006, p. 49

Outra forma de se compreender a relação marca, organização e consumidor é pela teoria dos Fatos Comunicáveis. Aqui, o consumidor pode ser ampliado para o termo *stakeholders*, pois os fatos comunicáveis afetam toda a comunicação da empresa e não somente a comunicação com o consumidor.

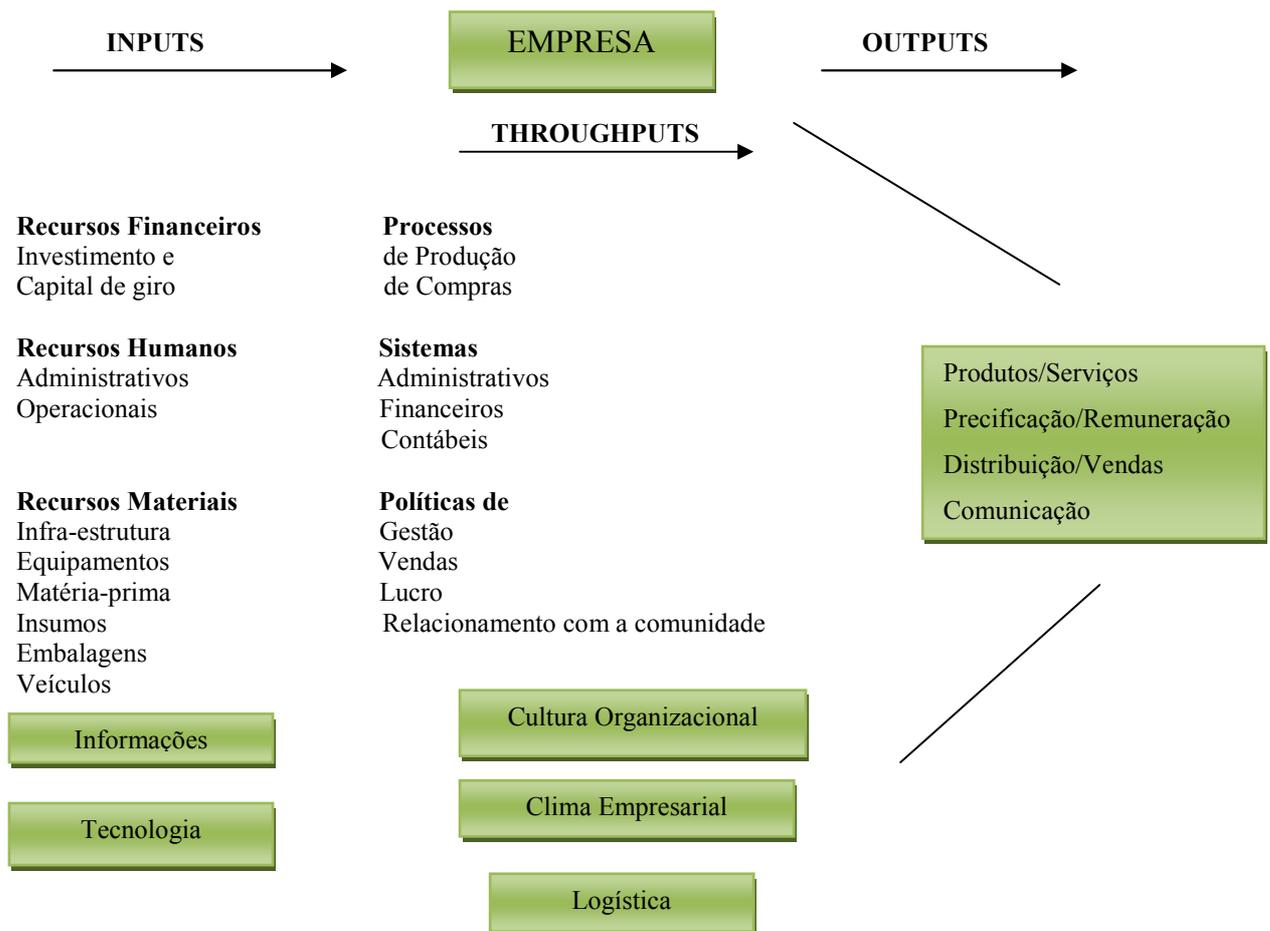
A comunicação institucional é abrangente e lida com os diversos públicos de uma empresa. Os relatórios de sustentabilidade são um exemplo desta comunicação, pois interagem com os colaboradores, fornecedores, acionistas e clientes.

Por se relacionar com todos seus públicos, os fatos comunicáveis são uma forma de selecionar “ações ou realizações que sejam merecedoras de menção e de referência” (YANAZE, 2011, p.460). Entretanto, para a compreensão de como são utilizados os fatos comunicáveis é necessário entender o processo sistêmico de uma empresa.

Para Yanaze (2011), a empresa encontra-se dentro de um processo sistêmico onde existem os *inputs*, os *throughputs* e os *outputs*. Os *inputs* seriam o que entra na empresa como recursos financeiros, recursos humanos etc.

Os *throughputs* são os processos de produção, os sistemas administrativos, financeiros, cultura organizacional e outros. Por último, os *outputs*, aquilo que sai da empresa é caracterizado por produtos e serviços, precificação, distribuição e comunicação. Cada processo pode ter fatos comunicáveis que utilizam meios para a comunicação e atingem determinados públicos-alvo.

Figura 4.6 – Fluxograma Sistêmico de uma Empresa.



Fonte: Yanaze, 2011, p. 55

“A disseminação adequada dos fatos comunicáveis aos públicos relacionados e compatíveis resulta na formação de uma imagem positiva da empresa em cada um dos seus segmentos representativos de seu universo de interesse” (YANAZE, 2011, p. 463).

As práticas sustentáveis podem ser encontradas em todo esse processo, mas a disseminação dos fatos comunicáveis dessas práticas geralmente ocorre por meio de relatórios ou campanhas institucionais (seja por meios de comunicação de massa ou mesmo por meios internos de divulgação com colaboradores, fornecedores ou parceiros).

Existem muitas formas de se criar campanhas institucionais. Uma dessas formas, que começou a ser utilizada na década de 1980, é o marketing relacionado à causa, ou seja, as empresas incorporam na sua gestão de marketing causas sociais ou ambientais que auxiliam na disseminação de temas referentes à sustentabilidade e ainda trazem visibilidade para a empresa que faz parte da causa.

As empresas veem o marketing de causas como uma boa oportunidade para melhorar sua reputação, aumentar a consciência de marca, aumentar a fidelidade do cliente e obter mais vendas e exposição na mídia. Elas acreditam que os clientes tenderão a procurar, cada vez mais, sinais de boa cidadania corporativa que vão além do fornecimento de benefícios racionais e emocionais. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 20)

O marketing de causas não é possível sem que haja uma gestão realmente sustentável, pois conforme foi visto, a sustentabilidade é complexa e abrangente, mas ações relacionadas à causa auxiliam as organizações, principalmente o setor supermercadista, a conseguirem destaque em um mercado muito competitivo e com produtos e serviços sem muita diferenciação.

Para a marca, o marketing relacionado à causa é muito importante na construção do *brand equity*, no que tange os sentimentos dos públicos e na ressonância da marca.

Alguns dos meios específicos pelos quais os programas de marketing de causas podem criar *brand equity* entre os consumidores são: (1) desenvolver conscientização, (2) melhorar a imagem da marca, (3) aumentar a credibilidade da marca, (4) evocar sentimentos em relação à marca, (5) criar senso de comunidade de marca e (6) obter compromisso com a marca. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 715)

Como a pesquisa enfoca a marca institucional, o marketing de causas pode criar *brand equity* não apenas com consumidores, mas também com outros *stakeholders*.

A citação anterior confirma como o marketing de causas segue as quatro etapas da construção da marca, passa pela identificação com a causa, depois pela imagem construída em função da causa e da marca, passa pela construção de sentimentos e por último pela relação com a causa e com a marca, o senso de comunidade, de fazer parte de um compromisso.

A Pirâmide do *Brand Equity*, o marketing de causas como uma maneira de disseminar os fatos comunicáveis são alguns dentre muitos modelos criados para gerenciar melhor a marca.

Tudo isso é utilizado por empresas de produtos e serviços e também pelo varejo, mas a marca no varejo tem algumas diferenças, ela é uma marca ampla e que pode se perder em muitos aspectos. O setor supermercadista está tão intrinsecamente presente em nosso cotidiano que não reparamos a importância da marca institucional de cada empresa.

4.4 A marca no varejo.

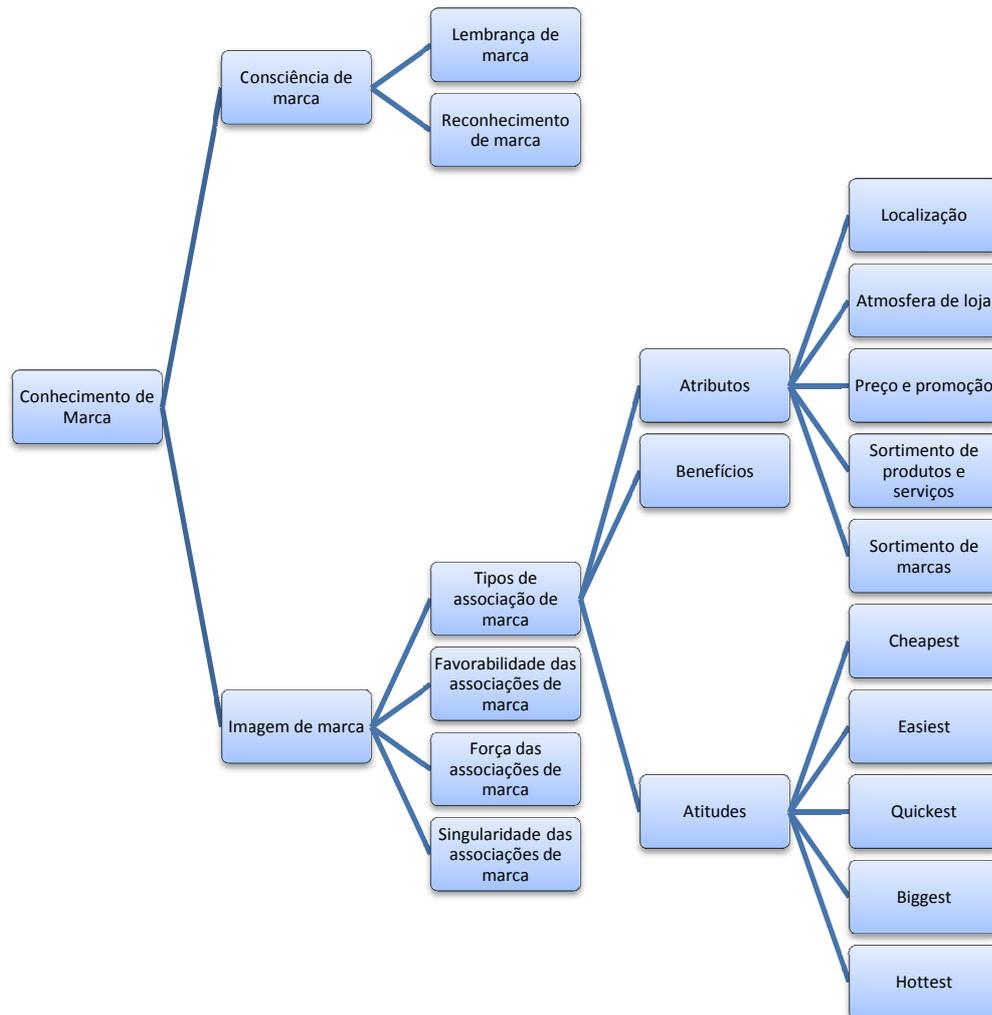
Uma marca de varejo possui mais particularidades do que a marca dos fabricantes. A marca de varejo depende da marca dos fabricantes.

Marcas de varejo são, tipicamente, mais multisensoriais em natureza do que marcas de produto e podem confiar nas ricas experiências do consumidor para impactar seu capital. Varejistas também criam suas imagens de marca em diferentes maneiras, por exemplo, colocando associações únicas na qualidade de seu serviço, seu sortimento de produtos e merchandising, preços e políticas de crédito. (AILAWADI; KELLER, 2004, p. 332, tradução nossa)

As dimensões do conhecimento de marca precisam ser adaptadas para se analisar a marca de varejo. Apesar de uma marca de varejo utilizar marcas de produto para gerar interesse no consumidor e fidelidade na loja (AILAWADI; KELLER, 2004), elas precisam de outras dimensões para sua consolidação.

A figura 4.7 mostra as adaptações que foram realizadas para se compreender como a marca de varejo funciona.

Figura 4.7 – Dimensões da marca adaptado ao varejo.



Fonte: Keller (1993) modificado pela autora, baseado nas dimensões de imagem do varejo (AILAWADI; KELLER, 2004) e no *Est Model* (ANDER JR, 1998).

Diferentemente da Figura 4.3, as dimensões do conhecimento de marca se modificam em atributos, aqui aparecem as cinco dimensões de imagem do varejo (AILAWADI; KELLER, 2004). Na Figura 4.3, os atributos estavam relacionados com os produtos, já na Figura 4.7, esses atributos voltam para o varejo como um todo e independem de seu formato e todas as cinco dimensões apresentadas são importantes para a consolidação da marca varejista.

Conforme foi visto no capítulo 3, a localização é uma das estratégias de marketing varejistas, mas na construção da imagem do varejo, ela é importante porque reflete o comportamento do consumidor. “A localização da loja e a distância que o consumidor tem

que percorrer para comprar são os critérios básicos na decisão de escolha da loja” (AILAWADI; KELLER, 2004, p. 333, tradução nossa).

O segundo atributo, atmosfera da loja, também influencia no comportamento de compra do consumidor, além de identificar o modelo de loja, supermercados têm um ambiente diferente de uma loja de roupas. “A maneira no qual a loja é definida na mente do comprador, em parte por suas qualidades funcionais e em parte por uma aura de atributos psicológicos” (MARTINEAU, 1958 *apud* MCGOLDRICK, 2002, p. 181, tradução nossa).

Preço e promoção são características que formam a imagem do varejista e que são perceptíveis facilmente pelo consumidor. Algumas lojas são baseadas apenas em preços. Existem formatos de preço de varejo como o ‘Preço baixo todo dia’ ou as lojas de *hard discount*. O Walmart é uma empresa que segue a estratégia de preço baixo todo dia, já lojas com *hard discount* estão mais inseridas na Europa e nos Estados Unidos e além do preço baixo possuem um ambiente de loja diferenciado, pois o foco é o preço e não a loja em si. Neste caso, o atributo pode se tornar a estratégia da loja e conseqüentemente sua atitude.

O sortimento de produtos e serviços também constrói uma imagem na mente dos consumidores. Quanto mais produtos o varejista mostra em suas prateleiras e quanto mais serviços ele oferecer, o consumidor conseguirá associar a facilidade de se comprar muitos itens em um mesmo lugar, ou seja, a praticidade favorece as associações da marca varejista. Hipermercados são especialistas neste quesito, pois sua diferenciação ocorre pelo sortimento de produtos e serviços.

Já com o sortimento de marcas o varejista pode atingir qualquer público consumidor. As marcas próprias também ajudam o varejista a oferecer mais marcas ao cliente.

Os benefícios continuam os mesmos: funcional (o que o varejista realmente oferece ao consumidor), experimental (o algo a mais, a experiência que o varejista oferece ao consumidor) e simbólico (o que aquele varejista representa, em particular, para um consumidor).

As atitudes da empresa com o consumidor e vice-versa constroem parte da imagem de marca. E pode-se acrescentar como dimensões, os cinco eixos do *Est Model: Cheapest* (o mais barato), *Easiest* (o serviço mais fácil), *Quickest* (o mais rápido), *Biggest* (a melhor seleção de produtos e serviços) e por último o *Hottest* (o mais moderno, *fashion*), mas neste caso apenas uma das dimensões (eixos) pode ser escolhida como uma atitude varejista, pois esta atitude se transforma no seu modelo de negócio.

Todas essas dimensões são facilitadoras para a construção da marca no varejo. Elas são abrangentes e estão intrinsecamente ligadas, dependem uma das outras para construir uma marca varejista forte. “Ao influenciar as preferências dos consumidores e do comportamento de compra nestas formas, a imagem dos varejistas se torna uma importante base para o brand equity do varejo” (AILAWADI; KELLER, 2004, p. 340, tradução nossa).

Estes conceitos foram a base para a formulação dos questionários do estudo de caso que procuraram compreender a construção da marca, pela comunicação institucional, nas práticas sustentáveis das três maiores empresas do setor supermercadista brasileiro e também foram utilizados no capítulo 6 para se comparar quais foram os elementos de comunicação utilizados.

PARTE II

5. A SUSTENTABILIDADE, PILAR AMBIENTAL, NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Neste capítulo é apresentado o estudo exploratório das empresas analisadas – Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart.

A comunicação institucional de cada empresa foi analisada por quatro canais diferentes: os dois últimos relatórios de sustentabilidade publicados, a comunicação sobre o tema que se encontra nos respectivos sites corporativos, a comunicação institucional realizada nas mídias sociais, em especial o *Twitter* e as informações que foram obtidas nas entrevistas realizadas por e-mail.

O capítulo está dividido em três partes, cada parte mostrou como a sustentabilidade e as práticas ambientais foram abordadas na comunicação institucional de cada empresa.

As entrevistas completas (questionário e respostas) das empresas que contribuíram para esta pesquisa encontram-se no Apêndice, a partir da página 153.

5.1 GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

A Companhia Brasileira de Distribuição ou como é conhecido Grupo Pão de Açúcar é, segundo o Ranking ABRAS 2011, a empresa que mais faturou em 2010, chegou aos R\$ 36,1 bilhões de faturamento bruto. O Grupo Pão de Açúcar está posicionado como a primeira empresa deste ranking que elege anualmente as maiores empresas do setor supermercadista brasileiro.

O Grupo possui 1.647 lojas com 144.914 funcionários e uma área de vendas de 2.811.653 m². Esses números demonstram a importância do setor supermercadista e desta empresa.

5.1.1 História e marca.

A história do grupo Pão de Açúcar³¹ começou na década de 1940 quando o imigrante português Valentim dos Santos Diniz fundou a Doceira Pão de Açúcar, em 1948. Anos mais tarde, seu fundador percebeu que os tempos haviam mudado e era necessária uma adaptação, assim foi inaugurado o primeiro supermercado da empresa, o supermercado Pão de Açúcar,

³¹ Disponível em <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2011.

na Avenida Brigadeiro Luis Antônio ao lado da Doceira Pão de Açúcar e comandado por seu filho primogênito Abílio Diniz.

A partir de então, a empresa começou a se expandir e na década de 1970 abriu seu primeiro hipermercado, Jumbo. Novos formatos de loja foram incorporadas: Sandiz - lojas de departamento, o Minibox, mercearias de desconto, o Superbox, loja depósito e o Peg & Faça – de bricolagem. E em 1981, a fusão de todas as lojas de varejo da rede formaram a Companhia Brasileira de Distribuição. E no final da década de 1980 foi inaugurado o hipermercado Extra em substituição ao hipermercado Jumbo.

A empresa é caracterizada por muitas mudanças administrativas, tanto na questão de inovação quanto na gestão. Em 1990, Abílio Diniz assumiu a presidência da empresa e o Sr. Santos passou a ocupar o Conselho Administrativo. No entanto, no ano de 2003, é realizada a primeira eleição de um presidente que não pertence à família fundadora e Abílio Diniz foi para a presidência do Conselho de Administração da Companhia.

A década de 1990 é caracterizada por muitas inovações realizadas, pois a empresa precisou se adaptar rapidamente com a entrada de grupos estrangeiros no setor supermercadista, como o Carrefour e o Walmart.

Uma amostra destas inovações é o lançamento do primeiro serviço de ouvidoria do varejo brasileiro, com o cargo de *ombudsman*, em 1993. Outro exemplo, já no século XXI que demonstra esta capacidade de inovação da empresa é o primeiro site de supermercado virtual do Brasil, o Pão de Açúcar Delivery.

Em 1998, o Grupo Pão de Açúcar compra a rede Barateiro de supermercados, com forte atuação junto a classe C, uma tendência que se concretizou no século XXI, e transformou na bandeira CompreBem. Além de inovar, a empresa também necessitou associar-se ao grupo varejista francês Casino para melhorar suas estratégias de crescimento, isso ocorreu em 1999.

Para crescer mais e abranger outros mercados, no final de 2007, a empresa se associou ao Assaí, rede atacadista de supermercados que possuía 14 lojas no estado de São Paulo.

A história do Grupo Pão de Açúcar é caracterizada por ser a trajetória de uma empresa tradicional paulistana que se expandiu durante seus mais de 60 anos e que sempre se adaptou às constantes mudanças do setor supermercadista e das próprias estratégias do varejo. Isso com certeza fizeram da empresa sua qualidade principal.

Supermercados e hipermercados, como foi visto no capítulo 3, possuem diversas estratégias para se manter e se consolidar no mercado. Também foi visto que as empresas utilizam diferentes estratégias de marcas.

Para se estabelecer no mercado e conseguir o maior número de consumidores possíveis, a maioria das empresas do setor supermercadista adotam a estratégia de marcas múltiplas, ou seja, possuem diferentes marcas com a direção da marca-mãe, neste caso a Companhia Brasileira de Distribuição.

O quadro na próxima página mostra as diferentes bandeiras (marcas) usadas pelo Grupo Pão de Açúcar.

Quadro 5.1 – Marcas do Grupo Pão de Açúcar.

MARCAS	FORMATOS e QUANTIDADES	LOCALIZAÇÃO
	115 hipermercados 129 supermercados 67 lojas de proximidade 65 postos 142 drogarias	Sul Sudeste Centro-Oeste Nordeste.
	151 supermercados 5 postos 5 drogarias	Sul Sudeste Centro Oeste Nordeste
	59 Lojas	São Paulo Rio de Janeiro Pernambuco Tocantins Ceará
	453 lojas	Em todo Brasil
	Não informado	São Paulo Rio de Janeiro Ceará Distrito Federal

Fonte: Elaborado pela autora, baseado no site <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>.

Com este quadro podemos perceber como as marcas da empresa são abrangentes e procuram atingir todos os públicos. Entre o ano de 2010 e 2011, o Grupo Pão de Açúcar utilizou a estratégia de *prunning* (poda) e retirou duas bandeiras do mercado brasileiro. A marca CompreBem tornou-se supermercados da bandeira Extra e Pão de Açúcar. O mesmo ocorreu com marca Sendas que se transformou nas bandeiras Extra, Assaí e Pão de Açúcar. Este processo está em andamento, não finalizou até o encerramento da dissertação.

O varejo também se caracteriza pelo uso de marcas próprias, principalmente em supermercados e hipermercados para ganhar poder de negociação com os fabricantes e para ganhar margem de mercado. As marcas próprias e exclusivas do Grupo Pão de Açúcar são: Taeq, Qualitá, Casino e *Club des Sommeliers*.

A Taeq foi uma marca criada em 2006 com a tendência dos consumidores procurarem linhas associadas ao bem-estar. Essa marca possui diversos produtos que fazem parte do conceito de soluções de bem-estar e é formada por cinco pilares que sustentam a marca: Nutrição, Orgânico, Beleza, Casa e Esporte. Cada pilar oferece uma linha de produtos de forma mais diferenciada do que as outras marcas próprias.

A marca Qualitá criada em 2008 é uma marca que procura competir mercado com as marcas dos fabricantes tradicionais. Possui mais de 1.000 produtos dentre alimentos, utilidades domésticas, higiene e limpeza.

Casino é uma marca francesa com mais de cem anos de história e compete no mercado de marcas exclusivas com biscoitos, chocolates, cereais, chás, geleias, molhos, enlatados e congelados. Já a *Club des Sommeliers* é uma linha voltada apenas para vinhos e espumantes.

As marcas próprias do Grupo Pão de Açúcar são marcas mais específicas voltadas para um mercado que valoriza mais a qualidade e a sofisticação, apenas a marca Qualitá consegue competir com outras marcas próprias e de outros fabricantes.

Toda a história da empresa e suas estratégias de 'bandeiras' e marcas próprias serviram para a pesquisa compreender como foi iniciada a trajetória da sustentabilidade no Grupo Pão de Açúcar.

5.1.2 Trajetória da sustentabilidade.

O estudo de caso, por ser um exame dos eventos contemporâneos (YIN, 2010), pode ser alterado durante o processo de elaboração de uma pesquisa e foi o que ocorreu com a análise da sustentabilidade no Grupo Pão de Açúcar.

Desde 2010, a pesquisadora investigou o site da organização em busca de informações sobre as práticas ambientais e seus relatórios de sustentabilidade, mas apenas com a entrevista direta com a empresa que conseguiu a informação de que havia relatórios de sustentabilidade.

O relatório de sustentabilidade não se encontra de fácil acesso a todos os públicos. O relatório de 2010 (último publicado) encontra-se no site <www.gpari.com.br>, que é o site que tem sua comunicação voltada às relações com investidores. No site onde se encontram todas as outras informações, principalmente na área de responsabilidade socioambiental, não há nenhuma menção da existência de relatórios de sustentabilidade. O relatório de 2009, o penúltimo publicado, foi encontrado através do site de buscas <www.google.com.br>, pois em Relações com Investidores este relatório não aparece nem na parte de busca de relatórios³². Os relatórios do Grupo Pão de Açúcar são denominados de Relatório Anual.

O Grupo Pão de Açúcar denomina suas ações sustentáveis como iniciativas de responsabilidade socioambiental e qualidade de vida. Essas iniciativas caracterizam-se por diferentes ações nas áreas: ambiental, social e de qualidade de vida.

A área ambiental tem ações voltadas para reciclagem, construções sustentáveis, embalagens, recursos naturais e produtos sustentáveis. A área social volta-se para programas como o AlimentaBem, campanhas solidárias, parceria contra o desperdício, programa de música e orquestra, Estação Cidadania, Caras do Brasil e futebol. E por último, a qualidade de vida valoriza projetos como a Maratona Pão de Açúcar de Revezamento, Corrida Pão de Açúcar Kids, Passeio Ciclístico Extra, Ginástica nas Lojas e promove também o investimento em atletas e no bem-estar do colaborador.

Esta parte da pesquisa é para mostrar como foi a introdução do tema sustentabilidade nas empresas estudadas, entretanto o Grupo Pão de Açúcar, apenas cita em seu site quais são as ações sustentáveis e projetos realizados e como o público pode participar dessas ações, já os relatórios tem mais detalhes sobre as práticas.

³²No relatório de 2009 foi informado que é possível acessar este relatório on-line através do site <www.grupopaodeacucar.com.br/ri/gpa/relatorioanual>, entretanto, quando se busca este site, o mesmo não é encontrado.

Por meio do site, é possível saber o que a empresa promete realizar e um pouco da sua proporção, alguns números, mas torna-se complicado entender como a empresa transformou a sustentabilidade como parte de sua estratégia de negócio.

No relatório de 2009, a organização cita que a sustentabilidade faz parte de suas estratégias e objetivos. No relatório de 2010, há mais informações sobre como a sustentabilidade faz parte de seu negócio, mas o início de uma trajetória sustentável não é possível de verificar.

Essa mudança pode ser considerada um marco para a sustentabilidade ser parte da estratégia da empresa como mostra a Figura 5.2. “A partir de 2010, com a definição das políticas e diretrizes de sustentabilidade e a inclusão do tema como mais um pilar estratégico do negócio, o Grupo reforçou sua atuação na área” (GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, 2010, p. 25)

Figura 5.2 – Pilares do Grupo Pão de Açúcar.



Fonte: Relatório Anual e de Sustentabilidade Grupo Pão de Açúcar, 2010.

Como parte de sua governança corporativa é citado nos dois relatórios o Comitê de Desenvolvimento Sustentável que foi criado em 2009 e tem como objetivo intensificar os negócios da organização com os aspectos do desenvolvimento sustentável.

No relatório de 2010 foi apresentada as ‘Diretrizes de Sustentabilidade’ que englobam políticas voltadas aos colaboradores, clientes e cadeia produtiva.

Para o Grupo Pão de Açúcar (GPA), trabalhar pelo desenvolvimento sustentável do Brasil é parte de seu planejamento estratégico, sendo a sustentabilidade e seus três principais eixos de desempenho – econômico, social, ambiental - um dos seus pilares de atuação.³³

Nesta parte do estudo de caso, o Grupo Pão de Açúcar demonstrou que possui uma intenção de criar e manter ações sustentáveis, mas a construção de uma trajetória não está explícita e nem acessível à maioria dos *stakeholders*.

5.1.3 Práticas e relatórios.

Os relatórios do Grupo Pão de Açúcar são elaborados pelo modelo GRI que contempla informações sobre desempenho econômico e operacional, desempenho social e desempenho ambiental. Os dois relatórios possuem nível de aplicação B, sem auditoria externa. O diferencial desses relatórios é que além de utilizarem o modelo GRI, foi também utilizado o modelo IBASE e correlacionados com os princípios do Pacto Global. Além desses modelos, o relatório de 2010 utiliza o ISO 26000. Das empresas analisadas é a única que possui um modelo que se vincula a outros modelos.

Nos dois relatórios, na parte indicadores ambientais do índice IBASE, a organização informa que não possui metas anuais para os anos 2008, 2009 e 2010, entretanto nesses indicadores estão presentes o valor dos investimentos em meio ambiente que em 2009 foi de 3,6 milhões e 4,8 milhões em 2010.

No relatório de 2009 há algumas informações que não estão presentes no relatório seguinte, por exemplo, a criação do blog Pão de Açúcar Verde e contato (e-mail e telefone) do Sr Paulo Pompilio, Diretor de Responsabilidade Socioambiental.

O foco do estudo de caso são as práticas sustentáveis de produtos verdes, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente, portanto é necessário mostrar as ações da empresa em todo o domínio ambiental.

O Grupo Pão de Açúcar considera a área ambiental muito importante e define seus objetivos como:

A busca permanente por processos ecoeficientes, que reduzam o consumo de recursos naturais, minimizem o impacto de sua operação e disseminam

³³ Disponível em <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2011.

práticas e conceitos de responsabilidade ambiental, visa a promover o desenvolvimento sustentável em toda cadeia de valor da companhia.³⁴

Toda empresa que procura incorporar a sustentabilidade na sua gestão e em seus valores, com certeza valoriza a redução de impacto ambiental. Para que essa redução ocorra é necessária uma série de ações que interagem e se complementam.

As práticas voltadas aos produtos verdes estão presentes em ambos os relatórios na parte de Desempenho Social, Fornecedores.

As práticas são denominadas pela empresa como produtos sustentáveis onde existe o programa Qualidade Desde a Origem que rastreou 90% dos produtos da rede em 2010. Esse programa é uma parceria com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e foi implantado em 2008. Com este programa é gerado um registro único de cada produto para que o consumidor possa fazer a rastreabilidade do produto (frutas, legumes e verduras) e acessar on-line dados como procedência, data de colheita, identificação do produtor, local da colheita e data de envio ao Centro de Distribuição. No ano de 2009, a ANVISA reconheceu o programa como o piloto do varejo em rastreabilidade e controle em todas as etapas.

Seguindo este mesmo programa, a marca Taque tem um programa de produção de carne bovina de qualidade, desde 2006. Este programa exige dos fornecedores que comprovem estarem de acordo com o Código Florestal Brasileiro e todo o gado deve possuir certificação do Serviço Brasileiro de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos (Sisbov). Esta ação foi uma parceria com o Instituto Ethos.

A empresa denomina este programa como Rastreabilidade Bovina, onde abrange, além das avaliações técnicas, trabalhistas e sanitárias, auditorias regulares que abordam aspectos como garantias na proteção aos direitos humanos, entre elas, o combate ao trabalho escravo ou uso de mão-de-obra infantil.

Esta ação está ligada a adesão a uma iniciativa da ABRAS, que suspendeu a compra de carne bovina proveniente de áreas desmatadas ilegalmente da floresta amazônica no ano de 2009.

³⁴ Disponível em <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2011 e no Relatório Anual 2009.

Estas ações fazem parte do Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis, firmado em 2008, que abrange três esferas: pecuária, soja e madeira. Este compromisso tem como objetivo evitar o comércio de produtos ligados às cadeias produtivas da pecuária, da soja e da madeira que não cumpram legislações trabalhistas e ambientais.

O programa Caras do Brasil, desde 2002, promove o comércio justo e valoriza produtos de pequenos fornecedores que adotam o manejo sustentável. Em 2010, o programa teve 58 fornecedores com 177 produtos.

O Projeto Pirarucu está presente apenas no último relatório e visa à retirada do peixe amazônico por meio de uma técnica que não compromete o ecossistema.

Os relatórios informam que o grupo procura a qualidade no produto por meio de auditorias de qualidade e pelo *British Retail Consortium* (BRC) que é padrão internacional de certificação para aplicação de auditorias em fornecedores de grandes redes varejistas britânicas. Em 2009, foram realizadas 14.253 auditorias de qualidade nas lojas e 320 em fornecedores, o relatório de 2010 não apresentou esses números.

Os produtos de marcas próprias Qualitá e Taeq utilizam embalagens certificadas FSC. Taeq tem 85% e Qualitá 26%. Estas informações estão no relatório de 2009, no outro relatório existem dados mais detalhados que não confirmam os números citados anteriormente.

As práticas de gestão de resíduos, na maioria das vezes, são o destaque das ações ambientais, pois o varejo supermercadista é um grande gerador de lixo em toda sua cadeia. Estão presentes em ambos os relatórios e diferentemente do site possuem mais detalhes. A empresa denomina-se pioneira em práticas de reciclagem com as estações de reciclagem que disponibiliza pontos de entrega de matérias recicláveis. As estações são uma iniciativa das marcas Pão de Açúcar e Extra e da antiga bandeira Comprebem que se tornou Extra.

Em 2009, a empresa gerou 11.604 toneladas de resíduos, desses 3.924 toneladas foram para a reciclagem. Em 2010, foi gerado 18.026 toneladas de resíduos em 31 lojas e 4.800 toneladas foram para a reciclagem.

Em 2001, os supermercados Pão de Açúcar iniciaram uma parceria com a empresa Unilever para a criação de estações de reciclagem. As informações dos dois relatórios mostram que existem 110 estações presentes em 31 municípios dos Estados de São Paulo, Ceará, Rio de Janeiro, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Goiás e Distrito Federal. Desde a criação dessas estações, foram arrecadadas 41 mil toneladas de lixo reciclável. Em 2009, 7 mil toneladas de materiais foram recolhidas. Este programa completou 10 anos e para enfatizar esta prática sustentável, a empresa organizou, no mês de novembro de 2011, um concurso cultural que premiou a melhor história relacionada às estações de reciclagem Pão de Açúcar – Unilever.

A bandeira Extra tem uma parceria com a marca H2OH (da Pepsico) para criar estações de reciclagem nesta rede. Essa parceria começou em 2008 e já foram coletados 594,1 toneladas de lixo reciclável. Até 2010, existem 110 estações de reciclagem em 26 municípios de 15 Estados brasileiros e no Distrito Federal. Apenas este programa envolve ainda 18 cooperativas e 157 trabalhadores.

Nos relatórios foi citado as estações de reciclagem da antiga bandeira CompreBem que foi retirada do Grupo Pão de Açúcar.

Em parceria com a Nokia (fabricante de celulares), o grupo criou o Alô Recicle, em agosto de 2010, para recolher material eletrônico como celulares, acessórios e baterias. Até o momento as estações de coleta estão presentes em 41 lojas do Estado de São Paulo, em Salvador (BA) e Fortaleza (CE). Aqui a empresa informa que possui uma meta de expandir o programa para 300 pontos de coleta em 2011.

Outra ação realizada pela empresa e relacionada com a reciclagem são os caixas verdes (no relatório de 2009, informa que iniciou em 2007 e no outro relatório o início foi em 2008) onde o consumidor descarta no caixa dos supermercados as embalagens que não deseja utilizar. As embalagens que podem ser descartadas são de plástico e papel sem resíduos de alimentos. Essas embalagens descartadas são enviadas para cooperativas de reciclagem. Na bandeira Pão de Açúcar há 67 unidades de coleta que arrecadaram 1,17 milhões de embalagens e na bandeira Extra há 65 unidades que coletaram 161 mil embalagens.

Em gestão de resíduos há também um programa da marca Taeq chamado Ciclo Verde, com início em 2009, que aproveita as embalagens que foram coletadas nas estações de reciclagem do Pão de Açúcar para produzir novas embalagens da marca e serem disponibilizadas nas gôndolas, valorizando o conceito de logística reversa. Isto representa 2% das embalagens produzidas pela marca.

Outra ação relacionada à reciclagem é uma iniciativa com a empresa farmacêutica Eurofarma. Em 2010, foi lançado o Programa ‘Descarte Correto de Medicamentos’. Este programa tem como objetivo despertar o consumidor para a importância do destino adequado aos medicamentos vencidos ou fora de uso, vidros de xarope, blisters, frascos, bisnagas e cortantes como agulhas e ampolas. Os postos de arrecadação estão presentes em todas as drogarias da bandeira Extra e Pão de Açúcar na capital São Paulo.³⁵

O relatório de 2010 também destaca três outros programas voltados para a gestão de resíduos: *Anvanguard Innovative* e GMV. O primeiro é uma parceria com a empresa internacional de mesmo nome para se adequar à Política Nacional de Resíduos Sólidos e melhorar o aproveitamento de resíduos recicláveis e mitigar a geração de excedentes em suas operações. O programa GMV auxilia o envio de apenas 7% dos resíduos para aterros sanitários. O terceiro programa é o de implantação de coleta seletiva na sede administrativa do Grupo, em São Paulo.

Em práticas ambientais voltadas à construção sustentável, o Grupo Pão de Açúcar realiza ações como lojas verdes e centros de distribuições verdes. A primeira loja verde foi construída em 2008, na cidade de Indaiatuba, Estado de São Paulo. Essa unidade foi aprovada pelo Conselho dos Estados Unidos para Construções Verdes (*United States Green Building Council* – USGBC).

Para ter essa aprovação é necessário cumprir os requisitos de eficiência no uso de recursos e a diminuição do impacto socioambiental no processo da edificação, com eficiência no uso de energia, no consumo de água e na aplicação e utilização responsável dos materiais nas instalações.

³⁵ No relatório de 2010 foi informado que apenas cinco lojas da rede tinham o programa implantado, mas o site afirma que está presente em todas as lojas da cidade de São Paulo.

Segundo a empresa, essas lojas verdes possuem uma economia de energia de 10% e toda energia utilizada (100%) vem de fontes renováveis, isso gera uma redução de gás carbônico (CO₂) de 34 mil toneladas ao ano. Essa redução de CO₂ está relacionada com o objetivo de reduzir o impacto ambiental. Em 2009, foi inaugurada outra loja verde com os mesmos padrões da loja de Indaiatuba, esta loja fica na Vila Clementino na cidade de São Paulo. No total, o Grupo Pão de Açúcar possui três lojas verdes. O relatório de 2009 destaca quais as ações são adotadas por essas lojas e relatório de 2010 destaca a criação do Centro de Distribuição Verde.

O Centro de Distribuição Verde abriu sua primeira unidade em abril de 2010 na cidade de Brasília. E segue com os mesmos conceitos e objetivos das lojas verdes de práticas para racionalização no uso de água e energia elétrica. O prédio do CD (Centro de Distribuição) foi feito com pintura ecológica, as tintas e vernizes usados são à base de água ou com baixa emissão de compostos, toda madeira foi reutilizada, a edificação privilegia a ventilação natural, há também a utilização de cobertura vegetal nas áreas não edificadas e a aplicação de revestimentos de piso e paredes laváveis. Para redução do consumo de água, foi implantado um sistema de captação de água de chuva, utilizado na limpeza das áreas externas, foi instalado vasos sanitários com descarga acoplada e torneiras com arejadores que misturam ar à água e para economizar energia elétrica, o prédio possui telhas translúcidas que permitem iluminação natural e evita o uso de lâmpadas elétricas e desligamento automático de luminárias de acordo com a luminosidade do ambiente. E o material utilizado no uniforme dos colaboradores foi produzido com tecido ecológico, confeccionado a partir de garrafas PET recicladas.³⁶

Todas as práticas sustentáveis citadas têm como objetivo final a preservação ambiental. Nesta parte podemos verificar algumas ações mais específicas como preservação e manutenção de recursos naturais como água, energia, efluentes e resíduos. No relatório de 2009, em relação à água, a empresa informou que procura evitar o desperdício com monitoramento diário do uso de água e que trouxe resultado, pois em 2009, 83 lojas dos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, conseguiram uma economia de 170 mil m³, equivalente a 7% do total consumido e também o reuso de água para lavagem de pátios e vasos sanitários, na loja do Itaim Bibi em São Paulo. No relatório de 2010, há menos dados,

³⁶ No site institucional há mais informações sobre o CD Verde do que no relatório de 2010.

mas é informado que 70% da água do CD de Osasco foram reutilizadas e geraram 30 mil litros de água reciclada.

A empresa possui um tipo de tratamento de esgoto em 19 lojas do Estado de São Paulo, ou seja, o esgoto que chega na rede pública já encontra-se previamente tratado. No ano de 2009, o volume desse esgoto tratado foi de 242.769 m³, o equivalente a 13% do volume total descartado. No relatório de 2010, há apenas uma tabela que mostra que o volume de esgoto tratado subiu para 367.287 m³ devido ao aumento no número de lojas.

No quesito energia, a partir do ano de 2006, cada loja do Grupo Pão de Açúcar possui uma Comissão Interna de Controle de Energia (CICE). Essa comissão tem como objetivo a redução dos custos e do consumo de energia com boas práticas e com a criação de uma cultura de ecoeficiência. No ano de 2009, as lojas ficaram 2,6% abaixo da meta estabelecida com ações como substituição dos sistemas de ar condicionado por sistemas de aspersão de água e substituição dos sistemas de iluminação nas áreas de vendas por lâmpadas reatores mais eficientes. O consumo de energia de fontes não renováveis foi de 11.397.793 kWh em 2009 e 15.289.767 kWh em 2010, novamente informado que o aumento tem como causa a expansão da empresa.

A empresa informa no seu site que vem trabalhando em um inventário para redução de emissão de CO₂ e que em 2009 deixou de emitir 317 toneladas de CO₂ com menos viagens, por meio do sistema *Blackhaul*. No relatório de 2010, há dados sobre este inventário que mostram que as emissões diretas de CO₂ na camada de ozônio foram 405.737 toneladas.

Para a redução do uso de sacolas plásticas, o Grupo Pão de Açúcar denomina-se pioneiro na venda de sacolas retornáveis. Informa que começou esta ação em 2005 e que em 2009 foram vendidas 835.927 sacolas retornáveis pela bandeira Extra que aproveitou para fazer uma ação, além de ambiental, social com a Casa Hope³⁷ e repassou, com a venda das sacolas, R\$9,5 mil para a entidade. A rede tem um programa de relacionamento chamado Programa Mais e o utilizou para estimular clientes a usarem sacolas retornáveis.

³⁷ Instituição que apoia a criança com câncer.

O Grupo Pão de Açúcar também realizou uma iniciativa que transformou as sacolas plásticas em sacolas mais resistentes, ou seja, o consumidor poderia colocar mais itens dentro de uma mesma sacola através do Programa Qualidade e Consumo Responsável das Sacolas Plásticas, criado pela Plastivida (Instituto Sócio-Ambiental dos Plásticos), com parceria do INP (Instituto Nacional do Plástico) e a Abief (Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis). Isso significou uma economia de mais de 90 milhões de sacolas plásticas e uma redução de 26% do ano de 2008 para 2009.

Outras ações foram citadas no relatório de 2010, como exemplo a bandeira Assaí que vende sacolas plásticas por R\$ 0,12 e a adequação à Lei nº 5.502/09 no Estado do Rio de Janeiro que obriga os estabelecimentos comerciais oferecer um desconto de R\$ 0,03 para o consumidor que não utilize sacolas plásticas, sem especificar se é por compra ou item comprado

O Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis que possui três esferas – pecuária, soja e madeira – também pode ser considerado uma prática de preservação ambiental, principalmente ao se referir na esfera madeira. Entretanto, este pacto aparece apenas no site da organização.

Todas as ações sustentáveis apresentadas fazem parte de um programa de responsabilidade socioambiental na área ambiental. Todas as informações foram retiradas do site institucional e dos relatórios de 2009 e 2010, mesmo com os relatórios não fica claro compreender quais são as metas da empresa e como essas ações influenciam na sua gestão. Os relatórios são bem parecidos, mas existe uma dificuldade para vincular as ações ambientais de uma forma mais coerente. Alguns dados são encontrados no relatório de 2009 e depois não são encontrados no relatório de 2010. Em algumas ações há mais detalhes pelo site do que pelos relatórios.

A empresa declara-se pioneira em algumas ações sustentáveis, mas não existe nenhuma informação de como ela tornou-se pioneira, algo que confirme esta prática.

A dificuldade em encontrar os relatórios (onde na entrevista é afirmado que os relatórios estão disponíveis para o público em geral), a publicação no site de algumas práticas e a publicação de apenas o último relatório no site de Relações com Investidores demonstram que a empresa encara a sustentabilidade com uma postura de informativo de fatos e ações e não de um diálogo com os *stakeholders* ou de uma comunicação institucional coerente e acessível. Isto significa o oposto do que se referem os fatos comunicáveis (YANAZE, 2011), pois estes precisam ser dirigidos aos públicos específicos, mas não é necessário dar preferência a apenas um grupo, neste caso, os relatórios de sustentabilidade tornam-se ferramentas para a divulgação de dados financeiros para investidores e não para todos os públicos que possam se interessar e serem afetados pelas práticas sustentáveis da organização.

A entrevista³⁸ contradiz alguns pontos analisados anteriormente como ao descrever, por exemplo, “A maioria destas iniciativas [práticas ambientais], o Grupo Pão de Açúcar foi pioneiro, portanto todas tiveram uma boa repercussão e conseguiram legitimar cada vez mais o nosso papel de líder em sustentabilidade”. Entretanto, nos relatórios, no site e nas mídias sociais não há formas de se comprovar que esse é o desejo da empresa. No relatório de 2010, a sustentabilidade aparece como base para a razão de ser da empresa que é o cliente e não as práticas ambientais.

Existem também pontos que não se esclarecem na entrevista como ao escrever sobre qual formato de comunicação sobre sustentabilidade é o mais eficaz: “Acreditamos que o canal mais eficaz é aquele que traz a sustentabilidade para o dia a dia do receptor da informação, pois desta forma, fará sentido no dia a dia dele e ele conseguirá interagir e colocar os conceitos no seu cotidiano”, ou seja, a resposta é muito vaga, a comunicação não tem uma forma clara e objetiva, se torna algo desconhecido e não praticado.

O que é ratificado pela entrevista foi que as bandeiras possuem orientações diferentes para as práticas sustentáveis, e isso se comprova ao verificarmos que a bandeira Pão de Açúcar demonstra mais engajamento em ações como lojas verdes e mais unidades de coleta de lixo reciclável que as outras bandeiras.

³⁸ Encontra-se no Apêndice A p. 153.

5.1.4 Comunicação pelas mídias sociais.

Como maneira de investigar o que as empresas comunicam nas mídias sociais. A pesquisadora verificou as redes de compartilhamento de informações e mensagens: *Youtube* (compartilhamento de vídeos), *Facebook* (compartilhamento de informações, fotos e vídeos) e o microblog *Twitter*, e decidiu por aprofundar a pesquisa empírica nesta mídia onde as três empresas estudadas possuem uma comunicação mais efetiva.

Na rede de compartilhamento de vídeos *Youtube*, o Grupo Pão de Açúcar possui três canais onde são divulgados os vídeos. O canal Grupo Pão de Açúcar possui oito vídeos e tem um total de 10.839 exibições até o dia 11 de dezembro de 2011. Nestes vídeos não há a apresentação ou algum comentário sobre ações ambientais.

Os outros dois canais são específicos de duas bandeiras. O canal Pão de Açúcar possui 82 vídeos com 226.375 exibições até a mesma data. Os assuntos variam de receitas, informações sobre as empresas e alguns vídeos sobre ações ambientais, como cooperativa de catadores de lixo e parceria com a Unilever nas estações de reciclagem. O canal Extra possui 47 vídeos com 42.507 exibições e aqui constam apenas informações sobre produtos e promoções.

Na rede social *Facebook*, a empresa não se encontra muito engajada, o perfil de maior destaque é o Pão de Açúcar onde 13.704 outros perfis curtiram esta página na rede social e 320 perfis comentaram sobre esta empresa. As informações são variadas, algumas reclamações e uma referência ao blog Pão de Açúcar Verde. A empresa não interage muito com as mensagens que são deixadas em seu perfil.

Além do site tradicional da organização, a empresa possui dois outros sites. O site <www.qualidadedesdeorigem.com.br> descreve o programa de rastreamento de produtos e outro site que a organização chama de blog, o <www.paodeacucarsustentavel.com>. Este blog contém informações sobre várias ações ambientais da companhia. As três últimas mensagens referiam-se as ações de construção sustentável, a loja verde da Vila Clementino em São Paulo e a inauguração de mais duas lojas verdes. Entretanto, este blog não é divulgado amplamente no site do Grupo Pão de Açúcar e apenas transpõe as informações que já se encontram no site institucional.

A pesquisa empírica procurou aprofundar na mídia social *Twitter*, pois as empresas que utilizam esta mídia procuram comunicar ações voltadas à comunicação mercadológica (divulgação de produtos ou promoções) e à comunicação institucional, como por exemplo, os fatos comunicáveis (YANAZE, 2011) que desejam divulgar para uma grande quantidade de seguidores.

O período de análise foi o mesmo para as três empresas estudadas, de 15 a 30 de novembro de 2011. Nestes dias foram verificadas a quantidade de informações compartilhadas (se foi divulgado uma ou mais informações) e qual era o fato que a empresa comunicou.

O Grupo Pão de Açúcar possui mais de um perfil no *Twitter*. Existe o perfil para a rede de hipermercados Extra, outro para os supermercados Pão de Açúcar, um perfil para o varejo de eletroeletrônico Ponto Frio e outro para a marca própria Tael.

Nesta parte da pesquisa, foi verificado o perfil @ImprensaGPA que realiza a comunicação institucional do Grupo Pão de Açúcar e comunica ações de todas as bandeiras. Este perfil possuía 2.734 seguidores em 18 de novembro e em 30 de novembro o número passou para 2.788 seguidores.

Segundo a empresa, este perfil tem como finalidade ser um “espaço dedicado ao relacionamento do Grupo Pão de Açúcar com a Imprensa, com informações necessárias aos esclarecimentos e divulgação das ações da companhia”³⁹.

Dos dezesseis dias em que o perfil foi monitorado, seis dias não tiveram publicação de nenhuma mensagem, principalmente no que se refere aos finais de semana e ao feriado do dia 15 de novembro.

O conteúdo das mensagens foi diversificado, entretanto o destaque vai para quatro assuntos diferentes: a inauguração do Núcleo de Alto Rendimento Esportivo (NAR), na cidade de São Paulo, a palestra sobre queijos na bandeira Pão de Açúcar, a *Black Friday* (promoção do varejo que ocorre antes do Natal) e sobre a empresa de *e-commerce*

³⁹ Disponível em <<http://twitter.com/imprensagpa>>. Acesso em: 15 a 30 nov. 2011.

NovaPontocom que opera os sites <http://CasasBahia.com>, <http://Extra.com> e <http://Pontofrio.com>.

A inauguração do NAR rendeu ao perfil 15 mensagens diferentes em apenas um dia e sobre a empresa NovaPontocom foram divulgadas 19 mensagens em apenas um dia.

As outras mensagens divulgadas são mais individualizadas e sem muito destaque como, por exemplo, a campanha de doação para o Natal, a venda de kit de cervejas, a criação de uma nova bandeira, o Minimercado Extra, anúncio de vagas de emprego, o recebimento de prêmio no XIV Troféu São Paulo de Gastronomia e aplicativo para outra rede social que é o *Facebook*, da marca Ponto Frio. A empresa também divulga mensagens de seu ex-presidente e atual presidente do conselho de administração Abílio Diniz que possui um perfil exclusivo na rede social.

Embora os temas das mensagens sejam diversificados e a época em que foi realizado o monitoramento antecede o melhor período de vendas para os varejistas (o Natal), das 82 mensagens publicadas no período nenhuma está relacionada às práticas ambientais que o Grupo Pão de Açúcar divulga em seu site e nos relatórios. A sustentabilidade neste varejista teve seu destaque em práticas sociais como o NAR e a campanha de doação.

E a divulgação de ações da companhia, como a própria definição do perfil cita, está pautada muito mais na comunicação mercadológica do que na comunicação institucional.

Este ponto contradiz a entrevista onde foi afirmado que o uso do *Twitter* e do *Facebook* para divulgação de práticas ambientais ocorre frequentemente (5 vezes por semana ou mais).

5.2 CARREFOUR

A segunda empresa do Ranking ABRAS 2011 é um varejista francês que obteve um faturamento bruto no ano de 2010 de R\$ 29 bilhões e conseguiu um crescimento de 13%.

O Carrefour possui 654 lojas com 78.057 funcionários em toda rede. Possui uma área total de vendas de 1.509.186 m².

5.2.1 História e marca.

O Carrefour é uma rede francesa de supermercados que iniciou suas atividades no Brasil no ano de 1975 na cidade de São Paulo. Segundo a empresa, o Carrefour trouxe um conceito novo que foi o hipermercado. Em 1976, a empresa inaugurou sua loja no Rio de Janeiro.⁴⁰

Essa rede teve seu início na França, foi criada em 1959 pelas famílias Fournier e Defforey. Em 1960, abriu seu primeiro supermercado na cidade de Annecy. A empresa diz ter sido responsável pela criação do conceito de hipermercado e em 1963 abriu a sua primeira loja neste formato.⁴¹

A empresa tem como característica oferecer uma diversa gama de serviços sob o escopo da marca Carrefour. Por ser uma empresa estrangeira trouxe diversas novidades no varejo alimentício brasileiro como o lançamento do cartão Carrefour em 1989 e com o acordo registrado em cartório do Compromisso Público de Preço Baixo.

Em 1999, é lançado o Selo de Garantia de Origem que certifica a qualidade e segurança dos alimentos oferecidos nas lojas. Este selo foi criado pela própria empresa e não por uma instituição nacional ou internacional.

O Carrefour possui apenas duas marcas, a marca Carrefour com a estratégia de marca guarda-chuva e a marca Atacadão como marca múltipla. A marca guarda-chuva Carrefour é utilizada para o varejo de alimentos e também para o varejo de serviços. No varejo de alimentos as marcas são Carrefour Bairro (supermercado de vizinhança), Hipermercado Carrefour e o varejo on-line Carrefour.com. No varejo de serviços há mais marcas como exemplo Carrefour Soluções Financeiras, Carrefour Drogarias, Carrefour Express, Carrefour Postos e Carrefour Serviços Digitais. A bandeira Atacadão faz parte do varejo de alimentos, é um supermercado no formato atacadista.

Segue um quadro que identifica cada marca do varejo alimentício e seus objetivos.

⁴⁰ Disponível em <<http://www.grupocarrefour.com.br>>. Acesso em: 28 jan. 2011.

⁴¹ Disponível em <<http://www.carrefour.com>>. Acesso em: 28 jan. 2011.

Quadro 5.2 – Marcas do Grupo Carrefour.

MARCAS	VAREJO DE ALIMENTOS	OUTROS FORMATOS VAREJISTAS
	Carrefour Bairro (supermercado de vizinhança) Hipermercado Carrefour Carrefour.com (e-commerce)	Carrefour Soluções Financeiras (instituição financeira) Carrefour Drogarias (130 lojas) Carrefour Express (loja de conveniência) Carrefour Postos (90 unidades) Carrefour Serviços Digitais (70 unidades)
	É o formato atacadista. São lojas de autosserviço geralmente para comerciantes. Possui 76 lojas.	Não informado.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado no site < <http://www.grupocarrefour.com.br>>.

Com o mesmo objetivo de ampliar o número de consumidores que o Grupo Pão de Açúcar, o Carrefour segue a estratégia de ter mais de uma marca. Diferente da empresa estudada anteriormente que possui cinco diferentes marcas, o Carrefour concentra-se em apenas duas marcas.⁴²

Este posicionamento, provavelmente, deve-se ao fato da empresa ser uma multinacional e ter uma visão do mercado global que auxilia nas decisões estratégicas. Isto também influencia como essa rede de supermercados e hipermercados implementa a sua gestão sustentável.

5.2.2 Trajetória da sustentabilidade.

Ao verificar as comunicações que a empresa disponibiliza em seu site, pode-se perceber que a trajetória de sustentabilidade no Brasil iniciou em 2003 quando foi lançado seu primeiro relatório de desenvolvimento sustentável. O lançamento de um relatório anual significa que a empresa começa a enxergar a sustentabilidade em seu processo sistêmico, dentro dos *inputs*, *throughputs* e *outputs*.

⁴² O supermercado Dia% que foi citado no exame de qualificação não aparece mais como parte do Grupo Carrefour Brasil. O site institucional mostra apenas duas bandeiras: Carrefour e Atacadão.

O Carrefour possui sete relatórios de sustentabilidade ou como eles denominam relatório de desenvolvimento sustentável. Esses relatórios modificaram-se em relação ao tempo e buscaram desenvolver-se mais para mostrar os princípios da empresa.

Para se compreender a implantação da sustentabilidade dentro da gestão do Carrefour é necessário o entendimento de sua missão, visão e valores corporativos.

Os valores da empresa baseiam-se em três pontos: positivo, juntos e acolhedor. Positivo seria referente ao pensamento positivo e com entusiasmo da empresa. O valor Juntos significa que a empresa deseja interagir e dialogar com todos os seus públicos. E por último, o valor Acolhedor serve para criar laços de confiança em seus relacionamentos.⁴³

Na comunicação institucional da empresa a missão e a visão não são expostas com estas palavras, mas quando o Carrefour afirma que existe um compromisso, com certeza ele refere-se a sua missão. O Compromisso Brasil é composto por três atitudes: agilidade e atualidade, agente de transformação das relações de consumo e melhor maneira em tudo que fazemos.

Agilidade e atualidade mostram a característica da empresa em querer ser sempre uma novidade, essas novidades devem ser a mais eficiente e econômica. A empresa define como seu “DNA” o pioneirismo e a inovação.

Para o Carrefour ser um agente de transformação das relações de consumo é encontrar formas mais simples, prazerosas, econômicas e corretas de consumir. Esta parte da missão da empresa relaciona-se com seus valores de construção de uma gestão voltada à sustentabilidade.

A ‘melhor maneira em tudo que fazemos’ é uma síntese das outras atitudes que busca sempre o olhar crítico para todas as ações da empresa, ou seja, buscar a melhor maneira ao fazer tudo.

⁴³ Disponível em <<http://www.grupocarrefour.com.br>>. Acesso em: 24 out. 2011.

A visão da empresa também não está explícita com esta palavra, mas é definida como: “Nosso sonho é ser reconhecido e querido por contribuir para que clientes e consumidores desfrutem melhor qualidade de vida todos os dias”. Aparentemente esta visão não diz muito sobre as estratégias da empresa, mas ao falar de qualidade de vida, a visão procura interagir com a missão e os valores.

Os conceitos de missão, visão e valores apresentados são as bases para a construção da sustentabilidade dentro da empresa. Um propósito da sua missão é ser um agente de transformação das relações de consumo, e a empresa parte deste ponto para realizar a sua gestão sustentável.

A empresa informa que o desenvolvimento sustentável é o condutor das operações da empresa e tem como principal visão os 5Cs – Consumidor, Cadeia, Colaborador, Clima e Comunidade.⁴⁴

Figura 5.1 – Os 5 Cs do Carrefour.



Fonte: <<http://www.grupocarrefour.com.br/sustentabilidade>>.

Para entender como atuam esses princípios é preciso verificar os dois últimos relatórios de desenvolvimento sustentável da empresa.

Segundo esses relatórios, o princípio Consumidor tem como objetivos: atendimento a todas as classes sociais; parceria com o fornecedor no desenvolvimento de produtos e serviços; lojas com ambiente prazeroso; serviços e produtos que atendem às necessidades de

⁴⁴ Disponível em <<http://www.grupocarrefour.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em: 24 out. 2011.

consumo e sensibilização para o consumo consciente. As ações realizadas aqui devem seguir esses objetivos.

O princípio Cadeia deseja a expansão contínua do negócio, gerando produtos e desenvolvendo serviços para melhor e atender às expectativas dos consumidores; produtos e serviços para ampliar o valor da marca; parcerias com fornecedores para desenvolver produtos e serviços mais sustentáveis e o desenvolvimento de produtos diferenciados sob a marca Carrefour.

Para o Colaborador é necessário o respeito às individualidades e estímulo do trabalho em equipe que propicia um excelente ambiente; a formação contínua que potencializa as oportunidades de crescimento pessoal e profissional e a capacitação para que cada colaborador seja um agente de mobilização das práticas sustentáveis.

Em Clima é valorizado a promoção de ações nas operações que visam minimizar o impacto no meio ambiente; as parcerias com clientes e fornecedores para desenvolver iniciativas mais sustentáveis e o apoio e adesão a compromissos relevantes no âmbito da sociedade civil.

O último princípio Comunidade tem como objetivo o desenvolvimento de projetos em parceria com colaboradores e fornecedores que visam melhorar a qualidade de vida das comunidades onde a empresa está presente.

Foi a partir dos 5 Cs que os relatórios de 2008 e 2009 foram desenvolvidos.

5.2.3 Práticas e relatórios.

Os dois últimos relatórios publicados pela empresa são do ano de 2008 e 2009. Esses dois relatórios são divididos pelos princípios dos 5 Cs e seguem as normas de elaboração do GRI, mas não possuem nenhuma classificação do GRI, como exemplo o supermercado Coop da Suíça que tem nível de aplicação A.

Estes relatórios são abrangentes e colocam, além das informações sobre sustentabilidade, informações que se referem aos números de lojas, de funcionários, de vendas, pois é um requisito do formato GRI. Os dois relatórios não relatam as informações da

marca Atacadão e possuem informações como telefones e e-mail para quem quiser contatar a empresa.

As informações que constam nos relatórios estão mais abrangentes que as informações do site institucional, portanto neste estudo de caso foi utilizado os relatórios, entretanto algumas informações mais recentes foram retiradas do site.

A prática sustentável de comercialização de produtos verdes é percebida pelo Programa de Garantia de Origem e pela marcas próprias Linha Viver e Viver Orgânico.

O selo Garantia de Origem surgiu na França em 1991 e no Brasil começou em 1999. Este é um selo do próprio Carrefour que certifica por auditoria externa os fornecedores que cumprem as normas ambientais, sociais e de manejo responsável baseado nos princípios do Carrefour França. Um exemplo das políticas do programa é que o produtor deve controlar todas as etapas de produção através de anotações e análises (rastreabilidade) para assegurar a segurança alimentar do seu produto. O relatório de 2009 informou que 180 fornecedores obtiveram o selo do programa.

A linha Viver (marca própria) foi lançada em 2006 e tem produtos *light* (redução de açúcar e colesterol), *diet* (sem adição de açúcar), orgânicos (sem agrotóxicos), a base de soja e funcionais (com fibras que beneficiam o funcionamento dos órgãos digestivos). Atualmente tem 300 produtos e é 20% mais barata que as marcas dos fabricantes tradicionais. No relatório de 2008, a marca é citada de forma mais detalhada que o relatório de 2009.

Em produtos verdes, pode-se colocar também que a empresa faz parte do Conexões Sustentáveis desde 2008, como o Grupo Pão de Açúcar, e portanto verifica a procedência das carnes e da soja que comercializa.

Em práticas de gestão de resíduos, no relatório de 2008, o Carrefour informou que tem uma parceria com a empresa Gerdau e com a Abeaço (Associação Brasileira de Aço) e criou o projeto 'Consumo Consciente Recicle com a Gente'. Esta iniciativa criou estações de coleta seletiva para latas de aço e outros metais, plástico, papel, vidro e óleo pós-consumo. Junto com essas estações havia as Estações Kids que também eram usadas para arrecadar livros e

brinquedos. O projeto incentivou workshops para as crianças aprenderem os conceitos de reciclagem e um total de 600 crianças participaram da iniciativa.

A empresa informou que cada loja tem uma cooperativa de reciclagem associada para retirar o material reciclável. Outra parceria transforma óleo usado em Biodiesel, a parceria é com a Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto e tem o apoio da empresa Ladetel, especializada em tecnologias de limpeza.

O tema reciclagem também apareceu no capítulo 4 Clima do relatório e informou que nos meses de outubro e novembro de 2008, a Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo realizou ações de recolhimento de pilhas, baterias e celulares descartados em 83 estabelecimentos da rede Carrefour.

Outra ação de reciclagem realizada foi o ‘Projeto Repensar Reciclagem de Isopor’. Esta ação foi uma parceria da empresa com a Plástivida (Instituto Sócio Ambiental dos Plásticos) tem como característica ser um acordo de cooperação mútua para a reciclagem do isopor. Este acordo foi feito em 2007 e continuou a ser citado no relatório de 2009.

No relatório de 2009, o projeto de estações de coleta seletiva continuou e a parceria com as empresas aumentou e hoje, as parceiras são a Abeaço (Associação Brasileira do Aço), CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), Gerdau, além da Tetra-Pak, Johnson & Johnson, Kimberly-Clark e Coca-Cola. O projeto de coleta de óleo de cozinha também foi citado.

Segundo o relatório: “Tanto o projeto de Estações de Coleta de Recicláveis quanto o de Coleta de Óleo de Cozinha são projetos estratégicos para a redução do impacto ambiental da operação do Carrefour e a sensibilização dos clientes e colaboradores sobre a gestão de resíduos e consumo consciente” (CARREFOUR, 2009, p. 23).

O Mutirão do Lixo Eletrônico continuou e o Carrefour informou que tem uma parceria permanente com a empresa Descarte Certo e um aparelho eletrônico não usado pode ser retirado da casa do consumidor e levado para a reciclagem. No site institucional existe uma página chamada Descarte Sustentável Carrefour. Esta página contém informações sobre como descartar o lixo eletrônico e quais os produtos que podem ser descartados.

No relatório de 2009, um novo projeto é citado, Fazenda Brasil, onde 53 lojas paulistas transformam em ração animal os alimentos que estavam impróprios para a venda e tinham como destino os aterros sanitários.

O Carrefour não esclarece muito sobre construções sustentáveis, não informa nenhum projeto em andamento para a construção de lojas verdes, entretanto suas práticas relacionadas ao tópico Clima dos relatórios demonstram uma preocupação em criar ambientes mais sustentáveis. Alguns desses projetos também fazem parte de práticas sustentáveis de preservação do meio ambiente.

O relatório de 2008 é mais enfático ao demonstrar quais ações foram realizadas e criaram um ambiente mais sustentável: instalação de lâmpadas T5 que reduz em até 45% a consumo de energia na área de vendas em 95 lojas (também foi citado no relatório de 2009, mas sem o número de lojas); instalação de sensores de presença e fotocélulas para automatizar o desligamento da iluminação em áreas que não estão sendo utilizadas; instalação de cortinas noturnas para conservação de temperatura dos balcões refrigerados para reduzir o consumo de energia com a loja fechada; instalação de torneiras com redutores de vazão e pressão e caçavazamentos (também citado no relatório de 2009) e implementação, em 11 lojas, de um sistema de captação da água da chuva para reuso em sanitários e lavagem de áreas externas (presente no relatório de 2009). As lojas são construídas com pisos que permitem maior permeabilidade da água no solo, telhados com telhas zenitais que privilegiam a iluminação natural, variadores de frequência em evaporadores e condensadores para redução do consumo de energia, um sistema chamado entalpia que aproveita a temperatura externa para baixar a temperatura interna das lojas e uma supervisão predial que monitora as instalações das lojas e controla as anomalias. Essas ações fazem parte do projeto Ideias Simples.

A última prática verificada nos relatórios é a de preservação ambiental. No relatório de 2008, o Carrefour cita de maneira resumida diversos projetos que tem como objetivo maior a preservação e proteção do meio ambiente. Segundo o diretor superintendente, Jean Marc Pueyo:

Proteger o meio ambiente é também uma das grandes responsabilidades do Carrefour através de três grandes compromissos: contribuir para a luta contra as alterações climáticas, a preservação da biodiversidade e dos recursos naturais, reduzir o desperdício e maximizar a reciclagem. (CARREFOUR, 2009, p. 5)

As ações de preservação são: Conservação de Energia (CICE) aplicada desde dezembro de 2008 e que conseguiu uma redução de 15% no consumo de energia; Sistema Fast que consiste na lavagem de pisos com sabão biodegradável que reduz o consumo de água e sabão de 70% a 90%; Projeto Retrofit para readequação dos equipamentos de refrigeração na redução do consumo de água e energia elétrica (citado no relatório de 2009) e Certificação dos Tabloides, os jornais promocionais distribuídos pela rede possuem certificação FSC. Como prática de preservação ambiental há também ações para a redução de emissões de gases de efeito estufa, como exemplo a utilização de evaporadores mais eficientes e substituição do consumo do gás R-22 por glicol que é ecologicamente mais correto. Segundo o relatório, grande parte (não informa a quantidade) da frota de caminhões e automóveis é de tecnologia flex (utiliza álcool e gasolina), no relatório de 2009 esta ação é citada como parte do projeto Retrofit, no relatório de 2008 as ações são citadas de formas separadas.

Na cadeia logística da empresa há o projeto de Malha Integrada de Transporte onde há parcerias com outras empresas para que compartilhem veículos; o projeto *Black Haul* visa conciliar a frota de veículos do Carrefour com a frota de veículos de seus principais fornecedores e assim reduzir a quantidade de veículos em circulação; o projeto Circuito Estático segue o mesmo posicionamento e o Carrefour compartilha sua frota com a empresa Unilever; o projeto Britens onde o caminhão carrega duas carretas ao mesmo tempo. Todos esses projetos também foram citados no relatório de 2009.

Ainda na prática de preservação do meio ambiente temos a ação de redução de sacolas plásticas. A empresa entendeu que isto faz parte de uma sensibilização para o consumo consciente e em 2008 foram vendidas 181.673 sacolas retornáveis, esse número teve um aumento significativo em 2009, pois neste ano foram vendidas 600 mil unidades.

O índice remissivo⁴⁵ do relatório de 2008 mostra que o Carrefour utilizou 923.832,745 unidades de sacolas plásticas em sua rede. Este relatório não apresentou nenhuma meta em relação à preservação ambiental e informa poucos detalhes de cada ação, apenas cita quais ações foram e estão sendo realizadas.

⁴⁵O índice remissivo dos relatórios elaborados por meio do formato GRI é um índice que mostra o que a empresa colocou e o que ela não disponibilizou no relatório, inclui-se aqui também onde as informações encontram-se no relatório, por exemplo, qual página estão as informações sobre desempenho econômico e assim por diante.

No relatório de 2009, sobre as ações de redução de sacolas plásticas é citado que o Carrefour tem parceria com o Ministério do Meio Ambiente na campanha 'Saco é um Saco' e com o Instituto Akatu na campanha 'Saco de Ideias'. Essas campanhas visam à redução das sacolas plásticas e estimulam a utilização de sacolas retornáveis.

Neste relatório aparece os Indicadores Socioambientais que mostram os números das ações realizadas, principalmente em relação à preservação ambiental, como consumo de energia (gás, combustível e eletricidade), consumo de água, reciclagem de resíduos, números de sacos plásticos comprados e emissões de CO₂.

Em consumo de energia a tabela mostrou os dados dos hipermercados e supermercados. Em 2006 foram consumidos 66.237,16 MWh e em 2009, esse número aumentou para 633.306,16 MWh. O consumo de água por m² de área de vendas também aumentou de 2,21 m³ em 2006 para 6,19 m³, em 2009.

Em reciclagem de resíduos, o primeiro número é do ano de 2007, aqui foram reciclados 20.394,96 unidades, em 2008 esse número reduziu para 4.739,37. Em 2009 foram recicladas 21.366,44 unidades.

O número de sacolas plásticas compradas e distribuídas nos *check-outs* já havia aparecido no primeiro relatório, mas apenas o que foi usado nos hipermercados. Em 2006, mais de 1,5 milhões de sacolas plásticas tinham sido usadas, esse número cai para 903.951,29 unidades em 2009.

Em emissões de CO₂ os dados começam em 2007, foram emitidas 56.478,19 toneladas desse gás e em 2009 o número aumentou para 70.078,71 toneladas.

O relatório de 2009 possui algumas diferenças na sua elaboração e começou com a apresentação do Código de Conduta do Carrefour que é uma releitura de seu código de ética e ajuda a definir sua missão, visão e valores. Esse código possui cinco eixos: Clientes, aqui o foco é sempre ouvir os clientes, passar toda informação sobre produtos e serviços e tratá-lo com cortesia, igualdade e justiça; Pessoas, este ponto trata do preconceito e a empresa afirma que não discrimina pessoas por raça, sexo, idade, preferência sexual ou religião; Ativos é o dever de todos para cuidar de imóveis, equipamentos e outros; o item Mercadorias fala que os

acordos com fornecedores devem ser conduzidos de forma transparente, profissional e ética; Dinheiro informa que as operações financeiras devem ser idôneas e que correspondam com a verdade.

Este relatório segue quase o mesmo formato do anterior com o acréscimo de algumas informações. Em Consumidor, o Carrefour aponta que adotou, a partir de junho de 2009, um modelo que consolida uma série de atividades destinadas a aumentar a conscientização de seus clientes e funcionários, foi lançado primeiramente em Piracicaba (SP). Esse modelo utilizou o universo dos cinco Rs – Respeitar, Repensar, Reduzir, Reciclar e Reutilizar.

Respeitar significa dar visibilidade a ONGs parceiras ligadas à preservação do meio ambiente. Repensar levou funcionários às escolas para demonstrar produtos socialmente responsáveis com o selo de Garantia de Origem. Reduzir foi uma ação de consumo consciente com demonstrações nas lojas da importância da redução de água, energia e alimentos. Reciclar foi destinado ao público infantil com oficinas de reciclagem. Reutilizar sorteou sacolas retornáveis para evitar o uso de sacolas plásticas.

O relatório de 2009 possui mais detalhes e números como os Indicadores Socioambientais e possui um Índice Remissivo mais detalhado do que o relatório de 2008. Ainda assim, este relatório continua sem apresentar metas e sem informações detalhadas sobre as realizações das práticas sustentáveis estudadas.

No Índice Remissivo, o Aspecto Comunicações de Marketing nos dois relatórios informa não disponível, mas no segundo relatório a adesão à campanha ‘Saco é um Saco’ pode ser considerada uma comunicação de marketing relacionado à causa. A empresa não colocou de forma clara o que influencia sua comunicação e sua marca.

Os dois relatórios informam que o Carrefour participa do Pacto Global (*The Global Compact*) desde 2001 e que aderiu a norma SA 8000 desde 2008. Além de um Protocolo de Acordo com a UNI (*Union Network International*) desde 2001 para a aplicação dos princípios da Organização Internacional do Trabalho e participa da GSCP (*Global Social Compliance Program*), uma iniciativa dos maiores varejistas do mundo para regras de auditoria. Os princípios do Pacto Global são especificados apenas no relatório de 2009.

Os relatórios são bem parecidos e seguem os princípios dos 5 Cs, são bastante ilustrativos com fotos, imagens e tabelas, mas pecam na comunicação institucional mais transparente, ou seja, mais informações de como estão sendo realizadas as práticas sustentáveis e como será o futuro dessas práticas.

Aparentemente, esses relatórios pretendem ser apenas uma ilustração das ações sustentáveis que foram e continuam sendo realizadas pela empresa.

A análise do Carrefour Brasil não pôde ser ratificada porque a organização havia se comprometido a responder o questionário, mas não respondeu. Apesar da insistência e do prazo de um mês para a resposta não houve nenhum retorno ou alguma justificativa pela não contribuição para esta dissertação.

5.2.4 Comunicação pelas mídias sociais.

Em seu site institucional, o Carrefour mostra como é possível interagir com a empresa nas mídias sociais, mas apenas mostra um caminho, o da rede *Twitter*. No *Facebook* aparece o perfil Grupo Carrefour onde não há informações compartilhadas até 11 de dezembro de 2011, 164 outros perfis curtiram a página e apenas três comentaram sobre o perfil.

No *Youtube* há o canal Carrefour Brasil com 51 vídeos e 161.343 exibições até 11 de dezembro de 2011, dentre esses vídeos alguns estão relacionados ao tema sustentabilidade e ao consumo consciente.

No Carrefour Brasil, o monitoramento do *Twitter* aconteceu da mesma forma que foi realizada para o Grupo Pão de Açúcar de 15 a 30 de novembro de 2011.

O Carrefour Brasil possui dois perfis: um para a loja virtual @carrefourcombr e um para sua comunicação oficial @carrefourbrasil. Além da matriz francesa também possui um perfil.

O monitoramento das informações divulgadas foi realizado pelo perfil @carrefourbrasil. Este perfil possuía 13.119 seguidores em 18 de novembro e o número cresceu para 13.742, ou seja, mais 623 seguidores em 12 dias, até 30 de novembro de 2011. Este é o varejista que mais possui seguidores.

O perfil do Carrefour apresenta-se como um perfil diferente dos outros dois varejistas. Aqui o intuito não é divulgar informações. Os fatos comunicáveis (YANAZE, 2011) não são a relevância deste perfil. O perfil é utilizado pela empresa como um SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), muitas reclamações, sugestões e dúvidas são esclarecidas pelo *Twitter*, para os usuários da rede.

Dos dezesseis dias analisados apenas quatro dias não foram divulgadas mensagens. Todos os outros dias são caracterizados por um volume grande de mensagens, mais que 15 mensagens por dia, mas todas com o mesmo princípio de atender às solicitações do consumidor da organização.

As mensagens mostradas são comuns em padrões de atendimento de um SAC, como por exemplo: “Olá, como posso ajudá-la? Poderia relatar melhor via DM⁴⁶? e Qual loja vc frequentou (dia e horário aprox.)? Aguardo seu retorno!”⁴⁷.

A empresa também mostrou algumas mensagens de elogios dos consumidores atendidos por esta mídia social. Num total de cinco mensagens de elogio nos dias analisados.

No entanto o perfil do Carrefour Brasil no *Twitter* não possui nenhuma comunicação institucional que seja voltada à divulgação de informações das ações da empresa ou até mesmo uma comunicação mercadológica.

As práticas ambientais que estão presentes nos relatórios de sustentabilidade e no site não se encontram neste formato de comunicação.

5.3 WALMART

No Ranking ABRAS 2011, a terceira posição é da empresa estadunidense Walmart. Esta empresa teve um faturamento bruto de R\$ 22,33 bilhões.

Com 479 lojas e uma área de vendas de 1.390,943 m², a empresa emprega 86.992 funcionários, quase nove mil funcionários a mais do que o segundo colocado.

⁴⁶ DM significa Mensagem Direta na sigla em inglês.

⁴⁷ Disponível em <<http://twitter.com/carrefourbrasil>>. Acesso em: 15 a 30 nov. 2011.

5.3.1. História e marca.

O Walmart foi fundado em 1962 como uma loja de descontos no Estado do Arkansas, Estados Unidos. Na década de 1970, a empresa expandiu para 276 lojas em 11 estados norte-americanos. A década de 1980 foi marcada pela abertura do clube de descontos Sam's Club e pelo primeiro *supercenter*, o que corresponde ao modelo de hipermercado.⁴⁸

Hoje a empresa encontra-se em 28 países com um total de 9.759 lojas e emprega 2,1 milhões de pessoas no mundo todo.

No Brasil, o Walmart chegou em 1995 com o hipermercado Walmart na cidade de Osasco e o Sam's Club em São Caetano do Sul. A partir de 1997, a empresa inicia sua expansão, primeiramente abre lojas no interior de São Paulo, no ano seguinte foi para o Estado do Paraná e em 2000, chegou aos Estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais.

A empresa segue com estratégias parecidas com as empresas estudadas anteriormente, e além de oferecer várias marcas (bandeiras) de formatos de varejo de alimentos, apresenta ofertas em serviços como farmácias, postos de gasolina, foto *centers*, restaurantes e cafés. Em 2008, lançou o site de comércio eletrônico.

Quando o Walmart se instalou no Brasil, a empresa teve dificuldades para uma adaptação ao mercado local. “Há indícios de que a falta de sintonia com o mercado local tenha prejudicado os negócios da empresa em seu processo de inserção no varejo brasileiro. Dentre eles, o oferecimento de produtos de reduzido interesse para consumidores locais” (NEVES, 2000, p. 61).

A empresa chegou a oferecer aos consumidores brasileiros itens como tilápias vivas, trituradores de alimentos, coletes salva-vidas e sacolas de taco de golfe (NEVES, 2000). Produtos totalmente desconectados da cultura de consumo de muitos brasileiros.

Passado o tempo de adaptação, o Walmart conseguiu se estabelecer e compreender as necessidades do mercado brasileiro. E hoje possui nove marcas (bandeiras) que abrangem diferentes localizações e consumidores.

⁴⁸ Disponível em <<http://walmartstores.com/default.aspx>>. Acesso em: 25 out. 2011.

O quadro a seguir mostra essas bandeiras, os formatos e as localizações.

Quadro 5.3 – Marcas do Walmart Brasil.

MARCAS	FORMATO e QUANTIDADES	LOCALIZAÇÃO
	Hipermercado 49 lojas	Sudeste e Centro-oeste
	Hipermercado 34 lojas	Paraná, Santa Catarina e rio Grande do Sul.
	Hipermercado 34 lojas	Nordeste
	Supermercado 65 lojas	Nordeste
	Supermercado 23 lojas	Paraná
	Supermercado 71 lojas	Rio Grande do Sul e Santa Catarina
	Loja de Atacado 51 lojas	Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Bahia, Ceará, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Alagoas, Minas Gerais, Goiás, Paraíba e Pernambuco.
	Supermercado de vizinhança 127 lojas	Pernambuco, Paraíba, São Paulo, Alagoas, Sergipe, Rio Grande do Sul, Bahia e Paraná.
	Clube de compras 25 lojas	Nos Estados do Sudeste, Paraná, Goiás, Bahia, Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Ceará.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado no site <<http://www.walmartbrasil.com.br>>.

Conforme descrito anteriormente, pode-se perceber que o Walmart é o varejista que possui mais marcas dentre todas as empresas analisadas. A empresa procurou expandir-se não apenas com a marca Walmart, procurou verificar as necessidades de cada região, já que teve problemas de adaptação quando se instalou no Brasil.

O Walmart utiliza uma estratégia de marcas múltiplas, ele não expande seu nome para outros hipermercados e supermercados da rede. A presença em regiões diversificadas do Brasil, provavelmente, foi o motivo de escolha desta estratégia de marca. É mais difícil entrar numa localidade onde uma marca já está estabelecida e reconhecida pelos consumidores, fica

mais fácil adquirir marcas regionais ou entrar com outro nome que tenha mais referência na localidade.

Como as empresas anteriores, as marcas próprias também têm presença na empresa. Essas marcas são oferecidas tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil e se associam com iniciativas de sustentabilidade. As marcas são: Great Value, Equate, Simply Basic, Select Edition, Member's Mark, Ol'Roy, George, 725, Ozak Trail, Kid Connection, Athletic Works, Bakers & Chef e Durabrand. As bandeiras Bompreço, Big e Nacional também possuem produtos com marcas próprias.

5.3.2 Trajetória da sustentabilidade.

A incorporação da sustentabilidade no Walmart pode ser considerada a trajetória sustentável mais conhecida e mais divulgada do varejo. O início foi na sede da empresa nos Estados Unidos, quando o então presidente na época, Lee Scot, declarou que iria começar a agir na temática da sustentabilidade.⁴⁹

Esta trajetória é a mais conhecida porque talvez seja o movimento sustentável do varejo alimentício mais recente. A declaração de Lee Scot ocorreu em 2005. Então, pode-se considerar que sua trajetória iniciou há pouco mais de cinco anos.

Entretanto, esse fato de ser iniciante não tirou o mérito de ser a empresa que mais conseguiu organizar e divulgar suas práticas sustentáveis.

Para uma implementação rápida de uma cultura organizacional que valoriza a sustentabilidade, a missão, a visão e os valores da empresa são necessários para direcionar o caminho e também para se repensar em uma reformulação da filosofia empresarial.

Segundo o Walmart, a sua missão consiste em “vender por menos para as pessoas viverem melhor”⁵⁰. Essa característica demonstra que a empresa procura uma filosofia de oferecer produtos e serviços de preço baixo. A sustentabilidade aqui pode estar implícita no “viver melhor”, mas não há nenhuma referência que a sustentabilidade seja a missão do Walmart.

⁴⁹Disponível em: Guia Exame de Sustentabilidade, 2009.

⁵⁰ Disponível em <<http://www.walmartbrasil.com.br>>. Acesso em: 25 out. 2011

Sua visão é ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários. Aqui, existe uma forte relação em consolidar a marca Walmart dentro do mercado varejista brasileiro. E esta consolidação pode ser pelo viés da sustentabilidade, mas também não foi explícito.

Os valores estão relacionados com respeito aos funcionários, clientes, fornecedores ou comunidades independente de etnia, gênero ou opção sexual, com a busca em superar as expectativas dos clientes e com a excelência na seleção e promoção de produtos e serviços.

Entre seus valores também estão a Política de Portas Abertas (livre comunicação entre equipes e lideranças) e a empresa segue um Código de Ética. Na sede da empresa no Arkansas existe o Escritório Global de Ética que serve para promover a cultura da ética e no Brasil isso se traduz pelo departamento de Ética e Conformidade, criado em 2005.

O Código de Ética e os departamentos citados são importantes agentes na construção de uma gestão sustentável, pois foi visto no capítulo 2 que a sustentabilidade depende da existência da ética e da transparência.

No segundo semestre de 2010, a empresa lançou o site <www.walmartsustentabilidade.com.br>. Este site contém além dos relatórios de sustentabilidade, as informações sobre cada prática sustentável e também outros relatórios mais específicos como Relatório Compromisso com a Amazônia, Relatório Cadeias Produtivas entre outros.

É interessante destacar que em 2009 a empresa foi considerada pelo Guia Exame de Sustentabilidade⁵¹ a empresa sustentável do ano. Este guia informa e detalha todas as ações das empresas no âmbito da sustentabilidade.

Neste mesmo guia, lançado em novembro de 2009, é informado que o Walmart mesmo sendo considerado a empresa do ano não possuía relatórios de sustentabilidade.

⁵¹Guia elaborado pela revista de negócios Exame e que desde o ano 2000 elege as vinte empresas-modelo em responsabilidade social corporativa. Em 2010, o Walmart participou como uma das empresas-modelo e em 2011 não esteve presente no guia.

Entretanto, no site citado, a empresa mostra que possui relatórios desde 2007, ou seja, se a empresa possuía relatórios, estes não eram divulgados para todos os *stakeholders*.

Este ponto de dissonância na comunicação institucional do Walmart não é tão agravante já que de todas as empresas estudadas, esta organização foi a única a se empenhar em criar um site exclusivo para o tema, de visual prático e de fácil acesso.

O Walmart foi das três empresas analisadas a que mais disponibilizou informações organizadas e acessíveis sobre a temática da sustentabilidade.

5.3.3 Práticas e relatórios.

Segundo o site <walmartsustentabilidade.com.br>, a organização baseia seus programas de sustentabilidade em três pilares: Clima e Energia, Resíduos e Produtos.

No pilar Clima e Energia é divulgado três metas: ter novas lojas com 25% a 30% mais eficiência no consumo de energia, reduzir 20% a emissão de gases de efeito estufa nas lojas existentes e 30% nas lojas novas e a última meta é reduzir o consumo de água nas lojas. No pilar Resíduos, o foco é reduzir a destinação de lixo para aterros sanitários com programas como gestão de resíduos, impacto zero e estações de reciclagem. No pilar Produtos, a meta é aumentar a oferta de produtos sustentáveis com ações de desenvolvimento de indicadores de produtos até 2013, cumprir os pactos (pecuária, madeira e soja) e os produtos de marca própria devem liderar em sustentabilidade.

A empresa coloca neste site quais são seus os programas de sustentabilidade. Entre eles estão os de lojas ecoeficientes, ações com a comunidade, Flona Amapá (investimentos na Floresta Nacional do Amapá) entre vários programas e também todos os relatórios relacionados ao tema.

Os relatórios analisados nesta dissertação são de 2010 (exercício 2009) e 2011 (exercício 2010). O primeiro relatório foi elaborado sob a presidência de Hector Núñez. Em setembro de 2010, Marcos Samaha foi quem assumiu a presidência do Walmart Brasil.

No relatório de 2010, o Walmart define o que é sustentabilidade para a empresa:

O conceito integra a gestão do negócio e o cotidiano da empresa com uma abordagem ampla. Não se trata apenas de evitar ou reduzir possíveis impactos negativos diretamente ligados à operação, mas de buscar oportunidades de promover e potencializar impactos positivos. (WALMART, 2009, p.9)

Com esta definição, a empresa demonstra que acredita na transversalidade da sustentabilidade, ou seja, as práticas sustentáveis, sejam ambientais ou sociais, tornam-se abrangentes, passam por todas as áreas da organização e afetam todos os públicos, interno e externo.

Os pilares da sustentabilidade do Walmart estão intrinsecamente ligados ao tema sustentabilidade, pilar ambiental, isto confirma o que foi mostrado no capítulo 2 sobre ser mais fácil para a empresa criar ações e metas relacionadas à área ambiental, entretanto, o relatório de 2010 se destaca pelas ações ambientais citadas, mas o relatório de 2011 se destaca mais por ações sociais.

As práticas relacionadas aos produtos verdes é o primeiro foco da empresa e também se relacionam com as práticas de preservação ambiental. No relatório de 2010, algumas das empresas mais importantes do país assinaram o Pacto pela Sustentabilidade Walmart Brasil que é um compromisso que visa preservar o equilíbrio entre produção, cuidado ambiental e respeito aos direitos humanos. Para implementar o pacto foram realizados *workshops* chamados de Diálogos para a Sustentabilidade. Os tópicos abordados nesses *workshops* resultaram em três relatórios: Amazônia, Cadeia Produtiva e Embalagens. Esse pacto envolve temas como metas ambientais para as cadeias produtivas de soja, madeira e pecuária bovina. No relatório de 2011, a empresa cita o pacto e que este teve continuidade com foco na cadeia de pescados lançado junto com a Política de Compra Responsável da Cadeia de Pescados.

Esta política tem como metas estimular a criação e o fortalecimento de um grupo de trabalho para o desenvolvimento de práticas mais sustentáveis de manejo e extração de produtos pesqueiros até 2012; criar um programa de valorização da pesca artesanal até 2013; requisitar que 100% dos fornecedores de produtos oriundos da pesca extrativista e aquicultura identifiquem a origem e localidade de produção e/ou exploração dos produtos pesqueiros vendidos pelo Walmart Brasil até 2013 e adotar, até 2016, um sistema de rastreabilidade para 100% da cadeia de pescados frescos, resfriados e congelados oriundos da pesca extrativa e aquicultura produzidos no território nacional.

Outro projeto que foi destaque no relatório de 2010, foi Sustentabilidade de Ponta a Ponta, onde grandes empresas detentoras de marcas tradicionais buscaram oportunidade de reduzir os impactos ambientais gerados no ciclo de vida de seus produtos. Este projeto apresentou 10 produtos com diferenciais de sustentabilidade: esponja Curaúá (3M do Brasil); óleo Liza (Cargill); Matte-Leão orgânico (Coca-Cola); Pinho Sol (Colgate-Palmolive); Band-Aid (Johnson & Johnson); água Pureza Vital (Néstle); Toddy orgânico (Pepsico do Brasil); fraldas Pampers Total Comfort (Procter & Gamble); amaciante Comfort (Unilever) e sabão Bom Preço (Walmart Brasil). No relatório de 2011, este projeto é apenas citado e não foi informado outros detalhes como números e metas.

Entre a comercialização de produtos mais sustentáveis estão suas marcas próprias que tem mais de 19 mil itens em 180 categorias. Todas as embalagens de papel dos produtos de marca própria possuem certificação FSC. Em 2009, foi lançada a marca de alimentação saudável Sentir Bem de biscoitos salgados integrais e barras de cereais.

O Clube dos Produtores é uma ação que tem objetivos no âmbito social e ambiental, pois contribui para o desenvolvimento da agricultura familiar e de pequenas agroindústrias. O fornecedor que participa do programa precisa respeitar as boas práticas trabalhistas, a legislação e a preservação do meio ambiente.

No relatório de 2011 foi divulgada a criação, em 2010, do programa Qualidade Seleccionada Origem Garantida, onde os consumidores podem rastrear a procedência dos produtos através do site institucional do Walmart. Fazem parte deste programa a carne de marca própria Campeiro e produtos provenientes do Clube dos Produtores.

O Índice de Sustentabilidade para Produtos – *Sustainability Index* – começou a ser desenvolvido em 2009 e deverá ser concluído em 2015. Para este índice, “o propósito é criar condições para medir a sustentabilidade dos produtos, agregando transparência à cadeia varejista, orientar a inovação e prover os consumidores de informações necessárias para que tenham acesso a esses itens e façam escolhas responsáveis” (WALMART, 2010, p. 43). O índice foi citado nos dois relatórios analisados com mais detalhes no relatório de 2011.

O Walmart também mesclou sua comunicação institucional com a comunicação mercadológica e lançou, em 2009, a campanha Mês da Terra é um programa onde um grupo de produtos tem seus diferenciais de sustentabilidade destacados. A campanha é divulgada através dos tabloides nas lojas e pela mídia social *Twitter*. No relatório de 2009, a empresa informou um aumento de 60% nas vendas durante a campanha.

Para finalizar as práticas de produtos verdes podemos apresentar algumas metas divulgadas no relatório de 2011: reduzir em 70% a presença de fosfato em detergentes e sabões em pó até 2013 (esta meta foi apresentada no relatório de 2010); oferecer produtos de lavanderia no mínimo duas vezes mais concentrados até 2012; liderar em sustentabilidade com produtos de marca própria (presente no relatório de 2010); oferecer pelo menos um produto orgânico por categoria de alimentos até 2012; até o final de 2015, expandir para todos os fornecedores em nível mundial as práticas já existentes no Brasil relativas à origem da carne que assegura a não contribuição para o desmatamento da Floresta Amazônica; até 2015, pelo menos dobrar as compras de pequenos e médios agricultores que integram o Clube dos Produtores e implantar a Política de Compra Responsável da Cadeia de Pescados até 2016.

Em práticas voltadas à gestão de resíduos, o Walmart destaca nos dois relatórios o programa Impacto Zero que começou a ser implantado em 2008 para reduzir o envio de resíduos sólidos para os aterros sanitários. Nas lojas essa redução chegou a 30% em 2009. Para fazer parte do programa é necessário que a unidade (escritório, loja ou centro de distribuição) não envie pelo menos 25% dos resíduos gerado aos aterros. Em 2010, a empresa não enviou para os aterros 52% dos resíduos produzidos isso significou 40 mil toneladas. Os resíduos orgânicos fazem parte do programa e podem ser utilizados como adubo ou ração animal.

As estações de reciclagem foram uma parceria com a Coca-Cola, em 2009 eram 308 estações e em 2010 o número de estações não aumentou muito foi para 310, neste mesmo ano as estações arrecadaram 1,7 milhões de produtos e beneficiaram 55 cooperativas de catadores (aqui, uma ação social).

No relatório de 2010, o Walmart informou ter uma parceria com a empresa Motorola para o descarte correto de pilhas, baterias e celulares, um total de 0,87 tonelada foi

arrecadado. No relatório de 2011, não é mais citado a parceria com a Motorola apenas que a arrecadação continuou e que o número passou a 15 toneladas e foi informado também que 100 lojas recebem o descarte de lâmpadas fluorescentes.

O relatório de 2010 apresenta uma meta relacionada ao pilar Resíduos que não aparece no relatório de 2011. Esta meta visou reduzir embalagens em 5% em toda a cadeia de abastecimento até 2013, entretanto não há nenhum comentário sobre esta meta. É possível perceber uma falta de coerência ao estabelecer algumas metas.

As ações de construções sustentáveis estão relacionadas ao pilar Clima e Energia. No relatório de 2010, as metas estão relacionadas ao consumo de energia, ter 25% a 30% de lojas mais eficientes no consumo de energia. As construções ecoeficientes do Walmart possuem preservação da vegetação do terreno, redução do consumo de água e escolhas dos materiais de baixo impacto ambiental, tais como cimento CP3 que aproveita resíduos das indústrias e cerâmicas e revestimentos com certificação ISO 14001. O Walmart compartilha essas iniciativas com a ONG *Green Building Council* Brasil (GBC Brasil) do qual é um dos fundadores.

Nas lojas já existentes, as ações foram substituir lâmpadas fluorescentes por lâmpadas T5, utilizar lâmpadas LED nos expositores verticais e letreiros externos, sistemas de refrigeração livre de gases de efeito estufa e uso de madeira certificada no mobiliário.

Em 2009, foram inaugurados cinco hipermercados denominados ecoeficientes nas cidades de São Paulo, Marília, Macaé, Mossoró e Brasília. O Walmart Morumbi, em São Paulo, possui 64 iniciativas de sustentabilidade, redução de 19% no consumo de energia, de 60% na emissão de gases de efeito estufa e de 40% no consumo de água, segundo o relatório de 2010.

No relatório de 2011, além das ações já citadas, a empresa afirmou que existem 14 unidades ecoeficientes. Outras ações completam os quesitos de construções sustentáveis como painéis de comunicação visual que utilizam 90% de material reciclado, adoção de teto branco nas novas lojas para redução do aquecimento global e torneiras e chuveiros com fechamento automático. Diferentemente do relatório anterior nesta prática sustentável, o Walmart não

destaca os números relacionados às construções ecoeficientes e nem denomina onde elas se localizam.

Já as práticas de preservação ambiental permeiam os dois relatórios. Os relatórios divulgam como um todo práticas de preservação do meio ambiente, nos três pilares Produtos, Resíduos e Clima e Energia. Ao realizar ações para as cadeias produtivas de seus produtos, a organização está agindo para a conservação ambiental.

No relatório de 2010 foi informado que em consumo de energia as ações obtiveram uma redução de 2,16% em 2009 ao comparar com o ano de 2008 (345 unidades). Em 2009, com 434 unidades, o consumo teve um crescimento de 4,33%. O consumo total de energia direta foi de 425,8 mil GJ, no ano de 2009, entretanto no relatório de 2011 é informado que este consumo de energia direta foi de 471,2 mil GJ, ou seja, a empresa informou dados errados no relatório de 2010, mas não divulgou este erro no relatório de 2011. No ano de 2010, esse consumo aumentou para 639,9 mil GJ.

No relatório de 2011 foi informado o programa Inovação em Ação onde diretores distritais do Walmart usam ferramentas de melhoria para o consumo de energia. Em 2010, foi obtida uma redução de 7,5% do consumo de energia nas lojas ao considerar as 345 unidades existentes em 2008.

O consumo de água também aumentou passou de 2.548.884 m³, em 2009, para 2.717.330,02 m³, em 2010.

Os gases refrigerantes representam 83% das emissões diretas e 76% das emissões totais de gases de efeito estufa (GEE). Em 2011, a empresa informou que houve um aumento de 19% nas emissões diretas, mas uma redução de 46% nas emissões indiretas.

Outra ação que une preservação ambiental e construção verde foi a incorporação do fluido à base de água nos sistemas de refrigeração das lojas (no relatório de 2010, esta ação foi realizada apenas na loja do Morumbi – São Paulo) e a substituição do gás R-22 pelo R410A nos condicionadores de ar das unidades que utilizam o sistema *rooftop*. A empresa pretende aplicar esta ação em todas as novas lojas a partir do ano de 2011.

A empresa também realiza ações voltadas a sua logística, pois a preservação ambiental também está ligada à redução da quantidade de veículos nas cidades e à redução da emissão de gases poluentes. Por meio do Fórum Walmart Brasil de Sustentabilidade foram realizadas ações que utilizam microesferas nos pneus (promovem economia de até 2% de combustível, com melhor balanceamento), instalação de defletores (proporcionam até 4% de economia de combustível, redução no desgaste dos pneus, aumento da vida útil do trem de força e mais estabilidade), uso de carretas bitrem (possibilitam reduzir o número de viagens necessárias entre os centros de distribuição) e abastecimento com biocombustíveis. Essas iniciativas foram realizadas no ano de 2010 em 85% da frota.

Outra iniciativa é a de *Blackhaul*, ou seja, compartilhamento da frota de caminhões. Houve também diminuição de 68% no plástico dos *pallets* que amarram as carretas. Essas ações foram citadas no relatório de 2011, pois no relatório anterior apenas foi citado que havia um projeto-piloto de uso de biodiesel.

Nos relatórios a ação de preservação da Floresta Nacional do Amapá (Flona) consta como uma ação de desenvolvimento local, mas nesta dissertação colocaremos como uma prática de preservação ambiental, pois o Instituto Walmart com a ONG Conservação Internacional (CI) realizaram em 2010 um plano de manejo sustentável da floresta. Este projeto foi citado nos dois relatórios.

No pilar Resíduos aparece a redução de sacolas plásticas e utilização de sacolas retornáveis. Em 2009, 16,6 milhões de sacolas plásticas não foram utilizadas, esse número aumentou em 2010 para 45 milhões com o programa Cliente Consciente Merece Desconto que dá R\$ 0,03 de desconto a cada cinco itens comprados para quem não usa sacolas plásticas. Em ambos os relatórios foram informados a adesão à campanha do Ministério do Meio Ambiente 'Saco é um Saco' e também que tanto no ano de 2009 como em 2010 foram vendidas 1,2 milhão de sacolas retornáveis. Esta ação faz parte das práticas de gestão de resíduos, mas também de uma conscientização para a preservação ambiental.

Os dois relatórios da empresa não se diferem muito em relação ao conteúdo, no relatório de 2011 o relacionamento com os *stakeholders* e a relevância dos temas para os mesmos ganham mais destaque do que no relatório de 2010. Surgiu um ponto discordante quando apareceu o consumo de energia. Essa comunicação institucional da empresa encontra-

se bem formatada e de uma leitura compreensível por diversos públicos. Apesar de ambos os relatórios terem mais de 70 páginas, muitas são apenas ilustrações e fotos.

Os dois relatórios de um modo geral estão bem concisos nas práticas sustentáveis ambientais, mas tiveram como avaliação GRI nível de aplicação B e não tiveram auditoria externa como confirmação da credibilidade de suas ações.

A entrevista⁵² conseguiu ratificar as informações que foram colocadas nos relatórios, principalmente ao descrever suas ações entre práticas ambientais e sociais e destacar projetos como o Mês da Terra, estações de reciclagem, programa Sustentabilidade de Ponta a Ponta e Pacto pela Sustentabilidade.

Confirmou sua missão alinhada à sustentabilidade: “O Walmart faz negócios de maneira intrinsecamente ligada à sustentabilidade, quer seja por meio da nossa missão de Vender por menos para as pessoas viverem melhor”.

Embora, em alguns pontos a comunicação tornou-se obscura quando a empresa foi questionada sobre a sustentabilidade ter como base três pilares voltados à área ambiental e por este motivo a implementação de práticas ambientais ser mais fácil: “O Walmart desenvolve diferentes iniciativas voltadas à área ambiental, social ou a ambas. Como se tratam de projetos com abrangência, escopo, complexidade e objetivos distintos, esse tipo de comparação não é aplicável”.

Por mais que o Walmart tenha uma comunicação (site específico e perfis em mídias sociais específicos) voltada à sustentabilidade, este ainda parece ser um assunto sem uma direção concreta, pois o intuito de ter um relatório com auditoria externa não tem um prazo estipulado.

5.3.4 Comunicação pelas mídias sociais.

Conforme foi citado anteriormente, no site <www.walmartsustentabilidade.com.br> as informações encontram-se bem expostas, então a necessidade de utilizar outras mídias para divulgação das ações sustentáveis não se torna tão relevante.

⁵² Encontra-se no Apêndice C p. 158.

No *Facebook* há apenas o perfil da matriz estadunidense, sem outro perfil para se relacionar com os consumidores brasileiros. No *Youtube* existe o canal Varejo Verde onde estão 64 vídeos que tiveram 3.246 exibições até 11 de dezembro de 2011.

O Walmart possui outra forma de disseminar seus fatos comunicáveis (YANAZE, 2011) através do *Twitter*. No Brasil, ele possui dois perfis bem distintos, um é para disseminar sua comunicação mercadológica e atendimento ao consumidor que é o perfil @Walmart_BR e outro específico para a divulgação de práticas sustentáveis que é @VarejoVerdeWM.

Este perfil dedicado exclusivamente ao tema sustentabilidade possuía 6.829 seguidores até o dia 18 de novembro, mas esse número aumentou para 6.874 até o dia 30 de novembro de 2011. Das empresas analisadas é o segundo perfil com mais seguidores.

Apesar de ser um perfil exclusivo que tem um objetivo único que é divulgar ações sustentáveis da empresa, este perfil apresentou-se pouco engajado na mídia social.

Entre os dezesseis dias analisados, nove dias não tiveram nenhuma informação divulgada. O perfil teve um total de 16 mensagens, neste número está incluso quatro mensagens que são respostas a dois consumidores.

Contudo, todas as informações divulgadas estão relacionadas ao tema sustentabilidade. Na categoria produtos verdes, das cinco mensagens, três mensagens são a respeito dos produtos do programa Sustentabilidade de Ponta a Ponta. Em preservação ambiental aparecem três mensagens e em gestão de resíduos aparece uma mensagem sobre reciclagem, separação de lixo. Duas mensagens referem-se às ações sustentáveis na área social e uma mensagem é apenas um informativo sobre o site <walmartsustentabilidade.com.br>.

Neste perfil, há a reclamação de uma jornalista chamada Aline Sgarbi que informou não ter encontrado posto de coleta de lixo reciclável em uma unidade do Walmart, ou seja, as estações de reciclagem que tanto os varejistas informam como destaque de suas práticas

ambientais. A organização respondeu: “Nosso projeto de PEVs⁵³ está passando por 1 processo d revisão p/ melhoria, por isso algumas unidades foram recolhidas”⁵⁴.

A reclamação da jornalista Aline Sgarbi encontra-se também em seu blog <<http://alinesgarbi.blogspot.com>> e está intitulada como Sustentabilidade de Araque.

Apesar de o perfil ser o menos engajado na rede social *Twitter*, é o perfil que mais informa sobre as ações sustentáveis da empresa.

Das dezesseis mensagens compartilhadas com seus seguidores e com o público em geral, pois também as mensagens podem ser vistas por quem não é seguidor, nove mensagens são sobre práticas ambientais.

Este ponto contradiz a entrevista onde foi afirmado que a frequência no uso do *Twitter* e do *Facebook* ocorre cinco vezes por semana ou mais, mesmo com um perfil exclusivo ao tema sustentabilidade

⁵³ Ponto de entrega voluntária, estação que recolhe material reciclável.

⁵⁴ Disponível em: <<http://twitter.com/varejoverdewm>>. Acesso em: 15 a 30 nov. 2011.

6. CONSTRUÇÃO DA MARCA INSTITUCIONAL PELA SUSTENTABILIDADE

Este capítulo tem como objetivo fazer uma análise mais precisa da comunicação institucional, ou seja, entender como a marca institucional de cada empresa do estudo de caso foi construída pelas práticas sustentáveis ambientais.

Por meio do quadro abaixo foi possível a compreensão de como o Grupo Pão de Açúcar, o Carrefour e o Walmart comunicaram, em 2010 e 2011, suas ações na área ambiental.

Quadro 6.1 – Elementos de construção da marca institucional pela sustentabilidade.

Elementos de construção da marca	Grupo Pão de Açúcar	Carrefour	Walmart
Sustentabilidade como valor (Baldissera, 2009)			
Valor Central	Não possui	Não Possui	Não possui
Valor Periférico	Sim	Sim	Sim
Valor Negativo (modismo)	Não possui	Não Possui	Não Possui
Valor Extrassistema (desconhecido)	Quando não realiza a comunicação de forma clara e objetiva	Quando não realiza a comunicação de forma clara e objetiva	Quando não realiza a comunicação de forma clara e objetiva
Sustentabilidade no supermercado COOP			
Sustentabilidade como força motriz para inovação	Não demonstra em sua comunicação institucional	Não demonstra em sua comunicação institucional	Não demonstra em sua comunicação institucional
Objetivos e metas claros e concisos	Não demonstra em sua comunicação institucional	Não demonstra em sua comunicação institucional	Não demonstra em sua comunicação institucional
Sustentabilidade integrada à marca e à comunicação corporativa	De forma parcial, comunicação pouco acessível	De forma parcial, comunicação sem interatividade	De forma parcial, comunicação em processo de construção
Avaliação da sustentabilidade			
GRI	Sim. Nível de aplicação B.	Sim. Sem nível de aplicação.	Sim. Nível de aplicação B.
IBASE	Sim	Não Possui	Não possui
ISO 26000	Sim	Não Possui	Não Possui

Normas SA8000 e AA1000	Não informado	Norma SA8000, desde 2008	Não informado
ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa)	Não Possui	Não Possui	Não Possui
Pacto Global	Sim	Sim	Sim
Relatórios como canal para comunicar valor por meio de estratégias e investimentos em sustentabilidade ⁵⁵	Não. Apenas existe a comunicação de dados financeiros.	Não. Apenas existe a comunicação de dados financeiros.	Não. Apenas existe a comunicação de dados financeiros.
Práticas ambientais de destaque			
Produtos verdes	Qualidade desde a origem; Rastreabilidade bovina (Taeq); Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis; Caras do Brasil e projeto Pirarucu	Garantia de Origem; Marca própria Viver e Viver Orgânico; Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis	Pacto pela Sustentabilidade; Compra responsável de pescados; Sustentabilidade de Ponta a Ponta; Marcas próprias com FSC; Clube dos produtores; Qualidade Seleccionada Origem Garantida; Índice de Sustentabilidade para Produtos e Mês da Terra
Gestão de Resíduos	Estações de Reciclagem com a Unilever e com a H2OH; Alô Recicle; Ciclo Verde Taeq e Descarte Correto de Medicamentos	Estações de coleta seletiva; Transformação de óleo em biodiesel; Recolhimento de pilhas (83 lojas); Reciclagem de Isopor, Mutirão do Lixo Eletrônico e Fazenda Brasil (53 lojas)	Impacto Zero; Estações de Reciclagem; Arrecadação de pilhas, baterias e lâmpadas fluorescentes
Construção Sustentável	3 lojas verdes (a primeira em 2008) com aprovação do USGBC; e um Centro de Distribuição Verde	Projeto Ideias Simples: Lâmpadas T5; cortinas noturnas nos balcões e sistema de captação de água da chuva (11 lojas)	14 lojas verdes; loja Morumbi com 64 iniciativas em sustentabilidade.
Preservação do meio ambiente	Tratamento prévio do esgoto em 19 lojas; CICE; sistema Blackhaul e redução de sacolas plásticas	Tabloides certificados com FSC; Malha integrada e Blackhaul; CICE; Retrofit e redução de sacolas plásticas	Inovação em Ação; Fórum Walmart Brasil de Sustentabilidade; sistema Blackhaul; preservação da Floresta Nacional do Amapá e redução de sacolas plásticas

⁵⁵ Retirado da pesquisa Rumo à credibilidade. Uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil, 2010.

Ações de marketing relacionado à causa	Hora do Planeta e apoio à ONG SOS Mata Atlântica.	Campanha Saco é um Saco	Hora do Planeta e Campanha Saco é um Saco
Mídias sociais			
<i>Twitter</i>	Pouco engajado para divulgação de práticas ambientais.	Não engajado para divulgação de práticas ambientais	Um perfil apenas para divulgação do tema sustentabilidade, porém poucas mensagens.
<i>Facebook</i>	Não engajado para divulgação de práticas ambientais	Não engajado para divulgação de práticas ambientais.	Não engajado para divulgação de práticas ambientais.
<i>You Tube</i>	3 canais de comunicação. Total de 137 vídeos compartilhados.	1 canal de comunicação. Total de 51 vídeos.	1 canal específico para informações sobre sustentabilidade. Total de 64 vídeos.
Site Institucional	A comunicação institucional não se mostra clara e acessível aos <i>stakeholders</i> .	A comunicação institucional está clara e acessível, porém pouco atualizada.	A comunicação institucional está clara e acessível. Além de ser objetiva e direcionada ao tema sustentabilidade.
Entrevista	Respondida. Com informações dissonantes verificadas no site e nas mídias sociais.	Não respondida até o depósito da dissertação.	Respondida. Com informações coesas com os relatórios, sites e mídias sociais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Depois de verificado esses elementos é mais fácil conseguir analisar como a marca foi construída e se a mesma encontra-se consolidada. Primeiramente, foi possível identificar que a sustentabilidade (seja por práticas ambientais, sociais ou econômicas) não é um valor central nas estratégias destas empresas. Ela aparece como um valor periférico, como uma estratégia de mercado, mas não como o objetivo principal, até porque o eixo principal de cada uma delas não é a sustentabilidade (Grupo Pão de Açúcar – *Biggest*, Carrefour – *Easiest* e Walmart – *Cheapest*). E por não ser o foco, a sustentabilidade muitas vezes não é decodificada e compreendida pelas as empresas que acreditam nas práticas sustentáveis e desta forma, torna-se, em um valor extrassistema.

Ao compararmos as empresas estudadas com os princípios do supermercado suíço Coop, muitos pontos estão discordantes. A sustentabilidade como força motriz da inovação e objetivos claros não fazem parte da comunicação institucional do Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart. É por esta razão que a sustentabilidade integrada à marca e comunicação corporativa ou institucional ocorreu de forma parcial. Cada uma das empresas

mostrou um motivo diferente para isto, mas a sustentabilidade apenas se integra à marca institucional se estiver como um valor central, o que não aconteceu neste estudo de caso.

O Grupo Pão de Açúcar colocou em seu relatório de 2010 a sustentabilidade como parte do que sustenta seus pilares, mas o fato de não deixar este relatório acessível demonstrou que a sustentabilidade não faz um papel de apoio aos valores corporativos.

Em avaliação da sustentabilidade, as três empresas procuraram formas próprias, mas todas se submeteram aos formatos de relatórios GRI, sem auditoria externa. O Grupo Pão de Açúcar se destaca neste quesito, pois procurou integrar seus relatórios GRI com o modelo IBASE, com o Pacto Global e com a norma ISO 26000. Nenhuma das organizações procurou criar relatórios de sustentabilidade como canais que comunicassem valor por estratégias e investimentos em sustentabilidade. O que aparece são informações financeiras sem relação com as práticas sustentáveis e muito menos com as práticas ambientais.

Nas ações ambientais verificadas é possível perceber que todas seguem um padrão e muitas vezes praticam as mesmas ações. O foco para o Grupo Pão de Açúcar e Walmart encontra-se em mais nas ações relacionadas à cadeia produtiva e às construções sustentáveis. Já o Carrefour possui práticas menos divulgadas, ao verificar as quatro práticas ambientais não há uma mais relevante que a outra, todas se encontram no mesmo nível na comunicação institucional.

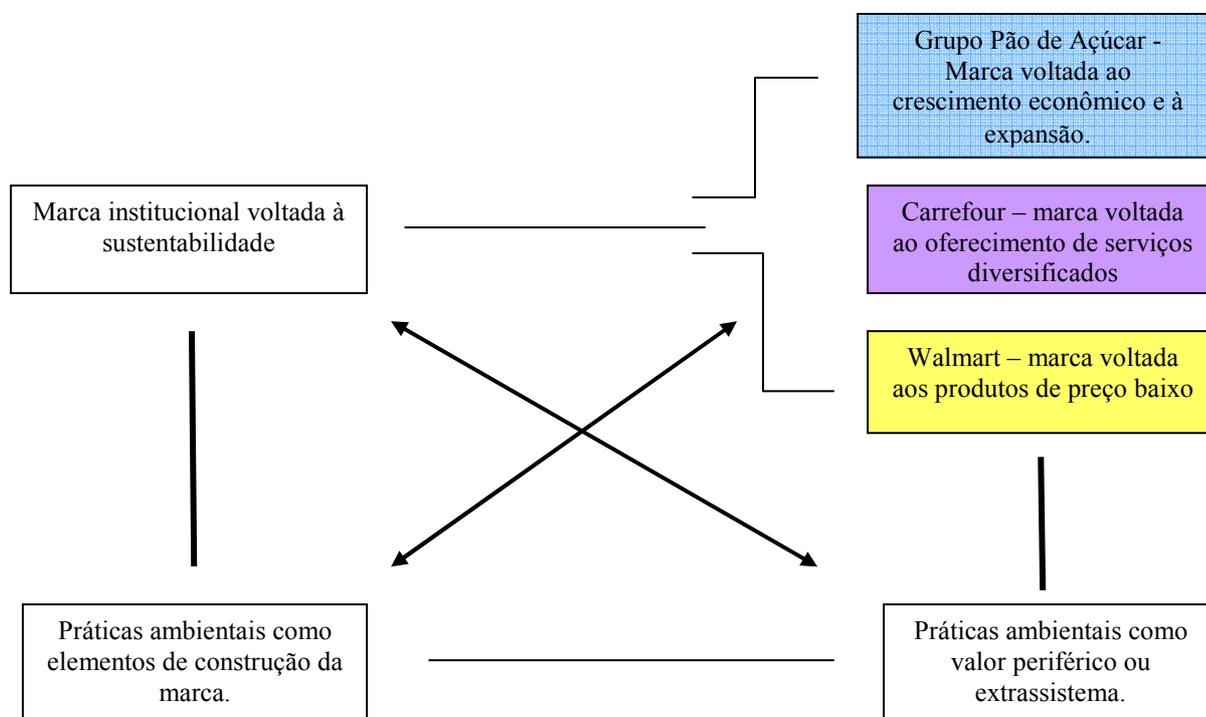
As ações de marketing relacionado à causa também não se destacam. Carrefour e Walmart participaram da campanha Saco é um Saco e Grupo Pão de Açúcar e Walmart da Hora do Planeta.

A comunicação nas mídias sociais não se mostrou tão importante, apesar do Walmart ter perfis específicos para comunicar sobre sustentabilidade não é tão engajado diariamente. O Carrefour utiliza seu *Twitter* apenas como SAC e não realiza nenhum tipo de comunicação institucional. O Grupo Pão de Açúcar tem mais frequência na divulgação das mensagens, mas as práticas ambientais estão longe de ser o objetivo das mídias sociais para esta empresa.

O Grupo Pão de Açúcar e o Walmart responderam às questões sobre sustentabilidade e comunicação⁵⁶, entretanto o Carrefour Brasil até a presente data não respondeu a entrevista, o que demonstra uma falta de conexão sobre do que é falado sobre sustentabilidade e o que realmente é praticado.

A construção de uma marca pela sustentabilidade começa pela compreensão do significado da marca e assim, o próximo passo foi verificar como se encontram as relações de contrariedade, contradição e complementaridade das empresas estudadas.

Figura 6.1 – Quadrado semiótico das marcas institucionais.



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Floch (1990).

Na figura 6.1 pode-se perceber que para as três empresas as relações de contrariedade, contradição e complementaridade são as mesmas. O que muda é o direcionamento de marca de cada uma. O Grupo Pão de Açúcar, por exemplo, tem uma marca voltada ao crescimento e por isso seu eixo é o *Biggest* (ANDER JR, 1998). Dessa forma sua contrariedade é uma marca institucional voltada à sustentabilidade, sua contradição são as práticas ambientais como construção da marca e sua complementaridade são as práticas ambientais com valor

⁵⁶ Encontra-se no Apêndice, a partir da p. 153.

periférico, assim como ocorre com o Carrefour e o Walmart. E a marca institucional voltada à sustentabilidade tem como complementaridade as práticas ambientais como elementos de construção de marca.

Na construção de um projeto de marca (SEMPRINI, 2010), as três organizações possuem a mesma enunciação fundamental e a mesma elaboração de promessa, pois todas são marcas de varejo e suas respectivas essências são voltadas ao modelo de negócio varejista. Elas se diferenciam na especificação de suas promessas, o Grupo Pão de Açúcar tem como diferenciação o eixo *Biggest*, o Carrefour, o eixo *Easiest* e o Walmart, o eixo *Cheapest*.

Para a inscrição no território da sustentabilidade e das práticas ambientais, a forma mais comum encontrada pelas organizações são os relatórios de sustentabilidade no modelo GRI, mesmo sem uma auditoria externa como maneira de confirmar a credibilidade.

A definição de valores começou com a relação com os *stakeholders* e a implantação de práticas sustentáveis que ocorreu por causa de mudanças nos valores socioculturais do século XX e XXI, entretanto a sustentabilidade ainda é um valor periférico nestas organizações.

Após o entendimento da construção do significado da marca, os aspectos de gestão de marca também são importantes. Os fatos comunicáveis (YANAZE, 2011) são aspectos desta gestão. Nesta dissertação, os fatos comunicáveis foram verificados por meio de ações de marketing relacionado à causa, das mídias sociais (principalmente o *Twitter*) e pelas entrevistas.

Conforme mostrado no quadro 6.1, as campanhas de marketing relacionado à causa não são o destaque para as empresas e o Grupo Pão de Açúcar e o Walmart também confirmaram esta afirmação através da entrevista.

As mídias sociais também não são o meio onde os fatos comunicáveis encontram um canal para divulgação de informações, pelo menos as informações voltadas às práticas ambientais. O Walmart com seu perfil Varejo Verde mostra a intenção de construir uma marca institucional pela sustentabilidade, mas como há pouca frequência neste meio, os fatos comunicados pela empresa tornam-se perdidos em um mundo virtual com milhares de informações.

As entrevistas mostraram ser o calcanhar de Aquiles⁵⁷ das empresas. A única empresa que respondeu no prazo estipulado foi o Grupo Pão de Açúcar, o Walmart demorou mais tempo em suas respostas e o Carrefour não respondeu, mas afirmou por e-mail que tinha a intenção de participar.

Este impasse demonstra que a construção de uma marca pela sustentabilidade não é algo fácil para as organizações.

Portanto, o *brand equity* (KELLER; MACHADO, 2006) dos varejistas está em processo de construção já que não conseguiu atingir a ressonância da marca (vínculo com o consumidor e outros *stakeholders* pelo viés da sustentabilidade). As organizações pesquisadas ainda estão na primeira etapa de identificação da marca por meio da sustentabilidade.

Em alguns momentos essas marcas institucionais criam imagens (significados), mas os *stakeholders* não conseguem fazer julgamentos e nem ter sentimentos, ou seja, respostas no que se diz respeito à sustentabilidade e suas práticas ambientais.

O processo de proeminência da marca, lembrança da marca por práticas ambientais sustentáveis ainda encontra-se muito obscuro e para iluminar o *brand equity* será necessário um longo caminho.

⁵⁷Expressão da mitologia grega que se refere àquilo que incomoda uma pessoa, neste caso as empresas estudadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as empresas analisadas apresentaram características particulares na demonstração de informações sobre suas respectivas práticas sustentáveis. Não há aqui certo ou errado na divulgação de informações, mas com certeza o Walmart organiza melhor a sua comunicação institucional, já que a sustentabilidade é um tema muito abstrato.

O Carrefour segue uma linha padrão colocada pela direção da matriz na França, o que faz com que tenha alguma coerência. Entretanto, a divulgação de uma implementação da gestão sustentável não é de fácil percepção para todos os *stakeholders*. O Carrefour demonstrou por meio de sua comunicação institucional que a sustentabilidade não é o objetivo principal para a consolidação de uma marca, apesar de alguns pontos que se referem à sustentabilidade estarem inseridos em sua missão e valores.

O Grupo Pão de Açúcar possui uma comunicação abrangente em relação à temática da sustentabilidade, mas encontrar uma direção nesta comunicação tão difusa não foi algo fácil. A empresa demonstrou que se perdeu ao elaborar a temática da sustentabilidade. Não existe um foco, existem ações sem uma administração precisa.

Os relatórios de sustentabilidade foram as formas de comunicação mais utilizadas, entretanto a acessibilidade destes relatórios não foi tão facilmente disponibilizada. Apesar das três empresas utilizarem o modelo GRI de relatório, as mesmas não procuraram auditar esses documentos.

O Grupo Pão de Açúcar colocou uma barreira (que dificultou até nesta pesquisa) no acesso aos seus relatórios. Primeiro porque expõe no site de relação com investidores e segundo porque não coloca todos os seus relatórios apenas o último publicado. Além de focar mais em dados financeiros o que demonstra que o local onde está inserido está adequado, mas as outras informações parecem ser menos relevantes.

Todos os seis relatórios apresentam-se como relatórios evasivos com dados em algumas vezes divergentes e em outras bem confusas. As práticas ambientais permeiam várias partes dos relatórios e encontram-se misturadas em outros tópicos, como ações sociais.

O Carrefour, por exemplo, não coloca metas para o futuro de suas ações. Só há informações sobre o que foi realizado, sem nenhum comparativo do que se pretende realizar.

O Walmart facilita a todos os públicos a sua comunicação institucional por meio de um site voltado exclusivamente ao tema sustentabilidade.

Conforme visto no capítulo 2, o supermercado Coop informou em seu relatório que a sustentabilidade é uma força motriz para a inovação, além de deixar claro os objetivos que foram realizados e qual o nível de satisfação com cada um deles e as metas em relação a cada objetivo. Este ponto constrói um dos pilares da empresa que é a sustentabilidade estar integrada à marca e a comunicação institucional.

As empresas estudadas para esta dissertação não apresentaram em nenhuma forma de comunicação institucional (relatórios, sites e mídias sociais) ações ou fatos que demonstrem mudanças para que a sustentabilidade seja ou torne-se a força motriz da empresa e muito menos que seja uma forma de inovação.

A mídia social *Twitter* e as outras verificadas também demonstram a dificuldade das empresas na construção de um canal para “comunicar valor por meio de estratégias e investimentos em sustentabilidade” (SUSTAINABILITY; FBDS; PNUMA, 2010, p. 29).

Todos os varejistas analisados possuem os atributos necessários para terem uma marca de varejo sólida como: localização, atmosfera da loja, preço e promoção, sortimento de produtos e serviços e sortimento de marcas.

As atitudes de suas marcas também caracterizam cada uma destas empresas. Ao vincular com os conceitos do *Est Model*, o Grupo Pão de Açúcar tem o eixo *Biggest* como sua estratégia principal, o Carrefour, o eixo *Easiest* e Walmart optou pelo eixo *Cheapest*.

Os elementos que identificaram a sustentabilidade nesta dissertação são: a ética, a transparência e a transversalidade.

A ética é um elemento complexo e confuso, pois recebe a influência de diversos aspectos, entre eles os valores de certo e errado que cada cultura possui. As três empresas

procuraram se alinhar e seguir princípios éticos, principalmente quando as práticas ambientais se relacionaram com sua cadeia produtiva (produtos verdes) e, portanto fazem parte da essência do negócio varejista.

A transparência é um ponto muito importante para ser questionado, pois a dificuldade em encontrar um relatório de sustentabilidade ou até mesmo em ler este relatório, por causa de informações imprecisas, demonstrou ser um dos problemas na realização da comunicação institucional dessas empresas e talvez por este motivo não procuraram uma auditoria externa que verificasse a credibilidade dos seus relatórios de sustentabilidade.

A transversalidade, ou seja, a capacidade da sustentabilidade ser abrangente e afetar diversos públicos também é um ponto que se encontra dissonante, pois por mais que estas organizações tentaram, elas não conseguiram ser totalmente abrangentes e nem conseguiram explicitar suas dificuldades, como por exemplo a empresa Carrefour que não respondeu um questionário de 12 perguntas.

Ao verificar as suposições propostas na Introdução desta pesquisa acadêmica, é possível perceber que na primeira suposição: as três maiores empresas do setor supermercadista brasileiro utilizaram as ações sustentáveis relacionadas aos produtos verdes, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente para consolidar suas respectivas marcas institucionais no tema sustentabilidade, mas este processo de consolidação ainda encontra-se no início de sua construção, na etapa de proeminência da marca, ou seja, querer que a sua marca seja lembrada por algum motivo.

A segunda suposição foi contestada, pois as práticas sustentáveis ambientais não se tornaram uma vantagem competitiva no setor supermercadista. Cada empresa tem seu eixo estratégico de atuação e também porque praticam ações que, muitas vezes, são parecidas e não buscam a inovação em sustentabilidade.

A terceira suposição mostra a transversalidade da sustentabilidade, pois para terem uma comunicação institucional efetiva, as empresas precisam reformular seus processos internos na construção de uma nova identidade (missão, visão e valores), entretanto não foi o que ocorreu. Por meio de sua comunicação, o Walmart procura reformular seus valores,

principalmente no que se refere às ações de cadeia produtiva. O Grupo Pão de Açúcar e o Carrefour não confirmaram nenhum tipo de reformulação em seus valores.

A quarta suposição refere-se à sustentabilidade ser vista por essas empresas como o sexto eixo do *EST Model* (ANDER JR, 1998), ou seja, ela é uma estratégia a ser seguida pelo varejo supermercadista atual. Contudo, a sustentabilidade tornou-se uma estratégia complementar, pois cada empresa segue a sua estratégia principal e continua na tentativa de implementar ações sustentáveis.

A sustentabilidade é muito complexa e suas práticas sejam sociais, econômicas ou ambientais também carregam essa complexidade.

Se fosse uma balança de pesos, as três empresas encontrar-se-iam na mesma medida, uma erra por um lado, a outra pelo outro, mas por mais esforços que empreendam ainda continuam praticando erros, principalmente no que diz respeito a comunicação e interação com seus *stakeholders*.

O processo de construção e consolidação de uma marca também é complexo, então unir dois processos tão abrangentes e complicados é o significado de que este é apenas o começo de um caminho muito longo e árduo para toda a sociedade e principalmente para estas organizações.

Assim, a marca institucional das três empresas analisadas encontra-se na etapa de conhecimento de marca, ações ambientais estão sendo realizadas para que num futuro (próximo ou não) exista uma lembrança de marca, o reconhecimento de que a marca institucional foi consolidada pela sustentabilidade e por suas práticas ambientais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AILAWADI, Kusum L; KELLER, Kevin Lane. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**. v. 80, p. 331-342, 2004;

AKATU; ETHOS. **O consumidor brasileiro e a sustentabilidade: atitudes e comportamentos frente ao consumo consciente, percepções e expectativas sobre a RSE. Pesquisa 2010**. Disponível em <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2011;

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

ANDER JR, Williard N. Retailing's Next Frontier: "The Efficient Consumer". **International Trends in Retailing**. p. 51-53. December, 1998;

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006;

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

BORGER, Fernanda Gabriela. Pressupostos teóricos e aplicados da responsabilidade social corporativa. **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. KUNSCH, Margarida Maria Krohling e KUNSCH, W.L. (organizadoras). São Paulo: Summus, 2007;

CARREFOUR BRASIL. **Relatório de desenvolvimento sustentável 2008**. São Paulo, 2009. 59 p. Disponível em <<http://www.grupocarrefour.com.br>>. Acesso em: 28 jan. 2011;

_____. **Relatório de desenvolvimento sustentável 2009**. São Paulo, 2010. 74 p. Disponível em <<http://www.grupocarrefour.com.br>>. Acesso em: 28 jan. 2011;

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede A era da informação. Volume I**. Tradução: Roneide Venâncio Majer. 8ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2005;

_____. **O poder da identidade. A era da informação. Volume II**. Tradução: Klaus Brandini Gerhardt. 6ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2008;

CASALI, Alípio. Ética na interculturalidade como vetor de comunicação para a sustentabilidade das organizações. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

CHEVALIER, Michel; MAZZALOVO, Gérald. **Pró logo**. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Panda Books, 2007;

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Companhia de Vídeo, Campus, 2004;

CLARO, Priscila B. de Oliveira; CLARO, Danny; AMÂNCIO, Robson. Discursos e práticas de sustentabilidade corporativa. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

COOP GROUP. **Sustainability Report 2010**. Suíça, 2010, 74p. Disponível em <<http://www.coop.ch/report>> Acesso em: 10 set. 2011

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. Tradução: Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001;

ESTY, Daniel, WISTON, Andrew S. **O verde que vale ouro: como empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma vantagem competitiva**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

FLOCH, Jean-Marie. **Sémiotique, marketing et communication: sous les signes, lês strategies**. 4^a Édition. Paris: Presses Universitaires de France, 2003;

FONTENELE, Isleide Arruda. **O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Editora Fapesp, 2002;

FURTADO, Celso. **Teoria e política do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967;

_____. **O mito do desenvolvimento econômico**. 4^a Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974;

GOBÉ, Marc. **Emotional Branding: the new paradigm for connecting brands to people**. New York: Alworth Press, 2009;

GOLDMAN, Arie; RAMASWAMI, S. KRIDER, Robert. Barriers to the advancement of modern food retail formats: theory and measurement. **Journal of Retailing**, v. 78, p. 281-295, 2002;

GRUNINGER, Beat; OLIVEIRA, Fabiana Ikeda de. **Normas e certificações: padrões para a reponsabilidade social das empresas**. Disponível em <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/texto_Beat_Gruninger.pdf>. Acesso em: 10 set. 2011;

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, **Relatório Anual 2009**. São Paulo, 2009. 122 p. Disponível em <<http://mz-ir3.tempsite.ws/grupopaodeacucar/RAO/2009/eng/ra/>>. Acesso em: 15 dez. 2011;

_____, **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2010**. São Paulo, 2010. 129 p. Disponível em <<http://www.gpari.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2011;

HERZOG, Ana Luiza. A vitória do pragmatismo. **Guia Exame de Sustentabilidade**. p. 36-43. Novembro, 2009;

KAPFERER, Jean Noël. **O que vai mudar as marcas**. Tradução; Carolina Huang. Porto Alegre: Bookman, 2004;

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**. v. 57, p. 1-22, jan. 1993;

_____, MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. Tradução: Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006;

KLEIN, Naomi. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Tradução: Ryta Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2003;

_____. Marcas globais e poder corporativo. **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização, cultura e poder**, Dênis de Moraes (org). Rio de Janeiro: Record, 2004;

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006;

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003;

_____. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de varejo**. Tradução Erika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000;

MCCONNEL, Ben; HUBA, Jackie. **Buzzmarketing – Criando clientes evangelistas**. Tradução: R. Brian Taylor. São Paulo: MBooks do Brasil, 2006;

MCGOLDRICK, Peter J. **Retail Marketing**. New York: McGraw Hill Education, 2002;

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE; WALMART. **Sustentabilidade Aqui e Agora**. 31 p, 2010;

NAVES, Rubens. Responsabilidade Social, sustentabilidade e governança corporativa em um contexto ético. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

NEVES, José Luis. Adaptação às condições do varejo brasileiro: lições do caso Walmart. **Varejo Competitivo. Volume 2**. ANGELO, Claudio Felisoni de. (org.) São Paulo: Atlas, 2000;

OLIVEIRA, José António Puppim. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000;

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira, 2004;

PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida; FARINHA, Henrique. Classificação e estratégias de marcas. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. SERRALVO, Francisco Antonio (org). São Paulo: Saraiva, 2008;

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989;

RANKING ABRAS 2011. **Revista SuperHiper**, São Paulo, p.40-75. Abril, 2011;

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia. Teoria e prática do desenvolvimento**. FREIRE, Paulo (org.). São Paulo: Cortez, 2007;

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. 2ª Edição. Tradução: Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras, 2010;

SOARES, Ana Thereza N. Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009;

SUSTAINABILITY LTD; FBDS (Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável); PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente). **Rumo à credibilidade. Uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil**. Segunda edição 2010. Disponível em <<http://www.fbds.org.br>>. Acesso em 10 set. 2010;

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005;

WALMART BRASIL. **Relatório de sustentabilidade 2010. Exercício 2009**. São Paulo, 2010. 89 p. Disponível em <<http://www.walmartsustentabilidade.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2011;

_____. **Relatório de sustentabilidade 2011. Exercício 2010.** São Paulo, 2010. 79 p. Disponível em <<http://www.walmartsustentabilidade.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2011;

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações.** 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2011;

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4ª Edição. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ENTREVISTA GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Entrevistado: Ligia DallAcqua Korkes

Entrevistadora: Flávia Cristina Martins Mendes

Realizada por:

- E-mail
- Vídeo-conferência
- Telefone

Data: 14.12.2011

1) Como a questão da sustentabilidade é comunicada aos diferentes públicos (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas etc.)?

Utilizamos todos os canais de comunicação que temos com cada público para divulgar as ações e principalmente o posicionamento de sustentabilidade do Grupo Pão de Açúcar (GPA).

Alguns exemplos:

- . funcionários: canais de comunicação interna como revistas, emails internos, reuniões, treinamentos, etc
- . clientes: site do Grupo e das bandeiras, materiais de comunicação como tablóides, guerrilhas, etc, além dos próprios espaços em loja como carrinhos, além de canais como a casa do cliente, imprensa, etc. sempre com o objetivo de estimular a educação pelo consumo consciente.
- . fornecedores: dentro de eventos específicos voltados para a cadeia logística, reuniões comerciais, entre outro
- . acionistas: nas reuniões de conselhos, nos relatório de resultados, entre outros.

E para todos os públicos temos o instrumento com o maior numero de informações consolidadas que é o nosso Relatório Anual e de Sustentabilidade que é enviado para todos estes públicos além de ser publicado anualmente no nosso site e está disponível para o público em geral.

2) Quais os formatos de comunicação sobre sustentabilidade são as mais eficazes? E por quê?

Acreditamos que o canal mais eficaz é aquele que traz a sustentabilidade para o dia a dia do receptor da informação, pois desta forma, fará sentido no dia a dia dele e ele conseguirá interagir e colocar os conceitos no seu cotidiano.

3) De que forma a sustentabilidade (ou responsabilidade socioambiental) está alinhada a sua missão, visão, filosofia e valores?

A sustentabilidade e a responsabilidade social estão contempladas na missão e visão do Grupo Pão de Açúcar, o que demonstra que são conceitos que são vividos por todos os colaboradores e levados em consideração nas tomadas de decisão das mais diferentes áreas da empresa. Os inúmeros projetos espalhados por todas as áreas do Grupo mostram o interesse, a disposição e a vontade de mudarmos a forma de fazer negócios e assim nossa operação impactar cada vez menos a sociedade onde estamos inseridos.

4) Quais as dificuldades encontradas para a implementação de uma gestão sustentável baseada nos pilares econômico, ambiental e social?

A maior dificuldade encontrada por nós e acredito que seja para a maioria das empresas, é o convencimento interno inicial para o tema, e conseqüentemente na mudança de alguns processos. Outra dificuldade são as regulamentações e legislações cada vez em maior quantidade e em mais complexidade que temos que atender.

5) Quais ações relacionadas aos produtos verdes (cadeia produtiva), à gestão de resíduos, à construção sustentável e à preservação do meio ambiente ofereceram mais credibilidade à marca Grupo Pão de Açúcar em 2010 e 2011?

A maioria destas iniciativas o Grupo Pão de Açúcar foi pioneiro, portanto todas tiveram uma boa repercussão e conseguiram legitimar cada vez mais o nosso papel de líder em sustentabilidade. Em 2010 e 2011 tivemos todas estas iniciativas acontecendo, 3 lojas verdes, expansão do programa de gestão de resíduos em lojas, expansão do programa de qualidade desde a origem, além dos programas de estações de reciclagem, de medicamentos e de celulares.

6) Participa ou já participou de alguma campanha relacionada a uma causa ambiental? Qual era a campanha? E por que escolheu esta campanha?

Apoiamos ações da WWF por acreditar na posição da entidade e na importância do assunto, que foi a Hora do Planeta; apoiamos as ações da SOS Mata Atlântica também, que é nosso parceiro há muito tempo.

7) O Grupo Pão de Açúcar possui mais práticas sustentáveis na área ambiental ao se comparar com a área social? Justifique.

Não, as ações são igualmente significativas. As bandeiras possuem orientações diferenciadas e as ações são direcionadas de acordo com o posicionamento de cada bandeira, por exemplo o Pão de Açúcar possui ações mais ambientais e o Extra ações mais sociais.

8) Por que o Grupo Pão de Açúcar decidiu não ter relatórios de sustentabilidades?

Nunca tomamos esta decisão, pelo contrário, temos Relatórios de Sustentabilidade desde 2000. O formato deste Relatório evolui ao longo do tempo e hoje seguimos o formato do GRI – Global Reporting Initiatives, cuja avaliação do último ano para este avançamos para o aumento de transparência e estamos com o nível B.

9) O Grupo Pão de Açúcar utiliza as redes sociais (Facebook e Twitter) para comunicar as práticas ambientais que realiza?

- Frequentemente (5 vezes por semana ou mais)
- Moderadamente (3 a 4 vezes por semana)
- Raramente (1 a 2 vezes por semana)
- Não utiliza

10) Como o setor supermercadista brasileiro pode auxiliar na construção de uma sociedade voltada às práticas sustentáveis na área ambiental?

Atuando como o árbitro na cadeia de produção, com fornecedores de um lado com práticas mais sustentáveis, colaboradores no meio da cadeia atuando e estimulando as tomadas de decisão e o consumo consciente e os clientes no final da cadeia praticando cada vez mais as ações de descarte consciente.

11) Considerações:

APÊNDICE B - ENTREVISTA GRUPO CARREFOUR BRASIL**Entrevista não repondida até 31/12/2011**Entrevistado: **Violaine Laurens Berge**

Entrevistadora: Flávia Cristina Martins Mendes

Realizada por:

- E-mail
- Vídeo-conferência
- Telefone

Data:

- 1) Como a questão da sustentabilidade é comunicada aos diferentes públicos (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas etc.)?
- 2) Quais os formatos de comunicação sobre sustentabilidade são as mais eficazes? E por quê?
- 3) De que forma a sustentabilidade (ou responsabilidade socioambiental) está alinhada a sua missão, visão, filosofia e valores?
- 4) Quais as dificuldades encontradas para a implementação de uma gestão sustentável baseada nos pilares econômico, ambiental e social?
- 5) Quais ações relacionadas aos produtos verdes (cadeia produtiva), à gestão de resíduos, à construção sustentável e à preservação do meio ambiente ofereceram mais credibilidade à marca Carrefour Brasil em 2010 e 2011?
- 6) Participa ou já participou de alguma campanha relacionada a uma causa ambiental? Qual era a campanha? E por que escolheu esta campanha?
- 7) O Carrefour Brasil possui mais práticas sustentáveis na área ambiental ao se comparar com a área social? Por quê?
- 8) Por que escolheu o modelo GRI de elaboração de relatório de sustentabilidade?

9) Pretende ter uma auditoria externa para ter um relatório de sustentabilidade com nível de aplicação A+ no GRI?

10) Por que não possui relatório de 2010?

11) O Carrefour Brasil utiliza as redes sociais (Facebook e Twitter) para comunicar as práticas ambientais que realiza?

- Frequentemente (5 vezes por semana ou mais)
- Moderadamente (3 a 4 vezes por semana)
- Raramente (1 a 2 vezes por semana)
- Não utiliza

12) Como o setor supermercadista brasileiro pode auxiliar na construção de uma sociedade voltada às práticas sustentáveis na área ambiental?

13) Considerações:

APÊNDICE C – ENTREVISTA WALMART BRASIL

Entrevistado(a): **Equipe de Sustentabilidade Walmart Brasil**

Entrevistadora: Flávia Cristina Martins Mendes

Realizada por:

√ E-mail

Vídeo-conferência

Telefone

Data: 22/12/2011

1) Como a questão da sustentabilidade é comunicada aos diferentes públicos (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas etc.)?

Funcionários

•Programa Mobiliza Geral: É um programa de treinamento que se iniciou em 2007 no Walmart Brasil, em parceria com o Instituto Akatu. Consiste em um treinamento para a sensibilização de 100% dos nossos funcionários, implementado por meio de um vídeo que aborda questões relacionadas à sustentabilidade e ao consumo consciente de maneira informativa e lúdica. Na edição deste ano, contamos com depoimentos de funcionários que adotaram atitudes em prol da Sustentabilidade e que estimulam outras pessoas, dentro e fora da empresa, a ter o mesmo comportamento.

•Projeto Pessoal para a Sustentabilidade – PPS: É um programa que incentiva as práticas de sustentabilidade e tem o objetivo de promover a cultura de sustentabilidade no Walmart Brasil, fazendo com que cada funcionário seja um agente proativo de mudança. As atividades foram divididas em três grandes categorias, intituladas Meu Planeta, com os subtemas Água, Energia e Resíduos; Minha Vida, subdividida em Compras, Comunidade e Família e Minha Saúde, com Exercício, Alimentação e Cigarro. Ter um PPS significa estabelecer metas pessoais de sustentabilidade e contribuir com a redução dos impactos ambientais e sociais no planeta.

Clientes

•O Mês da Terra é uma campanha que tem por objetivo informar e educar clientes e funcionários para sensibilizá-los a assumir ações responsáveis para o planeta e suas vidas. Ao longo do mês de julho, a mudança de hábitos de compras é fortemente incentivada, impulsionando a venda de produtos mais sustentáveis. Em um espaço

diferenciado das lojas, os produtos são expostos com informações que destacam seus diferenciais sustentáveis, dando ao consumidor subsídios para escolhas mais responsáveis. Presente em todas as nove bandeiras do Walmart Brasil —Walmart, TodoDia, Sam’s Club, Bompreço, Hiper Bompreço, BIG, Mercadorama, Nacional e Maxxi Atacado — a campanha, que teve início em 2009 ainda como uma ação pontual, ganhou volume e importância em 2010, coincidindo com o lançamento dos produtos desenvolvidos no projeto Sustentabilidade de Ponta a Ponta. A campanha de 2010 incluiu, ainda, um concurso que envolveu os internautas em torno do tema Sustentabilidade. O concurso *Mês da Terra – Protetores do Planeta* elegeu os cinco melhores tweets sobre o assunto. Para cada tweet postado com a hashtag #mesdaterra, uma árvore seria plantada (o limite eram 4 mil árvores). Ao todo, cerca de 4.500 tweets foram recebidos e 85 mil pessoas foram impactadas pela campanha na internet. O primeiro lugar ganhou uma viagem a Fernando de Noronha, e os 2º, 3º, 4º e 5º lugares foram premiados com vales-compras no valor de R\$ 100,00.

- Cursos na FGV Online: O FGV Online e o Walmart Brasil desenvolveram juntos três diferentes cursos gratuitos, sob o tema Sustentabilidade, para aulas à distância no projeto intitulado “*Walmart e FGV: O papel de cada um na sustentabilidade*”. Em fevereiro de 2011, o primeiro de três cursos on-line gratuitos sobre sustentabilidade foi lançado: “Sustentabilidade no dia a dia: orientações para o cidadão”. O curso, destinado a todos os internautas e com duração de cinco horas, aborda a importância do consumo responsável e conta com cinco módulos: Recursos Naturais, Qualidade de Vida, Desenvolvimento Sustentável, Consumo e Sustentabilidade e Cotidiano Responsável. Ao término do curso, o aluno passa por um teste com 10 questões e, obtendo nota igual ou superior a 7,0, ganha seu certificado. Em março, foi lançado o segundo curso: “Sustentabilidade, um valor para a nova geração”. Voltado para professores do ensino fundamental, o curso tem como objetivo analisar o papel do professor na sustentabilidade e propor ideias, análises, vídeos e uma série de outros materiais que irão ajudá-lo a levar uma nova prática de vida aos alunos em sala de aula e fora dela também. A previsão é de que no início de 2012 mais um curso dessa série seja aberto aos internautas: “Sustentabilidade aplicada aos negócios”, voltado para gestores.

- Portal de Dicas: É um portal colaborativo, no qual os usuários têm a possibilidade de compartilhar seus conhecimentos e práticas de sustentabilidade, contribuindo assim para a disseminação do conceito. O endereço de acesso é o

<http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/dicas-sustentabilidade/>.

•Estações de Reciclagem: O Walmart e a Coca-Cola lançaram em 2008 um programa conjunto de coleta e reciclagem de resíduos. Os postos de coleta de metal, plástico, papel e vidro estão instalados em cerca de 250 lojas da rede Walmart em todo o Brasil. Atualmente há um projeto-piloto implantado em Curitiba para a melhoria dos processos relacionados à comunicação, coleta e encaminhamento de materiais para a reciclagem.

•Campanha Saco é um Saco: Durante o “Pacto pela Sustentabilidade Walmart Brasil”, em 2009, o então ministro do Meio Ambiente, Carlos Minc, um dos palestrantes do evento, lançou campanha nacional para a redução do uso de sacolas plásticas, em parceria com o Walmart. Intitulada “Saco é um saco”, seu objetivo é conscientizar a população sobre o uso consciente de sacolas plásticas. O apoio do Walmart Brasil à campanha do governo está alinhado à meta da companhia de reduzir em 50% o uso de sacolas plásticas até 2013. Para que esse objetivo seja atingido, a empresa lançou um programa de descontos para os clientes que não utilizam sacolas plásticas para embalar suas compras.

•Programa de descontos em sacolas e sacolas retornáveis: Lançada em maio de 2008, a campanha pelas sacolas retornáveis é parte do projeto de incentivo ao consumo consciente dirigido aos clientes da rede em todo o País. Feitas de algodão cru, as sacolas são capazes de suportar até 35 quilos. Em busca de inovação, foi lançado em dezembro de 2008 no Nordeste um programa que oferece descontos financeiros para os clientes que não utilizam sacolas plásticas. Em maio de 2009 a iniciativa chegou aos três Estados do Sul e hoje está presente em todas as regiões onde o Walmart Brasil atua. O desconto é calculado automaticamente nos caixas: a cada cinco itens, são R\$ 0,03 de desconto. Numa compra de 200 itens, por exemplo, o cliente ganhará R\$ 1,20. Caso o cliente leve para casa menos de cinco itens sem utilizar sacolas plásticas, também recebe o desconto. A empresa já concedeu mais de R\$ 2,02 milhões em descontos e evitou o uso de 67 milhões de sacolas plásticas desde o início do programa.

Fornecedores

•Sustentabilidade de Ponta a Ponta – Com cerca de 7 mil fornecedores, o Walmart Brasil tem na tarefa de estimular a sustentabilidade nas cadeias de suprimento um grande desafio. É neste contexto que o Projeto Sustentabilidade de Ponta a Ponta está inserido, com o objetivo de incentivar os principais parceiros comerciais do Walmart a inovar na elaboração de produtos, para que incorporem valores

relacionados ao combate às mudanças climáticas, ao uso responsável da água, à implantação de energias limpas e a outros fatores que definem os compromissos com a economia do futuro. Assim, no início de 2008, o Walmart Brasil apresentou a 10 parceiros comerciais o desafio de levar para a gôndola produtos com diferenciais em sustentabilidade, que pudessem demonstrar que produzir com responsabilidade socioambiental é possível. Para garantir a materialidade em relação aos produtos resultantes do projeto, o Walmart contou com o apoio do Centro de Tecnologia de Embalagens (Cetea), que acompanhou cada uma das empresas participantes no desenvolvimento de seus produtos e garantiu a mensuração e a transparência dos ganhos sociais, ambientais e econômicos dos novos produtos. Em 2011, o desafio foi estendido a 13 novos fornecedores, por meio da segunda edição do projeto.

- Pacto pela Sustentabilidade - Em busca de práticas mais sustentáveis em toda a cadeia produtiva no Brasil, em junho de 2009 o Walmart deu um importante passo ao sediar um evento pioneiro no País: o “Pacto pela Sustentabilidade”, reunindo mais de 300 fornecedores e 200 ONGs, além de autoridades, parceiros, funcionários e imprensa de várias regiões do Brasil. Na ocasião, a empresa firmou com seus fornecedores uma série de compromissos em relação a temas como desenvolvimento sustentável da Amazônia, redução de embalagens e desenvolvimento de cadeias produtivas mais sustentáveis.

- Movimento Mulher 360 - Com a missão global de “Ser o melhor lugar para as mulheres trabalharem em todos os níveis”, o Walmart lançou, mundialmente, uma plataforma de iniciativas que visam a criar condições, dentro e fora da companhia, para o empoderamento do sexo feminino. As metas são atingir 50% de mulheres em cargos de liderança na companhia em todo o mundo e ser um dos maiores empregadores de mulheres líderes em cada mercado onde atua. Além disso, aumentar a compra de produtos vindos de fornecedores liderados por mulheres e desenvolver as mulheres nas indústrias e nas fazendas por meio de treinamentos também fazem parte da iniciativa anunciada. O tema já é tratado com ações práticas desde 2007, quando a empresa criou o Grupo de Aprendizagem em Diversidade (GAD) para entender como melhorar o cotidiano das minorias dentro do Walmart. Em 2008, antes de qualquer legislação, foi implementada a licença- maternidade de seis meses, e até hoje mais de 6.000 mulheres já foram beneficiadas. Em 2009, foi criado o Conselho de Mulheres, um grupo multidisciplinar para

discutir os temas de maior impacto para o público interno feminino.

No Brasil, o Walmart idealizou e articulou o “Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher”, iniciativa que conta com a parceria de mais de 50 organizações, entre empresas privadas, ONGs, entidades de classe, organismos multilaterais e poder público.

2) Quais os formatos de comunicação sobre sustentabilidade são as mais eficazes? E por quê?

Com cerca de 87 mil funcionários e mais de 500 lojas no Brasil, não existe um formato ou ferramenta única que atinja todos os nossos públicos. Para funcionários de escritório, por exemplo, utilizamos reuniões, e-mails, a intranet, eventos internos, revista, mural, vídeos de treinamento, entre outros. Já para os funcionários de loja, a ênfase está em reuniões de piso, cartazes e na TV corporativa, entre outros. Para clientes, utilizamos redes sociais, materiais de folheteria disponibilizados em loja, etc. O importante é utilizarmos de forma eficaz os recursos e ferramentas de que dispomos para levar nossas mensagens às pessoas de maneira sustentável.

3) De que forma a sustentabilidade (ou responsabilidade socioambiental) está alinhada a sua missão, visão, filosofia e valores?

O Walmart faz negócios de maneira intrinsecamente ligada à sustentabilidade, quer seja por meio da nossa missão de *Vender por menos para as pessoas viverem melhor*. Esta conduta é bem exemplificada pelo discurso pelo presidente global do Walmart, Mike Duke, de que *"Sustentabilidade continua a fazer do Walmart uma empresa melhor, reduzindo desperdícios, baixando custos, impulsionando inovação, aumentando a produtividade e nos ajudando a cumprir nossa missão de vender por menos para as pessoas viverem melhor."*

4) Quais as dificuldades encontradas para a implementação de uma gestão sustentável baseada nos pilares econômico, ambiental e social? Um dos maiores desafios reside justamente em se considerar o chamado *triple bottom line*. É comum observarmos a tendência de valorização, por exemplo, das esferas ambiental e social em detrimento da econômica. O Walmart vem desenvolvendo um trabalho para diminuir os impactos ambientais e sociais não só da sua operação como também na cadeia de suprimentos, com a preocupação de que a qualidade seja mantida ou elevada, e de que os preços

permaneçam competitivos. É o caso do projeto Sustentabilidade de Ponta a Ponta, que estimula fornecedores a revisar e melhorar seus processos produtivos desde a extração da matéria prima até o descarte final.

5) Quais ações relacionadas aos produtos verdes (cadeia produtiva), à gestão de resíduos, à construção sustentável e à preservação do meio ambiente ofereceram mais credibilidade à marca Walmart Brasil em 2010 e 2011?

A credibilidade vem do somatório de nossas ações e principalmente da consistência com que trabalhamos o tema Sustentabilidade.

6) Participa ou já participou de alguma campanha relacionada a uma causa ambiental? Qual era a campanha? E por que escolheu esta campanha?

Participamos de campanhas como *A Hora do Planeta*, em parceria com o WWF, *Saco é um Saco*, com o Ministério do Meio ambiente, e mais recentemente da *Vamos Tirar o Planeta do Sufoco*, com a Associação Paulista de Supermercados. As escolhas são feitas com base em uma conjunção de fatores como, por exemplo, a relevância do tema para a sociedade naquele momento.

7) O Walmart Brasil possui mais práticas sustentáveis na área ambiental quando se comparado com a área social? Por quê?

O Walmart desenvolve diferentes iniciativas voltadas à área ambiental, social ou a ambas. Como se tratam de projetos com abrangência, escopo, complexidade e objetivos distintos, esse tipo de comparação não é aplicável.

8) Por que escolheu o modelo GRI de elaboração de relatório de sustentabilidade?

O GRI é um modelo mundialmente aceito e que possibilita uma visão mais abrangente, clara e transparente da gestão.

9) Pretende ter uma auditoria externa para ter um relatório de sustentabilidade com nível de aplicação A+ no GRI?

Ter o nível de aplicação A+ é um objetivo para o Walmart Brasil, mas ainda não temos um prazo estipulado para que isso aconteça.

10) A sustentabilidade no Walmart baseia-se em três pilares (Produtos, Clima e Energia, Resíduos), esses pilares estão ligados à sustentabilidade no seu pilar ambiental. Vocês acreditam que é mais fácil implementar ações na área ambiental do que ações voltadas para a área social?

O Walmart desenvolve diferentes iniciativas voltadas à área ambiental, social ou a ambas. Como se tratam de projetos com abrangência, escopo, complexidade e objetivos distintos, esse tipo de comparação não é aplicável.

11) O Walmart Brasil utiliza as redes sociais (Facebook e Twitter) para comunicar as práticas ambientais que realiza?

√ Frequentemente (5 vezes por semana ou mais)

Moderadamente (3 a 4 vezes por semana) Raramente (1 a 2 vezes por semana)

Não utiliza

12) Como o setor supermercadista brasileiro pode auxiliar na construção de uma sociedade voltada às práticas sustentáveis na área ambiental?

O varejo exerce um papel de interlocutor entre o consumidor e a cadeia de suprimentos, por isso tem a oportunidade de mobilizar seus fornecedores e fomentar o desenvolvimento de produtos mais sustentáveis, e também de ofertar estes produtos com preços competitivos, acessíveis à população. Além disso, temos também a possibilidade de nos comunicar com uma base ampla de clientes e engajá-los por meio de ações de conscientização.

13) Considerações:

Para mais informações acesse:

<http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/home/>

@varejoverdewm

@varejosocial