**Anais do 6º Interprogramas de Mestrado
da Faculdade Cásper Líbero
(São Paulo, SP, 5 e 6 de novembro de 2010)
ISSN: 2176-4476**

Texto original como enviado pelo/a autor/a

**A SUSTENTABILIDADE NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE, IMAGEM E
REPUTAÇÃO.**

Flávia Cristina Martins Mendes¹

Resumo

Este artigo procura mostrar como as organizações utilizam os conceitos de sustentabilidade na construção da identidade e imagem empresarial e na consolidação da reputação. O objeto de estudo é expor quais conceitos de sustentabilidade foram aplicados na campanha Pacto pela Sustentabilidade do supermercado Walmart para construir uma nova imagem e diferenciar sua reputação dentro do varejo nacional. A sustentação teórica é baseada na análise dos conceitos de sustentabilidade propostos pelos autores José Antônio Puppim de Oliveira e Fernando Almeida e dos conceitos de identidade, imagem e reputação dos autores Margarida Kunsch e Paul Argenti.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Walmart. Construção. Consolidação. Reputação.

1. Introdução

Após a revolução industrial, a humanidade passou por várias fases do desenvolvimento econômico, surgiu um desenvolvimento rápido e massivo que contribuiu para que as empresas

¹ Universidade de São Paulo – Escola de Comunicações e Artes, Programa de Mestrado em Ciências da Comunicação - Interfaces Sociais da Comunicação. E-mail: flaviammendes@usp.br

melhorassem suas técnicas de produção, mas que ao mesmo tempo tornassem-se muito influentes e poluidoras.

Houve uma mudança na estrutura da relação indivíduo, sociedade e empresa que trouxe questionamentos sobre quais seriam os resultados.

Na década de 1970, a Organização das Nações Unidas realizou a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano para propor um debate sobre as condições ambientais do planeta.

Anos mais tarde, na década de 1980, foi publicado o Relatório Brundtland (Nosso Futuro Comum) que difundiu o que era o desenvolvimento sustentável.

As ações citadas e outras feitas para pressionar as empresas e o desenvolvimento do mercado fizeram as organizações repensarem o seu modelo de gestão e de crescimento.

No final do século XX, surgiram novas empresas, o acirramento da concorrência cresceu e foi necessária uma adaptação ao novo modelo de consumo.

As empresas perceberam que tinham uma imagem perante seus públicos e precisavam mantê-la para continuar na competitiva corrida de conquistar e cultivar mercados. Começaram a associar seus produtos à sua imagem e reputação para se destacarem.

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.” (Porter, 1989:2)

Ao entender este conceito, algumas empresas utilizaram a sustentabilidade como forma de vantagem competitiva.

Por ser um tema recente e complexo, a sustentabilidade causa certa confusão para todos os públicos inclusive para as organizações.

2. Conceitos de sustentabilidade

Os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa são utilizados como conceitos arraigados no contexto contemporâneo, mas “a responsabilidade está ligada às consequências das ações das empresas e a sustentabilidade está mais ligada propriamente às ações das empresas.” (Casali in Kunsch e Oliveira, 2009:166-167)

Segundo Oliveira (2008:10), “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.”

O autor destaca que existem quatro correntes de análise da responsabilidade social.

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.

A segunda corrente é a gestão social que procura estudar a filantropia estratégica das empresas, ou seja, as ações sociais realizadas.

A terceira é a corrente ligada aos recursos ambientais e as empresas. 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 a empresa é parte integrante da sociedade e procura utilizar a gestão com *stakeholders* para tomar decisões.

O autor também apresenta definições de outros teóricos.

A definição de Davis e Blomstrom é 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 os outros e busca o engajamento com atividades fora da empresa, como pobreza e desigualdade social.

Outra definição citada é a pirâmide de Archie Carroll da década de 1970, onde esta pirâmide está 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.

A sustentabilidade deve ser pensada como uma tarefa abrangente que precisa de toda a sociedade para concretizá-la.

“O conceito de responsabilidade social de empresas está ligado à atuação de companhias fora de sua atividade-fim.” (Oliveira, 2008:26)

Deve-se pensar que pessoas e empresas não são como ilhas, elas fazem parte de um todo, portanto são como continentes e tudo que é feito em uma parte é refletido na outra.

No Brasil, a responsabilidade social ainda encontra-se ligada somente à filantropia, pois o Estado perdeu algumas de suas funções essenciais de assistência básica à população.

O conceito encontra-se em evolução, pois continua a ser um tema amplo e complexo, mas “pode ser visto pelas dimensões de atuação das empresas, como desempenho responsável na área ambiental, consideração às comunidades que são impactadas pelas atividades empresariais, respeito aos empregados e seus familiares e transparência nas ações.” (Oliveira, 2008:69)

O autor aponta a gestão com *stakeholders*, pois mostra que a sustentabilidade está totalmente ligada à comunicação transparente da empresa com seus públicos de interesse, pois são eles que podem ser impactados pela empresa ou mesmo impactar suas ações.

O segundo autor, Almeida, apresenta conceitos mais amplos, porque coloca a sustentabilidade no âmbito de perspectiva integradora de processos.

Por ser integrante do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, onde existem muitas pesquisas sobre o ecossistema e o desenvolvimento sustentável, o autor destaca a importância do 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, 2007:17),

Aparece o termo natureza resiliente, caracterizado pelo uso 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 e outro pensamento de que a natureza não pode ser usada 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, 2007:67)

Este conceito sugere que pode haver um desenvolvimento sustentável, a humanidade pode aproveitar o capital natural do planeta de forma consciente e moderada.

É apresentado o conceito de mundo tripolar, organizado por três pólos: governos, empresas e sociedade civil organizada, onde a sustentabilidade trabalha no mesmo nível e todos são responsáveis por suas ações.

Quanto à participação das empresas na disseminação dos conceitos de sustentabilidade, o autor descreve que “a sustentabilidade é transversalidade e só será alcançada se for parte integrante da estratégia da organização.” (Almeida, 2007:104)

Essa transversalidade e o mundo tripolar mostram que a sustentabilidade espalha-se por todas as áreas de uma organização e por toda sociedade para ter algum efeito benéfico e duradouro.

Outro fato importante citado é a transparência que está intrinsecamente ligada com a sustentabilidade e caminha como tendência, pois sem transparência não há sustentabilidade e vice-versa.

O autor também apresenta o modelo de gestão com *stakeholders*:

“O engajamento de *stakeholders* é o processo de envolver ativamente os diversos grupos sociais nas atividades da empresa, em busca de mais compreensão mútua e interação.” (Almeida, 2007:158)

Além dos conceitos apresentados, ele oferece outro modelo de definição.

O modelo de Wood também é baseado em uma pirâmide, mas dividida em três partes, onde na base encontram-se os princípios de responsabilidade social, após aparece a responsividade corporativa, capacidade de resposta de uma organização e no topo, o desempenho corporativo relacionado aos resultados diretos.

Após exibidos os principais conceitos de sustentabilidade, o autor propõe uma ruptura necessária para realizá-la e que deve partir das lideranças, principalmente da liderança adaptativa.

3. Identidade, imagem e reputação

A identidade é a representação do que a empresa é e como ela se estabelece no mercado e na sociedade. Não é algo flexível, pois para ser alterada, a organização precisa mudar seus valores. “Diferentemente da sua imagem, entretanto, a identidade de uma organização não varia de um público para o outro. A identidade consiste nos tributos que definem a empresa, como seu pessoal, produtos e serviços.” (Argenti, 2006:60)

É a identidade que mostra as principais características da empresa, constrói a missão e os valores da organização.

E como a identidade é percebida e recebida pelos públicos é chamado imagem.

“A imagem é a empresa vista pelos olhos de seu público. Uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos.” (Argenti, 2006:60)

Ao que se refere à imagem ocorre o mesmo pensamento:

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, 2003:171)

A imagem é a representação simbólica da empresa e depende da identidade estar definida para ser construída. “A credibilidade que uma empresa adquire através da aplicação continuada de um excelente padrão de comportamento determinará a sua imagem nas mentes dos públicos de modo muito mais profundo do que uma campanha de anúncios corporativos.” (Argenti, 2006:96)

As empresas brasileiras e as estrangeiras sempre tiveram uma imagem de vilãs, porque queriam obter ganhos a qualquer critério. Essa foi uma tendência do século XX que não consegue mais se propagar.

Há um comentário sobre essa cultura empresarial:

A cultura empresarial individualista privilegia a concentração e o aumento de lucros em detrimento da maioria [...]. Essa mentalidade ortodoxa tem impedido o desenvolvimento econômico e social do Brasil nos últimos anos. Por outro lado, os trabalhadores não devem considerar a empresa uma inimiga, mas como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos específicos e comuns. (Kunsch, 2003:157)

Dentro de uma organização é a comunicação institucional, voltada para disseminar a organização como uma instituição da sociedade, que constrói a identidade e procura manter a imagem.

“Essas percepções asseguram que fazer comunicação institucional implica conhecer a organização e compartilhar seus atributos (missão, visão, valores, filosofia e políticas), e não uma simples divulgação institucional e de marcas.” (Kunsch, 2003:165)

Identidade e imagem são partes essenciais da organização e podem ser construídas e modificadas, mas depende de como uma empresa faz sua trajetória e constrói sua credibilidade

Todos os fatores detalhados levam a consolidação ou não da reputação de uma empresa.

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, 2006:99)

É importante destacar que a reputação é consequência da interação entre identidade e imagem corporativa.

4. A sustentabilidade na consolidação da reputação

Depois de apresentado os conceitos de sustentabilidade e as funções da identidade e da imagem empresarial é necessário verificar como estas questões podem ser aplicadas nas empresas.

Conforme visto, o planeta está transformando-se em todos os seus ambientes, tantos físicos como morais:

As megamudanças nos ecossistemas que são a base da nossa sobrevivência estão induzindo crescentes alterações no comportamento de diversos atores no setor público, no setor privado e na sociedade civil. Aumentaram a regulamentação por parte dos governos e a pressão exercida sobre as empresas pelos grupos de interesse, sejam eles acionistas, organizações não-governamentais ou clientes. A tendência é que esse quadro se torne cada vez mais complexo, à medida que os diversos grupos de interesse vão aferindo a gravidade da situação. (Almeida, 2007:52)

Almeida procura transmitir o que está acontecendo com o mundo e com as empresas, pois estas transformações fizeram as empresas reavaliarem seu modelo de gestão e também seu posicionamento no mercado.

Dessa maneira a sustentabilidade entrou na gestão empresarial como uma qualidade para remodelar a identidade e modificar a imagem perante os *stakeholders*.

No entanto, para ser um atributo dentro da organização, a sustentabilidade não pode estar desligada da reputação empresarial, pois a reputação consolidada é um valor construído em longo prazo e com esforço de todos os componentes da organização.

A reputação está ligada à transparência da organização, mesmo antes de se comentar em sustentabilidade, muitas empresas já tinham uma reputação sólida, porque estabeleceram sua gestão na transparência das ações e na credibilidade, tanto como empresa, produtos e serviços oferecidos.

A sustentabilidade é um processo sistêmico e, portanto integrado com todas as áreas da organização, da mesma forma que a reputação. Elas se diferem a partir do momento que a empresa escolhe ou não a sustentabilidade, porque a reputação não é algo que pode ser escolhido, pode ser uma forte ou fraca reputação, mas não há a liberdade de escolha. Ao mesmo tempo em que a reputação é construída, ela é parte integrante da missão, visão e valores.

Quando a empresa tem uma atuação social no sentido amplo do termo, integrada ao processo produtivo e abrangendo todo o ciclo de vida do produto/serviço (da produção à destinação final ou reciclagem), ela desenvolve com seu entorno uma relação sólida e permanente de confiança e credibilidade. (Almeida, 2007:245)

Por estes motivos, as organizações precisam repensar o que disseminam sobre a sustentabilidade:

O discurso institucional 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. Querer construir imagem, identidade e reputação positivas sem fundo de verdade é ilusão superada. (Kunsch in Kunsch e Oliveira, 2009:72-73)

Essas palavras expõem a importância da transparência e da ética para as empresas que adotam a sustentabilidade na consolidação da reputação.

É por este motivo que quando se fala em sustentabilidade, também se fala na gestão com *stakeholders*, pois a reputação é formada por uma relação de confiança entre empresas e seus públicos.

“A credibilidade pública das organizações tornou-se estratégia de sobrevivência e de liderança competitiva quando o que se espera é crescer com sustentabilidade.” (Rossetti in Kunsch e Oliveira, 2009:128)

Dessa forma, muitas empresas têm adotado a sustentabilidade para construir sua identidade e imagem e fortalecer sua reputação.

A empresa considerada pelo Guia Exame de Sustentabilidade 2009 como a empresa sustentável do ano é o supermercado Walmart.

A sua história sustentável começou quando o presidente mundial da rede, Lee Scott, decidiu que o maior varejista do mundo iria tomar atitudes para mudar a imagem da empresa que sempre foi criticada pela falta de preocupação com o meio ambiente, pelo desleixo com os funcionários e por práticas não viáveis com seus fornecedores. (Herzog, 2009:38-39)

A filial do supermercado no Brasil destacou-se por atitudes que serviram de exemplo para outras filiais do mundo.

5. Pacto pela Sustentabilidade Walmart Brasil

A campanha iniciou-se em junho de 2009 com um encontro com 300 fornecedores e representantes e 200 ONGs.

O Pacto pela Sustentabilidade caracteriza-se por um compromisso público de desenvolvimento sustentável da Amazônia, redução de embalagens e desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.

Os temas do pacto são desenvolvidos em três relatórios chamados de Diálogos para a Sustentabilidade e que mostram as ações do Walmart.

Nestes relatórios foi apresentada uma visão de sustentabilidade baseada em três pilares: Clima e Energia (redução do consumo de energia), Resíduos (reciclagem) e Produtos (relacionado ao processo de produção)

O primeiro relatório é o Compromisso com a Amazônia, onde além de mostrar a situação da floresta e seus desafios, divulga as ações governamentais e as oportunidades para o desenvolvimento sustentável. Por último, o relatório apresenta as ações realizadas pelo Walmart: promoção de discussões, participação ativa nos movimentos sociais, adesão a diversos pactos de produção sustentável e investimento em área de proteção ambiental. Para que essas ações sejam realizadas, participa do Fórum Amazônia Sustentável, assinou pactos empresariais de controle de cadeias produtivas de madeira, pecuária e soja que se comprometem a distribuir e comercializar produtos com certificação de fornecedores que não utilizam áreas protegidas da floresta.

A empresa participa da campanha para mudar a legislação do trabalho escravo e do Comitê Executivo do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável. Fez parceria com a ONG Conservação Internacional do Brasil para investir cinco milhões na Floresta Nacional do Amapá.

O segundo relatório, Cadeias Produtivas, mostra que o Walmart privilegia parceiros que respeitem a legislação, a correta remuneração e a carga horária, a não tolerância ao trabalho escravo, o estatuto da criança e do adolescente, os direitos humanos, o ambiente de trabalho saudável e a legislação ambiental e florestal.

Criou o Clube dos Produtores que auxilia e treina pequenos produtores rurais, busca foco em produtos e serviços regionais, parcerias de valor e promoção de produtos com valores socioambientais.

Quanto à marca própria vende o sabão Top Max Cleaned feito de óleo de cozinha e a marca Great Value com embalagens certificadas FSC². E também promove o uso de veículos com redução de uso de combustíveis e construção de lojas ecoeficientes.

O último relatório, Embalagem, se apresenta mais amplo e com detalhes sobre reciclagem de materiais e a coleta seletiva de lixo.

A empresa informa a prática do programa Impacto Zero que visa à redução de 25% dos resíduos sólidos e o mapeamento de cada resíduo.

O Walmart estimula produtos de menor impacto ambiental, a exemplo do brinquedo jogo imobiliário sustentável da marca Estrela, onde quem joga não compra imóveis, mas créditos de carbono e utiliza em sua embalagem plástico verde³ e papel certificado FSC.

O uso de sacolas plásticas tem meta de redução em 50% até 2013. O Instituto Walmart uniu-se ao Instituto Coca-Cola e o Cempre (Compromisso Empresarial para a Reciclagem) para fazer estações de reciclagem.

Neste mesmo relatório, o Walmart cita que incentiva seus funcionários para criarem seu projeto pessoal de sustentabilidade.

6. Considerações Finais

O Walmart mostra-se em coerência com a sustentabilidade por meio de mudanças em seus valores e cada relatório mostra as ações que realiza desde junho de 2009 quando foi efetivado o pacto.

A falta de transparência aparece nas datas, apenas em duas ações é citada a data final para verificá-la. Os valores do investimento também não são citados, apenas em uma ação do relatório Compromisso com a Amazônia.

Os três relatórios são amplos e interagem entre si, porque no fundo falam do mesmo assunto que é a sustentabilidade e somente dividem-se em alguns tópicos.

É importante verificar que nos relatórios, os três pilares da visão da sustentabilidade encontram-se coerentes com os conceitos apresentados por Oliveira e Almeida.

² Forest Stewardship Council. Certificação para gestão sustentável de florestas.

³ Tipo de plástico (biopolietileno) vindo de fontes renováveis, segundo o mesmo relatório.

A realização desses relatórios e a exposição deles no site da empresa demonstram que o Walmart pretende ter uma interação com seus *stakeholders*, mas este tipo de gestão também envolve o diálogo, ou seja, será necessário que os *stakeholders* possuam voz para se comunicar.

A empresa entendeu que a sustentabilidade não está ligada apenas à filantropia, pois expõe ações referentes ao consumo de produtos, ou seja, relacionado à identidade varejista.

Ao realizar um compromisso com a floresta amazônica e valorizar a reciclagem, a empresa entendeu que a natureza é resiliente, como mostrou Almeida, pois procura usar a floresta e seus componentes, mas dentro de condições que não a prejudiquem.

Quanto à identidade, segundo os conceitos de Kunsch e Argenti, a empresa precisou reformular seus valores para que a sustentabilidade conseguisse visibilidade. Afinal, o tema teve consideração na empresa apenas em 2005, ou seja, em menos de cinco anos foi necessário uma mudança de valores e, portanto da identidade empresarial.

O Walmart pretendeu com essa mudança alterar ou amenizar a imagem de uma empresa não responsável socialmente e ambientalmente. Segundo o presidente do Walmart Brasil, Hector Núñez, “não somos pretensiosos ao acreditar que podemos mudar o mundo. Nós podemos mesmo. E não vamos fazer isso porque somos legais, mas simplesmente porque essa é a estratégia de negócios mais inteligente.” (Herzog, 2009:43)

Essa ideia mostra qual a intenção da empresa. O Walmart quer visibilidade, quer se destacar dentre os supermercados concorrentes.

E o varejo brasileiro de supermercado nos últimos anos não conseguiu mais se diferenciar, por causa de inúmeros motivos, dentre eles, os produtos e os preços tornaram-se *commodities*, e a empresa conseguiu perceber que a única diferenciação seria pelo viés da sustentabilidade, pois para muitas pessoas é difícil de acreditar em um varejo sustentável.

Ao modificar sua identidade, o supermercado desejou alterar sua imagem e como consequência pretendeu reconstruir sua reputação, pois as ações relatadas fazem parte das características e estratégias do varejo.

Assim, o Walmart conseguiu mostrar que está empenhado em desenvolver e praticar a sustentabilidade em sua gestão, mas ao mesmo tempo não apresenta meios de avaliação de suas ações. Dentre as partes interessadas, os consumidores são os que menos possuem acesso e menos podem avaliar se o discurso da empresa está coerente com suas práticas.

A empresa não compreendeu que apenas divulgar ações de sustentabilidade não é suficiente.

Portanto, o papel da comunicação institucional dentro da visão de sustentabilidade do Walmart está um pouco defasado da sua função principal que é reconstruir a identidade e refazer a imagem para obter uma reputação consolidada.

A tentativa de apenas refazer uma imagem empresarial pela sustentabilidade pode não fortalecer a tão desejada boa reputação.

Uma importante questão para se compreender.

7. Referências bibliográficas

- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007;
- ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006;
- HERZOG, Ana Luiza. A vitória do pragmatismo. **Guia Exame de Sustentabilidade**. São Paulo, p. 36 – 43, novembro, 2009;
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003;
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling e OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (organizadoras). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009;
- OLIVEIRA, José António Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989;
- WALMART BRASIL. **Diálogos para a sustentabilidade**. s/l, s/d. Disponível em <<http://www.walmartbrasil.com.br/summit/pacto/>>. Acesso em: 10 maio de 2010.