



A SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DA IMAGEM: UM ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO OESTE DO PARANÁ

¹Ronaldo Jose Seramim
²Tamara Pereira Zanella
³Claudio Antonio Rojo

RESUMO

Este estudo aborda a forma como a imagem organizacional é transmitida ao público externo a partir das dimensões da sustentabilidade. O objetivo foi identificar as estratégias de sustentabilidade evidenciadas na comunicação empresarial oficial de uma cooperativa agroindustrial no oeste paranaense, considerando a dimensão econômica, social e ambiental. A metodologia é descritiva, por intermédio de estudo de caso e a abordagem é qualitativa. Os dados foram coletados a partir de documentos, publicações digitais da organização e entrevista semiestruturada. Para organização dos dados foi utilizado o software Atlas.ti e o Microsoft Office Excel, categorizados a partir do “*Triple Bottom Line*” (Elkington, 2004). As inferências foram realizadas por meio do método de análise de conteúdo (Bardin, 2010). As conclusões permitiram identificar as principais estratégias utilizadas pela cooperativa na comunicação e sua relação com o processo de gestão de imagem e como estão integradas à estratégia organizacional. É recorrente a presença dos princípios cooperativos integrados às ações de gestão, que estão ligados à identidade corporativa e reputação. Os resultados apresentam que a gestão da imagem é realizada de forma mais intensa a partir da ação do que da comunicação-propaganda. A cooperativa deixa transparecer que faz opção por deixar que a prática fale por si própria em relação às ações sustentáveis.

Palavras-chave: Estratégia; Imagem; Comunicação Empresarial; Sustentabilidade.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná –UNIOESTE, Paraná (Brasil). Servidor Público pela Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, Santa Catarina (Brasil). ronaldoseramim@yahoo.com.br

² Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná –UNIOESTE, Paraná (Brasil).
E-mail: amarapzanella@hotmail.com

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina (Brasil).
Professor pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná –UNIOESTE, Paraná (Brasil). E-mail: rojo_1970@hotmail.com



SUSTAINABILITY AND IMAGE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN AGROINDUSTRIAL COOPERATIVE OF WESTERN PARANÁ

ABSTRACT

This study addresses a form as an organizational image is transmitted to the external public from the sustainability dimensions. The objective was to identify the sustainability strategies highlighted in the official business communication of an agroindustrial cooperative in the western Paraná, considering the economic dimension, social and environmental. The methodology is descriptive, through case study and the approach is qualitative. Data were collected of the documents, digital publications of the organization and semistructured interview. For organization of data were used the Atlas.ti software and Microsoft Office Excel, categorized from the "Triple Bottom Line" (Elkington, 2004). The inferences were performed

using content analysis method (Bardin, 2010). The conclusions allowed identified that main strategies used by the cooperative in the communication and its relationship to the process of image management and how they are integrated into organizational strategy. Is recurring a presence of cooperative principles integrated with management actions, which are connected to cooperative identity and reputation. The results show that the management of image was performed more strongly from of the Action than of the communication-advertising. The cooperative reveals that makes option by practice that speak for itself in relation to sustainable actions.

Keywords: Strategy; Image; Business Communication; Sustainability.

SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE IMAGEN: UN ESTUDIO DE CASO EN COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DEL OESTE DE PARANÁ

RESUMEN

Este estudio aborda cómo la imagen de la organización se transmite al público general de las dimensiones de la sostenibilidad. El objetivo fue identificar las estrategias de sostenibilidad resaltados en la comunicación oficial de negocios en una cooperativa agroindustrial en oeste del Paraná, teniendo en cuenta la dimensión económica, social y ambiental. La metodología es descriptiva, a través del estudio de caso y el enfoque es cualitativo. Los datos fueron recolectados a partir de documentos, publicaciones digitales de la organización y entrevista semiestructurada. Para organizar los datos se utilizó del software Atlasti y Microsoft Office Excel, categorizado de la "Triple Bottom Line" (Elkington, 2004). Las inferencias se hicieron a través del método

de análisis de contenido (Bardin, 2010). Los hallazgos han identificado que las principales estrategias utilizadas por la cooperativa en la comunicación y su relación con el proceso de gestión de imagen están integrados con la estrategia organizacional. La presencia de los principios cooperativos integrados en medidas de gestión, que están conectados a la identidad corporativa y la reputación, es recorrente. Los resultados muestran que la gestión de imágenes se lleva con mayor intensidad con la acción de que comunicación publicitarios. La cooperativa revela que hace opción para permitir que la práctica habla por sí mismo en lo que respecta a las acciones sostenibles.

Palabras clave: Estrategia; Imagen; Comunicación empresarial; Sostenibilidad.



INTRODUÇÃO

Os compradores querem mais valor a partir dos atributos tangíveis e intangíveis da imagem corporativa, o primeiro em termos de logotipos atraentes, infraestrutura adequada e resultados financeiros positivos. O segundo no que diz respeito ao compromisso para regenerar a comunidade, o comércio de forma responsável e inovadora utilizando tecnologias apropriadas (Osseo-asare, 2012).

Essa exigência de valor resulta na busca pela compreensão da imagem que o consumidor tem de um determinado produto, marca ou organização, para tomar importantes decisões sobre lançamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de estratégias de posicionamento, composto de comunicação (De Toni & Schuler, 2007) e melhorar o desempenho no mercado. Melo (2014) descreve que a imagem de uma empresa está intimamente ligada às práticas ambientais, sociais, e ao seu valor de mercado.

Portanto, gerir a imagem organizacional e transmiti-la pode variar entre um pequeno grau de dificuldade até um grande desafio. É o caso de instituições que atuam na extração de matéria-prima do meio ambiente ou transportam produtos de risco para as populações e natureza, com produtos que causam danos à vida na Terra, as instituições deste mercado possuem um alto grau de dificuldade na gestão da imagem (Bueno, 2015; Rêgo, 2015). Em um contexto de risco, instituições devem se precaver por meio de ações sustentáveis para não sofrer danos irreparáveis em si e na própria população. Como o exemplo da repercussão internacional da tragédia ambiental ocasionada pela Samarco, na cidade de Mariana, Minas Gerais, Brasil (MacDonald, Scheck, & Hoyle, 2015).

Dessa forma, a comunicação escrita de uma organização atrelada às ações desempenhadas faz parte da construção de uma imagem. Isto é crucial, uma vez que a reputação das organizações aos olhos dos seus *stakeholders* são moldadas pelas imagens que as organizações transmitem (Pitt & Papania, 2007). No contexto da globalização, mudanças e avanços da informática e das telecomunicações, a comunicação empresarial assume uma dimensão estratégica, na necessidade de mostrar o que as empresas são e fazem para consolidar sua imagem institucional, evitando boatos e distorções decorrentes da falta de comunicação (Matos, 2014).

Neste sentido, considerando a imagem corporativa, este estudo aborda a comunicação empresarial atrelada ao processo estratégico de gestão da imagem em cooperativa agroindustrial. As cooperativas têm importante relação com o meio ambiente, sociedade e economia. Estão presentes no mundo inteiro, na União Europeia 40% da produção agrícola provém de cooperativas de agricultores e nos

países escandinavos (Irlanda, Países Baixos, França e Áustria) representam 50% do mercado produtivo (Bijman, Hanisch, & Sangen, 2014). No Paraná, as cooperativas obtiveram um acréscimo de 6 bilhões em receita bruta no ano de 2015 em relação a 2014. Ainda cresceram 5% nas exportações e a representatividade no estado foi de 56% do Produto Interno Bruto – PIB em 2015, de acordo com a Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR, 2015).

Dessa forma, este estudo analisa uma cooperativa agroindustrial do oeste paranaense por meio do método de estudo de caso, com o pressuposto que a imagem transmitida a partir dos princípios da sustentabilidade propiciam uma reputação positiva da organização perante seus públicos de interesse. A evidencição das ações da cooperativa e a forma como as estratégias de sustentabilidade são trabalhadas na comunicação constituem um processo que resulta em construção de imagem perante o público externo e interno, além disso, integram ações estratégicas que interagem com a reputação. Abratt (1989) considera que uma empresa precisa se tornar mais consciente ao usar a comunicação para atingir seus objetivos e necessita articular sua posição mais claramente às agências governamentais, legislação, acionistas, empregados, clientes, instituições financeiras e outros públicos críticos.

A partir das informações, busca-se responder a seguinte questão: quais estratégias de sustentabilidade são evidenciadas pela organização na comunicação empresarial e suas relações com a imagem institucional?

O objetivo é identificar a imagem transmitida pela organização dentro das dimensões da sustentabilidade. O método utilizado analisa as estratégias de sustentabilidade evidenciadas, por meio de publicações digitais oficiais, documentos e discurso de um gerente de comunicação.

O tripé econômico, social e ambiental (Elkington, 1994; 2004) são dimensões úteis para realizar um levantamento das ações da organização e analisar quais contribuições resultam na manutenção e preservação da imagem, iniciando por investigar como é transmitida ao meio externo e interno, considerando a perspectiva de Bueno (2014), na teoria e prática da comunicação empresarial. Assim, se a organização atua em consonância com os princípios da sustentabilidade, os dados obtidos e os planos desenvolvidos devem ser divulgados e comunicados a todos os envolvidos na instituição para manter um nível de transparência e manutenção da imagem (Matos, 2014).

Nas próximas etapas serão discutidos os temas teóricos relevantes para a pesquisa: estratégia, imagem organizacional, sustentabilidade e comunicação empresarial. As análises e resultados estão descritos em etapas: análise do relatório anual, do balanço



socioambiental, da entrevista e das publicações no site da cooperativa.

REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura teórica está organizada de acordo com a visão multidisciplinar do assunto, com considerações sobre estratégia, imagem e à sustentabilidade, pressupondo que os princípios da sustentabilidade, quando considerados pela gestão na transmissão de informações, contribuem para a imagem e reputação das organizações.

Estratégia

A administração estratégica é vista como um processo ou uma série de etapas que envolvem a análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e o controle estratégico (Certo, Peter, Marcondes & Cesar, 2005). O processo estratégico é dinâmico, permitindo a mudança, como possibilidade de evolução e aprimoramento das políticas da organização, busca fortalecimento no mercado desenvolvendo vantagem competitiva (Pereira, Silva & Lopes, 2014).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem que para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem. Ao mesmo tempo que a estratégia fixa a direção, ela pode dar de encontro com um *iceberg*. A estratégia pode focalizar o esforço, mas não permite visão periférica para abrir novas possibilidades. A estratégia define a organização, mas também pode defini-la com excesso de simplicidade. A estratégia também provê consistência, mas também pode ter o efeito de uma informação falsa ou distorcida. Por isso, faz-se necessário à empresa uma gestão adequada dos procedimentos adotados para evitar ao máximo os erros que a permitam cair na desvantagem.

Uma boa estratégia empresarial reflete na sobrevivência e prosperidade de uma organização. Na maioria das definições, uma boa estratégia é aquela que gera vantagens competitivas, reduzindo a probabilidade de cometer erros (Barney & Hesterly, 2007).

A fim de desenvolver respostas estratégicas e táticas adequadas para a liberalização do mercado, a globalização, a mudança de preferências dos consumidores e aumento da concorrência vertical e horizontal, as cooperativas sentiram a necessidade de reforçar a autonomia da gestão, reduzir a influência de membros nas decisões operacionais, encontrar novas fontes de capital próprio e profissionalizar os órgãos de supervisão. Em outras palavras, as reorientações com foco no cliente, na diversificação e na inovação,

levaram a mudanças na estrutura de tomada de decisões de cooperativas (Bijman *et al.*, 2014).

A estratégia organizacional e a comunicação em uma organização possuem um embate que está diretamente ligado à teoria e a prática, para Bueno (2014, p. 3) há uma “ausência de alinhamento entre o que se postula como ideal e o que acontece na realidade, como também na leitura e interpretação equivocada de conceitos”, pois a comunicação empresarial é imediatista e não comprometida com posturas éticas ao flexibilizar conceitos e redesenhar processos para atender interesses comerciais, políticos ou mesmo pessoais, que emergem a falta de identidade, não sintonizada com os desafios e valores, fugindo aos pressupostos do que a estratégia organizacional estabelece.

Imagem organizacional

O conceito de imagem tem sido associado à personalidade, identidade, cultura, reputação e como clientes externos e internos veem a organização (Abratt, 1989; Balmer, 1998; Corley, Cochran & Comstock, 2001; Pitt & Papania, 2007). Alguns autores consideram que as imagens de organizações e a imagem dos executivos estão interligadas (Schwartz & Menon, 1985; Sutton & Callahan, 1987).

Abratt (1989) faz uma análise histórica sobre a imagem corporativa e cita o trabalho de Kennedy realizado em 1977 com o conceito de imagem corporativa, desenvolvido na década de 1950. Citando ainda que o primeiro autor a fazer uma comparação entre a imagem da empresa e a personalidade humana foi Newman em 1953. Balmer (2009) descreve a ascendência da construção da imagem corporativa na década de 1950, a ascensão do conceito de identidade corporativa na década de 1970 e, recentemente, a importância atribuída à marca corporativa.

Desse modo, existem relações entre a imagem e reputação da empresa, pois “a imagem é estudada como construção mental, fugaz e inconstante, pautada em sensações e afetividades, ao passo que a reputação é entendida e questionada como imagem consolidada, como resposta à impressão causada pelos estímulos discursivos” (Iasbeck, 2007, p. 86).

O conceito teórico de imagem é muito mais complexo do que apenas afirmar que são imagens projetadas de uma organização. Ao estudar a imagem em organizações, o pesquisador pode consultar as impressões realizadas por partes interessadas externas sobre a organização, suas ações (ou omissões), e até mesmo seus propósitos por trás da ação (ou omissão) (Corley *et al.*, 2001).

Abratt (1989) ressalta que é importante deixar claro que o processo de construção da imagem corporativa envolve a gestão da personalidade



empresarial ou filosofia corporativa, a identidade corporativa e a imagem em si.

A identidade corporativa tem conexão direta com o marketing corporativo (Balmer, 2009), para Balmer (1998) a identidade corporativa, organizacional e a comunicação são os pontos básicos. Balmer (1998) ainda ressalta que a chave para construção de uma imagem e reputação favorável é a gestão da identidade de uma organização, sem desconsiderar sua personalidade e contribuições das áreas de comportamento organizacional e psicologia.

O conceito de identidade corporativa, portanto, é o ponto de vista que uma organização e seus membros mantem por si só. Já a imagem pretendida remete a uma perspectiva da organização. A imagem interpretada é o que uma instituição acredita que é, e a reputação é aquilo que realmente mantêm as partes interessadas de uma organização (Pitt & Papania, 2007).

Rêgo (2015) afirma que gerenciar adequadamente a imagem e a reputação corporativa passou a ser uma das grandes preocupações das organizações e dos altos executivos empresariais. Dependendo do ramo de atuação da empresa, o grau de dificuldade da gestão da imagem pode ser considerado alto ou baixo. No entanto, independente do grau de risco, a imagem bem gerida possibilita vantagens para as organizações no mercado, visto que constitui o principal meio de comunicação com o público externo.

Abratt (1989) ainda sugeria que para cada parte interessada (*stakeholders*) é possível identificar um conjunto único de sistemas de gestão, cujos resultados reforçam-se mutuamente, criando assim sinergia no processo corporativo de gerenciamento de imagem. Sobre este aspecto a imagem organizacional pode influenciar internamente. Corley *et al.* (2001) examinam como e porque as imagens, sejam projetadas pela organização ou detidos por componentes externos, influenciam os *stakeholders* internos, nas suas percepções, concluíram que fatores positivos de imagem influenciam positivamente os membros internos.

A imagem também está relacionada com o executivo a frente da organização. A sucessão executiva e substituição de executivos em empresas de falência podem ajudar a mudar tanto as percepções internas e externas das imagens das empresas, melhorando a confiança para o futuro (Schwartz & Menon, 1985).

Na perspectiva mercadológica a gestão de imagem é dividida em quatro tipos: a gestão da imagem relacionada à marca e como as pessoas percebem em relação às concorrentes; a dos produtos, na forma como as pessoas identificam uma categoria de produtos; a de marketing, como é vista a qualidade da oferta e *mix* de marketing da instituição; a imagem corporativa, em como as pessoas percebem a empresa

como um todo (De Toni & Schuler, 2007). Além disso, outros autores como Stern, Zinkhan e Jaju (2001) citado por De Toni e Schuler (2007) também apontam três tipos: a da marca ou produto; da corporação e a imagem do estabelecimento comercial.

Diante disso, a imagem da marca também relaciona-se com a imagem institucional, Park, Jaworski e MacInnis (1986) destacavam que o êxito no desenvolvimento da imagem tem efeitos duradouros contribuindo para formação e reforço da imagem da empresa ou de toda linha de produtos de uma organização.

Assim a empresa necessita gerir adequadamente sua imagem para prolongar seu ciclo de vida, dependendo das variáveis que envolvem seu negócio. Por exemplo, o grau de dificuldade na gestão da imagem é mais alto em instituições que extraem matéria-prima do meio ambiente do que em empresas que atuam com a prestação de serviços. No caso do meio ambiente, essas instituições sofrem maior pressão por transparência em seus processos de produção, logística e comunicação. Da mesma forma, qualquer organização que não atenda a contento o que se propõe a fazer no ambiente mercadológico, seja porque seus produtos apresentam problemas ou pelo atendimento falho, também está sujeita a crises de imagem (Bueno, 2015; Rêgo, 2015).

De Toni, Bacichetto, Milan e Larentis (2014) avaliaram a relação entre conhecimento da marca e nível de preço na intenção de compra de perfumes de luxo. Revelaram que a marca e preço estão relacionados diretamente com a imagem. Este é um aspecto relevante de variáveis que envolvem uma marca, além dos atributos intrínsecos. A imagem contribui para as decisões dos clientes, pois influencia diretamente no comportamento.

Outros estudos relacionados com a imagem da marca (Fonseca, Rocha & Spers, 2014; Figueiredo, Abreu & Las Casas, 2009) demonstram que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), respectivamente, influenciam positivamente a imagem. Um número crescente de empresas está utilizando a RSC para ganhar vantagem competitiva. Além de estabelecer relações duradouras com seus *stakeholders*.

Mafei e Cecato (2011) afirmam que a reputação da empresa está diretamente ligada a imagem. O desempenho financeiro e a sustentabilidade são essenciais. Além disso, a comunicação corporativa possui papel preponderante na percepção pelos *stakeholders*. Ainda destacam a importância da comunicação estar alinhada com o planejamento estratégico de uma organização, e conseqüentemente, com o planejamento publicitário ou de propaganda.

O processo de gestão da imagem contempla uma série de conceitos e procedimentos, como:



articulação formal de uma filosofia corporativa; exploração da personalidade empresarial; desenvolver o sentido de identidade com definição de missão e objetivos estratégicos; formulação e implementação de plano estratégico; desenvolvimento dos objetivos de comunicação; desenvolvimento da identidade corporativa e a representação da imagem (Abratt, 1989).

Sustentabilidade

A origem do termo sustentabilidade está ligada diretamente ao conceito de desenvolvimento sustentável, com as primeiras concepções realizadas na Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente humano, no ano de 1972 (Brunacci & Philippi, 2014).

Em 1987 houve um aprimoramento do conceito de desenvolvimento sustentável pela *World Commission on Environment and Development* [WCED] (1987) que relacionou com o atendimento de necessidades da população no presente sem comprometer as gerações futuras, trazendo uma concepção de proteção e desenvolvimento do presente pensando no futuro. Esta foi adaptada por Elkington (2004; 1994) ao afirmar que a consolidação do desenvolvimento sustentável ocorre com o equilíbrio entre o econômico, social e ambiental.

Em 1994, John Elkington cunhou o termo “*triple bottom line*”, quando procurava uma nova linguagem para expressar a inevitável ampliação da agenda ambiental que *SustainAbility* (fundada em 1987) tinha centrado, sendo que já haviam outros trabalhos relacionados que descreviam termos como “excelência ambiental” (1984) e “consumidor verde” (1986).

No entanto, o conceito foi ampliado para múltiplas dimensões, com poder crescente e influência de partes interessadas. As múltiplas dimensões ou “cores” da sustentabilidade são: política; legal; social; cultural; econômica; ecológico e tecnológico, incluindo a internet (Osseo-asare, 2012). Para Sachs (2009) a sustentabilidade está diretamente relacionada com aspectos sociais, culturais, ecológicos, ambientais, territoriais, econômicos e políticos divididos em política nacional e internacional.

Com a evolução da relevância do assunto, a sustentabilidade, bem como as políticas de sustentabilidade, ganha importância como instrumento de gestão para evitar riscos de sinistros socioambientais. A comunidade adquire expectativas em interagir com entidades que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável (Brandalise & Nazzari, 2012).

Com as novas tendências de mercado voltadas para a sustentabilidade, as organizações passam a

adequar suas estratégias de comunicação atreladas à gestão da imagem, pois negócios perenes e marcas respeitadas pela sociedade são dependentes de uma série de ações que estabelecem com seu entorno social e meio ambiente (Mafei & Cecato, 2011). Tudo a partir da mudança de concepção da sociedade e empresas a cerca da compreensão de que os recursos naturais são finitos, e com isso uma cobrança maior das organizações para um reposicionamento de atitudes responsáveis (Osseo-asare, 2012).

A adoção de metodologia sustentável na gestão é considerada uma importante ferramenta estratégica para estimular a inovação (Osseo-asare, 2012; Paz, Iserhard & Kipper, 2014), que garante uma imagem corporativa positiva, e, conseqüentemente, assegura que metas de rentabilidade e responsabilidade sejam alcançadas simultaneamente (Osseo-asare, 2012), para melhoria no desempenho financeiro, na gestão e envolvimento dos *stakeholders* nos processos (Paz *et al.*, 2014).

Comunicação empresarial e sustentabilidade

A comunicação empresarial atua com a relação entre a empresa e seu público interno e externo, com um conjunto de técnicas e procedimentos para intensificar o processo de comunicação e difusão de informações sobre a atuação, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, normas, procedimentos, e outros (Matos, 2014). É considerado um recurso estratégico de gestão (Bueno, 2014; Matos, 2014), principalmente a partir da década de 1990, como fundamental para o bom desempenho das instituições, inclusive como indicador de resultados (Matos, 2014), ao mesmo tempo, o desenvolvimento dos princípios de sustentabilidade neste mesmo período, de forma contínua, com o passar dos anos (Brunacci & Philippi, 2014) acaba exigindo uma comunicação que também considere os princípios da sustentabilidade.

Dessa forma, a boa comunicação das ações empresariais é condição básica para saúde orgânica da cultura empresarial, para formar e consolidar a imagem institucional, que é um dos principais pilares para manter a empresa viva e em condições de se perpetuar (Matos, 2014). Para Baldissera e Kaufmann (2015) ela é responsável por um processo de disputa e construção de sentidos no âmbito das relações organizacionais e não se reduz apenas as falas oficiais.

Bueno (2014) alerta que a comunicação empresarial transcende e articula as relações públicas, o jornalismo e a publicidade/propaganda, pois está identificada como um sistema complexo de conhecimentos e práticas voltadas às relações entre organização e seus diversos públicos de interesse. A comunicação empresarial passa a ser estratégica, constituindo um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa com os *stakeholders*.



Matos (2014) apresenta os tipos de comunicação na empresa: interna, externa e assessoria de imprensa. A comunicação interna se estabelece entre empresa e funcionários; a externa relaciona empresa e sociedade e a assessoria de imprensa funciona de forma integrada com a externa, na relação com a mídia e relacionamento com jornalistas e públicos ligados à comunicação social. A comunicação pode ser formal ou informal e com fluxos descendentes, ascendentes, horizontal, transversal ou circular em relação aos níveis hierárquicos.

Uma das vertentes em comunicação empresarial analisa o embate real entre a teoria ou discurso empresarial e a realidade, no que se proclama ou efetivamente ocorre nas organizações. Para sustentação da comunicação é necessária a presença do planejamento, em empresas que adotam a administração estratégica (Bueno, 2014). Para Matos (2014) a integração entre o que é planejado com a realidade norteia um fluxo de comunicações que fortalecem a cultura da transparência e abertura ao diálogo.

A criação de uma cultura autêntica da qual todos participam da comunicação é um processo essencial para as organizações, por isso a criação de uma política de comunicação, articulada em valores, diretrizes, normas e estruturas para desenvolver estratégias, ações e produtos de comunicação deve ser superior a simples concepção de um plano operacional que vise obter resultados de curto prazo (Bueno, 2014).

Dessa forma, adotar o discurso da sustentabilidade nas organizações não pode ficar em dissonância da realidade. O esforço das organizações para justificar a adesão à sustentabilidade não deve pautar-se em ações pontuais comprometidas apenas com objetivos mercadológicos ou com intenção de criar uma imagem positiva pela associação a atributos valorizados pela sociedade (Bueno, 2014).

A comunicação empresarial permite conscientizar a opinião pública sobre a boa qualidade dos produtos e serviços, fortalecer a credibilidade, obter noticiário externo favorável, alcançar o reconhecimento positivo e boa vontade perante diversos setores formadores de opinião pública, abrir e manter canais de comunicação com a mídia, propiciar motivação no público interno e favorecer a imagem pessoal e da gerência (Matos, 2014).

Caldas (2015) discute o discurso e a práxis da sustentabilidade, no papel da comunicação na formação da opinião pública, e aponta as estratégias empresariais que ocorrem em casos de “maquiagem verde” onde a sustentabilidade passa a ser apenas um objeto de comunicação desfocado da realidade.

Bueno (2014) destaca que a sustentabilidade é explicada por diversos modelos que, em maior ou menor grau, distanciam-se dos pressupostos da

mudança drástica do modelo de produção e consumo. Caldas (2015) explica sobre o contexto das organizações, que por conta da crescente concorrência, criam várias formas para avaliar a imagem, credibilidade, reputação e sustentabilidade, tais como o Índice de Responsabilidade Empresarial e recentemente os Indicadores de Sustentabilidade da Comunicação. Conforme Matos (2014) se houver transparência nas avaliações os impactos são positivos.

METODOLOGIA

Este estudo abordou a evidenciação das estratégias sustentáveis adotadas por uma cooperativa e a relevância destas na comunicação empresarial, dentro do processo de gestão da imagem, com base nas dimensões social, econômica e ambiental (Elkington, 2004). Portanto, caracteriza-se como pesquisa descritiva, classificada em um nível intermediário entre a exploratória e explicativa, de modo a identificar, relatar e comparar as ações publicadas em diferentes documentos de comunicação da cooperativa (Raupp & Beuren, 2009).

O método de pesquisa é o estudo de caso, por descrever as principais ações divulgadas pela cooperativa e relacioná-las a estratégia, como parte do processo de gestão de imagem, com abordagem qualitativa a partir de um único caso. Por este motivo, não há como generalizar resultados para a teoria, “generalização analítica”, de acordo com os fundamentos de Yin (2005).

Na coleta de dados realizou-se uma entrevista semiestruturada e análise de documentos. A entrevista foi realizada no dia 28/07/2015 com o Gerente de Comunicação da Cooperativa. Em ambiente da própria instituição, climatizado, com 55 minutos de gravação. Para validação das informações e confiabilidade da pesquisa a entrevista foi transcrita na íntegra para posterior análise de conteúdo. A escolha do Gerente de Comunicação facilitou o processo posterior de análise de conteúdo da entrevista, com vistas a identificar o discurso e a imagem transmitida nos documentos da empresa.

O software Atlas.ti foi utilizado na categorização e análise dos dados dentro das fases descritas por Bardin (2010): pré-análise; a exploração do material; tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A análise de conteúdo (Bardin, 2010) proporcionou elaborar diagramas de relações para demonstrar as principais estratégias utilizadas pela cooperativa na perspectiva da gestão da imagem.

Pitt e Papania (2007) utilizaram a análise de conteúdo para identificar a imagem comunicada de uma organização, e destacaram como influencia as reputações que mantém com as principais partes interessadas. Ainda destacam que por meio do



método, acadêmicos e gestores são capazes de avaliar as imagens que estão sendo construídas por organizações através da sua comunicação.

Dentro da fase inicial (pré-análise) ocorre a organização propriamente dita: leitura flutuante, a escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (Bardin, 2010).

O critério de escolha dos documentos envolveu aqueles ao qual são distribuídos aos associados, divulgados à sociedade e consumidores. Que desempenham um papel preponderante para a imagem organizacional. Obedecendo a regra de pertinência proposta por Bardin (2010).

Os documentos escolhidos foram: o balanço socioambiental de 2014; o relatório anual de 2014 e as publicações do site da cooperativa entre 01/01/2014 e 28/07/2015. Optou-se pela data para delimitar um período de tempo condizente com os demais documentos.

Algumas hipóteses foram definidas: a gestão de imagem é trabalhada com base em alguns pilares na organização; é preponderante para o futuro da cooperativa; o cooperado é essencial no processo de gestão de imagem em uma cooperativa; garante continuidade das operações. Os documentos e objetos de comunicação expressam uma imagem empresarial que possibilita averiguar estratégias condizentes com os objetivos organizacionais.

A exploração do material ocorre na análise de cada objeto de pesquisa, na categorização dos dados com apoio do software Atlas.ti e Microsoft Office Excel, e levantamento das principais variáveis que envolvem a imagem da cooperativa nos objetos de pesquisa. Nesta fase os dados foram categorizados de acordo com a classificação das dimensões da sustentabilidade: social, econômica e ambiental. Outras dimensões discutidas por Sachs (2009), como a cultural, por exemplo, são consideradas de forma integrada no tripé.

A fase de análise qualitativa demonstra as principais estratégias adotadas, e dentro da perspectiva do pesquisador, a tendência ou não de publicações direcionadas para uma ou duas categorias. As proposições de inferências e interpretações são realizadas em cada tópico de análise, buscando demonstrar a imagem transmitida em cada documento, publicações e entrevista. Também ocorrem prescrições para determinados aspectos dentro da perspectiva do pesquisador perante os resultados encontrados.

Neste estudo dimensão econômica está diretamente associada à renda, geração de emprego, lucro e garantia de existência de uma organização. A dimensão ambiental abrange o tema da proteção do meio ambiente, o uso racional dos recursos, as estratégias de renovação e manutenção de florestas e biodiversidade. A dimensão social aborda as comunidades atendidas, incluindo a cultura dos povos,

a garantia da vida social digna, as interações entre gêneros, etnias e desenvolvimento pessoal.

ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Cooperativa Agroindustrial deste estudo foi fundada em 1963 e é destaque em nível nacional, sul do país e no estado do Paraná. Atua com 112 unidades de negócios distribuídas no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraguai.

Alguns prêmios foram conquistados em 2014, recebidos da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), na categoria de desenvolvimento sustentável. Os projetos vencedores foram o Projeto Biogás e a fidelização com o projeto Cooperativismo do Futuro. Ainda é referência como a segunda melhor empresa do segmento de aves e suínos do Brasil. Possui unidades industriais, tais como: abatedouro de aves, indústria de termoprocessados de frango, desativadora de enzima de soja, fábricas de rações e amidonárias.

A cooperativa procura manter o acompanhamento de alguns pontos importantes: a imagem perante seus associados (cooperados); a imagem perante o cliente externo brasileiro, aos produtos fabricados e a marca própria; com o público externo do Paraguai; em relação ao cliente externo estrangeiro, com algumas linhas de produtos exportados e, a imagem diante do público interno (funcionários/colaboradores), que na maioria também são cooperados. Este acompanhamento reflete o que Certo *et al.* (2005) preconizam como etapas de controle estratégico, voltado para a manutenção das diretrizes organizacionais, que logicamente repercutem na imagem.

Os documentos analisados (relatório anual, balanço socioambiental, entrevista e publicações online) possibilitam identificar a presença dos princípios cooperativistas que prevalecem na organização, relacionados com a identidade corporativa, para Iasbeck (2007) essa identidade precisa ser gerida adequadamente com a finalidade de obter o maior grau possível de adesão e empatia pelas partes interessadas.

Análise do relatório anual 2014

O relatório anual distribuído pela cooperativa é um documento disponível para todos os seus associados, clientes, fornecedores e colaboradores. Na página inicial consta a seguinte expressão: “se você quer produtos de qualidade não é melhor saber que eles são feitos aqui, beneficiando nossa gente?”. Duas expressões trabalhadas nesta frase relacionam “produtos com qualidade e garantia de origem” fazendo referência ao benefício para a própria comunidade. Para Abratt (1989) as expressões trabalhadas estão ligadas a personalidade empresarial,



desenvolvem uma filosofia corporativa que encarna valores e pressupostos fundamentais que constituem a cultura corporativa. A imagem antes de ser gerenciada, deve ser entendida, pois a gestão deve primeiro desenvolver um sentido de identidade, uma compreensão do que a organização é, o que acredita e representa.

A organização repassa a imagem de crescimento institucional apesar das dificuldades na economia brasileira e mundial. A cooperativa manteve crescimento em 2014 e aumentou o faturamento com resultado financeiro superior ao ano de 2013, num processo estratégico dinâmico para fortalecimento da organização no mercado (Pereira, Silva & Lopes, 2014). A transmissão desta informação pode ser benéfica para a percepção interna e externa, com reflexo na confiança (Scwartz & Menon, 1985). Além disso, ocorreu ampliação da área de atuação em mais 19 municípios do Paraná e utilização de nova ferramenta de gerenciamento para agilizar o recebimento e beneficiamento de grãos nas unidades. Estas atividades estão ligadas com as estratégias do negócio, que segundo Melo (2014), as ações estratégicas são componentes chave para o processo de formação da imagem positiva, demonstrando investimento e preocupação com o futuro.

O foco na (agro) industrialização com diversificação de atividades é um fator estratégico evidenciado no relatório, esta estratégia é condizente com os aspectos da pluriatividade no meio rural (Cruz, 2012). São descritas todas as áreas e pontos principais relacionados ao crescimento da organização: matrizeiro (produção de ovos); incubatório (pintinhos); fomento avícola (novos aviários); desativadora de soja (grãos); Fábrica de rações (rações para frangos e matrizes); Abatedouro (aves); termoprocessados (44% destinados para Bélgica, Irlanda, Uruguai, Alemanha, Finlândia e Inglaterra); amidonarias (processamento da raiz da mandioca); produção de leite (os associados do sistema de integração da cooperativa também aumentaram a produção de leite); produção de suínos (ampliação de 17,73% da produção); produção de soja (maior safra da história, volume 4,93% maior do que no ano anterior); produção total com mais de 53 navios com capacidade de transportar 60 mil toneladas cada (3.198.009 toneladas de produtos); armazenamento (a capacidade de armazenagem aumentou em 88,50% em uma década).

A diversificação de atividades acaba gerando maior pressão para a organização em termos de transparência em seus processos de produção, Rêgo (2015) e Bueno (2015) afirmam que isso acaba

aumentando o grau de dificuldade no processo de comunicação e seus impactos na imagem. Para garantir a expansão e crescimento, os investimentos para criação de novos postos de trabalho e qualificação profissional também são necessários, visando a manter a qualidade dos produtos e prolongar o ciclo de vida.

Sobre o quadro de funcionários a cooperativa cita que criou 366 novos postos de trabalho no ano de 2014. Além disso, houve incremento de 948 associados à cooperativa. Em dez anos a cooperativa praticamente dobrou o número de associados (2005 = 7.699 e em 2015 = 15.562 associados). Impostos e contribuições gerados foram de 165 milhões de reais em 2014. E o faturamento total realizado de 4,647 bilhões de reais (faturamento bruto, deduzidas as devoluções de vendas).

A responsabilidade social também é objeto de demonstrações, a cooperativa divulga no relatório as seguintes áreas: recursos humanos (qualificação/eventos); organização feminina; qualificação técnica; formação pessoal e cooperativista. Utiliza uma página com imagens sobre a responsabilidade social, encontros com crianças, jovens, recolhimento de roupas para doação (campanha do agasalho) e certificações aos colaboradores. Não há uma clara descrição das ações desenvolvidas, visto que são utilizadas duas páginas do relatório que contem oito imagens e alguns dados sobre os eventos promovidos em 2014.

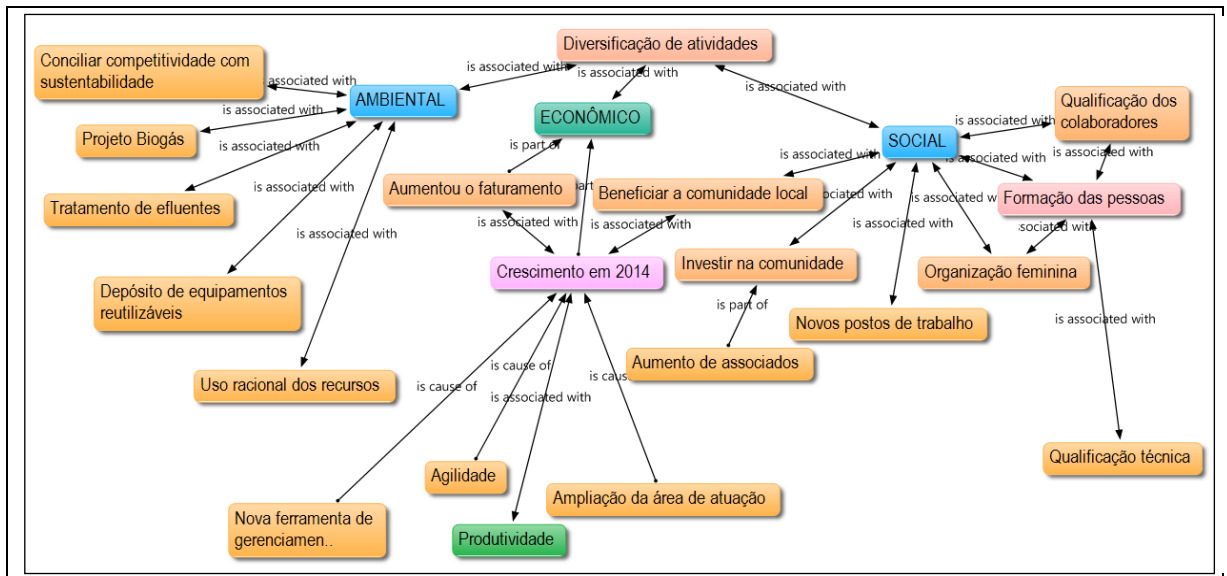
São utilizadas dez páginas para divulgar os investimentos realizados pela cooperativa e uma para as premiações destaque. Dentre os investimentos relacionados com sustentabilidade, constam no relatório: reforma de refeitório; construção de depósitos de embalagens; novo sistema de tubulação para condução dos efluentes do abatedouro de aves para lagoas de tratamento; brigada de incêndio e prédio para depósito de equipamentos reutilizáveis.

No balanço patrimonial o ativo intangível representa 2,69% do ativo não circulante e 0,9756% do total do ativo no ano de 2014. Contabilmente o intangível não é representativo, e não há como confirmar a representação real da participação da imagem da empresa em termos monetários, que depende de um esclarecimento maior quanto ao cálculo. O patrimônio líquido representa 32,33% do total do passivo, esse dado perpassa uma imagem de estabilidade e crescimento.

A Figura 1 apresenta o diagrama de relações entre os aspectos trabalhados pela gestão da imagem no relatório anual, divididas nas categorias: ambiental; econômico e social.



Figura 1 - Resultados da análise do relatório anual 2014.



Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

A diversificação de atividades como estratégia organizacional possui conexão com as três dimensões, pois as ações acabam interagindo com as comunidades locais no âmbito social, com princípios de preservação ambiental e melhoria econômica. Em relação ao crescimento em 2014 a ligação ocorre com o atendimento das necessidades da pluriatividade no meio rural, realização de investimentos em novas ferramentas de gestão e ampliação a área de atuação. As principais associações das conexões expressas na Figura 1 foram: no âmbito social a formação das pessoas; o econômico o crescimento da cooperativa e ambiental a conciliação entre competitividade e sustentabilidade.

Pontos relevantes para a imagem da empresa no relatório são: produtividade, crescimento, aumento de faturamento e formação das pessoas, de empresa sólida com faturamento crescente e com forte relação entre as categorias “econômico e social”.

A categoria ambiental evidencia cinco aspectos de imagem:

- Projeto Biogás que é extremamente importante para a cooperativa;
- Tratamento de efluentes (imposição legal), mas a instituição repassa uma imagem de que desempenha ações para além da imposição legal, com 100% dos efluentes gerenciados adequadamente;
- Depósito de equipamentos reutilizáveis é demonstrado no relatório com um investimento que pode proporcionar retorno aos próprios associados;
- O uso racional de recursos naturais é uma expressão destacada no relatório,

juntamente com a filosofia de conciliar a competitividade com sustentabilidade.

A partir do relatório os pontos desenvolvidos no tocante ao atendimento aos requisitos da sustentabilidade que contribuem positivamente para o gerenciamento da imagem são os seguintes: aumento da produtividade; faturamento; solidez financeira, investimentos e preocupação com seu quadro social. No contexto geral, as associações dos termos são maiores no conjunto econômico e social, enquanto que o ambiental possui menor representatividade nas demonstrações do relatório anual (Figura 1). Aqui cabe a contextualização de Abratt (1989) ao afirmar que ações sociais de uma empresa podem melhorar sua imagem e contribuir para resultados econômicos favoráveis.

Análise do balanço socioambiental de 2014

No balanço socioambiental a missão, visão, filosofia, princípios e valores são descritos logo no início, destacando a estratégia formalizada e com diretrizes organizacionais estabelecidas (Certo *et al.*, 2005). A presença da sustentabilidade é claramente descrita no item “princípios e valores” como “praticar a sustentabilidade”, além de outros como: foco no cliente; ser comprometido; agir com honestidade e respeito. A missão, visão e filosofia transmitem a imagem de produção, excelência, satisfação e lucro.

O balanço socioambiental é dividido em sete itens: institucional; cooperados; jovens; mulheres; comunidades; funcionários e ambiental.



Algumas páginas do balanço demonstram sobre a cadeia produtiva do frango, os certificados (ISO 9001), os produtos, a mandioca, o leite e suínos que representam as principais atividades desenvolvidas integrantes do sistema de diversificação para atender a pluriatividades no campo.

Em relação aos cooperados, o destaque fica para os pequenos produtores, com negócios em grande escala, que permite a cooperativa praticar preços mais competitivos pelos insumos e oferecer valores mais atrativos pela produção. A cooperativa financia a produção, comercializa peças, acessórios e máquinas agrícolas.

A evolução do quadro de associados é destaque no balanço, com 15.562 pessoas, um aumento do número de cooperados de 6,09% em relação ao ano de 2013. A instituição destaca também a assistência técnica de profissionais qualificados, orientação em dias de campo, cursos e seminários. Distribuição de sobras aos cooperados, com repasse de R\$ 36 milhões no ano de 2014.

O trabalho realizado com jovens em qualificação focada no empreendedorismo visa dar sequência e aprimorar as atividades na propriedade rural, no sentido de garantir sucessão na propriedade e na liderança da cooperativa. As mulheres também recebem formação pessoal e profissional, com objetivo de gerar renda e garantir qualidade de vida, o principal evento realizado é o Seminário da Mulher, realizado no mês de março de cada ano.

A cooperativa destaca sua participação no reflexo social e econômico na região de atuação, gerando tributos. Possui o Programa Cooperjovem com atuação nas escolas públicas para repasse de orientações sobre os benefícios que o cooperativismo gera nas comunidades.

Em relação ao quadro de funcionários o balanço ressalta o total de 6404 funcionários, com índice de 40% de mulheres, e ajuda na distribuição de renda nos municípios de atuação. Os benefícios aos

funcionários são destaque: vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, assistência a gestantes, e auxílio à manutenção de creches para filhos.

Destacam-se os padrões rigorosos de segurança no trabalho e treinamentos, exercícios práticos sobre combate a incêndios e em equipamentos de proteção individual. A empresa demonstra a qualificação dos funcionários com a quantidade de eventos e total de participantes.

Na área ambiental o balanço apresenta o aproveitamento da água, com um Programa de Utilização Racional da Água desde 2006. Um sistema de tratamento de efluentes que assegura a devolução da água à natureza, dentro dos padrões exigidos pela legislação ambiental. Além disso, também pratica orientação aos funcionários e programa de recuperação e conservação de nascentes.

As ações de recomposição de matas ciliares é uma ação desenvolvida pela cooperativa, que mantém área própria com 1.500 hectares de reflorestamento e compra madeira de associados, toda extraída a partir de reflorestamento.

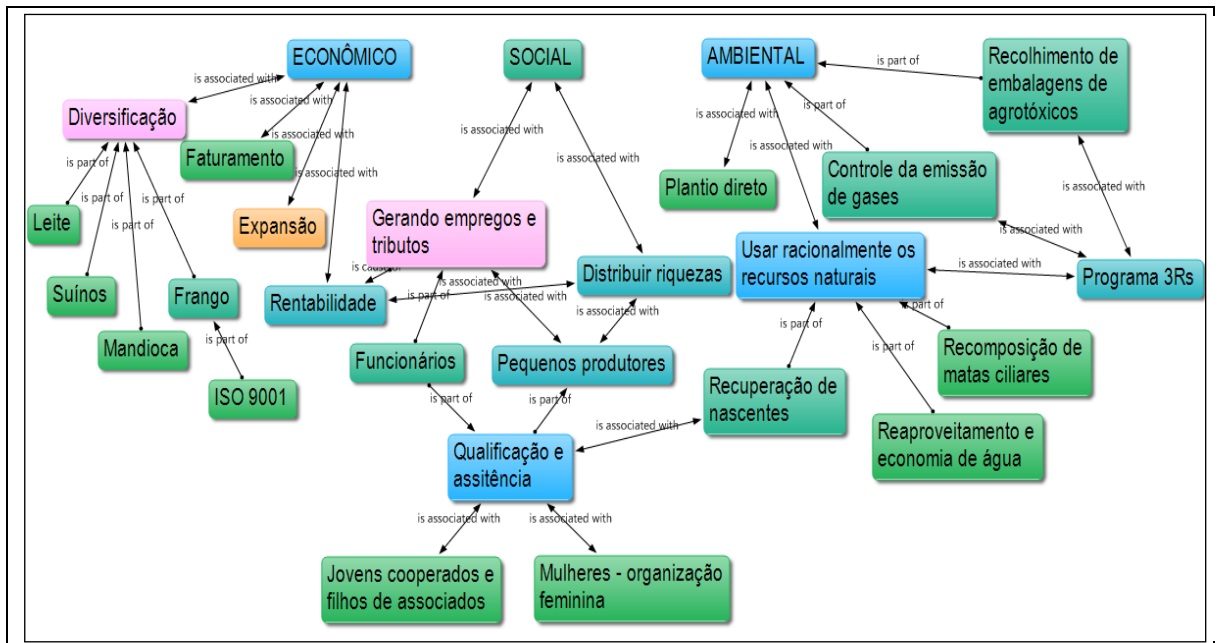
A gestão de resíduos é destacada no recolhimento, na orientação ao associado sobre a destinação final dos mesmos. A empresa também faz monitoramento das emissões gasosas, e matêm o programa 3Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) para evitar o desperdício de matéria-prima e controlar a geração de resíduos. A técnica de plantio direto é utilizada por 100% das lavouras de associados com objetivo de evitar a erosão dos solos.

A mensagem transmitida pelo presidente por meio do balanço socioambiental destaca a capacidade de gerar rentabilidade, distribuir riquezas e usar racionalmente os recursos naturais. A eficiência, compromisso social e responsabilidade ambiental é o passaporte para um futuro mais promissor.

Na Figura 2 constam as principais estratégias e suas relações identificadas no documento.



Figura 2 - Diagrama de redes – balanço socioambiental.



Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

Percebe-se que ocorre maior frequência de imagens transmitidas relacionadas na categoria ambiental com algumas estratégias principais, como o uso racional de recursos naturais associado ao programa 3Rs (Figura 2). As ações sociais transmitidas repassam imagem da rentabilidade e geração de empregos e tributos, na distribuição de riquezas aos cooperados (pequenos produtores), sob estes aspectos há relação direta com a rentabilidade ligada à dimensão econômica.

No balanço socioambiental as ações ambientais possuem maior representatividade, no entanto, a empresa não deu destaque para o Projeto Biogás. Apesar disso, destaca novamente a categoria econômica com itens que estão relacionados à estratégia de diversificação.

Análise da entrevista

A entrevista realizada com o gerente de comunicação da cooperativa proporcionou alguns diagramas de redes para identificar os principais aspectos trabalhados na gestão da imagem, que é atribuição da alta administração da cooperativa

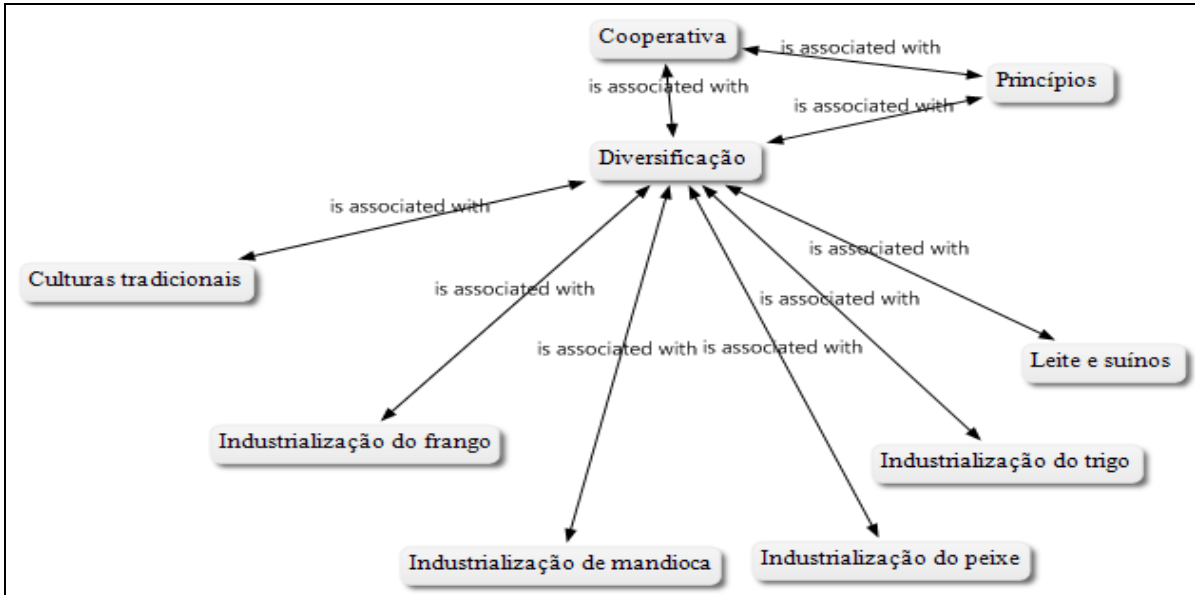
(diretoria executiva) e ligada ao departamento de comunicação. Abratt (1989) afirma que a comunicação deve ser elaborada nos altos níveis da organização, onde é possível desenvolver uma visão holística de toda empresa, dentro dos moldes da filosofia corporativa.

O departamento de comunicação deve ter como objetivo: avaliar todos os sistemas de gestão existentes e suas implicações para a imagem corporativa; modificar, criar e auxiliar na implementação de sistemas adicionais necessários para gerir a imagem corporativa (Abratt, 1989). Na organização estudada a diversificação de atividades é frequente na fala do gerente de comunicação (Figura 3), bem como sua relação como princípio cooperativo da organização, que garante maior número de opções ao produtor rural, que é a base para a instituição.

A partir da Figura 3 é possível destacar que a diversificação é descrita como fator essencial para garantir opções ao produtor rural para obtenção de renda e sustentabilidade própria. A industrialização do peixe consta como a estratégia em fase de implantação na cooperativa.



Figura 3 - Relação entre cooperativa e diversificação.



Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

A partir da cooperativa o produtor recebe assistência, qualificação e retorno de sobras. O princípio da diversificação permite atender a maioria das necessidades regionais e garante a continuidade da organização. De acordo com Cruz (2012) a diversificação de atividades converge com a pluriatividade no meio rural, proveniente da evolução agrícola e tecnológica que desencadeou grandes mudanças no campo, fazendo que a agricultura buscase atividades complementares para a subsistência da família. Para a cooperativa a ação é essencial e necessária, ao ampliar sua abrangência e propiciar maiores opções aos cooperados.

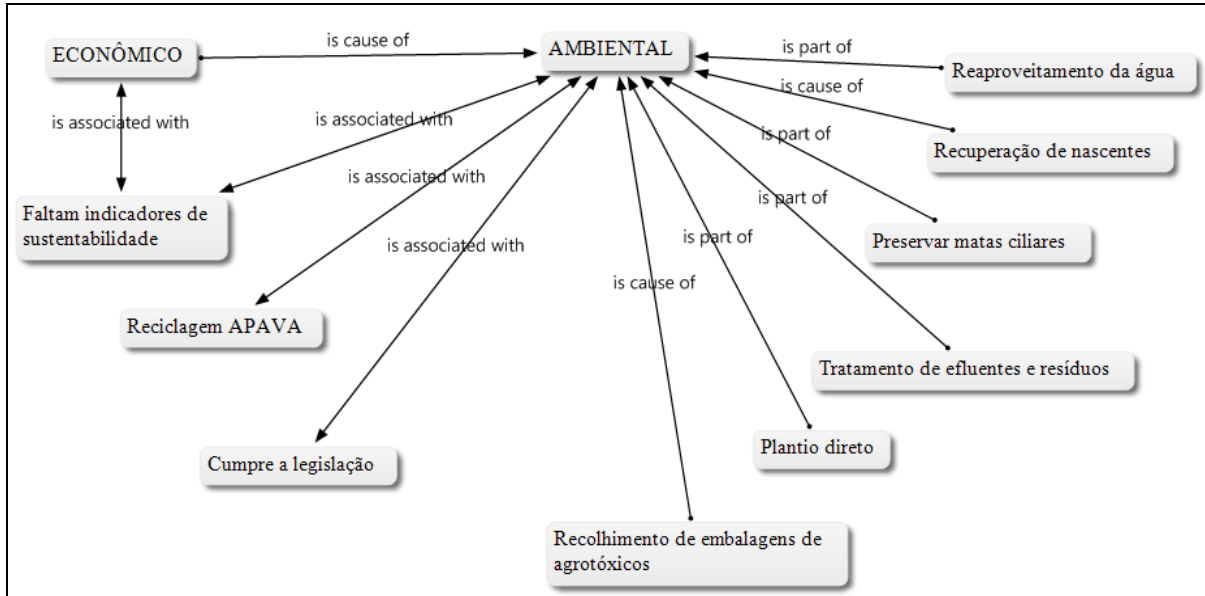
A cooperativa não utiliza a grande mídia televisiva para divulgar as ações sustentáveis. Existe uma forte crítica em relação às empresas

multinacionais que efetuam divulgações sobre projetos em rede nacional, mas na verdade não investem na região. De acordo com o entrevistado: “a gente não vai à televisão dizer que a cooperativa está mantendo 16 mil famílias no campo, gerando emprego, gerando renda, que ela tem todo um trabalho nas indústrias, de tratamento de efluentes”. Para o gerente de comunicação as ações concretas da cooperativa são preponderantes para a imagem que tem com seus cooperados, que formam e construíram a organização. O diferencial pode estar na forma como os princípios de sustentabilidade são aplicados na prática.

Além destes pontos, foram destacadas as ações desempenhadas na área ambiental, apresentadas na Figura 4.



Figura 4 - Aspectos ambientais.



Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

As principais ações desempenhadas na categoria ambiental são: como reaproveitamento da água; recuperação de nascentes; preservação de matas ciliares; tratamento de efluentes e resíduos; plantio direto e recolhimento de embalagens de agrotóxicos (Figura 4).

Os fatores ambientais comentados na entrevista destacam o cumprimento da legislação. A reciclagem APAVA (Associação de Agentes Ambientais) presente nas declarações do entrevistado indicam a associação de catadores que é parceira da cooperativa no recolhimento de lixo reciclável. As embalagens de agrotóxicos são recolhidas pela Associação regional oeste de distribuidores de defensivos.

As ações ambientais por parte da cooperativa demandam de um grande volume de recursos. A garantia da execução das ações ambientais e sociais depende essencialmente do fator econômico. A falta de indicadores de sustentabilidade na dimensão ambiental é referenciada pelo entrevistado: “ainda

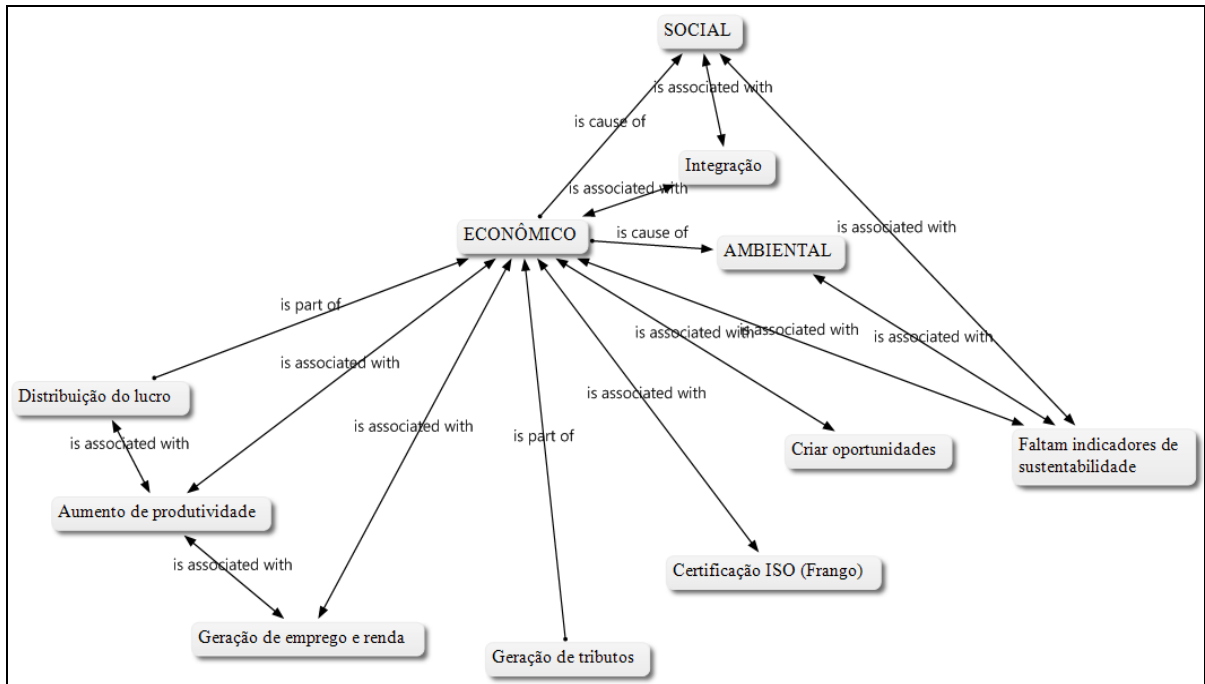
faltam indicadores, se você olhar o nosso balanço socioambiental, ele na verdade é um relatório de ações socioambientais com alguns números, mas ainda a gente não tem um indicador”. A utilização de indicadores ambientais, a exemplo do ISE, estabelecem relações duráveis com o público e podem representar vantagem competitiva (Figueiredo *et al.*, 2009; Fonseca *et al.*, 2014).

Outros estudos relacionados com a imagem da marca (Fonseca, Rocha, & Spers, 2014; Figueiredo, Abreu & Las Casas, 2009) demonstram que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), respectivamente, influenciam positivamente a imagem. Um número crescente de empresas está utilizando a RSC para ganhar vantagem competitiva. Além de estabelecer relações duradouras com seus *stakeholders*.

Na Figura 5 constam os aspectos descritos em relação à categoria econômica.



Figura 5 - Relação entre o fator econômico.



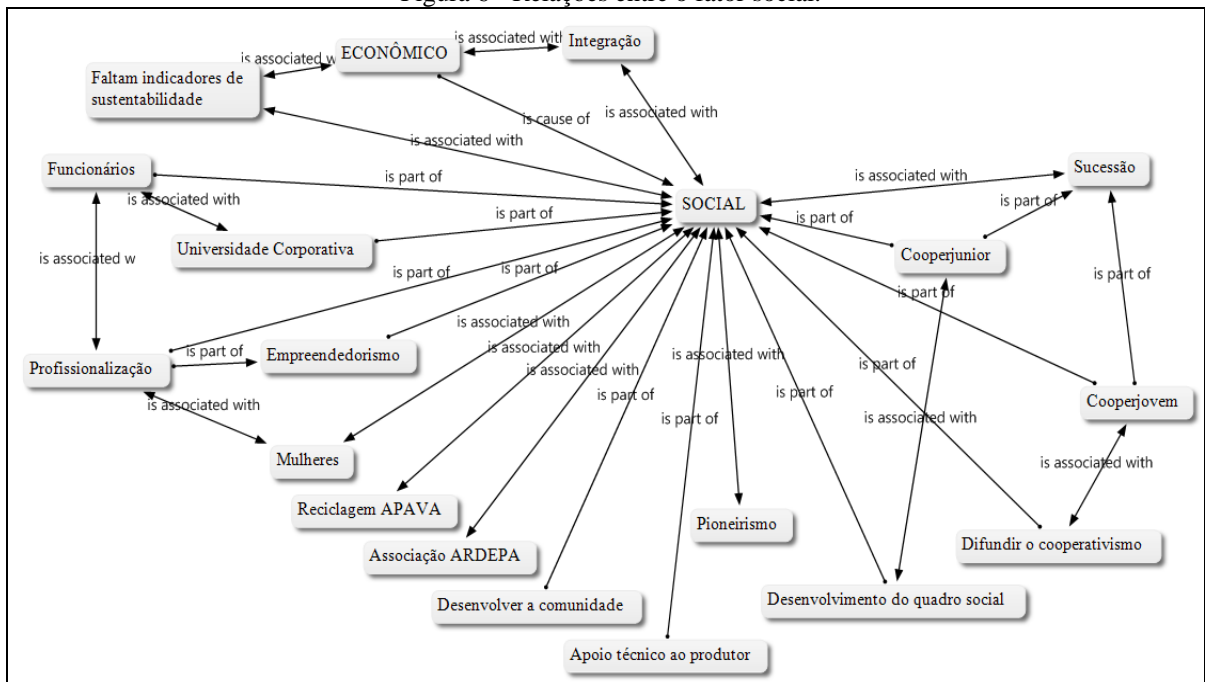
Fonte: Pesquisa Aplicada (2015).

Os resultados da entrevista na Figura 5 demonstram a falta de indicadores de sustentabilidade nas três dimensões. A visão é que o fator ambiental e social poderá ser trabalhado em consequência do econômico. A distribuição das sobras é descrito como

fator determinante na imagem da cooperativa, pois é um dos princípios cooperativistas.

Na entrevista o aspecto social possui muitas relações, conforme Figura 6.

Figura 6 - Relações entre o fator social.



Fonte: Pesquisa aplicada (2015).



Os fatores sociais tiveram maior ênfase na entrevista (Figura 6), demonstra a imagem social como fator relevante na tomada de decisão de medidas na organização. O pioneirismo está associado ao fator social, assim como integração e princípios cooperativistas. Ações destinadas às mulheres, jovens e colaboradores: com objetivos de profissionalização para continuidade da cooperativa.

Os meios de divulgação das informações sustentáveis aos associados são: o relatório anual; o balanço socioambiental, focado na comunidade; inserções em programas de rádio; vídeo institucional e o site.

Análise das publicações oficiais divulgadas no site

As publicações da cooperativa foram organizadas por temática para identificar o número de ocorrências, que possibilitou elencar os principais itens trabalhados nas publicações. A partir disso se tem uma abordagem sobre a imagem transmitida. No entanto, não é analisado o público que acessa ao site. Foram categorizadas 31 temáticas das 325 publicações ocorridas de janeiro de 2014 até 28/07/2015 (Tabela 1).

Tabela 1 – Temáticas das publicações.

CATEGORIA	Quantidade	Porcentagem
1 - Tempo/clima	94	28,92%
2 - Dia de campo/negócios	44	13,54%
3 – Mulheres	20	6,15%
4 – Produtividade	19	5,85%
5 - Maior empresa	11	3,38%
6 – Solidariedade	9	2,77%
7 – Crescimento	9	2,77%
8 - Participação da liderança	7	2,15%
9 – Cooperjovem	7	2,15%
10 - Crescimento/lucratividade	6	1,85%
11 – Seminários	6	1,85%
12 - Programa Jovem Aprendiz	6	1,85%
13 - Projeto Atlas Ambiental	6	1,85%
14 – Jovemcoop	5	1,54%
15 – Funcionários	5	1,54%
16 – Qualificação	4	1,23%
17 - Prestação de contas	4	1,23%
18 – Ambiental	4	1,23%
19 – Diversificação	4	1,23%
20 – Ampliação	4	1,23%
21 - Gestão aprimorada	4	1,23%
22 – Investimentos	4	1,23%
23 – Comunidade	4	1,23%
24 - Dia do cooperativismo	3	0,92%
25 - Qualificação do produtor	3	0,92%
26 – Premiações	3	0,92%
27 - Cadastro ambiental rural	3	0,92%
28 - Mensagem ao agricultor	3	0,92%
29 - Faturamento/estratégia	2	0,62%
30 – Sucessão	2	0,62%
31 - Outros: apoio ao produtor, Jovens, Cooperjunior.	20	6,16%
Total geral	325	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada (2015).



De acordo com a Tabela 1 as notícias estão representadas na maioria por informações climáticas (28,92%), onde constam previsões do tempo para subsidiar os produtores e técnicos. A cooperativa trabalha muito a informação climática em virtude da influência direta na agricultura e pecuária.

Em segundo aparecem às publicações sobre o “dia de campo” e “dia de negócios” (13,54%). Representam as ações desenvolvidas com os cooperados e público externo, para mostrar e apresentar ações, produtos e máquinas aos produtores.

A divulgação de ações desenvolvidas com as mulheres (6,15%), como seminários, eventos, qualificações e núcleos femininos transmitem uma imagem da preocupação da cooperativa com o quadro social feminino. A produtividade (5,85%) e a imagem de grande empresa (3,38%), como segunda maior do agronegócio brasileiro e grande representação em vendas é difundida nas divulgações.

O aspecto do crescimento (2,77%), lucratividade (1,85%), ações solidárias (2,77%), participação da liderança (2,15%), Cooperjovem (2,15%), Programa Jovem Aprendiz (1,85%) (e outros) transmitem uma preocupação da empresa com o fator social e econômico. As ações ambientais (1,23%) estão presentes nas divulgações do Projeto Atlas Ambiental (1,85%), que qualifica os professores para o repasse de informações aos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental.

A cooperativa deixa transparecer que faz opção por deixar que a prática fale por si própria em relação às ações sustentáveis. Neste sentido é relevante evitar o que Baldissera e Kaufmann (2015) descrevem sobre empresas que continuam mantendo a ideia de centro sobre a comunicação e sustentabilidade, onde ocorre a priorização da sustentabilidade econômica e simplificação da problemática ambiental.

Um ponto relevante que é absorvido pela prática da cooperativa é que a cultura da organização está sendo aprimorada pelas práticas como valor central em consonância com os princípios cooperativistas, e não como simples estratégia de mercado e visibilidade (Baldissera & Kaufmann, 2015), essas ações práticas é que acabam realmente gerando competitividade e imagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias importantes de sustentabilidade para a gestão de imagem foram esclarecidas: diversificação de atividades, crescimento (produtividade, faturamento, expansão, rentabilidade), formação das pessoas (desenvolvimento do quadro social, distribuição dos resultados), uso racional dos recursos. A cooperativa transmite a imagem de instituição geradora de emprego e tributos,

investimento na comunidade, nos jovens e mulheres como estratégia de sucessão; de grande cooperativa solidária, produtiva e com objetivos de crescimento, razão pela qual dobrou o número de associados em 10 anos. É recorrente a presença dos princípios cooperativos integrados as ações de gestão, que estão ligados à identidade corporativa e reputação.

É possível concluir que a imagem no processo estratégico é extremamente importante. A tomada de decisões estratégicas precisa estar alinhada ao processo de gestão da imagem. Em cooperativas a gestão da imagem é essencial e o associado é o principal ator na construção. A força da imagem de uma instituição relaciona-se diretamente com a consistência de seus atos, com a coerência entre seu discurso e sua ação (Valerio, & Pizzinato, 2003).

A imagem influencia e tem relação direta com a reputação e identidade corporativa (Abratt, 1989; Balmer, 1998; Bueno, 2015; Corley *et al.*, 2001; Klopper, 2010; Mafei & Cecato, 2011; Pitt & Papania, 2007), por isso a cooperativa apresenta uma imagem consistente que propiciou atingir objetivos de prosperidade e continuidade da marca/empresa/produto.

Ao realizar uma comparação entre os aspectos da gestão de imagem da cooperativa nos documentos, o quantitativo de ações é maior no fator social e econômico do que no ambiental.

Com base na entrevista, a gestão da imagem se dá muito mais através da ação do que da comunicação-propaganda. A cooperativa deixa transparecer que faz opção por deixar que a prática fale por si própria em relação às ações sustentáveis. No entanto, reconhece que suas práticas são extremamente relevantes para a comunicação empresarial, na melhoria da competitividade e imagem.

Como sugestão no quesito social a cooperativa poderá oferecer especialização aos cooperados, além de ampliar e equalizar a quantidade de publicações relacionadas com o fator ambiental. Para fins de imagem, a mensuração das ações de sustentabilidade nos resultados em forma de indicadores pode ser positiva e merece ser transmitida na comunicação empresarial.

Apesar de ser extremamente importante a imagem transmitida e evidenciada neste estudo, o fator limitador é não correlacionar as conclusões com a imagem percebida pelos cooperados e clientes, e de não permitir uma generalização analítica. Estudos posteriores podem ser aplicados por meio de formulários de coleta e entrevistas com clientes, cooperados e funcionários. Além disso, a pesquisa pode ser aplicada com outras cooperativas e entidades para confrontar resultados.

Trabalhos futuros também podem ser desenvolvidos na elaboração e análise de



indicadores/índices de sustentabilidade para cooperativas. Apesar de não ser uma exigência, é uma opção para demonstrar numericamente seus impactos aos *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.

Baldissera, R., Kaufmann, C. (2015). Cartografia dos sentidos de sustentabilidade premiados no Guia Exame de Sustentabilidade 2012. In W. da C. Bueno (Org.). *Comunicação empresarial e sustentabilidade* (pp. 33-50). Barueri, São Paulo: Manole.

Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.

Balmer, J. M. T. (2009). Corporate marketing: apocalypse, advent and epiphany. *Management Decision*, 47(4), 544 – 572.

Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Bijman, J., Hanisch, M., & Sangen, G. V. D. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, United Kingdom, Great Britain, Northern Ireland, 85.

Brandalise, L. T., & Nazzari, R. K. (Orgs.). (2012). *Políticas de sustentabilidade e social corporativa das questões ecológicas*. Cascavel: EDUNIOESTE.

Brunacci, A., & Philippi, A. Jr. (2014). A dimensão humana do desenvolvimento sustentável. In A. Jr. Philippi, & M. C. F. Pelicioni, (Orgs.). *Educação ambiental e sustentabilidade* (pp. 307-333). Barueri, São Paulo: Manole.

Bueno, W. da C. (2014). *Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática*. Barueri, São Paulo: Manole.

Bueno, W. da C. (2015). *Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais*. Barueri, São Paulo: Manole.

Caldas, G. (2015). Entre o discurso e a práxis da sustentabilidade: o papel da comunicação na formação da opinião pública. In W. da C. Bueno (Org.). *Comunicação empresarial e sustentabilidade* (pp. 175-186). Barueri, São Paulo: Manole.

Cruz, S. S. da. (2012). O fenômeno da pluriatividade no meio rural: atividade agrícola de base familiar. *Serviço Social & Sociedade*, 110, 241-269.

Certo, S. C., Peter, P., Marcondes, R. C., & Cesar, A. M. R. (2005). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Corley, K. G., Cochran, P. L., & Comstock, T. G. (2001). Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders. *Journal of Public Affairs*, 1(1), 53-68.

De Toni, D., & Schuler, M. (2007). Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 11 (4), 131-151. Recuperado em 29 de abril, 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n4/a07v11n4.pdf>.

De Toni, D., Bacichetto, V. de V., Milan, G. S., & Larentis, F. (2014). A relação entre conhecimento da marca e nível de preço na intenção de compra: um experimento com perfumes de luxo. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13(3), 108-124.

Elkington, J. (1994). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. *Australian CPA*, 69, 75.

Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In: A. Henriques & J. Richardson (Eds.). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR* (pp. 1-16). London: Earthscan Publications.

Figueiredo, G. N. de., Abreu, R. L., & Las Casas, A. L. (2009). Reflexos do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) na imagem das empresas: uma análise do consumidor consciente e do marketing ambiental. *Revista Pensamento & Realidade*, 24(1), 107-128.

Fonseca, M. R. da., Rocha, T. V., & Spers. (2014). A influência da responsabilidade social corporativa na imagem da marca: um estudo em empresas brasileiras do setor de cosméticos. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13 (6), 34-46.



- Iasbeck, L. C. A. (2007). Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, 4(7), 84-97.
- Klopper, C. (2010, summer). Managing your company's image. *Manager: British Journal of Administrative Management*, 71, 15-17.
- MacDonald, A., Scheck, J., & Hoyle, R. (2015, november 11). Samarco May Not Shield BHP, Vale From Brazil Dam-Breach Repercussions. *The Wall Street Journal - online*, 1, 1p.
- Mafei, M., & Cecato, V. (2011). *Comunicação corporativa: gestão, imagem e posicionamento*. São Paulo: Contexto.
- Matos, G. G. de. (2014). *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo* (3a ed.). Barueri, São Paulo: Manole.
- Melo, M. M. D. de. (2014). *Divulgação de informações da sustentabilidade empresarial e sua relação com os investimentos socioambientais e a governança corporativa das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA*. Dissertação de mestrado, Natal, RN, Brasil. Disponível: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16687/1/2014_MarianaMedeirosDantasdeMelo.pdf
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Organização das Cooperativas Paranaenses. (2015). Informe Paraná Cooperativo. Recuperado em 22 de dezembro, 2015, de <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocpar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/106806-cooperativismo-do-pr-eficientes-cooperativas-crescem-r-6-bilhoes-a-mais-que-em-2014>.
- Osseo-asare, A. E. (2012). Corporate image in the colours of sustainability: examples from Tesco, Carrefour, and Metro in Asia-Pacific countries. *Retail Digest*, 14-19.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50(4) 135-145.
- Paz, F. J., Iserhard, F. Z., & Kipper, L. M. (2014, novembro). Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. *Anais do III SINGEP e II S2IS*, São Paulo, SP, Brasil, 3.
- Pereira, C. A. R. de F., Silva, J. G. da, Lopes, E. L. (2014, novembro). Estratégia: uma revisão teórica. *Anais do III SINGEP e II S2IS*, São Paulo, SP, Brasil, 3.
- Pitt, L. F., & Papania, L. (2007). In the words: managerial approaches to exploring corporate intended image through content analysis. *Journal of General Management*, 32(4), 1-16.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2009). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren, (org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Rêgo, A. R. (2015). A cultura da participação e a gestão da imagem e da reputação corporativa no ambiente das mídias sociais. In W. da C. Bueno. *Estratégias de comunicação nas mídias sociais*. Barueri, São Paulo: Manole.
- Sachs, I. (2009). *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Schwartz, K. B., & Menon, K. (1985). Executive succession in failing firms. *Academy of Management Journal*, 28(3), 680-688.
- Sutton, R. I., & Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405-436.
- World Commission on Environment and Development (1987)*. Our Common Future. Oxford University Press, Oxford. 1987. Recuperado em 19 junho, 2016, de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Valerio, D. M., & Pizzinatto, N. K. (2003). Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz Familiaridade-Favorabilidade. *Revista de Administração Mackenzie*, 4(1), 25-37.
- Yin, R. k. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.