

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Visão Geral da Responsabilidade Social

Observamos que com a evolução das correntes de pensamento, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa apresenta uma variabilidade no meio acadêmico e empresarial. No meio acadêmico o entendimento sobre o assunto parece convergir sobre a necessidade de a empresa empreender ações socialmente responsáveis, sem haver, contudo, uma delimitação das fronteiras para essa atuação. No meio empresarial, a discussão adquire contornos sobre uma visão sócio-econômica (SERPA; AVILA, 2006).

Os conceitos de Responsabilidade Social variam da visão estritamente econômica de Friedman (1970) à de papel social de Levitt (1958 *apud* BARBOSA; LEMME, 2007).

Segundo Friedman (op. cit.), a empresa socialmente responsável é aquela que atende às necessidades e expectativas dos acionistas, por meio de suas funções produtivas e se mostra eficiente e competitiva para gerar empregos. A visão de Leavitt (op. cit.) sugere que as ações das empresas devem estar focadas na geração de lucros, garantia da sua sobrevivência, tendo em vista que o bem-estar da sociedade não faz parte da sua função econômica. Os conceitos passam por uma abordagem ampla, normativa e sistêmica, evoluindo para uma questão paradigmática, antropocêntrica e ecocêntrica, numa escala que vai do conservadorismo ao radicalismo (ASHLEY *et al*, 2005).

Atuar com Responsabilidade Social também significa desenvolver negócios em uma sociedade saudável, menos problemática, conduzindo processos que honram valores éticos, respeitam as pessoas, as comunidades e o meio ambiente (BHATTACHARYA; SEN, 2004).

A Responsabilidade Social efetiva-se quando se encontra sistematizada na gestão das empresas, com foco nas atividades regulares internas, na saúde e segurança dos funcionários e no respeito aos consumidores (BRONN; VRIONI, 2001). Também está relacionada às iniciativas empresariais que se preocupam com o meio ambiente, com o bem-estar das comunidades e da sociedade (MELO NETO; FRÓES, 2001).

Uma empresa age de acordo com os princípios de Responsabilidade Social quando se obriga a respeitar as necessidades dos seus *stakeholders* (MAIGNAN; FERRELL, 2004).

Com base nesses levantamentos, constata-se que o tema Responsabilidade Social Corporativa apresenta vários entendimentos. A seguir são apresentados os conceitos obtidos na revisão da literatura disponível, o entrelaçamento do tema com a Ética, passando por alguns modelos conceituais de Responsabilidade Social Corporativa e a definição de um instrumento de avaliação da Responsabilidade Social Corporativa Comunitária, tema ligado ao objetivo deste trabalho.

## **2.2 A Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Corporativa**

O tema responsabilidade social vem adquirindo destaque crescente na atuação empresarial e nas discussões do meio acadêmico. Sua evolução aborda diversas tendências e carências do desenvolvimento social e econômico.

Verifica-se na literatura acadêmica que responsabilidade social não apresenta um conceito único. Na análise dos aspectos que subsidiam seu entendimento, constata-se que o tema abre possibilidades para o desenvolvimento da sociedade e deve ser visto num contexto mais amplo, que propicie reflexões e suscite questionamentos (MACÊDO; SOUZA, 2007).

Segundo Pereira e Campos Filho (2007), o debate sobre o tema Responsabilidade Social na literatura acadêmica gira em torno do relacionamento da empresa com a sociedade e pela compreensão desta sobre as práticas

empresariais em geral. Andrade e Mendonça (AMANTINO-DE-ANDRADE; MENDONÇA, 2002 apud OLIVEIRA; JUNIOR, 2007) citam que a visão inicial do tema limitava-se ao cumprimento das obrigações sociais por parte da empresa, motivado na maximização dos lucros e atendimento às obrigações legais.

Ashley *et al* (2005) discorrem que o Estado e o setor empresarial delimitam crescentemente os seus papéis e limites de atuação, à medida que é declinante o poder do primeiro para a solução dos problemas da sociedade, considerando o aumento da pobreza e a redução dos postos de trabalho. Aumentam as reivindicações por parte da sociedade em prol de um necessário desenvolvimento econômico sustentável (SANTOS, 2002 *apud* PASSADOR; PASSADOR, 2005).

A ética, a responsabilidade e a discricionariedade dos gestores de empresas veio a público com o julgamento do caso entre a Ford e seus acionistas. Nessa ocasião, Henry Ford, presidente e acionista majoritário da empresa americana, alegou objetivos sociais para não distribuir parte dos dividendos esperados e os reverteu para investimentos na capacidade de produção, para melhoria de salários e para um fundo de reserva, contra eventual queda da receita de vendas. Iniciava a década de 1920 e a Suprema Corte de Michigan deu ganho de causa aos acionistas da Ford, reforçando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que os gestores têm livre arbítrio nas suas ações, somente quando essa premissa é respeitada (Ibid.).

Com a Depressão de 1929 e a Segunda Guerra Mundial vem a revisão do conceito de responsabilidade apontada ao lucro. As corporações aumentam em tamanho e em domínio geográfico. Aumentam nos tribunais americanos as decisões favoráveis às ações filantrópicas por parte das empresas (Ibid.).

Em 1953 o debate em torno da responsabilidade social corporativa é retomado com o litígio entre a P. Smith Manufacturing Company e Barlow, quando a Suprema Corte de Nova Jersey decidiu a favor do direito da empresa em praticar a filantropia corporativa e doar recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. Intensificam as discussões sobre a legitimidade da filantropia nas organizações, nos meios empresarial e acadêmico, inicialmente nos EUA, e a partir da década de 1960, na Europa (ASHLEY *et al*, 2005).

A partir das visões estritamente econômicas de Friedman (1970) e Levitt (1958), passando por uma ampliação da visão do papel da empresa defendido por Drucker (1984), a responsabilidade social transcende a esfera de negócios da empresa e passa a contemplar um conjunto de relações dela com o ambiente que a cerca, em um continuum de trinta anos. Aslhley *et al* (2005) concluem que estar atenta às expectativas dos seus *stakeholders* atuais e futuros é o que caracteriza uma empresa dotada de responsabilidade social.

As visões clássicas de Friedman (op. cit.) e Levitt (op. cit.) em relação à responsabilidade social mostravam-se contrárias à época atual. Na visão de Friedman (1970) a responsabilidade social da empresa consiste em incrementar seus lucros e as responsabilidades dos administradores, no exercício de suas funções é aumentar o capital dos acionistas.

Milton Friedman (op. cit.) reforça a idéia de que a empresa é socialmente responsável ao gerar maiores lucros para seus acionistas, por meio de suas funções produtivas, eficiente e competitiva, ao gerar empregos. Pinto, Pereira e Lara (2004) acrescentam que na visão de Friedman (op. cit.), lidar com problemas sociais não é uma competência típica do setor empresarial, mas do Estado e da sociedade civil. As empresas cumprem sua função social ao pagar impostos, oferecer salários justos e boas condições de trabalho, além de ofertar bens e serviços que a sociedade demanda.

Tal argumento é justificado parcialmente por Drucker (1996, p. 70) ao afirmar que:

[...] o desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser boa empregadora, uma boa cidadã, nem boa vizinha.

Na mesma linha de raciocínio de Friedman (1970) encontra-se Levitt (1958 *apud* ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000), ao afirmar que as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa devem ser exercidas por instituições como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos. Aos gestores das empresas, restaria a obrigação de atuarem

naquilo para o qual possuem competência técnica: a obtenção dos resultados empresariais. Ou seja, para Levitt (1958 *apud* BARBOSA; LEMME, 2007) as ações das empresas devem estar focadas na geração de lucros, garantia da sua sobrevivência, tendo em vista que o bem-estar da sociedade não faz parte da sua função econômica.

Pereira e Campos Filho (2007) citam que o entendimento inicial para a responsabilidade social é reforçado pela premissa do auto-interesse, de que seria melhor para a sociedade que as empresas mantivessem seu foco em sua função clássica de gerar lucro, dentro dos parâmetros da lei e da moral. Ao Estado caberia determinar os requerimentos legais de atuação no mercado e gerir os recursos fiscais para a melhor distribuição de renda.

Certo e Peter (1993) sustentam que o ponto de vista clássico sobre responsabilidade social estava baseado na não assunção de responsabilidade além do domínio do negócio da organização. Nessa perspectiva, a geração de empregos, de renda e o atendimento às necessidades dos clientes, questões diretamente relacionadas ao negócio da empresa, já se traduziriam em responsabilidade social.

Zenone (2006) enfatiza que as idéias clássicas de Friedman e de Levitt sobre a responsabilidade da empresa vêm sendo questionadas, a partir da construção da idéia de *Business & Society*, a qual será explorada com detalhes mais à frente. Para ele, o que se cobra das empresas não é mais a benemerência, mas o comprometimento com as causas sociais, uma vez que a prática da responsabilidade social deixou de ser uma ação de filantropia, enquanto contrapartida aos lucros obtidos à custa da exploração do trabalho das pessoas e dos recursos naturais abundantes. Zenone (2006, p. 9-10) afirma que a responsabilidade social empresarial pode ser definida como:

[...] o compromisso que uma empresa deve assumir com a sociedade em que atua. Este deve ser expresso por meio de atos e atitudes que possam afetar de forma positiva a comunidade e deve estar coerente com a missão e os valores organizacionais.

Certo e Peter (1993, p. 280) corroboram essa visão, quando apresentam o ponto de vista contemporâneo da responsabilidade social: “[...] as empresas são

vistas como importantes e influentes membros da sociedade, sendo responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo.”

Esse ponto de vista é coerente com o de Srour (2003) que destaca a necessidade das práticas e programas, com enfoque altruísta de uma organização socialmente responsável, estarem contidos nas operações do negócio e incorporadas nos processos de decisão.

Daft (1999 *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007, p. 1) ratifica este entendimento ao destacar que as decisões e ações da administração das empresas imbuídas da responsabilidade social devem contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização. Assim, a responsabilidade dos decisores das empresas contempla a gestão do negócio e influencia ações no âmbito social. McWilliams (2001 *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007, p. 1) alinha-se a esse entendimento quando define responsabilidade social corporativa como um conjunto de ações que parecem oferecer ganhos sociais, além dos interesses básicos da empresa e do que é requerido por lei.

O meio acadêmico vem oferecendo a sua contribuição para a evolução do conceito de responsabilidade social, ao inserir na discussão a idéia de ética empresarial. Os argumentos éticos, resgatados dos grandes filósofos da humanidade, como Sócrates e Aristóteles, e de pensadores mais recentes como Kant e Weber, trazem subsídios importantes à concepção do que caracteriza a responsabilidade social, sejam derivados de princípios religiosos e morais, sejam de credos íntimos ou de normas sociais prevaletentes. Já os argumentos acadêmicos da linha instrumental consideram um correlacionamento positivo entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico empresarial. Ele é justificado pelo aumento da consciência da corporação para questões sociais, culturais e ambientais, para a importância de antecipar-se às leis, evitando ser alvo de regulações governamentais restritivas e para o caráter de diferenciação da imagem de sua marca diante de seus competidores (ASHLEY *et al*, 2005).

Os conceitos de ética e responsabilidade social corporativa vêm evoluindo, considerando-se à sua capacidade de operacionalização e mensuração. A ética e a responsabilidade social corporativa eram aceitas como doutrina nos EUA e Europa até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios era

prerrogativa do Estado, em detrimento do setor privado. Essa visão sofre alteração com a independência dos Estados Unidos, quando a condução de negócios privados passa a ter como premissa fundamental a realização de lucros para seus acionistas, quadro que se sustenta até o início do século XX (ASHLEY *et al*, 2005). A partir da década de 1990, a responsabilidade social e a responsividade social corporativa passaram a incorporar crescentemente o aspecto normativo nos estudos de ética dos negócios conduzidos pelo meio acadêmico, o que gerou a necessidade de se considerar uma ética normativa para a implantação prática da responsabilidade social. Culminou com o estabelecimento de um novo paradigma para resolver as questões conflitantes entre empresa e a sociedade. Os negócios devem acontecer e ser entendidos dentro de um todo. As empresas devem cumprir as suas responsabilidades sociais e morais antes de maximizar seus lucros, o que configura o estabelecimento de uma base de confiança nos relacionamentos corporativos, nas transações com *stakeholders* pertencentes à sua rede de negócios (Ibid.).

## 2.3

### **A responsabilidade social sob a ótica dos *Stakeholders***

Maignan e Ferrel (2004) defendem a idéia que a responsabilidade social empresarial não abrange a sociedade como um todo, mas somente aqueles que estão direta ou indiretamente afetando ou sendo afetados pelas atividades da empresa.

Calixto (2007) afirma que as responsabilidades da empresa não se limitam aos seus acionistas, mas a um grupo maior, englobando todos aqueles que impactam ou são impactados direta ou indiretamente pelas atividades da organização, tais quais os empregados, os acionistas, os sindicatos, os consumidores, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as associações, as comunidades do entorno, o governo e a sociedade em geral, as chamadas partes interessadas, também chamadas *stakeholders*, entendidas como os grupos internos ou externos à organização interessados no seu desempenho (ZENONE, 2006).

A definição de *stakeholder*, segundo Daher (2006), encontra variações entre os autores, como exposto no seguinte quadro:

Autor	Definição
Freeman (1984)	Qualquer grupo ou indivíduo que afete ou seja afetado, quando uma organização atinge seus objetivos.
Nutt e Backoff (1992)	Todos os grupos que serão afetados ou que afetarão a estratégia da organização.
Bryson (1995)	Qualquer pessoa, grupo ou organização que possa atrair atenção, recursos ou produção da organização ou ainda ser afetado por aquela produção.
Eden e Ackermann (1998)	Indivíduos ou pequenos grupos com poder para reagir, negociar e alterar o futuro estratégico da organização.
Johnson e Scholes (2002)	Indivíduos ou grupos que dependem da organização para atingir seus próprios objetivos e de quem, por outro lado, a organização também dependa.

**Quadro 1** – Algumas definições de *stakeholder*

Fonte: Adaptado de Daher *et al* (2006).

A Teoria dos *Stakeholders* foi proposta por Freeman (1984) na década de 80. Segundo ela, a responsabilidade social deve ser tratada considerando a perspectiva dos diferentes públicos de interesse com os quais a empresa se relaciona. A teoria trata da alocação dos recursos organizacionais, levando em consideração seus impactos para todos os indivíduos e grupos que são seriamente afetados pelo comportamento da empresa, sejam grupos na própria organização ou exteriores a ela. Freeman (op. cit.) propõe a classificação dos *stakeholders* em grupos primários e grupos secundários, de acordo com os direitos estabelecidos nos recursos organizacionais. Os *stakeholders* primários são os que possuem direitos legais sobre os recursos organizacionais (acionistas e credores). Os *stakeholders* secundários são aqueles cujos direitos sobre os recursos organizacionais estão de alguma forma baseados em critérios éticos (comunidade, consumidores, funcionários).

Castro, Siqueira e Kubrusly (2007) apresentam a divisão dos *stakeholders* em duas categorias: (1) internos: acionistas, empregados, administradores; e, (2) externos: consumidores, fornecedores, governos, comunidades locais, ambiente e o público em geral.

Frombrun *et al* (2000 *apud* BARROS; TENÓRIO, 2006) inserem no conjunto de *stakeholders* proposto por Freeman os agentes reguladores, a mídia, os ativistas e os parceiros comerciais, enfatizando que as empresas podem ter



oportunidades de ganhos e minimização de riscos, a partir das ações de *responsabilidade social* e sua relação com esses *stakeholders* envolvidos.

Wright *et al* (2000 *apud* BARROS; TENORIO, *op. cit*), alertam que os vários *stakeholders* terão objetivos gerais diferentes quando consideram a empresa, enxergando-a sob perspectivas diferentes. Assim, cabe aos seus dirigentes a tarefa de conciliar e satisfazer cada *stakeholder*, ao mesmo tempo em que focam em seu próprio conjunto de objetivos. O mesmo é lembrado por Serpa (2005), quando aborda que há uma divergência entre o interesse dos acionistas, sócios ou proprietários que visam à maximização do lucro, e o interesse dos demais grupos, o que gera um paradoxo para a empresa que tem a intenção de atender às expectativas de seus *stakeholders* – clientes, acionistas, empregados, fornecedores, governo e comunidade.

Pinto (2004) interpreta a Teoria dos *Stakeholders* como estando intimamente relacionada à responsabilidade social da empresa, dando-lhe um cunho moral. Segundo ele, para aquelas organizações que estão em um nível pré-convencional, seu relacionamento com outros atores visa apenas seus interesses imediatos, que de modo geral pode não ter relacionamento primário diretamente alinhado. Em um nível convencional de comportamento, pressões externas são aceitas e há uma orientação dirigida ao mercado, o que insere na equação uma preocupação com consumidores, proprietários e empregados.

Wilson (2003 *apud* PINTO, 2004) também entende a responsabilidade social corporativa como integrada à Teoria dos *Stakeholders*. Uma disciplina que advém de uma filosofia moral, sustentada por argumentos éticos, sendo, portanto, um conceito filosófico preocupado com o modo de implantação e com os motivos pelos quais as corporações deveriam trabalhar na direção de objetivos sustentáveis. Ainda segundo o autor, os administradores têm obrigações éticas com a sociedade nas decisões que tomam. Por isso devem levar em consideração outros relacionamentos, além daqueles já consagrados com os acionistas.

Daher *et al* (2006) apresentam uma corrente de pensamento, com base na Teoria dos *Stakeholders*, segundo a qual os gestores exercem a função ética de respeitar os direitos coletivos e garantir o bem-estar de todos os públicos impactados pela empresa, incluindo os clientes, funcionários, fornecedores, proprietários, a comunidade, assim como os próprios gestores, os quais estão a

serviço desse conjunto de partes interessadas. Os autores complementam que a empresa consciente da sua responsabilidade social reconhece que suas decisões e atividades têm impactos político-econômicos e legais, além do social.

Arruda, Whitaker e Ramos (2003) esclarecem que o termo *Ética* é proveniente do vocábulo grego *ethos*, que significa costume, maneira habitual de agir, índole. Ou ainda, segundo o dicionário Aurélio (op. cit.), modo de ser, temperamento ou disposição interior, de natureza emocional ou moral. Os autores chamam a atenção que a definição de *Ética* tem sentido semelhante àquele atribuído à expressão latina *mos, moris*, da qual deriva a palavra moral. Associam os dois conceitos e redefinem *Ética* como sendo a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos, enquanto livres e ordenados a seu fim último. Esses atos humanos, objeto da *Ética*, que são ações livres em que o homem decide fazer ou omitir, procedem de sua vontade livre e deliberada. Assim, a *Ética* é uma ciência prática, de caráter filosófico, voltada para a retidão moral dos atos humanos.

Weber (1864-1929) explora em sua obra a *Ética da Convicção e a Ética da Responsabilidade*. A *Ética da Convicção* ampara os fundamentos e a justificativa das decisões e ações. Esta *Ética* supõe o caráter universal de suas obrigações (leis morais, ideais de vida). Mostra-se na forma incondicional e distinta. Sua sentença é tudo ou nada. Para a *Ética da Responsabilidade* as justificativas se dão através de conseqüências ou propósitos. A promoção do maior bem para o maior número de pessoas, aspectos que a coletividade reputa como bons. Está eminentemente voltada para a ação e adquire contorno eminentemente político. Compromete-se e responsabiliza-se com o futuro. Sua máxima baseia-se na essencialidade dos resultados (SROUR, 1998; 2003).

As aludidas teorias sobre a ética dão enfoque a diferentes tipos de referências morais – prescrições ou propósitos. Traduzem duas formas de agir perante as situações. Indivíduos, ao seguirem a *Ética da convicção*, guiam-se por imperativos de consciência e por injunções morais, enquanto que ao optarem pela *Ética da responsabilidade*, são norteados por uma análise de riscos e pelos efeitos presumíveis que suas ações provocarão, o que lhes imporá o caminho do maior benefício coletivo, em relação aos custos associados à questão.

Percebemos a ética, sob os pontos de vista apresentados, como disciplina teórica que estuda os códigos de valores que determinam o comportamento e influenciam a tomada de decisões, códigos esses que se baseiam em princípios morais que norteiam a noção de certo ou errado em uma comunidade. Almeida (2004) contextualiza a ética no ambiente organizacional e na gestão empresarial em particular. Para o autor, a ética seria formada por um conjunto de códigos morais que orientam as decisões do negócio e afetam as pessoas e a comunidade. A ética parte de um conjunto socialmente aceito de direitos e obrigações individuais e coletivos. Para Almeida (op. cit.), as empresas consideradas éticas são geralmente aquelas cuja conduta é moralmente respeitada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável.

Parece ser um senso comum que as empresas devem atentar para as suas responsabilidades econômico-legais e também para as suas responsabilidades éticas, morais e sociais. Ashley *et al* (2005) citam que as responsabilidades éticas das organizações correspondem às atividades, práticas, políticas e comportamentos, que devem estar relacionados aos direitos morais ou expectativas dos diversos públicos (*stakeholders*) com os quais a empresa se relaciona. As responsabilidades éticas das empresas estariam intrinsecamente relacionadas a valores morais específicos, que correspondem às crenças pessoais sobre o que é comportamento eticamente correto ou incorreto, praticado com os outros ou consigo próprio. A autora alerta que os valores morais variam, entre outros, de acordo com os países, grupos sociais e momento histórico.

Higuchi e Vieira (2007) citam que uma das abordagens da responsabilidade social corporativa a apresenta como movida pela ética, que define quão certo ou errado estão as atividades corporativas, independentemente de qualquer obrigação social ou *stakeholder*. Este entendimento é reforçado por Zenone (2006), ao expressar que a responsabilidade social corporativa está alicerçada na ética empresarial, cujos componentes incluem o senso de avaliação das conseqüências dos seus atos e a maximização dos benefícios ofertados. A empresa seria então uma comunidade de sujeitos éticos que compartilham um projeto.

Os conceitos de ética e moral passaram por transformações, acompanhando a evolução histórica. Em um trabalho de compilação que apresenta um histórico da evolução do conceito de responsabilidade social corporativa, demonstrando a relação entre os temas ética, empresas e sociedade, Kreitlon (2004) avalia que as definições de responsabilidade social corporativa variam em função do contexto histórico-social e dos interesses dos grupos que as formulam, além do espaço social que ocupam. Ressalta que existe um razoável entendimento, ou “consenso mínimo”, hoje em dia, quanto ao fato de que uma empresa socialmente responsável deve demonstrar três características básicas: a) reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; b) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; c) realizar esses propósitos através do diálogo permanente com suas partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações.

A evolução conceitual das principais correntes teóricas empenhadas em justificar o conceito de responsabilidade social corporativa é apresentada a partir da análise da ética empresarial e seu relacionamento com a evolução do sistema econômico, assim como com as mudanças por que passaram as sociedades industriais no último século. Kreitlon (2004) cita que foram as transformações (e excessos) do capitalismo que deram origem a este tipo de questionamento ético, na medida em que as empresas privadas, transformadas em gigantescos conglomerados multinacionais, começaram a dar mostras de um poder sem precedentes. Assim, discorre sobre as escolas de pensamento que resumiriam a produção acadêmica relativa às relações entre ética, empresas e sociedade. São elas a *Business Ethics*, de natureza normativa; a *Business & Society*, de orientação sociopolítica e contratual e a *Social Issues Management*, de cunho instrumental e voltada ao fornecimento de ferramentas de práticas de gestão para a melhoria do desempenho ético e social das empresas.

A *Business Ethics* (Ética Empresarial) é lentamente consolidada entre os anos de 1900 a 1980, período marcado pela industrialização, guerras mundiais, ascensões e quedas de regimes governamentais, redefinições de símbolos de potências e da conjuntura com amplitude mundial, enorme progresso científico e tecnológico e de extraordinária mobilização cívica e revolucionária. Nesse amplo

contexto, em meio a gradativa pressão social, constrói-se o conceito de responsabilidade social sobre os princípios da filantropia e a governança (KREITLON, 2004).

Firmando-se na década de setenta, a *Business Ethics*, na avaliação de Schommer e Rocha (2007) baseiam-se na idéia de que a empresa e suas atividades estão, tal qual as pessoas, sujeitas a valores e julgamentos morais.

A *Business Ethics* trata a ação das empresas como uma questão normativa. A organização deve agir de modo socialmente responsável, no âmbito de uma perspectiva deontológica, sob a qual a decisão do que é correto é baseada nas regras e normas pelas quais os parceiros fundamentam suas ações (KREITLON, 2004). Ou seja, de acordo com Vieira (2006), o que é moral ou imoral é decidido com respeito a outros padrões. As decisões corporativas são independentes dos resultados dos negócios, porque é o dever moral das empresas.

A partir dos anos 80 ressurgem as políticas neoliberais, chega ao fim a polarização mundial, cai o Muro de Berlim, avanços tecnológicos proporcionam uma revolução nas tecnologias de informação. A economia torna-se mais globalizada e mais arraigada às práticas financeiras. As transnacionais descentralizam sua produção para países em desenvolvimento. O tema ambiental adquire uma importância definitiva e passa a guiar as decisões no universo internacional e empresarial. Aumentam consideravelmente os questionamentos ético-sociais às empresas. Melhora-se o entendimento que a empresa não é uma personalização do seu fundador ou administrador (KREITLON, 2004). As decisões da alta direção de uma organização são frutos do desdobramento, tratamento e sistematização das diferentes necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, os processos empregados, tamanho e estrutura da organização (NBR ISO 9004:2000).

O senso de responsabilidade pessoal da *Business Ethics* é substituído pela noção de responsabilidade *corporativa*, abandonando-se uma perspectiva individualista e adotando-se uma perspectiva organizacional. A idéia de responsabilidade caminha do aspecto filantrópico para um sistema de das ações praticadas pela própria empresa. Uma nova vertente adquire força no ambiente acadêmico e empresarial, dedicada às relações entre ética, empresas e sociedade,

buscando um enfoque mais sociológico, mais político e voltado para questões mais pragmáticas: a *Business & Society* (KREITLON, 2004).

A abordagem da *Business & Society* (Mercado e Sociedade), conforme Schommer e Rocha (2007), apóia-se nos pressupostos teóricos de uma relação contratual pela qual a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade. Estas ligadas entre si por um contrato social, que estabelece um sistema de direitos e deveres, obrigações, privilégios e sansões, associados a cada ator social e que tende a um fim comum.

Kreitlon (op. cit.) enfatiza que, segundo a *Business & Society*, a empresa é criada para desempenhar determinadas funções e estar a serviço da sociedade que as legitima. Sob este aspecto, a empresa está sujeita ao controle social, que é tratado pela teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), o que impulsiona a empresa a adotar, segundo a perspectiva deontológica abordada por Vieira (2006), o princípio da ética discursiva de dialogar com os elementos da rede social impactada pela corporação, a fim de identificar o que é bom e necessário para todos.

Fundamentando a escola de pensamento *Business & Society*, ratifica Vieira (2006), está a abordagem ética do contratualismo moral, sob o qual o relacionamento acontece a partir de um contrato hipoteticamente firmado entre as partes, no qual são definidos regras e princípios moralmente corretos.

A mais atual escola de pensamento encontrada na pesquisa para este trabalho, e que trata sobre a interação da ética com as empresas e a sociedade, é a *Social Issues Management* (Gestão de Questões Sociais). Esta escola surgiu quase simultaneamente à abordagem contratual no início da década de oitenta, definido pela natureza utilitária, sob a ótica teleológica na qual os parceiros relacionais decidem o que é correto de acordo com as finalidades que pretendem atingir. A empresa pode garantir vantagens competitivas para si, ao aproveitar-se das oportunidades de mercado surgidas com as transformações nos valores sociais e assim atender a um grande número de pessoas que almejam por produtos e serviços em consonância com o seu modo de pensar e agir (VIEIRA, 2006; JONES, 1996 *apud* KREITLON, 1994).

Conforme Schommer e Rocha (2007), a *Social Issues Management* considera os problemas sociais como variáveis a serem consideradas nas estratégias das empresas, seja como ameaças ou custos, seja como oportunidades de negócios. Esta abordagem procura fornecer ferramentas práticas, capazes de melhorar a gestão sistemática dos problemas éticos e sociais enfrentados ou antecipados pelas companhias. Procura com isso maximizar o desempenho ético e moral das organizações, de modo a transformar a sensibilidade corporativa em vantagem competitiva. Defende a idéia de que, a médio e longo prazos, o que é bom para a sociedade é bom para a empresa, descortinando o posicionamento de que se é bom para a empresa, acaba por fim sendo também bom para a sociedade (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2006). Consideramos este posicionamento controverso e suscitador de várias questões contrárias ou favoráveis.

Referentes às questões pertinentes ao campo da ética empresarial, a abordagem da *Social Issues Management* reconhece que a empresa não sobrevive somente num ambiente formado por atores da cadeia de suprimento, produção e distribuição, mas também por cidadãos que possuem consciência social e que evoluem dentro de uma ordem política organizada.

## 2.4 Modelos para Responsabilidade Social Corporativa

Foram apresentados neste trabalho, até o momento, diferentes visões encontradas na literatura disponível sobre o tema Responsabilidade Social.

Em resumo, a Responsabilidade Social foi mostrada sob os paradigmas:

- a) Clássico: a responsabilidade social corporativa é expressa pela obrigação da empresa em obter resultados econômicos e geração de emprego.
- b) *Stakeholders*: a responsabilidade social corporativa está relacionada ao conjunto de ações que beneficiam os públicos impactados pelas ações da empresa.

- c) Ético: a responsabilidade social corporativa é movida por conjuntos de valores e princípios morais que definem o modo de agir da empresa em relação à sociedade.
- d) Cultura: a responsabilidade social corporativa depende de como os empregados e gestores da empresa interpretam a cultura empresarial e a são influenciados pela sociedade na qual a empresa está inserida.

De acordo com Ashley *et al* (2005) a gestão da responsabilidade social corporativa vem sendo apresentada nos últimos tempos sob os mais diversos discursos e ferramentas.

Descrições teóricas e instrumentos de gerenciamento e controle podem ser expressos por modelos, descritos como analogias ou representações de algum aspecto de um sistema ou do sistema como um todo. Modelo é uma representação simplificada da realidade, mas que não a explicita exatamente. Um modelo conceitual é uma seleção de conceitos enunciados com ou sem proposições, utilizado para representar ou descrever um evento real, objeto ou processo (JACK, 1993 *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007).

Modelos conceituais visando situar a responsabilidade social no âmbito empresarial são propostos na literatura acadêmica e por instituições e entidades não-governamentais, basicamente abordando a visão analítica do desempenho social das organizações e seus relacionamentos éticos e morais.

Serão tratados nas seções que se seguem, de forma sucinta, alguns modelos conceituais sobre responsabilidade social corporativa, localizados na revisão da literatura, sob os aspectos das relações com os *stakeholders* e da avaliação do desempenho sócio-responsável.

#### **2.4.1 Modelos Conceituais da Responsabilidade Social Corporativa**

Os modelos conceituais de responsabilidade social corporativa tratam, na maioria das vezes, das relações éticas e morais das organizações (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2006).



Carrol (1999 *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, op. cit., 2007) propôs o modelo que enfatiza a responsabilidade social corporativa através do seu desempenho social, que deve atender aos critérios de:

- a. Responsabilidade Econômica: referente ao objetivo principal de maximização do lucro e retorno de capital aos acionistas, para garantir a continuidade dos negócios.
- b. Responsabilidade Legal: referente ao cumprimento das leis determinadas pela sociedade.
- c. Responsabilidade Ética: referente ao compromisso de se fazer o que é correto, ainda que não exigido por requerimentos legais.
- d. Responsabilidade Discricionária: referente às práticas filantrópicas a serem conduzidas pelas empresas, independentes de qualquer tipo de retorno.

Maignan e Ferrell (2004) oferecem os seus pontos de vista conceituais da responsabilidade social corporativa, quais sejam: obrigação social, *stakeholders*, ética e processo gerencial:

- a) Responsabilidade Social Corporativa como uma obrigação social, para buscar políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade. Diferentes tipos de obrigação social podem ser assinaladas, tais quais as econômicas, legais e éticas e filantrópicas.
- b) Responsabilidade Social Corporativa como uma obrigação para com os *stakeholders*, ou seja, a responsabilidade da empresa afeta somente aqueles que são impactados direta ou indiretamente pelos negócios da empresa, e não a ampla sociedade. Esses diferentes *stakeholders* podem ser agrupados em atores organizacionais (empregados, clientes, acionistas, fornecedores), comunidade, atores governamentais e a mídia.
- c) Responsabilidade Social Corporativa, enquanto dirigida pela ética, tem abordagem que considera os dois pontos de vista anteriores motivados pelo auto-interesse corporativo. Essa visão defende o que é certo ou

errado para a corporação, independentemente de qualquer obrigação social ou *stakeholder* envolvido.

- d) Responsabilidade Social Corporativa, como processo gerencial, que advoga a responsabilidade social não como algo isolado, com que a corporação deva se comprometer, mas como integrante do conjunto de processos necessários à sobrevivência dos negócios da empresa e que possibilite atingir uma postura de responsabilidade social proativa.

Quazi e O'Brien (2000 *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2006) propõem o modelo que preconiza que a responsabilidade social corporativa pode ser classificada mediante a análise das atividades que a empresa exerce nas dimensões ampla e restrita:

- a) A dimensão ampla engloba as visões moderna e filantrópica, que expressam os benefícios a longo prazo trazidos à empresa pelas suas ações sociais, realizadas sem a perspectiva de compensação do custo incorrido.
- b) A dimensão restrita abarca a visão sócio-econômica, que expressa os benefícios de maximizar os lucros dos acionistas e garantir a sobrevivência da empresa; ao empreender ações sociais que contribuem para gerar valor corporativo, contrariamente à visão clássica que nega a obtenção de benefícios por essa prática.

Enderle e Tavis (1998 *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2006) propõem o modelo em que a responsabilidade social corporativa é estabelecida em níveis, onde o equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais deve ser perseguido:

- a) Nível 1: o objetivo da empresa é maximizar os seus lucros, respeitando os requisitos éticos e morais.
- b) Nível 2: a empresa possui o compromisso de promover o bem-estar da sociedade através de ações socialmente responsáveis, além do objetivo econômico.

- c) Nível 3: a existência da organização está relacionada ao compromisso ético de atender às demandas sociais.

Wood (1991 *apud* PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2006) apresenta um modelo que objetiva tornar as dimensões de relacionamento da empresa socialmente responsável mais visualizáveis, através de indicadores genéricos a todas empresas, classificados em três dimensões:

- a) Princípios de responsabilidade social: englobando a legitimidade, a responsabilidade pública e o arbítrio dos executivos.
- b) Processo de capacidade de resposta social: tratando da percepção do ambiente, do gerenciamento dos *stakeholders* e da administração de questões.
- c) Resultados das ações de responsabilidade social: contemplando os efeitos nos *stakeholders* internos e externos, bem como dos efeitos institucionais externos.

Ashley *et al* (2005) propõe um modelo multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social corporativa, retratando a rede de relacionamentos da empresa com seus *stakeholders*, conforme os princípios e valores da cultura dominante em sua gestão, e do perfil cultural e legal do contexto em que ela realiza seus negócios.

O modelo é genérico para a análise e orientação estratégica da responsabilidade social corporativa e auxilia na análise das relações do negócio expressadas pelas dimensões:

- a) Dimensão das Relações Político-Sociais: relacionada à “para quem é feito o negócio”. Contempla as relações com os *stakeholders* que regulam e legitimam a criação, operação e término dos negócios, quais sejam o Estado e Governo; sociedade civil e organizada; famílias e comunidades. Nesse âmbito a responsabilidade social corporativa é traduzida em iniciativas sociais que enfocam o bem-estar da sociedade onde está inserida, com maior amplitude, ou reduzida a comunidades

de entorno; alinhada às visões de marketing relacionado a causas (*cause related marketing*) ou o chamado marketing social.

- b) Dimensão das Relações Econômicas Objeto e Meio do Negócio (*Core Business*): relacionada a “o que é o negócio”, contempla as relações que definem o propósito social da organização e a consecução do negócio, quais sejam: com os fornecedores, consumidores e clientes primários e secundários, com os representantes da ciência e tecnologia e com os ambientes natural e construído, impactados pela operação da empresa. Nesse âmbito a responsabilidade social corporativa percorre a empresa e a sua cadeia de produção e consumo, além de representar a ecoeficiência e a utilização harmoniosa e sustentável de tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão.
- c) Dimensão das Relações de Produção e Distribuição Interna: relacionada a “quem faz o negócio”, contempla as relações entre o capital proprietário e de terceiros, os agentes de direção e o trabalho contratado, que permitam a realização da missão da organização. Nesse âmbito a responsabilidade social corporativa é vista como forma de atrair e reter funcionários qualificados, comprometidos com a empresa e capazes de promover uma boa imagem dela no mercado. Também é tratada sob os aspectos econômico-financeiro e jurídico-legal, de maximização do lucro e geração de valor aos acionistas, atendendo às emanações legais.
- d) Dimensão Comunicação e Conhecimento: relacionado a “quem afeta e é afetado pelo negócio”, que permeia todas as dimensões, conecta as relações negócio-sociedade e gera as condições para o estabelecimento de confiança entre a organização e todos os seus *stakeholders*. Nesse âmbito a responsabilidade social corporativa representa a transparência no relacionamento com aqueles, em relação à comparabilidade e confiabilidade dos resultados empresariais conquistados.

O Quadro 2 a seguir apresenta a síntese das características dos Modelos Conceituais de Responsabilidade Social Corporativa, aqui descritos com base em

Carrol (1979; 1991), Wood (1991), Enderle Tavis (1998), Quasi O'Brien (2000), Maignan e Ferrell (2004) e Ashley (2005):

<b>Modelos Conceituais de Responsabilidade Social Corporativa</b>						
<b>Modelos</b>	<b>Carrol (1979, 1991)</b>	<b>Wood (1991)</b>	<b>Enderle Tavis (1998)</b>	<b>Quasi O'Brien (2000)</b>	<b>Maignan e Ferrell (2004)</b>	<b>Ashley (2005)</b>
Dimensões	Econômica	Princípios de RSC	Econômica	Ampla	Obrigação Social	Relações de Produção e Distribuição Interna
	Legal	Capacidade de resposta social	Social	Restrita	Processo Gerencial	Relações Core Business
	Ética	Resultados das ações de RSC	Ambiental		Ética	Comunicação e Conhecimento
	Discricionária				Obrigação com <i>Stakeholders</i>	Relações Político-Sociais
Indicadores	Ser lucrativa	Legitimidade, responsabilidade pública e arbítrio dos executivos	Prioridade na maximização do lucro	Características de idealismo ligado à questões éticas	Obrigações econômicas, legais, éticas e filantrópicas	Maximização do lucro, respeito às leis e gestão de RH
	Obedecer a lei	Percepção do ambiente, gerenciamento de <i>stakeholders</i> , administração de questões sociais	Compromissos além do objetivo econômico		Processos necessários à sobrevivência do negócio	Responsabilidade com a cadeia de produção e consumo e harmonia com o ambiente natural e construído
	Fazer o que é certo	Efeitos nos <i>stakeholders</i> e efeitos institucionais externos	Visão filantrópica		Certo e errado independe de obrigação ou <i>stakeholder</i>	
	Contribuir para a comunidade		Visão moderna	Visão clássica Visão sócio-econômica	Efeitos naqueles que são impactados direta ou indiretamente no negócio	Estabelecimento de confiança e transparência com os <i>stakeholders</i> Responsabilidade com <i>stakeholders</i> que legitimam o negócio

**Quadro 2** – Características dos modelos conceituais

Fonte: Pereira e Campos Filho (2007, p. 8); Ashley (2005, p. 125).

## 2.4.2 Modelos de Avaliação da Responsabilidade Social Corporativa

Conforme foi visto no item anterior são seis os modelos conceituais que retratam, na visão dos seus autores, as facetas da responsabilidade social corporativa. Tais modelos abordam os relacionamentos éticos e morais da organização com seus *stakeholders*, classificando-os em dimensões e indicadores, que são comparáveis em alguns casos, que contém ou são contidos pelos outros, ou são distintos entre si.

Destarte a sua importância em congruar diferentes visões e paradigmas para a responsabilidade social corporativa, os modelos apresentam alguma dificuldade para servirem como parâmetros em uma avaliação mais objetiva do desempenho social das empresas, no tocante à preocupação sócio-responsável.

Rodrigues (2005) cita que muitos instrumentos de responsabilidade social corporativa foram criados, mas quando não permitem avaliar de modo eficaz a gestão social corporativa, tornam-se requisitos burocráticos que não permitem uma métrica mais abalizada para esse tipo de avaliação.

Alguns instrumentos de gestão social foram criados recentemente nos níveis nacional e internacional e que são mais valorizados pelas empresas brasileiras comprometidas com a questão social. São exemplos:

1. Global Reporting Initiative – GRI: criado em 1997 como uma iniciativa conjunta da organização não-governamental CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), suas diretrizes são referência mundial para elaboração de relatórios de sustentabilidade em termos do desempenho econômico, social e ambiental (“*triple bottom line*”) (RODRIGUES, op. cit.).
2. Dow Jones Sustainability Index – DJSI: lançado em 1999 nos Estados Unidos, em uma iniciativa conjunta da *Dow Jones Indexes* e da gestora de recursos suíça SAM (*Sustainable Asset Management*), especializada em empresas socialmente responsáveis, representou o primeiro índice mundial de ações

composto por empresas consideradas sustentáveis (RODRIGUES, 2005).

3. Norma ISO 26000: norma em fase de elaboração por um comitê técnico internacional da ISO (*International Organization for Standardization*), constituída por uma rede de institutos de padronização de vários países do mundo, entre eles a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). A futura ISO 26000 oferecerá diretrizes para gestão da responsabilidade social (Ibid).
4. Norma SA 8000: norma americana lançada em 1998 pela *Social Accountability International* – SAI. Estabelece um conjunto de requisitos para gestão da responsabilidade social corporativa, definidos a partir de cláusulas das Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Declaração Universal dos Direitos Humanos, Convenção dos Direitos da Criança, entre outras, e da Organização das Nações Unidas (ONU) (Ibid).
5. Balanço Social do IBASE: promovido desde 1997 pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, trata-se de um modelo único e simplificado contendo indicadores sociais subdivididos em indicadores internos, externos, ambientais, do corpo funcional e do exercício da cidadania empresarial (Ibid).
6. Norma AA1000: lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical AccountAbility* – ISEA é um padrão de processo para a gestão da contabilidade, auditoria e relato da responsabilidade corporativa. Contem requisitos que seguem a lógica de processo contínuo para a definição ou redefinição de valores, desenvolvimento de metas de performance ética e social e avaliação e comunicação do desempenho em relação às metas desenvolvidas (ACCOUNTABILITY, 2007).
7. Indicadores de Hopkins: apresenta a construção de um modelo analítico com objetivo de facilitar a visualização das dimensões e relacionamentos de uma empresa socialmente responsável. O instrumento seleciona nove elementos: Legitimidade,



Responsabilidade Pública, Arbítrio dos Executivos, Percepção do Ambiente, Gerenciamento dos *Stakeholders*, Administração de Questões, Efeitos nos *Stakeholders* Internos, Efeitos nos *Stakeholders* externos e Efeitos Institucionais Externos. De cada um desses elementos são extraídos e classificados os indicadores. Pretende-se com ele um instrumento de auditoria social e ferramenta na construção de um sistema geral de ranking (RODRIGUES, 2005).

8. Indicadores Ethos: O objetivo do instrumento é avaliar a gestão, planejar e concretizar estratégias de relacionamento da empresa com seus diferentes públicos. Considerado de fácil aplicação e auto-avaliativo, os indicadores pretendem analisar o comportamento organizacional nos temas: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; consumidores e clientes; fornecedores; governo e sociedade e comunidade (Ibid.).

Efetuada uma comparação entre os modelos conceituais apresentados no item 2.6.1 deste trabalho e os instrumentos de avaliação relacionados neste item, optou-se por aprofundar os Modelos de Indicadores Ethos e de Hopkins, considerando os seguintes motivos:

- A utilização de um modelo internacional e de um modelo nacional, de modo a se obter uma visão mais ampla sobre a avaliação da questão social pelas empresas.
- O Modelo de Hopkins é derivado do Modelo de Wood (1991), que trata a responsabilidade social corporativa com destaque para o relacionamento com os *stakeholders*.
- O Modelo do Instituto Ethos possui dimensões e indicadores de avaliação para o relacionamento da empresa com os seus *stakeholders*, alinhados aos Modelos de Ashley *et al* (2005) e Maignan e Ferrell (2004), que também dão destaque para o relacionamento político-social corporativo com os *stakeholders*.
- O Modelo do Instituto Ethos tem uma grande aceitação pelas empresas brasileiras. Entendemos que suas dimensões e indicadores

são mais pormenorizados que o Balanço Social do IBASE e mais apropriados aos objetivos deste trabalho.

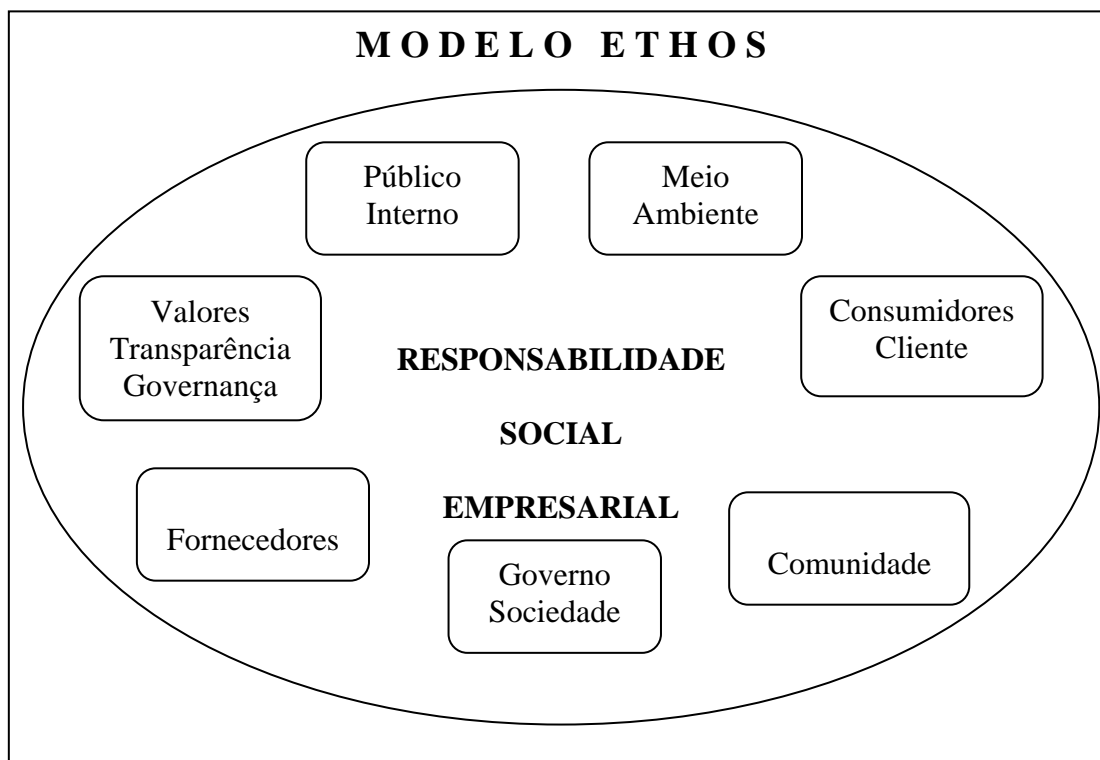
#### 2.4.2.1 *Modelo Ethos*

O movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso no Brasil na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. Além dos trabalhos do IBASE na promoção do Balanço Social, também podem ser citados os esforços da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, pela erradicação do trabalho infantil e pela adoção do selo Empresa Amiga da Criança por um número expressivo de empresas (INSTITUTO ETHOS, 2007).

As carências e desigualdades sociais existentes no Brasil tornam a responsabilidade social empresarial ainda mais relevante frente às expectativas da sociedade brasileira. Expectativas de que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento, sendo agentes de uma nova cultura, atores de mudança social e construtores de uma sociedade melhor (Ibid).

A criação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (2007) faz parte do esforço do Instituto Ethos na disseminação da responsabilidade social empresarial no Brasil. Os Indicadores Ethos, ao mesmo tempo que servem de instrumento de avaliação para as empresas, reforçam a tomada de consciência dos empresários e da sociedade brasileira sobre o tema (Ibid).

Para fins deste trabalho, será utilizada a expressão Modelo Ethos, para exprimir o conjunto de indicadores criado pelo Instituto Ethos, que se propõe a ser uma ferramenta para avaliação e planejamento dos processos de responsabilidade social nas organizações. O Modelo Ethos de Responsabilidade Social Empresarial é composto das dimensões apresentadas na Figura 1 a seguir:



**Figura 1** – Modelo Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2008)

Na dimensão Valores, Transparência e Governança considera-se que valores e princípios éticos formam a base da cultura empresarial e orientam o cumprimento de sua missão. A responsabilidade social corporativa decorre da compreensão de que a ação das empresas deve buscar trazer benefícios para a sociedade. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações. Transparência é um dos pilares das organizações que desejam estabelecer padrões éticos de relacionamento. Esta dimensão subdivide-se nos indicadores de Auto Regulação da Conduta e Relação Transparente com a Sociedade.

- a) Auto Regulação da Conduta

- **Compromissos Éticos:** a formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantêm relações. O código de ética e/ou de compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável.
- **Enraizamento na Cultura Organizacional:** as crenças e valores da empresa estarão progressivamente enraizados na cultura da organização na medida em que passem por uma difusão sistemática.
- **Governança Corporativa:** é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. É um fator fundamental para a empresa socialmente responsável, seja ela sociedade de capital aberto ou fechado, pois é um dos pilares que garante o nível de confiança entre todas as partes interessadas. Implica na incorporação efetiva de critérios de ordem social e ambiental na definição do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.

#### b) Relações Transparentes com a Sociedade

- **Relações com a Concorrência:** a responsabilidade social implica na busca pela empresa de uma posição de liderança em seu segmento de negócios, nas discussões que visem contribuir para a consolidação de elevados padrões de concorrência para o setor específico e para o mercado como um todo.

- **Diálogo com Partes Interessadas (*Stakeholders*):** o envolvimento dos parceiros na definição das estratégias de negócios da empresa gera compromisso mútuo com as metas estabelecidas. Ele será tanto mais eficaz quanto sejam assegurados canais de comunicação que viabilizem o diálogo estruturado.
- **Balço Social:** o registro das ações voltadas para a responsabilidade social permite avaliar seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. O balanço social da empresa deve explicitar a forma de gestão de negócios e os resultados atingidos, investimentos realizados e os desafios para o futuro.

Na dimensão Público Interno entende-se que a empresa socialmente responsável respeita os direitos legais dos trabalhadores e vai além, investindo no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses. Esta dimensão subdivide-se nos indicadores de Diálogo e Participação, Respeito ao Indivíduo e Trabalho Decente.

a) Diálogo e Participação

- **Relações com Sindicatos:** a empresa socialmente responsável favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando solucionar demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.
- **Relações com Trabalhadores Terceirizados:** a empresa socialmente responsável busca disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Para isto, deve

exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados.

- **Gestão Participativa:** os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.

b) Respeito ao Indivíduo

- **Compromisso com o Futuro das Crianças:** para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil, conforme determina a legislação brasileira, embora seja positiva a iniciativa de empregar jovens aprendizes, na forma da lei.
- **Compromisso com o Desenvolvimento Infantil:** a empresa socialmente discute internamente a importância da educação e as consequências do trabalho infantil, tem projetos de integração que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos funcionários e atua isoladamente ou em conjunto com o poder público em benefício da criança e do adolescente
- **Valorização da Diversidade:** a empresa socialmente responsável não deve permitir qualquer tipo de discriminação e valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza étnica e cultural de nossa sociedade.
- **Compromisso com a Equidade Racial:** as empresas socialmente responsável devem mostrar-se interessadas em combater o preconceito racial e estar conscientes de que apenas o discurso é ineficaz para transformar positivamente qualquer cenário.

- Compromisso com a Equidade de Gênero: a empresa socialmente responsável pode tornar-se agente de transformação social e mostrar-se interessada em buscar a equidade na participação de homens e mulheres em seu quadro de funcionários

c) Trabalho Decente

- Política de Remuneração, Benefícios e Carreira: a empresa socialmente responsável deve considerar seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus funcionários e invista em seu desenvolvimento profissional.
- Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho: a empresa socialmente responsável deve assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança aos seus empregados, se possível indo além dos requerimentos legais.
- Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade: a empresa socialmente responsável deve comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona.
- Comportamento Frente a Demissões: as demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. A empresa socialmente responsável deve realizá-las com critérios transparentes, socioeconômicos e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.
- Preparação para Aposentadoria: a empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários e deve criar mecanismos que visem reduzir o impacto da aposentadoria no

nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

Na dimensão Meio Ambiente a empresa socialmente responsável deve comprometer-se com um planejamento que se comprometa com a gestão ambiental, com a sustentabilidade e que não contribua com a exploração predatória dos recursos naturais. Esta dimensão subdivide-se nos indicadores de Responsabilidade Frente às Gerações Futuras e Gerenciamento do Impacto Ambiental.

#### a) Responsabilidade Frente às Gerações Futuras

- **Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental:** como decorrência da conscientização ambiental, a empresa socialmente responsável deve buscar desenvolver projetos e investimentos visando a compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades. Deve aprimorar processos e explorar novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental, melhorando sua inserção no mercado.
- **Educação e Conscientização Ambiental:** a empresa socialmente responsável deve apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos mais amplos, além de envolver-se em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo.
- **Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços:** uma empresa consciente de sua responsabilidade ambiental mantém um relacionamento ético e dinâmico com os órgãos de fiscalização, desenvolve ações para prevenir os principais impactos ambientais, possui sistemas de gestão padronizados e formalizados e preocupa-se com os estudos de impacto em toda a cadeia produtiva dos seus produtos.



- **Sustentabilidade da Economia Florestal:** a empresa ambientalmente responsável deve contribuir com a conservação e combater a exploração ilegal e predatória dos recursos naturais.
- **Minimização de Entradas e Saídas de Materiais:** a empresa socialmente responsável deve planejar a utilização dos recursos e controlar a geração e destinação dos resíduos.

Na dimensão Fornecedores, a empresa socialmente responsável deve cumprir os contratos estabelecidos com seus fornecedores e parceiros, cumprindo e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores e atuar no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência. Esta dimensão trata dos indicadores para Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores.

- **CrITÉrios de Seleção e Avaliação de Fornecedores:** a empresa socialmente responsável deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade e utilizar critérios voltados à responsabilidade social na escolha de seus fornecedores.
- **Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva:** a empresa socialmente responsável deve combater o trabalho infantil em sua cadeia produtiva e evitar que essa forma de exploração continue existindo.
- **Trabalho Forçado (ou análogo ao escravo) na Cadeia Produtiva:** a empresa socialmente responsável deve combater o trabalho forçado (ou análogo ao escravo) em sua cadeia produtiva e, quando possível, articular, isoladamente ou em conjunto com o governo ou outras organizações, programas e atividades que visem erradicar o trabalho forçado de forma geral.
- **Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores:** a empresa socialmente responsável pode auxiliar no desenvolvimento de pequenas e micro empresas, priorizando-as na escolha de seus fornecedores e

auxiliando-as a desenvolverem seus processos produtivos e de gestão, visando buscar o desenvolvimento econômico da comunidade local.

Na dimensão Consumidores e Clientes, a responsabilidade social exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades. Esta dimensão trata dos indicadores para a Dimensão Social do Consumo.

- Política de Comunicação Comercial: a estratégia de marketing e a política de comunicação da empresa não podem se dissociar da preocupação com a responsabilidade social. A empresa socialmente responsável deve buscar a coerência dessas ações, evitar criar expectativas que extrapolem o que é oferecido efetivamente pelo produto ou serviço e comunicá-los à sociedade criando uma imagem de credibilidade e confiança.
- Excelência do Atendimento: cabe à empresa socialmente responsável apoiar seus consumidores/clientes antes, durante e após a efetuação da venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto e buscar soluções para os problemas deles.
- Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços: é tarefa da empresa socialmente responsável desenvolver ações de melhoria da confiabilidade, eficiência, segurança e disponibilidade dos produtos e serviços, de modo a atender melhor os seus clientes e acompanhar o impacto de suas atividades na sociedade.

Na dimensão Comunidade, a empresa socialmente responsável reconhece que a comunidade na qual está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente

para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais. Esta dimensão subdivide-se nos indicadores de Relações com a Comunidade Local, Ação Social e Ação Social.

#### a) Relações com a Comunidade Local

- Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno: a inserção da empresa socialmente responsável na comunidade pressupõe que ela respeite as normas e costumes locais, tendo uma interação dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes.
- Relações com Organizações Locais: a empresa pró-ativa na responsabilidade social assume como metas a contribuição para o desenvolvimento da comunidade e a manutenção do diálogo com organizações comunitárias, de modo a abrir novos caminhos estratégicos e reduzir os conflitos decorrentes de suas atividades.

#### b) Ação Social

- Financiamento da Ação Social: ao apoiar um projeto social, a empresa socialmente responsável revela sua preocupação com mudanças positivas na sociedade. Para isso, a destinação de verbas e recursos à instituições e projetos sociais terá resultados mais efetivos na medida em que esteja baseada numa política estruturada da empresa, com critérios pré-definidos.
- Envolvimento com a Ação Social: o envolvimento da empresa com sua ação social pode ser apenas financeiro ou pode se integrar às

suas atividades com o apoio de recursos humanos e fornecedores. A atuação social da empresa pode ser potencializada pela adoção de estratégias que valorizem a qualidade dos projetos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento das políticas públicas da área social. O aporte de recursos pode ser direcionado para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs. A empresa também pode desenvolver projetos próprios, mobilizar suas competências para o fortalecimento da ação social e envolver seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade.

Na dimensão Governo e Sociedade, a empresa socialmente responsável deve estar imbuída do seu papel natural de formadora de cidadãos. Programas de conscientização para a cidadania e importância do voto para seu público interno e comunidade de entorno são um grande passo para que a empresa possa alcançar um papel de liderança na discussão de temas como participação popular e corrupção. Esta dimensão subdivide-se nos indicadores de Transparência Política e Liderança Social.

#### a) Transparência Política

- Contribuições para Campanhas Políticas: a transparência na destinação dos recursos a campanhas políticas é um importante fator de preservação do caráter ético da atuação da empresa socialmente responsável. Ela também pode ser um espaço de desenvolvimento da cidadania, viabilizando a realização de debates democráticos que atendam aos interesses de seus funcionários.
- Construção da Cidadania pelas Empresas: a empresa socialmente responsável pode desempenhar papel fundamental na construção da cidadania, seja dos funcionários ou da comunidade do entorno.

- Práticas Anticorrupção e Antipropina: o compromisso formal com o combate à corrupção e propina explicita a posição contrária da empresa no recebimento ou oferta, aos parceiros comerciais ou a representantes do governo, de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor, além do determinado em contrato.

#### b) Liderança Social

- Liderança e Influência Social: a atuação política da empresa socialmente responsável pode ocorrer na defesa dos seus interesses, dos interesses do setor ou mesmo de causas de caráter público. Cabe à empresa socialmente responsável buscar participar de associações, sindicatos e fóruns empresariais, impulsionando a elaboração conjunta de propostas de interesse público e caráter social.
- Participação em Projetos Sociais Governamentais: o envolvimento em atividades, projetos ou ações sociais de caráter público demonstra a possibilidade da empresa socialmente responsável ser um agente de transformação social. A dimensão dos problemas sociais no Brasil torna imprescindível a participação das empresas no seu enfrentamento. Além de cumprir sua obrigação de recolher corretamente impostos e tributos, as empresas podem contribuir com projetos e ações governamentais, devendo privilegiar as iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social.

O Quadro 3 a seguir apresenta o Modelo Ethos, permitindo uma visão do conjunto dos seus indicadores:

MODELO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL						
Valores, Transparência e Governança	Público Interno	Meio Ambiente	Consumidores e Clientes	Fornecedores	Governo e Sociedade	Comunidade
<i>Auto Regulação da Conduta</i>	<i>Diálogo e Participação</i>	<i>Responsabilidade Frente às Gerações Futuras</i>	Dimensão Social do Consumo	<i>Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores</i>	<i>Transparência Política</i>	<i>Relações com a Comunidade Local</i>
Compromissos Éticos	Relações com Sindicatos	Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental	Política de Comunicação Comercial	Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores	Contribuições para Campanhas Políticas	Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno
Enraizamento da Cultura Organizacional	Relações com Trabalhadores Terceirizados	Educação e Conscientização Ambiental	Excelência do Atendimento	Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva	Construção da Cidadania pelas Empresas	Relações com Organizações Locais
Governança Corporativa	Gestão Participativa	<i>Gerenciamento do Impacto Ambiental</i>	Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços	Trabalho Forçado	Práticas Anticorrupção e Antipropina	<i>Ação Social</i>
<i>Relações Transparentes com a Sociedade</i>	<i>Respeito ao Indivíduo</i>	Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços			<i>Liderança Social</i>	Financiamento da Ação Social
Relações com a Concorrência	Compromisso com Futuro das Crianças	Sustentabilidade da Economia Florestal			Liderança e Influência Social	Envolvimento com a Ação Social
Diálogos com Stakeholders	Compromisso com o Desenvolvimento Infantil	Minimização de Entradas e Saídas de Materiais		Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	Participação em Projetos Sociais Governamentais	
Balanço Social	Valorização da Diversidade					
	Compromisso com a Equidade Racial					
	Compromisso com a Equidade de Gênero					
	<i>Trabalho Decente</i>					
	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira					
	Cuidado com SMS					
	Compromisso com Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade					
	Comportamento Frente a Demissões					
Preparação para Aposentadoria						

**Quadro 3 – Modelo Ethos de Responsabilidade Social**

Fonte: Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2008)

#### 2.4.2.2 *Modelo Hopkins*

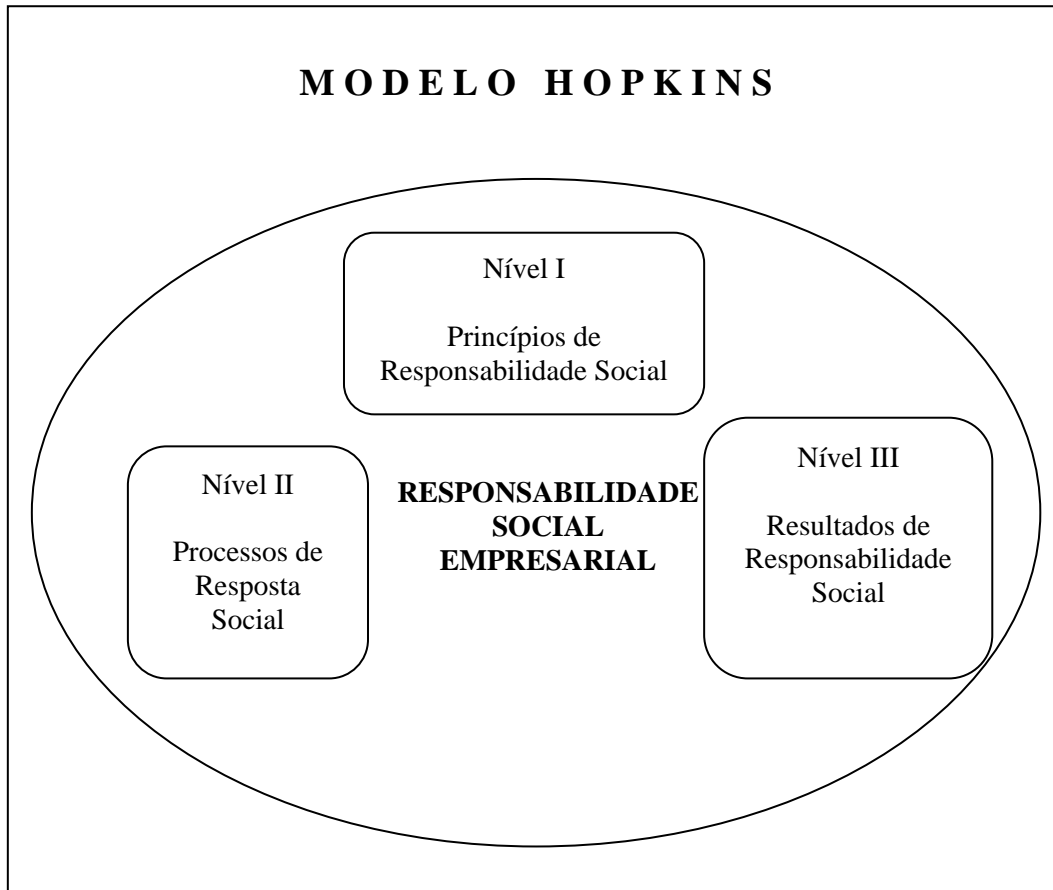
Michael Hopkins (1997) propôs indicadores para avaliar os perfis de responsabilidade social das empresas, baseados no modelo de desempenho social das empresas.

Para os fins deste trabalho, será utilizada a expressão Modelo Hopkins para exprimir o conjunto de dimensões e indicadores criados por Michael Hopkins.

O objetivo do trabalho de Hopkins (op. cit.) é viabilizar a análise individual das empresas, assim como de organizações não lucrativas e de ONGs, permitindo enxergar as dimensões de relacionamento de uma empresa que segue os princípios de responsabilidade social, através de indicadores genéricos para qualquer tipo de empresa. A premissa do modelo é que o envolvimento com ações de responsabilidade social passe a fazer parte da rotina das corporações, onde se compreenda que o seu papel na sociedade inclui o exercício da responsabilidade nas dimensões econômica, legal, ética, política e filantrópica (Ibid).

O Modelo de Hopkins utiliza dados extraídos das demonstrações contábeis usuais das empresas, informações socioeconômicas e ambientais complementares e balanços sociais, examinando os relacionamentos dos elementos de um empreendimento socialmente responsável (HOPKINS, op. cit.; ASHLEY *et al*, 2005; DAHER *et al*, 2006).

Os indicadores do Modelo Hopkins foram estabelecidos a partir dos modelos de desempenho social corporativo formulados por Wartick e Cochran (1985), Wood (1991), Clarkson (1994). São compostos de nove elementos subdivididos em níveis expressados nas dimensões apresentadas na Figura 2 a seguir:



**Figura 2** – Modelo Hopkins de Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Hopkins (1999, p. 599)

Os princípios da Responsabilidade Social são aplicados no nível institucional e são baseados nas obrigações básicas das empresas, enquanto organizações de negócios. Avaliam o relacionamento entre o negócio e a sociedade, além de especificar o que é esperado do negócio. Formam o Nível I da avaliação da performance social das empresas e é formado por três elementos principais:

- Legitimidade: relacionado ao negócio enquanto instituição social. Expressa a visão analítica do interrelacionamento entre negócio e sociedade. Seu indicador é o código de ética adotado pela empresa.



- Responsabilidade Pública: relacionado ao ente empresa, seus processos e seus resultados dentro de uma estrutura dos seus próprios princípios, em termos do que atualmente faz. Seus indicadores são os litígios envolvendo violação das leis pela empresa, as penalidades em consequência das atividades ilegais, a contribuição para inovações, a criação de empregos diretos, a criação de empregos indiretos.
- Arbítrio dos Executivos: relacionado às decisões que são tomadas pelos executivos, enquanto atores morais e membros da organização, dentro do domínio da responsabilidade social. Seus indicadores são novamente o código de ética empresarial e a avaliação dos executivos condenados por atividades ilegais.

Os Processos de Responsabilidade Social são aplicados para medir a capacidade da organização de responder às pressões sociais e a sua habilidade de adaptar-se ao ambiente. Para fazer isso, a organização deve ser capaz de obter e interpretar as informações provenientes do ambiente social e reagir, implantando processos que permitam a sua sobrevivência. Formam o Nível II da avaliação da performance social das empresas e é formado por três elementos principais:

- Percepção do ambiente: o mapeamento e avaliação do ambiente indicam o agrupamento das informações do negócio e a transmissão dela através da organização, de modo a subsidiar o seu planejamento. Seu indicador é o mecanismo utilizado pela empresa para examinar as questões sociais relevantes para a sua atuação no negócio.
- Gerenciamento dos *Stakeholders*: refere-se ao mapeamento dos relacionamentos da empresa com seus *stakeholders*, enquanto pré-requisitos e legitimação para os processos a serem empreendidos. Seus indicadores são a avaliação do corpo analítico departamental ou interfuncional designado para tratar as questões sociais, como parte integral da elaboração de políticas, a existência de auditoria social quanto à atuação da empresa, o relatório de prestação de

contas sobre ética, de caráter interno, mas que permita uma auto-crítica e a possibilidade de tomada de ações corretivas para os desvios porventura encontrados.

- Administração de Questões: referente à análise e gerenciamento das políticas a serem desenvolvidas em relação às questões, conflitos ou problemas sociais com os quais a organização tenha que lidar. Seu indicador é a avaliação das políticas empresariais estabelecidas e mantidas, com base nas análises de questões sociais.

Os Resultados de Responsabilidade Social estão relacionados à avaliação da *performance* dos programas e seus impactos nos *stakeholders* da organização. Formam o Nível III da avaliação da performance social das empresas e é formado por três elementos principais:

- Efeitos nos *Stakeholders* Internos: afeito ao público interno de interesse da organização. Examina como a ética corporativa afeta as decisões diárias da empresa, em relação à responsabilidade social. Em relação aos proprietários ou acionistas, os indicadores avaliados são lucratividade/valor da empresa, irresponsabilidade administrativa ou atividades ilegais contida em decisões e práticas empresariais, o bem-estar da comunidade impactada, a filantropia corporativa mantida e novamente o código de ética empresarial. Em relação aos funcionários, os indicadores avaliados são a qualidade das relações mantidas entre a empresa e o sindicato das categorias, as políticas e práticas de segurança implantadas, a política remuneratória para pagamentos, subsídios e benefícios mantidos, as políticas e práticas demissionárias, a avaliação de funcionários que são cotistas, acionistas ou sócios da empresa e as políticas mantidas contra práticas discriminatórias de gênero e minorias raciais, de crença e de religião.
- Efeitos nos *Stakeholders* Externos: examina o impacto das ações corporativas em pessoas ou grupos externos à corporação.

- Efeitos Institucionais Externos: examina os efeitos causados à imagem corporativa, fruto da sua política global de atuação. Para os clientes e consumidores, os indicadores avaliados são o código de ética empresarial, a política de *recall* para os produtos comercializados, a políticas para resolução de litígios, a administração de possíveis controvérsias públicas sobre os produtos e serviços comercializados e a condução da propaganda da empresa, se cumpre os requisitos para veiculação e não adquire contornos de enganosa ao público alvo. Quanto ao meio ambiente, os indicadores relacionam-se ao controle da poluição dos processos produtivos, o gerenciamento dos resíduos tóxicos, as práticas de reciclagem e reutilização de materiais e a utilização da etiqueta que demonstra a correção ecológica e cumprimento legal dos produtos. Em relação às comunidades, são avaliadas as doações mantidas para programas comunitários e o envolvimento empresarial direto mantido com eles, além das políticas e práticas empresariais mantidas com as comunidades. Por fim, em relação aos fornecedores, são avaliados o cumprimento do código de ética próprio e respeito ao código de ética dos fornecedores, nas relações comerciais, as políticas e práticas para gerenciamento dos litígios, penalidades e controvérsias públicas surgidas.

O Quadro 4 a seguir apresenta o Modelo de Hopkins, permitindo uma visão do conjunto dos seus indicadores:

<b>MODELO DE HOPKINS</b>		
<b>ELEMENTO</b>	<b>INDICADOR</b>	
<b>Nível I – Princípios de Responsabilidade Social</b>		
<i>Legitimidade</i>	Código de Ética	
<i>Responsabilidade Pública</i>	Litígios envolvendo violação das leis pela empresa	
	Penalidades em consequência das atividades ilegais	
	Contribuição para inovações	
	Criação de empregos diretos	
	Criação de empregos indiretos	
<i>Arbítrio dos Executivos</i>	Código de ética	
	Executivos condenados por atividades ilegais	
<b>Nível II – Processos de Resposta Social</b>		
<i>Percepção do ambiente</i>	Mecanismo para examinar questões sociais relevantes para a empresa	
<i>Gerenciamento dos Stakeholders</i>	Corpo analítico para as questões sociais, como parte integral da elaboração de políticas	
	Existência de auditoria social	
	Relatório de prestação de contas sobre ética	
<i>Administração de questões</i>	Políticas com base nas análises de questões sociais	
<b>Nível III – Resultados de Responsabilidade Social</b>		
<i>Efeitos nos stakeholders internos</i>	Proprietários / Acionistas	Lucratividade/valor
		Irresponsabilidade administrativa ou atividades ilegais
		Bem-estar da comunidade
		Filantropia corporativa
		Código de ética
	Funcionários	Relações sindicato/empresa
		Questões de segurança
		Pagamentos, subsídios e benefícios
		Demissões
		Funcionários proprietários
<i>Efeitos nos stakeholders externos</i>	Clientes / Consumidores	Políticas para mulheres e minorias
		Código de ética
		Recalls de produtos
		Litígios
		Controvérsia pública sobre produtos e serviços
	Meio ambiente	Propaganda enganosa
		Poluição
		Lixo tóxico
		Reciclagem e uso de produtos reciclados
		Uso de etiqueta ecológica nos produtos
	Comunidade	Doações corporativas para programas comunitários
		Envolvimento direto em programas comunitários
		Controvérsias ou litígios com a comunidade
	Fornecedores	Código de ética da empresa
		Código de ética dos fornecedores
Litígios/penalidades		
Controvérsias públicas		
<i>Efeitos institucionais externos</i>	Organização como instituição social	Códigos de ética
		Litígios genéricos
		Processos por ações classistas
		Melhorias nas políticas e na legislação em decorrência de pressões da empresa

#### **Quadro 4 – Modelo de Hopkins**

Fonte: Hopkins (1999, p. 599) e Ashley (2005, p. 96-99).

## 2.5 Marketing e Responsabilidade Social

Há um contínuo debate no meio empresarial e acadêmico nos últimos anos sobre a participação das empresas em atividades sociais, no tocante a participação destas com a produção e comercialização de bens e serviços, equilibradas com o bem-estar social. As discussões, entre vários aspectos, incluem questionamentos sobre até que ponto uma ação social pela empresa deixa de ser filantrópica e adquire um caráter de preocupação com a sociedade. De outra forma, identificar se a preocupação socioambiental das empresas é um reflexo autêntico da realidade ou somente um momento para valorizar sua imagem e suas marcas (FOLHA DE SÃO PAULO, 2007).

A Gestão de Marketing lida muitas vezes com produtos e serviços polêmicos, para os quais os esforços que visem influenciar o público-alvo requerem práticas diferenciadas das utilizadas para bens de consumo, bens industriais ou para serviços. São produtos relacionados com crenças arraigadas e julgamentos morais, cujas ações de marketing associadas estão sujeitas a um dilema ético, tendo em vista lidar com situações, tais como o incentivo à doação de sangue, em meio ao risco de se contrair a AIDS, ou com casos de pedofilia, quando é grande o número de casos veiculados em jornais da chamada imprensa sensacionalista. (ANDREASEN, 2002).

A dificuldade de diferenciar produtos e preços será progressiva para as empresas, defende Zenone (2006). Para ele, esse diferencial será acentuado pela qualidade das relações das empresas com seus *stakeholders*. Segundo o autor, a utilização do conceito de responsabilidade social corporativa no patrocínio de causas e de projetos sociais permite às organizações uma melhoria de sua imagem e retornos mercadológicos. Todavia, Zenone (op. cit.) adverte que o envolvimento empresarial com ações sociais, visando somente à divulgação de uma marca, de um produto ou de um serviço, pode ser uma estratégia não acertada, pois a sociedade começa a questionar se esse tipo de conduta por parte da empresa é ou não revestido de autenticidade.

A mídia veicula matérias abordando o binômio responsabilidade social e marketing. A Folha de São Paulo (op. cit.) publicou interessante reportagem a

respeito desse tema. Nela, aborda-se a desconfiança dos consumidores com campanhas publicitárias ligadas à sustentabilidade. A matéria diz basear-se em pesquisas de opinião (não cita a fonte) para afirmar que há uma percepção generalizada de que as empresas só adotam ações de responsabilidade social com “objetivos de marketing”, posto que se apressam em comunicar suas iniciativas de responsabilidade corporativa sem o devido cuidado. Nesse sentido, parece importante aprofundar o quanto verdadeira seria a percepção por parte das pessoas, instituições e entidades, de que as empresas orientam suas ações de responsabilidade social com as lentes do marketing, dito social.

### 2.5.1 A Evolução do Conceito de Marketing

O marketing vem evoluindo ao longo do tempo e sofrendo modificações no seu espectro de estudo, partindo de uma visão mais estreita de produto e ampliando sua visão para um conceito mais holístico de mercado.

Marketing é um vocábulo inglês derivado de *market*, que significa “mercado”. Mercado, segundo o dicionário Aurélio (2007), adquire várias significações, conforme o contexto em tela, sempre relacionado à compra e à venda de bens e serviços. Assim, Marketing, se traduzido para o português numa concepção prática, estaria associado ao conceito de mercadologia, o que se aproxima da idéia de estudos sobre o mercado ou baseado nele.

Kotler (1998) relaciona mercado à imagem da troca, ou seja, do ato de conquistar algo desejado de outra parte, mediante a oferta de uma contrapartida. Assim, mercado seria constituído dos consumidores potenciais que têm uma necessidade ou desejo específico em comum, dispostos e habilitados para fazer uma troca que atenda aquele desejo ou necessidade.

Kotler e Keller (2006) resgatam a definição da *American Marketing Association* para marketing, como o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Os autores enunciam que marketing: “[...] é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

Boone e Kurtz (2006) adotam um conceito de marketing que reúne as definições anteriormente citadas, como sendo o processo de planejamento e execução de idéias, bens, serviços, organizações e eventos, desde as fases de concepção, passando pelas etapas de precificação, até concluir a promoção e distribuição dos mesmos. Esse processo visa à criação e manutenção de relacionamentos que irão satisfazer objetivos individuais e organizacionais.

Kotler e Keller (op. cit.) citam que, em um sentido mais amplo, o marketing lida com o objetivo de provocar uma resposta comportamental de um público-alvo, seja sob a forma de venda, de um voto, participação religiosa ou apoio a uma causa social. Assim, o marketing aplica-se a bens tangíveis, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades (tangíveis ou intangíveis), imagem de organizações, informações ou idéias.

Os autores citam os principais mercados sobre os quais o marketing se debruça: o mercado consumidor, ligados a produtos e serviços de massa; o mercado organizacional, ou business-to-business (B2B); o mercado global, relacionado a transações com consumidores ou empresas de diferentes países e culturas e, por fim, o mercado sem fins lucrativos, no tocante ao terceiro setor e governamental.

Kotler e Keller (op. cit.) destacam que os mercados já se apresentam radicalmente diferentes, em virtude de forças sociais importantes e, por vezes, interdependentes, que criam novos comportamentos, oportunidades e desafios, tais como as mudanças tecnológicas que levaram ao *e-commerce*; o fenômeno da globalização, gerando aumento dos negócios em outros países; as privatizações, o aumento do poder do cliente e a customização, incentivando a eficiência e eficácia corporativa; a ampliação do conceito de concorrência, envolvendo marcas domésticas e estrangeiras ou o lançamento de marcas próprias por grandes varejistas; e a chamada convergência setorial, que envolve a crescente supressão

de fronteiras entre os setores empresariais, na busca das oportunidades de negócio.

Sobre qual a filosofia os esforços de marketing de uma empresa deveriam ser orientados, Kotler e Keller (op. cit.) lembram as diferentes orientações que conduzem as atividades nas organizações: orientação para a produção, orientação para o produto, orientação para vendas, orientação para o marketing e orientação para o marketing holístico.

A orientação de produção sustenta que os consumidores preferem produtos com maior disponibilidade e de baixo custo. Empresas orientadas para a produção concentram-se em alcançar eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. As decisões da empresas não são baseadas nas necessidades das pessoas, mas no processo produtivo.

A orientação de produto está baseada na hipótese que os consumidores preferem produtos com qualidade e desempenho superiores ou com características inovadoras. Empresas orientadas para a produção concentram-se em fabricar produtos de qualidade e no aperfeiçoamento deles ao longo do tempo, sem, contudo saber previamente as reais demandas do seu público-alvo.

A orientação de vendas está calcada na crença de que os consumidores e empresas não compram os produtos da organização em quantidade suficiente, sendo necessário um esforço agressivo em vendas e promoção. O volume suficiente é aquele que atende aos objetivos de maximização das empresas e não na satisfação de quem compra.

A orientação de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior calcado nos desejos e necessidades dos mercados-alvo definidos. Ou seja, as ofertas são originadas da percepção da empresa sobre aquilo que o mercado deseja ou necessita.

A orientação de marketing holístico fundamenta-se no conjunto de forças sociais, que exigem novas práticas de marketing e de negócios, e também na necessidade de uma abordagem mais completa e coesa que transcenda as aplicações tradicionais da orientação de marketing. O marketing holístico é definido pelos autores como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de



programas, processos e atividades de marketing. Reconhece o marketing holístico a importância dos *stakeholders* na obtenção de uma perspectiva abrangente e integrada.

Kotler e Keller (2006) sinalizam que o Marketing Holístico é caracterizado por quatro temas: Marketing de Relacionamento; Marketing Integrado, Marketing Interno e Marketing Socialmente Responsável.

O Marketing de Relacionamento baseia-se no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (econômicos, técnicos e sociais) com os públicos de interesse que afetam direta ou indiretamente o sucesso das atividades de marketing da empresa.

O Marketing Integrado é delineado em atividades e programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos públicos-alvo. Serve-se para isso das variáveis específicas do marketing-mix: produto, preço, ponto de venda e promoção.

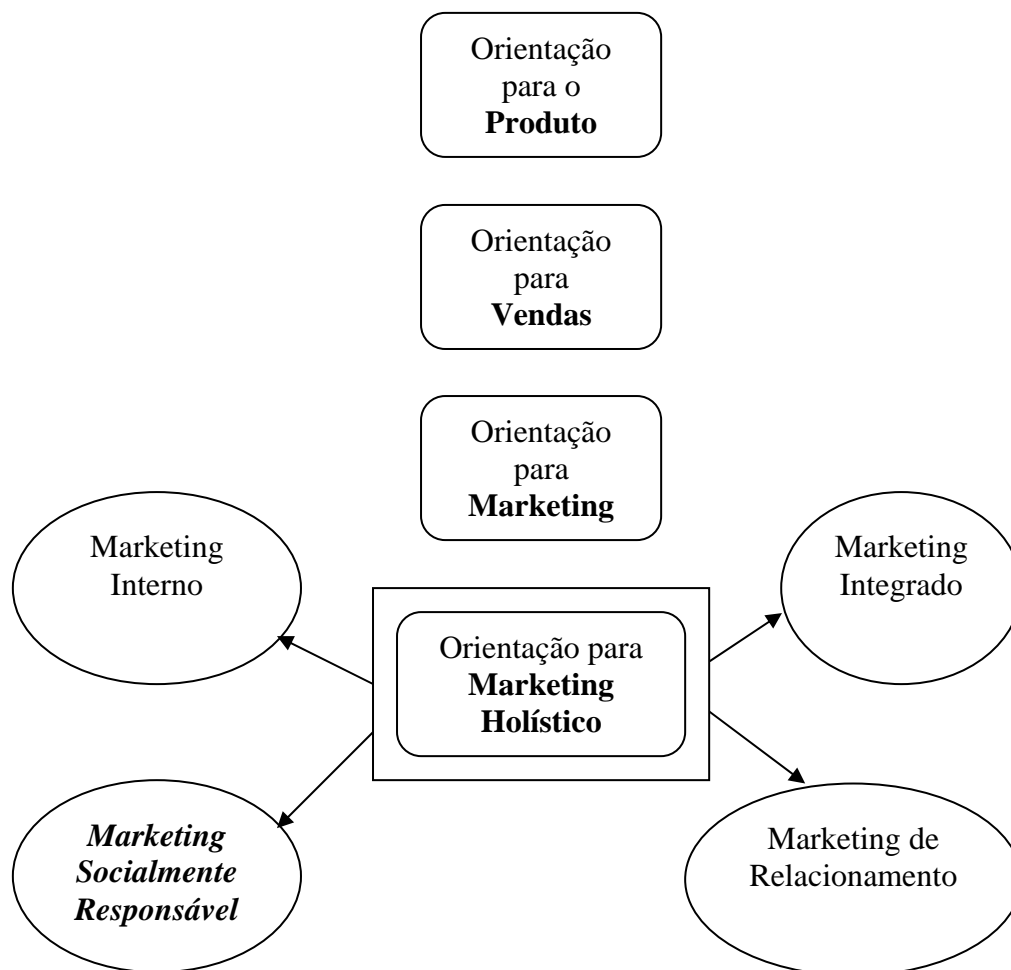
O Marketing Interno ocupa-se em disseminar para todos na organização os princípios de marketing apropriados, que consistem em praticar internamente as atividades e processos que propiciarão um atendimento excelente ao público-alvo externo.

O Marketing Socialmente Responsável congrega a compreensão e preocupação com os contextos ético, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing. As motivações e os resultados do marketing enfocam a sociedade como um todo, não se detendo na empresa e nos clientes. O marketing socialmente responsável atenta para o papel que desempenha e nos interesses de um bem-estar social de longo prazo.

Boone e Kurtz (2006) afirmam que as empresas, ao atuar com uma orientação de marketing socialmente responsável, podem se beneficiar com as contribuições que fazem à sociedade e ao mesmo tempo minimizar os impactos negativos no ambiente natural e social. Na visão destes autores, a responsabilidade social demanda das organizações a definição de filosofias, políticas, procedimentos e práticas de marketing que tenham como objetivo primário o aumento do bem-estar da sociedade. Boone e Kurtz (op. cit.) ressaltam que das quatro dimensões da responsabilidade social – econômica, legal, ética e

filantrópica – as duas primeiras adquiriram um reconhecimento histórico pelas corporações. Todavia, as duas últimas têm sua importância levada em conta pelas empresas há poucos anos.

A Figura 3 a seguir sintetiza os aspectos da evolução do conceito de marketing apresentados até então:



**Figura 3** – Evolução do Marketing incluindo a dimensão Responsabilidade Social

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p.16) e Zenone (2006, p. 52).

As seções a seguir abordarão exclusivamente a dimensão do Marketing Socialmente Responsável, tendo em vista os objetivos desse trabalho.

## 2.5.2 Marketing Socialmente Responsável

Kotler e Keller (2006) alertam que as empresas necessitam avaliar se efetivamente estão praticando um marketing ético e socialmente responsável, considerando as expectativas, em ascensão dos clientes e variável nos funcionários; as legislações gradualmente mais restritivas; o interesse dos investidores em critérios sociais e as práticas de aquisição de negócios. Segundo eles, o bom desempenho dos negócios e a contínua satisfação dos clientes e demais públicos de interesse estão diretamente relacionados à adoção e operacionalização de padrões de conduta elevados na direção das ações e do marketing corporativos.

Kotler e Keller (2006) advertem que os negócios convivem com dilemas éticos que requerem a atuação em três frentes, de modo a manter um nível elevado do marketing socialmente responsável: legal, ética e responsabilidade social.

O comportamento legal da organização deve impulsioná-la a promover em seu âmbito o conhecimento e cumprimento das leis que sujeitam as suas operações (Ibid.).

O comportamento ético organizacional está relacionado ao estabelecimento, difusão e monitoramento do cumprimento de um código de ética empresarial, a fim de que toda a força de trabalho esteja comprometida com a implantação das diretrizes éticas e legais (Ibid.).

O comportamento de responsabilidade social importa em que a organização atue com fortes direcionadores de marketing calcados na consciência social, nos relacionamentos específicos com clientes e demais stakeholders (Ibid.).

Constata-se que o papel do marketing em procurar satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, muitas vezes acusado de criar necessidades, vem sofrendo modificações ao longo do tempo. Zenone (2006) ressalta que o marketing incorpora crescentemente a preocupação com o bem-estar social, ao perceber que não se trata de atender apenas aos benefícios

esperados pelos consumidores, mas também de ampliar a visão sobre os impactos reais, a longo prazo, que os produtos e serviços podem causar à sociedade.

A essa ampliação do campo de visão do marketing Kotler e Keller (2006, p. 20) sugerem a adoção do termo Marketing Societal.

A orientação do marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e satisfazê-los de maneira mais eficiente e eficaz que os concorrentes, de um modo que conserve ou aumente o bem-estar do consumidor e da sociedade como um todo.

O conceito de Marketing Societal pressupõe que as empresas desenvolvam condições sociais e éticas em suas práticas de marketing, pontua Kotler (1998), além de equilibrar critérios frequentemente conflitantes entre os lucros, a satisfação dos clientes e o interesse público.

Armstrong e Kotler (1998 *apud* MORAIS *et al*, 2006) e Mazzon (1982) salientam que o Marketing Societal proporciona aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade a longo prazo.

Drucker (1997 *apud* MORAIS *et al*, 2006) afirma que não é mais possível pensar que as responsabilidades da empresa pairam somente sobre o desempenho econômico. Guedes (2000 *apud* MORAIS *et al*, 2006) argumenta que os consumidores apresentam novas exigências e questionamentos que caminham para a construção de uma nova sociedade colaborativa e solidária.

Sobre Marketing Societal, Meira (2004 *apud* MORAIS *et al*, 2006) refere-se à postura das empresas em praticar o marketing com preocupação social e ambiental, que desenvolve nos consumidores a crença de que a corporação é cidadã, logo uma atitude positiva em relação aos seus produtos e serviços.

Pringle e Thompson (2000) expressam que o marketing com preocupação social estabelece uma parceria com uma causa ou com uma variedade de causas em benefício mútuo.

Essa aproximação entre empresas e causas, alerta Zenone (2006), tem ocasionado uma utilização oportunista pelas corporações, com o intuito de melhorar sua imagem frente aos seus *stakeholders* e maximizar suas vendas.

Por fim, Zenone (op. cit.) lembra que o marketing orientado para o social, ou marketing societal (KOTLER; KELLER, 2006), exige que as empresas sustentem posições frequentemente conflitantes, que são a lucratividade, a satisfação dos consumidores e os interesses da sociedade. Ainda, Zenone (op. cit.), ao incluir a sociedade como um dos mercados-alvo da empresa, ressalta que ela torna-se um importante elemento na elaboração da estratégia de marketing.

Considerando a bibliografia pesquisada, constata-se que as práticas empresariais relacionadas ao Marketing Socialmente Responsável são tratadas, distinta ou indistintamente, isoladas ou em conjunto, sob um manto denominado “Marketing Social”. Doravante, este termo será utilizado entre aspas, sempre que for utilizado em um sentido mais amplo. As aspas deixarão de ser utilizadas após a sua conceituação específica, apresentada mais adiante.

Melo Neto e Froes (2001) associam o “Marketing Social” às ações de filantropia empresarial com fins de doação para campanhas sociais e a concessão de bolsas e prêmios para pessoas carentes. Sob esse enfoque, subdividem “Marketing Social” em ações de marketing de filantropia, de campanhas sociais, de patrocínio de projetos sociais, de relacionamento com base em ações sociais, de promoção social do produto e da marca.

Meira (2004 *apud* MORAIS *et al*, 2006) trata o “Marketing Social” pelas expressões marketing de causa ou marketing com responsabilidade social.

Zenone (2006, p. 64-65, 69) admite que o termo “Marketing Social” “[...] pode adquirir múltiplos significados e diversos sinônimos”, de acordo com o ponto de vista e o uso do termo e considera o marketing de causa (*cause related marketing*) como um corte do “Marketing Social”.

Kotler e Keller (2006) e Kotler e Lee (2005) exploram a idéia de iniciativas sociais corporativas, classificando-as em marketing social corporativo, promoções de causa ou marketing de causas, marketing relacionado a causas (*cause related-marketing*), filantropia corporativa, voluntariado comunitário (tradução deste autor) ou envolvimento empresarial na comunidade e práticas de negócio socialmente responsáveis.

Acompanhando os pontos de vista conceituais relatados para responsabilidade social, e considerando os enfoques pesquisados para o Marketing

Socialmente Responsável, o estudo será aprofundado a partir da lógica e dos tipos de iniciativas sociais corporativas que irão impulsionar diretamente as estratégias de marketing adotadas pelas empresas (KOTLER; LEE, 2005; MELO NETO; FROES, 2001).

### **2.5.3 Envolvimento Social das Empresas**

#### **2.5.3.1 *Filantropia Corporativa***

Filantropia, segundo o dicionário Aurélio, significa amor à humanidade; humanitarismo; caridade. Para Ros (2003 *apud* OLIVEIRA; SILVA, 2006), filantropia, ou doação, significa a transmissão de bens ou serviços sem contraprestação. De modo diverso, Lantos (2001 *apud* OLIVEIRA; SILVA, 2006) considera a filantropia como uma ferramenta a ser utilizada pelo marketing com o objetivo de realçar a imagem corporativa, somente se tornando estratégia, quando permite alcançar as obrigações financeiras da empresa. O autor nega que a filantropia seja somente praticada pelo governo e destaca a filantropia individual e as iniciativas pessoais daqueles que mantêm instituições de caridade e outras organizações sem fins lucrativos.

Bronn e Vrioni (2001) afirmam que o envolvimento corporativo na forma de ações filantrópicas, ou doações para caridade, começou no final do século XIX visando atenuar os problemas sociais, na forma de doações a instituições de caridade.

Melo Neto e Fróes (2001) expõem que o conceito de Filantropia Corporativa surgiu nos EUA, quando milionários começaram a doar parcelas de suas fortunas para ações do governo e da sociedade civil.

Bronn e Vrioni (op. cit.) citam ainda que a partir dos anos 60 começaram a ser difundidas noções de uma responsabilidade empresarial indo além das obrigações legais. Brown e Dacin (1997) destacam o despertar pelos diferentes públicos, nos anos 70, do entendimento de que a reputação corporativa vai além dos produtos e serviços ofertados, mas também fruto da sua imagem enquanto

agente social responsável. Entende-se, conforme Melo Neto e Fróes (op. cit.), que a filantropia caracteriza-se nessa fase pelo assistencialismo, auxílio aos pobres, desfavorecidos, excluídos e enfermos.

Baldo e Manzanete (2003 *apud* OLIVEIRA; SILVA, 2006) definem que a prática da Filantropia Corporativa corresponde ao início do exercício da responsabilidade social e a sua característica principal é a benemerência do empresário, refletida nas doações que faz às entidades assistenciais e filantrópicas. Zenone (2006) corrobora que a visão filantrópica é um estágio de pré-responsabilidade social.

Caldas Júnior (2005 *apud* OLIVEIRA; SILVA, 2006) entende a Filantropia Corporativa como estratégia, ligação da atitude filantrópica ao mundo dos negócios, aos objetivos empresariais e à instrumentação dos valores da empresa no ambiente em que realizam as suas operações.

Vieira *et al* (2007) ressaltam que as ações sociais pontuais por parte das empresas acarretam a dependência das comunidades atendidas pelos projetos assistenciais, criando um ciclo vicioso que impede a emancipação da mesma. Esta forma de filantropia tradicional, denominada pejorativamente de “assistencialismo”, ocorre sem planejamento, promove um benefício parcial aos assistidos e não traz retorno algum para a empresa.

Kotler e Lee (2005) ratificam a Filantropia Corporativa como uma ação estratégica tradicional e a mais antiga iniciativa social das empresas. Observam que ela se caracteriza pela contribuição direta à uma instituição de caridade ou uma causa específica, na forma de doações, recursos monetários ou algum tipo de serviço. Constatam que o conceito de filantropia sofreu um amadurecimento ao longo do tempo nas organizações e desvincula-se do simples assistencialismo para uma prática socialmente responsável, ao buscar conciliar os interesses dos acionistas com os da sociedade, firmando uma parceria sustentável e eficaz para os resultados do negócio.

Explorando a Filantropia Corporativa como vantagem competitiva, Porter e Kramer (2005) afirmam que a mesma está em declínio, pois os executivos se defrontam com a dificuldade de justificar a vantagem de despesas filantrópicas em relação aos resultados financeiros. Para eles o dilema levou muitas empresas a

tentar imprimir um cunho mais estratégico à filantropia. Os autores criticam o sentido da expressão Filantropia Estratégica quando utilizado em alusão a praticamente todo tipo de atividade filantrópica dotada de algum tema, meta, abordagem ou foco definível, porém, desprovido de real correlação com a estratégia da empresa e conseqüentes objetivos empresariais e sociais bem formulados. Os autores defendem ser uma falsa dicotomia a distinção e concorrência entre os objetivos econômicos e os sociais. Quanto mais relacionada estiver a melhoria social com a área de atuação da empresa, mais ela irá gerar benefícios econômicos. No longo prazo não há conflito intrínseco, mas sim, vínculo integral, entre as metas sociais e econômicas. Porter e Kramer (2005) propõem às empresas uma análise criteriosa dos elementos do contexto competitivo, de modo a identificar as áreas em que o valor social coincide com o econômico e que mais irão beneficiar a sua própria competitividade e a do seu pólo de atuação. Concluem que enquanto as empresas continuarem tratando suas contribuições filantrópicas como instrumentos de relações públicas, estarão perdendo oportunidades de criar valor social. A Filantropia Corporativa Estratégica pode ser a forma de melhor custo-benefício para uma empresa desenvolver o contexto competitivo, na medida em que permite que ela alavanque os esforços e a infra-estrutura de entidades sem fins lucrativos e outras instituições importantes na sua arena de competição.

Em linha com Porter e Kramer (op. cit.), Melo Neto e Fróes (2004) apresentam o novo paradigma no setor social: a Filantropia de Alto Rendimento. Esta é tida como diferente da filantropia tradicional. São ações corporativas responsáveis que mobilizam recursos para o bem do desenvolvimento ético, cívico, social, econômico, cultural e político da sociedade e das comunidades. A Filantropia de Alto Rendimento é focada em resultados, mobilizadora de vontades, geradora de grandes transformações, promotora do desenvolvimento social e da cidadania responsável e difusora de novos valores e comportamentos éticos e de práticas de gestão.

Kotler e Lee (2005) destacam benefícios potenciais para a corporação associados à Filantropia Corporativa:

- a) A construção da reputação corporativa frente à organizações respeitadas no campo social.



- b) A criação de um “goodwill” para a marca.
- c) O fortalecimento da indústria.
- d) A construção de um posicionamento da marca.
- e) A consecução de impactos positivos na questão social das comunidades locais.
- f) O impacto positivo sobre a marca, pela conexão com doações não financeiras.

Kotler e Lee (2005) concluem que a Filantropia Corporativa, conduzida estrategicamente pela corporação, é capaz de melhorar a sua imagem frente aos seus públicos de interesse, de construir uma boa reputação em relação às demais organizações e de fixar e posicionar mercadologicamente a sua marca.

### 2.5.3.2

#### *Práticas de Negócios Socialmente Responsáveis*

O conceito de ação social para o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA (2007) é qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições, até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados das empresas e seus familiares.

Ação social, segundo Ros (2003 *apud* OLIVEIRA; SILVA, 2006) é a conjugação de recursos econômicos, técnicos e humanos que são direcionados a projetos que visam melhorar as condições de vida das pessoas e dos desvalidos, assim como das comunidades relacionadas aos sites de operação das empresas, ou até mesmo de países em desenvolvimento, destinados diretamente ou por meio de entidades sem fins lucrativos.

Kotler e Lee (2005) aplicam a Ação Social no universo corporativo, entendida como práticas de negócios e investimentos socialmente responsáveis, conduzidos de forma discricionária, que apóiam causas sociais para melhoria do

bem-estar da comunidade e para a proteção ao meio ambiente. Ressaltam que o caráter discricionário é o foco da iniciativa, que se sobrepõe aos requerimentos legais mínimos ou padrões éticos e morais. Para os autores, o termo “comunidade” tem um significado amplo, incluindo os empregados, fornecedores, distribuidores e parceiros sem fins lucrativos.

Morais *et al* (2006) ratificam a idéia que um negócio responsável é considerado um bom negócio. Lembram que as empresas devem estar atentas não apenas ao valor econômico que aportam, mas também aos valores sociais e ambientais que produzem e que porventura venham a impactar.

Assim, a empresa deve adaptar e conduzir práticas de negócios que protejam o meio ambiente, os seres humanos e os animais (KOTLER, KELLER, 2006), fundamentada em padrões éticos e morais, agindo além do que os requisitos legais determinam.

Kotler e Lee (op. cit.) afirmam que as empresas têm se adaptado às novas demandas de necessidades, melhorando os seus processos de produção, tornando-os ambientalmente mais corretos. Produz bens aos consumidores que permitam uma utilização mais segura e funcionalmente adequada. Desenvolvem melhores serviços de assistência técnica e de atendimento pós-venda, além de abrir canais de comunicação contínua para a recepção de críticas e sugestões de melhoria.

O comportamento do consumidor é a principal motivação para as empresas engajarem-se nesse processo, defendem Morais *et al* (2006). Argumentam que o consumidor premia com a sua lealdade as empresas que adotam uma postura socialmente responsável e que investem em ações sociais. Segundo os autores, o consumidor valoriza os produtos, serviços e a imagem das empresas éticas. Julgam as corporações pelos mesmos padrões que costumam julgar os indivíduos. Não pelo que fazem, mas pelo que são.

A ação socialmente responsável deve ter como base uma estratégia corporativa, com foco no bem-estar dos *stakeholders*, considerando as suas necessidades de saúde, de segurança, psicológicas e emocionais. É a responsabilidade social utilizada como estratégia para o marketing de relacionamento (MELO NETO; FROES, 2004).

A prática da Ação Corporativa Socialmente Responsável associada ao marketing de relacionamento, de acordo com Melo Neto e Froes (op. cit.), possui como características a ênfase no relacionamento com clientes e parceiros; o uso da força de vendas e representantes como “prestadores de serviços sociais”; ênfase na questão de serviços do tipo aconselhamento, orientações médicas e educacionais; fidelização de clientes; promoção do produto e da marca.

Alguns autores argumentam que atualmente as organizações têm na responsabilidade social um fator que impacta a sua postura estratégica empresarial, que segundo Melo Neto e Froes (op. cit.), valoriza o seu negócio em termos de faturamento, vendas e *market share*, além de ser um dos critérios de decisão de compra pelos consumidores, além do tradicional mix de marketing (OLIVEIRA; SILVA, 2006).

Ao praticar uma Ação Corporativa Socialmente Responsável, as organizações obtêm uma série de benefícios, descritos por Kotler e Lee (2005), tais como: a diminuição dos custos operacionais; o crescimento da boa vontade das comunidades para com a empresa; a criação da preferência pela marca; o posicionamento da marca; a construção de parcerias influentes e o aumento do bem-estar e satisfação do empregado, advindo do sentimento de orgulho pela reputação da empresa.

### 2.5.3.3

#### *Voluntariado Corporativo*

O Voluntariado Corporativo, de acordo com Goldberg (2001 *apud* OLIVEIRA; SILVA, 2006), é um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade. A expressão é também utilizada para designar a prática do voluntariado em si, desde que se trate de um grupo de voluntários ligado diretamente a uma empresa (funcionários efetivos e terceirizados), ou indiretamente (familiares dos funcionários, ex-funcionários e aposentados). Um programa de voluntariado empresarial, por sua vez, é o aglomerado de ações orquestradas e sistemáticas que uma empresa realiza com a finalidade de dar suporte ao voluntariado empresarial.

O Instituto Ethos (2003, p. 265) reconhece que:

[...] o estabelecimento de sólidos laços com a comunidade torna-se ainda mais efetivo e completo com o reconhecimento e o apoio ao trabalho voluntário. O voluntariado é importante para o desenvolvimento de lideranças e potencialidades dos funcionários, nos campos pessoal e profissional.

Para o Instituto Ethos é importante que as empresas valorizem as atividades voluntárias por meio de um programa estruturado de apoio ao voluntariado, com a disponibilização de recursos humanos e financeiros para o seu funcionamento e com informações perenes disponibilizadas às comunidades atendidas.

A estratégia de Voluntariado Corporativo, segundo Kotler e Lee (2005) é aquela em que a empresa estimula seus colaboradores, parceiros e membros franqueados a apoiar em conjunto com a organização as causas da comunidade local, destinando para isso uma parcela do seu tempo. Esses esforços voluntários incluem, além do tempo, a disposição de habilidades, talentos, idéias e trabalhos físicos dos funcionários, havendo ou não remuneração para esses serviços.

Oliveira e Silva (2006) lembram que as práticas de voluntariado ainda são consideradas por muitas pessoas como uma das mais genuínas, altruístas e satisfatórias formas corporativas de envolvimento social. As ações são desempenhadas em conjunto em prol de uma comunidade, com impactos mais efetivos do que ações individuais tomadas isoladamente.

Para Melo Neto e Froes (2001), prestação de serviços voluntários para a comunidade por funcionários, fornecedores e parceiros de uma empresa, é uma das muitas ações sociais empresariais que expressam o exercício da responsabilidade corporativa externa. Além disso, o voluntariado corporativo expressa uma das características do modelo de cidadania empresarial comum às grandes empresas, visando o estreitamento de laços com as comunidades (MELO NETO; FROES, 2004; PINTO; PEREIRA; LARA, 2004).

Passador, Canopf e Passador (2005) inserem a prática do voluntariado corporativo entre as diferentes formas de relacionamento das empresas com o social, entre as quais: atuar eticamente em suas atividades produtivas, doações e

apoio a iniciativas de desenvolvimento comunitário e colaboração no desenvolvimento de políticas públicas.

De outra maneira, a prática do voluntariado corporativo é vista como importante, mas descontinuada e meramente emergencial (SCHOMMER; ROCHA, 2007). Para Schommer e Rocha (op. cit.), considerando a amplitude, complexidade e subjetividade do tema responsabilidade social, as ações sociais de voluntariado estão incluídas na chamada primeira onda da responsabilidade social.

Os autores supracitados classificam o exercício da responsabilidade social corporativa em três ondas. A primeira onda é a da filantropia, caracterizada por ações sociais externas que a empresa realiza ou apóia, seja enquanto organização, seja por meio de seus proprietários ou funcionários. A segunda onda é a do investimento social privado, definido pelo repasse de recursos privados de maneira planejada, profissional, menos assistencialista e monitorada para causas ou projetos de interesse público. A terceira onda corresponde àquela que considera a gestão socialmente responsável como macro estratégia de gestão, relacionada a todas as dimensões do negócio e como característica transversal da gestão empresarial.

Os autores pontuam que o voluntariado corporativo, enquanto aspecto da primeira onda de responsabilidade social, costuma ser desvinculado do negócio da empresa, tem caráter de caridade e possui motivação assistencialista. Segundo eles, os recursos empregados e as ações executadas não são geridos atentamente pela empresa, tampouco há uma avaliação sistemática dos resultados obtidos.

Alguns programas empreendidos pelas empresas tipificam o investimento corporativo na estratégia de voluntariado. De acordo com Kotler e Lee (2005), destacam-se:

- a) A promoção da ética e motivação dos colaboradores.
- b) A sugestão de causas sociais, de modo a oferecer condições de envolvimento do funcionário;
- c) A organização de times de voluntários para uma causa específica ou eventos.

- d) O apoio aos colaboradores na busca de oportunidades de ou necessidades da comunidade, muitas vezes através de sites.
- e) A remuneração por tempo de trabalho voluntário durante o ano.
- f) A premiação financeira às entidades onde os colaboradores são voluntários.
- g) O reconhecimento dos funcionários voluntários, através de gestos, menções, placas, etc.

Ganhos são identificados com a adoção da prática do voluntariado corporativo, na opinião de Kotler e Lee (2005). Embora não sejam necessariamente de curto ou médio prazo ou monetários. A construção de uma ponte perene no relacionamento com a comunidade e o aumento da satisfação dos funcionários podem ser citados, assim como a melhoria da imagem corporativa e a construção de oportunidades para promoção dos produtos da organização.

#### **2.5.4 Marketing Corporativo e a Questão Social**

Nesta seção o enfoque passa a ser sobre o aspecto social diretamente associado à estratégia de marketing das empresas. Será explorado com mais vagar o significado de “Marketing Social”, as suas variantes e derivações, Marketing de Causa Social, Promoção de Causas e Marketing Relacionado a Causas (*Cause Related Marketing*), com o objetivo de aclarar o seu conceito e permitir a sua apropriada utilização no curso dessa dissertação.

O termo “Marketing Social” surgiu em 1971, introduzido por Kotler e Zaltman, oriundo da profissionalização do terceiro setor, com o objetivo de descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social (KOTLER; ROBERTO, 1992).

Kotler e Zaltman (1971) definem “Marketing Social” como o projeto, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, precificação, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.

Baseiam seu conceito nos esforços direcionados a mudar os valores, crenças, atitudes e comportamento de um público-alvo específico.

Para Kotler e Roberto (1992, p. 25):

Marketing Social é uma estratégia de mudança do comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.

Desde então, lembra Morais *et al* (2006), o termo vem sendo difundido no meio empresarial como um instrumento capaz de transformar as ações de responsabilidade social das organizações em diretrizes estratégicas.

Andrade (2004) opina que o “Marketing Social” pode ser compreendido como uma forma efetiva de melhorar a imagem corporativa, além de um meio para a formação de parcerias entre empresas e instituições para comercializar uma imagem, serviço ou produto para benefício mútuo. O resultado esperado é o reforço da marca, associada a uma boa causa social, através de sua exposição na mídia.

Melo Neto e Froes (2004) afirmam que o “Marketing Social” atua a médio e longo prazos de modo precípua na comunicação com os funcionários e seus familiares. Visa aumentar fundamentalmente o bem estar social e da comunidade, garantir a sustentabilidade, a cidadania e a solidariedade, embora a questão comercial já seja atualmente inserida no conceito de “Marketing Social” (HIGUCHI; VIEIRA, 2007).

Zenone (2006) menciona que o termo “Marketing Social” é empregado pelas empresas quando fazem uso de ações sociais em conjunto com as atividades de marketing. O autor frisa que, diferentemente da forma como o termo é utilizado, “Marketing Social” não é uma estratégia mercadológica adotada por uma companhia para criar vínculos com a marca ou aumentar a comercialização dos seus produtos e serviços. Seu objetivo é o bem-comum para a sociedade.

Vieira *et al* (2007) relembram a lógica utilitarista da ética empresarial de ocasionar a felicidade para o maior número de pessoas (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2003), ou seja, contribuir para bem estar da sociedade como um todo, na forma de campanhas que passaram a ser conduzidas pelas empresas voltadas a

uma mudança cognitiva nas pessoas, de modos que essas abandonassem comportamentos ou atitudes prejudiciais ao convívio social. Estas campanhas foram historicamente compreendidas com a mesma significação de “Marketing social”.

Vemos casos de empresas que implantam ações sociais com viés filantrópico, assemelhando-se a voluntariado corporativo ou mesmo alardeando patrocínio a uma causa social, e que dão a esses programas o título de “Marketing Social”. O termo “Marketing Social” também é utilizado por empresários oportunistas que batizam assim estratégias filantrópicas com fins duvidosos, com a real pretensão de alcançar maior exposição de sua imagem.

Zenone (2006) esclarece que “Marketing Social” não é filantropia e tem como um dos seus pressupostos a melhoria da imagem institucional corporativa junto aos *stakeholders*. Contudo, através de ações que realmente tragam benefícios à sociedade.

Críticas são dirigidas ao chamado “Marketing Social”. Melo Neto e Froes (2004) citam opiniões colhidas entre empresários e estudiosos dos problemas sociais, questionando se iniciativas sociais corporativas devem ou não integrar a estratégia de marketing, se devem ou não ser divulgadas ações sociais empreendidas pelas empresas. Para muitos puristas, conforme os autores, o marketing deforma a política social das empresas e põe em dúvida o caráter das ações postas em prática, uma vez que a corporação prioriza ações que tenham impacto na mídia em busca da melhoria de sua imagem.

O “Marketing Social” é originado do encontro das necessidades do marketing em tratar os interesses da sociedade e de sua aplicabilidade para qualquer atividade humana, segundo Perfeito, Schroeder e Safón-Cano (2004 *apud* HIGUCHI; VIEIRA, 2007) e com isso busca “adequar” os indivíduos a uma conduta, hábito ou padrão comportamental que melhor satisfaça as necessidades identificadas como causas ou ideais sociais. Decorre, a partir da formulação desse objetivo, outra crítica ao “Marketing Social”, conforme Higuchi e Vieira (op. cit.): a acusação de ser uma prática antiética e de manipulação da opinião pública frente às questões sociais.



Outro questionamento ao “Marketing Social”, considerando sua visão sobre o tema é feita por Michael Porter (1998, p. 138):

O marketing social, no entanto, fica muitíssimo aquém da filantropia estratégica. Mais voltado para a publicidade que para o impacto social, o objetivo do marketing social é passar uma imagem mais simpática da empresa, e não melhorar a sua capacidade competitiva.

Kotler e Keller (2006) esclarecem que o “Marketing Social” é feito por uma organização (aqui a especificam como não lucrativa ou governamental, o que será reavaliado mais à frente) para promover uma causa. Diferenciam-no de Marketing de Causas, feito por uma empresa para apoiar determinada causa.

Diante da diversidade de abordagens e críticas apresentadas, serão analisadas a partir de agora as nuances da questão social ligada ao marketing, considerando que o conceito de “Marketing Social”, em sentido mais amplo ou específico, ainda vem sendo consolidado na literatura acadêmica e nas práticas empresarias. Deste modo, será adotada por convenção a classificação de Kotler e Lee (2005) para explorar o tema “Marketing Corporativo e a Questão Social”, o qual será subdividido em Marketing Corporativo para Causas Sociais e Marketing Social Corporativo, este no sentido mais estrito coletado no referencial bibliográfico.

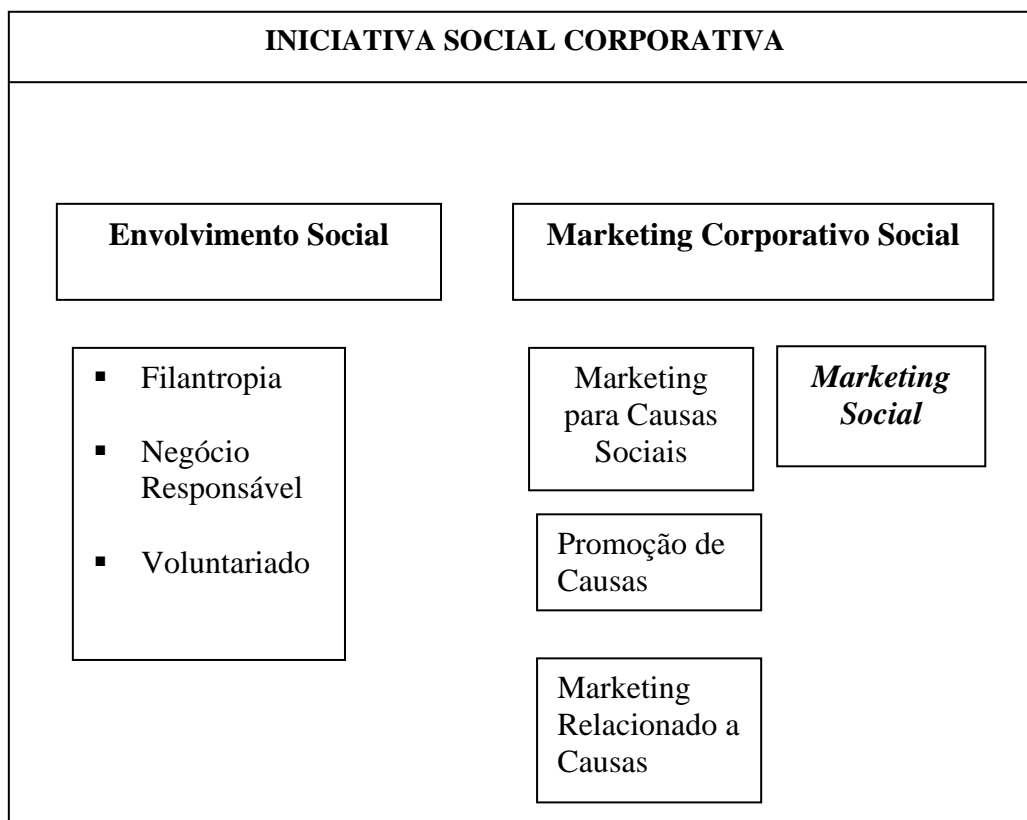
### **2.5.5 Marketing Corporativo para Causas Sociais**

Pringle e Thompson (2000) definem o marketing para causas sociais como uma forma estratégica da empresa associar a sua imagem institucional, ou de seus produtos a uma ação social justa. Visam com isso transmitir aos consumidores a sensação de que eles estão consumindo produtos ou utilizando serviços de uma empresa responsável, além de estarem contribuindo para a melhoria global da sociedade. Os autores ressaltam que o marketing para causas sociais difere da filantropia corporativa pela visão estratégica. Enquanto a atividade filantrópica tem resultados de curto prazo, o marketing para causas sociais representa uma mudança de longo prazo na imagem e na marca.

O comportamento do consumidor que privilegia as empresas que devotam energia e recursos para iniciativas socialmente responsáveis, tem sido a principal motivação para as corporações engajarem-se em causas sociais (BHATTACHARYA; SEN, 2004), o que diferencia o marketing para causas sociais de outras estratégias de responsabilidade social corporativa (VARADARAJAN; MENON, 1998).

Ao utilizar os seus esforços em prol de causas, cujo valor social coincide com o econômico, as empresas também estão transformando o seu ambiente de negócios, alinhando seus objetivos estratégicos e beneficiando a sua competitividade e do seu pólo de atuação (PORTER; KRAMER, 1998).

Kotler e Lee (2006) explicam que o marketing de causas praticado pelas empresas, enquanto oportunidade para melhorar a sua reputação, aumentar a consciência de sua marca, aumentar a fidelidade do cliente, obter mais vendas e exposição na mídia, pode assumir muitas formas. A partir da convenção adotada neste trabalho, e conforme a Figura 4, o Marketing Corporativo para Causas Sociais será analisado, sob duas formas: Promoção de Causas e Marketing Relacionado a Causas.



**Figura 4** – Iniciativa Social Corporativa

Fonte: Elaboração Própria

#### 2.5.5.1

##### *Promoção de Causas*

Segundo Kotler e Lee (2005), a Promoção de Causas caracteriza-se pelo fornecimento de fundos, contribuições em espécie ou outros recursos corporativos visando aumentar a consciência e a preocupação com causas sociais; apoiar causas filantrópicas ou políticas (exceto política partidária), participação ou recrutamento voluntário para uma causa. Também aplica-se a promoção de questões sociais por meio de esforços como patrocínios, acordos de licenciamento e propaganda (Id., 2006).

O desenvolvimento de comunicação persuasiva, com a intenção de criar consciência relativa às questões sociais é o maior foco dessa iniciativa corporativa. Atrair potenciais doadores e voluntários para contribuir para a causa ou participar em atividades que a suportem (Ibid.).

As campanhas para Promoção de Causas utilizam princípios de comunicação, desenvolvem mensagens motivacionais e selecionam efetivos canais de mídia para alcance dos fins almejados. Objetivos e metas são definidos e os públicos-alvos são claramente definidos (Ibid.).

Kotler e Lee (2005) ressaltam que os seguintes aspectos tornam distinta a Promoção de Causas das outras iniciativas sociais corporativas:

- a) Diferencia-se do Marketing Relacionado a Causas, pois a contribuição e o apoio às causas sociais são independentes da comercialização de produtos e serviços específicos.
- b) Diferencia-se do Marketing Social Corporativo, pois não objetiva influenciar a mudança de comportamento dos indivíduos.
- c) Diferencia-se da Filantropia Corporativa, pois envolve mais do que a simples doação. A Promoção de Causas requer o desenvolvimento de um plano de campanha, atividades de relações públicas e exigirá visibilidade à empresa responsável pelas ações.
- d) Diferencia-se do Voluntariado Corporativo, pois exige um plano de campanha desdobrado em objetivos e metas e com governança empresarial, indo além do estímulo à participação individual ou em grupo por alguns funcionários.
- e) Diferencia-se das Práticas de Negócios Socialmente Responsáveis, pois enfoca públicos e canais de comunicação externos.

Kotler e Lee (2005) esclarecem que a Promoção de Causas é uma iniciativa que resulta da elaboração da Filantropia e Voluntariado praticados historicamente pelas corporações. A forma mais comum de ser posta em prática é através de contribuições intermediadas por organizações não-lucrativas. Em alguns casos, a própria organização decide apoiar a causa social e busca um parceiro que se relacione à área de atuação determinada – público ou privado. Embora em menor número, há casos em que a própria empresa desenvolve, operacionaliza e patrocina o plano de Promoção de Causas (KOTLER; LEE, op. cit.; MELO NETO; FROES, 2001).

A Promoção de Causas também é encontrada na literatura com a denominação de Patrocínio. Patrocínio na visão de Ros (2003 *apud* OLIVEIRA; SILVA, 2006, p. 6) significa uma “[...] contribuição econômica na execução de um projeto que marca a estratégia de comunicação da empresa transmitindo valores sociais.” Para Zaccaria (2005 *apud* OLIVEIRA; SILVA, op. cit., p. 6), o patrocínio, quando tratado profissionalmente como gerador de um retorno para a empresa, aparece de uma maneira mais racional e consciente para ambas as partes: empresa patrocinadora e projeto patrocinado.”

Na visão de Melo Neto e Froes (2001), é crescente o número de empresas que opta por patrocinar projetos próprios, cuja estratégia de Promoção de Causas se caracteriza por buscar maior visibilidade de imagem, produtos e marca; melhorar o retorno de vendas; fidelizar e captar novos clientes; gerir melhor os resultados do projeto.

Kotler e Lee (2006) destacam benefícios para a corporação associados à Promoção de Causas:

- a) Fortalecimento do posicionamento da marca.
- b) Aumento das transações e da lealdade dos clientes.
- c) Criar preferência pela marca junto aos mercados-alvo.
- d) Providenciar meios convenientes para os clientes participarem e contribuírem com as causas sociais.
- e) Providenciar oportunidades para os funcionários envolverem-se em algo com que se importem.
- f) Criação de parcerias.
- g) Fortalecimento da imagem corporativa.

#### 2.5.5.2

##### *Marketing Relacionado a Causas*

De acordo com Kotler e Lee (2005), o Marketing Relacionado a Causas (*Cause Related Marketing*) caracteriza-se pelo comprometimento das empresas em contribuir ou doar uma percentagem das receitas obtidas na comercialização

de produtos e serviços específicos, relacionados ao apoio a uma causa social determinada, durante um período anunciado. Ou, no dizer de Kotler e Keller (2006), o Marketing Relacionado a Causas está configurado pelas contribuições de uma empresa em prol de determinada causa, tendo como contrapartida as transações mantidas pelos clientes com essa empresa, que geram, assim, receita para ela.

Varadarajan e Menon (1988), Bronn e Vrioni (2001) propõem definições muito semelhantes para o Marketing Relacionado a Causas. Varadarajan e Menon (op. cit.), a exemplo de Kotler e Lee (op. cit.) expressam o ponto de vista norte-americano. Bronn e Vrioni (2001) apresentam o assunto sob o ponto de vista europeu. Todos convergem ao expressar que Marketing Relacionado a Causas é o processo de formulação e implantação de atividades de marketing, caracterizadas pelo oferecimento de valores por uma empresa a uma causa designada, desde que os consumidores comprometam-se em adquirir o produto ou serviço daquela empresa, satisfazendo objetivos organizacionais e individuais.

Melo Neto e Froes (2001) lembram que o Marketing Relacionado a Causas também consiste no licenciamento do nome ou logomarca de uma entidade sem fins lucrativos, ou de uma campanha social do governo para uma empresa em troca de uma porcentagem do faturamento.

Pringle e Thompson (2000) definem o Marketing Relacionado a Causas como uma ferramenta estratégica de posicionamento de marketing, quando há uma associação de uma empresa ou marca a uma questão ou causa social, com uma relação de benefício mútuo.

Os seguintes aspectos tornam distinto o Marketing Relacionado a Causas das outras iniciativas sociais corporativas descritas neste trabalho (KOTLER; LEE, 2006):

- a) As contribuições da empresa dependem da ação do consumidor.
- b) O Marketing Relacionado a Causas requer um acordo formal entre a empresa e a instituição de caridade assistida.
- c) O Marketing Relacionado a Causas exige processos empresariais diferenciados, envolvendo o estabelecimento de ofertas promocionais específicas, o desenvolvimento de publicidade incluindo o

compartilhamento de marcas e o acompanhamento do comportamento do consumidor.

- d) O Marketing Relacionado a Causas envolve tipicamente maior promoção e propaganda paga.

O relacionamento das vendas do produto ou serviço à causa social é o que distingue a iniciativa do Marketing Relacionado a Causas, trazendo, simultaneamente, benefícios à causa social aderida e à empresa (Ibid.).

O pioneirismo do Marketing Relacionado a Causas é creditado à American Express, quando seu executivo Jerry C. Welsh ao conduzir a campanha de restauração da Estátua da Liberdade nos EUA em 1983, chamou a atenção do público para os benefícios mútuos desse tipo de ação, ao anunciar que doaria uma parcela das despesas feitas pelos clientes no cartão para entidades sem fins lucrativos. Ao contribuir com um centavo de dólar a cada transação com o cartão de crédito, e um dólar a cada novo cartão emitido, a American Express totalizou as suas doações em 1,7 milhões de dólares à fundação responsável pela restauração. Enquanto a campanha durou, a American Express conseguiu aumentar em cerca de 30% o uso dos seus cartões e em cerca de 15% a emissão de novos cartões (KOTLER; KELLER, 2006; MELO NETO; FROES, 2001).

No tocante aos tipos de questões sociais que o Marketing Relacionado a Causas pode apoiar, Kotler e Lee (2005) citam que recebem maior atenção das empresas aquelas questões relacionadas à saúde, às necessidades infantis, às necessidades básicas e ao meio ambiente.

O comportamento de compra dos consumidores tem sido analisado, com o objetivo de avaliar se possuem uma atitude favorável em relações às empresas que mantém ações sociais. Os resultados mostram-se positivos (VARADARAJAN; MENON, 1988; BRONN; VRIONI, 2001; BHATTACHARYA; SEN, 2004), o que faz com que as empresas venham, paulatinamente, implantando programas que associam as suas marcas a causas sociais relevantes e garantindo retornos positivos na forma de vendas e lucros (VIEIRA *et al*, 2007).

Contudo, Bronn e Vrioni (op. cit.) advertem que atitudes favoráveis em relação a empresas socialmente responsáveis não necessariamente se traduzem em

uma compra efetiva. Ressaltam que, caso haja a percepção por parte do consumidor de que uma ação de Marketing Relacionado a Causas não corresponda a um auxílio eficaz à uma causa social, o ceticismo em relação àquela iniciativa empresarial pode surgir. O mesmo pode acontecer quando corporações de reputação questionável ou desfavorável associam-se a causas diretamente relacionadas com impactos negativos gerados por seus produtos (BHATTACHARYA; SEN, 2004). Porquanto, Bronn e Vrioni (2001) e Bhattacharya e Sen (op. cit.) reforçam a importância de manter o consumidor informado sobre os aspectos da iniciativa de Marketing Relacionado a Causas, evitando assim possíveis percepções negativas. O que é reforçado por Pringle e Thompson (2000), que sustentam que o Marketing Relacionado a Causas por ser uma iniciativa que opera entre os mundos comercial e voluntário, exige transparência entre as partes envolvidas e um compromisso de parceria de longo prazo, marcada por metas adotadas publicamente.

Varadarajan e Menon (1988) salientam que o Marketing Relacionado a Causas é vulnerável a algumas críticas. Inicialmente pela perspectiva filantrópica, pois apesar da nobreza dos seus fins, ainda configura-se uma estratégia para aumento das vendas. Outro questionamento baseia-se nos gastos das empresas com a publicidade de suas contribuições associadas à causa, maiores que as contribuições propriamente ditas. Por último, uma carga contra o caráter tributário da questão. As contribuições da organização são dedutíveis na declaração do imposto de renda da empresa.

Kotler e Lee (2006), Kotler e Keller (2006), Varadarajan e Menon (1988), Melo Neto e Froes (2001) destacam os seguintes benefícios para a corporação associados ao Marketing Relacionado a Causas:

- a) Atração de novos consumidores.
- b) Melhorar o bem estar social.
- c) Criar fortes laços com os consumidores.
- d) Melhorar o clima interno.
- e) Levantamento de fundos para a causa.
- f) Alcance de nichos de mercado.



- g) Incremento nas vendas de produtos ou serviços.
- h) Construção de valiosas parcerias que suportem os esforços da iniciativa.
- i) Construção de uma marca com uma identidade positiva.
- j) Impedimento à publicidade negativa.
- k) Confere à marca e ao produto o status de socialmente responsável.
- l) Aprimorar a imagem pública da empresa.

Kotler e Keller (2006, p. 149) acrescentam alguns meios pelos quais os programas de Marketing Relacionado a Causas podem criar *brand equity*: “[...] avaliação subjetiva e intangível que o cliente faz da marca, acima e além do valor percebido objetivamente”, entre os consumidores, tais quais desenvolver conscientização, melhorar a imagem da marca, aumentar credibilidade da marca, evocar sentimentos em relação à marca, criar um senso de comunidade de marcar e obter compromisso com a marca.

Os autores atentam que na ocasião de fazer o branding de um programa de Marketing Relacionado a Causas, a escolha da Causa pela empresa é tão mais eficaz, quando considera a associação histórica entre elas, a adaptação à sua imagem corporativa ou aos seus funcionários e acionistas. Permitindo uma modelagem integrada e alinhada do programa à estratégia corporativa (KOTLER; LEE, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

### **2.5.6 Marketing Social Corporativo**

No item 2.7.4 foi exposto que não há um consenso sobre o conceito de Marketing Social, tendo em vista que o termo é utilizado para expressar uma ou mais iniciativas empresariais, distinta ou indistintamente, para descrever iniciativas sociais corporativas que envolvam ou não aspectos de marketing.

Desta forma, é oportuno reapresentar a definição de Marketing Social, segundo Kotler e Zaltman (1971), desta vez utilizada como o ponto de partida para melhor elucidação do conceito a ser estudado a seguir.

De acordo com Kotler e Zaltman (op. cit.), Marketing Social é o projeto, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, precificação, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing. Baseiam seu conceito nos esforços direcionados a mudar os valores, crenças, atitudes e comportamento de um público-alvo específico.

Desde então, o tema Marketing Social vem sendo revisitado, tendo seu escopo estendido ou detalhado. O Quadro 5 a seguir apresenta uma síntese da evolução do conceito de Marketing Social, conforme o referencial bibliográfico:

<b>Conceitos de Marketing Social</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Questões-Chave</b>
Projeto, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, precificação, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.	Kotler e Zaltman (KOTLER; ZALTMAN, 1971)	1971	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudança de valores, crenças, atitudes e comportamento</li> <li>▪ 4 P's do Marketing</li> </ul>
Preocupação com a aplicação das técnicas, conceitos e conhecimento de marketing para melhoria social assim como dos fins econômicos. É também a preocupação com a análise das conseqüências sociais das atividades, decisões e políticas de marketing.	Lazer e Kelley (apud Andreasen, 2006, p. 90)	1973	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de Marketing</li> <li>▪ Melhoria social e econômica</li> <li>▪ Ética no Marketing</li> </ul>
Estratégia de mudança do comportamento que combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.	Kotler e Roberto (KOTLER; ROBERTO, 1992)	1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudança do comportamento</li> <li>▪ Plano de Marketing</li> </ul>
Aplicação das tecnologias de marketing comercial à análise, planejamento, execução e avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo com o intuito de melhorar seu bem-estar pessoal e o da sociedade.	Andreasen (apud Andreasen, 2002, p. 59)	1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de Marketing</li> <li>▪ Públicos-alvo</li> <li>▪ Bem-estar pessoal e da sociedade</li> </ul>
A organização deve determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, de modo a proporcionar aos clientes um valor superior, de forma a manter ou melhorar o bem-estar da sociedade. A iniciativa empresarial deve equilibrar os lucros da organização, os desejos dos consumidores e os interesses da sociedade.	Kotler e Armstrong (apud Zenone, 2006, p. 67)	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conjugação do interesse da empresa com as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo</li> <li>▪ Bem-estar da sociedade</li> </ul>
Uso dos princípios e técnicas de marketing para influenciar um público-alvo a voluntariamente aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um comportamento para o benefício individual, grupal ou da sociedade como um todo.	Kotler, Roberto e Lee	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudança do comportamento</li> <li>▪ Plano de Marketing</li> <li>▪ Bem-estar da sociedade</li> </ul>
Meio pelo qual uma empresa suporta o desenvolvimento e/ou a implementação de uma campanha de mudança de comportamento, com a intenção de melhorar a saúde, a segurança, o meio ambiente ou o bem-estar da comunidade.	Kotler e Lee	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudança do comportamento</li> <li>▪ Plano de Marketing</li> <li>▪ Bem-estar da sociedade e questões de saúde, segurança e o meio ambiente</li> </ul>

**Quadro 5** – Evolução do conceito de responsabilidade social

Fonte: Elaboração Própria

O Marketing Social nasceu do cruzamento das necessidades da área de marketing ocupar-se dos interesses da sociedade e da aplicabilidade da matéria a qualquer atividade humana (HIGUCHI; VIEIRA, 2007). Originou-se na década de 50, quando a Índia lançou campanhas de planejamento familiar. Nos anos 70, a Suécia criou campanhas para transformar o país em uma nação de não fumantes e abstêmios. Na mesma época o governo australiano estimulou em campanhas o uso do cinto de segurança e o governo canadense desestimulava as campanhas contra as drogas e em prol da saúde. Nos anos 80, o Banco Mundial e a Organização Mundial da Saúde iniciaram o uso e divulgação do termo Marketing Social (KOTLER; KELLER, 2006).

De acordo com Mazzon (1982) o conceito de Marketing Social possui duas correntes de pensamento. Uma que estabelece uma relação de causa e efeito para o Marketing Social, que decorreria do impacto e das conseqüências das práticas de marketing sobre a sociedade. A segunda baseia-se na aplicabilidade dos princípios e práticas de marketing a idéias, causas e programas sociais, da mesma forma que a produtos e serviços. Conforme já exposto, esse trabalho estará baseado nessa última linha de pensamento.

A mudança de comportamento e a resolução de certos problemas sociais são os focos e os resultados pretendidos para o Marketing Social. Campanhas corporativas voltam a sua atenção para assuntos específicos, para os quais se espera uma mudança de comportamento, tais como saúde (exemplo: combate ao fumo, formação do hábito de praticar atividade física), prevenção de ferimentos (exemplo: segurança no trânsito, cuidados contra o afogamento no verão), meio ambiente (exemplo: conservação de água e de energia, uso de pesticidas naturais) e envolvendo a comunidade (exemplo: melhoria de educação e empregabilidade) (KOTLER; LEE, 2005; ANDREASEN, 2002).

A mudança social é um fenômeno coletivo que atinge as circunstâncias em que vivem seus integrantes, que podem resistir ou agir em prol dela (SILVA; MINCIOTTI, 2005).

As mudanças podem ocorrer de modo espontâneo, conforme os indivíduos em um grupamento social sintam-se movidos pelo desejo de modificar inconsistências ou práticas não mais aceitas com naturalidade. Também podem

ocorrer de forma planejada, buscando atingir objetivos pré-estabelecidos e na direção de um determinado comportamento para a sociedade (SILVA; MINCIOTTI, 2005).

A mudança social ocorre nos processos de alteração do comportamento das pessoas e na estrutura de funcionamento de uma unidade do sistema social. A mudança é o objetivo das causas sociais e pode ser classificadas (Ibid.):

- a) Mudança Cognitiva: relacionada à passagem de informações ao público-alvo sobre o objeto da mudança, a respeito de um determinado produto, serviço ou idéia.
- b) Mudança de Ação: tem por objetivo induzir uma quantidade expressiva de pessoas à realização de uma ação específica durante certo período de tempo.
- c) Mudança de Comportamento: significa a modificação de um aspecto do comportamento individual, visando aumentar o bem-estar próprio. Apresenta um grau de complexidade maior de ser realizada.
- d) Mudança de Valor: é o tipo mais complexo de causa social. Busca uma alteração de crenças ou de valores que um grupo-alvo possui em relação a algum objeto ou situação.

As causas sociais não são mutuamente exclusivas e podem produzir uma ou mais dessas mudanças. Ou seja, uma causa social pode objetivar mais do que um tipo de mudança, ou até mesmo todos (Ibid.).

A aculturação, a criação, a mudança de atitudes e comportamentos são os meios para atingir o objetivo pretendido pelo Marketing Social, aplicado a causas consideradas benéficas. Mazzon (1982) expõe as situações para as quais o Marketing Social pode ser aplicado. A primeira delas refere-se a quando novas informações ou determinadas práticas sociais necessitam ser disseminadas, desde práticas de higiene em comunidades remotas a práticas de segurança que previnam a pirataria cibernética. A segunda tem lugar quando o contramarketing é necessário, como nos casos de desestímulo à prática do fumo. A última situação refere-se a quando uma ação ou ativação de uma idéia se fazem necessárias, tais como o uso reiterado do cinto de segurança ou a disposição de baterias sem uso de celulares em recipientes a elas destinado.

As causas sociais que originam programas de Marketing de Social Corporativo podem ser selecionadas com base na observação do seu comportamento por grupos internos à empresa. As campanhas de Marketing Social Corporativo podem ser desenvolvidas e implementadas pela corporação. Exclusivamente ou em parceria com setores públicos ou organizações sem fins lucrativos (KOTLER; LEE, 2005).

Alianças sociais são acordos formais ou informais firmados entre uma organização sem fins lucrativos e uma ou mais organizações que visam lucro, com o objetivo de executar um Programa de Marketing Social, durante um período determinado ou não. As alianças sociais diferem de acordos contratuais entre aquelas categorias de instituições. Espera-se, ao firmar um acordo desse tipo, que as partes obtenham resultados que contribuam para a consecução de suas missões e benefícios mútuos, embora não haja e não se almeje uma compensação integral para os esforços empreendidos pela empresa (ANDREASEN, 2002).

Andreasen (2006) recorda que o papel do marketing social também é tornar possíveis as mudanças do público-alvo, através de outros mecanismos, tais como a educação e das leis. Campanhas educacionais podem criar a consciência para a necessidade da mudança e a criação, adequação ou o mero cumprimento das leis por quebrar as barreiras para a mudança comportamental esperada.

Kotler e Lee (2006) e Hoeffler e Keller (2002 *apud* HIGUCHI; VIEIRA, 2007), destacam os seguintes benefícios para a corporação associados ao Marketing Social Corporativo:

- a) Suporte para atingir um posicionamento desejado, reforço na imagem e estabelecimento de credibilidade da marca.
- b) Possibilidade de criação de preferência pela marca.
- c) Alavancagem para construção de transações comerciais.
- d) Aumento potencial de vendas.
- e) Melhoria da lucratividade através da redução de custos.
- f) Formação de parcerias confiáveis.
- g) Criação de um senso de comunidade em torno da marca.

h) Alcance de uma efetiva mudança social.

Todavia, algumas questões apresentam um potencial negativo para a condução de um Programa de Marketing Social Corporativo (MAZZON, 1982; KOTLER; LEE, 2006):

- a) A preocupação da empresa com algumas questões sociais gera descrédito, em função do propósito ou imagem da organização.
- b) Algumas iniciativas e questões requerem o suporte de profissionais e parceiros com expertise reconhecida.
- c) A causa social, enquanto produto a ser aceito pelo público-alvo, é intangível e difícil de ser comunicado.
- d) O uso e controle de canais de distribuição entre o patrocinador e o público-alvo do marketing social podem ser de difícil consecução.
- e) A estratégia de comunicação da causa social pode requerer uma mensagem extensa.
- f) Mudanças de comportamento ocorrem a longo e médio prazos.
- g) Programas com tal propósito provocam descrédito e ceticismo
- h) Programas de marketing social corporativo efetivos requerem um movimento harmônico de toda organização, sob o risco de descasamento de discursos e práticas internas e externas da organização.

Questões éticas podem surgir na condução de Programas de Marketing Social Corporativo e que devem ser prevenidos a todo custo, de modo a preservar a sua integridade e não gerar descrenças, tais como não trapacear ou confundir os receptores da mensagem que se deseja transmitir, não ofender a sensibilidade do público-alvo e não transparecer que a iniciativa deseja favorecer a intromissão e expansão do poder e dos valores corporativos (ANDREASEN, 2002).

A mudança social enfocada pelo Marketing Social, embora tenha um objetivo nobre, também deve ser conduzida com cuidado pelas corporações, pois além de não solucionar problemas secundários, também pode ocasionar efeitos colaterais que afetem de maneira negativa o objeto da mudança social (Ibid.).

Kotler e Lee (2006) destacam as situações que sinalizam oportunidades para que a organização opte por conduzir um Programa de Marketing Social.

A primeira situação está caracterizada quando os objetivos estratégicos da organização geram ações diretas de apoio às comunidades.

Outra situação, derivada ou não da primeira situação, claramente tem o potencial de apoiar mudanças de comportamento.

Quando os recursos financeiros, para apoio a uma iniciativa social corporativa, são passíveis de serem diretamente gerenciados e integrados ao esforço integrado de comunicação com os *stakeholders*.

Por fim, quando o comportamento que se deseja alcançar e modificar possui um relacionamento direto a um ou mais produtos da empresa e com grande possibilidade de ser integrado aos esforços de marketing-mix.

O Marketing Social pode assumir diferentes formas. Todas com o objetivo de modificar um comportamento, mediante a utilização das estratégias e ferramentas do marketing.

Zenone (2006) relaciona algumas formas de Marketing Social, manifestadas através de atividades voltadas à cultura, ao esporte, aos aspectos ambientais e às questões comunitárias.

O Marketing Social Cultural agrega valor para o desenvolvimento econômico e social do país, por meio da criação de empregos e investimentos, e mercadológico para as empresas, pela criação de valor para a marca e conseqüente subsídio à imagem das organizações. Credidio (2002 *apud* ZENONE, op. cit) afirma que o marketing cultural além de ser uma ferramenta de comunicação, também tem por objetivo a mudança comportamental da sociedade.

O autor ressalta que o conceito de Marketing Social Cultural possui diferentes orientações nos Estados Unidos e no Brasil. Para os americanos está relacionado às atividades específicas a serem desenvolvidas para os nichos de mercado das etnias, como afro-americanos e hispânicos. No Brasil, é tratado como ação cultural empresarial que visa explorar os canais de comunicação disponíveis e transmitir uma determinada mensagem para o público-alvo, sem que a cultura

seja a atividade-fim da organização. As formas mais conhecidas deste tipo de marketing seriam o mecenato, promoção ou patrocínio cultural.

O Marketing Social Esportivo lida diretamente com a imagem das empresas que investem nesta forma de iniciativa, oferecendo um diferencial competitivo em seus mercados. Nicolini (2006 *apud* ZENONE, op. cit.) explora o esporte enquanto um valor cultural que mobiliza um número expressivo de pessoas por possuir um forte conteúdo emocional e lúdico, além de favorecer a saúde dos praticantes e apreciadores do esporte.

A iniciativa social da empresa através do esporte pode auxiliar na construção de um valor diferencial para a marca e uma vantagem competitiva para as empresas, construídas sob o exercício genuíno da cidadania e da responsabilidade social, que permitam a mudança social e a melhoria da qualidade de vida para os praticantes profissionais e amadores do esporte (ZENONE, 2006).

A prática da iniciativa empresarial do Marketing Social Ambiental é relevante e apropriada às entidades ambientalistas e às empresas que desejem demonstrar a sua conformidade legal e preocupação com a preservação dos aspectos e recursos naturais. Também é uma iniciativa que favorece ganhos à imagem institucional (Ibid.).

Zenone (op. cit.) trata o Marketing Social Ambiental e o Marketing Social Comunitário conjuntamente, por entender que essas questões são interligadas e formam o ambiente na visão holística. Tendo em vista os objetivos deste trabalho, serão tratadas as iniciativas separadamente.

No tocante ao Marketing Social Ambiental, o autor destaca que em relação ao estágio de desenvolvimento da empresa e às atividades ambientais que operacionaliza, a corporação pode variar de mera cumpridora da legislação, até o nível proativo de atuação ecológica. O patamar onde a empresa se encontra ditará se um programa de Marketing Social Ambiental a ser conduzido será focado em ações de conscientização e conseqüente mudança da sociedade, em relação ao tema, ou simplesmente demonstrar à sociedade que a empresa age obedecendo aos parâmetros legais.



O Marketing Social Comunitário é entendido como uma iniciativa voltada a uma coletividade local ou regional, com o objetivo de promover a melhoria do relacionamento e do ambiente social (Ibid.).

Esta iniciativa empresarial também possui a propriedade de impulsionar positivamente a imagem da empresa. Podem variar desde ações simplesmente assistencialistas, a um conjunto de práticas cidadãs e também proativas, interessadas na efetiva mudança das atitudes e do comportamento das comunidades-alvo (ZENONE).

O Marketing Social Comunitário, pelo que depreendemos das palavras de Melo Neto e Froes (2004), quando implantado de modo correto e com objetivos realmente elevados, tem um papel importante na comunicação com a força de trabalho das empresas e com o bem-estar social das comunidades por elas impactadas, uma vez que as ações de médio e longo prazos postas em prática visam garantir a sustentabilidade, cidadania, solidariedade e a coesão social.

Concluimos a seção deste trabalho tendo apresentado a evolução do conceito de marketing até o chamado Marketing Socialmente Responsável, subdividido e abordado de diferentes formas, culminando na abordagem do Marketing Social Comunitário, de nosso interesse, para fins da pesquisa conduzida.

## **2.6**

### **Responsabilidade Social: Premissa para o Marketing Social Corporativo**

O marketing social corporativo reúne os elementos e abordagens do marketing comercial, combinando-os com os conceitos estabelecidos para a responsabilidade social corporativa, visando entre outros fins a satisfação dos *stakeholders* (SMITH; ALCORN, 1991 *apud* VIEIRA *et al*, 2007).

O marketing social corporativo é o meio pelo qual uma empresa suporta o desenvolvimento e/ou a implementação de uma campanha de mudança de comportamento, utilizando-se do projeto, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais (KOTLER; LEE,

2005; KOTLER; ROBERTO, 1992). Também é uma forma de uma empresa ajudar a si mesma, melhorando simultaneamente algum aspecto da sociedade, trazendo benefícios para a sua marca (MASSÓ, 1998 *apud* VIEIRA *et al*, 2007).

O pressuposto de um programa de marketing social corporativo efetivo é o conhecimento da percepção do público-alvo em relação à imagem corporativa (Id., 2007).

### 2.6.1 Plano de Marketing Social

Alguns passos e princípios são recomendados para o desenvolvimento de um plano de Marketing Social Corporativo. Kotler e Lee (2006) ressaltam a importância de conduzir uma análise inicial da situação para o lançamento de uma campanha de Marketing Social, avaliando as forças e fraquezas internas e as ameaças e oportunidades externas; selecionar o público-alvo para o plano, enfocando aqueles que têm as maiores necessidades e são mais fáceis de terem potencial para a mudança de comportamento, a qual deve ser objeto de definição de objetivos; identificar custos e benefícios do comportamento que se espera alcançar; desenvolver o marketing mix para o plano de Marketing Social e os procedimentos de avaliação e monitoramento da eficácia, estabelecer um orçamento e fontes de recursos para a iniciativa e implementar o plano a longo prazo.

Desenvolver o *marketing mix* do plano de Marketing Social importa no estabelecimento dos “Ps” do Marketing, produto, preço, ponto de distribuição e promoção. Foi incluído o “público adotante” da iniciativa de Marketing Social em um total de “5 Ps”, conforme a importância a ele conferida por Kotler e Roberto (1992) e Welsel e Borba (2004) e de modo a atingir os objetivos deste trabalho, tendo em vista a importância da seleção do público adotante e conhecimento prévio de sua percepção, em relação ao produto social a ser ofertado no plano de Marketing Social. Contudo, é importante destacar que as variáveis tradicionais do *marketing mix* podem ser definidas pela empresa, conforme a estratégia de marketing almejada. Já o público adotante não é um ente gerenciável pela

corporação, sendo inclusive um fator que poderá impactar o composto de marketing estabelecido.

O produto é um objeto tangível ou serviço a ser utilizado na campanha de Marketing Social e que motivará a mudança do comportamento esperado. Também podem ser entendidos como idéias ou práticas sociais, enquanto detentores de tecnologia social para atingir o público adotante (KOTLER; LEE, 2006; WELSEL; BORBA, 2004).

O preço reflete o custo de adoção do produto social pelo público adotante na campanha de Marketing Social. Pode ser monetário (contribuições à uma causa ou valor simbólico de uma inscrição) ou não monetário, caracterizado pelo esforço a ser empreendido pelo público adotante para a obtenção do produto social (KOTLER; LEE, op. cit.; KOTLER; ROBERTO, 1992).

O ponto de distribuição é o meio que permite a aproximação da oferta do produto social à demanda do público adotante, na busca da mudança do comportamento desejado (KOTLER; LEE, op. cit.; KOTLER; ROBERTO, op. cit.; WELSEL; BORBA, op. cit.).

A promoção está associada ao desenvolvimento das estratégias de comunicação, que importam o desenvolvimento de mensagens apropriadas para a oferta sustentável do produto social ao público adotante, através de canais de mídia que sustentem a lembrança do produto social (Ibid.).

O público adotante é formado pelos indivíduos, grupos e populações que deverão ser os consumidores do produto social, logo escolhidas como alvo pelas empresas praticantes do Marketing Social. O sucesso da adoção do produto social está diretamente relacionado ao conhecimento do modo de conduta do público adotante. Requer o conhecimento dos processos que influenciam e determinam o comportamento dos adotantes (KOTLER; ROBERTO, op. cit.).

É importante conhecer o ambiente e os diversos modos de proceder do público adotante alvo para a condução de uma estratégia de marketing efetiva. Ao segmentarmos a parcela de população que será objeto de um plano de Marketing Social é fundamental que se conheça a melhor maneira de comunicar os objetivos da iniciativa. Para isso, torna-se necessário escolher o conteúdo adequado para a mensagem a ser comunicada e o melhor veículo para veicular essa mensagem.

Foi visto que o Marketing Social tem por objetivo a mudança de comportamento de um público adotante alvo. A mudança de comportamento pode estar relacionada a mudança de uma crença, atitude ou valor. Kotler (1992, p. 94) expõe sobre o relacionamento entre crença, atitude e valor:

[Uma crença é] qualquer proposição, consciente ou inconsciente, inferida daquilo que uma pessoa diz ou faz ... [Uma atitude, por outro lado, é] uma organização relativamente duradoura de crenças em torno de um objeto ou situação que predispõe alguém a reagir de uma maneira preferida. Um valor é um tipo de crença, centralmente localizada em todo o sistema de crenças da pessoa, sobre como alguém deve ou não comportar-se, ou sobre alguma condição final da existência que vale ou não a pena atingir.

Para Kotler (op. cit.) o papel do Marketing Social é a transformação de uma não-crença em uma crença, de uma crença em uma atitude ou de uma atitude em um valor.

Este trabalho enfoca o estágio embrionário do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro, empreendimento da PETROBRAS, cujas ações em relações à sociedade encontram-se em fase de planejamento, sendo o Centro de Integração do COMPERJ, iniciativa que visa a melhoria do nível educacional e profissional da região impactada pelo projeto, o subprojeto que já faz parte da realidade dos moradores da mesoregião de instalação do empreendimento.

Ainda não são conhecidas as atitudes, valores e crenças das comunidades direta ou indiretamente influenciadas pelo projeto em relação ao Centro de Integração do COMPERJ. Em função do estágio conceitual do projeto, o conhecimento da lógica de processamento das informações pelo público adotante alvo não possui fundamentação em pesquisa e é fruto apenas de impressões superficiais da equipe condutora do projeto COMPERJ.

O conhecimento geral das percepções do público adotante real e potencial do Centro de Integração do COMPERJ, no que diz ao respeito à responsabilidade social, é o passo inicial para uma primeira abstração de um plano de Marketing Social para o CICOMPERJ, que será tão mais efetivo, quanto mais aprimoradas forem as informações sobre as atitudes presentes das populações afetadas ao COMPERJ, em particular em relação à necessidade da educação e qualificação profissional para a conquista de postos de trabalho a serem

propiciados pela existência do complexo petroquímico. O conhecimento dessas atitudes, ponto focal da mudança, visando o alcance de um comportamento desejado para a busca de melhoria da escolaridade e capacitação profissional, somente pode ser obtido por uma pesquisa exploratória das percepções desse público-adotante potencial, cujos conceitos serão aprofundados a seguir.

### **2.6.2 Percepção, Atitude e Comportamento**

Os indivíduos, enquanto adotantes de um produto, serviço ou idéia, são expostos em seu cotidiano a uma carga de informação muito grande. Essa informação pode adquirir diversas interpretações e, conseqüentemente, gerar diferentes decisões de consumo. Por ser complexo esse entendimento da relação causa e efeito entre a comunicação de marketing e a desejada adoção, serão abordados nesta seção, resumidamente, alguns aspectos relacionados à percepção, atitude e comportamento, pontos importantes a serem explorados na análise ambiental prévia a um programa de Marketing Social.

A bibliografia pesquisada trata os adotantes pelos termos Consumidor ou Indivíduo. Aqui será adotado o termo indivíduo, tendo em vista não serem consideradas neste estudo as relações do consumo, mas apenas o entendimento conceitual do processo perceptivo e sua importância para a adoção de um comportamento.

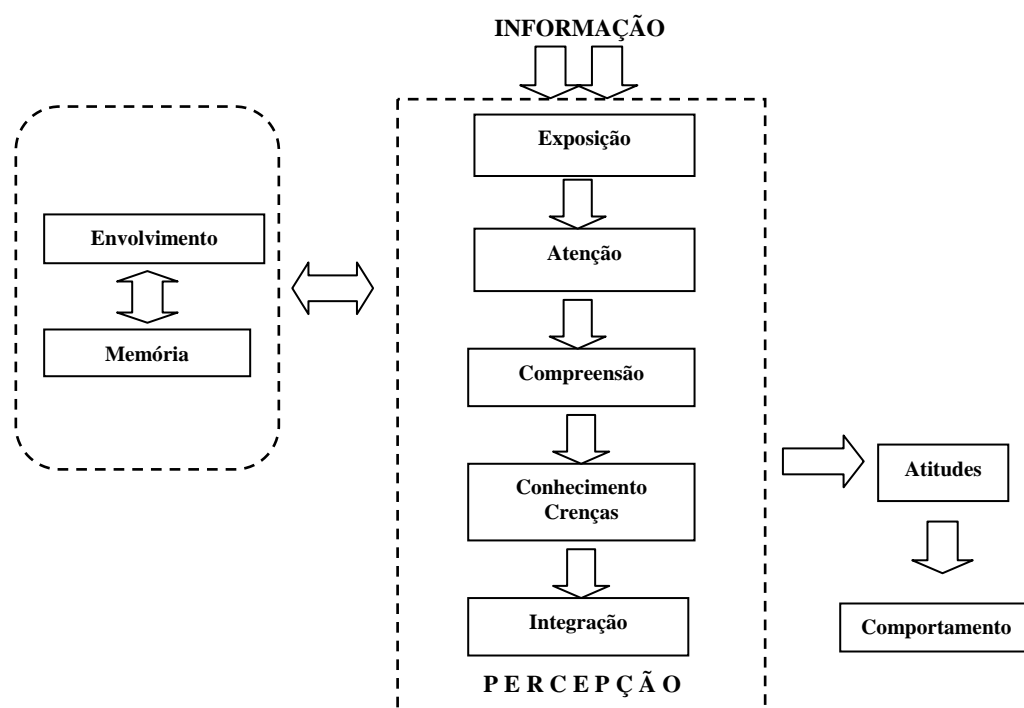
De acordo com Mowen e Minor (2007), o processamento de informações pelo indivíduo é marcado pela exposição às informações, o grau de atenção que lhes é dado, a compreensão obtida, o posicionamento e o armazenamento da informação na memória, para um uso posterior.

Os autores definem informação como o conteúdo do que se troca com o meio externo, à medida que ocorre um ajuste mútuo entre os indivíduos e o mundo exterior. As reações adequadas à informação permitem a adaptação das pessoas ao ambiente, assim como influenciá-lo.

A informação é obtida pelo indivíduo através dos cinco sentidos, Os estímulos naturais recebidos e a percepção que deles se tem podem ser bastante

diferentes, pois a interpretação dos significados derivados dos estímulos é o resultado do processamento da informação pelo indivíduo. Pessoas diferentes podem atribuir diferentes significações aos mesmos estímulos, porque sua percepção é influenciada por um conjunto de fatores (MOWEN; MINOR, 2007; PETER; OLSON, 2002).

A seguir a Figura 5 apresenta um diagrama simplificado do processamento da informação que leva à mudança do comportamento do indivíduo.



**Figura 5** – Processamento da informação e mudança do comportamento

Fonte: Adaptado de Mowen e Minor (2007, p.44) e Peter e Olson (2002, p.107).

Os indivíduos são expostos à informação por meio dos sentidos e no estágio de atenção concentram-se em um estímulo, direcionando a ele a sua capacidade de processamento. No estágio de compreensão, a informação é organizada e interpretada, a fim de captar o seu significado. O conjunto dos significados resultantes na memória, aliados às experiências passadas e atuais com outros grupos de informação e ao grau de importância envolvido na situação, irá gerar o conhecimento e as crenças. A etapa seguinte é a integração, quando ocorre a combinação dos conhecimentos e crenças, geradora das alternativas a serem

escolhidas para definição da atitude a ser tomada, aqui entendida como avaliação a respeito do produto, serviço ou idéia observado. A atitude pode motivar a intenção para um determinado comportamento, que poderá ser diferente da consecução do comportamento a ser realmente adotado pelo indivíduo (MOWEN; MINOR, 2007; PETER; OLSON, 2002; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, iremos atentar para os aspectos da percepção dos indivíduos, que consideramos os balizadores na condução da pesquisa de campo sobre a imagem da marca CICOMPERJ e o seu relacionamento com a responsabilidade social corporativa.

Estenderemos a análise a alguns aspectos menos pormenorizados da atitude e do comportamento, como forma a melhorar o entendimento das conseqüências do papel do processo perceptivo em relação ao comportamento do indivíduo.

Bowditch e Buono (1992) citam que os fatores que determinam as maneiras e as razões pelas quais os indivíduos assumem e mantêm certas formas de comportamento estão baseados nos conceitos de sensação e percepção. A sensação está associada aos cinco sentidos (visão, audição, tato, paladar e olfato). A percepção é o processo que permite compreender como indivíduo reage às sensações e como as organiza.

Para os autores, a percepção se refere à forma como as mensagens que nos chegam são interpretadas através das sensações, de modo a podermos ordená-las e estabelecermos o seu sentido.

Robbins (2006) define a percepção como um processo de organização e interpretação das impressões sensoriais pelos indivíduos, para que o ambiente tenha sentido para eles. Ressalta que o que é percebido pode ser bastante diferente da realidade objetiva

Na suposta complexidade do indivíduo que atua sobre seu processo interpretativo, pessoas diferentes podem perceber a mesma situação de maneiras diferentes, o que determinará as respectivas reações. A percepção, ao influenciar o processo de motivação e de correspondente ação, pode ser considerada como uma variável interventora (BOWDITCH; BUONO, 1992; ROBBINS, 2006).

Bowditch e Buono (op. cit.) salientam que as sensações estão intimamente associadas ao processo perceptivo. Exemplificando, os processos mentais relacionados às situações interpessoais, tal qual empatia e o seu oposto a antipatia, podem ser influenciados pela sensação auditiva ou visual entre os interlocutores. Ou, uma mensagem promocional de uma empresa dirigida a um público alvo, pode sofrer interpretações distintas, de acordo como é captada pelas sensações do receptor da mensagem.

Para Mowen e Minor (2007) o estudo da sensação é o início do estágio de exposição à informação e importa na compreensão de quatro conceitos – limiar absoluto, percepção subliminar, limiar da diferença e adaptação do indivíduo.

O limiar absoluto é o nível mais baixo no qual um estímulo pode ser detectado. O patamar que diferencia a simples exposição da atenção ativa à um estímulo.

A percepção subliminar está relacionada à idéia de abaixo do limiar, ou seja, o que não é possível de ser relatado por estar abaixo do limiar absoluto, do nível de consciência, mas capaz de influenciar o comportamento e os sentimentos.

O limiar da diferença mínima perceptível é a menor quantidade de diferença na intensidade de um estímulo, que pode ser detectada. Está além do limiar absoluto e varia de acordo com o nível do estímulo.

O conceito de adaptação do indivíduo guarda relação próxima com o limiar absoluto e da diferença, definidos pela quantidade ou nível do estímulo a que o indivíduo se acostumou, ponto de referência das comparações efetuadas nos casos de mudanças no padrão do estímulo.

No estágio de atenção ocorre o direcionamento da capacidade cognitiva para um estímulo, de modo que a informação possa ser percebida e processada conscientemente. Este aspecto da percepção envolve os conceitos de atenção preliminar, atenção seletiva e reflexo de orientação (MOWEN; MINOR, 2007; KOTLER, 1998).

A atenção preliminar ocorre entre o momento de exposição e o estágio de atenção. Trata-se de uma avaliação inconsciente e automática para determinação se o estímulo deverá receber atenção ou não. Quando esse processo é voluntário, dá-se a atenção seletiva, filtragem das informações em categorias com



significados próprios e padrões organizados individualmente (BOWDITCH, 1992; MOWEN; MINOR, op. cit.).

O reflexo de orientação é a atenção involuntária a um estímulo. Trata-se da resposta automática dada pelo indivíduo a um estímulo surpreendente, novo, ameaçador ou inesperado, tal qual um reflexo (MOWEN; MINOR, op. cit.).

No estágio de compreensão os indivíduos organizam e interpretam as informações recebidas, de modo a gerar um significado, através de formas, figuras e linhas do seu mundo visual, ou por suas experiências, memória e expectativas (Ibid.).

Na organização perceptiva do estágio de compreensão há os fatores internos que tornam abstratas as informações obtidas, chamadas estruturas, padrões, configurações ou gestalts. Gestalts, enquanto processos internos de tradução dos estímulos ocasionam a perda de parte da informação, tendo em vista que, segundo a escola de pensamento que fundamenta esse ponto de vista, tenta-se encaixar o objeto da observação dentro de um quadro de referências ou esquema de classificação preestabelecidos (BOWDITCH, 1992; MOWEN; MINOR, 2007).

Quando o indivíduo tenta gerar significados a partir de um estímulo com o objetivo de determinar a maneira para a reação, tem-se a interpretação no estágio de compreensão. Ocorre a busca de reminiscências na memória e que gerarão as expectativas com relação ao estímulo (MOWEN; MINOR, op. cit.).

As expectativas promovem alterações na interpretação e compreensão dos estímulos. É o processo que envolve uma percepção prévia sobre uma determinada circunstância. As formas mais comuns são a profecia auto-realizada, confirmação de uma percepção prévia, mesmo que errônea; a projeção, atribuição a outros de características, problemas, dificuldades ou emoções; e defesa perceptiva, tendência a manutenção da percepção inicial, com modelagem de novas informações às crenças já estabelecidas (BOWDITCH, 1992; MOWEN; MINOR, op. cit.).

O estágio da formação dos conhecimentos e crenças é marcado fortemente pela aprendizagem cognitiva, ou seja, as conclusões a respeito dos produtos, pessoas, empresas, relações sociais, atributos e benefícios. Enfim, sobre

tudo que se possa formar uma opinião, forte subsídio da atitude (MOWEN; MINOR, op. cit.).

A maneira como interagimos com os objetos, atributos, benefícios, pessoas e situações sociais é mais um processo ativo de percepção, marcado por suposições ou inferências entre as partes relacionais. De forma semelhante como os sentidos reinterpretam um objeto ou som, conjuntos perceptivos influenciam as crenças. Esses conjuntos perceptivos podem gerar (BOWDITCH, 1992; MOWEN; MINOR, op. cit.):

- a) Estereotipagem: processo de padronização de uma impressão, percebida para um grupo, a partir de níveis individuais.
- b) Efeito Halo: processo de generalização da percepção de uma característica distinta de um ente para um universo maior.
- c) Efeitos de Contraste: os indivíduos não são avaliados isoladamente, mas fruto de influências de outros indivíduos com os quais se manteve um contato recente.

Os fatores internos e externos, bem como as tendências perceptivas influenciam as percepções dos indivíduos de forma bastante diversificada. A personalidade, definida como aquilo que caracteriza o indivíduo, é um fator determinante no processo perceptivo. O desenvolvimento da personalidade é influenciado pelos traços físicos e a conformação biológica individuais, limitadores dos modos de adaptação ao meio circundante. A socialização e cultura grupal, bem como experiências anteriores e sensações experimentadas, são outras formas de influência à personalidade (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A atitude do indivíduo influencia as ações que tomará diante das situações, e pode ser definida como uma propensão a reagir de modo favorável ou desfavorável aos sentimentos emocionais e às tendências de ação em relação a algum objeto ou idéia (BOWDITCH; BUONO, op. cit.; KOTLER, op. cit.; ROBBINS, 2006).

As atitudes têm como componentes básicos a cognição (relacionada às crenças e conhecimentos), afetividade (referente às emoções) e o comportamento (tendência ou intenção a agir de determinada forma com alguém ou algo), que é uma reação às próprias emoções e cognições. Podem ser adquiridas pelos

resultados das experiências vividas, das tendências e preconceitos perceptivos, das observações das reações ou experiências dos outros indivíduos e das instruções verbais sobre qual devem ser as respostas oportunas a determinado estímulo. As atitudes podem ser adotadas ao longo da vida, aprendidas no seio familiar ou serem um mix dessas situações. As atitudes economizam energia física e psíquica. Por esta razão, as atitudes são difíceis de serem mudadas. Segundo as ciências sociais, as atitudes podem ser mudadas, quando não muito arraigadas, mediante a mudança do comportamento que as motivam (BOWDITCH; BUONO, op. cit.; KOTLER, op. cit.; ROBBINS, op. cit.).

Mowen e Minor (2007, p. 142) apresentam o conceito de atitude como sendo “[...] a quantidade de afeição ou sentimento a favor ou contra um estímulo.” Esclarecem que enquanto a crença dá enfoque ao aspecto cognitivo, a atitude se expressa pelo sentimento afetivo em relação a alguém, algo ou uma situação. Entre outras funções, a atitude expressa o conhecimento para simplificar a tomada de decisão, os valores centrais e seu conceito do eu perante as pessoas.

Bowditch (1992) e Kotler (1998) reforçam o ponto de vista de Mowen e Minor (op. cit.) sobre a atitude em relação aos valores. A imagem que cada um tem de si mesmo influencia as suas percepções em relação ao mundo. Intimamente relacionado à personalidade, o autoconceito é composto de valores, crenças, competências e metas pessoais, que norteiam o comportamento do indivíduo.

Segundo Kotler (1998), a crença é um pensamento descritivo que uma pessoa sustenta sobre algo e é adquirida, assim como a atitude, através da ação e da aprendizagem.

As crenças, as atitudes e os comportamentos podem ser formados de formas distintas. Independentes entre si, ou atitudes e comportamentos hierarquicamente construídos como consequência de crenças (componente cognitivo) e de sentimentos (componente afetivo) (MOWEN; MINOR, op. cit.; ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Segundo Mowen e Minor (2007) as atitudes também podem ser formadas pelo condicionamento clássico, pelo fenômeno da simples exposição e pela influência dos estados de espírito.

O condicionamento clássico é a formação da atitude enquanto resposta emocional condicionada a um estímulo determinado. No fenômeno da simples exposição, forma-se a atitude pelo reforço de apresentação freqüente do estímulo. Já o estado de espírito impacta a formação da atitude, quando o indivíduo, decorrente do modo que se apresente num momento, repassa para o estímulo o seu sentimento negativo ou positivo (Ibid.).

As crenças, atitudes ou comportamentos podem ser influenciados pela persuasão, composta de três perspectivas sobre o comportamento do indivíduo: tomada de decisão, experimental e influência comportamental (Ibid.).

A abordagem da tomada de decisão ocorre a partir do recebimento de uma mensagem pelo indivíduo, que a partir de então a processa e, dependendo de fatores como o conteúdo da mensagem, natureza e situação pessoal, processa a mensagem com maior ou menor envolvimento. As emoções são consideradas exclusivamente como variáveis que auxiliam a compreensão das escolhas a serem feitas. Toda a complexidade e variedade do fenômeno emocional são encaradas a partir de uma representação do afeto concebida de forma muito restrita que se dá no sentido: cognição – afeto – comportamento. Quando a mudança de crença e atitude é fruto de um processamento da mensagem com um alto envolvimento, os efeitos são duradouros e o comportamento possui chances prováveis de ser previsto. Quando o envolvimento no processamento é baixo, as crenças podem mudar, embora seja improvável a influência sobre as atitudes e comportamentos (MOWEN; MINOR, 2007; PETER; OLSON, op. cit., ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, op. cit.).

Na abordagem experimental as atitudes do indivíduo são diretamente influenciadas, independentemente que as crenças (convicções íntimas) relacionadas tenham sofrido mudança. Pode ocorrer na forma da coerência cognitiva, aplicado ao desejo humano de manter um conjunto lógico e coerente de atitudes relacionadas ou pela influência da propaganda sobre os indivíduos (Ibid.).

As crenças, atitudes ou comportamentos podem ser modificados também pela influência do comportamento, por meio de técnicas específicas (MOWEN; MINOR, 2007).

Schiffman e Kanuk (2000) citam algumas estratégias de mudança de atitude do indivíduo em relação a um produto, idéia ou marca, tais como a mudança da função motivacional básica, a resolução de duas atitudes conflitantes e a mudança de crenças quanto a marcas concorrentes. Destaca-se em especial uma estratégia de mudança mencionada pelos autores, que é a associação do produto ou idéia a um grupo, evento ou causa especial, de modo que o produto ou idéia seja o agente de mudança da atitude do indivíduo em relação à empresa. Entendemos que esta estratégia encontra-se em linha com o objetivo do Marketing Social Corporativo, que tendo a responsabilidade social corporativa como sua premissa básica, faz a conexão necessária para aprofundarmos na próxima seção o relacionamento entre a percepção e a responsabilidade social corporativa na mudança da atitude do indivíduo.

### **2.6.3 Relacionamento entre Marketing Social Corporativo, Responsabilidade Social Corporativa e Percepção da Imagem da Marca**

De acordo com Higuchi e Vieira (2007) as iniciativas sociais das empresas, orientadas pelos princípios da responsabilidade social, podem ocupar uma posição de destaque na mente dos indivíduos, se conduzidas por um programa de marketing social corporativo efetivo.

Bronn e Vrioni (2001) e Bhattacharya e Sen (2004), destacam que as campanhas de marketing social corporativo podem gerar diferentes percepções nos indivíduos. Para estes autores as comunicações corporativas devem clarificar que a empresa está explorando a causa social, e não sendo beneficiada por ela. Barone, Miyazaki e Taylor (2000 *apud* HIGUCHI; VIEIRA, op. cit.) ressaltam que a percepção do indivíduo, com relação ao que inspira a organização a apoiar uma causa social, não influencia diretamente sua decisão, mas sim o grau no qual as estratégias em marketing social corporativo podem afetar sua escolha. Para os autores, a percepção pode ser um fator determinante de como os esforços em marketing social serão recebidos pelo público-alvo, que por sua vez afeta a

formação de uma atitude em relação à marca, influenciando no processo de decisão de relacionamento com a organização.

Higuchi e Vieira (op. cit.) consideram que o fortalecimento da imagem da organização como ética e responsável pode ser o resultado de um plano de Marketing Social estratégico que utiliza premissas da responsabilidade social corporativa.

O Marketing Social Corporativo, segundo Adkins (2005 *apud* VIEIRA *et al*, 2007) é uma estratégia efetiva de dar visibilidade à responsabilidade social corporativa.

As atitudes do indivíduo em relação às empresas que possuem ações voltadas à responsabilidade social foram objeto de estudo por alguns autores. Foram encontrados relacionamentos positivos sobre a intenção de compra ou comportamentos assumidos pelos indivíduos em relação às empresas socialmente responsáveis. As respostas dos consumidores em relação à estas empresas foram denominadas de avaliação (BROWN; DACIN, 1997; SEN; BHATTACHARYA, 2001) ou atitude (MOHR; WEBB, 2005; SEN; BHATTACHARYA; KORSCHUN, 2006). De modo a padronizarmos a terminologia e por entendermos que ambas as denominações expressam o mesmo sentido, iremos tratar ambas as respostas pelo termo atitude.

Brown e Dacin (op. cit.), Sen e Bhattacharya (op. cit.) notaram em seus estudos um certo pré-julgamento de fundo cognitivo por parte dos indivíduos em relação aos atributos das empresas (inovação tecnológica, habilidade na manufatura, doações realizadas e envolvimento com a comunidade), o que influenciou as suas atitudes em relação a sua intenção de compra.

Sen e Bhattacharya (op. cit.) salientam que uma avaliação positiva quanto a atuação socialmente responsável da empresas por seus próprios empregados, pode influenciar positivamente os *stakeholders*. Mohr e Webb (op. cit.) acreditam que esses aspectos positivos apóiam a credibilidade da empresa, que trazem benefícios às atitudes em relação à marca, ao produto ou à empresa.

Brown e Dacin (op. cit.) acreditam que a atitude dos indivíduos em relação às empresas socialmente responsáveis tem um relacionamento com a imagem das marcas que essas empresas construíram, baseada na sua reputação.

Assim, o relacionamento diretamente proporcional entre reputação e marca de corporações socialmente responsáveis geraria uma atitude positiva no consumidor (SEN; BHATTACHARYA, op. cit.).

No Brasil, pesquisa realizada pelo Instituto Akatu e Instituto Ethos (INSTITUTO AKATU; INSTITUTO ETHOS, 2007) que teve como principal objetivo monitorar as percepções dos consumidores brasileiros diante da questão da responsabilidade social das empresas, avaliou uma amostra de 800 consumidores, com entrevistas realizadas nos respectivos domicílios. Foram entrevistados adultos entre 18 e 69 anos residentes nas oito principais capitais do país – São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Salvador, Recife e Brasília. A pesquisa avaliou a evolução das percepções sobre o papel das corporações na sociedade e das expectativas dos consumidores em relação aos impactos sociais e ambientais produzidos pelas empresas. O estudo também buscou detectar possíveis mudanças nos comportamentos, explicando os fatores que impulsionaram tais movimentos.

A pesquisa permitiu concluir alguns pontos, relatados a seguir:

1. O brasileiro tem interesse nas ações de Responsabilidade Social e Ambiental, mas ainda não é ativo em exercer seu poder como consumidor para influenciar as empresas a exercer seu papel social.
2. O ato de compra do brasileiro vem sendo menos influenciado pela Responsabilidade Social, embora continue dando importância ao tema, o que pode ser resultado de um crescente ceticismo do consumidor em relação à concretização das ações de Responsabilidade Social Corporativa.
3. Os formadores de opinião debatem o comportamento empresarial mais ativamente do que a média da população, cobrando-as na prática da Responsabilidade Social.
4. O Brasil possui um percentual significativo de pessoas que possuem expectativas em relação ao papel das empresas que demonstram uma imagem social responsável e de regulamentação governamental sobre a Responsabilidade Social Corporativa, proporcionalmente maior do

que a média nos países da Europa, América do Norte e América Latina.

Os estudos apresentados (BROWN; DACIN, 1997; SEN; BHATTACHARYA, 2001; MOHR; WEBB, 2005; SEN; BHATTACHARYA; KORSCHUN, 2006; INSTITUTO AKATU; INSTITUTO ETHOS, 2007) mostram uma correlação positiva entre empresas que empreendem políticas e ações voltadas à responsabilidade social e as atitudes dos indivíduos, a partir do ponto de vista do consumo, um pouco mais atenuada no caso brasileiro. Também lança luzes sobre os conceitos de reputação corporativa e imagem da marca, sendo este último objeto de maior atenção para este estudo.

A marca, segundo Kotler (1998, p. 393), “[...] é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrente.”

O autor explica que uma marca representa mais que uma promessa de entrega de um conjunto de atributos aos demandantes. Também embute benefícios, os valores e a cultura da empresa ofertante. A marca representa o principal ativo permanente da empresa.

Aaker (1998, p. 16) cita que o valor representado pelo nome de uma marca é um ativo intangível que necessita de trato e manutenção. Diante disso insere o conceito de diferenciação da marca ou brand equity, definido como:

[...] conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.

Kotler e Keller (2006, p. 149) conceituam brand equity como “[...] a avaliação subjetiva e intangível que o cliente faz da marca, acima e além do valor percebido objetivamente” componente importante para melhoria da imagem e da credibilidade da marca.

Brand equity também é conceituado como um conjunto de associações e comportamentos realizados por *stakeholders* que permite ganhos e vantagem



competitiva à marca (AMBLER, KOKKINAKI, PUNTONI, 2004 *apud* HIGUCHI; VIEIRA, 2007).

Aaker (1998) chama a atenção para o fato de que, para certos ativos e passivos determinarem o brand equity, eles devem se relacionar ao nome e/ou símbolo da marca. As categorias de ativos que se encontram subjacentes ao brand equity são a lealdade à marca, o conhecimento do nome, a qualidade percebida, as associações à marca em acréscimo à qualidade percebida e outros ativos do proprietário da marca, tais como patentes, trademarks, relações com os canais de distribuição.

Para Aaker (1998), uma associação de marca está relacionada a imagem que dela se tem. Uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa. Para Kotler e Keller (2006, p. 539), o conceito de imagem é: “O conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. As atitudes e ações em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem que ele oferece.”

Uma associação e uma imagem representam as percepções que podem ou não refletir a realidade objetiva e que irão propiciar o posicionamento da marca, que reflete como as pessoas percebem a marca (AAKER, op. cit.).

Kotler e Keller (op. cit.) afirmam que as imagens da marca “colam” nas empresas, que a carregam durante muito tempo. Tal fato é explicado pela atitude dos indivíduos que após formarem a imagem da marca institucional, somente possuem percepções sobre àquela empresa obedecendo a uma coerência entre o fato observado e à imagem que construíram. O questionamento por parte dos indivíduos em relação à imagem institucional formada e a possibilidade de reformularem-na somente seria possível em razão de novas informações ou experiências contundentes que desmentissem as suas crenças atuais.

Marconi (2006) afirma que uma boa imagem da marca da empresa pode criar uma aura que iluminará a personalidade e os produtos de uma empresa. Assegura que manter uma boa imagem não é um fim em si mesmo, além de não garantir segurança nas situações negativas pelas quais a empresa poderá vivenciar.

O autor salienta que as verdades e inverdades que os indivíduos sedimentam em suas mentes sobre as imagens das marcas empresariais são baseadas em suas percepções, as quais são fruto do que eles sabem ou pensam saber sobre as companhias. Percepção e realidade nem sempre são coincidentes.

Se a imagem das marcas das companhias está relacionada às percepções dos indivíduos, resultado das informações conhecidas por eles, torna-se importante, pois, que estas sejam criadas e gerenciadas pelas empresas em fluxos e canais controláveis, tais quais propaganda e por departamentos de relações públicas, com o objetivo de construir um sentimento ou percepção que evolua para a consciência do indivíduo (MARCONI, 2006).

Marconi (op. cit.) conclui que o efeito halo da percepção do indivíduo, enquanto um dispositivo a ser utilizado pelo marketing também pode ser formado a partir da aproximação da empresa com alguma entidade de reconhecida reputação para o indivíduo, o que geraria uma conexão perceptiva entre os propósitos das instituições.

A reputação é um ativo intangível, de alto valor para a empresa e frágil, baseado na percepção que as pessoas possuem em relação às pessoas ou organizações. A reputação é construída ao longo do tempo pela conjunção de várias imagens que serão cristalizadas em uma percepção comum e vincula-se à identidade pessoal ou corporativa. É percebida como única e difícil de ser reproduzida, tendo em vista que as percepções sustentam-se em práticas e comportamentos de relações estabelecidas entre a organização e seus *stakeholders*. A reputação pode ser objeto de ataques e sofrer danos relevantes, o que justifica merecer um gerenciamento adequado (SROUR, 2003; SABATÉ *et al* 2003; HALL, 1992 *apud* ALMEIDA; MUNIZ, 2005).

Para Thevissen (2002 *apud* ALMEIDA; MUNIZ, 2005) a reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela empresa, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento.

Fombrun e Rindova (1998 *apud* ALMEIDA; MUNIZ, 2005) entendem que a reputação organizacional é uma representação coletiva das ações e

resultados da empresa, através da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para múltiplos *stakeholders*.

Srouf (2003) ratifica os pontos de vista anteriores ao afirmar que a reputação está diretamente relacionada à confiança conquistada junto aos *stakeholders*, em razão de políticas ou ações praticadas. Assemelha-se à credibilidade, crédito conquistado através de uma instituição que goze de boa fama.

Srouf (op. cit.) detalha a idéia do binômio reputação e credibilidade ao esclarecer que a reputação, cujo principal fim é o alcance da respeitabilidade social, pode ser conquistada por meio de:

- a) Credenciamento: título fornecido por uma entidade reconhecidamente competente, satisfeito um conjunto de exigências formais, a exemplo dos diplomas.
- b) Certificação: declaração formal outorgada por entidade acreditada, consistindo de um processo de auditoria em produtos, processos e sistemas, a exemplo da certificação de sistemas de gestão de responsabilidade social pela norma americana SA 8000.
- c) Confiabilidade: confiança atribuída pelos observadores, em razão de auto-declaração de boa fé, a exemplo de declarações de compromissos expedidos por algumas empresas.

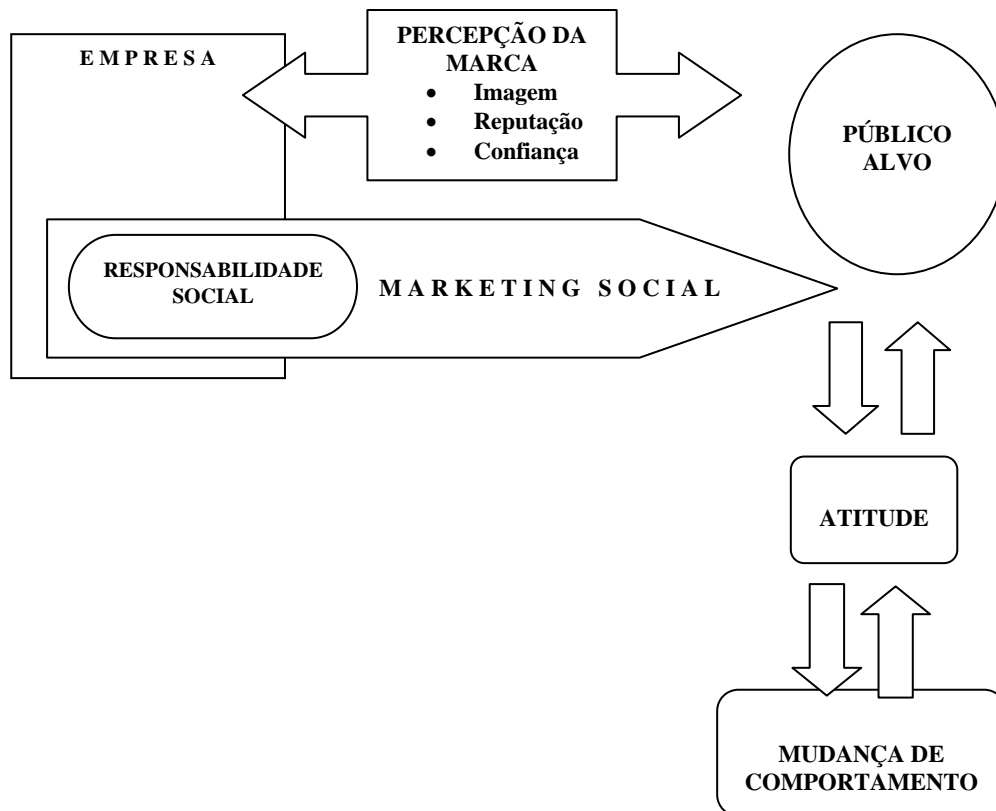
O autor chama a atenção para a vantagem competitiva conquistada pelas empresas, ao construírem a sua reputação pela adoção de políticas socialmente responsáveis, o que é ratificado por Balmer e Greyser (2003 *apud* ALMEIDA; MUNIZ, 2005). Essa vantagem seria, no mínimo, o acúmulo de um patrimônio intangível que garantiria a sua própria sobrevivência em um ambiente em mutação.

Pringle e Thompson (2000) alertam para a emergência da terceira onda na formação de marcas, que é a sua dimensão ética. Para os autores, além dos indivíduos saberem o que uma empresa faz ou qual imagem ela transmite, eles necessitam saber “a marca que compram, acredita em que?”, ou seja, se há valores e princípios que sustentam a reputação da marca empresarial que demandam.

Um incessante trabalho de comunicação entre a organização e seus *stakeholders* possibilitará preservar a reputação adquirida. Nesse processo é primordial a harmonia entre o que se apregoa e o que se pratica na empresa, trabalhando de forma adequada a imagem projetada que é formulada pela alta direção, e o reconhecimento da estrutura seletiva da percepção dos diversos públicos de interesse, o que requer um planejamento e implementação de uma política de comunicação estruturada, conectada às estratégias empresariais e desdobrada em todos os níveis da organização, com canais e técnicas de gerenciamento que preservem a identidade coletiva da empresa (SROUR, 2003; DUTTON *et al* 1994; ELSTAK; VAN RIEL; KUNSCH; BALMER; SOENEN, 1998 *apud* ALMEIDA; MUNIZ, 2005).

Diante do que vimos, a responsabilidade social, enquanto contrato social firmado pela corporação e a sociedade, agiria como um direcionador dos esforços de marketing social empreendidos junto aos públicos alvo. A atitude desse público em relação às empresas socialmente responsáveis é o resultado da percepção que possuem em relação à imagem da marca construída por essas empresas. Essa imagem pode ser reforçada quando a organização atua em prol uma causa social que seja entendida como relevante pelos *stakeholders*. Por fim, a imagem está baseada na sua reputação corporativa, que congrega a credibilidade obtida e a confiança conquistada.

Este entendimento está sintetizado na Figura 6 a seguir:



**Figura 6** – Responsabilidade social: premissa para a implantação do conceito de Marketing Social e da mudança do comportamento do público-alvo.

Fonte: Elaboração Própria