

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Área de Concentração: Gestão de Negócios**

**MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E IDENTIDADE
CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DO GESTOR:
um estudo multicase na indústria alimentícia do Paraná**

Dissertação de Mestrado

PATRICIA SOARES AZOLINE CORRÊA

Maringá
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PATRICIA SOARES AZOLINE CORRÊA

**MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E IDENTIDADE
CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DO GESTOR:
um estudo multicase na indústria alimentícia do Paraná**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira

Maringá
2007

Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

C824m Corrêa, Patrícia Soares Azoline.

Marketing social corporativo e identidade corporativa na perspectiva do gestor : um estudo multicasos na indústria alimentícia do Paraná / Patrícia Soares Azoline Corrêa. – Maringá, 2007.
147f. : il.

Orientador: Francisco Giovanni David Vieira.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.

Bibliografia : f. 117-126.

1. Marketing social – Teses. 2. Alimentos – Indústria – Paraná – Teses. 3. Marketing social – Imagem corporativa –

PATRICIA SOARES AZOLINE CORRÊA

**MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E IDENTIDADE
CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DO GESTOR:
um estudo multicase na indústria alimentícia do Paraná**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 12 de julho de 2007

Prof^o. Dr. Franciso Giovanni David Vieira (PPA-UEM)

Prof^o. Dr. Mozar José de Brito (UFLA)

Prof^a. Dr^a. Hilka Pelizza Vier Machado (UEM)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus por tudo o que Ele tem feito em minha vida e da forma que Ele tem me guiado.

À minha família que sempre deu suporte as minhas decisões, principalmente minha mãe, Zilda, que participou durante todo o processo com seu amor incondicional. À meu noivo, José Carlos, que sempre foi muito paciente e esteve ao meu lado incentivando, ajudando e ao meu padrasto, Francisco, pela torcida e carinho.

Ao meu pai, Ódino, que estaria orgulhoso por esta conquista.

Ao professor e orientador Giovanni pela paciência e pelo aprendizado que proporcionou.

A todos os professores do programa que sempre foram muito atenciosos e incentivadores, além de grandes mestres, em especial a Prof. Hilka que trouxe suas colaborações em várias etapas deste trabalho e durante todo o curso.

Aos colegas de sala, Agnaldo, Carlos, Evandro, Joziel, Maisa, Janaína e Sara e em especial a Claudia, Géverson, Juliano e Sérgio que passaram a ser grandes amigos.

Às grandes amigas Priscila, Renata, Vera Paiotti, Juliana e Scheila, que longe ou perto sempre estiveram do meu lado e deram apoio.

E aos secretários do programa, Francisco e Bruhmer pela prestatividade e atenção.

CORREA, Patrícia Soares Azoline. **Marketing Social Corporativo e Identidade Corporativa na perspectiva do gestor: um estudo multicase na indústria alimentícia do Paraná.** 2007. 144 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, 2007.

RESUMO

O marketing social corporativo é um conceito que surgiu na década de 90 e que engloba elementos da responsabilidade social corporativa com ferramentas de marketing, assim busca o compartilhamento de valor com seus públicos, por meio da divulgação dos programas sociais, em um processo que gera benefícios não somente para a causa social como também para a empresa. Com a inclusão dos valores sociais propostos pelo MSC na comunicação que é realizada, acredita-se que haja uma influência na identidade das empresas já que esta passa a se apresentar diferentemente a seus públicos. Assim, neste trabalho, objetivou-se estudar, sob a perspectiva dos gestores, a influência destes programas sociais na identidade corporativa das grandes indústrias do setor alimentício do estado do Paraná, por meio da comunicação que é realizada. Para atingir este objetivo, num primeiro momento é realizada uma discussão teórica sobre ambos os conceitos e que orientam a formulação da parte empírica que consistiu em uma pesquisa qualitativa, realizada entre dezembro de 2006 e março de 2007, utilizando-se entrevistas pessoais com gestores das áreas responsáveis pelos programas sociais e de marketing e de uma pesquisa documental em veículos de comunicação fornecidos e/ou recolhidos nas empresas como revistas, jornais, folders, vídeos, balanço social. A interpretação de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo com a utilização de *software* QSR NVIVO. Os dados apontam que, a comunicação das empresas que constam os valores sociais trazidos pelo MSC é direcionada a determinados tipos de *stakeholders* e são utilizados veículos específicos, principalmente de escritos, e visa informá-los sobre o que a empresa faz e as pessoas e causas que ajudam e envolvê-los a participar destes programas. Os gestores acreditam ter obtidos resultados como fortalecimento na marca corporativa, maior participação em seus programas e maior abertura de mercado, porém ainda não há muitos dados mensurados.

Palavras-chave: Marketing Social Corporativo. Identidade Corporativa. Indústria Alimentícia do Paraná.

CORREA, Patrícia Soares Azoline. **Corporate Social Marketing and Corporate Identity in the Manager's Perspective: a multicase study in the food industries of Paraná.** 2007. Dissertation (Master in Business) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, 2007.

ABSTRACT

The corporate social marketing is a concept originated in the 90s and that brings together corporate social responsibility elements and marketing tools, so it aims to share value among the companies' publics, through the communication of the social programs, in a process that benefits not only for the cause as well as the company itself. Including the social values, proposed by the corporate social marketing in the communication, it is believed that can occur an influence in the identity of the companies because they present themselves differently to their publics. So, in this dissertation, the main objective is to study, in the managers' perspective, the influence of these social programs in the corporate identity in the biggest food industries in the state of Paraná, through the communication process. To achieve this objective, in the first moment, it is done a theoretical discussion about the main concepts which drive to the formulation of the empirical part, consisted in a qualitative research, applied between december, 2006 and march, 2007, with the use of personal interviews with the managers responsible for the social and marketing programs of the companies and a documental research in the means of communication provided and/or collected in the companies as magazines, newspapers, folders, videos, social balance. The data interpretation was done following the content analyses technique and with the use of the software QSR NVIVO. The data shows the communication of the companies, which the social values are included, is focused in specific stakeholders and it is done using certain means, specially written, and it aims to inform the stakeholders about what the company does and the causes and people helped and to involve them to participate in those programs. The managers believe to have achieved some results as the strengthen of the corporate brand, more participation in the programs and an opening of the markets. Besides that there are not many measured data.

Palavras-chave: Corporate Social Marketing. Corporate Identity. Food Industries of Paraná.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACD: Associação à Criança Deficiente
ADCE: Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas no Brasil
BOVESPA: Bolsa de Valores de São Paulo
CIM: Comunicação Integrada de Marketing
CSMA: Canadian Social Marketing Association
FIEPR: Federação das Indústrias do Estado do Paraná
GIFE: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GIPEM: Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos em Marketing
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC: Identidade Corporativa
IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MS: Marketing Social
MRC: Marketing Relacionado à Causa
MSC: Marketing Social Corporativo
ONG: Organização Não-governamental
ONU: Organização das Nações Unidas
RSC: Responsabilidade Social Corporativa
SBT: Sistema Brasileiro de Televisão

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A causa compartilhada entre todos	33
Figura 2: Inter-relação entre Imagem e Identidade Corporativa.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Segmento de atividade das indústrias que praticam MSC no Paraná.....	56
Gráfico 2: As causas sociais e suas características.....	74
Gráfico 3: Continuação – Síntese das causas sociais e suas características.....	75
Gráfico 4: As influências dos programas sociais.....	82
Gráfico 5: Continuação – Síntese da influência dos programas sociais.....	83
Gráfico 6: As características do marketing social corporativo.....	92
Gráfico 7: Síntese das características do MSC.....	93
Gráfico 8: Processo de influência dos programas de MSC.....	94
Gráfico 9: Públicos prioritários no processo de comunicação dos programas de MSC.....	96
Gráfico 10: Mensagens transmitidas pelas imagens.....	100
Gráfico 11: Conteúdo das mensagens.....	102

LISTA DE MAPAS

Mapa 1: Mapa onde se localizam as empresas no estado do Paraná.....	58
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Benefícios e Riscos do MRC para a causa e empresa.....	32
Quadro 2: Descrição dos projetos de MSC.....	36
Quadro 3: Roteiro de primeiro contato com as empresas.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Empresas participantes no Instituto Ethos, divididas por porte.....	24
Tabela 2: Características principais das empresas pesquisadas.....	57
Tabela 3: Cidade onde se encontram os entrevistados.....	61
Tabela 4: Retorno das entrevistas.....	63
Tabela 5: Incidência das causas que as empresas adotam.....	69
Tabela 6: Tipos de doações.....	70
Tabela 7: Tipos de entidades assistidas.....	70
Tabela 8: Abrangência das ajudas.....	72
Tabela 9: Ligação de alta administração nos aspectos sociais.....	79
Tabela 10: Como as questões sociais influem na empresa.....	80
Tabela 11: Inclusão dos elementos sociais na cultura a empresa.....	89

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS	20
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2	O MARKETING SOCIAL CORPORATIVO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	22
2.1	A IDENTIDADE CORPORATIVA.....	37
2.2	O GERENCIAMENTO DA IDENTIDADE CORPORATIVA.....	41
2.3	IMAGEM CORPORATIVA: O RESULTADO DO GERENCIAMENTO DA IDENTIDADE CORPORATIVA.....	43
2.4	O MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E A IDENTIDADE CORPORATIVA.....	47
2.5	A ADOÇÃO DO MARKETING SOCIAL CORPORATIVO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL.....	48
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	52
3.2	O ESTUDO MULTICASOS.....	53
3.3	REFERÊNCIA EMPÍRICA E UNIVERSO DO ESTUDO.....	55
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DA COLETA DE DADOS.....	58
3.4.1	Realização das Entrevistas.....	61
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	63
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
4.1	MOMENTO ATUAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	67
4.2	AS CARACTERÍSTICAS DOS PROGRAMAS SOCIAIS.....	68
4.3	AS MUDANÇAS PROVOCADAS PELA INCORPORAÇÃO DOS VALORES SOCIAIS.....	75
4.4	A ADOÇÃO DO MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	84
4.4.1	A Influência Externa na Adoção de Programas de Marketing Social Corporativo.....	85
4.4.2	As mudanças geradas pelo Marketing Social Corporativo.....	88
4.5	A INFLUÊNCIA DO MSC NA IDENTIDADE CORPORATIVA VIA PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO.....	94
4.5.1	As Formas de Comunicação nas Empresas Pesquisadas.....	95
4.5.2	O Conteúdo das Comunicações.....	98
4.5.3	Os Resultados Finais.....	105
5	CONCLUSÃO.....	109
5.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS.....	114
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS.....	115
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117

APÊNDICES.....	127
APÊNDICE A – Quadro evolutivo do MSC no Mundo.....	128
APÊNDICE B – Quadro evolutivo do MSC no Brasil.....	130
APÊNDICE C – E-mail de apresentação e solicitação de agendamento das entrevistas.....	132
APÊNDICE D – Carta de Apresentação.....	133
APÊNDICE E – Protocolo de entrevista para gestores da área de Marketing Social Corporativo/Idealizador.....	134
APÊNDICE F — Protocolo de entrevista para gestores da área de Comunicação e/ou Marketing/Divulgador.....	136
APÊNDICE G — Protocolo da Pesquisa – Quadro Resumo.....	138
APÊNDICE H – Características da Atuação Social.....	140
APÊNDICE I – Peças de Comunicação.....	141
APÊNDICE J – Logomarcas das empresas X Programas Sociais.....	142
APÊNDICE K – Conteúdo das Mensagens.....	144
APÊNDICE L – Elementos estratégicos presentes nos veículos de comunicação.....	145

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, cada vez mais os gestores das grandes empresas estão direcionando suas atenções para a prática de ações sociais, sendo que este fato pode ser averiguado por meio de pesquisas publicadas tanto pelo governo quanto por institutos que estudam a este respeito. Em julho de 2006, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) publicou o relatório “A Iniciativa Privada e o Espírito Público”, e constatou que, em 2006, 69% das empresas brasileiras possuíam ações sociais voltadas às suas comunidades, sendo que é na região nordeste onde o índice é mais alto, com 74% das empresas, seguido pela região sudeste, com 71% e a região sul, com 69%. O crescimento dessa prática é percebido pela comparação dos índices do ano de 1999 em relação ao ano de 2004, onde, por exemplo, na região sul houve um crescimento de 21% no número de empresas que passaram a ter ações sociais, sendo que o Paraná encontra-se em nono lugar entre os estados brasileiros que mais realizam este tipo de ação (IPEA, 2006).

Os primeiros indícios da realização de ações sociais pelas empresas datam do século XIX (GREENFIELD, 2004), sendo que inicialmente estas eram executadas de modo assistencialista, e na maioria das vezes pelos seus proprietários/gestores guiados por um comportamento moral. Para Sharfman (1994) este comportamento era considerado um reflexo da influência da Igreja e de outros credos religiosos que buscavam sempre ajudar os pobres e a melhorar o bem estar social.

No mundo, acontecimentos como às conseqüências trazidas pela I Guerra Mundial e a Grande Depressão de 1929, fizeram com que o posicionamento das empresas de alguns países tivesse que ser revisto. Sharfman (1994) aponta que estes fatos históricos geraram uma grave crise econômica, agravando os problemas sociais, e o governo sozinho não conseguia solucioná-los totalmente. Os gestores viram-se então no papel de ajudar a sociedade da forma que pudessem. Na década de 50, um grupo, em específico, passou a exigir um comprometimento maior das empresas perante os problemas sociais, foram os consumidores. Um caso que exemplifica o início deste movimento, apontado por Roque e Ballan (2006), aconteceu em 1955, quando uma empresa de transportes públicos americana foi alvo durante quatro meses de um boicote por parte da população por causa da discriminação racial que praticava.

No Brasil, a exigência por uma atuação mais social e humanista teve uma importante evolução desde os anos 50 até a década de 70. Para Torres (2001) as reivindicações de alguns setores da sociedade buscavam uma transformação na atuação corporativa tradicional, que até

então era mais voltada para o aspecto econômico. Já em meados da década de 70, houve um fator determinante no país, que foi a crise do *Welfare State*. O *Welfare State* ou Estado do Bem Estar Social, segundo Médici (2006), correspondia a que:

... todo o indivíduo teria o direito, desde seu nascimento, a um conjunto de bens e serviços que deveriam ser fornecidos diretamente através do Estado ou indiretamente, mediante seu poder de regulamentação sobre a sociedade civil. Esses direitos iriam desde a cobertura de saúde e educação em todos os níveis, até o auxílio ao desempregado, à garantia de uma renda mínima, recursos adicionais para sustentação dos filhos etc.(MÉDICI, *online*, 2006).

O Estado, assim, não conseguia suprir sozinho todas as necessidades sociais pregadas por esta concepção. Foi quando o governo nacional promoveu uma reestruturação do Estado redefinindo o papel das empresas e posturas dos empresários ante o mercado e a sociedade. E juntamente com uma nova política de reposicionamento, o governo afastava-se gradativamente de suas obrigações sociais, passando apenas a organizar programas de caráter emergencial, diminuindo a sua responsabilidade social e repassando para outras instâncias, entre elas as empresas privadas (MELO NETO; FRÓES, 1999; CARDOSO, 2000).

Para Torres (2001) as empresas, então, são valorizadas pela sua capacidade de gerar e manter empregos, sendo que seu papel vai além do econômico, tornando-se também um agente de estabilização social. Porém, além de virem ao encontro dos anseios de uma sociedade, que, conforme Robbins (2000), está mais consciente no que diz respeito às questões de cidadania, os gestores perceberam que a adoção de programas sociais poderia trazer benefícios aos negócios como o aprimoramento da capacidade das empresas em atrair e manter recursos e minimizando riscos (FOMBRUN, 2000).

A Teoria Institucional explica que o ambiente institucional, que é o ambiente onde a empresa está inserida, contém sistemas de significados culturais e sociais aceitos como verdadeiros. Estes sistemas são também chamados de normas, e definem a realidade social (DIMAGGIO, 1988). No caso, estas “normas” são as pressões para que as empresas ajudem de certa forma a sociedade. Estas normas são regras de procedimentos que as empresas empregam flexivelmente e reflexivamente para se assegurarem de que seus comportamentos sejam razoáveis (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Tais normas institucionais são provenientes da opinião pública, da sociedade, dos sistemas educacionais, de ideologias, dos consumidores entre outras e agem como regras de conduta social que as empresas deveriam adotar (HANDELMAN; ARNOLD, 1999).

A adesão às normas existentes no ambiente institucional acontece porque há uma interação e interpenetração entre ambos. Desse modo, as ações e estruturas das empresas refletem as normas do ambiente no qual essas estão inseridas. As empresas são construídas como agentes legitimados de grandes objetivos coletivos, desde a racionalidade técnica e progresso social, até a integração social e justiça (MEYER; SCOTT, 1992), e é aqui, portanto, que se revela o papel social das empresas na sociedade. O desempenho de uma empresa é julgado por quão bem esta decreta e sustenta as normas ambientais, tornando-se assim legitimada.

Para se tornar institucionalizada, e desta maneira legitimada, as empresas imitam as normas do ambiente. Desta forma, as empresas de um dado setor refletem não só o seu ambiente como também as outras empresas do setor ao qual pertencem, resultando em um isomorfismo institucional. *“Empresas dentro da mesma população encaram o mesmo conjunto de restrições ambientais, e tenderão a ser isomórficas entre si e a seu ambiente porque encaram condições similares”* (DACIN, 1997, p. 48).

Em busca desta institucionalização e, conseqüente, legitimação e garantia de sobrevivência, as empresas buscam adotar as ações sociais, como sugere o estudo realizado pelo IPEA (2006). Mas para que uma empresa seja legitimada, precisa ser reconhecida como socialmente responsável e para isto é necessário *“um relacionamento ético e responsável da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam sua atuação ou são por ela impactados, bem como o respeito às questões ambientais e investimento em ações sociais”* (PINTO; LARA, 2003, p. 50).

Segundo o Instituto Ethos, ser socialmente responsável:

.. é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários (ETHOS, *online*, 2006).

A responsabilidade social corporativa passa, então, a fazer parte das estratégias devido a uma boa repercussão que isto trouxe ao meio empresarial. E paralelamente à esta discussão sobre o papel social das empresas perante a sociedade, há a proposta de redefinição e sugestão de ampliação do conceito de marketing. Assim Kotler e Levy (1969) propõem que o

marketing, que até então era associado somente a produtos, passasse também a ser associado a serviços, pessoas, organizações e idéias.

Com isto, abriram-se as portas para o surgimento de novos conceitos e práticas empresariais associadas como o marketing de relacionamento, por exemplo. E entre elas a associação com a questão social originando o Marketing Social (MS) e Marketing Relacionado à Causa (MRC), que posteriormente deram origem ao Marketing Social Corporativo.

O Marketing Social Corporativo (MSC), segundo Guardia Massó (1998), não se trata de simples filantropia empresarial, mas de colaborar com uma causa de interesse social para que a empresa possa compartilhar valores com seus consumidores, assim, existe um pressuposto teórico que, além de gerar benefícios sociais, pode haver melhora na posição no mercado. Portanto, acredita-se que o MSC favorece ao mesmo tempo tanto os interesses da comunidade quanto os da empresa, já que são programas baseados em comprometimento e duradouros.

Mas para que aconteça o compartilhamento de valor, é necessário um elo entre a empresa e o consumidor, e acredita-se que este possa ser a comunicação, já que esta oferece meios pelos quais os gestores podem transmitir suas informações com clareza. Pringle e Thompson (1999) salientam que as empresas que obtiveram sucesso a partir da década de 1990 foram aquelas que conseguiram deixar claro aos seus consumidores sua visão ou sistema de crenças. No que se refere ao MSC, presume-se que o gerenciamento desta comunicação, adicionado dos valores sociais trazidos por estes programas provoque influências na identidade corporativa já que os *stakeholders* podem perceber a empresa de uma outra forma devido a esta prática social.

A identidade corporativa, segundo Balmer (1998) diz respeito ao que uma empresa ou organização é, as suas estratégias e culturas específicas. Sendo assim o modo como esta empresa se apresenta aos seus *stakeholders* (MARKWICK; FILL, 1995), podendo então ser gerenciada de acordo com as necessidades de seus gestores. E a inclusão de programas de marketing social corporativo permite que os gestores tenham novos elementos ou até conceitos que podem ser explorados na comunicação. A exploração destes, além de ser possível alterar a forma como a empresa se apresenta, também pode ter a finalidade de responder a demanda dos *stakeholders* e, principalmente, dos consumidores que, atualmente,

não buscam mais somente produtos de qualidade, estando interessados em saber como a empresa faz negócio, seus processos, valores e comportamentos por trás dos produtos e de suas marcas (BITTAR, 2006).

Contudo, o que se percebe atualmente no Brasil é que há ainda poucos indícios teóricos sobre a evolução do conceito e influência do Marketing Social Corporativo. Por sua vez, a existência deste programas de MSC, especificamente no estado do Paraná, foi estudada por Oliveira (2006) que constatou que 55,14% das grandes indústrias paranaenses desenvolvem ação social, e deste porcentual, 74,58 % praticam marketing social corporativo. Estas são indústrias com mais de 40 anos de fundação e atuando nos mais diversos segmentos.

Complementarmente, Higuchi (2007) em seu estudo analisa a percepção do consumidor com relação aos programas sociais desenvolvidos pelas maiores indústrias de alimentos do estado do Paraná que praticam o MSC no que se refere ao fortalecimento da imagem, a diferenciação das marcas e a preferência do consumidor. Concluiu que os consumidores pesquisados dividem-se em dois grupos: o maior composto de céticos, que desconfiam da veracidade das informações divulgadas e o menor (35%) formado pelos socialmente engajados que são receptivos e valorizam estas ações sociais.

Os referidos estudos puderam comprovar empiricamente a existência e importância do marketing social corporativo principalmente nas grandes indústrias do estado do Paraná, contribuíram para a construção teórica nacional. Além disto, embasaram o direcionamento do presente tema que visou justamente complementar os dois anteriores por meio da análise da perspectiva dos gestores, permitindo assim descrever a forma como se dá o posicionamento das empresas via identidade corporativa.

Portanto, buscou-se com a realização desta pesquisa em um primeiro momento contribuir para a evolução dos conceitos de marketing social corporativo e identidade corporativa, estudando as suas interligações e as conseqüências disto. A identidade corporativa, por sua vez, é fortemente estudada principalmente pela academia internacional, sendo que a mesma abordagem encontrada nacionalmente restringe-se a estudos relativos à comunicação empresarial.

Conseqüentemente, acredita-se que estudado e analisado desta forma, a influência do MSC neste elemento empresarial proporciona uma perspectiva diferenciada a respeito das discussões sobre as ações sociais são desenvolvidas nas empresas, alimentando não somente a

sua existência como também direcionando a forma como é praticado. Enfim consistindo em contribuições gerenciais a sua utilização.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A presença de programas de marketing social corporativo é comum de ser encontrada nas grandes empresas paranaenses, principalmente do segmento de alimentos. Mas as razões pelos quais estes programas são encontrados baseiam-se em concepções teóricas, não sendo encontrados estudos que comprovem se ocorreram por causa de anseios de stakeholders, pela redução da participação do Estado em solucionar problemas sociais ou até mesmo pelo papel social e econômico que estas empresas possuem diante da sociedade.

Além disto, apesar do MSC ser presente nestas indústrias não se sabe até que ponto este influencia a empresa, seja em suas marcas corporativas, de produtos ou até mesmo em sua identidade. Por sua vez, estudos já foram realizados com o objetivo de conhecer o lado do mercado, como o marketing social corporativo pode contribuir para o fortalecimento da imagem, diferenciação das marcas perante os consumidores (HIGUCHI, 2007).

Assim, depois de evidenciada a sua prática e conhecida a influência nos consumidores, surge a possibilidade de complementar os estudos e contribuir para a construção teórica deste fenômeno. Para tanto, formulou-se o seguinte problema a ser respondido com esta pesquisa:

Como se caracterizam as influências do marketing social corporativo na formação da identidade corporativa das indústrias de grande porte do segmento alimentício do estado do Paraná, sob a perspectiva dos seus gestores?

1.2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Compreender o papel do marketing social corporativo na formação da identidade corporativa em indústrias de grande porte do setor de alimentos do estado do Paraná, segundo a perspectiva dos seus gestores.

Objetivos Específicos

- a) Identificar quais os fatores e objetivos que os gestores de comunicação/marketing levam em consideração, com a divulgação dos programas de marketing social corporativo nas indústrias de grande porte do setor de alimentos do estado do Paraná;
- b) Assinalar como a divulgação dos programas de marketing social corporativo interfere na formação da identidade corporativa das indústrias de grande porte do setor de alimentos do estado do Paraná.²
- c) Delimitar até que ponto a divulgação dos programas de marketing social corporativo interfere na identidade corporativa das indústrias de grande porte do setor de alimentos do estado do Paraná.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

No segundo capítulo foi apresentada a revisão de literatura. Em um primeiro momento, apresenta a evolução do Marketing Social Corporativo, seus conceitos, elementos constituintes, benefícios que pode trazer as empresas e a explicação da teoria institucional. De modo complementar, podem ser consultados nos apêndices (A e B) dois quadros detalhados sobre a sua evolução tanto no Brasil como no mundo. Em um segundo momento, foi apresentado o segundo conceito chave do trabalho que é a identidade corporativa, assim como a importância do seu gerenciamento, a interface e os conflitos com a imagem – no que se refere à conceituação, qual o papel do marketing social corporativo na formação da identidade.

No terceiro capítulo, apresentou-se a metodologia, caracterizou o estudo, os procedimentos teóricos e práticos utilizados na coleta e a interpretação dos dados. O capítulo quarto foi destinado à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa de campo.

Para finalizar, o último capítulo apresenta as notas conclusivas da pesquisa, respostas às principais questões do estudo e as implicações teóricas e gerenciais do trabalho, bem como sugestões de estudos futuros.

² As peças de comunicação analisadas foram: informações em sites, notícias veiculadas na imprensa, embalagens de produtos, jornais e revistas internos, peças publicitárias como propagandas em revistas, vídeos publicitários e institucionais.

2. O MARKETING SOCIAL CORPORATIVO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O Marketing Social Corporativo, se considerando sua evolução e analisando fatores externos, pode ser entendido como uma forma das empresas responderem aos anseios não somente da sociedade, mas também de seus consumidores diante da ineficácia do Estado em sanar os problemas sociais existentes (por exemplo, a crise do *Welfare State*) (APÊNDICES A e B). Com o tempo, o que mudou foi a forma como esta interferência empresarial acontecia.

Como pode ser constatado através de seu quadro evolutivo, até se chegar às práticas do Marketing Social Corporativo, as empresas praticavam ações filantrópicas e/ou assistencialista, inspiradas pelo comportamento das Igrejas da época. Porém as ações pontuais se tornaram muito pequenas diante da importância que as empresas passaram a ter na sociedade e do papel que elas poderiam exercer (SHARFMAN, 1994).

Diante destes novos anseios gerados pelo agravamento dos problemas sociais, o aumento da consciência dos consumidores demonstrado no período da Guerra do Vietnã, e no Brasil da reestruturação do Estado que aconteceram entre as décadas de 60 e 70, as empresas se vêem impelidas a ampliar o escopo de suas atuações sociais (ALVES, 2003; ROQUE; BALLAN, 2006; TORRES, 2001). Paralelamente, pode ser observado que no meio acadêmico há um debate acerca do tema cada vez mais intensificado.

Nos anos seguintes, os gestores passam a adotar o termo responsabilidade social corporativa, que já estava em debate há algum tempo tanto na academia como nos meios empresariais. A responsabilidade social corporativa é considerada uma prática que beneficia a sociedade e as empresas (LETANG, 1994). Seu conceito emergiu nos Estados Unidos na década de 50, mas segundo Ness (1992) somente se desenvolveu significativamente nos anos 60 com o aumento da consciência do que constitui um comportamento responsável, e esta concepção é endossada pelo Estado americano com o objetivo de modificar o comportamento das empresas e proteger as sociedades, por meio de legislações relacionadas a políticas de competição, leis trabalhistas, discriminação sexual e racial, proteção do consumidor, padrões de propaganda e em relação à qualidade e segurança dos produtos (NESS, 1992).

Apesar de ter surgido há tanto tempo, o seu conceito não está suficientemente consolidado e pode ser considerado em construção (ASHLEY, 2002; MOHR; WEBB, 2001).

A maioria das definições reforça a idéia atual de que a empresa tem dever para com a sociedade uma vez que para estabelecer-se e obter lucros, gera custos sociais decorrentes de sua atividade. Principalmente porque a empresa faz uso de recursos desta comunidade como: consumo de recursos naturais, capitais financeiros e tecnológicos, capacidade de trabalho, ambiente para sua existência que é provido pelo Estado. No final da cadeia de qualquer um destes itens estaria a sociedade. Desta forma, a empresa deve “prestar contas” com esta sociedade, uma vez que tais recursos (renováveis ou não) pertencem à ela. (MELO NETO; FROES, 1999).

Melo Neto e Froes (2001), dividem ainda a responsabilidade social corporativa em três estágios diferentes:

- Gestão social interna – que tem como foco as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho;
- Gestão social externa – refere-se ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso de recursos naturais, etc), à sociedade (demissões, comunidade ao redor da empresa) e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos).
- Gestão social cidadã – abrange questões de bem estar social. A empresa se insere socialmente na comunidade, promove o desenvolvimento social e atua no campo da cidadania, mediante ações de filantropia e implementação de projetos sociais. Neste estágio a empresa desenvolve ações sociais que extrapolam o âmbito da comunidade local e se estendem à sociedade como um todo.

As fundações do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social tiveram e têm um papel significativo tanto na evolução do conceito de responsabilidade social corporativa quanto na adoção destas práticas pelas empresas (SCHOMMER *et al.*, 1999). Para o Instituto Ethos:

Responsabilidade social corporativa é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários. (ETHOS, *online*, 2005)

A importância que o Ethos e o GIFE adquiriram pode ser percebida pelos números. O Instituto Ethos é uma organização não-governamental, idealizada por empresários e executivos do setor privado e criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Atualmente conta com 1.219 empresas associadas oriundas de todos os estados brasileiros, sendo assim distribuídos de acordo com o porte:

Tabela 1: Empresas participantes no Instituto Ethos, divididas por porte

Porte	Total	Porcentagem
Micro empresa	232	19,03%
Pequena empresa	340	27,89%
Média empresa	227	18,62%
Grande empresa	420	34,45%

Fonte: Ethos, 2006

Em relação ao GIFE, é considerada a primeira associação da América do Sul a reunir empresas, institutos e fundações de origem privada ou instituídos que praticam investimento social privado - repasse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais, de forma planejada, monitorada e sistemática. Em março de 2006, a Rede GIFE de Investimento Privado contava com 86 grandes investidores sociais, além disto os investimentos em 2004 foram na ordem de R\$ 805 milhões e a no ano de 2005, que foi o último ano apurado até o momento, foi de R\$ 1 bilhão, segundo a própria instituição(GIFE, 2006). Isto corresponde a 20% do que o setor privado nacional destina à área social (cerca de R\$ 4,7 bilhões) segundo IPEA (2006).

Além da própria origem da responsabilidade social corporativa como uma resposta à ineficácia do Estado em resolver os problemas sociais, Kruglianskas et. al. (2003) apontam que existe uma grande discussão sobre os benefícios que as empresas podem atingir ao atuar socialmente. Esses benefícios podem ser desde o alinhamento da responsabilidade social corporativa com a estratégia da empresa, até a melhoria da imagem da empresa no mercado consumidor, a sua associação a questões sociais visando promoção da marca, e até incentivos governamentais para a contribuição à sociedade (como a possibilidade de deduzir do imposto de renda os patrocínios culturais).

Em relação ao alinhamento da RSC com a estratégia da empresa Ashley (2002) diz que é um resultado do aumento da complexidade dos negócios que estaria impondo ao

empresariado novas formas de realizar suas transações. Esta complexidade, segundo Paiva et. al. (2003), é consequência do processo de globalização dos mercados que acarreta também o excesso de concorrência. Esta nova realidade estaria então forçando os gestores das empresas a investir em outros atributos além de preço e qualidade: confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores e varejistas, além da valorização de práticas ligadas à segurança de seus funcionários e preservação do meio ambiente. Vale ressaltar que nos países mais avançados, tanto os públicos interessados na empresa quanto a opinião pública tem passado a exigir das empresas a observância de padrões de comportamento socialmente responsável, tanto nas matrizes quanto nas filiais localizadas em países emergentes ou em desenvolvimento (ALVES, 2001).

Neste contexto, o mundo empresarial vê na responsabilidade social uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento (ASHLEY, 2002), já que entre os ganhos que os autores citam ao ser socialmente responsável estão: diferenciar produtos/serviços e marca, por meio de estratégias de relacionamento com seus *stakeholders*; de inserção na comunidade, para legitimar suas operações ou aprimorar suas relações; de recursos humanos, a fim de motivar os empregados, diminuir o *turnover* e aumentar a produtividade; ou, ainda de preservação ambiental, incentivando a consciência ecológica e promovendo programas de educação ambiental (PAIVA et. al., 2003).

Drucker (1997, p. 70 e 71) analisa a utilização da responsabilidade social corporativa de forma estratégica da seguinte forma:

É inútil alegar, como faz o economista e laureado com o prêmio Nobel Milton Friedman, que uma empresa tem somente uma responsabilidade: o desempenho econômico. O desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa – (...) desempenho econômico não é a única responsabilidade de uma empresa – (...) as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem a problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e até mesmo serem transformados em oportunidade para elas. (DRUCKER, 1997, p. 70-71).

Kruglianskas et. al. (2003) citam ainda que quando a atuação social da empresa está diretamente ligada à sua estratégia, isto quer dizer que as suas práticas estão coerentes com a sua visão, seus valores, seus objetivos - e surge a partir da alta direção. Isso inclui a participação da área de marketing ao trabalhar a marca da empresa e sua atuação social, ou a participação da área de recursos humanos ao desenvolver competências internas a partir de programas de voluntariado interno. Mas a questão principal seria a ligação entre os objetivos

de longo prazo da empresa e sua atuação social, e essa coerência é, nestes casos, fundamental para que a empresa implemente sua estratégia e gere condições para se manter competitiva.

A convergência entre as práticas de responsabilidade social corporativa e a área de marketing não é recente. Há décadas, Kotler e Zaltman (1971), Anderson e Cunningham, (1972) e Webster Jr. (1978) já discutiam sobre o assunto, sendo que o ponto inicial se deu quando Kotler e Levy (1969) propuseram uma nova forma de marketing, de que este não deveria ser associado somente a produtos, mas também a serviços, pessoas, organizações e idéias.

Relacionando a forma de marketing proposta por Kotler e Levy com as novas posturas sociais exigidas das empresas surgiu então o marketing social, um dos termos mais difundidos, especialmente pela mídia brasileira, contudo possuindo significados diferentes e muitas vezes até mesmo contraditórios (MENDONÇA; SCHOMMER, 2000; PAIVA *et. al.*, 2003). Kotler e Zaltman utilizaram pela primeira vez a expressão "marketing social", em 1971, quando publicaram no *Journal of Marketing*, um artigo intitulado *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*, descrevendo-o como sendo o “*processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais e envolvendo considerações relativas ao planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing*”.

Nesse mesmo artigo, os dois autores defendiam a tese de que o marketing social é um dos novos desenvolvimentos mais promissores, cuja efetiva aplicação esperava-se que viesse aumentar a eficácia dos agentes sociais de mudança, no sentido de proporcionarem as transformações sociais desejadas. Mais tarde, o próprio Kotler, juntamente com Roberto, publica o livro intitulado *Marketing Social: Estratégias Para Alterar o Comportamento Público* em que alteram a definição anteriormente proposta descrevendo-o agora como sendo o emprego de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia e/ou comportamento (MENDONÇA; SCHOMMER, 2000).

Apesar de seu surgimento na década de 70, Andreasen (2002) afirma que o marketing social acabou de entrar em sua fase de crescimento, depois de mais de duas décadas em um período de introdução e sustentação citando que durante todo este tempo, houve algumas mudanças em sua conceituação. O próprio Andreasen (2002) discorda da definição proposta por Kotler e Roberto e sugere uma nova, definindo o Marketing Social não como uma teoria

ou como um único conjunto de técnicas, mas como um processo para o desenvolvimento de programas sociais, enfatiza que sua visão diverge da visão de Kotler e Roberto, pois o “aumento da aceitação de uma idéia social”, para ele, não é o que o marketing social se propõe. Como no setor privado, Andreasen (2002) diz que o objetivo último deve ser a busca da mudança de comportamento – esta abordagem é mais apropriadamente chamada de “educação” ou “mudança de atitude”.

O papel principal do marketing social é hoje visto, por acadêmicos e praticantes diferentemente, como um influenciador de comportamento ao invés de promotor de idéias, como um meio de afetar a mudança social em benefício da sociedade como um todo. Esta mudança citada por Andreasen (2002) é comprovada, por exemplo, pela definição dada na Associação Canadense de Marketing Social - CSMA- (2006) de que:

Marketing social é o estudo e aplicação de teorias e programas para influenciar o comportamento de um modo que beneficie a saúde e o bem estar dos indivíduos e da sociedade como um todo. O marketing social é baseado na suposição de que o desenvolvimento de programas efetivos requer uma compreensão do que o público alvo percebe ser barreiras e benefícios para a mudança comportamental. Presumem também que a colaboração de indivíduos e comunidade chaves no planejamento e execução são necessários para se alcançarem os objetivos do marketing social (CSMA, *online*, 2006).

No Brasil, Schiavo e Fontes (1997) apontam que uma das interpretações mais recentes caracteriza o marketing social como sendo uma metodologia inovadora, capaz de fazer evoluir o modo de lidar com idéias, atitudes, conceitos, ações, comportamentos e/ou práticas, visando promover transformações sociais específicas. Para cumprir os seus objetivos, um programa desta natureza deve atingir uma grande audiência em um curto período, assegurando tanto as mudanças comportamentais planejadas quanto a sua continuidade ao longo do tempo.

Porém, depois de analisarem as diversas diretrizes de atuação os autores propuseram o conceito de que o marketing social seria a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, orientadas por princípios éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social. O termo deve ser empregado para descrever o uso sistemático dos princípios e métodos do marketing orientados para promover a aceitação de uma causa ou idéia, que levem um ou mais segmentos populacionais identificados como público-alvo a mudanças

comportamentais quanto à forma de sentir, perceber, pensar e agir sobre uma determinada questão, adotando a respeito novos conceitos e atitudes (SCHIAVO; FONTES, 1997).

Portanto, pode-se dizer que o marketing social tem por princípio fundamental, promover a mudança social, fazendo com que o público-alvo melhore sua qualidade de vida, por meio de aderir, modificar, ou ainda, abandonar práticas, idéias, valores ou comportamentos (WELZEL; SILVA, 2003). Mesmo uma falta de mudança pode representar um sucesso, se impedir de piorar um problema em particular (PEATTIE; PEATTIE, 2003), sendo que é muito mais do que envolver uma mudança comportamental no grupo alvo, mas requer também que a prática deste comportamento alterado seja mantida (BINNEY; HALL; SHAW, 2003; O'SHAUGHNESSY, 1996).

Mendonça e Schommer (2000) questionam a concepção de marketing social como um instrumento da transformação social, porém, especialmente quando se refere a sua utilização por empresas privadas com fins de lucro. Para as autoras, deve-se perguntar até que ponto uma empresa age de acordo com uma visão de longo prazo, preocupada com o interesse público.

Por isto, para elas, o seu uso é muito mais aceito quando utilizado por organizações com objetivos públicos, sejam do Estado ou do terceiro setor, já que para alterar o *status quo* e tentar solucionar alguns dos paradoxos com os quais a sociedade se depara é necessário bem mais que apenas estratégias de marketing, mas também, políticas públicas consistentes e coordenadas, o fortalecimento da cidadania e da democracia em vários âmbitos, e, principalmente, a redução das desigualdades econômicas e sociais. Sendo assim, para Mendonça e Shommer (2000), constata-se uma tendência de que o marketing social tem sido mais desenvolvido pelos governos dos países, pois geralmente envolve vários segmentos da sociedade como um todo.

A partir dos anos 80, algumas empresas passaram a descobrir que com as mesmas ferramentas de marketing utilizadas para aumentar vendas, poderiam também promover um serviço público e, ainda mais, que os dois objetivos poderiam ser complementares (EISMAN, 1992, p. 25; MENDONÇA; SCHOMMER, 2000), pressupõe-se que esta visão foi inspirada pelo Marketing Social e que a partir disto surgiram dois outros novos conceitos: o Marketing Relacionado a Causas e o Marketing Social Corporativo (GARCÍA IZQUIERDO, 2006).

O primeiro conceito citado foi derivado da tradução de “*Cause Related Marketing*”, sendo encontrado em diversas outras terminologias como marketing para causas sociais, marketing de causas sociais, marketing relacionado a uma causa, marketing associado a uma causa, marketing social corporativo entre outros. O que se pode notar é que todos, exceto a última denominação, seguem a linha de pensamento norte americana (BERGLIND; NAKATA, 2005; MENDONÇA; SCHOMMER, 2000; SILVA; LEITE; CAÑADILLA, 2004). Para este trabalho utilizou-se o termo Marketing Relacionado à Causa (MRC), sendo que surgiu nos Estados Unidos, em 1982, quando o então vice-presidente da *American Express*, Jerry Wells o usou para batizar uma ação estratégica desenvolvida por esta empresa. A *American Express* se propunha a destinar uma pequena porcentagem do gasto com cartão de crédito para a recuperação da Estátua da Liberdade, que naquele ano estava completando o seu centenário desde que os americanos a receberam como presente dos franceses. A campanha teve tamanha aceitação que gerou US\$ 1,7 milhão para a reconstrução, fora 27% de aumento no uso do cartão de crédito e um aumento de 10% de novos clientes (PRINGLE; THOMPSON, 1999).

O uso do marketing relacionado a causas pode ser entendido como um processo de formulação e implementação de atividades de marketing caracterizadas pela oferta que a empresa faz de uma quantidade específica de recursos a uma determinada causa social a cada vez que os consumidores de seus produtos realizam uma troca econômica com ela, gerando com isso a satisfação dos objetivos individuais e organizacionais (VARADARAJAN; MENON, 1988). Portanto, os consumidores compram produtos ou serviços como uma forma de contribuição para uma causa social. O MRC vincula produtos ou serviços específicos de uma empresa, diretamente a uma causa social ou a uma organização sem fins lucrativos (McALISTER; FERRELL, 2002; FILE; PRINCE, 1998), realizando promoções conjuntas entre empresa e entidade (GUARDIA MASSÓ, 1998).

O conceito principal do marketing relacionado à causa diz que a empresa adota uma entidade filantrópica ou causa e deve usar ativamente seu compromisso com a mesma como parte da comunicação da marca a seu público consumidor. Esse nível de comunicação é feito, concomitantemente, com os valores racional e emocional oferecidos, e deve ser visto como inerente à própria marca como um todo (PRINGLE; THOMPSON, 1999). Os programas do MRC procuram, portanto, alcançar dois objetivos: melhorar a performance empresarial e colaborar com causas sociais. Não é uma promoção de vendas, pois os consumidores não

recebem nenhum tipo de incentivo financeiro (cupons, bônus) para adquirirem produtos ou serviços de dada empresa e também não é filantropia, pois nesta os recursos são regularmente doados em um orçamento à parte, não estando condicionados às vendas (CORRÊA, 1997).

Contudo o marketing relacionado à causa se apresenta como uma prática válida não só para a empresa como para a sociedade sendo considerado sustentável, pois se baseia em uma premissa econômica tanto para a empresa como para a organização social ou causa, representando uma ferramenta que traz benefícios para ambos. Segundo Adkins (1999) se conseguirmos construir algo que melhore os resultados da empresa e da comunidade, então se terá chegado a uma combinação sustentável. O importante é usar o poder das marcas junto às necessidades da comunidade e, ao mesmo tempo, satisfazer as necessidades da empresa e da comunidade, explica a autora.

Mendonça e Schommer (2000) assinalam que no Brasil, há exemplos recentes desse tipo de ação. A Embratel – Empresa Brasileira de Telecomunicações - escolheu o Instituto Ayrton Senna como parceiro, e cada vez que alguém faz uma ligação utilizando essa operadora, uma determinada parcela de recursos é destinada ao Instituto, sem nenhum custo adicional para o usuário. Os recursos são direcionados ao projeto Cidadão 21, com programas para o desenvolvimento do potencial de jovens brasileiros.

O exemplo mostra que um dos pontos principais para o funcionamento dos programas é atrair consumidores querendo fazer a diferença na sociedade por meio da compra. Pesquisa realizada nos Estados Unidos apontou que um terço dos americanos dizem que depois de preço e qualidade, as práticas socialmente responsáveis de uma empresa são o fator mais importante na decisão de se comprar ou não uma marca. E se o preço e a qualidade são iguais, eles são mais prováveis de trocar de marca para aquela que beneficia ações de MRC (BRONN; VRIONI, 2001).

Andreasen (1996) considera que é possível identificar diferentes tipos de estratégias de marketing relacionados a uma causa. A primeira refere-se a destinação de um percentual sobre as vendas de certo produto; a segunda, da distribuição conjunta de produtos ou informações sobre determinada questão; e a terceira, do licenciamento de uma marca ou logotipo para alguma empresa comercializar.

Apesar de todos os benefícios que o marketing relacionado à causa pode trazer, ajudando numerosas causas, beneficiando comunidades em níveis locais e regionais, a sua prática tem sido fonte de considerável controvérsia. Varadarajan e Menon (1988) apontam

que a maior razão para a vulnerabilidade do MRC seria a crítica vinda da perspectiva filantrópica de que o MRC é uma estratégia para vendas e não para fazer contribuições de caridade, com isto muitas vezes uma empresa pode gastar mais dinheiro em publicidade sobre as suas contribuições do que com as doações em si. Isto aconteceu, por exemplo, no caso da campanha da Estátua da Liberdade, realizada pela *American Express* em que a renda gerada para a causa foi de U\$ 1,7 milhão, porém a empresa gastou U\$ 6 milhões em propaganda (BERGLIND; NAKATA, 2005).

Alertando sobre o uso incorreto, Varadarajan e Menon (1988) dizem que as empresas lidam com uma linha muito tênue entre aumentar suas vendas, a boa vontade, e a publicidade positiva, porém com isto incorrendo em publicidade negativa e cobranças por parte de seus *stakeholders* alegando exploração de causas. As mesmas características que fazem do MRC uma ferramenta de marketing viável e interessante para as causas e para as empresas também a tornam vulnerável às críticas por possíveis abusos que possam ocorrer.

Polonsky e Wood (1999) assinalam ainda que as causas podem se tornar dependentes dessas empresas patrocinadoras, entretanto como seria de característica do marketing relacionado à causa estas relações não são a longo prazo. As empresas podem “trocar” de causas, porque outras ligações podem ser mais “lucrativas” ou as relações existentes deixaram de alcançar os objetivos empresariais propostos. Nestes casos, as entidades podem ficar mais preocupadas e focadas em manter as suas empresas parceiras do que realmente ajudar as pessoas com problemas pelos quais elas foram criadas. Em última instância, Varadarajan e Menon (1988) assinalam sobre as contribuições que as empresas fazem já que em muitos países podem ser dedutíveis dos impostos, com isto as empresas conseguem do governo o “subsídio” para seus programas de marketing.

Em última análise, ressalta-se que o marketing relacionado à causa é considerado como um elemento específico e tático da empresa, em que o desenvolvimento e a execução de suas iniciativas não estão alinhados com a filosofia, planejamento estratégico e a missão da empresa, produzindo resultados de duração limitada (McALISTER; FERRELL, 2002). E é nesta característica que reside uma das principais diferenças para o Marketing Social Corporativo, o segundo conceito derivado do Marketing Social.

Mendonça e Schommer (2000) analisam os benefícios e riscos que podem ocorrer quando empresas se associam a entidades/causas nas práticas de MRC (QUADRO 1).

Benefícios	Riscos
Para a entidade/causa:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ganho de visibilidade, juntamente com o produto que estará promovendo; • Ganho de conhecimento gerencial; • Incremento das fontes de captação de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência financeira; • Algumas organizações podem não ser atraentes mercadologicamente; • Associação com o comércio/mercado; • Efeito desmotivante para outros tipos de doadores.
Para a empresa:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de vendas; • Ganho de imagem; • Ações de marketing passam a ser pontos positivos na estratégia; • Aumento da motivação dos empregados, em especial da força de vendas; • Condicionamento à venda possibilita mais variáveis quantitativas para avaliar objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de critérios na seleção da causa; • O público pode não se identificar com a causa; • Outras práticas filantrópicas podem ser prejudicadas; • Ações de curto prazo podem ser danosas.

Quadro 1: Benefícios e Riscos do MRC para a causa e empresa

Fonte: Mendonça e Schommer (2000)

O termo Marketing Social Corporativo apareceu pela primeira vez em 1998 quando o espanhol Ramón Guardiã Massó publicou seu livro *El beneficio de compartir valores: marketing social corporativo, una nueva estratégia para diferenciar las marcas*. O seu objetivo era responder a pergunta: Como uma empresa pode passar de um posicionamento baseado unicamente nos atributos de uma marca para um posicionamento baseado nos valores? A sua resposta foi inspirada pelo marketing relacionado à causa, bastante difundido nos Estados Unidos que ele tivera contato, porém de uma forma mais profunda e sólida na relação das empresas e marcas com a sociedade, o mercado e seus clientes. Complementarmente enfatiza que:

O MSC exige uma ampliação da visão empresarial, não se trata de simples filantropia, mas de destinar esforços a colaboração de uma causa de interesse social para compartilhar valores com seus consumidores. Cooperamos com as entidades em um plano de igualdade porque não doamos dinheiro nem horas de trabalho a toa. Além dos benefícios sociais que podemos gerar, melhoramos nossa posição no mercado. (GUARDIA MASSO, 1998, p.7)

O MSC então surgiu quando gestores, planejando e desenvolvendo profissionalmente um conjunto de atividades sociais que executavam até então de maneira esporádica e dispersa, muitas vezes com um único fim de responder a exigências ou compromissos a uma causa pontual, poderiam convertê-los em um componente importante da estratégia de marketing de

relacionamento da empresa; para com seus clientes reais e potenciais em primeiro plano e para o resto dos *stakeholders* em segundo (SAIZ, 2005). Por sua vez, Guardia Massó (1998) define que o marketing social corporativo engloba as atividades que uma empresa desenvolve com o objetivo de obter o compromisso dos consumidores (e não somente o da empresa) com um determinado comportamento de interesse social favorecendo ao mesmo tempo, e de forma direta, os interesses da empresa quanto a sua posição no mercado e sua imagem (FIGURA 1).

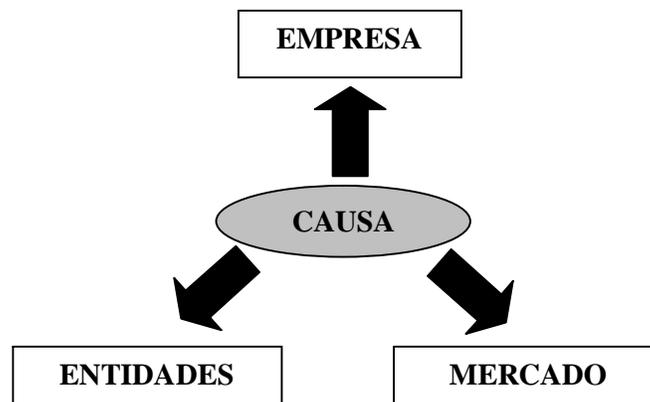


Figura 1: A causa compartilhada entre todos

Fonte: Guardia Massó (1998)

Saiz (2005) caracteriza o marketing social corporativo a partir de duas perspectivas. Em primeiro lugar de uma atitude concreta da empresa para seus associados e clientes e segundo como um conjunto de técnicas e metodologias de trabalho que permitem a um determinado mercado conhecer uma idéia, uma organização ou um produto que, sem perseguir a obtenção do benefício, tem por finalidade conseguir recursos econômicos, materiais ou humanos destinados a causas sociais com o desenvolvimento da comunidade ou de grupos desprotegidos socialmente.

Para os autores, na Espanha, o marketing social corporativo já superou a fase embrionária. A cada dia é mais comum conhecer, pelos meios de comunicação, o resultado positivo da colaboração entre empresas e entidades sem fins lucrativos. Citam ainda que segundo estudo realizado juntamente com Valores & Marketing e IESE, 90% das empresas espanholas que já realizaram ações de MSC estão dispostas a repetir (GUARDIA MASSÓ, 1998).

Sob esta perspectiva, as empresas, segundo Saiz (2005), são, por seus próprios fins e resultados, necessária para a sociedade, já que ao ser um autêntico motor de desenvolvimento

econômico se convertem também em um importante e qualificado protagonista de desenvolvimento social, transmitindo seus modelos organizacionais e culturais a todo seu âmbito. O que justifica então a utilização do MSC pelas empresas como promotor do bem estar social, porém sem esquecer seu objetivo fim que é a geração de lucros.

Encontra-se aí uma das principais diferenças apontadas entre o marketing relacionado à causa e o marketing social corporativo em que o primeiro se refere a uma ação tática, de curto prazo. Por outro lado, o MSC, como propõem García, Gibaja e Mujika (2001) e Guardia Massó (1998), trata-se de uma ação de âmbito estratégico da empresa, sendo que sua aplicação não deve ser uma moda, mas um processo contínuo e necessário para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações (SAIZ, 2005).

Vale ressaltar que o marketing relacionado à causa, como seu próprio nome indica, consiste em propor ao consumidor que compre um determinado produto para que em troca uma porcentagem deste dinheiro seja destinada a uma boa causa. E estes programas podem servir, sem problemas, de ferramentas para o marketing social corporativo como forma de expressão de sua atividade e como método para buscar a implicação de seu público alvo já que por causa da sua filosofia não gera as suspeitas ou ceticismo que aparecem no MRC (GUARDIA MASSÓ, 1998).

Saiz (2005) aponta que o MSC passa a ser um elemento da estratégia empresarial quando suas ações se referem às ações de marketing que uma empresa realiza com o objetivo de associar sua imagem corporativa de forma permanentemente voluntária e não lucrativa a ações sociais e culturais ou a entidade do terceiro setor que tenham como objetivo o desenvolvimento social. E esta associação da imagem corporativa a causas sociais concretas é muito positiva para a empresa já que os efeitos produzidos para os clientes são maiores e mais permanentes que os derivados de campanhas publicitárias convencionais.

Porém, o ponto fundamental para que esta associação cause efeitos positivos, é que a imagem corporativa seja coerente com o resto das estratégias e ações da empresa, e que o mercado a perceba não como uma campanha de marketing, mas como uma verdadeira filosofia empresarial, que de forma sincera, faz com que a empresa considere outros elementos relacionados com a solidariedade, a cultura ou ao meio ambiente, além dos inerentes ao seu negócio. Além disto, no MSC deve existir harmonia entre o valor social escolhido, a causa selecionada, a missão e a cultura da empresa, isto porque estes programas devem estar integrados na estratégia global da empresa, para convertê-los em uma relação com seu entorno (GARCÍA; GIBAJA; MUJIKÁ, 2001; GUARDIA MASSÓ, 1998).

Saiz (2005) ressalva, para que haja realmente o sucesso de uma estratégia de marketing social corporativo as empresas precisam de um requisito prévio que seria obter uma certa credibilidade do mercado em relação a suas campanhas de MSC. Para conseguir isto é importante que a imagem da empresa não esteja contaminada com fatores negativos de nenhum tipo, tanto em relação aos seus clientes quanto com seus funcionários, meio ambiente, entre outros. Quando a empresa atua em todos os seus processos de gestão de forma ética e consegue que todos os componentes da estrutura hierárquica, em seus comportamentos empresariais e pessoais, operem seguindo estes planejamentos, gera uma admiração em todos os grupos relacionados a ela que reflete de forma direta em uma imagem de prestígio e confiança. Esta ética corporativa é a base fundamental e a condição imprescindível para se poder desenvolver uma estratégia de marketing social que se possa confiar e, como consequência, rentável em todos os sentidos para a empresa.

Porém um ponto fundamental, segundo Guardia Massó (1998) e Saiz (2005) para o sucesso do MSC está na escolha da causa, já que o processo consiste em agregar valor a uma empresa ou marca. Só que o campo dos valores é muito intangível para o consumidor, assim escolhendo-se uma causa, busca-se tornar mais concreto, e é a partir desta seleção que dependem as probabilidades de se compartilhar valores com o público alvo e agregar valor a marca. Então:

“Entendemos por causa aquela iniciativa ou atividade que um coletivo de pessoas está disposto a apoiar porque persegue um objetivo de acordo com suas idéias, atitudes e valores. Por isto, a causa é o elemento motor dos programas de marketing social corporativo”. (GUARDIA MASSÓ, 1998, p. 80)

Para que a empresa faça uma escolha correta é necessário primeiramente identificar uma causa de interesse social mais relevante ao público que se quer atingir além de estar coerente com os valores da marca. É desta escolha que irá gerar os benefícios para a empresa em relação à preferência da marca, ajudando a aumentar sua participação no mercado. Guardia Massó (1998) sugere que se deve escolher uma causa em âmbitos mais concretos e não adentrar em temas excessivamente generalistas como falar em abstrato de cultura, arte, educação, estes não têm validade nenhuma porque ainda que se trate indubitavelmente de valores, são programas difíceis de serem criados e assumidos por parte dos consumidores.

Após a escolha da causa, os gestores precisam se atentar para os programas em si do marketing social corporativo. Saiz (2005) alerta que estes devem contemplar os funcionários

da empresa, clientes e as empresas sociais do projeto, pois assim conseguem atingir os dois objetivos principais do MSC: o primeiro em que o cliente compra o produto por seus componentes de qualidade e preço, mas também porque a sua compra contribui a uma causa. Efetua assim uma ação solidária; confia em uma empresa que não somente pensa em obter um benefício; a distingue das outras concorrentes e passa a ter uma opinião favorável que transmite a outros clientes em potencial, contribuindo para estender uma imagem de empresa socialmente responsável. Isto quer dizer, se origina uma vantagem competitiva, um valor diferencial para a empresa.

Durante o planejamento, o autor sugere que sejam feitas as seguintes perguntas:

- Que objetivos perseguimos, ou quais os benefícios para a empresa que queremos obter com a ação social?
- Em que segmentos do mercado social, quais causas queremos aplicar nossa interferência social?: geral, pobreza, educação, crianças, idosos etc.
- Qual será a extensão do projeto: mundial, nacional, local?
- Que tipos de ações iremos realizar?
- Com que parceiros vamos realizar? Quais entidades do terceiro setor são as que mais conhecem sobre o tema? Iremos trabalhar somente com uma ou várias? Que sistemas iremos utilizar para analisar a transparência da gestão da entidade social?

E em relação aos tipos de projetos de marketing social corporativo, tem-se:

Projetos de Marketing Social Corporativo	
Doações econômicas	Podem ser periódicas ou coincidindo com datas especiais.
Doações ou descontos de produtos e/ou serviços da empresa	Pode ser desde os produtos do portfólio da empresa gratuitamente ou com grandes descontos ou até produtos de uso da empresa que não são utilizados mais. No caso de serviços, consiste na implementação deste na entidade, ou na colaboração da gestão da mesma.
Doações relacionadas com a venda de produtos	Aqui consiste no marketing relacionado à causa em que a doação está condicionada a venda do produto. Ou em outras a doação está relacionada ao número de unidades vendidas.
Campanhas publicitárias solidárias	O foco aqui é na causa, em divulgá-la para mais pessoas ajudarem. Não se fala em produtos.

Participação no desenvolvimento de projetos sociais	Aqui a empresa participa ativamente dos projetos sociais, porém pode variar muito já que depende das características da empresa e do próprio projeto. Mas pode ser, por exemplo, uma empresa de informática que participe de um projeto que vise formar pessoas carentes e sem condições para posterior integração no mercado.
Voluntariado corporativo	Muito difundida atualmente, em que a empresa possibilita aos seus funcionários desenvolverem atividades voluntárias. É um dos projetos mais importantes já que permite a integração do negócio com a ação social, além de motivar e fazer com que os empregados tenham orgulho de pertencer a determinada empresa.

Quadro 2: Descrição dos projetos de MSC

Fonte: Baseado em Saiz (2005) e Guardia Massó (1998)

Portanto, o marketing social corporativo consiste em criar relações mutuamente benéficas entre a empresa, o mercado, e os diversos públicos alvos pelos quais estão interessadas a empresa ou a marca, como também a entidade ou entidades com as quais realizam o programa. Eleita a causa, a empresa pode atuar fundamentalmente em duas direções: ou através de sua imagem corporativa global ou mediante cada um de seus produtos, marcas ou serviços que oferecem aos seus clientes. Porém, conforme afirmam Lafferty e Goldsmith (2004), as parcerias a longo prazo entre marcas e causa criam uma aliança entre as duas organizações com o objetivo de estabelecer um elo cada vez mais forte com o consumidor que resultará em uma vantagem competitiva que é reflexo do posicionamento da marca e principalmente da melhoria da imagem gerada pelos programas (SILVA; AZKUENAGA; CAÑADILA, 2001).

2.1 A IDENTIDADE CORPORATIVA

Na década de 90, grande parte das empresas esteve voltada para a busca da qualidade, pressupondo que isso seria suficiente para garantir espaço no mercado. Porém, hoje, percebe-se que é preciso mais do que atributos de qualidade para garantir a competitividade empresarial, pois a qualidade não é mais uma vantagem competitiva sustentável, vista como algo já esperado de um produto ou de uma empresa. Diferenciais como gestão ambiental e,

mais recentemente, a responsabilidade social tornam-se paulatinamente os verdadeiros diferenciadores no mercado e indicadores de sustentabilidade (MEIRA; OLIVEIRA, 2001).

Com relação ao consumidor, Bittar (2006) cita que este não se consome mais simplesmente um produto ou serviço, mas sim um jeito de ser, de ver o mundo, de criar produtos e serviços, de produzir, de prestar suporte, de se relacionar e assim por diante. Portanto, ele busca muito mais do que uma marca, o consumidor quer saber o que está por trás desta. No passado, uma marca forte era capaz de ser facilmente identificável e amplamente disseminada, as pessoas ouviam a propaganda, cantavam os *jingles* e adquiriam maior ou menor nível de consciência e reconhecimento dessa marca. Cuidar da marca significava gerenciar uma imagem – e esse era o desafio do profissional de marketing. Porém como a autora afirma, gerenciar imagem em um mundo globalizado e conectado tornou-se uma tarefa quase impossível.

Um dos principais motivos que dificultaram este gerenciamento é que os critérios de reconhecimento de marca por parte do consumidor mudaram. Por exemplo, é provável que o consumidor não se lembre exatamente da propaganda do seu banco, mas deve se lembrar do tempo – ou da percepção do tempo – em que ficou esperando para falar com o serviço de atendimento ou com seu gerente, ou até o tempo que passou na fila e como o funcionário o atendeu. Agora as pessoas estão muito mais atentas e interessadas em saber como os produtos que ela está consumindo são feitos; se aquela empresa é uma boa empresa para seus funcionários, que tipo de relacionamento ela estabelece com seus fornecedores e como ela trata a importância que aquele produto tem em sua vida.

Assim, as pessoas, de um modo geral e os stakeholders em particular, formam suas percepções de forma integrada, e não sob a perspectiva de papéis genéricos e imutáveis. Sendo que se passa a consumir não mais um produto, mas um jeito de ser e de fazer, o conceito de marca forte passou a estar relacionado com identidade forte.

A identidade corporativa até pouco tempo atrás era definida apenas pelas atribuições externas (visíveis) de uma empresa como logomarca, slogan enfim suas características visuais, restringindo seu conceito a uma identidade gráfica (MINGUEZ, 1999). Para Balmer (1998) o avanço refere-se a afirmação de que a identidade corporativa não é somente uma imagem, mas diz respeito com o que uma organização é, as suas estratégias e culturas específicas a uma organização em particular. A mudança significativa desta perspectiva da identidade corporativa entre os pesquisadores de marketing, principalmente, sendo que a conexão é feita com o conceito da identidade organizacional.

Com o tempo, então, pesquisadores desenvolveram este conceito abarcando aspectos culturais, ambientais e de comportamento. Esta mudança foi influenciada pela identidade inerente aos seres humanos, como apontam Markwick e Fill (1995) de que assim como indivíduos têm uma identidade as empresas também têm. A identidade corporativa é, portanto a apresentação de uma empresa aos seus vários *stakeholders* e o modo pelo qual esta se distingue de seus competidores. Além disto, diz respeito a articulação do que a organização é, o que ela faz e como ela faz, isto quer dizer que está ligada ao modo como a organização faz negócio e as estratégias que adota.

O conceito de identidade corporativa está fundamentalmente focado na realidade, com o que uma organização é, por exemplo: estratégia, filosofia, história, escopo do negócio, a variedade e o tipo de produtos e serviços oferecidos e sua comunicação formal e informal (BALMER, 1995; VAN RIEL; BALMER, 1997; MOINGEON; RAMANANTSOA, 1997; DOWNEY, 1987). Costa (2003) diz ainda que reflete e projeta a real personalidade da empresa, o autor afirma:

É a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões. A identidade corporativa consiste no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o organograma, suas filiais, seu capital, seu patrimônio. E também no que ela faz, todas as suas atividades, características e métodos (COSTA, 2003, p.172).

Dacin e Brown (2002) ressaltam que a identidade corporativa se refere ao conjunto de associações referente à empresa que os gestores querem que seus *stakeholders* tenham – são os atributos da empresa que os gestores desejam promover permitindo concluir então que a idéia que as pessoas formam sobre a empresa pode ser gerenciada, portanto a identidade corporativa pode ser gerenciada. Para tanto se faz necessário imaginar todo o conjunto de possíveis características empresariais, real ou imaginárias, funcionais ou simbólicas, com isto em mente torna-se possível escolher quais os gestores querem que sejam comunicadas de modo que se forme uma identidade corporativa.

Para tanto, van Rekom (1997) complementa que todas as formas de comunicação são levadas em consideração para a formação coerente do todo. Tudo que uma empresa faz, cria e vende, tudo o que diz, escreve ou mostra deve contribuir para a construção de sua identidade. E Stuart (1999) enfatiza que toda esta comunicação deve ser condizente com a filosofia da empresa.

Minguez (1999) define que a identidade corporativa pode ser determinada por quatro fatores:

1. Comportamento corporativo: são as atuações da empresa do ponto de vista funcional, como seus produtos e serviços, seus procedimentos produtivos, administrativos, financeiros, tecnológicos e comerciais. Inclui também o sistema de tomada de decisões, metodologias e controle e planejamento.
2. Cultura corporativa: trata-se de um conjunto de valores e princípios compartilhados pela maioria dos membros da corporação. Estes valores são, simultaneamente, elementos de integração interna e de construção social da identidade corporativa.
3. Identidade visual: refere-se ao conjunto de signos que traduzem graficamente a essência corporativa. Estes elementos são aplicados segundo um manual de identidade corporativa que determina os usos do símbolo gráfico, das cores e as aplicações em diversas circunstâncias.
4. Comunicação corporativa: consiste no conjunto de formas de expressão que apresenta a organização. Todos os atos cotidianos do comportamento de uma empresa são, em última instância, atos de comunicação.

Por último, Balmer e Stotvig (1997) descrevem algumas características que distingue e caracterizam a identidade corporativa. Primeiro, a IC está diretamente relacionada com a realidade da empresa e abrange a estratégia corporativa, sua filosofia, escopo do negócio e o portfólio de produtos e serviços oferecidos. Segundo, a identidade corporativa tem múltiplas faces e abrange várias disciplinas, Balmer (1998) sustenta esta idéia, pois a IC tem como elementos do seu *mix* traços de personalidade, comportamento, símbolos e comunicações além de sua interligação em muitas disciplinas gerenciais. Terceiro, é baseada na personalidade corporativa, em outras palavras, aos valores inerentes aos seus funcionários. O autor ainda ressalta que a identidade corporativa diferencia-se do tradicional marketing de marcas já que sua preocupação está voltada a todos os stakeholders da empresa e ao modo multifacetado no qual a organização se comunica.

2.2 O GERENCIAMENTO DA IDENTIDADE CORPORATIVA

Devido ao fato da identidade corporativa ser o reflexo das ações que uma empresa escolhe deliberadamente em usar para moldar a percepção dos seus públicos, e ainda de acordo com as exigências variadas de públicos com que atualmente se deparam, as empresas ficam comprometidas a responder a essas demandas (CORNELISSEN; HARRIS, 2001). E este processo ocorre por meio do gerenciamento da IC.

Balmer e Stotvig (1997) argumentam que o objetivo de se gerenciar a identidade corporativa é garantir um comportamento favorável em relação à empresa não só dos *stakeholders* chave como de todos os outros grupos que estão ligados a ela. Com isto, presume-se que tais grupos estão predispostos a usar seus produtos e serviços, investir em suas ações, realizar transações financeiras, trabalhar para a empresa e falar bem desta. A partir deste comportamento, pode-se conseguir uma vantagem competitiva que contribui significativamente na sobrevivência do negócio. Melewar (2003) cita outros pontos positivos como o fato de que os *stakeholders* tornam-se cientes da capacidade de negócio da empresa, forças gerenciais, distinção; os consumidores podem ser informados sobre a qualidade de um produto e em troca apoiar os produtos e marcas da empresa; a identidade corporativa possibilita a formação de uma marca corporativa forte que traz a lealdade; e por último a comunidade financeira passa a entender melhor a empresa, atraindo investidores e aumentando o acesso ao capital. Todos estes fatores juntos fazem com que a identidade corporativa tenha o poder de ajudar as empresas a obter vantagens sobre os seus concorrentes (ALESSANDRI; ALESSANDRI, 2004).

Markwick e Fill (1995) abordam que não há uma única razão pela qual pode ser explicado o desenvolvimento e uso cada vez maior da gerência da identidade corporativa, mas sim um conjunto do que tem contribuído, citando:

- Necessidade de diferenciação por causa do aumento da competitividade e rivalidade;
- Encurtamento do ciclo de vida dos produtos, em muitos casos causados pelos avanços tecnológicos;
- Fusão ou separação e diversificação/consolidação das atividades;
- Altos custos dos veículos de mídia;
- Redefinição do marketing em termos de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos;
- Aumento do reconhecimento dos valores da comunicação integrada do marketing;

- Aumento da incidência de situações de crises impactando nas organizações.

Balmer e Gray (2000) completam esta análise, apontado para outras forças ambientais que acentuaram a necessidade de se gerenciar a identidade corporativa estrategicamente. São elas:

- Programas de privatização;
- Aumento da competição, não somente nos setores públicos conforme sinalizados por Markwick e Fill (1995), mas também em setores não lucrativos;
- Globalização e estabelecimentos de áreas de livre mercado;
- Redução de profissionais altamente qualificados;
- Expectativa dos públicos de um modo geral em relação à atuação social das empresas;
- Quebra das barreiras entre os aspectos internos e externos das empresas.

Mas para que se alcance os resultados desejados com o gerenciamento da identidade corporativa, os gestores precisam levar em conta a comunicação e tratá-la como ferramenta fundamental. E Kunsch (2003) clareia que a importância desta na identidade corporativa é estabelecida já no seu próprio conceito:

A identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos (KUNSCH, 2003, p. 172).

Assim, Andrade (2002) fala que o papel da comunicação é aquele de ajudar a “administrar percepções”, isto é, ajudar a fazer com que consumidores, cidadãos e demais públicos se interessem e associem à marca de uma empresa ou à empresa do setor privado ou à marca de uma instituição no setor público, os valores e atributos justos. Portanto, a comunicação da identidade corporativa ‘fala e cala’ muito mais à faceta do cidadão que, cada vez mais, exige cidadania das empresas, corporações e instituições. Para o autor, é também a comunicação da identidade corporativa aquela que melhor e mais eficazmente atinge os públicos de interesse institucional (stakeholders). Assim, é preciso conhecê-los para que seja possível elaborar estratégias que os atinjam com maior eficácia. Dessa forma, a organização transmitirá e refletirá sua verdadeira identidade na busca de que esses públicos formem um sólido conceito a seu respeito e não apenas uma imagem.

Porém, o programa de comunicação de identidade corporativa deve nascer sob a inspiração da comunicação integrada, ou seja, “*a comunicação que contempla e aciona,*

integradamente, as várias disciplinas de comunicação: propaganda, relações públicas, promoção, marketing direto, design, engenharia de embalagens, estas necessitam estar subordinadas necessariamente a mesma estratégia” (ANDRADE, 2002 ,p. 122).

Atualizando o conceito, Kunsch (1997) analisa os novos paradigmas da comunicação organizacional e sintetiza que a comunicação integrada:

... pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos sobre setores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. [...] A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global em função de uma coerência maior entre os programas de uma linguagem comum de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um (KUNSCH, 1997, p 115-6).

Kunsch (1997) conclui que a comunicação integrada passa assim a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma empresa em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida. Hoje em dia, não é possível mais pensar, por exemplo, em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional.

2.3 IMAGEM CORPORATIVA: O RESULTADO DO GERENCIAMENTO DA IDENTIDADE CORPORATIVA

Houve no meio acadêmico e empresarial alguma confusão em relação aos conceitos de identidade e imagem corporativa devido ao fato da identidade corporativa ter sido originalmente definida em termos de representação visual (STUART; KERR, 1999), porém com a ampliação da definição da IC, clareou-se também a diferenciação entre identidade e imagem. Para Balmer e Wilson (1998) a IC é a manifestação tangível da personalidade da empresa. É a identidade que reflete e projeta a real personalidade, é manifestada pelo comportamento e pela comunicação. Gray e Balmer (1998) complementam que o

gerenciamento da identidade corporativa possui como objetivos principais criar uma imagem intencional e uma reputação favorável na mente de seus stakeholders.

Balmer e Stotvig (1997) complementam que este gerenciamento quando efetivo resulta da aquisição de uma imagem corporativa favorável, e com o tempo, de uma reputação corporativa favorável, que leva a uma reação favorável dos grupos de *stakeholders* e *stakeholders-chave*. Como consequência, tais grupos são inclinados a usar os produtos e serviços da organização, a negociar com ela, a comprar suas ações, a trabalhar para ela, a prover um cenário legal favorável e a falar bem da organização.

Devido à importância desses dois elementos, Balmer e Wilson (1998) chamam atenção para o fato de que está se tornando um consenso entre os acadêmicos e estudiosos do assunto, a definição de que identidade corporativa refere-se a atributos distintos de uma empresa, ou, de uma maneira mais simplificada, “o que a empresa é”. Já a imagem corporativa, ao contrário da identidade, deve traduzir “o que a empresa parece ser”. Portanto, ao contrário da identidade, a imagem não é o que a empresa é, mas o que as pessoas vêem. Ou, em outras palavras, imagem não é o que se diz, mas o que o outro entende. Cabe ao gestor responsável em transmitir a identidade o cuidado para que ela seja bem entendida.

Schuler (2004) aprofunda a definição de imagem corporativa quando diz que esta corresponde a um modelo mental que cada pessoa cria. É como um conceito ou uma descrição, contendo informações cognitivas, afetivas e sensoriais. A imagem é formada por meio da informação recebida das empresas, primeiro recebem e depois organizam em um “banco de dados”, de modo muito particular. As pessoas podem formar imagens de diferentes entidades como produtos, marcas, empresas, serviços, porém estas informações armazenadas ajudam a pensar sobre a empresa (DOWLING, 1994) e irão influenciar em suas subseqüentes ações.

Minguez (1999) define a imagem corporativa como o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma empresa. Discute ainda que o processo de formação de uma imagem consiste em um processo sempre complexo, pois é o resultado de uma abstração que cada indivíduo forma em sua mente a partir de operações de simplificação com atributos mais ou menos representativos para ele. Estes atributos são, em sua maioria, provenientes de três fontes de informação: os meios de comunicação de massa, as relações interpessoais e a experiência pessoal. Em resumo, a imagem corporativa é constituída por retalhos do que a empresa *é*, o que a empresa *faz* e o que a empresa *diz*, isto quer dizer que é fruto da sua identidade corporativa. Christensen e Askegaard (2001) comentam que a imagem corporativa é normalmente conceitualizada como a impressão que uma organização provoca em suas

várias audiências. Argenti (1996) concorda, quando afirma que a imagem é um reflexo da realidade da empresa. É a empresa vista através dos olhos dos seus públicos.

Schuler (2004) sintetiza sua idéia de criação da imagem com os atributos propostos por Mínguez (1999) e diz que a formação da imagem corporativa na mente do seu público depende dos seguintes fatores:

- A informação que cada um tem sobre a empresa;
- O modo como cada indivíduo recebe a informação;
- A forma individual de categorizar a informação;
- A percepção da conexão entre as informações existentes na memória e as novas; e
- A forma que cada um tem em acessar a informação e reaver os dados que constituem os modelos, em busca de formar uma opinião.

Portanto, a imagem corporativa pode ser dita como a totalidade das percepções dos *stakeholders* do modo como a organização se apresenta, deliberadamente ou acidentalmente. As imagens formam-se por meio do encontro com as características da organização, o resultado em cadeia da interação de todas as experiências, crenças, sentimentos, conhecimentos e impressões que cada *stakeholder* tem da organização (MARWICH; FILL, 1995).

Pode-se, baseado nos autores citados, diferenciar a identidade corporativa e demonstrar a sua relação com a imagem corporativa da seguinte forma:

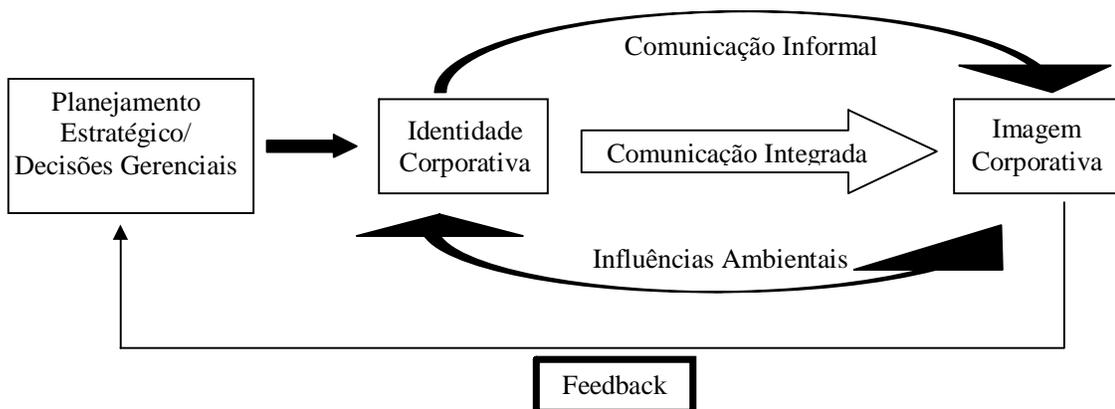


Figura 2: Inter-relação entre Imagem e Identidade Corporativa

Fonte: Baseado em Marwich e Fill (1995)

Boas imagens, portanto, constituem em fatores valiosos para qualquer empresa. Fombrun and Shanley (1990) mencionam algumas das vantagens como: as empresas podem ser capazes de cobrar preços maiores por seus produtos já que sinaliza produtos de qualidade; atrai investidores; atrai os melhores funcionários e inibe o crescimento dos concorrentes.

Costa (2001) relaciona, ainda, as quinze funções que a imagem corporativa possui:

1. Destacar a identidade diferenciadora da empresa;
2. Definir o sentido da cultura organizacional;
3. Construir a personalidade e o estilo corporativo;
4. Reforçar o “espírito corporativo” e orientar os gestores;
5. Atrair os melhores especialistas;
6. Motivar o mercado de capitais;
7. Evitar situações críticas;
8. Impulsionar novos produtos e serviços;
9. Relançar a empresa;
10. Gerar uma opinião pública favorável;
11. Reduzir as mensagens involuntárias;
12. Otimizar a comunicação;
13. Acumular reputação e prestígio;
14. Atrair clientes e fidelizá-los;
15. Inventar o futuro.

A imagem corporativa constitui-se, então, como um ativo intangível que oferece à empresa uma real vantagem diante da concorrência, principalmente por ser única, já que é o resultado de um amplo conjunto de comportamentos organizacionais na mente se seus públicos, fruto de suas estratégias, políticas e comunicação. Por isto, para van Rekom (1997) os gestores preocupados com a imagem corporativa de suas empresas não podem ignorar a identidade corporativa, já que a imagem sempre começa com a IC. A identidade de uma empresa é percebida e interpretada pelos seus *stakeholders* em termos de sua imagem. A estratégia a ser utilizada tem o objetivo principal de gerenciar a imagem que os outros possuem da organização diretamente e indiretamente, adaptando a identidade corporativa da empresa (VAN RIEL; BALMER, 1997).

2.4 O MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E A IDENTIDADE CORPORATIVA

A partir do exposto e como Nickels e Wood (1999, p. 44) afirmam, um dos desafios empresariais da atualidade está relacionado à valorização da abordagem ética e socialmente responsável pelo marketing, que está interferindo na maneira com que as organizações conduzem suas estratégias. Diante dos desafios e transformações enfrentadas, muitas empresas que buscam diferenciação e atuam em um ambiente de acirrada competitividade estão passando a acreditar que um posicionamento fundamentado em ações de cunho social possa trazer oportunidades para o fortalecimento da marca e da imagem da instituição, conseqüentemente da sua identidade. Parece que os interesses da sociedade estão sendo considerados de forma mais intensa nas decisões empresariais, o que está promovendo um maior vínculo entre o mundo corporativo e vários grupos da sua comunidade.

Pride e Ferrel (2001, p. 62) corroboram com essa idéia, afirmando que as organizações com responsabilidade social buscam uma cidadania de marketing por meio da incorporação de preocupações econômicas, legais e filantrópicas a suas estratégias de marketing. O marketing social corporativo é, então, um desdobramento da responsabilidade social corporativa visando à obtenção de diferenciais estratégicos para a empresa.

Porém para que realmente uma empresa passe a ser vista como socialmente responsável são necessários dois requisitos: o primeiro suas ações de responsabilidade social precisam estar incrustadas na visão, missão e valores, é necessário haver não somente um comprometimento por parte das empresas para com suas causas sociais, mas também uma mudança para um comportamento socialmente responsável. E um segundo requisito de que estas ações sejam divulgadas. De nada adianta promover benefícios sociais e seus públicos desconhecerem.

Estes requisitos são sustentados por Nickels e Wood (1999, p. 54–55) quando dizem que dentre os critérios pelos quais uma empresa pode conseguir diferenciação no mercado estão os valores corporativos, capazes de atrair aqueles consumidores que se identificam com a filosofia da empresa. Critérios de diferenciação baseados em valores são sustentados principalmente por meio da imagem construída pela empresa no mercado, em que a empresa expõe sua filosofia de atuação, extrapolando as ações comerciais e se envolvendo em questões que afetam a sociedade de uma forma direta. Sendo que, estes valores e filosofia empresariais, muitas vezes refletidos através da missão, visão e valores são atributos constituintes da identidade corporativa.

E diante do conceito de marketing social corporativo, de que suas práticas, além de demandarem um comportamento responsável, devem estar coerentes com todas as estratégias e ações, estando realmente incorporado na filosofia empresarial (GUARDIA MASSÓ, 1998). Bem como o da natureza da identidade corporativa em que se refere aos atributos que fazem uma empresa ser diferente das outras, referindo-se ao que ela realmente é (ABRATT, 1989; BALMER, 1995, 1998; GRAY; BALMER, 1998; VAN RIEL; BALMER, 1997) e que sugere-se que haja uma inter-relação entre elas. Até mesmo pelo fato de que o MSC liga esta identidade com entidades não lucrativas, causas e questões sociais importantes por meio do marketing.

A influência da adoção de causas sociais e identidade corporativa já tinha sido estudada no marketing relacionado à causa e que neste caso pode ser estendida ao MSC. Pringle e Thompson (1999) citam que as empresas que obtiveram sucesso a partir da década de 1990 não foram aquelas que demonstraram ter produtos e serviços excelentes, mas aquelas que, além disso, conseguiram deixar claro aos seus consumidores sua visão ou sistema de crenças. File e Prince (1998) enumeram que esta ligação traz benefícios que incluem melhora da imagem corporativa, sua diferenciação, atitudes favoráveis dos consumidores, publicidade positiva. Berglind e Nakata (2005) ainda assinalam que um outro ganho é em relação a construção das marcas, já que as empresas selecionam as causas nas quais elas acreditam, que seus consumidores tenham afinidades e com isto ganhar sua preferência e a decisão de compra.

Portanto, a adoção das práticas de marketing social corporativo pode interferir diretamente na identidade corporativa e seu correto gerenciamento permite que a empresa obtenha todos os benefícios expostos principalmente a vantagem competitiva, tanto almejada no mundo empresarial nos dias de hoje. Além disto, a empresa estará estreitando seu relacionamento com os *stakeholders*, e realmente ajudando a comunidade com um comprometimento sério, claro e duradouro.

2.5 A ADOÇÃO DO MARKETING SOCIAL CORPORATIVO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria e a pesquisa institucional têm gerado dados valiosos para o processo que define e explica a institucionalização nos ambientes organizacionais e sua influência na conformidade organizacional no ambiente. Sendo que o seu foco reside nas pressões e

restrições que o ambiente exerce, este é formado pelo estado, por profissionais, grupos de interesse e opinião pública. (OLIVER, 1991)

Além disto, a teoria institucional é capaz de explicar o comportamento que as organizações têm de aceitar as normas e crenças (instituições ambientais) em voga no contexto onde estão inseridas, sendo que as mesmas são preditas a se conformar com as crenças ou práticas institucionalizadas quando estas são externamente validadas e aceitas por outras organizações (DIMAGGIO, 1988). Quando adotam estas instituições, as organizações aumentam sua legitimidade e seus prospectos de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata geradas pelas práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1991).

A adoção destas instituições ambientais leva ao isomorfismo, ou seja, à homogeneização das organizações. DiMaggio e Powell (1991) argumentam que a diversidade presente nos estágios iniciais do campo organizacional tende, com a estabilização do campo, a ser substituída pela homogeneização, pois a busca por legitimidade faz com que as organizações adotem as mesmas instituições, tornando-as semelhantes, fato este comprovado não só pelo número de empresas que adotam ações sociais, 69% das empresas brasileiras (IPEA, 2006), como também pelo número de indústrias, no segmento de alimentos, do estado do Paraná que possuem os programas de marketing social corporativo. A partir do momento em que a prática social passa a ser uma instituição ambiental, as empresas passam a adotá-las de modo a ganhar legitimidade. Uma vez que isto ocorre, a tendência, conforme aponta a teoria institucional, é a adoção pelas outras empresas pertencentes ao ambiente.

Portanto, o foco a ser abordado dentro da teoria reside na busca pela legitimidade institucional, via a adoção de programas de marketing social corporativo. Para que estes programas tornem-se institucionalizados, primeiramente eles precisaram ganhar legitimidade. Isto se torna possível porque o MSC preencheu um papel de importância na sociedade já que responde a vários de seus anseios e reivindicações. Segundo Scott e Meyer (1983, p. 201) uma prática legitimada é aquela em que *“nenhuma questão pode ser levantada. Cada objetivo é específico, inquestionável e racionalmente importante. Cada meio técnico é adequado e não possui outra alternativa ... cada aspecto... é completo.”*

A adoção das ações sociais corporativas, primeiramente, reflete a influência dos movimentos pelos quais os membros da sociedade passaram, principalmente no período da I Guerra Mundial e a Grande Depressão de 1929 que houve uma grave crise econômica e a sociedade forçou os empresários a ajudarem como pudessem. Diante disto, os gestores viram-

se no papel de ajudar a sociedade a fim de se legitimarem e garantirem o sucesso de seu negócio. Este comportamento confirma o que diz Davis (1973) de que é a sociedade quem garante a legitimidade e o poder ao negócio.

Porém, além disto, as exigências em relação às instituições ambientais evoluíram com o tempo, isto quer dizer que antes, as organizações podiam ser legitimadas apenas com a adoção de práticas filantrópicas e/ou assistencialistas, porém diante de um crescimento das necessidades da sociedade e a uma ânsia de um maior comprometimento por parte das organizações fizeram com que aumentasse o escopo do que é considerado para a legitimidade. Zucker (1988, p. 24) define o contágio da legitimidade como um processo gradual de difusão, isto quer dizer que além de ocorrer um maior número de organizações aderindo a tais práticas, estas envolvem à medida que um único elemento torna-se legitimado, outras ações, práticas ou mesmo procedimentos associados, tornam-se “infectados” com a legitimidade. Esta difusão da legitimidade exposta pela autora, explica a evolução das ações sociais com as práticas do marketing, culminando no marketing social corporativo, pois se fazem necessárias algumas poucas instituições estáveis legitimadas para que se difundam por outras áreas ligadas a elas (ZUCKER,1988).

Um outro ponto a ser destacado diz respeito ao fato das organizações adotarem as instituições ambientais em busca da legitimidade, as mesmas também o fazem para garantir sua sobrevivência. Davis (1973) ainda aponta que em longo prazo se as organizações não usarem este poder, adquirido com a legitimidade, de uma maneira que a sociedade considere responsável, as mesmas podem perdê-lo. Esta característica condiz com um dos aspectos fundamentais para a ocorrência do marketing social corporativo que consiste em um comprometimento em longo prazo, consistente e coerente (MASSÓ, 1998), evitando assim a desconfiança daqueles que depositaram o poder à organização.

DiMaggio e Powell (1991) ressaltam que a busca por legitimidade leva a um isomorfismo por parte das organizações e para que este aconteça, os autores apontam três tipos de mecanismo a fim de haver a mudança: o coercitivo, o normativo e o mimético. O isomorfismo coercitivo resulta das pressões formais e informais sofridas por uma organização, originadas de outras organizações das quais é dependente ou das expectativas culturais da sociedade. Tais pressões são exercidas através da força, persuasão ou leis. Já o isomorfismo normativo é baseado na profissionalização, definido pelos autores como o processo pelos quais os membros de uma ocupação colocam em estatuto as condições e

métodos de seu trabalho. Além disso, os profissionais que têm as mesmas origens e formações provavelmente tomarão decisões semelhantes, reforçadas e atualizadas ainda pelas trocas de informações que geram conceitos comuns, tanto formais quanto informais.

No caso do marketing social corporativo, acredita-se que o mecanismo de mudança que leva ao isomorfismo acontece através do isomorfismo mimético, pois a busca por semelhança neste caso é motivada pelo medo da incerteza, que é minimizada quando as organizações se modelam conforme outras organizações mais legítimas ou com maior sucesso. Neste caso, a homogeneização é fruto das poucas opções institucionais, principalmente com novas organizações modelando-se em antigas organizações, pois o processo de institucionalização normalmente leva a isso (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Portanto, conforme Sharfman (1994) aponta, além do processo de busca de legitimação das organizações, para que os programas de MSC chegassem ao ponto em que estão hoje com comprometerimentos em longo prazo, estratégias bem planejadas, transparência nas comunicações, foi preciso mais do que mudanças nas crenças sociais sobre o papel social das organizações. Múltiplas ocorrências geradas pelas guerras, depressão, problemas sanitários, crise do *Welfare State*, foram necessárias para mudar a percepção das doações corporativas. Estes e muitos outros fatores aumentaram a necessidade da intervenção corporativa até chegar a um estágio em que a sociedade não pudesse mais ignorar o potencial de ajuda social que as organizações representam. Sendo que os esforços das organizações, governos, ONG's, cidadãos, em resposta a essas necessidades proveram estímulos à evolução das ações sociais de simples filantropia e assistencialismo aos programas de Marketing Social Corporativo.

Só que o processo de legitimação acaba se tornando cíclico, já que a partir do momento que ocorre o isomorfismo, a busca por maiores mercados, aumento das vendas, mão de obra mais qualificada, grandes investidores, bem como novas exigências dos stakeholders faz com que os gestores busquem novas formas de gestão. Estas novas formas de gestão podem, ou não, dependendo de sua legitimidade, trazer ao ambiente um novo isomorfismo. No caso deste trabalho, colocam-se as influências do Marketing Social Corporativo na Identidade Corporativa como este fato novo que as empresas passaram a adotar.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos capítulos anteriores foram apresentados aspectos relevantes da literatura sobre Marketing Social Corporativo, sua conceituação e características, bem como sobre Identidade Corporativa visando fundamentar a compreensão do fenômeno deste trabalho. Este capítulo, por sua vez, teve como objetivo principal explicar os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos gerais e específicos do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo busca compreender a influência do marketing social corporativo na identidade das empresas. E devido à sua natureza e aos objetivos, caracteriza-se como qualitativo, pois a utilização desta abordagem, segundo Richardson (1999), justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social como é o caso do marketing social corporativo. Além disto, é esta a abordagem que integra o paradigma fenomenológico, que tem em suas características principais uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, traduzir e, de outro modo, entender o significado e não a frequência de como determinados fenômenos acontecem (COLLIS; HUSSEY, 2005) conforme é utilizado nesta proposta.

Entre as principais características do paradigma fenomenológico, os autores acima citam: tender a produzir dados qualitativos, usar amostras pequenas, interessar-se pela geração de teorias, os dados são plenos de significados e subjetivos, a localização é natural, a validade é alta e generaliza de um cenário para outro. Já na concepção de Creswell (1998), a abordagem qualitativa é um processo que visa a compreensão, baseada na utilização de técnicas distintas de investigação que exploram um problema social ou humano. O pesquisador constrói um estudo complexo e holístico, analisa palavras e reporta visões detalhadas dos informantes.

O mesmo autor ainda aponta algumas razões para se escolher esta abordagem. São elas:

1. A natureza do problema de pesquisa;
2. O grau de profundidade na exploração do tópico – isto significa que as variáveis não podem ser facilmente identificadas, não há teorias disponíveis para explicar o comportamento dos participantes ou da sua população do estudo, e teorias precisam ser desenvolvidas;
3. A necessidade de apresentar uma visão detalhada do tópico;

4. A necessidade de se estudar os indivíduos em seu cenário natural;
5. A disponibilidade de tempo e recursos para gastar, a extensiva coleta de dados no campo e na análise detalhada dos dados;
6. Maior receptividade da audiência a pesquisas qualitativas;
7. E finalmente, para enfatizar o papel do pesquisador como um aprendiz ativo que pode contar uma história da visão dos participantes ao invés de um *expert* que apenas faz julgamentos dos mesmos.

Portanto, este tipo de estudo preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamentos entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2004). Em geral, as investigações que se baseiam em uma análise qualitativa têm como objeto de estudo situações complexas ou estritamente particulares. As pesquisas que empregam esta metodologia podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999). Estas conceituações, assim, corroboram com os objetivos propostos nesta pesquisa, em ir a campo e colher informações detalhadas dos sujeitos a fim de conhecer melhor a influência do fenômeno do marketing social corporativo na identidade corporativa em seu ambiente, sob a ótica dos gestores.

3.2 O ESTUDO MULTICASOS

Dentre os métodos utilizados na abordagem qualitativa, destacam-se: estudo de caso, pesquisa documental e etnografia (GODOY, 1995). Para a realização desta pesquisa o método de investigação escolhido foi o estudo de caso que conforme Yin (2001, p. 32) “consiste de uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Além de que, este método é adequado quando a investigação busca responder a questões “como” ou “por que” condizendo com o objetivo geral proposto. O autor destaca que o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo, pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio

ambiente nos quais estão inseridos. O foco temporal é outro elemento decisivo para a escolha do método. Yin (2001) destaca o método de casos como o mais adequado ao estudo de eventos contemporâneos, e neste caso mais poderoso que a análise histórica o que se torna pertinente já que o estudo é de um fenômeno considerado recente que surgiu na segunda metade da década de 90.

Gil (1999, p. 78-79) enfatiza que este método “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Embora existam inconvenientes no estudo de caso, eles “podem ser superados estudando-se certas variedades de casos. Isto exige, porém, que se tenha algum conhecimento prévio do universo”. Sendo que o estudo de caso é um dos principais métodos de pesquisa de dissertações e teses nas ciências sociais, principalmente nas áreas profissionais como a administração empresarial (YIN, 2001).

Yin (2001) afirma que a pergunta normalmente ouvida é, “como você pode generalizar a partir de um caso único?”, também pode ser feita em relação a um experimento: “Como você pode generalizar a partir de um único experimento?” Como resposta aponta-se que fatos científicos se baseiam em um conjunto de experimentos. Neste caso, há o estudo de casos múltiplos. Yin (2001, p.29) ressalta que “*o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)*”, além de que permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica da amostragem. Cooper e Schindler (2003, p. 130) salientam que “*o estudo multicasos coloca mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações*”.

A análise de casos múltiplos ou multicasos é importante porque permite, além de verificar similaridades ou diferenças entre os casos estudados, estabelecer que um estudo de caso seja complementar ao outro, favorecendo uma melhor análise dos dados. De acordo com Yin (2001), a seleção do número de casos num projeto de casos múltiplos pode ser uma decisão baseada no número de replicações de casos (literais e teóricas) que é interessante para o desenvolvimento da pesquisa. Neste estudo, a quantidade de replicações realizadas, bem como a escolha dos elementos, serão tratados no próximo item.

3.3 REFERÊNCIA EMPÍRICA E UNIVERSO DO ESTUDO

Para a realização da presente pesquisa, foi tomado como base um estudo anteriormente realizado, uma dissertação de mestrado de Oliveira (2006) que faz parte dos trabalhos do Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos em Marketing (GIPEM) da Universidade Estadual de Maringá. A escolha deste estudo se deve ao fato de que, para estudar a influência que o Marketing Social Corporativo possa ter na identidade corporativa das empresas, é necessário determinar previamente quais delas possuem o MSC entre suas práticas.

Em seu trabalho, a autora se propôs a realizar um levantamento de todas as indústrias de grande porte do estado do Paraná que realizam práticas de marketing social corporativo, bem como descrever e analisar as tendências e a existência de possíveis padrões do que é desenvolvido. Para tanto, foi realizado um levantamento de todas as grandes indústrias constantes no cadastro do FIEPR, a partir da classificação adotada pelo Sebrae em que consideram grandes empresas as que tenham mais de 500 funcionários.

Entre os resultados obtidos por Oliveira (2006), as indústrias paranaenses que praticam Marketing Social Corporativo são, em sua maior parte, indústrias com mais de 40 anos de fundação (41,7%). Uma parcela importante delas, porém, foi criada há um período entre 26 e 35 anos (27,8%). Apenas 16,7% das indústrias que praticam marketing social corporativo têm até 10 anos de fundação.

Em relação ao perfil dos gestores por trás dos programas de MSC, Oliveira (2006) detectou que em relação à formação escolar 34,3% concluíam o ensino superior, 57,1% possuem pós-graduação com especialização – MBA e 8,6% são mestres. Além disto, verifica-se que a área de formação é concentrada primordialmente em administração de empresas com 30,3%. Quanto ao setor de trabalho, a maioria com 38,9%, está locada nos departamentos de recursos humanos, seguido por responsabilidade social, 13,9%, assessoria de comunicação, assuntos corporativos, marketing, serviço social e qualidade com 5,6% cada.

Porém, quanto ao presente estudo, o dado mais relevante extraído do trabalho desenvolvido por Oliveira (2006) é referente ao segmento de atuação que servirá como recorte para a pesquisa. E dentre as grandes indústrias do estado do Paraná que praticam o marketing social corporativo, 38,9%, ou seja, seis empresas estão concentradas no segmento de alimentos. Sendo que foram consideradas as indústrias de alimentos em geral, os frigoríficos com abate de aves, bovinos, suínos e preparação de produtos de carne e subprodutos, laticínios, agroindustrial, cereais beneficiados, produção de derivados do cacau e elaboração de chocolates, balas e doces.

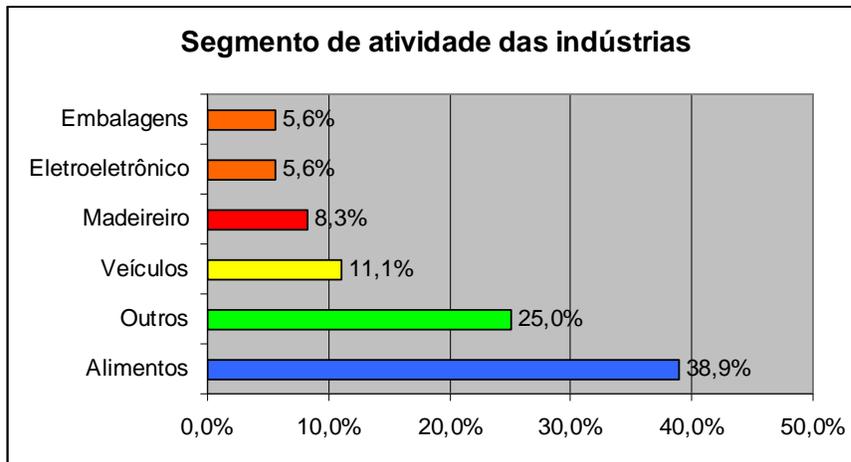


Gráfico 01: Segmento de atividade das indústrias que praticam MSC no Paraná

Fonte: Oliveira (2006)

Em relação ao modo como as informações são divulgadas por estas empresas, o meio mais utilizado internamente é o jornal e externamente a internet com 17,9%, seguidos por informativos para o público externo (15,2%), e jornais e revistas (15,2%). A divulgação via embalagem de produto e na televisão é pouco utilizada.

Quanto à escolha do campo onde foram colhidos os dados, Alves–Mazzoti & Gewandsznajder (1999) classificam como proposital, já que é definida pelo pesquisador em função das questões de interesse do estudo, considerando-se, também, as condições de acesso e permanência no campo, bem como a disponibilidade dos sujeitos a serem entrevistados. A escolha dos entrevistados também foi proposital, assim como no caso da escolha do campo onde foram colhidas as informações (ALVES– MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Neste caso, os elementos (empresas) relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano formulado pelo pesquisador (possuir práticas de Marketing Social Corporativo). Isto quer dizer que os elementos escolhidos buscam atender a certos critérios, possuem características estabelecidas, sendo a escolha feita por julgamento já que o mesmo seleciona os membros que atendem alguns critérios referentes ao estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003; RICHARDSON, 1999).

O critério utilizado para a escolha do universo da pesquisa foi baseado no estudo de Oliveira (2006) em que se pode constatar que o segmento de alimentos é o que mais se destaca com 38,9% de participação entre as empresas de grande porte do estado do Paraná que possuem efetivamente práticas de Marketing Social Corporativo (GRÁFICO 1). Assim, seguindo recomendações de Creswell (1998) de que para estudos de natureza qualitativa sugere-se a escolha de poucos sujeitos, o universo da pesquisa foi delimitado às seis maiores

empresas paranaenses de grande porte do segmento de alimentos apontados por Oliveira (2006).

Portanto foram utilizadas seis empresas/elementos, caracterizando o estudo como um multicaso, permitindo ao pesquisador a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem (YIN, 2001). A esse respeito Bruyne *et al.* (1982) observam que os estudos de múltiplos casos em organizações formais, por meio de pesquisas não comparativas, tendem a recorrer a formas integradas de coleta e análise de dados e informações.

Com relação às empresas de grande porte do estado do Paraná do segmento de alimentos selecionadas para a pesquisa, tem-se as seguintes:

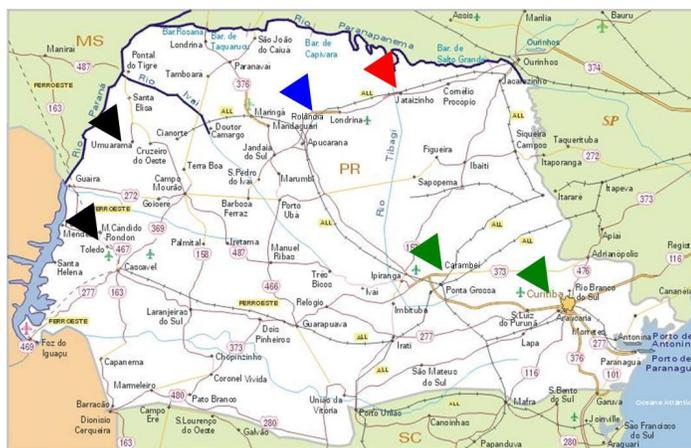
Tabela 2: Características principais das empresas pesquisadas

EMPRESA	UNIDADE NO PR	Nº DE FUNCION.	DESDE QUANDO TEM AÇÕES SOCIAIS	TIPOS DE PRODUTOS QUE FABRICA
Batávia S.A. (Batavo)³	Carambeí (Pr)	800	Desde 1994	Produtos lácteos, derivados de carne suína, bovina, frango e peru e massas
Agrícola Jandelle Ltda. (Big Frango)	Rolândia (Pr)	740	Desde 2005	Aves inteiras e em pedaços
Kraft Foods Brasil S.A.	Curitiba (Pr)	1450	Desde 2001	Biscoitos, margarinas, sobremesas, bebidas
Sadia S.A.	Toledo (Pr) /Paranaguá (PR)	5726	Desde 1964	Alimentos derivados de carnes suína, bovina, de frango e de peru, além de massas e margarinas.
Seara Alimentos S/A	Jacarezinho (Pr)	9700	Desde 1996	Miúdos de aves cortados e desossados
Alimentos Zaeli Ltda.	Umuarama (Pr)	715	Há 30 anos	Cereais e grãos e seus derivados, temperos, conservas, chás.

Fonte: Dados da Pesquisa e Oliveira (2006)

As empresas escolhidas encontram-se da seguinte forma distribuídas, quanto a sua localização geográfica, no estado do Paraná:

³ A Batavia S. A. Indústria de Alimentos faz parte do grupo Perdigão S.A. desde 2000, quando este adquiriu 51% do capital da divisão de produtos cárneos, comprando no ano seguinte os 49 % restantes. Sendo que em 2006, a Perdigão S. A. também entrou no segmento lácteos comprando 51% da Batávia S.A.



Mapa 1: Mapa onde se localizam as empresas no estado

Fonte: Guia Geográfico Paraná, 2005, marcação elaborada pelo autor.

Dentro deste universo, foram identificados dois participantes por empresa que fizeram parte do estudo. A escolha procedeu-se da seguinte maneira: um dos entrevistados é responsável pelas ações de comunicação e/ou marketing da empresa (para melhor compreensão, será chamado de divulgador) e o segundo é o responsável pela concepção das idéias referentes aos projetos de marketing social corporativo (idealizador). Assim, buscou-se obter dois pontos de vista distintos da influência do marketing social corporativo na identidade corporativa permitindo o conhecimento e análise sob a perspectiva dos diferentes sujeitos, enriquecendo os resultados da pesquisa e permitindo a triangulação dos dados coletados.

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DA COLETA DE DADOS

Baseado nos objetivos propostos e dentro da abordagem qualitativa, aplicou-se duas técnicas de pesquisa: a entrevista e a pesquisa documental. A primeira técnica utilizada, a entrevista, conforme Marconi e Lakatos (2004), consiste no encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma observação de natureza profissional, sendo considerado um procedimento utilizado na investigação social. Segundo Marconi e Lakatos (2004), alguns autores a consideram como o instrumento por excelência da investigação social e quando bem realizada é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados.

Entre as principais vantagens da aplicação desta técnica, segundo Marconi e Lakatos (2004), destacam-se:

- Haver maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente, especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;

- Dar oportunidade de obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos;

- Haver a possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias;

- Permitir que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Quanto ao seu nível de estruturação, a entrevista pode ser dividida em três tipos: estruturada, semi-estruturada e não estruturada (GIL, 1999; LEE, 1998; RICHARDSON, 1999; TRIVIÑOS, 1994; VERGARA, 2005). Neste estudo foi utilizada a entrevista semi-estruturada que, segundo Lee (1998), representa um compromisso entre os formatos estruturados e não estruturados, geralmente tem um tópico central, temas gerais, assuntos chaves e questões específicas. Como nas entrevistas não estruturadas, porém diferente do formato estruturado, o entrevistador é livre para perseguir questões conforme as circunstâncias ditam. Diferentemente das entrevistas estruturadas, mas como no formato não estruturado, as entrevistas semi-estruturadas requerem fortes habilidades do entrevistador.

Triviños (1994) diz que este tipo de entrevista é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. Sendo assim, a entrevista semi-estruturada permite que entrevistador e entrevistado interajam e que ambos sejam flexíveis em suas perguntas e respostas, respectivamente.

Para melhores resultados, as entrevistas foram gravadas em áudio, que segundo Collis e Hussey (2005), é o método mais adequado porque quando o pesquisador toma nota, pode-se deixar de lado informações importantes, perder indícios comportamentais e não explorar todos os assuntos devido ao fato que o mesmo tem que escrever. Além de ser praticamente impossível escrever cada acontecimento, cada ação, cada palavra proferida. Outra desvantagem é que ao escrever, o entrevistador está automaticamente filtrando e resumindo as informações, podendo levar a omissões, distorções, erros e preconceitos.

Em relação às entrevistas, foram utilizados dois tipos de roteiros: um para o profissional responsável pelos programas de MSC da empresa, que aqui chamamos de

idealizador; e a outra com o profissional responsável pelos programas de comunicação, chamado de divulgador, assim com a realização de duas entrevistas por empresa, permite-se a complementação dos dados de acordo com as diferentes visões dos profissionais. Portanto, o pesquisador trabalhou com dois modelos diferentes de roteiros contendo questões voltadas às características de cada um deles que podem ser observadas nos apêndices E e F (protocolos das entrevistas) e complementados pelas associações com o referencial teórico e objetivos do apêndice G.

Paralelamente a realização das entrevistas, o pesquisador fez uso de uma segunda técnica de coleta de dados, definida como pesquisa documental, que serviu, além de complementar os dados obtidos das entrevistas, como critério de validade permitindo a triangulação de dados. Conforme Easterby-Smith *et al.* (1991), Bickman e Rog (1997), Denzin e Lincoln (2000) e Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2002) apontam, a triangulação de dados é uma das estratégias mais eficientes já que os mesmos são coletados em momentos diferentes ou de fontes diferentes. A triangulação também reduz o risco de distorções sistemáticas inerentes ao uso de somente uma técnica, porque, segundo os autores, nenhuma delas é completamente livre de todas as possíveis ameaças à validade, além de levar a uma maior confiabilidade.

Em relação à pesquisa documental, a sua característica principal, segundo Marconi e Lakatos (1996), é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. Por documento, entende-se ser qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação. Estes podem nos dizer muita coisa sobre os princípios e normas que regem o comportamento de um grupo e sobre as relações que se estabelecem entre diferentes subgrupos. Além de servirem para checar ou complementar os dados obtidos por meio de outras técnicas (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2002).

Assim, foram obtidos documentos referentes às empresas nos meios de comunicação de massa como televisão, internet e jornais, bem como materiais nos momentos de visita a empresa. Estes constaram em balanços sociais, revistas internas e externas, sites institucionais, jornais internos, folders e folhetos além de vídeos institucionais, propagandas e inserções em programas de TV.

3.4.1 Realização das Entrevistas

A definição dos entrevistados obedeceu primeiramente a um procedimento inicial realizado por inquérito telefônico, - considerando-se esta a primeira etapa da pesquisa - com a utilização de um roteiro estruturado (QUADRO 3) a fim de obter informações referentes aos possíveis entrevistados. Este contato telefônico foi realizado entre os dias 15 de dezembro de 2006 a 18 de janeiro de 2007 pelo número geral da empresa. Em todos os casos entrevistou-se a telefonista da empresa buscando obter as seguintes informações:

Roteiro para primeiro contato	
1. Apresentação do pesquisador como aluna do programa de mestrado UEM/UEL, visando realizar uma entrevista.	
2. Levantamento do encarregado pela área de Marketing da empresa	Nome: Cargo: Telefone para contato: E-mail:
3. Levantamento do encarregado pela concepção dos programas sociais da empresa	Nome: Cargo: Telefone: E-mail:
4. Agradecimento	

Quadro 3: Roteiro de primeiro contato com as empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste primeiro inquérito, foi possível levantar informações sobre quem eram os responsáveis pelas áreas, sendo que em algumas empresas não havia ou a área do idealizador ou a do divulgador em unidades no estado do Paraná. A localização destas está distribuída da seguinte forma:

Tabela 3: Cidade onde se encontram os entrevistados

Empresa	Perfil do Entrevistado	Local da Unidade	Unidade no Paraná
Batávia S.A.	Idealizador	Carambeí- PR	Carambeí
	Divulgador	São Paulo- SP	
Agrícola Jandelle Ltda. (Big Frango)	Idealizador	Londrina- PR	Rolândia
	Divulgador	Londrina- PR	

Kraft Foods Brasil S.A.	Idealizador	Curitiba- PR	Curitiba
	Divulgador	Curitiba- PR	
Sadia S.A.	Idealizador	São Paulo – SP	Toledo
	Divulgador	São Paulo – SP	
Seara Alimentos S. A.	Idealizador	Itajaí – SC	Jacarezinho
	Divulgador	São Paulo – SP	
Alimentos Zaeli	Idealizador	Umuarama – PR	Umuarama
	Divulgador	Umuarama – PR	

Fonte: Dados da Pesquisa

Em seguida, de posse destas informações, foi efetuado o contato com os entrevistados via e-mail, com a carta de apresentação do Programa de Mestrado em anexo explicando a importância da participação nesta pesquisa e demais informações pertinentes (APÊNDICES C e D) e solicitação de um agendamento para a realização da entrevista. Na falta de resposta dentro de três dias úteis, o contato feito foi por telefone. Nesta etapa de agendamento das pesquisas, foram encontradas grandes dificuldades como:

- Período de férias de funcionários;
- Dificuldade em realizar o contato telefônico já as pessoas raramente eram encontradas em suas salas, estavam geralmente em reuniões, viagens;
- Em muitos casos, a pessoa informada no primeiro inquérito telefônico não era a responsável por este tipo de atendimento e encaminhavam para outro funcionário;
- Falta de retorno por e-mails, o que fez com que o foco passasse a ser por contato telefônico. Do primeiro contato por e-mail somente dois entrevistados responderam;
- Falta de disponibilidade de horários dos entrevistados;
- Muitos dos entrevistados alegaram que estavam sobrecarregados de trabalho e que não poderiam atender naquele período, pedindo até mais de um mês de prazo;
- Falta de interesse dos entrevistados que mesmo com a entrevista agendada, não atendiam.
- Momento atual das empresas, que será melhor explicada no item Momento Atual das empresas, em que a grande maioria está passando por processos de reestruturação.

- O contato só era feito por um departamento responsável pelo atendimento externo que intermediava o processo de agendamento o que acarretou atrasos.

Assim, após três meses de tentativas (15 de dezembro de 2006 à 15 de março de 2007), 75 e-mails enviados e 109 telefonemas, foram agendadas e realizadas as entrevistas em todas as empresas. Em três delas foram realizadas tanto com o idealizador quanto com o divulgador, porém nas três restantes só foi possível a realização de uma. Assim foram realizadas no total nove entrevistas (quatro com divulgadores e cinco com idealizadores). Os motivos pelos quais os gestores não responderam ou atenderam a solicitação de realização da pesquisa foram os seguintes:

Tabela 4: Retorno das entrevistas

Empresa	Resultado
Batávia S.A. Entrevistado: Divulgador	O entrevistado se recusou a responder alegando a grande quantidade de trabalho devido a reestruturação pela qual a empresa passa.
Agrícola Jandelle Ltda. (Big Frango) Entrevistado: Idealizador	O entrevistado, durante o período, agendou 5 vezes a entrevista em três delas cancelou minutos antes, em duas pediu para o porteiro avisar que não poderia atender. Após isto teve problemas de saúde, foi internado e após este período não atendeu mais o telefone.
Seara Alimentos S.A. Entrevistado: Divulgador	O entrevistado alegou que não poderia responder e abrir estas informações já que são consideradas como confidenciais para o negócio da empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a realização das entrevistas, utilizou-se dois aparelhos de áudio, o primeiro um gravador de voz e o segundo um *MP3 Player* também com gravador de voz. Posteriormente, no segundo caso, transmitiu os arquivos de voz para o computador e utilizou o software *Windows Media Player*, *software* este que se mostrou muito mais prático e eficaz na transcrição das entrevistas do que a utilização do gravador de voz.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O método qualitativo, com a utilização da técnica de entrevista semi-estruturada e de pesquisa documental, gerou um volume significativo de informações que foram organizadas a

fim de possibilitar a sua análise. Para Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2002, p. 170) esta organização é realizada por meio de “*um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, desvendando-lhes o significado*”.

Neste trabalho, o pesquisador optou pela utilização da análise de conteúdo que conforme Collis e Hussey (2005) é um método de diagnóstico de pesquisadores qualitativos. Este tipo de análise tem sido empregada quando os mesmos se vêem diante de uma massa de material que deve fazer sentido. O material a ser analisado é então qualificado em várias unidades de código que em geral são pré-construídas pelo próprio pesquisador. Gil (1999) resume que este método tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação

Triviños (1994) ressalta duas principais peculiaridades da técnica de análise de dados. A primeira é que a análise de conteúdo é um meio para estudar as comunicações entre os homens, colocando ênfase no conteúdo das mensagens e a segunda é de que esta técnica é um processo, isto quer dizer que cada uma de suas etapas como: classificação dos conceitos, a codificação, a categorização etc., são por si só técnicas, que neste caso são indispensáveis na utilização da análise.

Para Bardin (2004), a análise de conteúdo lida com a palavra e as significações (conteúdo) e procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. Além de ser um método para se estudar as motivações, atitudes, valores, crenças e tendências sendo que, conforme aponta Minayo (1998), uma de suas funções é a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado. E para um melhor resultado.

Bardin (2004) é considerado um dos precursores e um dos autores mais citados quando o assunto é análise de conteúdo (MINAYO, 1998; RICHARDSON, 1999; TRIVIÑOS, 1994), e segundo sua percepção o processo consiste em três etapas básicas que foram seguidas neste estudo: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial.

A pré-análise é considerada a fase da organização propriamente dita do material, foi realizada após a transcrição. Teve por objetivo tornar operacional e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações que se sucederam. A segunda etapa consistiu na descrição analítica/exploração do material, o material coletado assim foi submetido a um estudo aprofundado, orientado este pelas referências teóricas. Neste momento é que foram realizados os procedimentos como codificação, classificação e categorização.

A codificação, conforme Bardin (2004) corresponde a uma transformação das informações em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão suscetível de esclarecer o pesquisador acerca das características do texto, que podem servir de índices. O primeiro passo para a codificação foi a escolha das unidades de registro – que são unidades de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização. Para tanto, executam-se certos recortes que pode ser uma palavra, frase ou tema. Para este estudo, porém, definiu-se pela utilização do tema, que busca expressar a idéia principal como, por exemplo, “causa social”, “relação com o negócio”, já que esta forma respondeu melhor às necessidades do pesquisador em responder aos seus objetivos e nos tipos de dados coletados.

Fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos do sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. Segundo Bardin (2004) o tema, como unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte do sentido e não da forma, e pode ter comprimento variável possuindo em sua forma substantivos, verbos, adjetivos etc.

Em seguida, as unidades de registro foram classificadas e locadas em categorias. Conforme Bardin (2004), esta técnica é chamada de categorização e consiste em uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são classes que reúnem as unidades de registro sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. A partir do momento em que se utiliza a análise de conteúdo para codificar o material, deve-se produzir um sistema de categorias. A categorização tem como objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos.

Até esta etapa, foi utilizado o editor de textos *MS Word* para a transcrição das entrevistas, e em seguida para a codificação e categorização o *software* QSR NVIVO. Este programa permitiu ao pesquisador codificar os dados em 60 unidades de registro e posteriormente em 7 categorias principais e 3 subcategorias. Vale ressaltar que esta etapa de categorização, foi resultado da classificação analógica e progressiva das unidades de registro o que por sua vez foi determinado pelo uso do protocolo de pesquisa elaborado a partir do referencial teórico.

Feita a categorização, a terceira e última etapa do processo de análise de conteúdo proposto por Bardin (2004) e realizado neste estudo, foi a interpretação referencial que consistiu no tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, sendo apoiada nos materiais de informação. Os resultados em bruto foram tratados de maneira a serem significativos e válidos e permitiu estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensaram e puseram em relevo as informações fornecidas pela análise. Para Bardin (2004) a reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais empíricos, estabelece relações, aprofundando as conexões das idéias. Nesta etapa o pesquisador fez uso do material categorização pelo *software* QSR NVIVO e posteriormente do Microsoft Office Excel 2003, para a construção de tabelas, gráficos e que permitiu uma melhor visualização dos resultados.

Por fim, a análise de conteúdo, conforme apontam Freitas e Janissek (2000), é uma técnica refinada, delicada e que requer muita dedicação, paciência e tempo para satisfazer a curiosidade do investigador. Mas que pode ser importante no sentido de que é uma das poucas técnicas que permite a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e/ou percepção das mensagens.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentar os dados coletados bem como realizar a análise e o alcance dos objetivos propostos. Porém, torna-se relevante para melhor entendimento uma breve apresentação e contextualização das empresas pesquisadas baseada na pesquisa documental e nos dados gerados pelas entrevistas. Em seguida serão abordados os demais resultados.

4.1 MOMENTO ATUAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Das seis indústrias de alimentos pesquisadas, cinco são nacionais, sendo que duas delas surgiram no estado de Santa Catarina e três no Paraná. A sexta empresa é americana, sendo considerada a maior indústria de alimentos dos Estados Unidos e a segunda maior do mundo, sendo sua matriz no Brasil também no estado do Paraná e pertencente ao grupo das 10 maiores do país do segmento de alimentos. Das indústrias que surgiram em Santa Catarina, uma delas possui unidade no Paraná desde a década de 80 e a outra desde os anos 60 quando abriu escritórios comerciais, depósitos e alguns anos depois suas unidades fabris.

Em relação à fundação, excetuando-se a empresa americana que tem mais de 100 anos de existência, uma das empresas possui mais de 90 anos e as quatro restantes surgiram entre meados da década de 40 até a década de 70. Nota-se certa similaridade entre as empresas catarinenses já que ambas começaram devido a grande criação de suínos que naquela época destacava-se entre as maiores práticas produtivas do estado de Santa Catarina, principalmente na região oeste do estado.

Uma outra característica é que, em quatro empresas nacionais, a análise de dados indicou que estas estão passando por um processo de reestruturação, os motivos e características devem-se aos seguintes fatores: visar um melhor gerenciamento de processos a fim de torná-la mais competitiva, inclusive com modificação de missão, valores, redefinição do seu papel social e definir um planejamento estratégico fato este que, segundo os entrevistados, deve-se as atuais exigências do mercado e a busca de um comportamento mais estratégico e focado no negócio.

... a empresa ela está, agora, vivendo num momento de reavaliação de um posicionamento, efetivamente de uma diretriz pra sustentabilidade e o investimento social está entrando dentro desta nova diretriz. A gente está passando por um momento internamente de uma reflexão muito profunda

para saber qual será a direção da empresa no *drive* da sustentabilidade (relato da entrevista - empresa 04).

Já o gestor da próxima empresa relata:

Nos últimos anos a empresa tem passado por um processo de reestruturação interna, na prática as pessoas podem não estar percebendo, mas internamente sim, por exemplo, com a implantação de um planejamento estratégico e mudanças no processo seletivo juntamente com a reestruturação, reformulação da missão, visão que antes não eram incorporados no negócio e agora já estão (relato da entrevista - empresa 06).

Quanto à terceira empresa, as mudanças estão ocorrendo porque esta foi vendida para uma empresa norte-americana e a mesma está implantando sua filosofia de trabalho nas empresas localizadas no Brasil, tanto que na pesquisa documental já aparecem o nome das duas empresas oferecendo indícios do processo de fusão. Por sua vez, a quarta empresa passa por um processo parecido, o seu controle acionário foi comprado por uma outra empresa, porém nacional e está se adaptando a nova realidade, a influência da empresa que adquiriu o controle acionário neste caso não foi citada nas entrevistas e nem encontrada no material pesquisado.

As duas outras empresas pesquisadas demonstraram em suas entrevistas uma realidade bem diferente. A de capital norte-americano muito bem estruturada e focada em suas práticas, buscando crescer e se consolidar cada vez mais no mercado e a nacional que tem ainda como presidente o seu fundador, também está estruturada e focada em sua expansão com seus processos consolidados e direcionados aos seus objetivos.

4.2 AS CARACTERÍSTICAS DOS PROGRAMAS SOCIAIS

A primeira característica pesquisada em relação às empresas refere-se ao seu posicionamento diante das causas sociais. Por causas sociais, entende-se os projetos, e/ou programas desenvolvidos pelas empresas na sociedade, ajudas e/ou parcerias com entidades, organizações não governamentais (ONGs), instituições, sendo que é a partir desta união causa-empresa que se centram todos os programas de marketing social corporativo (GUARDIA MASSÓ, 1998).

Como o objetivo principal do MSC é vincular a imagem da empresa e sua marca ou de seus produtos a uma causa social a fim de compartilhar valores, a escolha deve estar em

sintonia com o negócio da empresa e com seus públicos e conforme apontado pelos dados analisados, as indústrias paranaenses do segmento de alimentos focam-se em causas que podem ser consideradas estratégicas já que estão diretamente relacionadas ao seu segmento:

Tabela 5: Incidência das causas que as empresas adotam

Causas que as empresas adotam	
Causas	nº citações
Promoção do bem estar/Viver melhor	7
Combate à desnutrição	6
Projetos com crianças	6
Projetos para empregados/familiares	4
Educação alimentar	3
Inclusão social	3
Informática	2
Esportes/prática esportiva	2
Biodiversidade	2
Combate à fome e pobreza	1
Educação financeira	1
Portadores de deficiência	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Uma observação que faz-se necessária é em relação a preocupação que os gestores têm referentes aos projetos sociais destinados a empregados e/ou familiares, demonstrando que antes de ajudar a comunidade as empresas aqui pesquisadas buscam melhorar algum aspecto social de seu próprio quadro funcional, buscando inicialmente trabalhar sua marca e compartilhar valores internamente. Outro ponto é que das 12 causas citadas, quatro são totalmente voltadas ao negócio que consiste na alimentação destacando-se ainda uma empresa que tem entre seus projetos a participação no Programa Fome Zero do governo federal e duas que aderiram aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio proposto pela Organização das Nações Unidas (ONU). Este, também chamado de Metas do Milênio, possui oito metas sendo que a primeira delas busca erradicar a extrema pobreza e a fome com o objetivo de reduzir pela metade, entre 1990 a 2015, a proporção da população que sofre deste problema (ONU, 2007). Assim a proximidade com o negócio e a grande projeção por ter a ONU como mentora do programa, serviram de estímulos às empresas aderirem à causa.

E complementando a escolha da causa, os tipos de doações que as empresas mais realizam são principalmente de dois tipos. A grande maioria ajuda com alimentos, coincidindo é claro com o que produz, porém aqui nenhum gestor citou nada relativo a doação de alguma porcentagem da produção, não fazendo este tipo de associação, seguido por

recursos financeiros destinados a determinadas causas, esta doação acontece como forma de investimento em outras instituições e não doação direta a pessoas. Os outros três tipos citados são: materiais, equipamentos e móveis, e têm em sua maioria duas origens principais, ou são doados pelos próprios funcionários ou são objetos da própria empresa que esta não utiliza mais. Há casos em que se compram novos para doações, mas isto acontece raramente.

Tabela 6: Tipos de doações

Tipo de doação	
Doação de Alimentos	17
Recursos Financeiros	8
Materiais	4
Equipamentos	1
Móveis	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao tipo de entidade que as empresas ajudam, a grande preferência é por entidades e ONGs que trabalham com os tipos de causas apontadas na Tabela 5. Neste item vale prestar uma atenção especial de que há uma preferência por parcerias governamentais já que creches e asilos, escolas e Programa Fome Zero, que totalizam 8 citações, o responsável pelo programa ou entidade é o governo municipal, estadual ou federal, o que permite dizer que este tem dificuldades em atender as demandas sociais conforme apontado na teoria (TORRES, 2001). E também a origem da atuação social que foi inspirada pela igreja ainda reflete nos dias de hoje já que esta instituição ainda é citada como uma das beneficiárias das ajudas corporativas seja por sua tradição, seriedade com que o trabalho é feito, confiança passadas aos gestores de que os recursos serão bem aproveitados entre outros.

Tabela 7: Tipos de entidades assistidas

Tipo de entidades	nº citações
Entidades e ONGs	16
Creches e Asilos	3
Escolas	3
Programa Fome Zero	2
Igrejas	2
Centro de viciados em drogas	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Já quanto ao tipo de relacionamento que as empresas buscam ter com estas entidades, duas empresas citaram que participam com ações pontuais e assistenciais. Isto quer dizer, não

visam auxiliar nenhuma entidade com projetos contínuos, são ajudas esporádicas como, por exemplo, a doação de agasalhos em campanhas no inverno, caracterizando-se assim como assistencialistas, pois sanam um problema apenas. O foco, porém, é sempre procurar responder aos anseios da comunidade que vai até a empresa em busca de algum tipo de ajuda, portanto, a iniciativa parte de quem precisa e não propriamente da empresa. Mas os gestores de ambas as empresas fizeram questão de ressaltar que apesar deste caráter pontual, eles ajudam várias causas durante o ano, possuindo orçamento específico para as doações e que faz parte dos valores da empresa auxiliar à comunidade.

Os projetos sociais das empresas restantes possuem características opostas ao anterior, pois objetivam a busca por um desenvolvimento sustentável, focado em projetos de geração de renda, o que demonstra um comprometimento contínuo e a longo prazo. Assim, todas as empresas possuem um programa de ajudas e/ou doações contínuas, diferenciando-se apenas em ajudas pontuais ou constantes a uma mesma causa, retomando a definição de MSC, o comprometimento duradouro é uma de suas características básicas (GUARDIA MASSÓ, 1998; SAIZ, 2005).

Recebemos anualmente um grande número de solicitações de apoio, quer financeiro, quer alimentício. A partir dessas solicitações decidimos por aquelas que tenham maior necessidade e destinamos a elas nosso apoio. São projetos basicamente assistencialistas, nenhum visa a auto sustentabilidade da comunidade (relato da entrevista - empresa 06).

... Então normalmente a idéia é buscar quem precisa mais, é por esta linha que se trabalha, e tentar a sustentabilidade. Nem sempre no começo dá, mas provavelmente logo em seguida é possível buscar a sustentabilidade (relato da entrevista - empresa 05).

Em relação à abrangência do trabalho social desenvolvido, o resultado dependeu primeiramente da natureza da empresa, se esta é nacional, multinacional, se possui suas unidades industriais em outras cidades e estados. Sendo que o foco principal é a ajuda nas comunidades em que possui suas unidades: todas as empresas foram enfáticas neste ponto.

Quanto à abrangência, segue:

Tabela 8: Abrangência das ajudas

Abrangência da ajuda	
Onde possui unidade	18
Mundial	5
Municipal	5
Estadual	3
Nacional	2

Fonte: Dados da Pesquisa

E alguns dos motivos verificados sobre a entidade a ser ajudada estar próxima à empresa é evitar problemas como de má destinação de recursos e andamento dos projetos, conforme citam nos relatos. Estando próximo as entidades assistidas, os gestores acreditam que estes riscos diminuam e têm maiores possibilidades de monitorar melhor o processo.

... Estas ajudas só ocorrem em estados onde temos uma filial, centro de distribuição e devido a problemas que tivemos anteriormente em que a entidade não fazia o correto uso dos recursos que destinávamos agora somente nos associamos em comunidades locais e conhecidas nossas, são geralmente com instituições como igrejas e centros de viciados em drogas, sustentabilidade... (relato da entrevista - empresa 06).

... mas assim, a gente sempre procura cuidar para que realmente não se ultrapasse este limite! Nós queremos trabalhar juntos e não trabalhar para você... para que a instituição sinta que ela deve trabalhar certinho, ela deve cumprir o que ela planejou porque senão acaba acontecendo de os voluntários terem que fazer coisas pelos professores, entendeu?! E isto, infelizmente acontecia, os voluntários ficavam aborrecidos que eles iam fazer as coisas e as professoras ficavam de braços cruzados assistindo (relato da entrevista - empresa 05)

Porém quando perguntados sobre outro ponto (Item 4.3), pode ser percebida uma razão relevante para esta discussão: de que se envolver, estreitar relacionamento com a comunidade local seja em projetos sociais ou até mesmo abrindo a empresa para visitas e convidando a comunidade a participar de projetos que realiza, faz com que a comunidade passe a ter uma atitude positiva e uma “boa vontade” para com a empresa. Então, quando a empresa precisar realizar reformas, construções ou outro tipo de atividade que possa gerar transtornos a sua vizinhança, devido a este bom relacionamento construído, a tendência que muitos gestores acreditam é que esta comunidade seja mais tolerável, sendo este um reflexo do bom relacionamento que estabeleceu até então.

E além destes fatores, as precauções anteriormente citadas fizeram com que as empresas adotassem procedimentos (GRÁFICO 2) para a escolha da causa, então, além de

estar ligada ao negócio, próximas as suas instalações, precisam ter referências positivas, seja da sociedade de um modo geral, de outras empresas ou até de funcionários.

Nós temos como política a aprovação de projetos através de um programa mundial né?! Então nós fazemos a análise de projetos, primeiro uma triagem, depois desta triagem a escolha de alguns projetos de acordo com a linha que a empresa vai adotar naquele ano ou naquele período. Então se a empresa pretende adotar uma linha de aprovação de projetos que tenham como foco o combate a desnutrição infantil, como a sustentabilidade de comunidades, então nós escolhemos alguns projetos e analisamos esses projetos, vemos se estão de acordo com a nossa política (relato da entrevista - empresa 03).

Uma análise complementar pode ser feita a partir dos Gráficos 2 (próxima página) e 3 em que são mostradas as demais características da causa como características principais, objetivos, relação com o negócio, processo de escolha. Diante destes dados, pode-se dizer que as indústrias alimentícias do Paraná, agem de forma estratégica conforme proposto por Guardia Massó (1998) e Saiz (2005) quanto ao foco das causas a ajudar, abrangência da atuação social, relação com o negócio e até mesmo no processo de escolha.

Esta evidência foi demonstrada pelos gestores de quatro empresas que afirmaram primeiramente ajudar as entidades que precisam mais sendo que estas devem estar de acordo com o negócio da empresa, por isto a grande maioria ajuda causas que visam o combate a desnutrição, educação alimentar e bem estar.

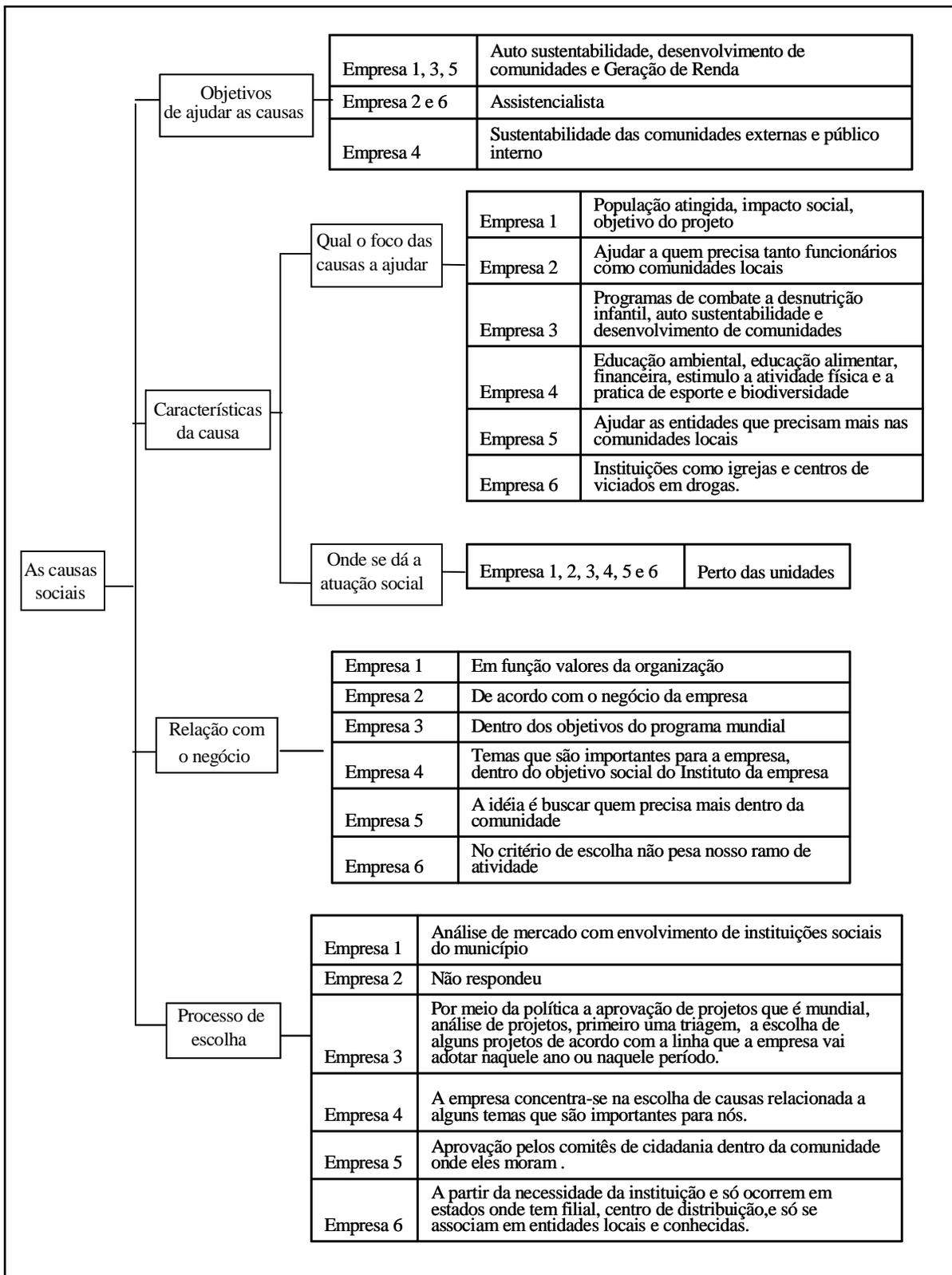


Gráfico 2: As causas sociais e suas características

Fonte: Dados da Pesquisa

Além disto, focam-se nas que precisam mais, em comunidades onde a empresa se faz presente seja com escritórios, filiais, centro de distribuição etc., porém tomando alguns cuidados tanto na escolha quanto no andamento dos projetos. E por último, mesmo aquelas empresas que ajudam com ações pontuais, todas elas procuram sempre estarem desenvolvendo ações sociais e serem reconhecidas por isto.

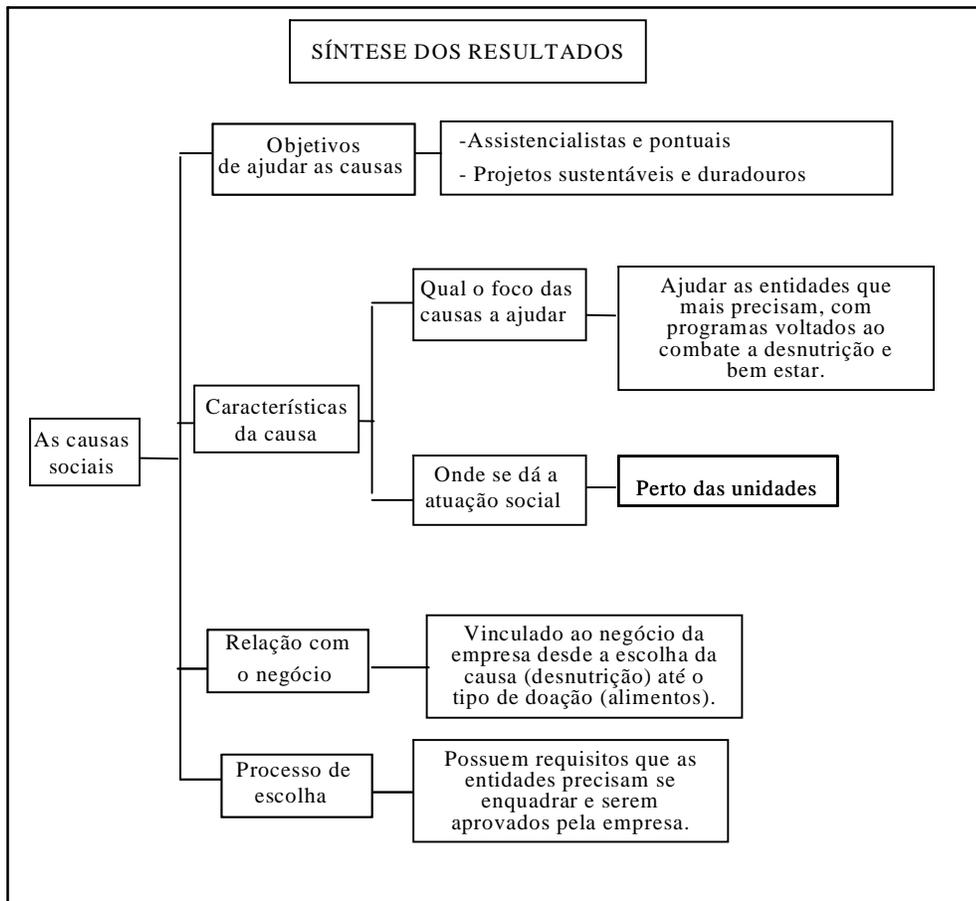


Gráfico 3: Continuação - Síntese das causas sociais e suas características

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 AS MUDANÇAS PROVOCADAS PELA INCORPORAÇÃO DOS VALORES SOCIAIS

Os motivos que levaram as empresas a adotarem programas sociais entre suas práticas, segundo autores citados neste estudo (ALVES, 2003; ROQUE; BALLAN, 2006; SHARFMAN, 1994; TORRES, 2001), apontam, entre outros, para os anseios da sociedade e a ineficácia do Estado. Porém ações pontuais e assistencialistas passaram a ser pouco diante da importância que as empresas têm não só economicamente como socialmente. Além disto,

conforme Bittar (2006) afirma, os consumidores em particular e os stakeholders de uma forma geral estão mais atentos, mais informados, sobre os processos internos e, principalmente, às ações sociais que as empresas desenvolvem. Assim, empresas que adequam-se a estas exigências, teoricamente passam a se destacar perante outras do mesmo setor.

A visão dos gestores aproxima-se destas reflexões teóricas, e vale aqui ressaltar uma frase do gestor da empresa 04 sobre o que levou e leva a adoção destas práticas e que ilustra a questão dos problemas sociais: *“Vou até repetir uma frase do... CEO do... do... Banco Real e da própria Natura também, não dá para a empresa ficar dentro de uma sociedade falida”*.

A visão, porém, varia entre aquelas que têm um posicionamento mais de cumprimento de um papel social:

Entendemos que nossa empresa, assim como as demais no mercado, desempenha um papel que vai além do papel mercadológico, que é o papel de colaboração no desenvolvimento social, principalmente na comunidade ao qual temos a nossa Matriz instalada (relato da entrevista - empresa 01).

Há os que pensam neste papel perante a sociedade, porém de uma forma e com um enfoque mais estratégico.

Eu acho que acima de tudo a empresa tem que minimizar o impacto que causa na sociedade, se a gente tem possibilidade de ajudar o problema justamente é com os vizinhos, por exemplo, a gente está dentro de uma comunidade com uma fábrica, a gente está impactando, a gente é um público, a gente faz parte daquela comunidade então o que eu, empresa, posso fazer para auxiliar os meus vizinhos. Não é somente pensar também que eu não estou mais incomodando os meus vizinhos. Então o negocio está bom, mas o que eu posso fazer a mais por esta comunidade? Você trabalhando assim, você cria, primeiro, uma relação de confiança e uma relação da rede positiva em volta de você, de imagem. Então se eu faço parte da vida daquele vizinho, por exemplo, ele cria uma imagem positiva de mim, então num primeiro momento que eu precisar deste vizinho, seja porque a gente vai fazer uma obra, vai ter barulho, vai ter que fechar uma rua por alguns dias, ou vai ter qualquer outro tipo de situação, ele possa estar do nosso lado, este compromisso final. Nós somos uma empresa parceira então ele pode ser meu parceiro neste momento também. É indicado a ter uma relação de confiança onde um ajuda o outro e a gente pode desenvolver nossas atividades, tanto nós como eles, de que um não prejudique o outro, de uma forma tranqüila (relato da entrevista - empresa 03).

E tem também a visão dos gestores voltados para o mercado e os benefícios que estas práticas podem agregar ao negócio:

A empresa hoje atua em outros mercados. São 40 e poucos países aí, e estes países valorizam muito as empresas que tenham esta participação social.

Por exemplo, Japão, Europa, a Europa, a União Européia. Nós temos a certificação para exportação para a comunidade europeia que é uma coisa que muito poucas empresas do país têm, e isto lá é levado muito a sério, isto aí é uma coisa que ter um selo de participação social na sua marca, agrega um valor enorme mais do que qualquer outra coisa e abre muitas portas (relato da entrevista - empresa 02).

Em relação a esta perspectiva, pode-se perceber bem definido que os idealizadores seguem mais a linha de pensamento apresentada no primeiro e segundo depoimentos, de que a empresa tem que ter este papel social, já que estão inseridas naquela comunidade. Fazendo uso de seus recursos, então, chega quase a ser um dever dar algo em troca, sendo que alguns gestores sinalizam para uma utilização mais estratégica, voltada para ganhos de imagem, reputação. Já os divulgadores se voltam para uma visão mais mercadológica e focada em resultados mensuráveis como *share* de mercado e vêem a utilização destas práticas sociais algo que agregue maior valor a sua marca e aumento de vendas. Isto demonstra, não só a visão diferenciada dos gestores de acordo com sua área, mas também uma complementação entre ambas.

Destaca-se aqui que outros fatores também foram citados (APENDICE H), porém dentro da abrangência destes três relatos que englobam estas variações e ilustram bem este ponto do estudo. Aliás, a adoção das práticas sociais pelas empresas, da forma como foi abordado pelos gestores, condiz com a ocorrência de um isomorfismo coercitivo conforme discutido por DiMaggio e Powell (1991)

Quando levantadas questões a respeito dos reflexos gerados pelas práticas sociais dentro da empresa, segundo a literatura apresentada, este envolvimento começou com ações pontuais e de cunho assistencialistas, para então depois passar a serem adotadas estrategicamente (ASHLEY, 2002; L'ETANG, 1994; MELO NETO; FROES, 1999; SHARFMAN,1994). E isto pode ser explicitado pelos dados das entrevistas quando perguntados sobre como a empresa era antes de ter estes programas entre suas práticas.

Conforme os entrevistados, houve uma evolução do que era feito antes até os dias de hoje, inclusive nas empresas que atualmente ainda afirmam que suas ações são mais de cunho assistencialista. Todos os gestores apontam uma evolução, a principal delas cita que este lado social que a empresa desenvolve deixou de ser representado apenas pelos programas, tornaram-se também valores incorporados em seu dia a dia. Seguem relatos que apontam estas realidades:

A empresa antes de ter estes programas sociais ela sempre teve, ela tinha assim ações junto às comunidades desde quando foi fundada, e ações muito importantes, tá?! Tanto para público interno quanto para o seu entorno, era

uma empresa que tava em um patamar de assistencialismo ainda. Agora a gente tem um instituto, um instituto que foi criado para fazer a gestão e para cuidar efetivamente do investimento social, para fazer um engajamento e diálogo com comunidades, com o público interno. E agora isto está sendo estruturado, com uma estratégia consolidada e direcionada mesmo para o negócio da empresa. Então os projetos sociais que até então tinham uma conotação muito de assistencialismo, eles vão passar a efetivamente serem tratados como investimento social, cobrando resultados de todas as partes que estão envolvidas e com foco no negócio da empresa, para que isto seja sustentável efetivamente (relato da entrevista - empresa 04).

Neste relato da empresa 04 apresentado, as ações sociais estão mais desenvolvidas, com departamentos específicos para cuidar destes programas sendo que inclusive em um caso gerou a criação de um Instituto próprio para gerenciá-las. No relato seguinte (empresa 05), é possível perceber uma outra visão de como ocorria o processo internamente e a evolução para o que é feito atualmente.

Na verdade a empresa sempre fez. A empresa tem 50 anos e ela já fazia, mas era administrado pelo RH. Então o RH cuidava do interno e externo, só que estrategicamente isto foi alinhado de dezembro de 2005 para cá, porque foi criada a área de responsabilidade social, antes funcionava? Funcionava! Até investia-se mais dinheiro antigamente, só que agora é estruturado (relato da entrevista - empresa 05).

E por último, em uma das empresas as ações sociais estão ainda em um patamar de assistencialismo e que a escolha das causas não é feita estrategicamente. Ainda assim, apesar destas características, a empresa utiliza estas informações estrategicamente em seus programas de marketing, por exemplo.

Eu achava que era uma empresa boa, uma empresa com responsabilidade e que não se destacava tanto na mídia. E após eu ter entrado na empresa, inclusive nós começamos a trabalhar... a passar dentro da mídia.. dentro da televisão, trabalhar com algumas ações sociais, doação de cesta básica (relato da entrevista - empresa 06).

Essa utilização estratégica é reforçada por relatos referentes aos valores sociais influírem ou não no negócio da empresa. Por mais que possuam programas assistenciais, o ponto principal acaba sendo o comprometimento e a perenidade em realmente ajudar a sociedade, isto faz com que os valores sejam absorvidos pela empresa como um todo. Aliás, algo que se torna relevante para que ocorra dessa maneira é o posicionamento da alta administração nestas questões. E este acontece de várias formas como desde a implantação dos programas na empresa, a adoção destes valores na missão, visão, a participação de diretores e presidentes em programas como de voluntariado, dando exemplos e assim

estimulando e incentivando a participação dos demais funcionários e disseminando os valores internamente, conforme Tabela 9.

Tabela 09: Ligação da alta administração nos aspectos sociais

Envolvimento da Alta Administração	
Empresa 01	As estratégias da empresa são definidas pela Diretoria Geral em conjunto com as demais diretorias.
Empresa 02	Foi uma evolução o presidente da empresa sempre teve um trabalho voltado ao social, era um trabalho pessoal e depois que viu a empresa crescer e achou por bem tomar este rumo.
Empresa 03	Hoje é uma empresa que cresce de maneira sustentável, da ponta do CEO ao líder de fábrica.
Empresa 04	Esta estratégia ela ainda não foi validada por todos os diretores, na verdade ela já foi validada por um diretor, eu já posso tomar as minhas ações em cima destas validações.
Empresa 05	O nosso corpo de direção é muito cauteloso nas ações relacionadas ao social e meio ambiente. E estamos aprendendo muito mais com a empresa americana que passamos a fazer parte.
Empresa 06	Os programas sociais fazem parte da filosofia da diretoria

A atuação social na maioria dos casos é definida pela Alta Administração, sendo que este grupo participa ativamente para que haja um envolvimento de todos dentro da empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa

Da forma com que as ações sociais estão sendo desenvolvidas e com o respaldo da alta administração, este lado social acaba de um modo geral influenciando diretamente no negócio das empresas, mesmo naquelas em que as ações são assistenciais. Os argumentos que os gestores articulam para embasar esta afirmação são, em primeiro lugar, a inserção dos valores sociais na missão, visão, filosofia das empresas e que servem para nortear as demais ações, inclusive as decisões e estratégias. A análise de dados de evidências empíricas evidencia que se a empresa planejar ou mesmo realizar algum processo, seja de produção, marketing etc., e isto gerar de alguma forma impacto negativo na sociedade, o processo será modificado para se reduzir os efeitos. E mesmo antes de se implantar algo novo, no momento de tomar uma decisão, estas são baseadas nos impactos que porventura venham a ter, seja ambiental ou social, demonstrando uma preocupação com as pessoas, sejam elas funcionários/familiares ou da própria comunidade. Assim os valores sociais, que a empresa tem, são demonstrados não somente nos programas que desenvolvem mas também em suas ações e estratégias como expõe a Tabela 10.

Tabela 10: Como as questões sociais influem na empresa

Como as questões sociais influem na empresa	
Empresa 01	Independente da área, as decisões, metas e estratégias da empresa são tomadas levando-se em consideração este papel social.
Empresa 02	Hoje temos um lema interno: quem assina nossa qualidade são pessoas. Então trabalhamos com este foco: em atender o ser humano não só na sua alimentação (nossa produção), mas em propiciar também outras coisas, como o bem estar.
Empresa 03	A empresa busca crescer de maneira sustentável em todos seus aspectos inclusive em relação a estratégia de produtos, de divulgação O objetivo é impactar cada vez menos.
Empresa 04	O investimento social está vinculado a uma estratégia maior de sustentabilidade e a empresa como está se reestruturando irá, a partir de 2007, trabalhar em cima disto.
Empresa 05	Questões ambientais e sociais são muito respeitadas na empresa. O corpo de direção é muito cauteloso na tomada de decisão em relação à importância destas questões.
Empresa 06	Os programas sociais acontecem antes das estratégias comerciais da empresa, fazem parte dos nossos valores, norteiam muitas de nossas ações como lançamento de produtos, produção industrial, etc.

A adoção de programas sociais influí diretamente no negócio da empresa, norteado e/ou influenciando diretamente nas decisões que tomam e estratégias de adotam.

Fonte: Dados da Pesquisa

Complementarmente aos aspectos analisados de como a adoção de práticas socialmente responsáveis influem na empresa, os entrevistados de cinco, das seis empresas pesquisadas, assinalaram pontos em que houveram mudanças sejam estas internas ou externas. O único gestor, que não apontou mudanças, assinalou que não tem indícios já que a empresa possui programas sociais desde a sua formação, que consistiu na união de cooperativas locais.

Com relação às outras cinco empresas, um dos entrevistados afirmou que não tem mensurado as mudanças que podem ter ocorrido, porém acredita que sua empresa ganhou em visibilidade. Por outro lado, a maioria dos gestores cita questões internas como as mais significantes como se tem:

A missão e valores mudaram em 2003, foi a maior mudança que eu vi, de 2003 pra cá a parte de responsabilidade social faz parte já. Então virou uma estratégia chave da companhia, antes a gente tinha seis estratégias de crescimento e agora a gente tem sete que é “Agir Responsavelmente” (relato da entrevista - empresa 03).

Primeiro porque a nossa empresa foi comprada por uma empresa americana, então eles criaram uma área específica para cuidar disto, já veio deles, não

veio da fase anterior então acho que aí a empresa está demonstrando o quanto ela dá importância. E se você for ver a empresa está liberando os funcionários duas horas para serviços voluntários, então se for ver nos temos cerca de 300 pessoas, que trabalham com ações voluntárias em todas as nossas unidades no Brasil, então quer dizer duas horas de cada um, vamos transformar isto em valor! Eu acho que é um grande precedente (relato da entrevista - empresa 05).

Porém as mudanças externas também são apontadas, neste caso tanto por idealizadores quanto divulgadores, diferentemente da questão apresentada sobre o porquê de se agir responsabilmente em que foi observado pontos de vistas distintos entre estes dois perfis, em que o divulgador possui uma visão mais mercadológica e o idealizador mais social. Este traço não ocorre aqui, pois o idealizador possui uma visão estratégica para estas ações e principalmente, voltada para a mensuração de resultados. Indicando que, apesar do discurso feito até então de que a empresa tem um papel social a cumprir perante e sociedade, de que não visam resultados financeiros, esta mentalidade por parte dos idealizadores está mudando, já que, apesar de em estágios iniciais ainda, eles estão tendo que encontrar formas de mensurar qual o retorno que o investimento social traz para a empresa.

O investimento social é algo mais tangível e a empresa começa a perceber que este investimento que ela faz dá resultado não só para a empresa, mas dá resultado também para suas comunidades. Existe sim uma preocupação de fazer uma gestão eficiente desses recursos financeiros porque a empresa precisa perceber valor nisto! Então hoje começa a se alterar, a forma de falar sobre investimento social já começa a entrar numa linguagem de negócio, começa a fazer sentido na hora que a gente começa a falar de estratégia, de retorno, de monitoramento, de indicadores, de gestão, de envolvimento com estas partes interessadas para que elas consigam perceber valor, e a importância da empresa como participante importante na transformação daquela localidade. Então isto já começa a ser sentido porque a linguagem já é diferenciada (relato da entrevista - empresa 03).

Uma outra perspectiva encontrada refere-se a uma das empresas, em que o divulgador ressalta a importância de que um comprometimento duradouro, estruturado e incorporado, integrado pela empresa traz por si só resultados, tanto internos quanto externos.

Quando você começa a fazer este trabalho embasado, dentro do parque de fábrica, você começa a transpassar esta barreira até chegar ao consumidor com este conceito, quando na sua casa as pessoas começam a perceber isto também! E é isto que eu vejo, hoje, nós percebemos que o público vê uma empresa séria, honesta, que se preocupa com a qualidade dos produtos, que se preocupa com o faturamento da empresa, com aquilo que você está deixando na aquisição de um produto, é bom o consumidor saber que aquilo também vai contribuir para o bem estar de outras pessoas. Quando você acredita que o que você está fazendo é bom, as pessoas que adquirem o seu produto começam a vê-lo da mesma maneira, e é isto que nós percebemos (relato da entrevista - empresa 02).

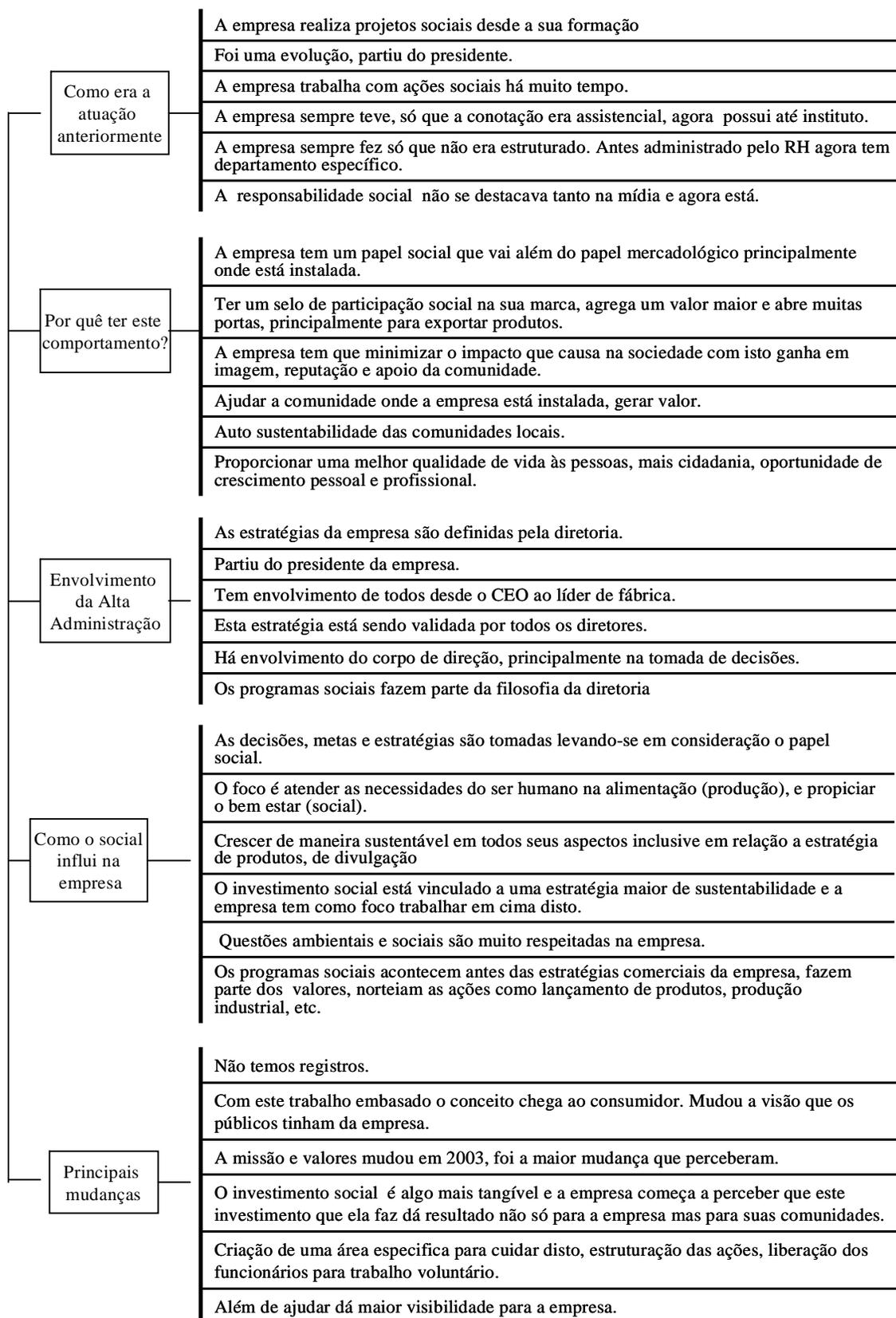


Gráfico 4: As influências dos programas sociais

Fonte: Dados da Pesquisa

Tem-se, então, o Gráfico 4 e 5 com os principais resultados apontados pelos gestores sobre a influência dos valores sociais nas empresas. A análise dos resultados deste trabalho demonstra que as práticas sociais estão em ascensão passando a serem adotadas cada vez mais estrategicamente, de forma estruturada, duradoura, influenciando ações internas e visando não somente o benefício das comunidades, mas sim da própria empresa, e são decisões tomadas pela alta administração de forma deliberada visando obter resultados sejam estes internos ou externos.

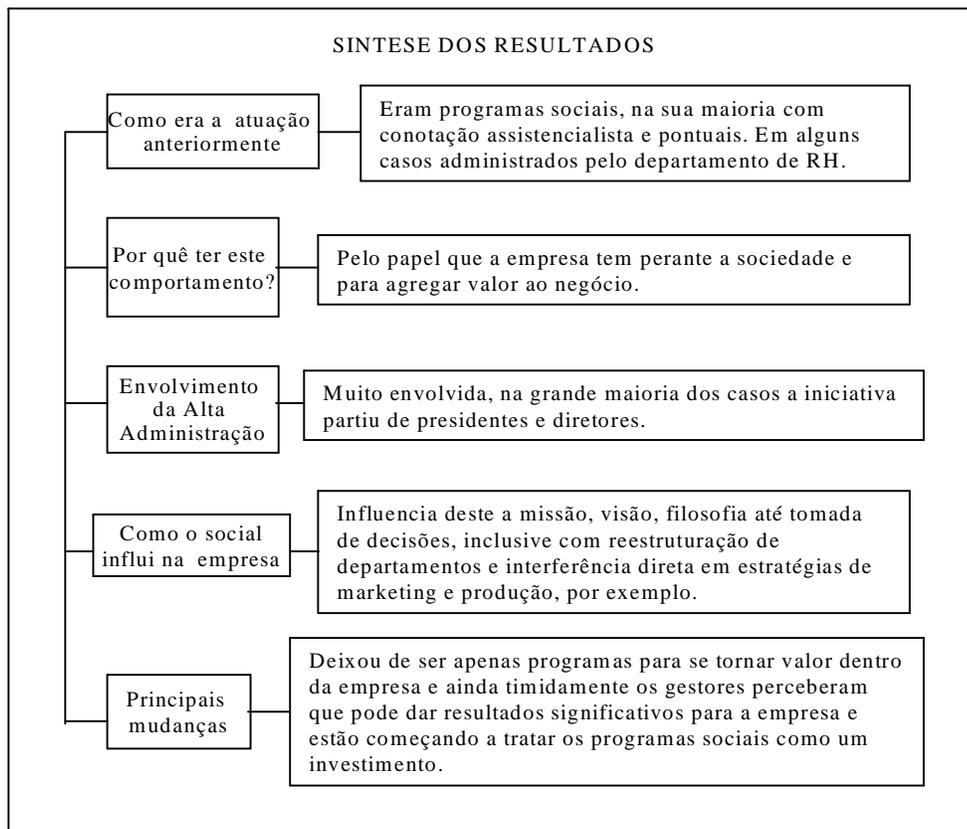


Gráfico 5: Continuação – Síntese da influência dos programas sociais

Fonte: Dados da Pesquisa

Nos próximos itens, serão apresentados os resultados referentes às características do marketing social corporativo. Procurou-se explicar porque as grandes indústrias alimentícias presentes no estado do Paraná decidiram praticar as ações de MSC e de que forma estas informações sociais, que fazem parte do dia a dia das empresas, influenciam nas suas identidades.

4.4 A ADOÇÃO DO MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Um dos pontos chaves do marketing social corporativo levantado por este estudo refere-se aos motivos que fizeram com que os gestores adotassem em suas empresas estes programas. Aqui, diferentemente das razões para a adoção dos programas sociais que se relacionava a problemas sociais das comunidades, ineficiência do estado em atender estas demandas e do papel e importância social que as empresas representam atualmente tanto econômica quanto socialmente, estão, basicamente as exigências do mercado e dos stakeholders. Segue o relato da empresa 04 que demonstra, de um modo geral, esta visão dos gestores diante do novo cenário.

A empresa pela expressão que ocupou no país, ela olha os movimentos da sociedade, toda a empresa que se preze sempre está prestando atenção na expectativa dos consumidores, dos acionistas, de todo o mercado de um modo geral. Então existem várias pesquisas que são realizadas constantemente para saber como é que está o contexto, como é que estão os cenários onde está inserida etc. E pelo fato de perceber que existe uma demanda necessária de que a gente precisa explicitar como é que é feito este trabalho social ela entende que ela precisa atender uma expectativa da sociedade de um modo geral, como atenderia com qualquer outro tipo de assunto. Então o marketing ele tem um papel muito importante porque é ele que vai, no final das contas, traduzir para a sociedade qual é a postura e qual é o comportamento da empresa sobre determinado ponto de vista, sobre determinado tema. (relato da entrevista - empresa 04).

Assim, entre as razões levantadas na análise para a adoção das práticas de MSC destaca-se o mercado como o grande influenciador:

Acho que primeira coisa que uma empresa percebe é a necessidade do mercado. Quando o mercado começa a valorizar mais o seu produto, se você faz ou não ... parte daí. Este foi o primeiro passo, economia, foi um passo econômico! Como te coloquei o nosso mercado externo que determinou para a gente fosse viável investir nisto (relato da entrevista - empresa 02).

Este gestor, além de ressaltar que o MSC é uma prática presente no mercado, evidencia que ela foi adotada para que a empresa juntasse as outras. O referido gestor cita também a demanda interna e os vários benefícios gerados não só para a empresa, mas também para a causa. Ressaltando aqui a utilização do MSC como uma ferramenta que fortalece a imagem corporativa.

Bom eu acho que já era desejo, vamos dizer assim, já era algo que a gente comentava na empresa há algum tempo, a gente já observou em *benchmarking* em outras empresas, em outros lugares do mundo então era

algo que estava intrínseco... era algo que estava no dia a dia de bastante empresas. A empresa é forte em responsabilidade social, com uma área de marketing pronta para trabalhar então só uniu os dois! Realmente em um ponto acho que para mim eu acredito que estas ações é o que eu considero ganha-ganha, a entidade ganha, o consumidor ganha, é algo totalmente despretenhoso assim de fortalecer a minha imagem! (relato da entrevista - empresa 03)

A análise dos dados demonstra, além do que foi dito até então das exigências do mercado, dos stakeholders, as razões da utilização nos veículos de mídia.

Hoje as empresas têm que se apresentarem mais, está tudo muito aberto. Hoje elas têm que tomar muito cuidado, que apresentar relatórios, números então acho que acaba sendo.. que está mais em exposição. Isto é, de certa forma estar mostrando o que a empresa ou que as empresas de uma forma geral não teriam problemas.. coisas assim... E também para conhecimento e fortalecimento da marca a nível nacional. As ações na mídia geram resultados muito rápidos e imediatos (relato da entrevista - empresa 06).

A empresa 04 cita também a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) como um de seus stakeholders que estimulam primeiramente a adoção de programas sociais e posteriormente a divulgação e o compartilhamento de valores entre os acionistas. Sendo que a BOVESPA (2007) abriu um canal próprio, por meio do qual os investidores podem acompanhar as principais novidades e projetos desenvolvidos pelas empresas listadas na sua Bolsa. O objetivo deste espaço foi justamente estimular a transparência e a cidadania empresarial, informando seus clientes que, neste caso, a divulgação de “ativos não-financeiros” tende a aumentar o valor de mercado de uma empresa, uma vez que a prática afeta positivamente a forma como o mercado vê a instituição e valoriza suas ações.

4.4.1 A influência externa na adoção dos programas de marketing social corporativo

Assim, pode-se dizer que os motivos principais que fizeram com que os gestores implantassem programas de MSC em suas empresas são basicamente externos e consistem em primeiro lugar, nas exigências do mercado, seja por uma comunicação mais transparente, ou porque as outras empresas já fazem e precisam se enquadrar, ou porque com isto conseguem melhores negócios (abertura de mercado). Um segundo motivo é a demanda dos stakeholders, tanto interno quando externos, os internos referem-se desde a estrutura que a empresa tem para realizar estas ações com departamentos de marketing e responsabilidade social prontos para trabalhar até as próprias demandas dos funcionários em conhecer o papel social de suas empresas.

Quanto aos públicos externos, a comunidade, apesar de ser um público ligado direto ao assunto, não é um dos principais no que se refere à divulgação. Os maiores influenciadores acabam sendo os acionistas, fornecedores, a sociedade de uma forma geral e os consumidores. Coincidindo com Oliver (1991) quando fala das pressões e restrições que o ambiente exerce na empresa, sendo este formado pelos stakeholders basicamente. E o terceiro motivo reside no ganho de imagem corporativa. Pelos dados verifica-se que os gestores da grande maioria das empresas enfatizam que um dos grandes benefícios do MSC é este, sendo reflexo de uma relação em que a empresa e a comunidade ganham.

Este comportamento das empresas em adotarem programas de marketing social corporativo devido principalmente às exigências externas, demonstra que o MSC encontra-se institucionalizado e aceito por outras instituições como proposto por Dimaggio (1988). E faz com que as empresas estudadas adequem-se a esta realidade a fim de serem legitimadas e aumentem suas chances de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1991). Porém pelos três principais motivos mencionados, exigências do mercado, demanda dos stakeholders e ganho de imagem corporativa, pôde-se perceber que o fator que realmente exerce a maior influência é o primeiro. Já que os gestores de duas empresas evidenciaram que a adoção deveu-se a pesquisas de mercado onde foram levantados dados em que outras empresas já têm programas de marketing social corporativo. Como os gestores encontraram empresas com práticas já institucionalizadas, as empresas em nosso estudo sentiram a necessidade de adotá-las a fim de serem também legitimadas pelos seus públicos (DIMAGGIO, 1988; MEYER; ROWAN, 1991).

Com relação à resistência dos gestores em responder perguntas, o único momento foi neste, quando perguntados sobre como viam o mercado, percebeu-se maior relutância por parte dos gestores em obter respostas diretas. Após insistir acabaram dizendo algumas informações como no relato da empresa 01 em que o gestor limitou-se a dizer, “*não, somente através de análise do mercado identificando suas necessidade*”, o que indica que há a prática de buscar informações em outras empresas sobre os programas que são desenvolvidos, incitando a ocorrência de isomorfismo.

Quando perguntados se seguiram algum modelo para a concepção de seus próprios programas, os gestores apontaram que não existe um modelo único, cada empresa é forte em algum aspecto social como programa de voluntariado, prevenção ao meio ambiente, projetos relacionados à cultura, ao esporte, educação etc. Então, inspirou-se em empresas que possuem um projeto modelo no mercado e o adequam para sua realidade.

Olha existem muitas empresas, muitas com seus próprios projetos de responsabilidade social. Então se for pensar, depende de cada viés por exemplo, tem várias empresas, com projetos bastante interessantes cada uma com seu foco, com a sua especificidade. Tem seu público interno, tem o local onde esta empresa está inserida, depende muito também da sua missão, cada um tem sua especificidade, tem suas características... (relato de entrevista – empresa 03).

Entre os modelos, as empresas citaram alguns exemplos de empresas e/ou institutos e fundações com as quais trocam informações, sendo que somente duas citam nomes de concorrentes, o resto todas as quatro empresas evitaram. A análise das evidências empíricas ressalta ações de concorrentes, mas não citam o nome nem que seguem exemplos deixando transparecer somente que estão cientes do que está acontecendo com a concorrência, o que ela tem feito, mas que não a seguem como modelo. O que torna contraditório já que ter o conhecimento destas informações, torna-se duvidoso pensar que os gestores, apesar de ter posse dessas informações, não as utilizam ou não são influenciados.

Quanto às empresas em que os gestores da indústria alimentícia do Paraná seguem de modelo estão empresas dos mais diversos segmentos de atuação e localização, não se restringindo ao de alimentos nem ao estado do Paraná. Entre as empresas citadas do ramo de alimentos tem-se: Unilever (citada por duas empresas), Nestlé, Arisco, Danone e Perdigão. Quanto a empresas de outros segmentos: Bosch, Natura, Volvo, Petrobras, Siemens e Cia. Vale do Rio Doce.

A preferência e o grande número de citações, porém é por institutos e fundações, o único que foi citado por duas empresas como referência é o Instituto Banco Real e os demais foram: Instituto Pão de Açúcar, Instituto Itaú, Instituto Ayrton Senna, Fundação Kellogs, Fundação Bradesco, Fundação Boticário, Instituto Camargo Correia, Fundação Ronald McDonald, Instituto Carrefour e Instituto Wal-Mart.

Quanto à forma de troca de informação, a preferida pelos gestores são as visitas, quatro das seis empresas preferem esta forma. Outra forma que se destacou foi via Instituto Ethos. Das seis empresas, três são associadas ao Instituto e dizem ser este um facilitador para a troca de informações, e geralmente buscam exemplos de empresas que também são associadas, participando inclusive de listas de discussão, eventos, treinamentos próprios sobre o assunto.

A gente vai muito né?! em outras empresas, a gente sempre está acompanhando. Nós somos associados do Instituto Ethos também, então a gente está sempre lendo, e constantemente vendo como que são os trabalhos, e participando dos trabalhos, dos treinamentos (relato de entrevista – empresa 04).

Quando perguntados se eles percebem uma similaridade entre os projetos das empresas no mercado, a maioria (quatro empresas) afirmou que sim que há bastante e o que muda é o foco de ação que são determinados pelos tipos de causas apoiadas, por exemplo, cultura, esporte, alimentação etc. E os motivos que levaram as empresas a adotarem estes programas devem-se ao movimento do mercado que cada vez mais empresas aderem a esta prática. Um dos gestores chegou a classificar como uma tendência. Outro ponto foi que está havendo maior valorização das empresas que se voltam ao social, valorização esta principalmente econômica.

Surgiu da própria empresa, mas veio sim, acho que houve um momento que o Brasil se voltou a isto. E veio desses mercados onde nós atuamos e trocando informações com clientes que estão em outras partes do mundo e percebendo também como atuava outras empresas do setor, desse segmento, com essa visão e nós resolvemos trazer isto à tona e participar e quando o mercado soube da nossa participação social, a empresa teve um ganho acelerado. No mercado externo também! Tudo que se dá bem lá fora se dá muito bem aqui dentro (relato de entrevista – empresa 02).

Assim, com relação ao que foi discutido até o momento, as grandes empresas do segmento alimentício do Paraná, via observação do mercado, viram a questão social institucionalizada, diante disto e em busca de sua própria legitimidade, as adotaram também. A mudança não se encerrou aí. Conforme DiMaggio e Powell (1991) propõem de que a diversidade presente nos estágios iniciais do campo organizacional tende, com a estabilização do campo, a ser substituída pela homogeneização, as empresas que ainda não adequaram a uma linha de sustentabilidade, comprometimento, ações perenes e não somente assistenciais, começaram a sentir esta necessidade sendo que uma delas está revendo seus procedimentos a fim de se adequarem à nova realidade e a outra como teve seu controle acionário comprado ainda não sabe o que será decidido no futuro, porém a empresa compradora possui práticas voltadas a sustentabilidade e desenvolvimento de comunidades.

4.4.2 As mudanças geradas pelo Marketing Social Corporativo

E diante dessas exigências e a necessidade de readequação se tornou difícil para os gestores não adotarem programas de MSC em suas empresas, e com esta adoção muitas coisas mudaram não só interna como externamente. Externamente tem-se:

Sim a gente consegue perceber esta mudança quando as demandas vêm de fora e a gente precisa estar respondendo a estas demandas. E demandas positivas, não são demandas negativas (relato da entrevista - empresa 06).

Isto acontece há dois anos e meio, é uma coisa que a gente implantou e vem dando certo. Hoje, as pessoas falam muito sobre isto: a participação na área social, diferente de dois anos atrás agora as pessoas passaram a ver o que a empresa faz realmente (relato da entrevista - empresa 06).

A análise documental sugeriu que a adoção de programas de MSC provocou diversas modificações internas, tais como: alterações de processos de gestão, maior envolvimento dos funcionários e maior reestruturação administrativa, etc (Tabela 11). Observou-se também a institucionalização de novos valores sociais em três empresas, cuja vivência exigiu que os funcionários desenvolvessem um comportamento mais ético e socialmente responsável. Duas outras empresas têm estes valores sociais inseridos na missão, porém em uma a citação é direta, sendo tratada em destaque e na outra indiretamente, estando em fase de reformulação e conforme dados informados pelo gestor, passará a receber mais destaque durante o ano de 2007 e será focada em sustentabilidade.

Tabela 11: Inclusão dos valores sociais em elementos da identidade corporativa

Empresa	Onde consta	Como está exposto na empresa
Empresa 01	Valores	Cidadania: Ter postura ética e relacionamento responsável com comunidade.
Empresa 02	Missão	A responsabilidade social não podia ficar de fora, sendo um braço importante de atuação do grupo, assim como a preocupação com o meio ambiente.
Empresa 03	Valores	Agir responsavelmente
Empresa 04 (em reformulação)	Missão	Atender as necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis. Criar valor para o acionista, para o cliente e para o consumidor, contribuindo para o crescimento dos colaboradores.
Empresa 05	Visão	Sermos reconhecidos como a melhor empresa de carnes pela qualidade, competitividade, lucratividade e sustentabilidade.
Empresa 06	Filosofia e Valores	Respeitar as pessoas, promovendo o seu bem-estar, entendendo-se como pessoas todos os nossos funcionários, fornecedores, clientes/consumidores, investidores, parceiros e comunidades onde está presente (stakeholders) Respeitar a ética, as leis, as culturas regionais, a diversidade, a cidadania e a responsabilidade social

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se afirmar que a implantação de programas de marketing social corporativo nas indústrias do segmento alimentício paranaense partiu, em todos os casos, da alta administração devido a pressões internas e principalmente externas, estas foram comprovadas por pesquisas de mercado e *benchmarking* realizado pelos gestores em que estes nomearam de uma “tendência” do mercado. Para se adequarem aos novos programas, algumas modificações internas e externas foram necessárias. Internamente destaca-se a união de departamentos de marketing e responsabilidade social para melhor andamento dos programas, inclusão de valores sociais no dia a dia da empresa até mesmo para valorizar e compartilhar este novo posicionamento, promovendo uma mudança de comportamento, em primeira instância, de seus funcionários.

Além disto, quanto às mudanças nos processos internos, este primeiro relato exemplifica como o marketing passou a ser feito pela empresa depois que esta adotou programas sociais e uniu as duas áreas:

Hoje nós temos duas pastas que trabalham juntas: responsabilidade social e marketing uma sem a outra praticamente não mais conseguem fazer, voltando aos moldes antigos. Da maneira como deu certo hoje este casamento deve se perpetuar. A responsabilidade social na verdade acaba norteando o nosso marketing porque ela traz o retorno, evidencia esses conceitos, coloca em prática esses conceitos. Então, quando você vê a coisa fluindo o marketing nada mais faz do aproveitar isto e trazer com uma visão mais comercial (relato da entrevista - empresa 02).

O próximo relato mostra como o Marketing Social Corporativo mudou o comportamento dos próprios funcionários e parceiros da empresa:

Eu acho que sim nós temos um número interessante de participação nos eventos sociais que nós fazemos, nos programas de voluntariado principalmente em que mobilizamos um grande número de pessoas para atuarem conosco. Já temos outros parceiros que participam conosco anualmente que é o caso de alguns fornecedores, e inclusive de pessoas de outras empresas, que não têm programas de voluntariado estruturado. Temos mais participação de familiares, nós estimulamos a participação de familiares, das crianças, dos amigos, nosso programa é um programa aberto aonde nós consideramos que quanto mais pessoas atuando na área social, melhor. Então a mudança, a resposta ela é imediata que é ali no ponto de venda. O consumidor vê com muito bons olhos este tipo de ação, as crianças também, o consumidor de um modo geral, então se for comprar para ajudar é uma coisa, assim, simpática, vamos dizer e eu acho que a mudança é imediata e positiva (relato da entrevista - empresa 03).

Uma outra mudança ressaltada diz respeito à mentalidade da alta administração da empresa referente à divulgação das ações sociais. Receios até que se fazem mais presente nas

outras formas de marketing como o marketing social, o marketing relacionado à causa. No MSC isto acontece menos justamente pela sua natureza de ter um envolvimento social muito maior, duradouro, e como diz o relato anterior de embasar o trabalho de marketing e trabalhar com conceitos da empresa. Devido a este comprometimento empresa-causa, as inseguranças de divulgar o trabalho social quando existem no começo, dissipam-se a partir do momento em que o gestor tem segurança do trabalho social que está sendo feito.

Nós já fazemos isto há algum tempo e na verdade eu acho que é um amadurecimento também da empresa, dos diretores porque se tinha uma idéia de que fazer divulgação não era bom para as ações sociais, era ruim. Mas na verdade não é isto, é bom só que as coisas vão levando tempo para serem assimiladas. Pensavam que a gente estava forçando a barra, mas não, não é ruim divulgar, porque a mídia negativa ela já acontece naturalmente. Então parece que tinha um medo de falar o que está fazendo de bom, na verdade isto já está muito mais esclarecido e não se vê como ruim ou como querendo forçar a barra na comunidade, nós exatamente estamos lembrando das coisas boas, tem os benefícios para os funcionários, tem a questão de escolaridade, tem o treinamento, uma porção de coisas que a gente faz de bom, então tem que vender o peixe do que a gente faz de bom também (relato da entrevista - empresa 05).

Em relação às características desta mensuração de resultados, destaca-se que os programas de MSC beneficiam, além dos apontados como ganho de imagem, percepção positiva do consumidor perante a marca, a comunidade que ganhou muito com as ações sociais, os funcionários que passaram a participar mais dos programas da empresa, e a maior integração que houve com os seus familiares. E principalmente, os gestores sentiram uma demanda por informações e participações da empresa na mídia. Consequentemente, aumentou a demanda de atendimento a outras empresas para *benchmarking*, instituições de ensino que passaram a procurar com maior frequência, enfim uma melhora da rede de relacionamentos com os demais públicos.

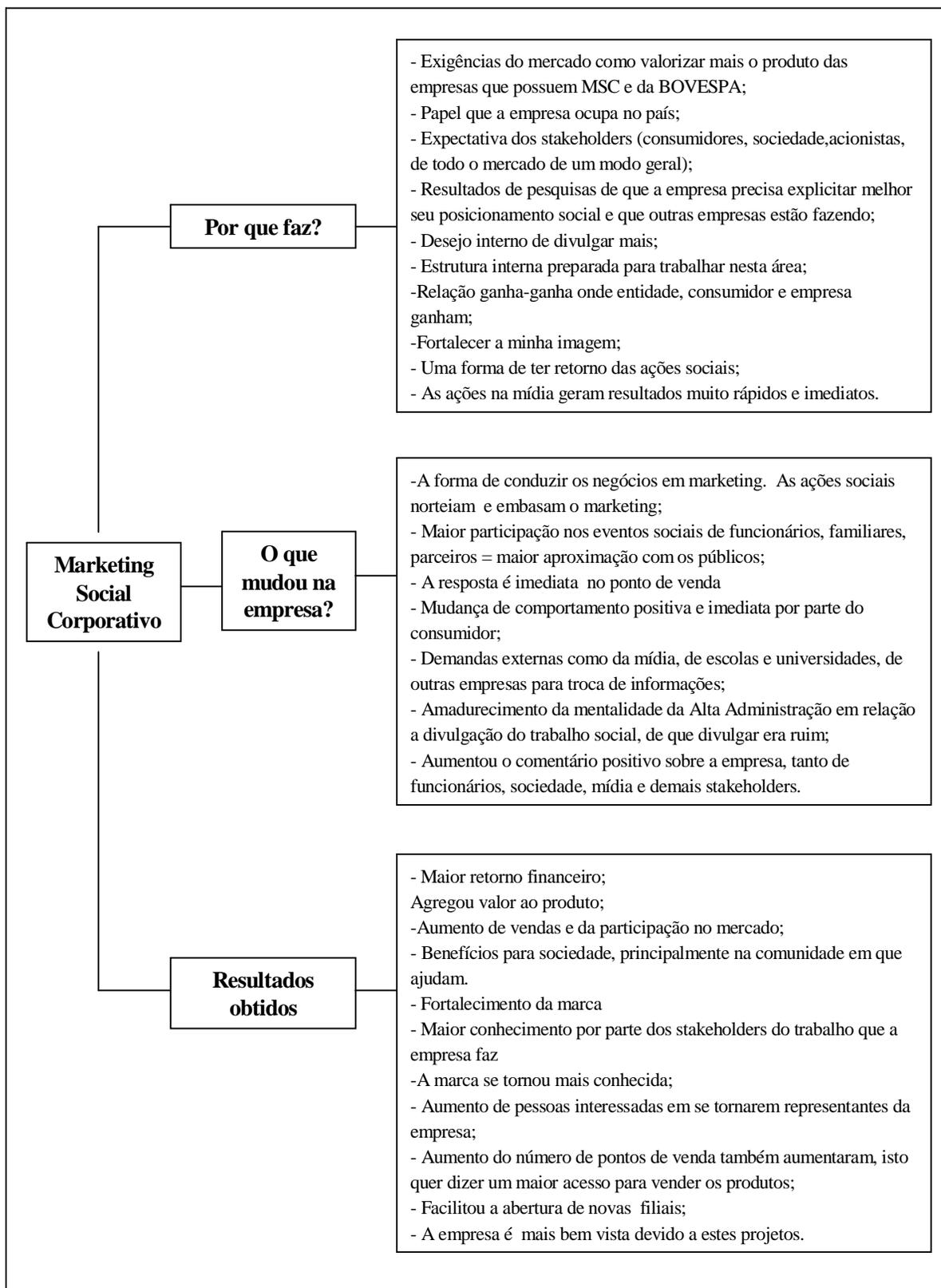


Gráfico 6: As características do marketing social corporativo

Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar de todos estes pontos positivos, estes resultados não passam de percepções, em cinco das seis empresas nada é mensurado quantitativamente, os gestores acreditam que tiveram ganho de imagem, aumentaram as demandas em relação a atendimentos. O que chega mais próximo a resultados são as empresas 03 e 05 que falam de prêmios recebidos como demonstração de reconhecimento de stakeholders. E a empresa 06 que cita o aumento de pontos de venda, mas esta é uma afirmação duvidosa já que os gestores não deixam claro se isto deveu-se exclusivamente as práticas de MSC ou a outras ações de marketing desenvolvidas em conjunto. Entretanto, a empresa 02 foi única em citar o aumento da participação de mercado devido a inserção de programas de MSC em sua empresa, mas esta afirmação também pode ser duvidosa já que houveram ações de marketing associadas.

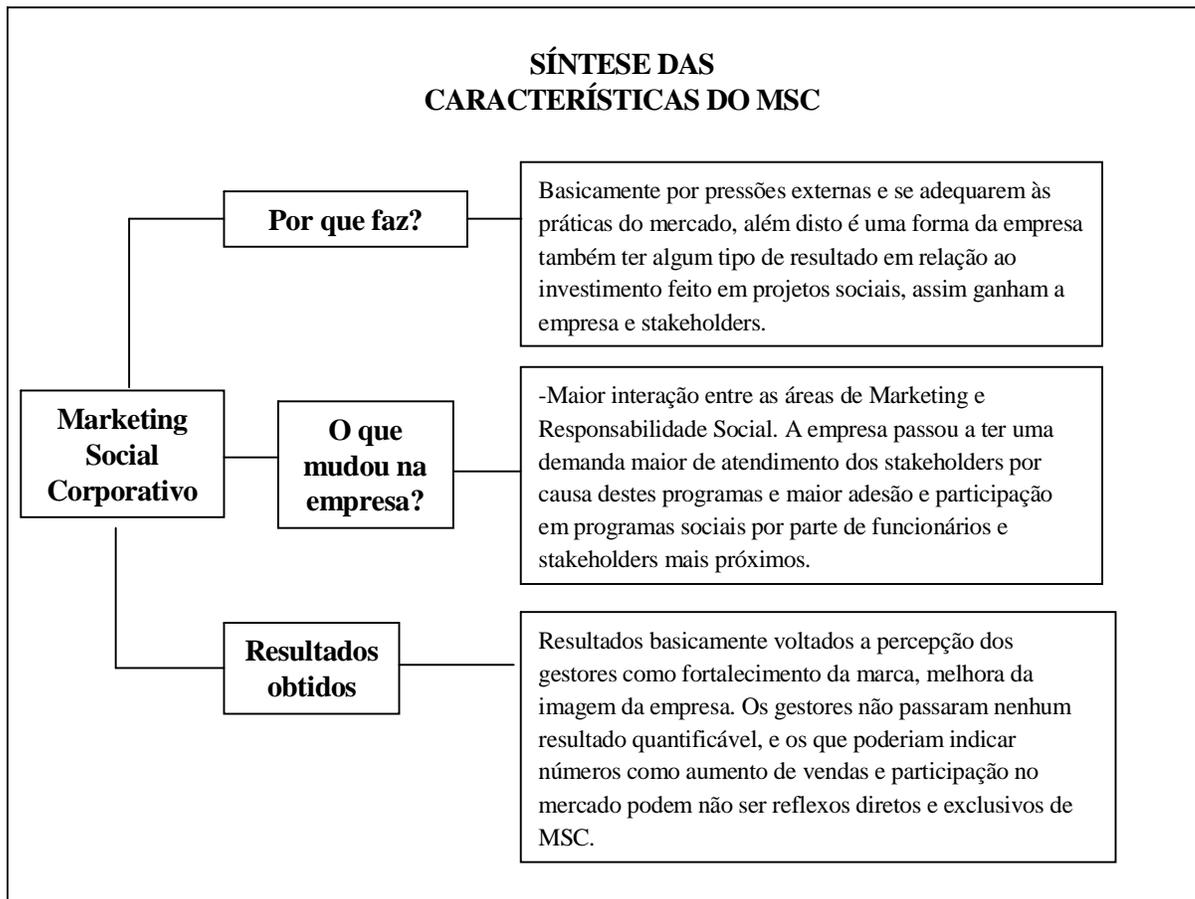


Gráfico 7: Síntese das características do MSC

Fonte: Dados da Pesquisa

4.5 A INFLUÊNCIA DO MSC NA IDENTIDADE CORPORATIVA VIA PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO

Conforme exposto anteriormente e sintetizado nos Gráficos 6 e 7, o marketing social corporativo tem sido usado deliberadamente pelos gestores com dois propósitos: como forma de resposta às pressões exercidas pelo ambiente, do mercado e estrategicamente para a obtenção de resultados para suas empresas. Este estudo ateve-se ao entendimento do processo do segundo propósito.

Para tanto, os gestores fazem uso da comunicação para gerenciar as identidades corporativas com a inclusão dos valores propostos pelos programas de MSC e assim obterem resultados entre eles, imagens corporativas favoráveis. Faz-se aqui necessário ressaltar que a identidade corporativa, conforme exposto pelo referencial teórico, consiste na forma como a empresa se apresenta aos seus stakeholders podendo ser moldada diretamente. Por sua vez a imagem é o modo como esta identidade é percebida, sendo assim reflexo do gerenciamento da identidade (ARGENTI, 1996; BALMER; STOTVIG, 1997; BALMER; WILSON, 1998; VAN REKOM, 1997; VAN RIEL; BALMER, 1997).

O Gráfico 8 demonstra como ocorre este processo.

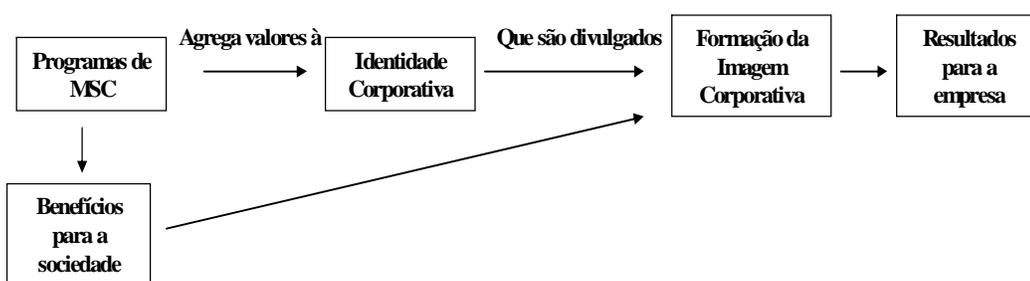


Gráfico 8: Processo de influência dos programas de MSC

Fonte: Baseado em dados da Pesquisa

A partir de agora serão descritas as formas de como acontece a comunicação, quais os veículos utilizados, os públicos atingidos, os resultados conseguidos por esta divulgação e os elementos constituintes nas mensagens que os gestores visam transmitir, descrevendo como ocorre a influência do marketing social corporativo na identidade das grandes indústrias do segmento de alimentos do estado do Paraná.

4.5.1 As Formas de Comunicação nas Empresas Pesquisadas

Uma das conseqüências apontadas pela análise dos dados da adoção de programas de MSC nas empresas foi a forma como são criados os novos programas de marketing. Das seis empresas pesquisadas, quatro afirmaram que os departamentos de marketing trabalham em conjunto com os que desenvolvem as ações sociais. E das duas empresas em que os departamentos não trabalham em conjunto, em uma (empresa 06) os gestores afirmam que faz falta esta parceria, porém acreditam que isto acontecerá à medida que a empresa melhor se reestruturar internamente e evoluir no seu papel social que ainda é muito assistencialista.

Esta união fez com que houvesse uma nova forma de posicionamento na marca perante seus públicos já que agora os valores sociais são inclusos nas estratégias de marketing. Como exemplo, os gestores da empresa 03 citaram que até mesmo na hora de decidir os horários de veiculação das propagandas é levado em considerações as questões de ética e responsabilidade, tendo esta ação reconhecida pelo Guia Exame de Boa Cidadania (2006).

Assim, na maioria das empresas os dados apontaram que o MSC passou a nortear e enriquecer muitas das ações, já que trouxe novos conceitos como ética, cidadania, bem estar, valorização das pessoas e conseqüentemente enriqueceu a qualidade das informações divulgadas já que estas são praticadas internamente. Os gestores, principalmente os divulgadores, são enfáticos em dizer que diferentemente de campanhas anteriores onde era trabalhado mais a imagem e qualidade dos produtos, agora englobam conceitos baseados em valores condizentes com o trabalho social realizado pela empresa.

Apesar desta opinião, acredita-se que na realidade não aconteça desta forma, já que na maioria dos casos estes conceitos não são trabalhados diretamente com as marcas dos produtos como poderá ser visto posteriormente. Neste caso quem deve ganhar mais é a marca corporativa.

Em relação à forma de trabalho entre as duas áreas nas empresas pesquisadas, o que se encontrou foram variações. Na empresa 03 os gestores afirmaram que o processo foi todo feito em conjunto, desde a escolha da causa a ser apoiada e seu alinhamento com os objetivos do marketing, até as escolhas das informações a serem transmitidas. Nas outras três empresas, 02, 04 e 05, a área social define o que será divulgado, porém as escolhas das causas são independentes, os profissionais dos departamentos de marketing utilizam do que é feito pela área social. O gestor da empresa 04 enfatiza que *“o marketing tem um papel muito importante porque é ele que vai, no final das contas, traduzir para a sociedade qual é a postura e qual é*

o comportamento da empresa sobre determinado ponto de vista, sobre determinado tema” (relato da entrevista). O gestor da empresa 02 complementa com os benefícios à marca deste trabalho em conjunto entre as áreas.

A importância deste entrelaçamento é muito, muito importante! Nós precisamos manter isto por um período longo, né?! É a certeza de caminhar bem, com isto a garantia de que por um longo tempo a nossa marca vai continuar sendo o que é hoje. A responsabilidade social junto ao marketing consegue dar a manutenção que a marca precisa, entendeu?! Porque as ações, elas vão se alternando, uma hora é uma coisa, outra hora é outro setor, outra hora é meio ambiente, uma hora é... cada hora é uma coisa, e isto vai revigorando a marca, vai trazendo sempre alguma coisa que enaltece a marca (relato da entrevista – empresa 02).

Em relação aos públicos que os gestores focam-se na comunicação e buscam compartilhar valores, todos eles citaram em um primeiro momento os funcionários e seus familiares e a comunidade local. Em um segundo momento, a resposta variou, porém restringiu-se a parceiros e clientes e acionistas e bolsa de valores, uma empresa no caso prioriza este segundo público antes. Vale ressaltar que por parceiros entende-se basicamente fornecedores e por clientes das indústrias de alimentos os supermercados, atacadistas, restaurantes ou outras empresas que compram os produtos para revenda.



Gráfico 9: Públicos prioritários no processo de comunicação dos programas de MSC

Fonte: Dados da Pesquisa

E no terceiro momento, os gestores comunicam para os consumidores e demais stakeholders da empresa, que foram apontados como sendo a sociedade de uma forma geral, a imprensa, órgãos do governo, mídia em geral, escolas e universidades e as demais instituições com que a empresa possui relacionamento como o Instituto Ethos, por exemplo. Porém, o foco reside em funcionários e familiares, parceiros, clientes e comunidade local. Segundo os gestores, o consumidor não é considerado um público prioritário já que informando os stakeholders chaves primeiramente, estes se encarregam em divulgar para os demais chegando aos consumidores.

Esta última análise corrobora com a afirmação feita em relação às dúvidas geradas pelas respostas dos gestores quanto aos resultados obtidos pelos programas de MSC, pois eles afirmavam a ocorrência do aumento na participação de mercado e aumento de vendas. Se os consumidores não são um dos públicos principais quando a divulgação que é feita, então fortalece a análise de que os resultados referentes a aumento de vendas e participação de mercado não são devidos somente aos programas de MSC, mas também a outras ações de marketing.

Ações de MSC são mais intensas e voltadas para o público interno das empresas estudadas. Os veículos mais utilizados são jornais e revistas internos já que estes chegam às casas dos funcionários, possibilitando que as famílias também se informem sobre o que acontece na empresa. Em segundo lugar, os veículos utilizados são murais e intranet, sendo que as informações contidas em ambos na grande maioria das vezes são similares devido ao acesso a computadores. Funcionários que trabalham no parque fabril, dificilmente têm acesso a intranet, o que torna a utilização de murais essenciais, duas empresas citaram que por causa desta característica utilizam também de reuniões. Uma delas inclusive possui uma chamada “sala verde” onde os líderes comunicam e trocam idéias relacionadas aos assuntos da empresa diariamente na troca de turnos. E por último, muitas vezes como ferramenta para reforçar as informações divulgadas pelos outros veículos, está o e-mail.

Com relação aos objetivos desta divulgação, o enfoque é fundamentalmente visando uma mudança de comportamento favorável dos stakeholders e funcionários quanto aos programas sociais da empresa. Assim no início o foco é informar e mostrar o que a empresa está fazendo, estimulando um sentimento de orgulho por trabalharem e fazerem parte daquela empresa e compartilharem isto com suas famílias. Posteriormente, buscam envolvê-los nestes programas, estimulando-os a participar e colaborar seja com doações e principalmente como voluntários, conforme o próximo relato. Assim, a análise realizada permite dizer que os gestores acreditam que haja o compartilhamento de valor entre empresa e seus públicos já que

estimulando a presença de valores positivos em seus funcionários e familiares, a empresa também ganha seja com aumento da produtividade, diminuição de *turnover*, e fidelidade por parte deste público.

A gente fala de sucessos de projetos, fala de projetos novos, dando dicas inclusive de como estruturar, fazer um relacionamento com estas comunidades, e agora, recentemente, a gente acabou de finalizar um texto explicando o que é terceiro setor, para as pessoas poderem se alinhar, uma política de voluntariado esta sendo construída, então divulgamos dicas e falamos de ações voluntárias para estimular o voluntariado internamente (relato da entrevista – empresa 04).

Quanto à divulgação externa, o grande foco encontra-se em mídia escrita já que esta tem como característica alcançar um maior número de pessoas que tenham algum tipo de interesse na empresa, assim os veículos de comunicação escolhidos para a divulgação são relatórios e balanços anuais, revistas especializadas, jornais tanto especializados quanto os de massa e folders. Para a distribuição deste material, as empresas possuem *mailing lists* próprios com os principais contatos seja da imprensa ou de stakeholders de um modo geral para onde enviam o material publicitário. Duas empresas contam com agências de comunicação contratadas para realizar o trabalho de assessoria de imprensa e confecção do material a ser divulgado só que sob supervisão de funcionários internos. Além disto, os outros veículos utilizados citados pelos gestores foram a internet (um dos mais usados), mala direta e televisão. Quanto a televisão, somente duas empresas citaram utilizar, em uma delas as informações de MSC divulgadas se referem à doação de cestas básicas para a comunidade em rápidas inserções no *merchandising* da empresa e em outro caso na participação no Teleton.

O Teleton é programa televisivo fruto de uma parceria entre a Associação à Criança Deficiente (AACD), e o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT). Consiste em uma maratona televisiva com 27 horas de programação ao vivo, realizado uma vez ao ano, e transmitida para todo o Brasil. Este programa tem sido produzido no Brasil desde 1998 e conta com a participação de vários artistas, doações de pessoas físicas e visa arrecadar recursos para ajudar a AACD.

4.5.2 O Conteúdo das Comunicações

Em relação ao conteúdo voltado ao marketing social corporativo do que é divulgado pelas empresas, além das entrevistas utilizou-se a pesquisa documental para não somente complementar, mas também cruzar os dados obtidos. Quanto às informações divulgadas nos veículos de comunicação das empresas tem-se dois cenários. O primeiro cenário é formado

por duas empresas estudadas. Nelas a divulgação é muito tímida ainda, principalmente para o público externo. A comunicação volta-se para público interno somente, inclusive nas páginas da internet das empresas estudadas não são encontradas informações referentes aos programas de MSC, as informações restringem-se aos projetos sociais e entidades que apóiam.

O segundo cenário, composto das outras quatro empresas, possui uma ampla divulgação não somente interna como externamente das ações que desenvolvem. Sobre o material divulgado, todos têm uma tendência sócio-ambiental já que usam papel reciclável para a confecção, usam muitas imagens coloridas e sempre com pessoas. Somente uma empresa utiliza raramente fotos preto e branco. As seções destinadas ao marketing social corporativo são fixas, algumas possuem o nome do próprio valor da empresa, e inclusive todas estão ligadas às estratégias de suas empresas.

Quanto ao nome dessas seções, duas incentivam a uma mudança de comportamento por parte de seus leitores e chamam-se: “*Agir responsavelmente*” e “*Atitude Sadia*” (APÊNDICE J) nas outras duas a seção chama-se “*Responsabilidade social*”. Além disto, todas as empresas utilizam logomarcas dos programas sociais que desenvolvem juntamente com a logomarca da empresa (APÊNDICE J), buscando com isto associar as marcas corporativas aos seus valores sociais. No caso de uma das empresas pesquisadas, que teve seu controle acionário adquirido por um outro grupo empresarial, a logomarca das duas empresas aparecem lado a lado, já sendo notado o trabalho de fusão que está sendo realizado.

Em relação ao conteúdo interno, entre os principais motivos citados está o de compartilhar valor, fazer com que os stakeholders participem e envolvam-se nas ações sociais que a empresa desenvolve além de incentivar um comportamento ético, social. Entre os demais motivos citados que levam os gestores a realizarem este tipo de divulgação dos programas de MSC estão: difundir os valores da empresa, criar um espírito de cidadania, obter e consolidar a imagem corporativa, ter uma atitude responsável, desenvolver e manter um bom relacionamento com comunidade e a transparência.

Quanto ao conteúdo das mensagens, foi realizada uma triangulação dos resultados coletados pelas entrevistas e pela pesquisa documental. A partir desta análise, foi possível concluir que as informações sobre os programas sociais divulgados pelas empresas em seus veículos de comunicação tanto internos quanto externos, condizem com o que os gestores afirmaram em suas entrevistas no que se refere à: canais utilizados, pautados basicamente em mídia escrita e eletrônica; públicos alvo prioritário em suas campanhas de divulgação; e principalmente nas mensagens, estas condizem com os objetivos que os gestores pretendem alcançar com estes programas.

Em todos os veículos pesquisados foi encontrada uma grande concordância e associação dos programas sociais realizados e informações divulgadas com o negócio da empresa e pode-se perceber a influência na identidade corporativa. Em relação às imagens, estas se focam principalmente nos objetivos propostos que são: a promoção do bem estar, ações que promovam a qualidade de vida, cultura, educação, inclusão social, sustentabilidade e principalmente o combate à desnutrição. Assim, é encontrada grande incidência de pessoas comendo, estudando, doando produtos, praticando esportes, cozinhando, sendo que as pessoas são ou funcionários da empresa e familiares, pessoas da comunidade ou a interação entre estes dois elementos, transmitindo a idéia de interação entre empresa/comunidade (GRÁFICO 10).

Quando se visualiza momentos de doação ou alimentação, sempre que possível há a associação com produtos da empresa, na falta destes utiliza-se das logomarcas dispostas conforme dito anteriormente. Todos esses dados demonstram que os gestores focam a comunicação empresarial na utilização de imagens chaves e que emocionam as pessoas, como crianças e idosos, em momentos de alegria, satisfação, saciedade (alimentação), proporcionados pelos seus funcionários, que por outro lado estão orgulhosos por estarem participando, e tendo este momento proporcionado pela empresa através de imagens como produtos e logomarcas. Esta é a forma que os programas de marketing social corporativo influenciam a identidade corporativa do público foco da divulgação.

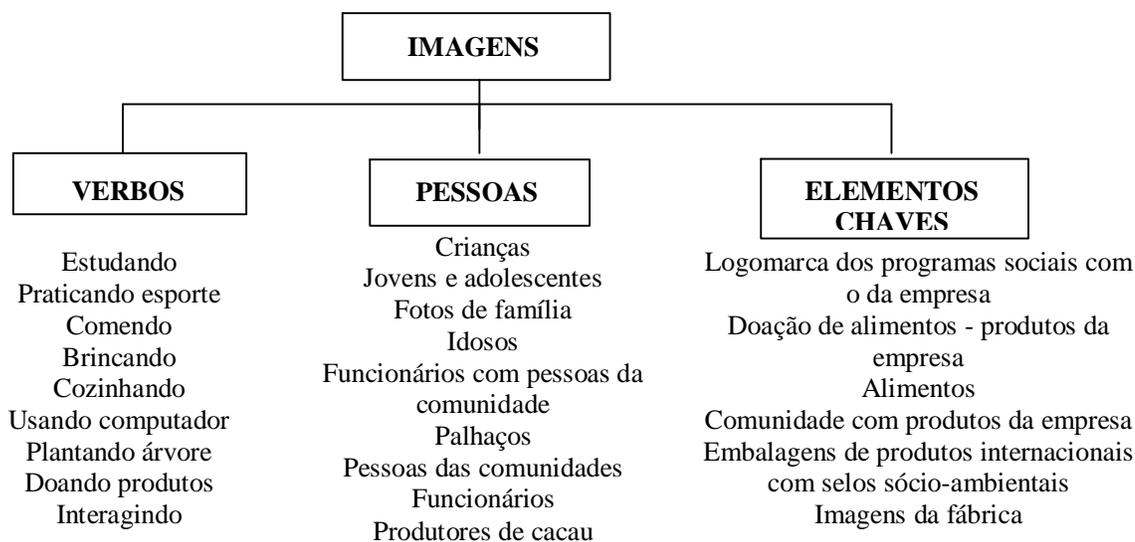


Gráfico 10: Mensagens transmitidas pelas imagens

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao conteúdo escrito das mensagens, percebe-se pelo Gráfico 11 uma sincronia com a análise das imagens. Além disto, é no texto que deixam-se claro os objetivos que os gestores desejam transmitir pois estes temas foram extraídos literalmente das mensagens constantes nos veículos pesquisados. E para conseguir alcançá-los, divulgam elementos diretamente relacionados: aos valores que a empresa acredita, aos projetos executados, as entidades que ajudam e as parcerias que a empresa faz. Para melhor visualização, destacou-se em diferentes cores os objetivos e informações passadas, deve-se ter atenção, entretanto, que uma mesma informações pode servir para mais de um objetivo.

Nesta análise notou-se grande ênfase dada aos números (APÊNDICE K), seja de projetos, entidades/pessoas assistidas ou até números das entidades além de explicar os processos de escolha das causas/entidades, demonstrando, assim, uma transparência na comunicação e justificando determinada escolha. Além disto, sempre que possível os produtos da empresa são associados direta ou indiretamente (como os produtores de cacau) nas mensagens divulgadas e projetos realizados (APÊNDICE L) reforçando a idéia de que por trás dos momentos bons e benefícios gerados está a empresa que possibilitou a ação acontecer.

Outra questão é a utilização estratégica dos programas sociais da empresa, a triangulação de dados evidenciou que procura-se divulgar para os stakeholders que além de das empresas fazerem bem à comunidade, há um grande envolvimento de seus funcionários, mostrando assim que os valores sociais são compartilhados internamente, além estarem formalizados em sua missão, visão e/ou valores, já que há grande incidência de imagens e textos da participação de voluntários da empresa (seja funcionários e familiares) apoiando e participando dos projetos bem como fragmentos dos valores nos textos.

O grande destaque da divulgação, apesar de muitas imagens com produtos, é em relação à marca da empresa. A marca corporativa sempre prevalece sobre a de um ou outro produto ou linha de produto, aparecendo em destaque. Os dados analisados demonstram que, divulgando desta forma, agrega-se valores e conceitos à marca em geral e não somente uma linha de produtos, assim todas as linhas e a empresa em si são beneficiadas.

Acho que neste caso a marca que mais ganha é a própria marca da empresa, a marca corporativa. Por exemplo, a marca X, tem uma questão de anúncio, que gente não fala mais com crianças a empresa tem uma política séria de marketing, só falamos com os pais, ou anunciamos em horários que os pais estejam vendo. Isto traz reconhecimentos para a marca X, e até para a marca Y mesmo, porque o consumidor reconhece, esta marca realmente está falando sério, mas no caso dos programas corporativos a imagem que mais sai beneficiada não são só os produtos, esses são consequência da marca da empresa que está sendo reconhecida e acaba passando para os produtos (relato da entrevista – empresa 03).

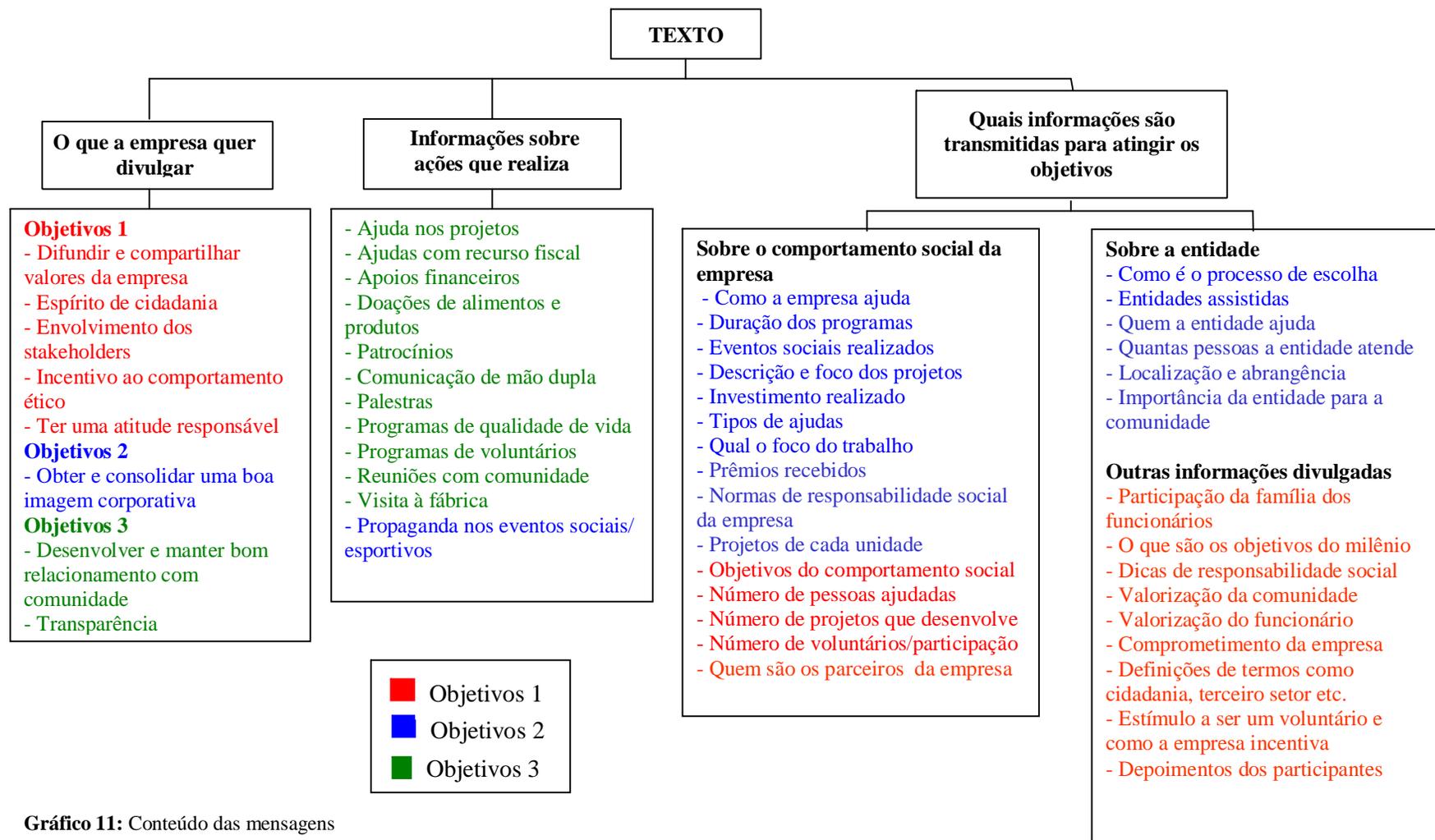


Gráfico 11: Conteúdo das mensagens

Fonte: Dados da Pesquisa

O gestor da empresa 02 também concorda com esta afirmação:

É muito bom, é importante você ser visto pelo mercado com um produto que tem por trás uma filosofia, um conteúdo né?! Isto trás mais conteúdo ao nosso produto, deixou de ser apenas um produto né?! A marca deixou de ser apenas mais uma de nossos produtos, passou a ser agora algo com valor agregado maior né?! Tem uma participação interna, tem o retorno das pessoas, tem o ser humano, tudo isto que eu acabei de colocar, isto tudo para o marketing é importantíssimo, traz conteúdo. É melhor trabalhar com conteúdo, principalmente porque você pega um produto novo e vamos colocar no mercado e assim deixa de ser simplesmente um produto novo é mais um serviço que você traz prestando, é algo a mais entendeu?! A gente precisa inventar certas coisas e desta forma não, nós já temos um conteúdo a mostrar, então cada novo produto que nós colocamos na prateleira, do supermercado, ele vem atrelado também a uma ação social, sempre entendeu?! (relato de entrevista – empresa 02)

Acredita-se assim que há uma similaridade entre as informações e a forma como são divulgadas. Portanto, além estar evidenciado que os gestores perceberam um movimento que está levando a um isomorfismo em relação aos programas de marketing social corporativo, o mesmo está acontecendo quanto ao tipo de informação que está sendo divulgada. Alguns gestores citam já este isomorfismo até entre os concorrentes.

Eu acho que é uma tendência sim, é uma tendência que todas as empresas migrem para isto. Eu acho que é uma tendência, nós percebemos esta tendência nos dois últimos anos. Eu creio que as outras empresas também estão percebendo e é cada vez maior o número de empresas voltado a isto. A gente percebe, nossos concorrentes principalmente, hoje eu acredito que pelo menos os dois ou três principais concorrentes aí, estão também neste caminho né?! Mesmo sem nunca manter contato neste aspecto, um *brainstorming*, mas a gente vê! Claro que internamente a gente sempre fala que estão se copiando, se espelhando nos caminhos, mas a gente percebe que se assemelham muito (relato de entrevista – empresa 02).

Porém, esta opinião não é compartilhada por todos. O gestor da empresa 06, acredita que sim, há certa igualdade só que em empresas de outros estados. Aqui no Paraná ele desconhece quem faz igual à empresa dele, o que neste caso específico demonstra um pouco de desconhecimento por parte deste gestor já que as informações que a empresa dele divulga são condizentes com as das outras empresas pesquisadas por este estudo. Já o gestor da empresa 04, por exemplo, evitou falar do mercado, apesar de anteriormente ter admitido que em relação ao comportamento social há sim uma similaridade, não há, entretanto, quanto à divulgação.

Não necessariamente, eu acho que dependendo do concorrente se eu falar de um concorrente muito mais evidente eu acho que ele adotou uma linha completamente diferente. Eu não tenho condição de divulgar se é melhor ou pior, o que eu posso dizer é em relação a minha empresa (relato de entrevista – empresa 04).

Mas quando perguntados se a divulgação destas ações, da forma como eles fazem, ajuda a empresa a se diferenciar perante seus concorrentes, ou até mesmo do mercado, de uma forma geral, somente o gestor da empresa 01 afirmou que acredita que isto não ocorre já que não divulgam diretamente suas ações. Vale ressaltar aqui que este gestor não considera divulgação quando são publicados em jornais e revistas de massa reportagens ou entrevistas com funcionários, membros da comunidade falando sobre as atividades sociais que a empresa desenvolve. Percebe-se claramente receios ainda, por parte desta empresa mais especificamente, em admitir que há a divulgação mesmo esta sendo fruto de *releases* enviados deliberadamente. Opinião esta não compartilhada pelos outros gestores que consideram isto uma forma divulgação, aliás, a mais utilizada, tanto que citaram os nomes das agências que fazem a assessoria de imprensa.

O Idealizador da empresa 06, que também tem uma “divulgação” tímida, preferiu responder que a comunicação, do modo como está sendo feita, não contribui para que a empresa tenha os benefícios apontados, que a qualidade dos produtos se sobressai. Mas salienta que isto acontece porque os programas sociais são assistenciais, a empresa ainda não explora o fato de ajudar a comunidade em busca de resultados.

O interessante desta empresa, em particular, é a divergência de opiniões entre o idealizador e o divulgador nesta questão. Enquanto o primeiro não vê ganhos por parte da divulgação e que esta se dá muito timidamente, para o divulgador a divulgação contribui sim para a melhora da imagem da empresa e traz benefícios econômicos. Porém deve-se ressaltar que apesar de citarem dados que podem ser quantificáveis, o gestor não consegue separar ou avaliar se estes resultados foram gerados em sua maior parte por conta do marketing social corporativo, restringindo apenas a sua percepção.

Então eu acho que assim, houve um fortalecimento da marca. Mas assim a empresa tem uma coisa que é legal que é ajudar as pessoas, ajudar as famílias. Isto é uma coisa bacana e a gente percebe muito em todos os lugares, em todo Brasil este reconhecimento. E depois que começamos a divulgar os projetos sociais que a empresa faz tivemos muito mais pessoas interessadas em se tornarem representantes da empresa (relato de entrevista – empresa 06).

Por sua vez a empresa 04, acredita que a percepção do consumidor ainda é muito tímida, que este não tem informação suficiente para fazer esta separação entre produtos, escolha de marcas. Por outro lado, as empresas 02, 03 e 05 ressaltam que divulgar estas ações não somente é um diferencial para as empresas, mas também para as pessoas, na hora de se candidatar a uma vaga de emprego. *“Eu acho que é um diferencial sim, eu acho que todo mundo que puder fazer alguma coisa neste sentido é um diferencial Se você mencionar no seu currículo pessoal que você trabalha com isto, com serviço voluntário, quando você for entrevistado, vai ser um diferencial”*. (RELATO DE ENTREVISTA, EMPRESA 05). E quanto à opinião em relação ao mercado:

Eu acho assim a sociedade, tanto a comunidade como o consumidor, eles são muito bem informados, eu acredito que eles têm uma opinião formada a respeito, eu acho que no momento de você escolher um produto, optar por uma empresa, você vai ter em mente as empresas que estão preocupadas não só com o lucro mas sim preocupadas com os problemas sociais, eu acredito que é um diferencial, eu como consumidora tenho este cuidado né!? Que impacto que aquela empresa está causando no meio ambiente, o que ela tem feito de bom para a sociedade de um modo geral, né! Então eu acho que o consumidor está cada vez mais consciente desta diferença, das empresas que realmente desenvolvem e apóiam algum projeto social em benefício da comunidade e as que não! (relato da entrevista – empresa 03)

4.5.3 Os Resultados Finais

Com relação aos resultados gerados principalmente pela divulgação externa dos programas de Marketing Social Corporativo, a análise de dados apontou que os gestores são cautelosos em suas afirmações. A maioria dos relatos evidencia que traz sim benefícios, porém é algo que virá mais a longo prazo a medida que os gestores olharem com mais atenção ao mercado e perceber esta demanda que já existe por parte da sociedade.

Eu não tenho dúvida disto, eu acho que esta demanda de sustentabilidade que está vindo por parte da sociedade, ela é extremamente positiva e a empresa ela com certeza tendo condição de mostrar que ela entende esta linguagem estará atendendo esta expectativa ela vai se fortalecer e ter aí todo o retorno disto, posição, valorização de marca, de reconhecimento, de aumento de mercado. É uma questão, uma consequência natural, e a gente acredita e sabe que essa e uma ... não é uma tendência ela é uma crença que precisa ser trabalhada e ser exercida efetivamente para a gente se diferenciar futuramente, num futuro muito curto, no curto prazo mesmo em relação ao posicionamento de mercado (relato da entrevista – empresa 04).

Mesmo não sendo ainda uma prática muito disseminada, os gestores sentem algumas mudanças positivas, em suas empresas que já praticam, provocado pelo MSC, só que não se fala em números somente em percepções. Um dos gestores até arrisca a dizer que houve ganho de mercado, resultados financeiros, mas sem citar números, enquanto todas as outras restringem-se a elementos abstratos ligados a reconhecimento por parte do mercado, determinando uma característica da influência do MSC de que ainda não existe uma pressão ou demanda por quantificar os resultados gerados. Isto pode ser um reflexo ainda da mentalidade dos gestores quanto à utilização estratégica dos programas sociais, da mesma forma que existia há algum tempo receio em divulgar. Mesmo assim o gestor da empresa 02 diz que:

Isto se percebe claramente nisto que te mostrei, pelo no nosso *share* de mercado, hoje a preferência pelos produtos da empresa aumentou. E também pelo consumidor que uma coisa é ligada a outra, o nosso cliente e o consumidor, nós procuramos atrelá-los porque se o consumidor não aprova o cliente também não vai aprovar. Mas o cliente aprovando e incentivando esta prática, pra gente, é um grande passo. O nosso *share* de mercado é que nos trouxe este retorno e trouxe a possibilidade de continuar investindo nas ações sociais. (relato da entrevista – empresa 02).

Quanto aos outros tipos de reconhecimento, tem-se internamente e externamente. A empresa 04 cita que este assunto passou a ser tratado com muito carinho, os funcionários, acionistas tratam como um dos ativos mais importantes que a empresa tem, principalmente depois da criação do instituto e da sua finalidade que é considerada “nobre”, segundo o entrevistado. Então há grande empatia dos públicos mais próximos e, principalmente, um orgulho apresentado, assim o gestor acredita que está ocorrendo um grande ganho em relação à reputação pela forma estruturada e responsável que a empresa atua.

A empresa 05 compartilha da mesma opinião, que sim a empresa ganha algo externamente, mas que o grande resultado é interno. Já a empresa 06, que divulga suas ações mais timidamente percebeu um apoio interno até em divulgar externamente por meio dos seus vendedores.

Olha... sim eu percebi mudanças porque isto acontece há dois anos e meio é uma coisa que a gente implantou e isto vem acontecendo e vem dando certo. Então, hoje, claro as pessoas falam muito sobre isto, sobre a participação da empresa com doação. Diferente de dois anos atrás o comentário aumentou relativamente, passaram a ver mais. O comentário começou a aumentar com o tempo, acho que é isto! As mudanças de comportamento sempre são muito positivas, o que eu sempre ouço falar. É legal quando tem ações como teve a convenção semana passada que teve muita gente de fora, então a gente ouviu muito as pessoas contando assim, eles me procuram para falar, foi

legal, está sendo legal. Apesar de a gente saber pelas conversas de telefone, relatórios, tem uma série de coisas. Mas o contato, o contato de frente com as pessoas, eles falando você sente a emoção, você sente que realmente as pessoas gostam e eles passam isto para os nossos representantes, para nossos fornecedores, eles se sentem orgulhosos de fazer parte, de representar a empresa, de vender nossos produtos. Eu recebo muito e-mail, muita carta, as pessoas ligam muito, elogiando, parabenizando então na verdade a mídia acontece, a mídia nacional acontece em todo o Brasil. (relato de entrevista – empresa 06)

E em relação aos resultados vindos do mercado os principais resultados percebidos são em relação a troca de informações, o chamado *benchmarking*, mais empresas passaram a procurar para trocar informações, outras duas reforçaram o que foi dito no depoimento anterior em relação aos revendedores, eles estão agindo como multiplicadores do comportamento social que a empresa adotou e por último a premiação. As empresas citam como um grande resultado e reconhecimento do que tem realizado, entre os prêmios estão a inclusão no Guia Exame de Boa Cidadania, por parte de uma empresa; prêmios municipais de duas empresas com modelos em responsabilidade social.

Assim, cinco empresas acreditam que estão realmente conseguindo, não só reconhecimento por parte do trabalho realizado, mas também compartilhar os seus valores propostos com seus stakeholders, principalmente internamente. Como forma de quantificar este compartilhamento com o público interno, teve-se o crescente número de voluntários que participam dos projetos, funcionários que integram comitês de cidadania, colaboram com doações, ações ambientais como reciclagem e conservação de energia elétrica e fazem parte dos projetos que a empresa desenvolve. Em relação aos acionistas, dois gestores afirmam que sempre precisam passar o tanto que está sendo investido, número de entidades e pessoas assistidas pelos programas.

Quanto aos fornecedores e revendedores está o aumento da demanda por parte destes, segundo a análise de dados indicou que, para os gestores, muitas pessoas buscam se relacionar com a empresa pela identidade socialmente responsável que esta passa, mas deve-se observar aqui que não há nada quantificável, sendo apenas percepções, dados, talvez, possam ser mais facilmente encontrados quanto a resultados gerados nos públicos internos e comunidades. Em relação ao mercado de uma forma geral, foram apontados o número de empresas que procuram para troca de informações, as universidades e escolas que requerem visitas às instalações e até palestras e participação em trabalhos. A mídia, que aqui deve se diferenciar do que pode ser ou não retorno de assessorias, mas que procuram as empresas para notícias. O governo e outros órgãos institucionais que premiam aqueles que se destacam. E por último a

sociedade de uma forma geral, representada por entidades assistenciais, que a partir do momento que conhecem o trabalho realizado pela empresa, procuram esta para o desenvolvimento de parcerias.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo do trabalho são apresentadas as considerações finais baseadas nos objetivos principais que foram: identificar os principais fatores que os gestores levam em consideração na divulgação dos programas de marketing social corporativo, descrever de que forma acontece esta divulgação e até que ponto interfere na identidade corporativa. Para tanto, fez-se necessário iniciar o estudo na primeira etapa do MSC, ou seja, a adoção de projetos e programas sociais desenvolvidos pelas empresas. Esta execução é o pressuposto básico para a divulgação e de onde se originam as informações. Complementarmente, foram elaboradas proposições teóricas baseadas na análise dos dados.

A partir deste estudo, pode-se dizer, inicialmente, que os gestores das grandes indústrias do segmento alimentício do estado do Paraná decidiram adotar programas sociais em suas empresas a partir de uma análise de mercado e, principalmente, pelas pressões exercidas não somente pela concorrência, mas também por seus públicos de uma forma geral como compradores, comunidade local, funcionários entre outros, sendo a pressão ainda muito tímida por parte dos consumidores. Assim, segue a primeira proposição do estudo:

1. A valorização da abordagem ética e socialmente responsável pelo marketing está interferindo na maneira com que as organizações conduzem suas estratégias. Os interesses da sociedade estão sendo considerados de forma mais intensa nas decisões empresariais, o que está promovendo um maior vínculo entre o mundo corporativo e vários grupos da sua comunidade.

Mas a forma de atuação social encontrada dentro deste grupo pesquisado variou entre dois cenários. O primeiro formado por duas empresas que possuem programas basicamente assistencialistas. Em ambas as escolhas das causas são ligadas ao negócio e há uma ajuda constante, porém a causas diversas não se focando em sustentabilidade ou até geração de renda e sim a doações. E o segundo cenário formado das outras quatro empresas, que buscam sustentabilidade e/ou geração de renda, com programas duradouros e estabelecendo um relacionamento constante com as entidades ajudadas.

Entretanto, independentemente se o apoio à causa tenha como finalidade ou não sua sustentabilidade, sugere-se a seguinte proposição baseada nos princípios básicos do MSC:

2. O marketing social corporativo trata de uma ação de âmbito estratégico da empresa sendo que deve ser um processo contínuo com o objetivo de obter o compromisso de seu público com um determinado comportamento de interesse social.

Por conta destes dois cenários, uma das empresas do primeiro grupo já percebeu os benefícios de ações mais estruturadas e passa atualmente, conforme análises, por uma reestruturação interna. E a segunda, por sua vez, teve seu controle acionário adquirido por um outro grupo alimentício nacional que se destaca por seu comprometimento nestes programas. O gestor, aliás, sinalizou pelas mudanças que também enfrentam geradas pelo processo de fusão.

Mesmo com esta disparidade, em ambos os grupos os programas sociais trouxeram várias mudanças principalmente no âmbito cultural das empresas. Entre as principais apontadas estão a reformulação de elementos como missão, visão, valores, objetivos, estratégias e/ou diretrizes, assim os valores sociais passaram a estar inclusos no negócio da empresa e a ser um dos objetivos a serem alcançados, destacando-se aqui a promoção do bem estar, apontado por muitos gestores.

Outra mudança significativa diz respeito à tomada de decisões em que a alta administração passou a se basear não somente nos resultados gerados, mas também nas implicações que suas ações possam vir a ter principalmente na comunidade e meio ambiente. Estas mudanças demonstram alterações na identidade corporativa e no seu gerenciamento já que antes as empresas relacionavam sua marca a atributos como qualidade, preço. Atualmente, a análise demonstrou que os gestores, mais especificamente os comunicadores, utilizam dos elementos trazidos pelo MSC em suas campanhas.

Estas considerações se fazem pertinentes já que demonstram os primeiros relevantes indícios da influência do MSC na identidade corporativa. Já que esta acontece somente a partir da fusão entre os aspectos sociais trazidos pelo MSC na cultura empresarial. Segue a próxima proposição:

3. No MSC deve existir harmonia entre o valor social escolhido, a causa selecionada, a missão e a cultura da empresa, isto porque estes programas devem estar integrados na estratégia global, para convertê-los em uma relação com os públicos externos à empresa.

Quanto à escolha da causa selecionada, este estudo reforça o que é apontado por Oliveira (2006) de que a mesma acontece de acordo com certos critérios determinados pelas empresas, consistindo o foco nas causas ligadas à alimentação. Diferentemente do que foi levantado por Higuchi (2007), analisando a perspectiva do consumidor, de que este sugere que sejam ajudadas entidades que lidam com a saúde.

Depois da adoção destes programas e conseqüente compartilhamento dos valores sociais, os gestores sentiram a necessidade de divulgar o que estava sendo feito tanto

internamente quanto externamente. Aqui, somente o gestor de uma empresa diz que não divulga, o que é discutível já que afirma participarem de entrevistas, reportagens de jornais, revistas, televisão, aceitarem convites para palestras, demonstrando divulgar os programas que sua empresa possui.

Com relação à divulgação, o ambiente influenciou a decisão dos gestores que por meio de observação do que acontecia no mercado destacaram a necessidade de atender esta demanda. As pressões do ambiente externo foram as mais fortes, e os gestores puderam perceber que com a influência do MSC na identidade corporativa – consequentemente a forma como a empresa passou a se apresentar – mudou a forma como as empresas era percebidas. Assim melhorou a receptividade por parte dos mercados, principalmente internacionais, para seus produtos.

Por sua vez, na opinião deles, o mercado nacional ainda está começando a se atentar a estes fatores como o exemplo a BOVESPA que incentiva as empresas a divulgarem estas ações. E não tem como divulgar sem que os funcionários tenham conhecimento. Por isto, este é o público prioritário nas divulgações, quando compartilha estes valores da empresa pode trazer ganhos em imagem, reputação já que disseminam em suas comunidades o que é realizado por sua empresa devido a um orgulho de pertencer a tal empresa. Bem como dos representantes comerciais/ vendedores que na hora de vender os produtos, destacam os atributos por trás das marcas.

Além disto, os gestores apontam ainda como motivos para divulgarem as ações sociais: uma forma de obtenção de imagem corporativa, o papel que a empresa tem em sua comunidade, ser esta uma forma de retorno do que é investido socialmente e também por um movimento entre as empresas de outros segmentos e de outros estados que estão divulgando estas práticas e exercendo pressão para que as empresas estudadas também divulguem, levando a um isomorfismo. Este cenário é sentido pelos gestores por pesquisas de mercado realizadas e por *benchmarking*.

Quanto à comunicação, esta é muito intensa internamente e busca incentivar a participação de funcionários e familiares nos eventos e programas de voluntariado, até mesmo a empresa liberando em horário de expediente para participar destas ações. Os veículos mais utilizados são jornais e revistas internos, murais, reuniões, e-mails e intranet.

Externamente os gestores preferem não utilizar as formas de comunicação do marketing em si como promoção de vendas, merchandising, propagandas. Preferem uma comunicação direcionada, em veículos como revistas e jornais que atendem segmentos ou stakeholders específicos, além de jornais de grande circulação em que mandam *releases* e

trabalham com assessoria de imprensa. Com isto, os gestores acabam sendo muito procurados para falar dos programas que suas empresas desenvolvem.

Contudo, o presente estudo difere dos resultados apontados por Oliveira (2006) e Higuchi (2007). No primeiro, a autora cita que a forma que mais acontece à divulgação é a internet, este veículo foi citado na análise de dados, porém o grande fluxo de informação acontece em veículos como jornais e revistas especializadas bem como via assessoria de imprensa. Já quanto ao segundo estudo, o autor relata que 50% dos consumidores tomam conhecimento por meio da televisão. Este veículo por sua vez também foi citado, entretanto com pouca incidência. A realidade encontrada nas seis indústrias pesquisadas aqui permite afirmar que esta disparidade de resultados acontece por causa do direcionamento dado a veiculação das informações sociais a determinados públicos da empresa que não foram investigados nos citados estudos.

Outra análise comparativa com Higuchi (2006) e que corrobora com o que foi abordado refere-se à dimensão conhecimento das ações sociais por parte dos consumidores que compreende 26% dos entrevistados. Como forma complementar, o autor ainda cita que na cidade de Curitiba os consumidores apresentaram maior importância ao fato da marca estar vinculada a uma causa social. Esta consciência pode ser explicada, pois nesta região metropolitana encontram-se duas das maiores empresas estudadas, além do que o foco principal do MSC praticado pelas mesmas abrange as comunidades locais. Complementarmente, esta análise condiz com o foco da divulgação que é feita, no qual as empresas não consideram o consumidor como público prioritário.

Entre os principais resultados apontados desta divulgação, os gestores citam um aumento do retorno financeiro e um elemento a mais no valor agregado do produto, inclusive facilitando a forma como o marketing é aplicado. Segundo os comunicadores aumentaram as vendas e melhorou a participação no mercado além de ter ajudado a sociedade em algum aspecto, fortaleceu a marca corporativa, melhorou a imagem da empresa e abriu novos mercados e por último, serviu como motivador para os funcionários.

Entretanto, pode ser concluído deste trabalho que os gestores implantam os programas de marketing social corporativo em suas empresas não somente para se adequarem às práticas do mercado, mas também para agregar valor a sua marca corporativa e como uma forma de estreitar o relacionamento com determinados públicos a fim de que estes se identifiquem mais com a empresa e, conseqüentemente, tenham opiniões e comportamentos mais favoráveis a esta.

O ponto principal desta comunicação são as mensagens, nas quais se encontram elementos ligados diretamente à identidade corporativa, sendo que os mesmos são exaltados visando o compartilhamento de valor. Assim, nas imagens veiculadas encontram-se muitas crianças, adolescentes e idosos, que por si só tendem a emocionar o público, juntamente com funcionários da empresa, seja doando produtos, alimentando-se, rindo, estudando, brincando, jogando transmitindo a idéia de qualidade de vida, bem estar e em um segundo momento de ética, cidadania e valorização que são todos os elementos que os gestores focam nos projetos sociais e querem que sejam associados a suas empresas.

Quanto aos textos, estes reforçam os pontos citados pelas imagens e, estimulam a participação e estreitamente de relação com o público alvo e principalmente enfatizam o comprometimento com que a empresa se relaciona e ajuda a comunidade com números de causas ajudadas, quantidade de pessoas assistidas pelas causas, investimentos realizados, resultados alcançados entre outros. Reforçando a identidade corporativa das empresas estudadas junto a seus públicos estratégicos.

Assim, o marketing social corporativo influi diretamente na identidade corporativa das grandes indústrias do setor alimentício do Paraná de maneira diferente entre seus stakeholders. Quanto mais ligado à empresa, mais influenciado os gestores acreditam que o público seja.

Contudo, os consumidores não fazem parte deste público alvo, como comprovado por Higuchi (2007). Isto faz com que os resultados apontados pelos gestores sejam somente baseados em percepções e reflexos que eles sentiram principalmente no que se refere à qualidade de relacionamento e imagem corporativa. Enfim, podem até existir números que comprovem a influência do marketing social corporativo, mas estes se restringem a resultados como participação de funcionários, *feedback* positivos quanto aos programas que a empresa realiza, *turnover*. Apesar disto, não são encontrados indícios de que seja feita esta mensuração, ou até mesmo haja a influência nos resultados econômicos propriamente ditos.

Conforme a análise dos dados empíricos evidenciou, ainda demorará algum tempo para que os programas de MSC tornem-se relevantes para os consumidores, sendo considerado um diferencial no momento da compra dos produtos. Esta percepção dos gestores condiz com os dados encontrados por Higuchi (2007) de que 54,9% dos consumidores entrevistados atribuem pouca ou nenhuma importância ao fato da marca estar vinculada a uma causa social. Isto faz com que sejam difícil de serem encontrados e até mensurados os resultados esperados pelos gestores. Podendo, todavia, ser considerado reflexo do gerenciamento da

identidade corporativa – aqui estudada via comunicação empresarial – segmentada de acordo com os stakeholders.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Acredita-se que o presente trabalho tenha contribuído em um primeiro momento para o aprofundamento da discussão teórica sobre o marketing social corporativo. Sendo que o mesmo é um conceito ainda pouco explorado pela literatura brasileira apesar de haver uma vasta discussão sobre os conceitos correlatos a ele.

Juntamente com os trabalhos de Oliveira (2006) e Higuchi (2007), este estudo fechou um ciclo teórico desenvolvido pelo Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Marketing (GIPEM), da Universidade Estadual de Maringá, sobre a prática do MSC nas grandes indústrias do estado do Paraná, permitindo a identificação das empresas que praticam, como são definidos estes programas, principais características e quais as influências na identidade das empresas e como os consumidores são influenciados.

Além disto, o estudo permitiu conhecer de que forma o marketing social corporativo influencia os elementos constitutivos das comunicações como públicos, veículos, imagens, mensagens. Assim diferentemente do que foi exposto na teoria de que no MSC a comunicação abrangeria todos os *stakeholders* de uma empresa, o mesmo não acontece nas grandes indústrias do setor alimentício do Paraná em que a comunicação é dirigida somente àqueles públicos com os quais há um maior relacionamento, não abrangendo, por exemplo, os consumidores que se acreditava ser um dos stakeholders essenciais.

Outra implicação é quanto à forma como acontece a divulgação. Há aqui uma grande preferência por veículos considerados dirigidos como jornais e revistas internas ou direcionados a determinados segmentos, intranet, internet, murais havendo uma incidência mínima de utilização de veículos de massa como televisão. Quando são utilizados jornais de massa, por exemplo, as notícias divulgadas são resultados de trabalhos de assessoria de imprensa, não havendo custo com a compra de espaços publicitários, por exemplo. Esta, aliás, é uma forma direcionada pelos gestores que citam preferir gastar nos projetos sociais do que em divulgação de massa que possui custos mais altos do que os investidos na comunicação dirigida.

Por outro lado, a limitação desta comunicação a apenas alguns públicos, reflete ainda que os gestores não estão cientes de todos os benefícios que o marketing social corporativo pode trazer para suas empresas. Tanto que os resultados apontados ainda se encontram em

patamares de percepção quando poderiam ser mensurados e com isto valorizar mais os programas de marketing social corporativo dentro das empresas justificando e aumentando investimentos.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA

O presente estudo limitou-se a explorar a perspectiva dos gestores responsáveis pelos programas de marketing social corporativo das grandes indústrias do segmento alimentício do estado do Paraná. Então, primeiramente seus resultados não podem ser generalizados para gestores de outras áreas das empresas nem de níveis hierárquicos diferentes ao estudado já que conforme alguns resultados apresentados pode haver divergências de concepções entre os gestores.

Além disto, a pesquisa tomou como objeto de análise as grandes indústrias do setor alimentício, devendo haver variações se estudadas empresas de outros portes como de médio e pequeno. Acredita-se que haja diferenças significativas já que nestes casos, por exemplo, a exportação de produtos ou é reduzida ou inexistente e as pressões ambientais não são tão fortes quanto às exercidas nas grandes empresas, seja por sua importância econômica ou até mesmo industrial.

Outra limitação refere-se à extrapolação dos resultados para indústrias de outros setores que não o alimentício. Neste caso, deve-se considerar que um dos pontos que ocorre maior distorção reside no conteúdo das mensagens, já que como foi visto no grupo pesquisado, as informações são diretamente associadas ao negócio da empresa.

E como primeira indicação para estudos futuros, sugere-se a replicação desta pesquisa daqui a um determinado período de tempo. Desta forma poderá ser realizada uma comparação entre os diferentes cenários, podendo-se levantar alterações da influência do marketing social corporativo na identidade corporativa e as conseqüências que as reestruturações trouxeram e também em outras regiões do Brasil, permitindo assim o cruzamento das informações obtidas e a construção de diferentes cenários.

Além disto, pode ser realizado um estudo com os stakeholders da empresa que vise identificar se a imagem que eles têm da empresa condiz com a identidade que os gestores estão objetivando formar. Com este estudo, pode-se obter uma perspectiva diferente e contribuir até para a adequação das mensagens das transmitidas nos veículos de comunicação.

E por fim, sugere-se a realização de um estudo a respeito do momento atual pelo qual as empresas estão passando e de que forma as fusões e mudanças de controles acionários

afetam os programas de marketing social corporativo. Se após estes processos houve alterações e até mesmo, conforme notado no caso de uma empresa em que se percebeu o processo de fusão nos veículos de comunicação, como se dá a divulgação do MSC neste contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRATT, R. A new approach to the corporate image management process. **Journal of Marketing Management**, v. 5, n. 1 p. 63-76, 1989.

ADCESP – Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas de São Paulo. Seção Quem somos. Carta de Princípios. Disponível em: <<http://www.adcesp.org.br/principios.htm>>. Acesso em: 07/04/2006.

ADKINS, S. **Cause related marketing: who cares wins**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

ALDAY, H. E. C.; PINOCHET, L. H. C. A Relação entre as Dimensões do Marketing para Causas Sociais com as Estratégias Empresariais em busca da Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso. In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. ESO

ALESSANDRI, S. W.; ALESSANDRI, T. Promoting and Protecting Corporate Identity: The Importance of Organizational and Industry Context. **Corporate Reputation Review**, v.7, n. 3, p. 252, fall, 2004.

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **RAUSP – Revista de Administração**, v.38, n.1, Jan/Mar 2003.

ALVES, L. E. S. Governança e Cidadania Empresarial. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 41, n. 4. Out/Dez 2001.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANDERSON Jr., W.T.; CUNNINGHAM, W. H. The Socially Conscious Consumer. **Journal of Marketing**, 36: 23-31, July 1972.

ANDRADE, L. C. de S. Identidade corporativa e a propaganda institucional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo Resultados em Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 2002. p. 115 – 124.

ANDREASEN, A. R. Profits for nonprofits: find a corporate partner. **Harvard Business Review**, 47- 59, nov./dez., 1996.

_____ Marketing Social: marketing in the social change marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 21, n. 1, p. 3-13, Spring, 2002.

ARAÚJO, E. T. de. Estão “assassinando” o Marketing Social? Uma reflexão sobre a aplicabilidade deste conceito no Brasil. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.7, n.5, Set/Out, 2001.

ARGENTI, P. A. Corporate communication as a discipline: toward a definition. **Management Communication Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 73, Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BALMER, J.M.T. Corporate branding and connoisseurship. **Journal of General Management**, v. 21 n. 1, p. 24-46, 1995.

_____ Corporate Identity and the advent of corporate marketing. **Journal of Marketing Management**, n. 14, p. 963-996, 1998.

BALMER, J.M.T.; GRAY, E. R. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage **Industrial and Commercial Training**, v. 32, n. 7, p. 256-62, 2000.

BALMER, J.M.T.; STOTVIG S. Corporate identity and private banking: a review and case study. **International Journal of Bank Marketing**, v. 15, n. 5, p.169-84, 1997.

BALMER, J. M. T.; WILSON, A. Corporate identity: there is more to it than meets the eye. **International Studies of Marketing & Organizations**, v. 28, n. 3, p. 12-31, fall, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARONE, M. J.; MIYAZAKI, A. D.; TAYLOR, K. The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another? **Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 248, Spring, 2000.

BERGLIND, M.; NAKATA, C. Cause-related marketing: More buck than bang? **Business Horizons**, v. 48, n. 5 , p. 443-53, September-October 2005.

BICKMAN, L., ROG, D. J. (editors). **Handbook of applied social research methods**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

BINNEY, W.; HALL, J.; SHAW, M. A further development in social marketing: application of the MOA framework and behavioral implications. **Marketing Theory**, London, v.3, n.3, p.387-403, 2003.

BITTAR, L. T. A Busca da Identidade. **GV Executivo**. v. 4, n. 4, p. 35-39. São Paulo: Janeiro, 2006.

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo. Seção Em Boa Companhia. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/emboacompanhia/>. Acesso em 22/04/ 2007.

BRONN, Peggy Simcic; VRIONI, Albana Belliu. Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. **International Journal of Advertising**, no.20, p. 207-222, 2001.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. ed. São Paulo: Francisco Alves, 1982.

BUSINESS IN THE COMMUNITY. Seção Research & Evaluation. Disponível em: <<http://www.bitc.org.uk/resources/research/index.html>>. Acesso em: 03/04/2006.

CARDOSO, C. C. Ética e políticas éticas em contexto empresarial. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs). **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 306-331.

CHRISTENSEN, L. T.; ASKEGAARD, S. Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4. p. 292-315, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNELISSEN, J.; HARRIS, P. The corporate identity metaphor: perspectives, problems and prospects. **Journal of Marketing Management**, n. 17, p. 49-71, 2001.

CORRÊA, S. C. H. **Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional**. Rio de Janeiro: COPPEAD/CCJE/UFRJ, 1997. (Dissertação de mestrado).

COSTA, J. Imagen corporativa en el siglo XXI. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. – 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____ **Imagen corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

CSMA – CANADIAN SOCIAL MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: www.csma.ca. Acesso em: 10/09/2006

DACIN, P. A.; BROWM, T. J. Corporate identity and corporate associations: a framework research. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 2/3, p. 254, fall, 2002.

DACIN, T. M. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 46-81, Feb., 1997.

DAVIS, K.. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, v. 16, p. 312-322, 1973.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: Zucker, L. (ed.) **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger, p. 3-21, 1988.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (ed). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p.63-82,1991.

DOWLING, G. R. **Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand**. London: Kogan Page Limited, 1994.

DOWNEY, S. M. The relationship between corporate culture and corporate identity. **Public Relations Quarterly**, p. 7-12, winter 1986/1987.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

EASTERBY-SMITH, M. *et al.* **Management research: an introduction**. London: Sage, 1991.

EISMAN, R. Sweet charity. **Incentive**: 24-9, dec. 1992.

ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 08/04/2006.

FILE, K. M.; PRINCE, R. A. Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 14, p. 1529-1539, 1998.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n.2, p. 233-58, 1990

FOMBRUN, C. *et.al.* Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, Malden, MA: Blackwell Publishers, v. 105, n. 1 p. 85-106, 2000.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

GARCÍA IZQUIERDO, B. Análisis de las implicaciones del marketing con causa para las ONGD: desde una perspectiva ética, estética y estratégica. **IIG Instituto Internacional de Governabilidad**. Disponível em: <<http://www.iigov.org/cpd/?p=31c>> Acesso em: 01/04/2006

GARCÍA, I.; GIBAJA, J. J.; MUJICA, A. Marketing social corporativo: la respuesta a una demanda social. In: **Estudios Empresariales**. Deusto, n. 105, p.26-32, 2001.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em: 07/04/2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GRAY, E.; BALMER, J.M.T. Managing corporate image and corporate reputation. **Long Range Planning**, v. 31, n. 5, p. 595-702, 1998

GREENFIELD, W. M. In the name of corporate social responsibility. **Business Horizon**, v. 47, n. 1, p. 19-28, Jan./feb., 2004.

GUARDIA MASSÓ, R. **El beneficio de compartir valores: márketing social corporativo**, una nueva estrategia para diferenciar las marcas. Bilbao: Ediciones Deusto, 1998.

GUIA EXAME: **Boa Cidadania Corporativa 2006**. São Paulo: Editora Abril, 2006.

GUIA GEOGRÁFICO PARANÁ. Seção mapa. Disponível em: <http://www.guia-parana.com/mapa.htm>. Acesso em: 20 dez. 2005

HANDELMAN, J. M.; ARNOLD, S. J. The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institucional environment. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 3. July, 1999.

HIGUCHI, A. K.. **Marketing Social Corporativo como forma de valorização das marcas: uma análise na perspectiva do consumidor**. 2007. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá. 2007.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECÔNOMICA APLICADA. **A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil**. Disponível em <www.ipea.gov.br/asocial> Acesso em: 09/06/2006.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.33, n.1, p.10-15, jan., 1969.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G.. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3-12, jul 1971.

KRUGLIANSKAS, G.; MURITIBA, S. N.; OLIVEIRA, P. M. de; KRUGLIANSKAS, I. Estratégia e responsabilidade social empresarial: o caso da Dixtal. In: Encontro de Estudos em Estratégia – 3 Es, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3 Es, 2003

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____ **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

L'ETANG, J. Public relations and corporate social responsibility: some issues arising. **Journal of Business Ethics**, v. 13, n. 2, p. 111, feb. 1994.

LAFFERTY, B. A.; GOLDSMITH, R. E. Special Section: Attitude and Affect Cause-brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause? **Public Relations Review** v. 30, n. 2, p. 225-234, June, 2004.

LEE, T. W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARKWICK, N. FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 396-409, 1995.

McALISTER, D. T.; FERREL, L.. The role of strategic philanthropy in marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 5/6, p. 689-705, 2002.

MEDICI, A. C. Welfare State no Brasil. Seção: Políticas Sociais. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br/cdbrazil/itamaraty/web/port/polsoc/saude/welfare/>>. Acesso em: 06/04/2006.

MEIRA, P. R.; OLIVEIRA, R. L. T. Marketing com Responsabilidade. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 18 mai. 2001. Opinião.

MELEWAR, T. C. Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. **Journal of Marketing Communications**, v.9, p. 195–220, 2003.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MENDONÇA, P.; SCHOMMER, P. C. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégicas e o caso de duas organizações em interação. In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. Marketing

MEYER, J. W.; SCOTT, R. Centralization and the legitimacy of local government. In: MEYER, J. W.; SCOTT, R. (eds.) **Organizational Environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, p. 199-215, 1992.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (ed). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p.41-62,1991.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MINGUEZ, N. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. **Revista de Estudios de Comunicación**, n. 7, maio 1999. Bilbao: Disponível em <<http://www.quadernsdigitals.net/>>. Acesso em: 07 nov. 2006.

MOHR, L. A. WEBB, D. J. The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 39, n. 1, p. 121, Summer, 2005.

MOHR, L. A.; WEBB, D. J.; HARRIS, C. E. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 35, n. 1, p. 45, Summer, 2001.

MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. Understanding corporate identity: the French school of thought. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 383-395, 1997.

MORAIS, M. R. B. et al. Marketing Social e Marketing Social: uma visão empresarial In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 360-370

NESS, M. R. Corporate Social Responsibility. **British Food Journal** v. 94, n. 7, p. 38, 1992.

NICKELS, W. G. e WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999

ONU - Organização das Nações Unidas. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/odm/index.php?lay=odmi&id=odmi>>. Acesso em 15/02/ 2007.

O'SHAUGHNESSY, N. Social propaganda and social marketing: a critical difference? **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 10/11, p. 54-67, June 1996.

OLIVEIRA, R. S.. **Marketing Social Corporativo nas Indústrias do Paraná**. 2006. 218 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá. 2006.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PAIVA, F. D.; LIMA, G. A. N.; BENEDICTO, S. C. de. Responsabilidade social nas empresas: transformando a 'obrigação' em estratégia competitiva. In: Encontro de Estudos em Estratégia – 3 Es, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3 Es, 2003

PEATTIE, S.; PEATTIE, K. Ready to fly solo? Reducing social marketing's dependence on commercial marketing theory. **Marketing Theory**, London, v.3, n.3, p.365-385, 2003.

PINTO, M. de R.; LARA, J. E. A cidadania corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico no setor varejista. In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. GSA.

[POLONSKY, M. J.; Wood](#) . Cause related marketing: Does the cause always win? [American Marketing Association. Conference Proceedings](#), Chicago: [1999](#). Vol.10 pg. 153, 2 pgs

POPADIUK, S.; MARCONDES, R. C. Marketing Social como um facilitador de mudanças organizacionais: uma aplicação ao processo de privatização. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v.1, n.12, 2º Trim. 2000.

PRIDE, W.; FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Brand Spirit: how cause related marketing builds brands**. Chichester: Wiley, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROQUE, A.; BALLAN, N. A evolução da responsabilidade social. Sair da Casca: comunicação e responsabilidade social. Disponível em: <<http://www.sairdacasca.pt/respsocial/evolucao.asp>>. Acesso em: 07/04/2006.

SAIZ, F. J. B. **Marketing Social Corporativo: la acción de la empresa**. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005.

SCHIAVO, M. R. e FONTES, M. B. **Conceito e Evolução do Marketing Social**. Rio de Janeiro, II Curso de Capacitação em Marketing Social, 1997.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, p. 1-15. 1 CD-ROM.

SCHULER, M. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 1, p. 37–53, 2004.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors. In Meyer J.; SCOTT, W. R. (ed). **Organizational environments: Ritual and rationality**, Beverly Hills, CA: Sage, p. 129-154, 1983.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 225-245, May, 2001.

SHARFMAN, M. Changing institutional roles: The evolution of corporate philanthropy, 1883-1953. **Business and Society**, v. 33, n. 3, p. 236, December, 1994.

SILVA, J. A. R.; AZKUENAGA, X. Z.; CAÑADILA, I. P. Marketing social e as ONGD's de comércio justo. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001, p. 1-15. 1 CD-ROM.

SILVA, J. A. R.; LEITE, A. P. R.; CAÑADILLA, I. P. Marketing e responsabilidade social corporativa: uma análise de casos de empresas espanholas. In: EMA – ENCONTRO DE

MARKETING DA ANPAD, 1., 2004, Porto Alegre. **Anais ...** Porto Alegre: EMA/ANPAD, 2004, p. 1-17. 1 CD-ROM.

STUART, H. Towards a definitive model of the corporate identity management process **Corporate Communications: An International Journal**, v. 4; n. 4, p. 200-07, 1999.

STUART, H.; KERR, G. Marketing communication and corporate identity: are they integrated? **Journal of Marketing Communications**, p. 169-179, 1999.

TORRES, C. Responsabilidade Social das empresas. In: SILVA, C. A. T.; FREIRE, F. S. **Balanco Social: teoria e prática**. Capítulo 2. São Paulo, Atlas, 2001. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/media/ART_2002_RSE_Vertical.pdf>. Acesso em: 06/01/06.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

VAN REKOM, J. Deriving an operational measure of corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 410-422, 1997.

VAN RIEL, C. B. M.; BALMER, J. M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**. v. 31. n. 5, p. 340-55, 1997.

VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 58-74, jul. 1988.

VASSALO, Cláudia. Um novo modelo de negócios. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, n. 728, ano 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBB, D. J; MOHR, L. A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago: Fall 1998. v.17, n. 2; p. 226, 13 pgs.

WEBSTER JR., F. E. **Aspectos Sociais do Marketing**. São Paulo: Atlas, 1978.

WELZEL, E.; SILVA, A. P. da. Análise dos serviços prestados pela escola Municipal do Meio Ambiente à luz da estratégia de marketing social: estudo exploratório da formação da consciência ambiental na Comunidade escolar de Ensino Fundamental do Município de São José. In: 3 Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3 Es, 2003, p. 1-18. 1 CD-ROM

WERLANG, P. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial. In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. GRT

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUCKER, L. **Institutional patterns and organizations, culture and environment.**
Cambridge: Ballinger, 1988.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Quadro Evolutivo do Marketing Social Corporativo no Mundo

O SURGIMENTO DO MARKETING SOCIAL CORPORATIVO NO MUNDO		
PERÍODO	LOCAL	AÇÃO
1824	Grã-bretanha	Primeiros indícios de marketing social, com a criação de uma entidade filantrópica <i>Royal National Lifeboat Institution</i> para que fosse estabelecido um serviço nacional de preservação de vida do naufrágio a pedido de Sir William Hillary
1916	Estados Unidos	Henry Ford decide que parte dos dividendos será revertida em investimentos na capacidade produtiva da empresa, aumento de salário e fundo de reserva para a redução de receita gerada pela diminuição do preço dos carros. Alega objetivos sociais em três anos depois a justiça americana se posiciona contra a atitude de Ford dizendo que os lucros não podem ser destinados a objetivos sociais e sim aos acionistas.
1923	Inglaterra	O fato ocorrido com Ford gera discussão na sociedade. O inglês Oliver Sheldon (1923) defende a inclusão de outros objetivos além do lucro dos acionistas.
1929	Alemanha	Em 1929, na Constituição da República Weimar, as empresas passam a poder assumir uma função social através de ações de caráter filantrópico.
1918-1929	Estados Unidos	A I Guerra Mundial e a Grande Depressão de 1929 geraram uma grave crise econômica, fazendo com que os problemas sociais se agravassem significativamente, sendo que o governo não teve competência de solucioná-los totalmente. Os empresários viram-se pressionados a ajudar a sociedade da forma que pudessem. Em 1931, o então Presidente Hoover reconheceu que as empresas privadas têm um papel importante em ajudar nos problemas originários da crise.
1942	Inglaterra – Europa	E em 1942, na Europa, tem-se o primeiro apoio empresarial claro. Em que empresariais ingleses, através de um manifesto, afirmavam que a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os interesses dos consumidores, dos empregados e dos acionistas, contribuindo para o bem-estar da sociedade.
Década de 50	Estados Unidos	A partir dos fatos anteriores, e do lançamento do livro “ <i>Social Responsibilities of the Businessman</i> ” de Howard R. Bowen (1953) inicia-se forte discussão empresarial e acadêmica em relação às primeiras idéias de responsabilidade social corporativa. Este livro é considerado o marco inicial do entendimento e da sistematização sobre o tema, alegando que as grandes empresas são centros de poder e influência, afetando a vida de diversos cidadãos.
1950	Estados Unidos	As empresas se despertaram para ações sociais. E o sociólogo G. D. Wiebe (1952) sugere a hipótese de vender fraternidade como se vende sabão, demonstrando que as causas sociais são geralmente mais eficazes quando utilizadas juntamente com o marketing comercial no processo de influência de comportamento.
1953	Estados Unidos	Em um caso semelhante ao de Ford, a justiça americana decide favoravelmente ao caso A.P. Smith Manufacturing Company versus Barlow, alegando que empresas podem buscar o desenvolvimento social, estabelecendo a lei da filantropia corporativa.
1955	Estados Unidos	Uma empresa de transportes públicos foi alvo durante quatro meses de um boicote por parte da população por causa da discriminação racial que praticava

1964	Índia	Acontece a primeira grande campanha que projetou o Marketing Social, que visou a ampla distribuição de preservativos com a colaboração de grandes empresas privadas. O projeto serviu de exemplo para muitas outras ações nas décadas seguintes em vários países.
1969	Estados Unidos	Kotler e Levy propõem uma nova forma de marketing de que este não deveria ser associado somente a produtos, mas também a serviços, pessoas, organizações e idéias.
Anos 60-70	Estados Unidos e Europa	Repúdio da população à Guerra do Vietnã, por meio de boicotes à aquisição de produtos de empresas envolvidas no conflito. Ascensão de um movimento, por parte da sociedade, para que as empresas tenham posturas éticas sendo que várias delas começaram a prestar contas de suas ações e objetivos pessoais.
1971	Estados Unidos	Kotler e Zaltman introduziram o termo Marketing Social em um artigo publicado no <i>Journal of Marketing</i>
Década de 70	Europa	Em alguns países se consolidou a necessidade de divulgação de balanços e relatórios de atividades sociais. Na mesma época, aconteceu a crise do <i>Welfare State</i> em que o Estado não conseguiu garantir os direitos, bens e serviços a população, sendo fator determinante para o processo de entrada das empresas no universo de ações de caráter social.
1982	Estados Unidos	Foi usado pela primeira vez o termo <i>Cause Related Marketing</i> , ou Marketing Relacionado a Causas, pelo vice-presidente da American Express Co. para caracterizar a doação de um centavo por cada dólar gasto em transação efetuada com seus cartões e um dólar por cada novo cartão emitido
1999	Estados Unidos	Publicação do livro “ <i>Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands</i> ”, de Pringle e Thompson defendendo a contribuição do Marketing Relacionado a Causas na construção de uma marca. Publicação do livro <i>Cause Related Marketing: Who Cares Wins</i> , de Sue Adkins oferecendo casos de empresas e diretrizes de como desenvolver o MCR eficazmente.
1998	Espanha	Inspirado por Jerry Wells, Ramón Guardia Massó publica o livro <i>El beneficio de compartir valores: Marketing Social Corporativo, una nueva resposta estratégica para diferenciar las marcas</i> , onde vai além do conceito de Marketing Relacionado a Causas, em que o Marketing Social Corporativo parte da premissa de que empresa e entidades sem fins lucrativos podem beneficiar-se mutuamente, defendendo que é possível e viável que uma empresa ajude e ao mesmo tempo ganhe com ações de longo prazo.

Fonte: Baseado em Sharfman (1994), Roque e Ballan (2006), Torres (2001), ADCESP (2006), Fontes (2005), GIFE (2006), Ness (1992), ETHOS (2006), Pringle e Thompson (1999), Ashley (2002), Karkotli (2004), Pinto e Lara (2003), Andreasen (2003), Kotler e Zaltman (1971), Hastings (2003), Kotler e Roberto (1992), Varadojan e Menon (1988), Alves (2003), Kotler e Levy (1969), Guardia Massó (1998), Adkins (2005) e Garcia, Gibaja e Mujika (2001).

APÊNDICE B – Quadro Evolutivo do Marketing Social Corporativo no Brasil

O SURGIMENTO DO MARKETING SOCIAL CORPORATIVO NO BRASIL	
PERÍODO	AÇÃO
Até século XX	Ações sociais eram realizadas por instituições religiosas
1916	Formulada, pela primeira vez uma lei para regulamentar entidades sem fins lucrativos.
1930- 1945 – Era Vargas	Presidente Vargas reconhece a necessidade do Estado em dar assistência aos pobres e estabelece direitos mínimos dos trabalhadores urbanos, sistema de ensino público, leis trabalhistas, carteira de trabalho, formação de sindicatos sob tutela do Estado.
A partir de 1946 – Emergência do período militar	O governo cria grandes estruturas como INPS para reduzir a pobreza e diferenças regionais. Movimentos autônomos paralelos assumiram caráter libertador, politizador e revolucionário e buscavam soluções para problemas como falta d’água, esgoto, luz, segurança, moradia, ocupação de terra, poluição, trânsito, preços.
1954	Introdução do conceito de marketing pelo Prof. Karl A. Boedecker, no curso da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
1957	Após 4 anos da publicação original, o livro de Bowen é publicado no país demarcando o início de uma análise mais criteriosa do tema.
Década de 60	Início das primeiras ações de Marketing Social com a fundação da ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas no Brasil, a qual reconhece a função social das empresas. A partir desta época as empresas do país começam a praticar ações sociais como política empresarial.
1970	A Kolynos do Brasil lança um programa de Marketing Social no Brasil - projeto “Sorriso saudável, futuro brilhante” – relacionado a educação para saúde bucal, que consistia na visita de profissionais às escolas
Final da década de 70 e início dos anos 80	Reestruturação do Estado, gerando uma redefinição e reestruturação do papel das empresas e posturas dos empresários ante o mercado e a sociedade.
1981	Defesa da tese de doutorado do professor José Afonso Mazzon intitulada : Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o conceito de Marketing Social na FEA/USP. Evidenciado o engajamento da comunidade academia no assunto de causas sociais.
1982	Criação pela Câmara Americana do Comércio de São Paulo do “Prêmio ECO de Cidadania Empresarial”, para estimular a Responsabilidade Social.
1984	Publicação do primeiro Balanço Social de uma empresa brasileira, a Nitrofertil, situada na Bahia.
A partir de 1985	Com a influência da Igreja, surgem as primeiras organizações não governamentais de caráter público, focadas na melhoria da vida comunitária e defesa dos direitos.
1988	Com a Constituição Federal, estabelece-se que a tarefa pública é dever do Estado e da sociedade assim o Estado procura ampliar e fortalecer as organizações civis como parceiras das políticas governamentais. A empresa McDonald’s realiza pela primeira vez a campanha McDia Feliz no Brasil, em 1988, em São Paulo. Em 1990 passa a ser realizado em todo o Brasil. Este é um exemplo de Marketing Relacionado a Causas.
1990	Criação da Fundação Abrinq pelo Direitos da Criança

Anos 90	<ul style="list-style-type: none"> - O Estado vai gradativamente se afastando das suas obrigações sociais, passando apenas a organizar programas de caráter emergencial, ausentando-se assim da sua responsabilidade e repassando para outras instâncias, entre elas as empresas privadas. - Multiplicam-se as ONGs. - Juntamente com a globalização, a formação dos blocos econômicos e a entrada de novas empresas estrangeiras no país, os gestores buscaram vincular a imagem de suas empresas as áreas sociais e ambientais como forma de diferenciação e conseqüente sobrevivência no novo ambiente, agora mais competitivo.
1992	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação do livro Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público, de Kotler. - O Banco Banespa publica um relatório completo de suas ações sociais.
1993	<ul style="list-style-type: none"> - O sociólogo Hebert de Souza (Betinho) cria a campanha nacional “Ação da Cidadania Contra a Miséria e pela Vida” em que chama toda a sociedade para contribuir com os problemas sociais, aproximando o empresário brasileiro destes problemas e aumentando a percepção da consciência social no Brasil. Primeiro grande exemplo de ligação entre instituições sociais e empresas privadas. - Fundação do Instituto Credicard (mantido pelas empresas Credicard S/A e Redecard S/A).
Segunda metade da década de 90	Várias empresas como Xerox, C&A, Coca-Cola e as nacionais como Azaléia, Banco do Brasil, Petrobrás, Natura entre outras, passam a adotar causas específicas como programas educacionais, esportivos, ambientais, culturas.
1995	Fundação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE (sua criação foi em 1989)
1997	O sociólogo Betinho lança com o auxílio da Gazeta Mercantil, o “Selo do Balanço Social”, fazendo com que várias empresas passassem a divulgar as ações realizadas em relação a comunidade a sua volta, ao meio ambiente e aos seus funcionários.
1998	Fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
1999	<ul style="list-style-type: none"> - A Câmara Municipal de São Paulo institui o selo Empresa Cidadã, premiando e reconhecendo as empresas que praticam responsabilidade social e que publicam o Balanço Social. - Cappelin e Giuliani vinculam a responsabilidade social à estratégia de manutenção das empresas em artigo no Boletim do Ibase. - criação da Lei nº 9790, conhecida como o Marco Legal do Terceiro Setor, trazendo novas perspectivas para estas atividades.
2000	A obra de Pringle e Thompson é publicada no país sob o título “Marketing Social: marketing para causas sociais e a construção das marcas”.
2001	Realização do 1º Fórum Social Mundial coordenado pelas empresas mais importantes do mundo em Porto Alegre, RS discutindo o papel das empresas na sociedade.
2003	<ul style="list-style-type: none"> - A Enfoque Pesquisa de Marketing conduziu a primeira pesquisa de marketing relacionado a causas no Brasil, intitulada “Cenário Brasileiro do Marketing Relacionado a Causas – Atitudes e Comportamento das Empresas” sendo constatado que 25% das empresas pesquisadas empresas realizam atividades de Marketing Relacionado a Causas. - Realização do 1º Seminário Internacional de Marketing Relacionado a Causas no Brasil, pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS e a Full Jazz Comunidade, em São Paulo. O evento contou com a presença da palestrante Sue Adkins.

Fonte: baseado em Tenório (2004), Neves, (2001), Torres (2001), Fischer (2002), Peliano, (2001), Duprat et. al. (2004), Schommer, Rocha e Fischer (1999), Oliveira (2006).

APÊNDICE C – E-mail de apresentação e solicitação de agendamento das entrevistas

À
(NOME DA EMPRESA)
(Setor)
Sr. Fulano de Tal
(Cargo)

Meu nome é Patricia Soares Azoline Corrêa, sou mestranda em Administração pelo consórcio entre as Universidades Estaduais de Londrina e Maringá, e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação com o título *Marketing Social Corporativo e Identidade Corporativa na perspectiva do gestor: um estudo multicasos na indústria alimentícia do Paraná*.

A pesquisa será realizada em seis indústrias do estado do Paraná no segmento de alimentos, sendo que em cada uma solicitaremos a participação de dois funcionários: um encarregado dos programas sociais e outro dos programas de marketing.

E para tanto gostaria solicitar o agendamento para realizar uma entrevista pessoalmente com V.Exa de acordo com **sua disponibilidade de dia e horário**. A mesma será gravada em áudio para que sejam preservadas as informações e não haja distorções e desde já asseguro a garantia de ter seu nome mantido em sigilo.

Em anexo segue uma carta de apresentação oficial do Programa de Pós Graduação em Administração da UEL/UEM.

Em caso de dúvidas, estou à disposição.

Desde já agradeço por sua atenção.

Patrícia S. A. Corrêa
Mestranda em Administração - UEL/UEM
E-mail: psacorrea@hotmail.com
Fones: (xx 43) 3323-7005
(xx 43) 9997-5231

APÊNDICE D– Carta de Apresentação

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL

Departamentos de Administração

Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr.

Fonefax: 0 xx 44 3263-5476 ou 3261- 4341

Londrina, XX de novembro de 2006

Ilmo. Sr.
NOME
(Cargo)
Prezado Sr.

As Universidades Estaduais de Londrina e Maringá têm como princípio básico o fortalecimento do vínculo entre a universidade, as empresas e as comunidades onde atua. Essa característica reflete-se no seu caráter de entidade não apenas acadêmica, mas de pesquisas, onde professores e alunos encontram-se empenhados em conhecer melhor as carências e necessidades do mercado, para assim buscarem soluções que apoiem o desenvolvimento econômico e social da nossa região.

Apresento a V.Exa. a mestrandia PATRICIA SOARES AZOLINE CORREA, participante do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA/UEM-UEL), que pretende realizar sua pesquisa de mestrado em seis grandes indústrias do Estado do Paraná do segmento de alimentos e cujo título do trabalho é *Marketing Social Corporativo e Identidade Corporativa na perspectiva do gestor: um estudo multicase na indústria alimentícia do Paraná*.

Considerando que a sua participação é de extrema valia e importância sobre o tema, solicito a V.Exa. autorização para que a referida mestrandia, possa realizar sua pesquisa de campo nessa indústria. Esta constará apenas de uma entrevista pessoal a ser agendada de acordo com sua disponibilidade.

Uma vez findo o trabalho, cada participante receberá uma cópia caso desejem, certos de que as informações que prestou terão caráter sigiloso e servirão apenas para o enriquecimento acadêmico.

Agradecendo a acolhida, coloco-me à inteira disposição de V.Exa. para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Atenciosamente

Prof^ª. Dr^º. Paulo da Costa Lopes
Vice Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Administração UEM/UEL-PPA

APÊNDICE E – Protocolo de Entrevista para os gestores da área de Marketing Social Corporativo/Idealizador

Protocolo de Entrevista Idealizador	
Projeto: Dissertação de mestrado	
Horário de Início da Entrevista:	
Horário de Término da Entrevista:	Tempo total:
Local:	
Nome do entrevistado:	
Idade:	
Cargo:	Área em que trabalha:
Tempo de empresa:	
Breve descrição do projeto, reforçar a gravação.	
Questões	
1. Como é feita a escolha da causa social que a empresa irá apoiar? Quais os critérios utilizados? Está de acordo com o negócio da empresa?	
2. Em sua opinião, o fato de a empresa ajudar a sociedade em algum aspecto é algo presente em sua filosofia, missão visão, valores enfim faz parte de seu escopo de negócio?	
3. Com quais públicos da empresa são compartilhados estes programas sociais? Como é que estes programas são disseminados internamente na empresa? E externamente?	
4. Você acredita que os funcionários e demais stakeholders compartilham dos valores propostos pelos programas sociais que a empresa desenvolve? De que forma? Como isto é expresso?	
5. E o que a empresa objetiva/busca ao ter este comportamento social incorporado em seu dia a dia, a sua cultura?	
6. Como este comportamento social interfere na hora de se tomar decisões, estabelecer metas e traçar estratégias nas demais áreas da empresa? Qual foi a principal mudança notada da forma como era feito antes para o que é feito agora?	
7. De que modo, você acha que estes programas têm contribuído na formação da opinião dos stakeholders?	
8. De um modo geral, como você avalia a influência dos programas sociais no negócio da empresa?	
9. Você acredita que os programas sociais ajudam a empresa a se distinguir perante sua concorrência? Por que? Como esta distinção acontece?	
10. E você acredita que este comportamento social da empresa traz um fortalecimento para a sua marca ou a de seus produtos? De que forma?	
11. Por que a empresa resolveu adotar as ações sociais nos programas de marketing? Os objetivos foram alcançados?	
12. Na sua opinião, o que mudou depois que a empresa passou a divulgar as suas ações	

sociais nos programas de marketing?

13. Você acredita que as áreas de marketing/comunicação e de marketing social corporativo trabalham juntas na hora de divulgar os programas sociais?

14. A implantação destes projetos sociais, foi baseado em algum modelo, empresa? Qual seria o modelo ideal para a realidade da empresa?

15. Quais empresas vocês acreditam que possuem ações que mais se assemelham a esta?

16. Espaço livre para o entrevistado expressar suas sugestões, falhas, problemas etc.

Agradecer pela participação individual. Garantir a confidencialidade das respostas e o envio do material finalizado.

Dia da transcrição:

Tempo gasto da transcrição:

Qtde. páginas:

APÊNDICE F – Protocolo de Entrevista para os gestores da área de Comunicação/Marketing

Protocolo de Entrevista Divulgador	
Projeto: Dissertação de mestrado	
Horário de Início da Entrevista:	
Horário de Término da Entrevista:	Tempo total:
Local:	
Nome do entrevistado:	
Idade:	
Cargo:	Área em que trabalha:
Tempo de empresa:	
Breve descrição do projeto, reforçar a gravação.	
Questões	
1. Descreva sobre como você via a empresa antes de ter programas sociais?	
2. Em sua opinião, o que fez com que a empresa passasse a divulgar estes programas?	
3. Qual é a opinião que vocês esperam/buscam formar que os públicos tenham da empresa?	
4. Quais os conceitos que vocês buscam passar por trás da marca?	
5. Em quais meios de comunicação que a empresa utiliza, os programas sociais são incluídos? Quais são as outras formas de informar os públicos sobre o que a empresa faz?	
6. Os valores sociais da empresa de alguma forma influem na maneira como são conduzidas as estratégias de marketing? De que forma? O que é levado em conta neste momento?	
8. De que modo são selecionadas as informações, sobre os programas sociais, para a divulgação nos veículos de comunicação?	
9. Nas ações de marketing a empresa busca expor suas filosofia de negócio, sua missão e valores? De que forma?	
10. Qual a importância desta divulgação? E da divulgação dos programas sociais particularmente?	
11. Estrategicamente para a área de marketing o que mudou com a inserção deste comportamento social no negócio da empresa?	
12. E o que a empresa ganhou com a divulgação dos projetos sociais?	
13. De que formas são definidos os programas de marketing? Vocês seguem algum exemplo ou modelo?	
14. Na hora de definir os programas de marketing a empresa busca se espelhar em algum exemplo, outra empresa, um modelo etc? De que forma?	
15. Você percebe similaridade entre os programas e as informações divulgadas pela sua empresa e entre outras empresas do mesmo setor, região, ou do mercado de forma geral?	

Porque você acredita que isto acontece?

16. Você acredita que, quando no planejamento das estratégias de marketing, há integração com o idealizador dos programas sociais para troca de informações sobre o que deve ser divulgado?

17. Houve mudança de comportamento dos consumidores, da sociedade, dos stakeholders de uma forma geral depois que a empresa passou a divulgar seus programas sociais? Qual foi?

18. De um modo geral, como você avalia a influência dos programas sociais no negócio da empresa?

Espaço livre para o entrevistado expressar suas sugestões, falhas, problemas etc.

Agradecer pela participação individual. Garantir a confidencialidade das respostas e o envio do material finalizado.

Dia da transcrição:

Tempo gasto da transcrição:

Qtde. páginas:

APÊNDICE G –PROTOCOLO DA PESQUISA – QUADRO RESUMO

PROTOCOLO DA PESQUISA - QUADRO RESUMO

Objetivo Específico	Base Teórica-Referencial	Questão do Protocolo Idealizador	Questão do protocolo Divulgador
<p>Identificar quais os fatores e objetivos que os gestores de comunicação/marketing levam em consideração, com a divulgação dos programas de marketing social corporativo nas indústrias de grande porte do setor de alimentos do estado do Paraná;</p>	<p>Kruglianskas et. al. (2003); Paiva <i>et. al.</i> (2003); Bronn e Vrioni (2001); Guardia Massó (1998); Saiz (2005); García, Gibaja e Mujika (2001); Lafferty e Goldsmith (2004), Meira e Oliveira (2001); Stuart (1999); Cornelissen e Harris (2001); Melewar (2003); Nickels e Wood (1999)</p>	<p>- Como é feita a escolha da causa social que a empresa irá apoiar? Quais os critérios utilizados? Está de acordo com o negócio da empresa? - E o que a empresa objetiva/busca ao ter este comportamento social incorporado em seu dia a dia, a sua cultura? - Você acredita que os programas sociais ajudam a empresa a se distinguir perante sua concorrência? Por que? Como isto esta distinção acontece? - E você acredita que este comportamento social da empresa traz um fortalecimento para a sua marca ou a de seus produtos? De que forma? - Por que a empresa resolveu adotar as ações sociais nos programas de marketing? Os objetivos foram alcançados?</p>	<p>- Descreva sobre como você via a empresa antes de ter programas sociais? - Em sua opinião, o que fez com que a empresa passasse a divulgar estes programas? - Qual é a opinião que vocês esperam/buscam formar que os públicos tenham da empresa? - Quais os conceitos que vocês buscam passar por trás da marca?</p>
<p>Até que ponto a divulgação a dos programas de marketing social corporativo interfere na identidade corporativa das indústrias de grande porte do setor de alimentos do estado do Paraná.</p>	<p>Saiz (2005); Guardia Massó (1998); Silva, Azkuenaga e Cañadilla (2001); Bittar (2006); Cornelissen e Harris (2001); Melewar (2003); Nickels e Wood (1999); Pride e Ferrel (2001); File e Prince (1998); Berglind e Nakata</p>	<p>- Em sua opinião, o fato de a empresa ajudar a sociedade em algum aspecto é algo presente em sua filosofia, missão visão, valores enfim faz parte de seu escopo de negócio? - Você acredita que os funcionários e demais stakeholders compartilham dos valores propostos pelos programas sociais que a empresa desenvolve? De que forma? Como isto é expresso? - Como este comportamento social interfere na hora de se tomar decisões, estabelecer metas e traçar estratégias nas demais áreas da empresa? Qual foi a</p>	<p>- O valores sociais da empresa de alguma forma influem na maneira como são conduzidas as estratégias de marketing? De que forma? O que é levado em conta neste momento? - Nas ações de marketing a empresa busca expor suas filosofia de negócio, sua missão e valores? De que forma? - Qual a importância desta divulgação? E da divulgação dos programas sociais particularmente? - Estrategicamente para a área de marketing o que mudou com a inserção deste comportamento social</p>

	(2005); Balmer e Stotvig (1997); van Rekom (1997); Stuart (1999); Mlewar (2008); Graye Balmer (1997) Ndelse Wood (1999)	<p>principal mudança notada da forma como era feito antes para o que é feito agora?</p> <p>- De que modo você acha que estes programas têm contribuído na formação da opinião dos stakeholders?</p> <p>- De um modo geral, como você avalia a influência dos programas sociais no negócio da empresa?</p> <p>- Na sua opinião, o que mudou depois que a empresa passou a divulgar as suas ações sociais nos programas de marketing?</p>	<p>no negócio da empresa?</p> <p>- E o que a empresa ganhou com a divulgação dos projetos sociais?</p> <p>- Houve mudança de comportamento dos consumidores, da sociedade, e firm stakeholders de uma forma geral depois que a empresa passou a divulgar seus programas sociais? Qual foi?</p> <p>- De um modo geral, como você avalia a influência dos programas sociais no negócio da empresa?</p>
Descrever de que forma acontece a divulgação dos programas de marketing social corporativo nas indústrias de grande porte do setor de alimentos do estado do Paraná, por meio da análise de suas peças de comunicação, dos últimos 12 meses.	Melo Neto e Fiores (2001); Saiz (2005); Garcia Missó (1998), van Rekom (1997), Stuart (1999), Balmer e Stotvig (1997), Comelissen e Harris (2001); Kunsch (2008); Andrade (2002); Balmer e Stotvig (1997)	<p>- Com quais públicos da empresa são compartilhados estes programas sociais? Como é que estes programas são disseminados internamente na empresa? E externamente?</p> <p>- Você acredita que as áreas de marketing/comunicação e de marketing social corporativo trabalham juntas na hora de divulgar os programas sociais?</p> <p>- A implantação destes projetos sociais, foi baseada em algum modelo, empresa? Qual seria o modelo ideal para a realidade da empresa?</p> <p>- Quais empresas vocês acreditam que possuem ações que mais se assemelha a esta?</p>	<p>- Em quais meios de comunicação que a empresa utiliza, os programas sociais são incluídos? Quais são as outras formas de informar os públicos sobre o que a empresa faz?</p> <p>- De que modo são selecionadas as informações, sobre os programas sociais, para a divulgação nos veículos de comunicação?</p> <p>- De que formas são definidos os programas de marketing? Segue algum exemplo ou modelo? Hora de definir os programas de marketing a empresa busca se espelhar em algum exemplo, outra empresa, um modelo etc? De que forma?</p> <p>- Você percebe similaridade entre os programas e as informações divulgadas pela sua empresa e entre outras empresas do mesmo setor, região, ou do mercado de forma geral? Porque você acredita que isto acontece?</p> <p>- Você acredita que, quando no planejamento das estratégias de marketing, há integração com o idealizador dos programas sociais para troca de informações sobre o que deve ser divulgado?</p>

APÊNDICE H - CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO SOCIAL

Atuação Social	Conoçea anteriormente	Empresa 1	A empresa realiza projetos sociais há várias décadas, desde a sua formação	Atuação social da empresa na sociedade foi aumentando com o tempo, em muitas deixamos de ser assistencialistas para projetos estruturados e visando a sustentabilidade das comunidades
		Empresa 2	Foi uma evolução, o presidente da empresa sempre teve um trabalho voltado ao social e achou por bem ir o por a sua empresa	
		Empresa 3	Desde que entramos na empresa, está trabalhando com ações sociais	
		Empresa 4	A empresa sempre teve, tanto para público interno quanto para os usuários que a contatam era assistencial. Agora tem um instituto que foi criado para fazer a gestão e para cuidar efetivamente do investimento social	
		Empresa 5	A empresa sempre fez o que não era estruturado. Era administrado pelo RH que este cuidava do interno e externo. Estrategicamente isto foi alinhado de dezembro de 2005 para cá	
		Empresa 6	A responsabilidade social não se destaca tanto na mídia. Ela só é tratada na empresa, inclusive com ações a passar dentro da mídia, a trabalhar com algumas ações sociais, com doações	
	Por que é esta atuação?	Empresa 1	A empresa desempenha um papel que vai além do papel mercadológico que é de colaboração no desenvolvimento social, principalmente na comunidade a qual tem matriz instalada	Basicamente por causa do papel social que a empresa tem perante a sua comunidade. Porém isso também tem a ver com a abertura de mercado com o relacionamento com a vizinhança
		Empresa 2	Como a empresa exporta para vários lugares, estes países valorizam muito as empresas que tenham esta participação social. Ter um selo de participação social na sua marca agrega um valor maior do que qualquer outra coisa e adrena muitas portas	
		Empresa 3	A empresa tem que minimizar o impacto que causa na sociedade. Ela ajuda a criar uma imagem positiva e uma boa relação. No primeiro momento que eu precisei da comunidade, ela vai estar do lado da empresa	
		Empresa 4	Para que estas comunidades possam efetivamente ter valor ali gerado em função daqueles projetos que a gente tiver fazendo uma gestão ou investimento	
		Empresa 5	Auto sustentabilidade! O foco é este, é pra estar lá que se trabalha. Não sempre com o propósito de nos proporcionar o logotipo em seguida possível.	
		Empresa 6	Proporcionar uma melhor qualidade de vida às pessoas, mais cidadania, oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	
	Envolvimento Alta Adm	Empresa 1	As estratégias da empresa são definidas através da Diretoria Geral a qual em conjunto com as demais diretorias	A Alta Administração tem envolvimento direto nos temas de definição das linhas dos projetos que serão adotados com o também participando juntamente com as demais funções. Não todas as decisões são levadas em consideração os impactos que podem gerar tanto social quanto ambientalmente
		Empresa 2	Partiu do presidente da empresa que sempre teve um trabalho voltado ao social. Hoje já está incorporado no negócio, inclusive como marketing	
		Empresa 3	Hoje é uma empresa que cresce de maneira sustentável, da porta do CEO o líder de fábrica	
		Empresa 4	Esta estratégia está sendo validada por todos os diretores. Já foi validada por um diretor e já é possível tomar decisões em cima destas validações.	
		Empresa 5	O corpo de direção é muito cauteloso com as ações relacionadas ao social e ao ambiente. Estamos aprendendo muito mais com a empresa americana que passou a fazer parte	
		Empresa 6	Os programas sociais fazem parte da filosofia da diretoria	

APÊNDICE I – PEÇAS DE COMUNICAÇÃO DAS EMPRESAS

AGIR RESPONSAVELMENTE]

Investimentos fortalecem gestão de Responsabilidade Social

Sucesso dos programas de Educação, Nutrição e Sustentabilidade leva a Kraft a renovar parcerias e ampliar destinação de recursos para o próximo ano

KRAFT
Kraft Cares Produtores de Cacau

Julho | Agosto 2006

ATITUDE SADIA

De olho no futuro do planeta

PROJETOS MEIO AMBIENTAIS SÃO SUCESSO NA SADIA

Quando o assunto é meio ambiente, agir com responsabilidade é uma das preocupações da Sadia pelo "Projeto de Educação Ambiental"

Projeto Verde Vida

Responsabilidade Social na prática

Confira as ações do Comitê de Cidadania e do Amigos Voluntários da matriz

Continuidade do projeto de aproximação dos padrinhos junto às crianças da Entidade São Francisco de Assis (ESFA). Um novo encontro está previsto para o Natal e nossa empresa estará convidando um maior número de crianças do Orfanato Lar da Criança Feliz e do Parque Dom Bosco. Aguardem!

APÊNDICE J – LOGOMARCAS DAS EMPRESAS X PROGRAMAS SOCIAIS



...práticas de sucesso desenvolvidas pelo CRM



Workshop de Nutrição



Centro de Recuperação e Educação Nutricional
SALUS - NUCLEO SALUS PAULISTA

DE QUALIDADE PARA TODOS 6
COMBATER A AIDS, A MALARIA E OUTRAS DOENÇAS

SEXOS E VALORIZAÇÃO DA MULHER 7
QUALIDADE DE VIDA E RESPEITO AO MEIO AMBIENTE

REDUZIR A MORTALIDADE INFANTIL 8
TODO MUNDO TRABALHANDO PELO DESENVOLVIMENTO

(✓) Responsabilidade Social

Comitê de Cidadania
SEARA
Responsabilidade social na prática

Cargill 

APÊNDICE K – CONTEÚDO DAS MENSAGENS

FORQUILHINHA



Nossos números são:
Campanhas:
400 pessoas



JARAGUÁ DO SUL



Nossos números são:
Educação:
300 pessoas

SEARA



Nossos números são:
Educação:
2.000 pessoas
Lazer:
1.500 pessoas
Saúde:
600 pessoas
Meio ambiente:
358.000 pessoas
Cultura:
500 pessoas

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Na área de Responsabilidade Social a companhia tem o compromisso assumido com a sociedade há 50 anos, onde vem expressando por meio de atos e atitudes este papel.

Comprometida com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), está em conjunto com as demais empresas, governos e sociedades contribuindo com o Brasil, que "em conjunto com os países-membros na ONU, assinou o pacto e estabeleceu um compromisso compartilhado com a sustentabilidade do Planeta".

Com base nisso a Seara está fazendo a sua parte e vem contribuindo para os 8 macro-objetivos do milênio, a serem atingidos até o ano de 2015, por meio de ações concretas.

A Seara possui cerca de 20 projetos no Brasil, todos sendo administrados por oito unidades fabris, um porto privativo e a matriz. Possui um total de 250 colaboradores voluntários trabalhando de forma planejada e estruturada dentro de seus Comitês de Cidadania e grupo de Amigos Voluntários.

Os números aproximados de pessoas impactadas no Brasil neste ano pelos trabalhos nas áreas de cultura, educação, saúde, lazer, meio ambiente, diversidade e outros, já somam 379mil, sendo que a maior parte dos recursos utilizados são renúncia fiscal, diversas iniciativas e palestras dos voluntários e parcerias.

ITAPIRANGA



Nossos números são:
Educação:
500 pessoas
Saúde:
650 pessoas
Meio ambiente:
1.300 pessoas
Cultura:
1.500 pessoas

SIDROLÂNDIA

Nossos números são:
Educação:
50 pessoas
Lazer:
1.000 pessoas



DOURADOS



Nossos números são:
Educação:
100 pessoas
Meio ambiente:
150 pessoas
Cultura:
50 pessoas
Campanhas:
400 pessoas

JACAREZINHO



Nossos números são:

Educação:
500 pessoas
Meio Ambiente:
300 pessoas
Lazer:
1.000 pessoas



APÊNDICE L – ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PRESENTES NOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

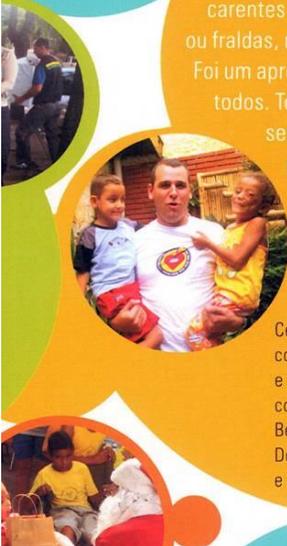
Escritório de Vendas - Recife
Associação Espírita Batista Carvalho -
Idosos carentes
Beneficiados: 30
Doação: 432 kg de alimentos

Gabriela Carvalho (Shared Services/RH)

“ Foi muito gratificante ver o sorriso no rosto das crianças. Elas não são carentes somente de mantimentos ou fraldas, mas de um gesto de carinho. Foi um aprendizado muito grande para todos. Temos que, juntos, prestar sempre ajuda aos que precisam de nós.”

Adriana Ignácio (Shared Services/RH)

• **Escritório de Vendas Torre 2000 - Pinheiros**
Centro de Apoio a Crianças carentes com câncer e Centro de organização e tratamento intensivo a crianças com doenças congênitas
Beneficiados: 118
Doação: 416 kg de alimentos e 2.800 unidades de fraldas



CARE BRASIL AGRICULTORES DA COMUNIDADE DE DOM HÉLDER, NO SUL DA BAHIA, SAÍRAM DO RISCO DE POBREZA E MARGINALIDADE EM QUE VIVIAM, HÁ TRÊS ANOS, PARA UMA REALIDADE INÉDITA: CONQUISTARAM, COM A VENDA DA PRODUÇÃO DE CACAU ORGÂNICO, UMA RENDA DE R\$1.200,00/MÊS POR FAMÍLIA. A INSTALAÇÃO DE UMA ESCOLA ELIMINOU O ANALFABETISMO ENTRE JOVENS E ADULTOS, BENEFICOU COMUNIDADES VIZINHAS, ENTRE OUTRAS AÇÕES. EM 2006, O FOCO DO PROGRAMA SERÁ O EMPREENDEDORISMO NO AGRONEGÓCIO COMO ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE.

Assoma (Associação de Meninos e Meninas de Curitiba) "Projeto Vida Saudável"

Atende 250 crianças e adolescentes de 6 a 17 anos, filhos de moradores de áreas carentes de Curitiba e em situação de risco social. O objetivo é melhorar a qualidade de vida de todos, acompanhar o estado nutricional e promover atividades esportivas. Em 2006, o projeto cresce com o apoio da PUC-PR e Universidade Federal do Paraná, reforçando a educação nutricional e esportiva.



Alimentação, educação e esportes para crianças em situação de risco



CREN (Centro de Recuperação e Educação Nutricional) "Vencendo a Desnutrição"

É uma iniciativa que alcança 6 mil crianças de 0 a 6 anos, atendidas em 40 Centros de Educação Infantil (CEI's), da zona leste de São Paulo, além dos 1.400 funcionários que atuam nestes centros. O próximo passo será promover a educação nutricional, hábitos alimentares saudáveis e orientações de combate à desnutrição e de prevenção à obesidade na adolescência.



Orientação, alimentação segura e hábitos corretos desde pequeno



ATITUDE RESPONSÁVEL

RECICLAGEM DE ÓLEO DE COZINHA



Reciclar é uma demonstração de cidadania e preocupação com o meio ambiente. Um exemplo é o óleo de cozinha, que, ao invés de descartado, pôde ser facilmente reutilizado. Por isso, deve-se evitar o lançamento de óleo em fontes de água, na rede de esgoto ou no solo. Consciente, o Governo do Estado de São Paulo já arregaçou as mangas e assinou a lei que institui o Programa Estadual de Tratamento e Reciclagem de Óleos e Gorduras de Origem Vegetal ou Animal e Uso Culinário. Além disso, existe um estudo em curso na Secretaria de Serviços

do município de São Paulo para a disponibilização de áreas destinadas a reciclar o óleo doméstico.

O Terceiro Setor também se mobilizou. A ONG Ação Triângulo, que atua na região do Grande ABC, em São Paulo, recolhe o óleo doméstico em residências, empresas e condomínios para fazer sabão. Para se ter uma idéia, estima-se que uma família gere em torno de 1,5 litro de óleo de cozinha por mês. Por isso, colabore você também: depois de frio, guarde o óleo utilizado em garrafas PET (aquelas de refrigerante) e doe para as entidades responsáveis da sua cidade!

Práticas do Bom Vizinho

- Envolvimento de comunidades num raio de até 300 metros no entorno das fábricas
- Reuniões com moradores para apresentação de planos e ações
- Implementação das ações e obras previstas no cronograma de execução
- Entrega de kits com produtos fabricados na unidade envolvida
- Cadastro e acesso às lojas de produtos Kraft com carteirinha de vizinho
- Distribuição de canecas personalizadas como símbolo do bom relacionamento
- Participação e apoio a projetos e planos de interesse da comunidade local



Em Pedreira, os empregados foram os primeiros a conhecer o programa



Acesso às lojas Kraft: garantia de compras com descontos



baix
pob
dom
pesa
vendidos p
usam o di
arroz. O a
supermerc
Cedemos
Comunida

A
ne
in
di
de

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)