

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPA)
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

KERLA MATTIELLO

**MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E
EMPREENDEDORISMO SOCIAL:
uma análise da atuação empresarial, por meio de fundações e
institutos**

Maringá

2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

KERLA MATTIELLO

**MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E
EMPREENDEDORISMO SOCIAL:
uma análise da atuação empresarial, por meio de fundações e
institutos**

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.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira.

Maringá

2008

KERLA MATTIELLO

**MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E
EMPREENDEDORISMO SOCIAL:
uma análise da atuação empresarial por meio de fundações e
institutos**

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 29 de setembro de 2008.

Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira
Orientador

Prof. Dr^a. Hilka Vier Machado
PPA - UEM

Prof. Dr^a. Isolde Terezinha Santos Previdelli
Convidada – DES - UEM

DEDICATÓRIA

À minha família, meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amigos e familiares, que me apoiaram nos momentos de dificuldades, cansaço e ansiedade.

Aos meus colegas de mestrado. Aprendemos e crescemos juntos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Giovanni David Vieira, que neste tempo de convivência muito me ensinou e se tornou uma referência permanente.

Aos demais professores do PPA, que compartilharam seus conhecimentos durante a realização dos créditos e pelas contribuições durante a realização deste e outros trabalhos.

A Professora Doutora Isolde Previdelli pelo grande apoio através auxílio e dos esclarecimentos para as análises estatísticas.

Ao Bruhmer Canonice, pelas informações sempre precisas e oportunas.

RESUMO

Marketing social corporativo é entendido como um modo eficaz de construir a marca de uma empresa ou de seus produtos e serviços, reforçar, demonstrar e explicitar valores corporativos, bem como atuar socialmente através de investimento corporativo na comunidade, visível especialmente por meio de programas de ações sociais de longo prazo, associados à empresa e sua marca. Tais programas inicialmente foram implementados diretamente pelas próprias empresas. Não obstante, nos últimos anos um fenômeno de caráter relevante para o campo do empreendedorismo desperta a atenção: programas de ações sociais têm sido cada vez mais desenvolvidos por meio de institutos e fundações empresariais que são frutos de ações empreendedoras voltadas para a criação de novas organizações destinadas a atuarem socialmente no terceiro setor. O estudo buscou evidenciar as ações de marketing social corporativo (MSC) de grandes empresas brasileiras criadoras de institutos ou fundações empresariais através da análise e descrição dos programas de MSC e se esta prática pode influenciar a iniciativa de empreender institutos e fundações empresariais. Foi utilizado o método de pesquisa do tipo *survey* e como instrumento de coleta de dados o questionário. O trabalho trata desse fenômeno ainda inexplorado por pesquisadores de empreendedorismo e de marketing, cuja magnitude pode ser observada por meio de evidências empíricas encontradas no âmbito do GIFE – Grupo Fundação, Institutos e Empresas, grupo este escolhido como foco de pesquisa.

Palavras-chave: Marketing Social Corporativo. Empreendedorismo Social. Institutos. Fundações.

ABSTRACT

Corporate social marketing is understood as an effective way of building the mark of a company or of their products and services, to reinforce, to demonstrate and to explicit corporate values, as well as to act socially through corporate investment in the community, visible especially through programs of social actions of long period, associates to the company and his/her mark. Such programs initially were implemented directly by the own companies. In spite of, in the last years a phenomenon of relevant character for the field of the entrepreneurship wakes up the attention: programs of social actions have been more and more developed through institutes and business foundations that are fruits of enterprising actions returned for the creation of new destined organizations her act socially in the third section. The study looked for to evidence the actions of corporate social marketing (MSC) of great companies Brazilian creators of institutes or business foundations through the analysis and description of the programs of MSC and if this practice can influence the initiative of undertaking institutes and business foundations. The method of research of the type survey was used and as instrument of collection of data the questionnaire. The work treats of that phenomenon still unexplored for entrepreneurship researchers and of marketing, whose magnitude can be observed through empiric evidences found in the extent of GIFE - Group Foundation, Institutes and Companies, group chosen as research focus.

Key words: Corporate Social marketing. Social Entrepreneurship. Institutes. Foundations.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3ES:	Encontro de Estudos em Estratégia
ABONG:	Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
CEPPEAD:	Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração
COPPEAD:	Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
EAESP:	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAPE:	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EGEPE:	Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
EMA:	Encontro de Marketing da Anpad
ENANPAD:	Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração
ENAPG:	Encontro de Administração Pública e Governança
ENEO:	Encontro de Estudos Organizacionais
ETHOS:	Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social
FEA:	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FGV:	Fundação Getúlio Vargas
GEM:	Global Entrepreneurship Monitor
GEM BRASIL:	Global Entrepreneurship Monitor Brasil
GERA:	Global Entrepreneurship Research Association
GIFE:	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IPEA:	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IDIS:	Instituto para o Desenvolvimento Social.
MRC:	Marketing Relacionado à Causa
MSC:	Marketing Social Corporativo
O&S:	Organizações e Sociedade
ONG:	Organização Não-Governamental
OSCIP:	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PF:	Pessoa Física
PHP:	Hipertext Preprocessor
PPA:	Programa de Pós-graduação em Administração
PPGA:	Programa de Pós-graduação em Administração
PROPAD:	Programa de Pós-graduação em Administração
RAC:	Revista de Administração Contemporânea
RAE:	Revista de Administração de Empresas
RAUSP:	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
READ:	Revista Eletrônica de Administração
SIMPÓSIO:	Simpósio de Gestão da Informação Tecnológica
SQL:	Structured Query Language
UEL:	Universidade Estadual de Londrina
UEM:	Universidade Estadual de Maringá
UFMG:	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPE:	Universidade Federal de Pernambuco
UFPR:	Universidade Federal do Paraná
UFRGS:	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ:	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP:	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Marketing Social Corporativo e suas conexões	24
Figura 2 – Construto multidimensional do Empreendedorismo Social.....	46
Figura 3 – Localização dos Institutos e Fundações brasileiros	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ano de fundação das empresas pesquisadas	69
Gráfico 2– Tempo de realização das ações sociais pelas empresas	70
Gráfico 3 – Realização de ações sociais antes da criação dos Institutos ou Fundações	70
Gráfico 4 - Semelhança entre as ações desenvolvidas pela empresa e pelo Instituto o Fundação.....	71
Gráfico 5 – Nível hierárquico em que ocorreu a criação do Instituto ou Fundação.....	72
Gráfico 6 – Participação dos níveis hierárquicos nas atividades do Instituto ou Fundação.....	73
Gráfico 7 – Motivos para a criação do Instituto ou Fundação.....	75
Gráfico 8 – Recursos investidos na criação do Instituto ou Fundação.....	76
Gráfico 9 – A causa escolhida para a atuação do Instituto ou Fundação	78
Gráfico 10 – A causa escolhida para a alocação do Instituto ou Fundação.....	80
Gráfico 11 - Incorporação das ações do Instituto ou Fundação na comunicação da empresa	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Denominações e conceitos vinculados ao universo de práticas e responsabilidades sociais em marketing.....	32
Quadro 2– Estudos realizados no Brasil nos últimos seis anos sobre Marketing aplicado a questões sociais	34
Quadro 3 – Definições sobre o empreendedor, conforme o campo de estudo	36
Quadro 4 - Estudos realizados no Brasil nos últimos seis anos sobre Empreendedorismo social	41
Quadro 5- Proposições de comparação entre o empreendedorismo econômico e o empreendedorismo social	43
Quadro 6 – Características do empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo privado	45
Quadro 7 – <i>Continuum</i> da colaboração	48
Quadro 8 – Relações entre os conceitos de Empreendedorismo Privado, Responsabilidade Social, Marketing Social Corporativo e Empreendedorismo Social	50
Quadro 9 - Formação da população para inquérito telefônico.....	55
Quadro 10- Procedimentos para a coleta de dados.....	58
Quadro 11- Coleta de dados – <i>Survey</i> com acompanhamento	60
Quadro 12- Retorno dos questionários	61
Quadro 13- Itens de observação	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Áreas de atuação e volume dos recursos investidos	67
Tabela 2– Ramo de atuação das empresas criadoras de Instituto ou Fundação	68
Tabela 3 – Correlação entre as respostas sobre os motivos para a criação do Instituto ou Fundação.....	77
Tabela 4 – A visão da empresa após a criação do Instituto ou Fundação	82
Tabela 5 - Benefícios empresariais aos a criação do Instituto ou Fundação	83
Tabela 6 – Correlação entre as variáveis representativas dos benefícios visualizados pelas empresas após a criação do Instituto ou Fundação.....	85
Tabela 7 - Correlação entre os benefícios obtidos pela empresa e incorporação das ações sociais na comunicação da empresa.....	86
Tabela 8 - Correlação entre a visão da empresa após a criação do Instituto ou Fundação e a causa escolhida	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA ...	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.4 ÍNDICE ANALÍTICO	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 MARKETING SOCIAL CORPORATIVO	20
2.1.1 Origens e definição	20
2.1.2 O Marketing Social Corporativo e a sua relação com responsabilidade social..	27
2.1.3 Marketing social, Marketing de Causa Social e Marketing Societal	29
2.1.4 Estudos anteriores	33
2.2 EMPREENDEDORISMO SOB UMA PERSPECTIVA SOCIAL.....	34
2.2.1 Origens e definição	34
2.2.2 Vertentes teóricas	37
2.2.3 Estudos brasileiros recentes sobre empreendedorismo social.....	40
2.2.4 Aproximação do empreendedorismo com a questão social	42
2.3 MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL ...	47
2.3.1 Interfaces teóricas e possibilidades gerenciais	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 CARACTERIZAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO .	53
3.2 REFERÊNCIAS EMPÍRICAS DO ESTUDO	54
3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	55
3.4 PROTOCOLO DE PESQUISA.....	62
3.5 FORMAS DE ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES	63
3.6 CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA	65
4 EMPRESAS BRASILEIRAS CADASTRADAS NO GIFE QUE PRATICAM MARKETING SOCIAL CORPORATIVO CRIADORAS DE INSTITUTO OU FUNDAÇÃO	66
4.1 CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS.....	66
4.2 PERFIL DAS EMPRESAS PRATICANTES DE MSC E CRIADORAS DE INSTITUTOS E FUNDAÇÕES.....	68
4.2.1 Segmento de atuação	68
4.2.2 Ano de fundação da empresa.....	69
4.2.3 Realização de ações sociais.....	69
4.2.4 Processo de busca de informações para a criação do Instituto ou Fundação	71
5 CARACTERÍSTICAS DA CRIAÇÃO DE FUNDAÇÕES E INSTITUTOS COMO AÇÃO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL	73
5.1 EMPREENDEDORES SOCIAIS E O ENVOLVIMENTO DS NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA EMPRESA	73
5.1.1 Empreendedores sociais.....	73
5.1.2 O envolvimento dos níveis hierárquicos da empresa e familiares nas atividades do Instituto ou Fundações	74
5.2 MOTIVOS PARA A CRIAÇÃO DO INSTITUTO OU FUNDAÇÃO, OS RISCOS CORRIDOS NA CRIAÇÃO E OS RECURSOS INVESTIDOS	75

6 O MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E A CRIAÇÃO DOS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS	79
6.1 A PRÁTICA DO MARKETING SOCIAL CORPORATIVO	79
6.1.1 A causa escolhida	79
6.1.2 A comunicação das ações sociais do Instituto ou Fundação	80
6.1.3 A visão da empresa com relação à criação do Instituto ou Fundação	82
6.1.4 Resultados obtidos pela empresa com a criação do Instituto ou Fundação	83
6.2 CRUZAMENTO ENTRE AS VARIÁVEIS	84
6.2.1 Cruzamento entre as variáveis relacionadas aos benefícios visualizados pela empresa aos a criação do Instituto ou Fundação.....	84
6.2.2 Benefícios obtidos pela empresa e incorporação das ações sociais à comunicação da empresa	86
6.2.3 A visão da empresa com a criação do Instituto ou Fundação e a causa escolhida	87
CONCLUSÃO.....	89
REFERÊNCIAS	94
ANEXOS	107
APÊNDICES	110

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a função social das empresas tem gerado algumas polêmicas e entre elas a que afirma que a empresa já cumpre seu papel social ao gerar emprego e de que a empresa não é criada para fazer caridade, mas para gerar lucro. No entanto, a sociedade cobra atitudes éticas e socialmente responsáveis destas empresas que buscam então, alternativas para que com estas ações possam agregar algum valor à sua marca.

O Marketing social corporativo é uma destas alternativas e é entendido como um modo eficaz de construir a marca de uma empresa ou de seus produtos e serviços, reforçar, demonstrar e explicitar valores corporativos, bem como atuar socialmente através de investimento corporativo na comunidade, por meio de programas de ações sociais de longo prazo, associados à empresa e sua marca (OLIVEIRA, 2006). Não obstante, nos últimos anos, um fenômeno de caráter relevante para o campo do empreendedorismo desperta a atenção: programas de ações sociais têm sido cada vez mais desenvolvidos por meio de institutos e fundações empresariais, que são frutos de ações empreendedoras voltadas para a criação de novas organizações destinadas a atuar socialmente no terceiro setor.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As discussões sobre ação social no Brasil e no mundo ganharam ênfase, principalmente a partir da última década em função do aumento da prática de tais ações por empresas e pelo crescimento do número de organizações do terceiro setor. Na área acadêmica, a questão não é tratada de forma diferente e as discussões e pesquisas neste campo desenvolvem-se cada vez mais com o passar dos anos. Neste estudo, a ação social é entendida como qualquer atividade ou interferência que é realizada para o atendimento de comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde e educação, entre outras, incluindo desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições, até grandes projetos mais estruturados (IPEA, 2006). Para ocorrer uma ação social, qualquer ação deve ser desenvolvida em prol de uma comunidade e independe do volume de recursos aplicados.

São diversas as alternativas encontradas para tentar explicar o crescimento deste fenômeno da ação social realizada por organizações do terceiro setor (ONGs), empresas e Estado. No âmbito empresarial, o entendimento geral sobre a atuação social gira em torno da explicação do fenômeno como decorrência de um processo de globalização que trouxe consigo o rápido desenvolvimento tecnológico, o aumento da concorrência e necessidade de diferenciação das empresas para conquistar novas fatias do mercado ou manter seus clientes. Para as empresas que buscam o mercado externo, a justificativa para as ações sociais deve-se às exigências de compradores de outros países pela qualidade dos produtos e a fiscalização de práticas socialmente condenáveis como o trabalho infantil e a defesa e preservação ambiental influenciam, sobremaneira, as ações das empresas nacionais, especificamente aquelas interessadas no mercado externo (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006).

Com relação às ações do Estado, as mudanças acontecem a partir da década de 80, quando, sob o impacto de uma crise, iniciam-se ações com ênfase na tese do Estado mínimo, de cunho neoliberal. As principais bases dessa corrente política são: corte de gastos públicos, privatizações, descentralização, desregulamentação da economia e a abertura do mercado (COMINI; RHINOW, 1998; FARAH, 1998; LIMA, 2002; MONTAÑO, 2005; SALAMON, 1998). A partir da década de 90, o Estado passa a atuar segundo o modelo neoliberal onde “a intervenção planejada do Estado via políticas sociais é substituída pela responsabilização da sociedade. Dessa forma, o Estado passa a se ausentar da responsabilidade de gestor público” (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006, p. 213). A utilização de políticas ineficientes pelo Estado, falta de recursos, corrupção, burocracias e a necessidade de migração do caráter assistencialista para um caráter regulador são argumentos utilizados para o convencimento da sociedade (CAESAR, 2001; FERREIRA, 2005; IPEA, 2006; MONTAÑO, 2005).

São estabelecidos programas de incentivo à proliferação de organizações sociais, não-governamentais, com o objetivo de que estas se responsabilizem pela gestão dos serviços sociais, sob fiscalização do Estado (MONTAÑO, 2005). Abre-se, assim, um campo para a atuação de organizações sem fins lucrativos, entidades com finalidades públicas, atuando para preencher uma lacuna deixada pelo Estado. Dentre os programas de incentivo está a legalização da parceria entre o Estado e as organizações sociais, que teve como marco a criação da Lei nº 9.790, de 23 de Março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's), e institui o termo de parceria, uma vez que as regras de

constituição de instituições filantrópicas pouco evoluíram desde 1917, ano em que foi editado o Código Civil brasileiro.

Os programas de incentivo governamentais dão resultado e, a partir de então, é registrado no Brasil um grande crescimento do terceiro setor (FERREIRA, 2005). Na década de 90 são criadas organizações como o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e ABONG (Associação Brasileira de organizações não-governamentais), sendo estas também organizações não-governamentais que atuam na mobilização de empresas e outras ONGs, bem como na disseminação de informações sobre o setor para potencializar as ações sociais no país (ABONG 2007; ETHOS 2007; GIFE, 2007).

Juntamente com o crescimento do terceiro setor, há, também, no mesmo período, o crescimento das ações sociais por parte de empresas que passam, a partir daquele momento, a visualizar a oportunidade de formação de parcerias com organizações não-governamentais, em prol de uma causa social e garantindo, também, o recebimento de incentivos fiscais, redução de custos e tributos, obtenção de apoios financeiros e fortalecimento da imagem da empresa, sendo, portanto, a ação social mais uma opção que possibilita incorporação à estratégia de Marketing das empresas, trazendo um novo enfoque empresarial (IPEA 2006; MONTAÑO 2005; O BRAÇO... 1999; SCHOMMER; ROCHA; FISCHER, 1999).

Assim, as ações sociais passam a fazer parte do dia-a-dia das empresas e novos conceitos de Marketing são desenvolvidos, trazendo uma boa repercussão destas ações para as empresas. O Marketing Social Corporativo, abordado no presente trabalho, é entendido como uma maneira eficaz de construir a marca da empresa ou de seus produtos e serviços, reforçar, demonstrar e explicitar os valores corporativos, bem como atuar socialmente por meio de investimento corporativo na comunidade, visível especialmente por meio de programas de ação social de longo prazo, associados à marca da empresa (MASSÓ 1998; OLIVEIRA 2006; PRINGLE; THOMPSON, 2000). O pressuposto, nesse caso, é que, por meio de ações de marketing social corporativo, além dos benefícios sociais, a empresa melhora sua posição no mercado.

A ação social empresarial, através de um instituto ou fundação, pode se configurar como uma estratégia de ação social empresarial, uma vez que a empresa pode definir ou auxiliar a definir o público-alvo a ser atendido de acordo com seu interesse de mercado e pode

também fortalecer sua marca através da valorização do interesse social que a empresa demonstra na comunicação de seus produtos (MASSÓ 1998). Sob outra perspectiva, a ação de Marketing Social Corporativo pode não só acontecer através de um instituto ou fundação já existente, mas também levar a empresa a empreender uma nova organização do terceiro setor, que não possui finalidades lucrativas, mas com ações sociais alinhadas aos seus próprios interesses.

Ao partir para o campo do empreendedorismo, percebemos que tal ação se enquadra nos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo social, visto que o processo de empreender pode acontecer a partir da criação de produtos, a construção de uma organização e o fornecimento de respostas ao governo e à sociedade, bem como, através da identificação de uma oportunidade de atuação junto aos problemas sociais encontrados (MORT; WEERAWARDENA; CARNGIE 2003; TENÓRIO 1999).

Na primeira perspectiva, o processo de empreendedorismo se dá a partir da identificação da oportunidade de negócio, da acumulação de recursos e da comercialização de produtos e serviços. Sob a ótica da segunda perspectiva, o empreendedorismo ocorre com a criação de uma nova organização (DAVIDSSON, 2005). O ato de empreender pode ser deflagrado por outra organização e, no terceiro setor, a empresa criadora pode participar legalmente e ativamente do processo de definição da linha de atuação e área de atuação desta nova organização, bem como pode proporcionar o aporte de capital, infra-estrutura e demais recursos necessários para o desenvolvimento das atividades propostas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A oportunidade que as empresas têm de atuar no campo social, aliada à possibilidade de obtenção de algum retorno, como o fortalecimento e a diferenciação da marca, faz com que as ações de Marketing Social Corporativo sejam adotadas por um número cada vez maior de empresas no Brasil. Assim sendo, o presente trabalho tem o objetivo de buscar respostas para o seguinte problema de pesquisa:

As práticas de Marketing Social Corporativo influenciam a iniciativa de empreender Institutos e Fundações em empresas brasileiras?

1.3 OBJETIVOS

Geral

- Analisar a prática de Marketing Social Corporativo como uma iniciativa para empreender Institutos e Fundações em empresas brasileiras.

Específicos

- Apontar as empresas brasileiras cadastradas no GIFE que praticam MSC e são criadoras de instituto ou fundação;

- assinalar características que demonstram se a criação de institutos e fundações pode ser qualificada como empreendedorismo social;

- identificar e descrever a implementação de programas de marketing social corporativo por parte de empresas brasileiras, cujas características possam estar alinhadas a iniciativas de empreendedorismo social por meio da criação de novas estruturas organizacionais para atuação na sociedade civil, como fundações e institutos empresariais;

1.4 ÍNDICE ANALÍTICO

A dissertação está dividida em 7 partes, a saber: **1- Introdução:** Contemplará a contextualização do trabalho, definição do problema da pesquisa e os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a contribuição do estudo; na seção **2 – Desenvolvimento Teórico:** Aborda os conceitos necessários para o desenvolvimento da pesquisa: Responsabilidade Social, Marketing Social, Marketing de Causa Social e Marketing Social Corporativo, Empreendedorismo e Empreendedorismo Social. Nesta seção, também são demonstrados os avanços com relação a estes temas, através do levantamento dos estudos já desenvolvidos no Brasil; parte **3 – Procedimentos Metodológicos:** Descrição do tipo de pesquisa, procedimentos metodológicos de coleta de dados, definição da amostra e tratamento estatístico e análise dos dados, para dar o suporte aos resultados encontrados e garantir os índices de confiabilidade e validade necessárias ao estudo; **4, 5 e 6 – Análise dos resultados:** demonstra em tópicos separados as empresas brasileiras que praticam Marketing Social Corporativo e que empreenderam Institutos ou Fundações; características do processo de

empreender Institutos e Fundações e, por fim, a prática de Marketing Social Corporativo empresarial e a criação de Institutos e Fundações empresariais. O trabalho é finalizado a seção **7 – Conclusões** que demonstra as implicações teóricas e gerenciais do estudo, apresenta as respostas para as principais questões do estudo e as limitações e sugestões de pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A teoria e o conhecimento são construídos de forma cumulativa, onde uma pesquisa avança a partir dos resultados obtidos por estudos anteriores. Os temas tratados no presente trabalho são recentes e ainda apresentam-se em fase inicial de desenvolvimento teórico. Esta seção busca contribuir para o avanço do entendimento dos conceitos de Marketing Social Corporativo, Terceiro Setor e Empreendedorismo Social, através da sua descrição e da busca de possíveis associações que possam ampliar a discussão sobre tais temas.

2.1 MARKETING SOCIAL CORPORATIVO

2.1.1 Origens e definição

A Teoria de Marketing teve grande desenvolvimento nos anos 60, época de desenvolvimento do capitalismo pós-guerras mundiais, auge da produção em massa advinda da industrialização crescente, momento em que, administrativamente, o foco passou a ser a diferenciação dos produtos. No mesmo período, no meio acadêmico, estudos analisavam a abrangência de toda a teoria, até então conhecida e conceituada pela Associação Americana de Marketing como a performance das atividades de negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário (SUAREZ, 2004).

Em 1960, o professor Theodore Levitt da Harvard Business School publicou um artigo intitulado “Marketing Myopia” (Miopia em Marketing), o qual mostrava a importância da satisfação dos clientes no processo de compra. A partir deste momento, outros autores, como Lazer (1969) e Kotler e Levy (1969), sugerem responsabilidades mais abrangentes para a disciplina e, assim, é sinalizado que o principal objetivo do marketing em uma organização passa a ser “manter contato constante com os consumidores, sendo o responsável por identificar suas necessidades, desenvolver produtos para satisfazê-las e comunicar os

objetivos das organizações, não mais pensando apenas em venda de produtos” (KOTLER; LEVY, 1969 *apud* MÖLLER, 2006, p. 15).

Esta nova perspectiva permitiu a ampliação do conceito de Marketing e, em 1971, Kotler e Zaltman propõem o conceito de Marketing Social, que engloba:

a criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitação das idéias sociais e a aplicação de ferramentas de Marketing relativas ao planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing na implementação de mudanças sociais (KOTLER; ZALTMAN, 1971,p. 5).

Sob esta perspectiva, o Marketing não deve ser associado somente aos bens físicos, mas também a serviços, pessoas, organizações e idéias (KOTLER; LEVY, 1969).

O Marketing, como uma teoria aplicável, não mais somente às ações mercadológicas, mas também às ações sociais, encontra contexto favorável para o desenvolvimento de novas teorias, com o objetivo de trabalhar a imagem da empresa socialmente responsável. A partir deste momento, diversos conceitos de Marketing surgem como respostas a estudos que aplicam a Teoria de Marketing a questões sociais.

De acordo com Adkins (2005), o programa de Marketing voltado a um tema social é uma parceria de respeito mútuo em que há um equilíbrio entre os benefícios resultantes para ambas as partes. Ainda, para a mesma autora, “se conseguirmos construir algo que melhore os resultados da empresa e da comunidade, então teremos chegado, em última análise, a uma combinação sustentável” (ADKINS, 2004, p.6).

Neste contexto, surge a teoria do Marketing Social Corporativo (MSC), desenvolvida por Ramón Guardia Massó (1998) como uma nova estratégia para diferenciar as marcas, uma “nova ferramenta de trabalho que busca participar das preocupações dos clientes, como forma de creditar um valor diferencial à própria marca” (MASSÓ, 1998, p.62), em que propõe que o benefício da ação social deve ser mútuo, ou seja, a comunidade ganha e a empresa também ganha. As empresas são chamadas a incorporar práticas de ação social, ou seja, atividades que são realizadas pelas empresas para o atendimento de comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, entre outras, incluindo desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições, até grandes projetos mais estruturados (IPEA, 2006). Em contrapartida, estas ações são incluídas nas estratégias de marketing e utilizadas para trabalhar conceitos como o valor, o posicionamento e a marca da corporação (HIGUCHI, 2007).

Para Massó (1998, p. 62), o objetivo do Marketing Social Corporativo é “conquistar o compromisso dos consumidores com um determinado comportamento de interesse social, favorecendo simultaneamente e de forma direta a imagem da empresa e sua posição no mercado, e os consumidores”. Neste sentido, o uso do MSC faz com que as empresas apresentem um diferencial, que para Alves (2003, p. 41) “implica dizer que a empresa também pode beneficiar-se dessa atuação social do ponto de vista do volume de vendas, da sua imagem e sua visibilidade no mercado e, portanto, do fortalecimento de sua marca”.

Ainda, para Massó (1998), o marketing social corporativo exige uma ampliação dos alvos empresariais:

Não se trata de simples filantropia, mas sim em destinar esforços para a colaboração com uma causa de interesse social para compartilhar valores com nossos clientes, existe uma cooperação com entidades, em um plano de igualdade, uma vez que a empresa doa recursos e horas de trabalho a fundo perdido (MASSÓ, 1998, p. 7).

O mesmo autor complementa que estas ações devem ser realizadas de forma contínua e podem contar com a parceria de entidades sem fins lucrativos, Para Massó (1998, p. 62), “as empresas e entidades sem fins lucrativos podem beneficiar-se mutuamente”, uma vez que a causa social que a entidade trabalha terá o apoio de uma empresa e a empresa terá uma causa para mostrar sua ação social em benefício da comunidade.

A empresa exerce sua responsabilidade social, mostrando à sociedade seu compromisso duradouro com a difusão de determinados valores e a resolução de problemas sociais que preocupam seus clientes (GARCÍA; GIBAJA; MUJICA, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2006) e, unindo esforços, busca-se o apoio dos consumidores para uma causa compartilhada em parceria com uma organização sem fins lucrativos, favorecendo a todas as partes envolvidas (SILVA; CAÑADILLAS, 2003). Outro fator importante, quando da realização de parceria para a realização de ações sociais em conjunto com uma instituição sem fins lucrativos, é que esta segunda já possui um contato mais próximo com a causa e o conhecimento de atuação com o problema social em questão.

A parceria com organizações sem fins lucrativos reafirma a posição de delimitação da causa em que a empresa pretende atuar, bem como reforça a possibilidade de uma ação contínua e estratégica. Para Oliveira (2006), diferentemente de uma política de doações ou de assistencialismo aleatório, que pode gerar dificuldades para o consumidor associar a imagem da empresa a um projeto social específico, ocorre um direcionamento para a aplicação dos

recursos em uma causa determinada, de modo a tornar essa atuação social mais eficiente e criar uma identidade perante o público.

Além dos benefícios sociais que são gerados, a empresa melhora a posição de sua marca no mercado e, segundo Aligleri *et al.* (2003, p. 6), “atrelar à marca uma imagem ética e socialmente responsável é fator estratégico de competitividade moderna, pois, além da redução dos custos que podem ocorrer, a credibilidade passa a ser uma importante vantagem competitiva”.

De modo complementar, Massó (1998) indica que para obter os benefícios que o Marketing Social Corporativo oferece, a ação implica em uma relação estratégica de longo prazo, envolvendo valor social, causa selecionada, missão, cultura e estratégia corporativa. Os conceitos e posicionamentos que a empresa pretende devem ser cuidadosamente planejados para que não cause no consumidor a impressão de que a organização está com o intento de comprar uma atitude positiva em relação à marca ou produto, oferecendo ações sociais falsas. Todo este cuidado necessário pressupõe a intenção da empresa em conseguir, através de uma ação social e da divulgação desta atividade aos grupos de interesse, a melhoria da sua imagem e um melhor relacionamento com seus clientes.

Para Möller (2006), este posicionamento estratégico da empresa demonstra a esses grupos de interesse benefícios muito tangíveis: ganhos de produtividade, redução de custos, aumento de receitas, acesso a novos mercados e capitais, melhoras no processo ambiental e na gestão de recursos humanos. A redução dos riscos percebidos da empresa também tende a ser significativa, o que beneficia o desempenho dessas ações nas bolsas de valores. Outros benefícios intangíveis também podem ser alcançados, como a queda do risco de danos à imagem ou marca da empresa, maior fidelidade do consumidor, maior capacidade de atrair e manter talentos, redução do risco social pela mobilização dos *stakeholders* e longevidade das operações (YOUNG, 2002) na melhora das relações com outros grupos de interesse, na melhora da imagem corporativa e na reputação da empresa (GARCÍA; GIBAJA; MUJICA, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2006).

Para Oliveira (2006), só quando ocorrem, simultaneamente, ganhos sociais e econômicos é que se tem uma convergência entre o Marketing Social Corporativo e os interesses dos acionistas. Essa convergência de interesses, em que o benefício social é combinado com o benefício econômico, “gera valor social e econômico, influenciando no

contexto competitivo, evidenciando, assim, seu fator estratégico” (PORTER; KRAMER, 2005, p.139). Assim, entende-se o Marketing Social Corporativo como um programa de marketing mais abrangente que os demais conceitos de prática e responsabilidade social em marketing, uma vez que, trabalha com a percepção de um grupo maior de interesse e beneficia também um maior número de interessados, conforme visualizado na **Figura 1**.



Figura 1: O Marketing Social Corporativo e suas conexões

Fonte: Oliveira (2006).

Além disso, de acordo com Oliveira (2006), pode haver ação social independente de um projeto social, um projeto social desvinculado com um programa de Responsabilidade Social Corporativa, como pode existir a responsabilidade social corporativa sem vínculo com uma estratégia de Marketing Social Corporativo. Entretanto, quando ocorre uma ação social vinculada a um projeto social, e este a um programa de responsabilidade social corporativa, e este vinculado a uma estratégia de Marketing Social Corporativo, ocorre uma maior eficiência na estratégia e a empresa é direcionada rumo a um valor social com benefício mútuo. No Marketing Social Corporativo, está contida a Responsabilidade Social Corporativa, na qual está(ao) contido(s) o(s) Projeto(s) Social(s) e no(s) qual(ais) está contida a(s) Ação(s) Social(s). Ainda assim, deve-se ter claro também que o Marketing Social Corporativo pode conter o Marketing de Causas Sociais (OLIVEIRA, 2006).

Para tanto, algumas questões são relevantes, pois, segundo Massó (1998), uma vez que para obter os benefícios que o Marketing Social Corporativo oferece, a ação implica em uma relação estratégica de longo prazo, um compromisso da empresa de um prazo maior, para

existir harmonia entre o valor social eleito, a causa selecionada e a missão e a cultura corporativa, integrando estes programas na estratégia global da empresa. Ou seja, antes da realização da ação social em si, é preciso escolher a causa que está mais próxima da missão e estratégia da empresa, “conhecer o enorme leque de necessidades sociais que carecem de apoio governamental e depois optar por aquelas que correspondem a suas competências e interesses de seus funcionários” (TREVISAN, 2002, p. 7).

Assim, a obtenção de maiores e melhores resultados para todos os interessados está vinculada ao nível de envolvimento direto da empresa, não somente com o auxílio financeiro à causa, mas um compromisso verdadeiro. Conforme Massó (1998), a participação é a chave para alcançar bons resultados em um programa de MSC:

Evidentemente, quanto mais completa seja a forma de participação, quer dizer, quando um programa é capaz de incluir de maneira simultânea a cooperação em tempo, dinheiro e material, quase não será necessária a publicidade da própria campanha. Apesar disto, o programa sempre há de cumprir com o requisito de informar sobre os resultados obtidos e dar conta do alcance do trabalho social realizado (MASSÓ, 1998, p. 158).

O envolvimento, por meio da participação de funcionários, diretores, fornecedores, etc., demonstra a coerência necessária entre as causas apoiadas pela empresa e os objetivos empresariais. Para Mrtvi (2003, p.4), “através de ações concretas e efetivas, uma marca precisa mostrar que pratica o que prega”, as pessoas querem saber como uma empresa está desempenhando seu papel na comunidade e esperam que seus trabalhos sejam divulgados, em comunicações de Marketing Social Corporativo, que devem ser vistas como inerente à própria marca como um todo (PRINGLE; THOMPSON, 2000). Este envolvimento empresarial faz parte do programa de MSC e pode ser definido com base nos seguintes pontos: equipe de trabalho (o projeto deve ser administrado por uma equipe de profissionais eficientes); planejamento das tarefas (responsável por cada tarefa, duração de cada atividade, recursos, tempo, custos); desenvolvimento do projeto (aplicação das técnicas e políticas do marketing a cada uma das etapas); avaliação do projeto (avaliar os resultados obtidos com os previstos no planejamento, durante todo o processo, para que seja possível reformular o plano de execução e estabelecer medidas corretivas com relação a custo-benefício, eficiência, relevância, coerência interna, eficácia); comunicação (é importante que os resultados obtidos sejam transmitidos para conhecimento do público-alvo e aos demais interessados) (SAIZ, 2005).

Outros pontos necessários são identificados por Massó (1998) quando do planejamento de um programa de MSC: Beneficiar ao consumidor, ressaltar as vantagens, trocar para sobreviver, acordo prévio com o público, objetivo abordável, impacto suficiente, compromisso ético. Os conceitos e posicionamentos que a empresa pretende, precisam ser “cuidadosamente planejados para que não cause no consumidor a impressão de que a organização está com o intento real de comprar uma atitude positiva em relação à marca ou produto, oferecendo ações em responsabilidade social falsa” (BHATTACHARYA; SEN, 2004, p.10). Todo este cuidado necessário pressupõe a intenção da empresa em conseguir, através de uma ação social e da divulgação desta atividade aos grupos de interesse, a melhoria da sua imagem e um melhor relacionamento com seus clientes.

Para que o MSC possa refletir as ações sociais positivas e não causar impressão negativa no consumidor, Massó (1998) complementa que são necessários alguns cuidados na busca da melhor causa para apoiar: os valores do público devem estar em consonância com o da própria marca, amplitude do segmento, nível de conhecimento da causa, proximidade com a causa, afinidade com a causa, popularidade da causa e os valores da marca, em consonância com a causa. A escolha da causa e a relação da causa com a atividade da empresa são pontos chave para iniciar um programa de MSC (SAIZ, 2005), porém, não se podem esquecer os valores que são atribuídos pelos clientes para tal causa, de forma que seja mais fácil compartilhar os valores com os clientes (MASSÓ, 1998).

Segundo Massó (1998), o MSC não é um método de promoção de vendas, embora possa ser uma boa base para que as companhias que o praticam consigam benefícios imediatos, tampouco há que se confundir MSC com as técnicas que adotam as campanhas publicitárias, exige um compromisso prévio, real e ativo com uma causa. Não deve confundir-se com relações públicas, pois não se trata de realizar ações notórias para que os meios de comunicação reconheçam que o MSC atua de forma a fortalecer a imagem da marca e a eficácia de suas ações publicitárias, posicionando-se a partir do fato de compartilhar valores com seus consumidores.

2.1.2 O Marketing Social Corporativo e a sua relação com responsabilidade social

A falência do Estado como mantenedor de necessidades básicas do cidadão, juntamente com a escassez do trabalho ou emprego, especialmente no final do século XX, abriram espaço para o fenômeno da responsabilidade social corporativa. A empresa então deixou de ser apenas a produtora de bens e serviços, para participar e influenciar diretamente outras dimensões sociais (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004).

No Brasil, na década de 80, as ações sociais são valorizadas pela comunidade e desenvolvidas por questões religiosas (FEDATO, 2005). Com o despertar da conscientização de empresários e, principalmente, dos consumidores e sociedade com respeito ao tema, e percepção destas atitudes, tem início uma série de ações contínuas em prol de causas sociais e desenvolvimento de estudos relacionados ao tema.

Atualmente, o tema Responsabilidade Social tornou-se um novo parâmetro para a avaliação das empresas, uma vez que, atualmente, demonstrar a função social da empresa tornou-se uma prática que tem o reconhecimento dos clientes. Para Wrasse (2004), ética e responsabilidade social já não são mais facultativas; são obrigações empresariais, assim como recolher tributos e pagar salários. Complementando, Bhattacharya e Sen (2004) afirmam que a responsabilidade social corporativa, crescentemente está sendo reconhecida pelas empresas como ponto central nas atividades empresariais, ao invés da consideração periférica largamente associada com filantropia.

Melo Neto e Froes (1999), diferenciam a filantropia da responsabilidade social empresarial, para os autores a filantropia é individualizada, pois a atitude e a ação são do empresário e a responsabilidade social é uma atitude coletiva com ações de empregados, diretores e gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma empresa. Neste sentido, Ashley (2002) descreve que responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade agindo pró-ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei.

O entendimento da empresa como instituição apenas econômica, cujos esforços são orientados apenas para a maximização do lucro, que não considera aspectos sociais e políticos, vem sendo questionado há algumas décadas pela sociedade (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006, p. 221). As empresas são parte integrante da sociedade, e os problemas sociais, que muitas vezes são ocasionados por elas, passam a ser também foco de sua atuação. De forma complementar, segundo Melo Neto e Froes (1999, p. 78), “a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente”. A ação da empresa necessita demonstrar o compromisso que uma organização tem para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico (ASHLEY, 2002, p. 6).

Para Pimenta, Saraiva e Corrêa (2006), o conceito de Responsabilidade Social Corporativa assume conotações distintas, podendo ser definido como derivação de fenômenos históricos ocorridos, como derivação de questões ambientais e de defesa do consumidor ou quando relativa à elevação da consciência social dos empresários pelo fato de que problemas sociais podem interferir o desenvolvimento dos negócios ou até mesmo comprometendo seus lucros. A utilização de práticas de responsabilidade social como uma estratégia melhora a qualidade de vida dos funcionários e a multiplica por suas famílias, a comunidade e a sociedade, em geral. Uma empresa que pretenda ser competitiva satisfaz não só aos acionistas, mas também a seus consumidores e à comunidade (URDAN, 2001).

No mercado atual, ao pensar no objetivo econômico, são também levadas em consideração as questões sociais que estão a ele relacionadas, uma vez que a empresa moderna reconhece que as decisões e os resultados das suas atividades atingem os agentes que constituem seu ambiente interno e externo (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006). Assim, o valor social de uma ação pode coincidir com um objetivo comercial, abrindo espaço para o investimento na imagem e reputação que a empresa passa a ter quando assume um papel social. A responsabilidade social da empresa passa a ser, então, além de um benefício social, uma diferenciação estratégica para as empresas que utilizarem este fato de maneira inteligente (TREVISAN, 2002). Para Massó (1998, p. 69), empresas podem ajudar a si mesmas e ao mesmo tempo ajudar algum aspecto da sociedade.

O Marketing Social Corporativo trabalha com as alternativas para decidir como uma empresa com suas técnicas e procedimentos é capaz de melhorar algum aspecto da vida de

seus consumidores, de maneira que esta ação propicie uma maior penetração no mercado da própria empresa e se traduza em uma preferência dos clientes por suas marcas (MASSÓ, 1998). A solidariedade e o voluntariado são valores em alta e cada vez mais as pessoas estão dispostas a participar no apoio a causas de interesse social. É neste contexto que nasce o MSC: as empresas precisam aprender a variar sua relação com os consumidores, são as marcas que devem aspirar valores aos seus consumidores, em lugar de serem os consumidores que aspiram aos valores da marca (MASSÓ, 1998). Compartilhar valores está se convertendo em uma necessidade para as empresas que querem continuar sendo as preferidas por seus clientes.

2.1.3 Marketing Social, Marketing de Causa Social e Marketing Societal

O conceito de Marketing Social é delimitado às ações que não têm objetivo lucrativo para as organizações que as realizam. Estas ações de marketing buscam desenvolver no consumidor mudanças no estilo de vida (MacFADYEN; STEAD; HASTINGS, 2005), “encorajar e transferir para os indivíduos e grupos, modelos ideais para a promoção do bem-estar social, criando novas opiniões e emoções para que haja uma mudança comportamental em relação a questões sociais” (ARAÚJO, 2001, p. 9). Considera-se que o Marketing Social está relacionado à mudança de comportamentos, de idéias e de atitudes, em benefício da sociedade. Portanto, é mais utilizado em programas de conscientização promovidos pelo governo ou organizações sem fins lucrativos. Kotler e Roberto (1992) complementam ainda que é o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo.

Segundo Oliveira (2006), alguns exemplos da aplicação do Marketing Social podem ser evidenciados em programas que conscientizam a:

Não dirigir depois de beber, parar ou reduzir o uso do fumo, não usar drogas, não poluir. Isto pode ser descrito como adotar um novo comportamento (começar a correr), desistir de um comportamento corrente (parar de beber) e também, não adotar um comportamento futuro (não usar drogas). Podendo ser uma combinação desses objetivos, como a segurança ao dirigir com a desistência do motorista de beber antes ou adotar o sistema de motorista designado, o qual não beberá na ocasião (OLIVEIRA, 2006, p. 58).

Quando utilizado por uma empresa, o Marketing Social busca associar a marca da empresa à ação social que ela desenvolve, em prol de um nível de conscientização social de seu público de interesse com relação a estas ações que são a favor de todos, criando, assim, uma identidade para a empresa perante a sociedade. Outras teorias de Marketing aplicadas a questões sociais foram desenvolvidas: Marketing Societal, o Marketing Relacionado à Causa (MRC) ou Marketing de Causas Sociais e o Marketing Social Corporativo (MSC), cada uma delas com um diferencial e, conforme Oliveira (2006), a diferenciação entre elas se dá pela abrangência de cada um destes programas e a forma como acontece a relação entre a causa e o público que se deseja atingir.

O Marketing Societal, para Kotler (2000), busca determinar necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, satisfazê-las mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, com a preocupação em não prejudicar o ambiente e a sociedade, buscando, inclusive a melhoria nas condições sociais. Portanto, relaciona a atuação da empresa a um benefício social. Complementando, Morais (2005) argumenta que este representa uma orientação onde a empresa busca equilibrar três aspectos conflitantes, que são os lucros, a satisfação do consumidor e o interesse público.

Ainda, segundo Kotler (2000), quando uma empresa pratica o Marketing Societal, ela cumpre os seguintes requisitos: 1) ser orientada para a satisfação e o bem-estar do cliente; 2) buscar continuamente inovações que tragam melhorias para o produto; 3) investir a maioria dos recursos agregando valor e aperfeiçoamentos de qualidade e conveniência ao produto; 4) definir sua missão em termos sociais amplos, levando em conta seus diversos públicos; e 5) tomar suas decisões considerando seus interesses, os desejos dos clientes e o bem-estar da sociedade em longo prazo. A orientação deste conceito define que a empresa atue de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade através de ações de longo prazo.

Sob outro enfoque, o Marketing de Causas Sociais ou Marketing Relacionado à Causa é considerado como uma nova forma de filantropia empresarial, baseada no lucro motivado (VARADARAJAN; MENON, 1988) e que consiste em um conjunto de ações das empresas, que propõem ao consumidor a compra de seu produto ou serviço em troca de uma porcentagem do valor da venda, ou uma quantidade fixa por cada venda, sendo destinado a uma causa de interesse social pelo trabalho de uma organização sem fins lucrativos (GARCÍA; GIBAJA; MUJICA, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2006). É considerado um programa

que procura alcançar dois objetivos: melhorar a performance organizacional e colaborar com causas sociais (OLIVEIRA, 2006), trazendo benefícios em curto prazo para a empresa, entidade e consumidores (MASSÓ, 1998). Para McAlister e Ferrel (2002), trata-se de um elemento específico e tático da empresa, em que o desenvolvimento e a execução de suas iniciativas não estão alinhados com a estratégia e a missão da empresa, produzindo resultados de duração limitada.

Conforme Oliveira (2006), o Marketing de Causa Social representa a atividade social pontual, uma vez que uma empresa com um produto ou serviço a ser comercializado estabelece que uma parte das vendas será direcionada a uma causa, ou variedade de causas. Complementando, Massó (1998, p. 74) detalha que são “ações esporadicamente executadas por empresas que exigem o engajamento do consumidor, onde parte da renda das vendas de determinado produto é destinada para financiar ações sociais”. A participação do consumidor, neste caso, determina o montante a ser doado à causa e, portanto, a contribuição da empresa para uma causa depende do engajamento do consumidor em uma transação para produzir benefício com a empresa (VARADARAJAN; MENON, 1988).

A empresa utiliza o Marketing Relacionado à Causa, conforme Chernatony (2005), quando tem o objetivo de atrair consumidores que desejam fazer a diferença na sociedade através do consumo, ou seja, obter vantagem competitiva oferecendo ao consumidor algo além do respeito às regulamentações das leis, e a qual o consumidor atribui valor emocional. Isso porque, para Trevisan (2002, p. 10), estes clientes “podem ver esse produto como uma oportunidade para apoiarem causas sociais de maneira simples por meio do uso ou da compra”.

Diante de tantas alternativas de Marketing aplicado a questões sociais, torna-se necessária a definição dos conceitos que serão utilizados neste trabalho. Tais conceitos são representados no **Quadro 1**, a seguir:

DENOMINAÇÃO	CONCEITOS
Responsabilidade Social Corporativa	Responsabilidade social corporativa é o desenvolvimento de projetos sociais incorporados ao planejamento das empresas e que afetem positivamente alguma comunidade.
Marketing Social	Marketing Social é a aplicação de tecnologias de Marketing desenvolvidas no setor comercial às soluções de problemas sociais e cuja base é a mudança de comportamento do público-alvo.
Marketing Societal	Marketing Societal busca determinar necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, satisfazê-las mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, com a preocupação em não prejudicar o ambiente e a sociedade, buscando, inclusive, a melhoria nas condições sociais.
Marketing relacionado a causas ou Marketing de Causas Sociais	Os recursos são doados pela empresa a uma causa de interesse social, quando o consumidor adquire um determinado produto ou serviço da empresa, podendo ser uma porcentagem ou uma quantidade fixa por cada venda.
Marketing Social Corporativo	Marketing Social Corporativo é uma estratégia empresarial que associa uma empresa ou marca ao desenvolvimento de programas de ação social corporativa, divulgado à sociedade para benefício mútuo, permitindo, além da melhora da qualidade de vida da comunidade externa atendida, a diferenciação da marca perante a concorrência e influenciando nas decisões de compra dos consumidores.

Quadro 1 – Denominações e conceitos vinculados ao universo de práticas e responsabilidades sociais em marketing

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006).

O Marketing Social Corporativo, em detrimento dos demais conceitos de Marketing voltado a benefícios sociais, é uma estratégia empresarial que procura associar a imagem da empresa a uma ou mais causas sociais (CORREA, 2007). Desse modo, consegue abranger um grupo maior de interesse, trazendo benefícios comerciais, os consumidores, funcionários e comunidade pela ação social em si e acionistas, governo e formadores de opinião através do fortalecimento da marca pela vinculação à atuação em uma causa social (HIGUCHI, 2007). A ação pode ser ou não relacionada a um programa de responsabilidade empresarial e também pode ocorrer através da parceria com uma organização sem fins lucrativos, proporcionando a melhoria da comunidade externa atendida, a diferenciação da marca perante a concorrência e influenciando nas decisões de compra dos consumidores (OLIVEIRA, 2006).

2.1.4 Estudos anteriores

Os estudos acadêmicos sobre o tema da responsabilidade social no Brasil surgem a partir da década de 80, momento histórico em que a responsabilidade social começa a ser uma prática das empresas brasileiras. Os estudos de Marketing relacionados às questões sociais têm início no Brasil no mesmo período, porém em um nível quantitativo bem menor. Inicialmente, tratavam de estudos de casos com a construção e definição de Marketing Social (OLIVEIRA, 2006). Na prática, as organizações, através de seus gerentes ou tomadores de decisões, implementam programas considerados por estas como socialmente responsáveis e que se relacionam a tópicos como as relações com os funcionários, os serviços ao público e à comunidade, a proteção ambiental, a defesa do consumidor, a assistência médica e educacional, o desenvolvimento e renovação urbana, o apoio à cultura, às artes e a recreação (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998 *apud* HIGUCHI, 2007).

Com o desenvolvimento do tema, os estudos passam a ter um caráter ampliado com o enfoque na mensuração de resultados e novas possibilidades para o marketing: explorando conceitos e ações de marketing em organizações do terceiro setor, marketing social e ações de responsabilidade social, resultados e os impactos nas empresas e na sociedade, relação entre o desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil e vantagem competitiva. A partir de 2006, são desenvolvidos os primeiros estudos no Brasil sobre Marketing Social Corporativo: Marketing Social Corporativo nas indústrias do Paraná. Neste estudo, o conceito de MSC é definido e são caracterizadas as empresas que atuam com MSC no Estado do Paraná e, em seguida, também é desenvolvido outro estudo sobre Marketing Social Corporativo como forma de valorização de marcas. Este segundo estudo contempla uma análise da perspectiva do consumidor sobre as práticas de MSC. Outro estudo desenvolvido analisa o Marketing Social Corporativo e identidade corporativa na perspectiva do gestor (OLIVEIRA, 2006; HIGUCHI, 2007; CORREA, 2007).

O **quadro 2** relaciona os estudos feitos no Brasil e os principais temas abordados nos últimos 6 anos:

TEMA	DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS	AUTORES	
		PERIÓDICOS NACIONAIS (*) e OUTRAS PUBLICAÇÕES (**).	DISSERTAÇÕES E TESES (***)
MARKETING SOCIAL	Estudos sobre questões sociais que requerem a mudança de comportamento como automedicação e trânsito, sob o enfoque do marketing social; aspectos sobre responsabilidade social e implementação do marketing social nas organizações, marketing social e terceiro setor, estudos sobre avaliação e mensuração de resultados e impactos de tais ações.	Andreasen (2003), Garay (2002), Machado e Lage (2002), Souza <i>et al.</i> (2002), Souza e Marcon (2002), Trevisan (2002), Alves (2003), Batista (2003), Kruglianskas <i>et al.</i> (2003), Mrtvi (2003), Nogueira e Chauvel (2003), Paiva, Lima e Benedicto (2003), Pena (2003), Pinto e Lara (2003), Welzel e Silva (2003), Silva, Leite e Cañadilla (2004), Welzel e Borba (2004), Silva e Minciotti (2005), Morais <i>et al.</i> (2005), Magalhães e Damacena (2006), Pitombo e Pizzinato (2006), Oliveira e Silva (2006), Veiga <i>et al.</i> (2007).	Miranda (2002), Neves (2002), Karkotli (2002), Garcia <i>et al.</i> (2003), Suarez (2004), Wrasse (2004), Ferreira (2005), Möller (2006), Santos (2006).
MARKETING SOCIETAL	-	-	-
MARKETING RELACIONADO À CAUSA (OU DE CAUSAS SOCIAIS)	Marketing relacionado a causas sociais e estratégias organizacionais, casos e diretrizes.	Alday e Pinochet (2003), Adkins (2004), Duprat (2004), Woods e Biglione (2007).	-
MARKETING SOCIAL CORPORATIVO	Definição e caracterização do MSC e das empresas que praticam MSC no estado do Paraná, o MSC como forma de valorização das marcas e MSC sob a perspectiva do gestor.	Higuchi e Vieira (2007) - Enanpad, Vieira <i>et al.</i> (2007), Higuchi e Vieira (2007) – 3Es.	Oliveira (2006), Higuchi (2007), Correa (2007).

Quadro 2: Estudos realizados no Brasil nos últimos seis anos sobre Marketing aplicado a questões sociais.

(*) Cadernos Ebape, Gestão.Org, Rac, Rae, Rae-Eletrônica, Rausp, Read, Revista Makenzie, O&S, Enanpad, Eneo, Ema, Simpósio, 3Es, Enapg, Egepe.

(**) IDIS – Instituto para o Desenvolvimento Social.

(***) PPGA–UFRGS, FEA–USP, EAESP–FGV, EBAPE–FGV, COPPEAD–UFRJ, CEPPEAD–UFMG, PROPAD– UFPE, CEPEAD–UFPR, PPA–UEM/UEL.

2.2 EMPREENDEDORISMO, SOB UMA PERSPECTIVA SOCIAL

2.2.1 Origens e definição

O termo empreendedor surgiu na França entre os séculos XVII e XVIII e era discutido por economistas. O economista mais associado ao termo foi Schumpeter e, nesse momento, o empreendedorismo era conceituado como uma ação voltada à criação de valor; sendo os empreendedores agentes econômicos inovadores que dirigem o processo criativo-

destrutivo do capitalismo, através da criação de novos mercados ou de novas formas para fazer coisas (MORT; WEERAWARDENA; CARNGIE, 2003). Schumpeter (1949 *apud* DORNELAS, 2001, p. 33) define o empreendedor como “capaz de quebrar a ordem corrente e inovar, criando mercado através de uma oportunidade identificada”.

Outras perspectivas são incluídas ao conceito inicial de empreendedorismo. Davidsson (2005) cita os conceitos de alguns autores: nova entrada, a criação de nova empresa, a criação de novas organizações, uma proposta para iniciar, manter e engrandecer um negócio orientado para o lucro, tirar proveito de oportunidade por combinações modernas de recursos, de modo que cause impacto no mercado, o processo pelo qual o indivíduo, no seu próprio negócio ou dentro de organização, procura oportunidades, o processo de criar algo de valor, de forma diferente, dedicando esforço e tempo necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais e recebendo as recompensas resultantes de satisfação monetária e pessoal (GARTNER, 1985; HISRISCH; PETERS 1989 *apud* DAVIDSSON, 2005; LOW; MACMILLAN, 1988; DEES, 1998a; STEVENSON; JARILLO, 1990).

O empreendedorismo é um fenômeno que é abordado por outros campos de conhecimento, além da administração. Este fato dá ao empreendedorismo um espectro amplo de análises, sob diversas perspectivas, uma vez que cada campo de conhecimento desenvolve o fenômeno sob seu ponto de vista. Para Filion (1999), o empreendedorismo é um dos raros assuntos que atraem especialistas de uma grande variedade de disciplinas, levando-os a contribuir cada qual com o seu ponto de vista e da forma que melhor relaciona o campo à sua disciplina de estudo. O **Quadro 3** demonstra as definições atribuídas ao empreendedor, de acordo com o campo de estudo, segundo Filion:

Campo de Estudo	Definição de Empreendedor
Economistas	Os empreendedores estão associados à inovação e são a força motriz do desenvolvimento econômico.
Comportamentalistas	Atribuem aos empreendedores à persistência, criatividade e internalidade e liderança.
Engenheiros e especialistas em produção	Empreendedores são bons distribuidores e coordenadores de recursos.
Especialistas em gerenciamento	Os empreendedores são organizadores competentes que desenvolvem linhas mestras ou visões em torno das quais organizam suas atividades.
Especialistas em marketing	Empreendedores são pessoas que identificam oportunidades, diferenciam-se dos outros e têm o pensamento voltado para o consumidor.
Interessados no estudo da criação e desenvolvimento de novos negócios	Os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende operar.

Quadro 3: Definições sobre o empreendedor, conforme campo de estudo.

Fonte: Filion (1999).

Neste sentido, percebe-se que cada campo de estudo com interesse pelo tema acrescentou novas perspectivas, relativas às disciplinas correlatas às quais interessa o estudo do tema, permitindo a maior abrangência na aplicação do conceito de empreendedorismo. Para Drucker (2003), a inovação é uma função específica no empreendedorismo. Por meio dela o empreendedor cria novas formas de produzir valor e de melhorar o potencial para a criação do valor. Complementando, Adair (1996, p. 36) diferencia: “o inventor cria algo novo e potencialmente comercial, o inovador introduz um produto ou serviço como algo novo ou como novo e o empreendedor transforma idéias em realidades comerciais”.

A inovação é um processo contínuo, em face às necessidades empresariais, e demanda, além da idéia, a transformação em uma realidade para o negócio, ou seja, o desenvolvimento da idéia até a aplicação final que promove a inovação. Sahlman (1999) comenta que os inovadores não são necessariamente criativos, direcionados pelas idéias, embora sejam muitos. Mas eles sabem que a sobrevivência na competição depende das inovações. Toda inovação começa com uma nova idéia. Implementações de sucesso de novos programas, novos produtos introduzidos ou novos serviços dependem da pessoa ou da equipe que tem a boa idéia e a desenvolve, além do estágio inicial. Ainda, para Gartner (1990, p. 16), o tema inovação é caracterizado como “fazer algo novo, como uma idéia, produto, serviço, mercado ou tecnologia em uma organização nova ou já estabelecida”, o que demonstra que a inovação não está restrita à criação de novos produtos ou serviços, mas a algo que traga a

agregação de valor para uma organização ou mercado. Já sob outra perspectiva, a inovação também é colocada como uma característica do empreendedor.

No presente estudo, o conceito de empreendedorismo é entendido como um processo pelo qual o indivíduo no seu próprio negócio ou dentro de organização procura oportunidades criando algo de valor, de forma diferente, dedicando esforço e tempo necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais e recebendo as recompensas resultantes de satisfação monetária e pessoal (HISRISCH; PETERS, 2004), podendo, inclusive, englobar a criação de novas organizações (GARTNER, 1985) com ou sem fins lucrativos.

2.2.2 Vertentes teóricas

O empreendedorismo é um fenômeno que ainda é estudado por várias perspectivas, criação de novas organizações, características do empreendedor e reconhecimento de oportunidades, por exemplo, não tendo ainda o entendimento para um conceito comum entre os autores. Para Maculan (2005), há consenso em torno da importância do tema, mas não há um consenso em torno do que deve ser pesquisado e ensinado. A interdisciplinaridade do fenômeno também é apontada como uma das causas da falta de consenso. Cunningham e Lischeron (1991) organizaram o crescimento do conceito em seis escolas:

1ª - "Great person": sugere que o empreendedor tenha uma habilidade intuitiva, sexto sentido, e as características e instintos nasceram com ele;

2ª - Características psicológicas: sugere que os empreendedores possuam valores únicos, atitudes e necessidades que os dirijam;

3ª - Inovação: reflete as novas aproximações do empreendedorismo e sugere que a característica principal do comportamento empreendedor seja a inovação;

4ª - Criação econômica: os empreendedores são os organizadores de novas criações econômicas, administram e correm os riscos;

5ª - Liderança: os empreendedores são líderes de pessoas e possuem habilidades para adaptar seu estilo com as necessidades das pessoas;

6ª - Intraempreendedorismo: as habilidades empreendedoras podem ser utilizadas dentro de organizações complexas.

Para Filion (1999), pode-se ainda dividir os conceitos existentes em três correntes, sendo a primeira referente aos conceitos advindos de Schumpeter e que priorizam a inovação como principal tema para o empreendedorismo; a segunda, dos comportamentalistas ou behavioristas, que enfocam o perfil do empreendedor; e a terceira, que se fundamenta nas características do empreendedor. Para Maculan (2005), a aceleração do movimento de criação de pequenas empresas, bem como a assimilação entre a figura do empreendedor schumpeteriano e a figura do criador de uma pequena empresa são características recentes que impactam fortemente sobre a análise do empreendedorismo, produto das grandes transformações econômicas e sociais ocorridas nas duas ou três últimas décadas: competição ampliada, baseada na inovação, disseminação das tecnologias da informação, fortalecimento da economia de serviços, importância da economia regional/local em contrapeso à globalização, papel das pequenas empresas em setores ditos de alta tecnologia como difusoras das inovações.

Para a mesma autora, quanto à inovação, se a necessidade de sobrevivência for o motivo principal da criação da empresa, isso não leva necessariamente a um empreendedorismo muito inovador (MACULAN, 2005). Alguns autores diferenciam claramente as duas situações e mencionam um empreendedorismo de natureza *entrepreneurial*, isto é, ligado a um processo inovador, de disseminação de novas tecnologias e de abertura de nichos de mercado. Entre alguns dos autores que discutem o tema empreendedorismo, Shane e Venkataraman (2000) propõem que a investigação neste campo estude “as fontes de oportunidades, o processo de descoberta das oportunidades, a avaliação e a exploração das oportunidades, e os indivíduos que enveredam pela criação de empresas”.

Sob outro aspecto, Davidsson (2005, p. 4) sugere que no campo do empreendedorismo existem duas realidades sociais relativamente distintas: a primeira realidade é “o fenômeno em que algumas pessoas, que trabalham para outros, cancelam o contrato de emprego e tornam-se autônomos ou gerentes-proprietários de um negócio independente”. Para o autor, quando o conceito de empreendedorismo é usado para esta realidade social, tópicos como emprego-próprio, administração de pequena empresa, modelos de desenvolvimento e assuntos

empresariais familiares vinculam-se ao Empreendedorismo. A segunda realidade social refere-se ao fato de que o “desenvolvimento e renovação de qualquer sociedade, economia ou organização requerem que atores de micro-nível tenham a iniciativa e persistência para fazer as mudanças acontecerem e aí se incluem os novos entrantes e os criadores de valor” (DAVIDSSON, 2005, p. 4).

Segundo pesquisa realizada por Gartner (1990) com praticantes e pesquisadores, os principais temas que caracterizam o debate sobre o empreendedorismo são:

- **Empreendedor:** A idéia que empreendedorismo envolve indivíduos com características únicas de personalidade e habilidades;
- **Inovação:** fazer algo novo como uma idéia, produto, serviço, mercado ou tecnologia em uma organização nova ou já estabelecida;
- **Criação de organizações:** envolve o comportamento de criação de novas organizações;
- **Criação de valor:** é um tema articulado com a idéia de que o empreendedorismo cria valor;
- **Lucrativo ou não-lucrativo:** envolve o tema sobre o empreendedorismo apenas em negócios lucrativos ou não;
- **Crescimento:** o crescimento das empresas como uma característica empreendedora;
- **Singularidade:** discute que o empreendedorismo envolve algumas singularidades;
- **O dono/gerente:** que empreendedores são apenas donos/gerentes de seus próprios negócios.

Para Gartner (1985, p. 701), o importante não é enfatizar diferenças que existam entre indivíduos empreendedores para obter as qualidades de um empresário típico, mas “identificar as variáveis específicas que descrevem como cada empreendimento é criado, para que possam ser feitos contrastes significantes e comparações entre empreendimentos”, ou seja, verificar a exploração de uma oportunidade. Segundo Gartner (1985), o melhor critério para a definição de empreendedorismo é o grau de impacto no sistema econômico; ou seja, qual a variação ocorrida no mercado após a entrada de novo empreendimento. Para tanto, o autor sugere a

utilização de uma estrutura para auxiliar na descrição da criação de novos empreendimentos. Esta possui quatro dimensões, que são: a) indivíduo(s) - as características da(s) pessoa(s) que inicia(m) o negócio; b) organização – o tipo de empresa que é criada; c) ambiente – a situação que envolve o novo empreendimento; d) processo – as ações tomadas pelo empreendedor para iniciar o novo negócio.

De modo complementar, Espinha (2006) lembra que a descoberta de oportunidade pressupõe o recebimento da informação sobre a oportunidade e destaca que apenas isto não é suficiente; é preciso que o indivíduo esteja apto a identificar a informação como uma oportunidade, pois mesmo uma pessoa que possua a informação pode não ser capaz de identificá-la. Para Maculan (2005), outro aspecto que deve ser considerado é que as oportunidades são fortemente determinadas por fatores culturais ou políticos que as limitam e, assim, medir o potencial empreendedor de uma sociedade ou de um indivíduo é, portanto, uma tarefa difícil.

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM), estudo independente sobre a atividade empreendedora, atualmente administrado por uma *holding* - Global Entrepreneurship Research Association (GERA) -, identificou que, quanto à motivação para empreender, os empreendedores podem ser orientados por: “*oportunidade*, quando motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial; ou *necessidade*, quando motivados pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda” (GEM BRASIL, *online*, 2007).

Ao tratarmos de empreendimentos já estabelecidos, a oportunidade é a alternativa mais satisfatória para entender a motivação para empreender. Para Degen (1989), a identificação de oportunidades pode ser descrita através de oito fórmulas: (1) identificação de necessidades; (2) observação de deficiências; (3) observação de tendências; (4) derivação da ocupação atual; (5) procura de outras aplicações; (6) exploração de *hobbies*; (7) lançamento de moda; (8) imitação do sucesso alheio.

2.2.3 Estudos brasileiros recentes sobre empreendedorismo social

O Empreendedorismo, como campo de estudos, tem sido descrito e explicado de modo diferenciado devido às diversas abordagens das diferentes disciplinas que o estudam. No Brasil, de acordo com levantamento feito em artigos publicados nos Encontros da Associação

Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), os principais temas tratados são: Empresas familiares e processo de sucessão, Redes e *clusters*, Perfil empreendedor, Comportamento empreendedor, Reconhecimento de oportunidade, Ensino de empreendedorismo, Empreendedorismo social, Criação de novos negócios, Pequenas e médias empresas, Franquias, Incubadoras, Tecnologia e inovação e Captação de recursos.

No Brasil, as pesquisas sobre Empreendedorismo ganham volume a partir da década de 1990, sendo que a divulgação dos trabalhos em Empreendedorismo no ENANPAD passou a ser sistematizada a partir de 2000.

Apesar da quantidade de estudos publicados sobre empreendedorismo, uma de suas modalidades, Empreendedorismo Social, ainda não ganhou o devido destaque, apresentando pouquíssimas publicações, dissertações e teses, conforme apresentado no **Quadro 4**:

TEMA	DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS	AUTORES	
		PERIÓDICOS NACIONAIS (*)	DISSERTAÇÕES E TESES (**)
EMPREENDEDORISMO SOCIAL	Estudos de caso e empreendedorismo social sob o enfoque da Social Accountability - SA 8000.	Duarte e Santos (2003), Vidal, Farias e Moreira (2004), Sousa <i>et al.</i> (2005), Onozato e Teixeira (2006).	Fenilli (2002).
	Empreendedorismo Social como um processo em construção e alternativa de mudança social.	Ferreira e Chauvel (2004), Tyszler (2004), Scarpim <i>et al.</i> (2005).	Liberman (2004).
	Terceiro Setor e empreendedorismo social.	Costa, Leite, Penalva (2003), Sousa <i>et al.</i> (2005), Salazar e Dorizotto (2005).	-
	Diferença entre empreendedorismo social e privado.	Feger (2004), Rossoni, Onozato e Horochovski (2006)	-

Quadro 4: Estudos realizados no Brasil nos últimos seis anos sobre Empreendedorismo Social.

(*) Cadernos Ebape, Gestão.Org, Rac, Rae, Rae-Eletrônica, Rausp, Read, Revista Makenzie, O&S, Enanpad, Eneo, Ema, Simpósio, 3Es, Enapg, Egepe.

(**) PPGA-UFRGS, FEA-USP, EAESP-FGV, EBAPE-FGV, COPPEAD-UFRJ, CEPPEAD-UFMG, PROPAD-UFPE, CEPEAD-UFPR, PPA-UEM/UEL.

2.2.4 Aproximação do empreendedorismo com a questão social

A crescente intervenção da sociedade civil, que, de forma organizada, tenta ocupar espaços e propor que os aspectos sociais do desenvolvimento passem a primeiro plano, chama a atenção para a crescente ação de empreendedorismo que tem como ideal melhorar a vida das pessoas e das comunidades (TENÓRIO, 1999). Segundo Chell (2007), estudos começam a considerar as relações entre negócio e sociedade e focalizam assuntos com o intuito de reduzir esta fragmentação.

Para Dees (1998b), o conceito de empreendedorismo pode ser aplicado tanto na área econômica como na área social e o termo *empreendedorismo social* pode até ser considerado novo, mas o fenômeno, não. No empreendedorismo social, o objetivo não é mais o negócio pelo negócio; trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado, a sua estratégia (MELO NETO; FROES, 2002). Ainda ressalta-se que, assim como em um negócio com finalidade de lucro, o empreendimento social possui seus *stakeholders*, que podem envolver governo, beneficiários, sócios, patrocinadores, empregados e outras organizações com interesses similares.

Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), os empreendedores econômicos e sociais têm as mesmas preocupações, embora, talvez, para graus variados, devido a diferenças na dinâmica de mercado entre os setores que atuam. Para os autores, o grau de diferença fundamental é pelo fato de que, no empreendedorismo econômico, o foco primário está nos lucros econômicos, enquanto no empreendedorismo social, o foco está nos lucros sociais (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Em geral, o empreendimento social inicia-se com a percepção de um problema social e a busca de soluções – inovadoras ou já conhecidas –, seguindo a fase de teste da solução e sua implementação no público beneficiário ou na comunidade (ASHOKA, 2001). De acordo com Chell (2007), outro fator em comum entre o empreendedor social e o empreendedor econômico é que ambos conscientemente armazenam recursos alienáveis e usam o capital humano próprio para alcançar a sua missão, seja ela a riqueza ou a criação de valor social.

De acordo com Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), existem quatro proposições teóricas que guiam a comparação entre o empreendedorismo econômico e o empreendedorismo social. Estas proposições estão demonstradas no **Quadro 5**:

	Empreendedorismo econômico	Empreendedorismo social
Fracasso de mercado	Problema	Oportunidade
Missão	Ganho privado	Ganho social
Mobilização de recursos	Distribuição de lucros	Não distribuição de lucros
Medidas de desempenho	Financeiro	Mudança social

Quadro 5: Proposições de comparação entre o empreendedorismo econômico e o empreendedorismo social.

Fonte: Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006).

Para os autores, o fracasso de mercado criará diferentes oportunidades empresariais para empreendedorismo social e comercial. Um problema para o empresário comercial é uma oportunidade para o empresário social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Nesta proposição, os autores identificam a aparição de uma ou mais necessidades sociais quando ocorre um fracasso empresarial.

Quanto à missão, o propósito fundamental do empreendedorismo econômico é o lucro, enquanto no empreendedorismo social o lucro é social. Os autores comentam que o empreendedorismo econômico beneficia a sociedade na forma de bens novos e valiosos, serviços e trabalho, podendo ter impactos sociais transformadores. Tais transformações podem até mesmo ser uma motivação para alguns empresários. No entanto, as diferentes missões são uma característica distintiva fundamental que se manifestará em áreas múltiplas dos empreendimentos, como, por exemplo, a administração e a motivação de pessoal (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

A restrição de não ter a finalidade lucrativa limita os empreendedores sociais na atuação em mercados importantes, em comparação aos empreendedores comerciais. Um exemplo citado pelos autores é a difícil tarefa de compensar o pessoal no mesmo nível dos mercados comerciais (idem, ibidem).

Por fim, com relação à medida de desempenho, os autores descrevem que, no empreendedorismo comercial, as medidas são financeiras e existe uma maior facilidade na

mensuração destas como, por exemplo, os indicadores financeiros, fatia de mercado, satisfação de cliente e qualidade. No empreendedorismo social, o desafio de mensurar a mudança social é grande devido à dificuldade de quantificação, multicausalidade, dimensões e as diferentes percepções que os impactos ambientais criam. Para os autores, a medida de desempenho de impacto social é um diferencial fundamental, complicando, no empreendedorismo social, as relações com os seus stakeholders (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Muitos dos atributos e talentos dos empreendedores sociais e dos convencionais são semelhantes. Ambos são visionários, inovadores, estão atentos às oportunidades, valorizam a construção de alianças e de redes de contato e são apaixonados pelo que fazem. Os empreendedores sociais também utilizam muitas ferramentas e conhecimentos do mundo dos negócios, porém se diferem na motivação e no propósito. Eles tendem a comunicar suas visões em termos morais, com desejos de justiça social, buscam atender as necessidades sociais, enquanto os convencionais buscam atender as necessidades financeiras (ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006). De acordo com os mesmos autores o perfil do empreendedor social também foi encontrado no levantamento efetuado pelo GEM, que aponta pessoas de renda familiar alta, com alta escolaridade e predominantemente do sexo masculino, além do fato de este empreendedor não ter tanta necessidade de se preocupar com aspectos relacionados ao atendimento de suas necessidades básicas, e ainda contam com recursos intelectuais e habilidades de liderança para desenvolver tais empreendimentos (ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006).

Para Rossoni, Onozato e Horochovski (2006), é óbvio que no centro das ações do empreendedor social exista uma motivação benevolente, mas vai além disto. Existem muitas pessoas com uma perspectiva semelhante, são caridosas e ajudam os outros, mas os empreendedores sociais são pessoas de negócio, eles não são necessariamente contra o lucro.

Como complementam Melo Neto e Froes (2002), o processo de empreendedorismo social exige, principalmente, o redesenho de relações entre comunidade, governo e setor privado, que se baseia no modelo de parcerias, tendo como principal objetivo retirar pessoas da situação de risco social e com o foco nos problemas sociais. O **Quadro 6** apresenta as principais características do empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social:

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É individual	Individual com possíveis parcerias	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global
Tem foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende a comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo <i>Stakeholders</i>	Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores.	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las, gerar capital social, inclusão e emancipação social

Quadro 6: Características do empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo privado

Fonte: Oliveira (2004).

O empreendedorismo social é, antes de tudo, uma ação inovadora voltada para o campo social, um processo que se inicia com a observação de uma determinada situação ou problema local. Em seguida, procura-se elaborar uma alternativa para enfrentar esta situação (OLIVEIRA, 2004). Entre as inovações destas organizações sociais estão também o desenvolvimento de formas e alternativas de aproximação inovadoras para obter renda (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Sob outro aspecto, Ozgen e Baron (2006) comentam que o reconhecimento de oportunidade constitui aspecto chave do processo empreendedor e, de fato, é visto como o primeiro passo através do qual fluem outras fases do processo de criação de um novo empreendimento. No empreendedorismo social, a oportunidade é tida como área de preocupação social e políticas públicas relacionadas àquela área de preocupação social (MORT; WEERAWARDENA; CARNGIE, 2003). Diante da oportunidade, “o empreendedor deve avaliar o que tem em mãos, para evitar despender tempo e recursos em uma idéia que talvez não agregue tanto valor” (DORNELAS 2001, p. 56).

A **Figura 2** demonstra o construto multidimensional do empreendedorismo social e, além da oportunidade social, demonstra as características do empreendedor social.

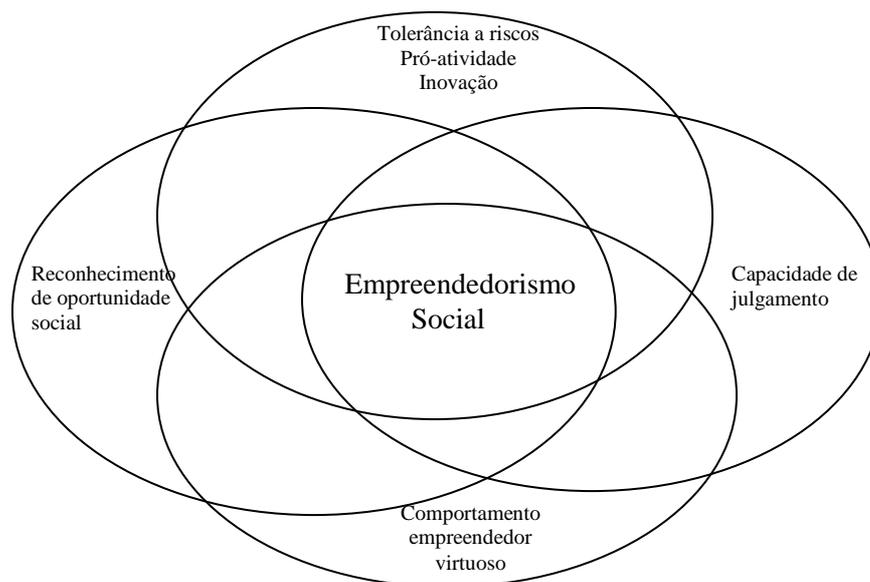


Figura 2 – Construto multidimensional do Empreendedorismo Social

Fonte: Mort; Weerawardena e Carngie (2003).

Através deste construto, pode-se perceber que o empreendedor social possui algumas das características discutidas pela teoria do empreendedorismo e desenvolve também o comportamento esperado do empreendedor, como a tolerância a riscos, pró-atividade e inovação. Sob outro aspecto, os empreendedores sociais diferem de empreendedores empresariais em termos da missão que possuem. Para empreendedores sociais, a missão social é explícita e central (MORT; WEERAWARDENA; CARNGIE, 2003). A missão social como uma dimensão fundamental para o empreendedor social e na conceituação do empreendedorismo social, uma vez que este tem o propósito primário de criar valor superior para seus beneficiários (idem, ibidem).

Ainda com relação a interfaces possíveis entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo econômico, Oliveira (2004) ressalta que o empreendedorismo social não é Responsabilidade Social Empresarial, pois a mesma supõe um conjunto organizado e devidamente planejado de ações internas e externas e uma definição centrada na missão e atividade da empresa. Face às necessidades da comunidade, não é uma profissão, pois não é legalmente constituída, não há formação universitária ou técnica, nem conselho regulador e código de ética profissional legalizado. Também não é uma organização social que produz e gera receitas a partir da venda de produtos e serviços, e muito menos um empresário que investe no campo social, o que está mais próximo da responsabilidade social empresarial ou,

quando muito, da filantropia e da caridade empresarial, que em si já mostraram inadequadas, tanto para os “ajudados”, como para os negócios e para a sociedade. Empreendedorismo social, assim, é um conceito diferenciado dos conceitos empresariais já existentes e que reúne novas formas de ação social.

2.3 MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

2.3.1 Interfaces teóricas e possibilidades gerenciais

Uma vez que as organizações do terceiro setor necessitam de recursos para desenvolver suas atividades e que as maiores fontes destes recursos são empresas e governos, torna-se necessário, então, estabelecer parcerias. Quando a parceria é estabelecida com o Estado, de acordo com Montañó (2005), estas organizações, por meio das parcerias, ou quando são contratadas pelo Estado para desempenhar, de forma terceirizada, as funções a ele atribuídas, não parecem tão fiéis a seu caráter não-governamental e a sua condição de autogovernada, pois o governo define quais causas quer apoiar e as organizações se apresentam como tendencialmente integradas à política de governo, uma vez que são fortemente condicionadas (sobrevivência, projetos, recursos, abrangência e prioridades) à política governamental. O mesmo ocorre quando os recursos são oriundos das empresas.

Não se pretende aqui desmerecer a atuação dos voluntários e militantes do terceiro setor, “há muita gente séria e efetivamente comprometida com a mudança social e com o bem-estar do próximo que comprou a idéia e se identifica com o Terceiro Setor” (ALVES, 2002, p. 94), porém, ainda que seja um papel importante a realizar e que seja feito de forma séria, não se pode negar o contexto que existe onde quem oferece os recursos tem a intenção de ganhar algo em troca.

As empresas, ao executar suas atividades, devem seguir leis e normas que regulamentam sua interferência no meio ambiente, sua relação com os funcionários, sua interação com o governo e outras empresas (OLIVEIRA, 2006). Entretanto, seguir estas regras não representa uma fonte de vantagem competitiva. A vantagem pode ser conseguida se a empresa for além das regulamentações legais do pagamento de impostos e do objetivo de gerar lucro, e apresentar atitudes éticas e relacionadas a marketing social corporativo, que

beneficiem o ambiente e a coletividade com quem a empresa se relaciona (PRINGLE; THOMPSON, 2000).

De acordo com Austin (2001 *apud* SALAZAR; DORIZOTTO, 2005), existem três estágios possíveis (*Continuum* da colaboração) de se identificar em uma parceria entre o Segundo Setor (a empresa) e o Terceiro Setor e a distinção de um estágio para o outro se faz de acordo com o grau de interação, importância estratégica e envolvimento administrativo das partes: estágio Filantrópico; estágio Transacional e estágio Integrativo.

O interessante, segundo este estudo, é quando parceria atinge o terceiro estágio, operando-se a integração das duas organizações, aumentando ainda mais a identificação entre elas e a estabilidade da receita para a instituição. Esta parceria tem um importante valor estratégico para a empresa e um grande grau de interação, como pode ser notado no **Quadro 7**:

Estágio do relacionamento	Um Filantrópico →	Dois Transacional →	Três Integrativo
Nível de envolvimento	Fraco→→→→→	→→→→→→→→	→→→Intenso
Importância para a missão	Periférica→→→→	→→→→→→→→	→→→Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena→→→→→	→→→→→→→→	→→→Grande
Âmbito das atividades	Estreito→→→→→	→→→→→→→→	→→→Amplio
Grau de interação	Esporádico→→→	→→→→→→→→	→→→Intenso
Complexidade administrativa	Simple→→→→	→→→→→→→→	→→→Complexa
Valor estratégico	Modesto→→→→	→→→→→→→→	→→→Importante

Quadro 7: *Continuum da colaboração*

Fonte: Austin (2001 *apud* SALAZAR; DORIZOTTO, 2005).

Em consonância com estes estágios de parceria, a teoria de MSC define também que, para a melhor abrangência dos projetos, conforme já citado por Massó (1998): a) ampliação dos alvos empresariais; b) não se tratar de simples filantropia, mas sim em destinar esforços para a colaboração com uma causa de interesse social para compartilhar valores; c) cooperação com entidades, em um plano de igualdade, uma vez que a empresa doa recursos e horas de trabalho a fundo perdido; d) as ações devem ser realizadas de forma contínua; e) as empresas e entidades sem fins lucrativos podem beneficiar-se mutuamente; f) a possibilidade de uma ação contínua e estratégica de longo prazo, envolvendo valor social, causa selecionada, missão, cultura e estratégia corporativa.

Benefícios com impostos e apresentação de atitudes socialmente responsáveis demonstram alguns dos interesses da empresa ao criar um Instituto ou Fundação. Porém, esta ação empreendedora não se trata de empreendedorismo empresarial, mas empreendedorismo social, uma vez que a organização criada tem objetivos e finalidades sociais, bem como preenche todas as características de organização do terceiro setor. Por outro lado, também fica claro que há interesse das organizações do terceiro setor na busca e manutenção de parcerias com empresas, para obter uma fonte de financiamento constante e, assim, conseguir atingir seus objetivos sociais, uma vez que tais organizações recebem o dinheiro das doações e o incremento da consciência pública que, em outras situações, poderiam estar indisponíveis para elas (CAESAR, 2001). O **Quadro 8**, adaptado de Oliveira (2004), demonstra o alinhamento das ações de Marketing Social Corporativo (MSC) e Empreendedorismo Social:

EMPREENDEADORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	MARKETING SOCIAL CORPORATIVO	EMPREENDEADORISMO SOCIAL
é individual	individual com possíveis parcerias	pode ser realizado em parceria com entidades sem fins lucrativos (MASSÓ, 1998)	é coletivo e integrado
produz bens e serviços para o mercado	produz bens e serviços para si e para a comunidade	a empresa exerce sua responsabilidade social, mostrando à sociedade seu compromisso duradouro com a difusão de determinados valores e a resolução de problemas sociais que preocupam seus clientes. Existe um direcionamento pela correta aplicação dos recursos em uma causa, de modo a tornar essa atuação social mais eficiente e criar uma identidade perante o público (OLIVEIRA, 2006)	produz bens e serviços para a comunidade, local e global
tem foco no mercado	tem o foco no mercado e atende a comunidade conforme sua missão	busca o apoio dos consumidores para uma causa compartilhada em parceria com uma organização sem fins lucrativos, favorecendo a todas as partes envolvidas e reforça a possibilidade de uma ação contínua e estratégica (SILVA; CAÑADILLA, 2003)	tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
sua medida de desempenho é o lucro	sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo Stakeholders	parceira de respeito mútuo e que há um equilíbrio entre os benefícios resultantes para ambas as partes, em busca de uma combinação sustentável (ADKINS, 2005)	sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores.	visa conquistar o compromisso dos consumidores com um determinado comportamento de interesse social, favorecendo simultaneamente e de forma direta a imagem da empresa e sua posição no mercado (MASSÓ, 1998); visa beneficiar ao consumidor, ressaltar as vantagens, trocar para sobreviver, acordo prévio com o público, objetivo abordável, impacto suficiente, compromisso ético (MASSÓ, 1998).	visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las, gerar capital social, inclusão e emancipação social

Quadro 8: Relações entre os conceitos de Empreendedorismo Privado, Responsabilidade Social, Marketing Social Corporativo e Empreendedorismo Social

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

A empresa, ao desenvolver o MSC, pode visualizar uma oportunidade de ampliação e fortalecimento deste mesmo programa através da criação de uma organização do terceiro setor, o que se relaciona ao conceito de empreendedorismo apresentado por Shane e Venkataraman (2000) e que entende o empreendedorismo como o estudo de fontes de oportunidades, o processo de descoberta das oportunidades, a avaliação e exploração das oportunidades. O empreendedorismo também é entendido como processo de desenvolvimento e renovação de qualquer sociedade e que também abrange a construção de uma organização e o fornecimento de respostas ao governo e à sociedade, conforme Davidsson (2005).

Ainda quanto à identificação de oportunidades, dentre as oito fórmulas descritas por Degen (1989), podemos transferir ao MSC a possibilidade de utilização direta de cinco destas fórmulas, no contexto social, sendo elas: 1) a identificação de necessidades sociais que reivindicam ação; 2) observação de deficiências, ou seja, dentro do segmento desejado cabe ao empreendedor identificar as deficiências e agregar valor que os consumidores estejam dispostos a pagar; 3) observação de tendências que ocasionam mudanças, podendo trazer novas oportunidades de atuação social; 4) procura de soluções sociais e desenvolvimento de ações para a resolução dos problemas sociais. Estas fórmulas são justificadas pela teoria de MSC, através do exercício das ações sociais, mostrando à sociedade seu compromisso duradouro com a difusão de determinados valores e a resolução de problemas sociais que preocupam seus clientes (OLIVEIRA, 2006). Complementando, há ainda indiretamente a utilização de: 5) derivação da ocupação atual; 6) lançamento de moda, ou aplicação de buscar idéias originais que possam encantar grande número de consumidores, contudo, nem sempre é uma idéia original, mas apenas alguma idéia que ainda não foi aplicada a um determinado mercado; e 7) imitação de sucesso alheio.

A justificativa vem de Massó (1998), que explica que deve existir harmonia entre o valor social eleito, a causa selecionada, a missão e a cultura corporativa, integrando estes programas na estratégia global da empresa. A causa eleita deve, preferencialmente, ter relação com a atividade da empresa ou com o seu público alvo. Este fato justifica o alinhamento encontrado pelo levantamento do GIFE (2006) e que apresentou que, entre todos os institutos e fundações cadastrados, em 45,5% deles existem programas ou projetos voltados de forma exclusiva ou preferencial para funcionários da empresa mantenedora (GIFE, *online*, 2006). Não há levantamento com relação a clientes. De acordo com o mesmo levantamento, um número significativo de Institutos e Fundações procura atender às demandas do entorno em que estão.

Outro fator que colabora para a possibilidade gerencial do MSC ser visto como uma atividade que pode influenciar o empreendedorismo social por empresas é resultado do estudo de Rossoni, Onozato e Horochovski (2006), que avaliou os resultados encontrados nos indicadores do GEM sobre a atividade empreendedora de uma forma geral com a atividade empreendedora social. Neste estudo, um dos resultados apontados refere-se ao perfil dos empreendedores sociais delineado por pessoas de renda familiar alta, com alta escolaridade e predominantemente do sexo masculino. Pode-se acreditar que tais indivíduos não têm tanta necessidade de se preocupar com aspectos relacionados ao atendimento de suas necessidades básicas e ainda contam com recursos intelectuais e habilidades de liderança para desenvolver tais empreendimentos (ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006). Este fator demonstra um perfil que pode ser de diretores de grandes empresas atuantes em programas de MSC com um grande envolvimento, justificando, conforme Massó (1998), que a obtenção de maiores e melhores resultados de um programa da MSC para todos os interessados está vinculado ao nível de envolvimento direto da empresa, não somente com o auxílio financeiro à causa, mas um compromisso verdadeiro, incluindo funcionários, diretores e fornecedores.

Por fim, Oliveira (2004) sugere alguns argumentos do que não é empreendedorismo social: o empreendedorismo social não é um projeto de responsabilidade social empresarial, não é uma profissão, também não uma organização social que produz e gera receitas, e muito menos um empresário que apenas investe no campo social. Nesta perspectiva, para ser empreendedorismo social, a atividade não deve se enquadrar nos argumentos citados.

O processo de construção e posicionamento de marcas empresariais, de produtos ou serviços, que ocorre em programas de marketing social corporativo contempla uma interface com o campo do empreendedorismo social, quando empresas/corporações decidem implementar ações empreendedoras de caráter social, criando fundações e/ou institutos para atuação no terceiro setor, vinculados a uma determinada causa social. Isso indica que é possível construir a marca de uma empresa ou de seus produtos e serviços, reforçar, demonstrar e explicitar valores corporativos, ao mesmo tempo em que se atua socialmente através de investimento corporativo na comunidade, de modo visível e responsável, especialmente por meio de programas de ações sociais de longo prazo. Por outro lado, do ponto de vista teórico, indica que empreendedorismo social e marketing social corporativo possuem construtos que são próximos e que reivindicam atenção analítica e construção teórica multidisciplinar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO

O conhecimento científico é o aperfeiçoamento do conhecimento comum e é obtido através de um procedimento metódico, o qual mobiliza explicações vigorosas sobre o que se afirma sobre um objeto ou realidade. É uma atividade teórico-prática em que a teoria orienta a ação e a prática estrutura a teoria. Surge do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas e que só acontece mediante o processo de investigação da realidade (BARROS; LEHFELD, 1990).

Partindo do princípio de que não há metodologias “boas” ou “más” e, sim, metodologias adequadas ou inadequadas para tratar um determinado problema, é recomendado que, antes de iniciar a descrição dos procedimentos, o pesquisador demonstre a adequação do paradigma adotado ao estudo proposto (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Conforme afirmam Cooper e Schindler (2003, p. 136), a diferença entre estudo descritivo e causal está nos objetivos destes: “se a pesquisa pretende descobrir quem, o que, onde, quando ou quanto, então o estudo é descritivo. Se a preocupação é saber por que – ou seja, como uma variável produz mudança em outra é um estudo causal”. O presente estudo caracterizou-se como analítico-descritivo, uma vez que buscou, a partir de uma análise preliminar, descrever evidências empíricas encontradas acerca da existência e desenvolvimento de ações sociais realizadas por institutos e fundações empresariais, as quais se caracterizam como marketing social corporativo (BECKER, 1997).

O estudo buscou “descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como investigar a relação de causalidade entre fenômenos” (RICHARDSON, 1999, p. 70), e ainda, buscou expor “características de determinada população” (VERGARA, 2000, p. 47) e “estabelecer correlações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

3.2 REFERÊNCIAS EMPÍRICAS DO ESTUDO

Segundo dados do Censo GIFE, elaborado em 2006, das 91 organizações cadastradas neste grupo estavam 37 fundações e 34 associações sem fins lucrativos e Institutos, sendo as 20 organizações restantes, empresas que praticavam ações sociais. Ainda, os dados evidenciaram que, quando o instituto ou fundação está associado a uma empresa mantenedora específica, sua atuação, em muitos casos, é condicionada pelas decisões da mantenedora. Tais instituições declararam atuar de forma independente, mas complementar às orientações das mantenedoras. Em 15 dos 33 institutos sobre os quais há informação, existem programas ou projetos voltados de forma exclusiva ou preferencial para funcionários da empresa mantenedora (GIFE, *online*, 2006).

Sob este aspecto, uma ação social empresarial pode ocorrer através de um instituto ou fundação onde a empresa define ou auxilia a definir o público-alvo, interno ou externo à empresa de acordo com seu interesse de mercado, e que tal ação pode também fortalecer sua marca, a campanha de seus produtos e valorizar o interesse social que a empresa demonstra. Desta forma, uma ação empresarial para o desenvolvimento ou manutenção de um programa de Marketing Social Corporativo pode não só acontecer através de um instituto ou fundação já existente, mas também levar a empresa a empreender uma nova organização do terceiro setor, que não possui finalidades lucrativas, mas com ações sociais alinhadas aos seus próprios interesses.

Foram utilizados, como referência, estudos realizados pelo Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos em Marketing (GIPEM), da Universidade Estadual de Maringá, nos quais foram identificadas empresas que realizam programas de Marketing Social Corporativo no Paraná. Tais estudos, além de identificar características específicas destes programas, abordaram o Marketing Social Corporativo sob a perspectiva do gestor e dos consumidores, complementando as informações obtidas teoricamente sobre o assunto.

O universo da pesquisa foi composto pelas fundações e institutos associados ao GIFE, cujo cadastro foi disponibilizado no site da organização. No cadastro do GIFE, em 2008, foram identificadas 112 organizações cadastradas sendo 42 fundações, 38 associações e institutos e 32 empresas que praticam ações sociais (Anexo 1).

Analisadas as organizações, 10 delas eram associações sem fins lucrativos, criadas pela sociedade civil ou até mesmo iniciadas por pessoa física (PF), e não havia vinculação de alguma empresa no seu processo de criação. Da mesma forma, constatou-se que outras 8 organizações foram criadas por mais de uma empresa, não sendo possível identificar uma só empresa como sendo criadora, apoiadora ou mantenedora principal.

Ainda, entre as organizações cadastradas, 21 delas eram empresas praticantes de ações sociais, mas não criaram Instituto ou Fundação empresarial no Brasil. Por outro lado, outras três organizações criaram mais de um Instituto ou Fundação empresarial e todas estavam na base de dados do GIFE, sendo, portanto, necessário retirar os cadastros excedentes para evitar que a mesma empresa fosse entrevistada mais de uma vez. Por fim, constatou-se que duas empresas criaram institutos, porém estes já foram desativados e as informações necessárias não poderiam mais ser acessadas, seja pela falta de registros ou de pessoas para fornecê-las, não podendo, então, estas empresas fazer parte dos sujeitos da pesquisa. O **Quadro 9** demonstra a formação da população desta pesquisa com os sujeitos selecionados após a avaliação dos cadastros.

	Nº de organizações cadastradas	TOTAL ACUMULADO
Institutos, Fundações e Empresas da base de dados do GIFE	112	112
Associações e criação por PF	(10)	102
Instituto/Fundação criada por mais de uma empresa	(8)	94
Empresas que não criaram Instituto/Fundação empresarial no Brasil	(21)	73
Empresas que criaram mais de um Instituto/Fundação	(3)	70
Institutos Desativados	(2)	68
TOTAL da população para inquérito telefônico	-	68

Quadro 9 – Formação da população para inquérito telefônico

Ao final da análise dos casos foram selecionadas 68 organizações para o inquérito telefônico.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

A fonte de dados utilizada foi do tipo secundária, em um primeiro momento, quando do acesso ao banco de dados do GIFE; e primária, posteriormente, quando da abordagem às fundações, institutos e empresas (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Também foi secundária no que se refere a *websites* e documentos. Além dessas, foram também utilizadas como fontes outros materiais de divulgação das empresas pesquisadas (CRESWELL, 1994). Os documentos foram coletados através de uma leitura preliminar com posterior classificação e catalogação das evidências do que poderiam ser consideradas como ação social corporativa. Para tanto, foram utilizadas tanto anotações quanto preenchimento de banco de dados (CHIZZOTTI, 1991).

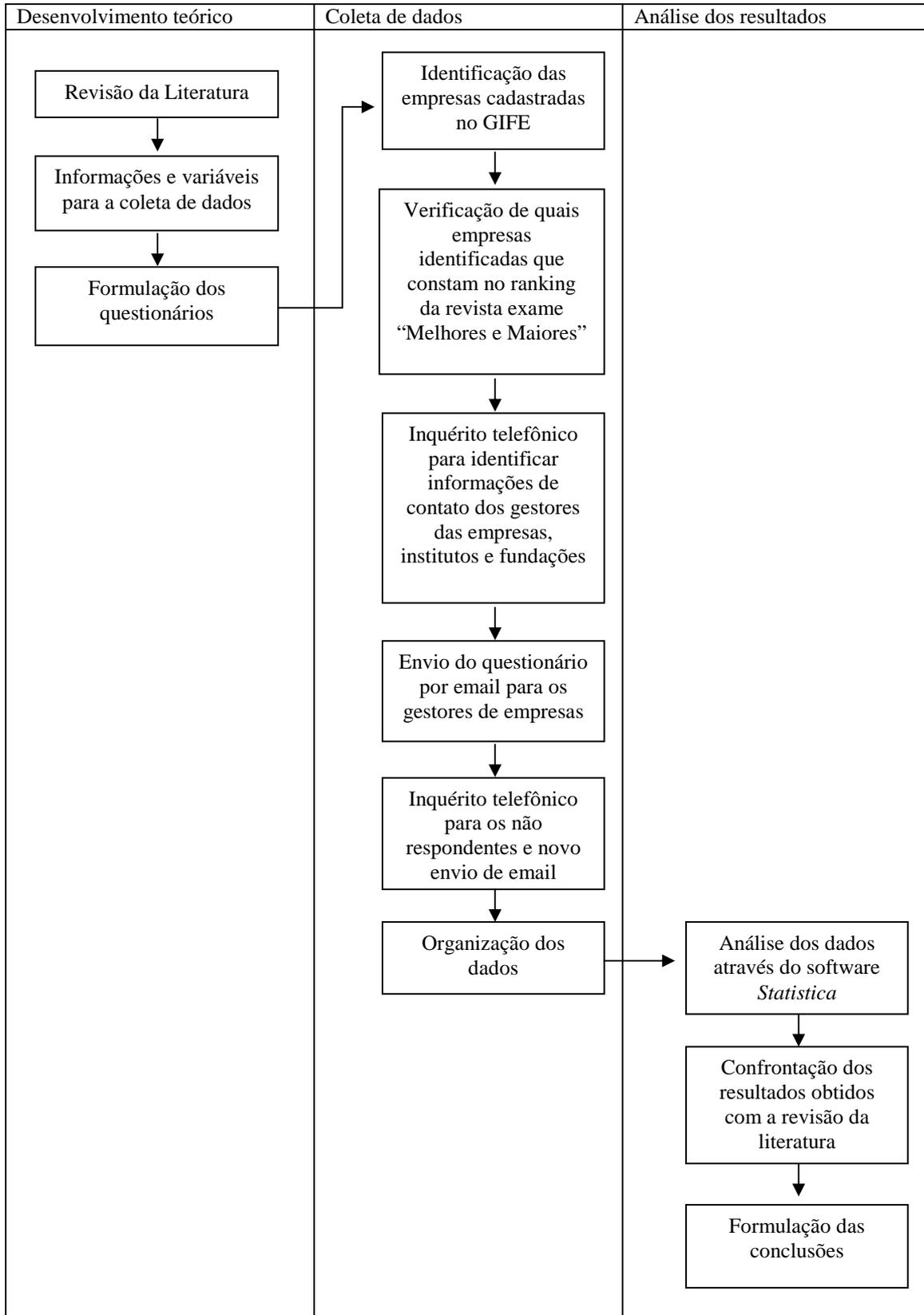
Os estudos descritivos são normalmente estruturados com “questões investigativas claramente declaradas”, atendendo a diversos objetivos de pesquisa, tais como: descrição de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (quem, que, quando, onde e como de um tópico); estimativa das proporções de uma população que tenha essas características; descoberta de associações entre as diferentes variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Foi utilizado o método de pesquisa *survey*, que é frequentemente realizado para “permitir enunciados descritivos sobre alguma população” (BABBIE, 1999, p. 96), ou seja, para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas. O instrumento para a coleta de dados utilizado foi o questionário auto-aplicado, com perguntas estruturadas (BABBIE, 1999; COOPER; SCHINDLER, 2003; VASCONCELOS, 2002).

As questões foram formuladas, em sua maior parte, utilizando a escala ou método do tipo Likert. As escalas de mensuração são de três tipos: de classificação, ranqueamento e categorização. No presente estudo as escalas foram formadas por um contínuo de cinco pontos, que variam de “nenhum” a “totalmente”.

Utilizou-se o pré-teste, que corresponde à experimentação do questionário, a fim de verificar se as perguntas foram formuladas de forma clara e se não há nenhum problema no seu entendimento. Feito isso, o questionário encontra-se em condições de ser distribuído para os entrevistados (MARTINS; DONAIRE, 1990). Este teste preliminar teve por objetivo verificar até que ponto o instrumento, questionário, teve realmente condições de garantir resultados isentos de erros (LAKATOS; MARCONI, 1991). “Há várias formas de usar um pré-teste com o fim de refinar um instrumento. Elas vão desde a revisão informal por colegas até a criação de condições similares às do estudo final” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 295). Para esta pesquisa o pré-teste foi feito através da consulta de especialistas no tema.

Após a definição e teste do instrumento de coleta de dados, o procedimento de coleta de dados teve início e está descrito no **Quadro 10**:



Quadro 10: Procedimento para a coleta de dados

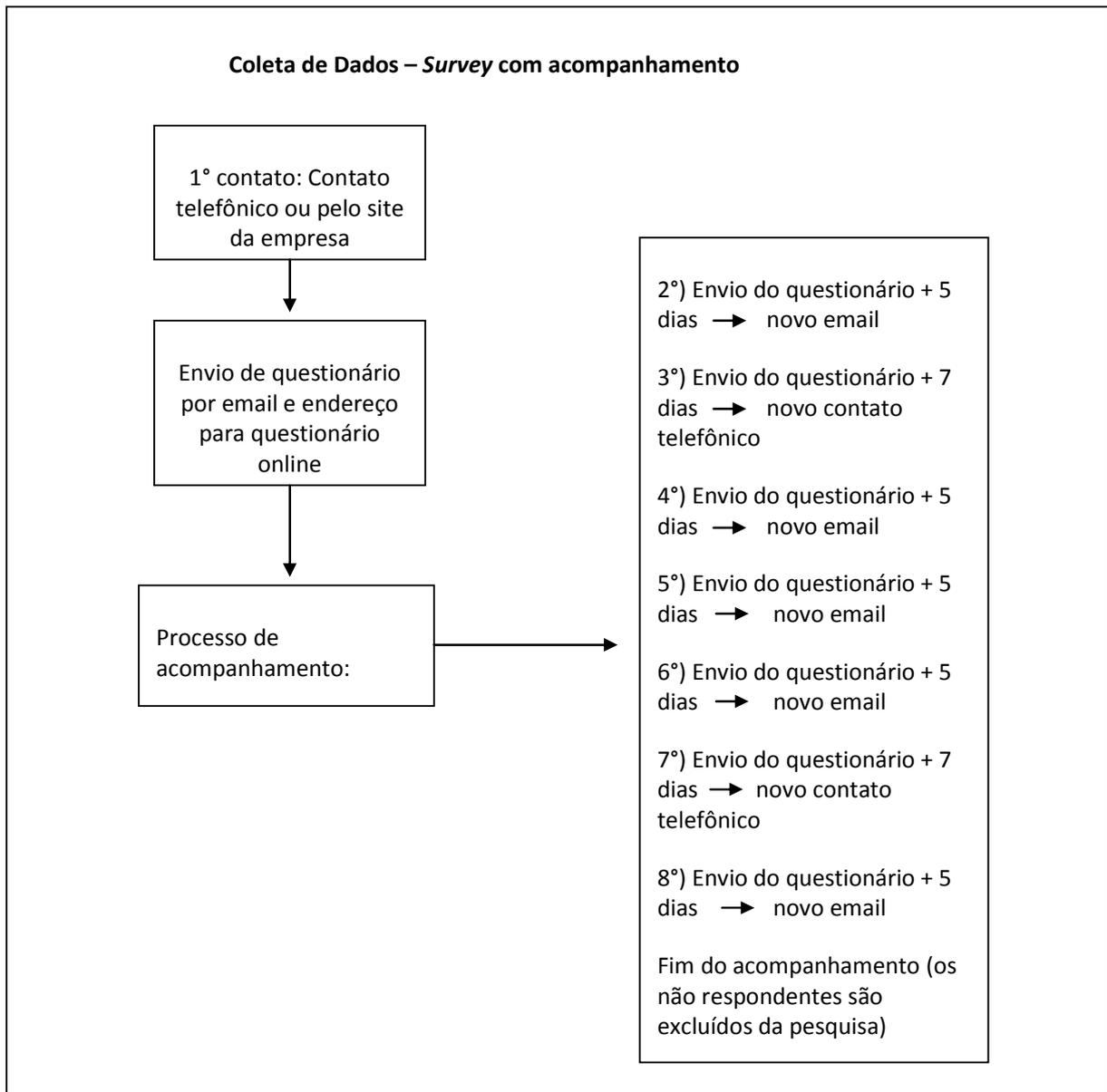
Os questionários foram encaminhados por correio eletrônico e poderiam ser respondidos por e-mail ou através de um questionário *online* disponibilizado no endereço www.ppa.uem.br/pesquisa. Creswell (1998) ressalta que a possibilidade de se coletar informações, inclusive do ponto de vista da pesquisa qualitativa, através de e-mail e da Internet, está posta para as ciências sociais e, por conseguinte, para os estudos organizacionais.

Antes de iniciar o contato telefônico com as empresas, foi efetuado um contato com o GIFE em 17 de abril de 2008, para, além de informá-los sobre a intenção de realizar a pesquisa com os associados, também para solicitar os cadastros atualizados e até mesmo o responsável pelo cadastro da empresa no GIFE, para assim facilitar o contato. Após 11 dias, houve uma resposta do GIFE, através da assessoria de comunicação, afirmando a impossibilidade de disponibilizar as informações solicitadas e que a única alternativa para contato com as empresas seria através das informações dos associados que estavam disponíveis no site do GIFE.

Com esta informação e com o total da população apurado, teve início o processo de contato com as empresas criadoras de institutos e fundações empresariais. O primeiro contato foi feito via telefone, no período de 28/04/2008 a 08/05/2008, através do número telefônico disponível na base de dados do GIFE, sendo que, para as empresas que não possuíam número disponibilizado ou cujos números telefônicos estavam desatualizados, foi feito o contato pelo site através dos links “Fale Conosco”.

Com o inquérito telefônico foi possível identificar o sujeito da pesquisa, que, de acordo com Vergara (2000, p. 53), são “as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. Neste primeiro contato com as empresas que criaram institutos e fundações, foi identificado o sujeito ou grupo que teve a iniciativa de criar esta outra organização empresarial e quem poderia responder o questionário. Após a identificação do sujeito e solicitação do e-mail para contato, foi encaminhado um e-mail com a apresentação do estudo (Apêndice A), carta de apresentação do Mestrado (Apêndice B) e arquivo anexo com o questionário (Apêndice C). Neste mesmo e-mail apresentou-se a opção de resposta ao questionário através de um link no site da Universidade Estadual de Maringá (<http://www.ppa.uem.br/pesquisa>) (Apêndice D).

O **Quadro 11** demonstra o procedimento adotado para contato e acompanhamento da coleta de dados.



Quadro 11 – Coleta de dados – Survey com acompanhamento

Na segunda tentativa, duas organizações responderam que encaminharam ao setor responsável e que caso fosse possível, retornariam com a resposta do questionário, o que até o final da pesquisa não aconteceu. Entre as empresas pesquisadas outras duas empresas responderam que todas as informações que a empresa disponibilizava estava no site. Outra empresa, após várias tentativas afirmou que a pessoa responsável estava de férias e que não havia outra pessoa que pudesse responder o questionário.

Dentre os respondentes, o retorno dos questionários por email foi o maior número. O retorno dos questionários está demonstrado no **Quadro 12**.

Retorno dos questionários		N° de retorno	% de retorno	N°acumulado	% acumulado
1° contato (por telefone)	email	9	13,2	9	13,2
	online	4	5,9	13	19,1
2° contato (por email)	email	1	1,5	14	20,6
	online	3	4,4	17	25,0
3° contato (por telefone)	email	1	1,5	18	26,5
	online	2	2,9	20	29,4
4° contato (por email)	email	2	2,9	22	32,4
	online	2	2,9	24	35,3
5° contato (por email)	email	2	2,9	26	38,2
	online	1	1,5	27	39,7
6° contato (por email)	email	2	2,9	29	42,6
	online	0	0,0	29	42,6
7° contato (por telefone)	email	4	5,9	33	48,5
	online	1	1,5	34	50,0
8° contato (por email)	email	2	2,9	36	52,9
	online	0	0,0	36	52,9
Não respondentes		32	47,1	68	100,0
TOTAL DOS SUJEITOS		68			100,0

Quadro 12 – Retorno dos questionários

O número de questionários que retornaram respondidos foi 36, o que equivale a 52,9% dos questionários enviados. Destes, 23 questionários retornaram por e-mail, o que equivale a 64% dos questionários que retornaram. Quanto ao retorno dos questionários, Mangione (1997) e Krosnick (1999 *apud* GÜNTER, 2003) citam que pesquisas mais recentes sugerem que baixas taxas de respostas não significam necessariamente baixo grau de representatividade. Selltiz *et al.* (1975) estimam que este número varie entre 10% e 50%. Já Cooper e Schindler (2003) sugerem taxas de retorno em torno de 30%, afirmando que este número pode chegar a 70%.

Outra situação, relativa ao grupo de estudo, é a descrição pelo GIFE das respostas dos associados quando da realização do último censo: nem todas as organizações que participam do GIFE responderam igualmente ao questionário da pesquisa (GIFE, 2006). Ainda assim, os pesquisadores do censo afirmam que os resultados representem de maneira bastante adequada a natureza e as atividades do GIFE.

3.4 PROTOCOLO DE PESQUISA

Para a formulação dos questionários, primeiramente as variáveis foram identificadas a fim de servirem como uma classificação ou medida que contém ou apresenta valores, aspecto ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração (LAKATOS; MARCONI, 1991). A definição das questões e estrutura desse instrumento de coleta de dados levou em consideração vários aspectos e variáveis apontadas pela literatura em relação a marketing social corporativo e à criação de estruturas organizacionais para a realização de ações sociais. Neste sentido, cada característica tornou-se uma variável, podendo descrever os elementos de uma população em termos das suas características individuais, reunindo um conjunto de atributos relacionados.

O **Quadro 13** demonstra os itens de observação que posteriormente foram transformados em variáveis.

ITENS DE OBSERVAÇÃO	
Características das empresas criadoras de Instituto/Fundação	Segmento de atuação
	Ano de fundação da empresa
	Realização de ações antes do Instituto/Fundação
	Tempo que realiza ações sociais
	Existe diferença entre ações da empresa e do Instituto/Fundação
	Processo de busca de informações para a criação do Instituto/Fundação
Marketing Social Corporativo	Valorização da marca
	Benefício social
	Ações sociais incluídas nas estratégias de marketing da empresa
	Benefícios para a empresa
	Ações contínuas
	Direcionamento de recursos
	Envolvimento entre causa selecionada, missão, valor social e estratégia
	Causa escolhida corresponde às competências empresariais
	Compromisso de todos os níveis empresariais
	Divulgação dos trabalhos
Empreendedorismo Social	Inovação
	Riscos
	Exploração de oportunidade
	Parceria com governo, comunidade e setor privado
	Busca lucros sociais
	Percepção de problemas sociais
	Busca de soluções sociais
	Difícil mensuração dos resultados
	Ação coletiva e integrada

Quadro 13: Itens de observação

3.5 FORMAS DE ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Após o retorno dos questionários, teve início a tabulação e a análise dos dados. Dentre os 36 questionários que retornaram, quatro foram eliminados por estarem incompletos, o que poderia prejudicar a análise. De acordo com Lakatos e Marconi (1991), este processo de seleção consiste em um exame minucioso dos dados, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações incompletas ou confusas, que podem prejudicar a fase da codificação.

Na seqüência, os dados foram classificados, agrupando-os sob determinadas categorias e atribuindo-lhes um código, facilitando a tabulação destes dados. Na etapa seguinte, os resultados foram digitados em *software*, permitindo processar rapidamente a análise estatística e apresentar os dados em tabelas, para serem interpretados e analisados de forma estatístico-descritiva. Para a análise estatística, foi utilizado o software *Statistica*. As informações e os dados secundários foram objeto de leitura e análise interpretativa (HODDER, 1994).

Foi utilizada a estatística não-paramétrica para a análise dos dados, e, um dos fatores que levou a esta escolha reside no fato de que ainda que o número de respostas tenha sido 32, que proporciona a possibilidade da utilização da estatística paramétrica, a utilização da escala de respostas reduziu a quantidade das respostas de cada uma das alternativas, diminuindo, portanto, a eficiência dos resultados com a utilização da estatística paramétrica (ESPÍRITO SANTO, 1987; KIRSTEN, 1980; SIEGEL, 2006). Os outros fatores que levaram à escolha da estatística não-paramétrica referem-se ao tipo de levantamento amostral e do tipo de variável utilizados (BUSSAB, 2005; SIEGEL, 2006). De acordo com Siegel (2006, p. 54), “os testes estatísticos não-paramétricos tipicamente fazem menos suposições sobre os dados e podem ser mais relevantes para uma situação em particular”. De acordo com o mesmo autor, testes não-paramétricos podem ser utilizados apropriadamente a dados medidos em uma escala nominal ou categórica e, além deste, outros critérios devem ser considerados na escolha de um teste estatístico a ser utilizado e estes critérios são: 1) aplicabilidade ou validade do teste, o que inclui o nível de mensuração e as outras suposições do teste; e 2) o poder e a eficiência do teste, que estabelece que um teste estatístico paramétrico é mais poderoso quando todas as suposições do seu modelo se verificam. Entretanto, mesmo nestas condições, sabe-se que aumentando o tamanho da amostra por uma quantidade apropriada pode-se usar um teste não-paramétrico e ainda assim manter o mesmo poder de rejeitar a hipótese (H_0) quando ela é falsa (SIEGEL, 2006).

Para a análise dos dados também foram utilizadas medidas de correlação em que, através da análise, tenta-se evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores (LAKATOS; MARCONI, 1991), e, o coeficiente de correlação utilizado neste estudo foi o de Spearman.

Correlação é um termo usado para “indicar o co-relacionamento ou correspondência entre variáveis, quando os valores de uma variável mudam, os valores da outra mudam padronizadamente” (BABBIE, 1999, p. 495). Estes coeficientes de correlação variam de -1 a

1 (KIRSTEN, 1980). Neste trabalho, foram considerados os coeficientes maiores que 0,50 para as correlações, sendo que de 0,50 a 0,69 a correlação é considerada média ou considerável; entre 0,70 e 0,89 apresenta uma forte correlação e entre 0,90 e 1 apresenta uma correlação altamente significativa entre as variáveis. O nível de significância calculado foi de 95% ($p > 0,05$).

3.6 CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA

Segundo Richardson (1999), o critério da confiabilidade indica a capacidade que devem ter os instrumentos utilizados de produzir medições constantes quando aplicados a um mesmo fenômeno. A validade indica a capacidade de um instrumento produzir medições adequadas e precisas para chegar a conclusões corretas, assim como a possibilidade de aplicar as descobertas a grupos semelhantes não incluídos em determinada pesquisa (RICHARDSON, 1999). Ainda segundo o mesmo autor, o esforço feito pelo pesquisador para estabelecer resultados válidos pode aparecer no relatório, mas a validade será um processo que, em último caso, dependerá da confiança.

O critério utilizado para mensurar a validade das escalas no questionário foi o teste Alpha de Cronbach que, segundo Malhotra (2006), os índices de coeficiente de Alpha superiores a 0,6 podem ser considerados válidos.

Como critérios para reforçar a credibilidade e validade da pesquisa, os dados foram confirmados. Primeiramente, na base de dados do GIFE quando da identificação e confrontação de algumas informações obtidas nas respostas dadas pelas empresas e as informações que constam na base de dados já citada. Em um segundo momento, quando da coleta de dados, houve a confirmação com o instituto ou fundação envolvida, configurando, assim, a triangulação dos dados, fundamentada por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), como a busca de diferentes maneiras para investigar um mesmo ponto.

Para garantir a representatividade destas organizações no cenário nacional, foi realizado o cruzamento de informações das empresas criadoras de organizações não governamentais cadastradas no banco de dados do GIFE e a presença destas no Guia Exame Melhores e Maiores.

4 EMPRESAS BRASILEIRAS CADASTRADAS NO GIFE QUE PRATICAM MARKETING SOCIAL CORPORATIVO, CRIADORAS DE INSTITUTO OU FUNDAÇÃO

Nesta seção são apresentadas as empresas participantes do GIFE, o contexto e as características das mesmas. Posteriormente é apresentado o perfil das empresas que participaram da pesquisa, contendo: segmento de atuação, ano de fundação e informações sobre a realização de ações sociais por estas empresas.

4.1 CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS

O GIFE surgiu informalmente em 1989, a partir de um comitê de filantropia formado na Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham). Em 1995, com a elaboração de seu Código de Ética, o GIFE foi instituído formalmente por 25 fundadores, com o objetivo de contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público. Tem como missão aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum.

É uma organização que atua como agente para a filantropia empresarial e também no fomento da atuação das organizações do terceiro setor. De acordo com o Censo GIFE realizado entre o final de 2005 e início de 2006, as áreas de educação, meio ambiente, cultura e artes e geração de trabalho e renda, bem como o apoio às organizações do terceiro setor são as que reúnem a maior parte das atividades das organizações associadas ao GIFE. Do ponto de vista dos grupos-alvo, a atenção se concentra predominantemente em grupos de crianças e jovens entre 11 e 24 anos de idade, sobretudo no que diz respeito à educação, mas também a comunicações, às artes e à cultura, entre outras (GIFE, 2006). A **Tabela 1** apresenta as principais áreas e volume de recursos investidos pelos associados do GIFE em 2005/2006.

Tabela 1 – Áreas de atuação e volume de recursos investidos

Áreas de Atuação	Associados que executam ou financiam projetos nesta área	Entidades beneficiadas	Pessoas beneficiadas	Recursos (reais, 2005)
Educação	55	2.894	3.987.313	R\$ 123.747.717,00
Cultura e artes	34	78	254.104	R\$ 34.975.577,00
Geração de trabalho e renda	33	82	15.551	R\$ 9.782.529,00
Desenvolvimento comunitário de base	29	1.156	174.494	R\$ 10.594.380,00
Saúde	24	254	245.537	R\$ 36.151.727,00
Apoio à gestão de organizações do 3º setor	23	40	16.190	R\$ 3.978.160,00
Meio ambiente	23	29	39.460	R\$ 18.099.670,00
Assistência social	22	514	356.947	R\$ 7.065.224,00
Defesa de direitos	19	370	42.276	R\$ 3.386.056,00
Comunicações	13	403	10.604	R\$ 1.685.861,00
Esportes	13	30	8.278	R\$ 9.033.345,00
Outra	10	88	129.158	R\$ 181.427.674,00
Total		5.938	5.279.912	R\$ 439.927.920,00

Fonte: Gife (2006)

As informações apresentadas confirmam o ótimo desempenho do grupo quanto às ações sociais desenvolvidas, ultrapassando o número de 5 milhões de pessoas beneficiadas em 2005 (GIFE, 2006). Ainda quanto às empresas participantes do GIFE, entre as empresas cadastradas no grupo e as empresas que possuem institutos ou fundações cadastradas no grupo, 67 empresas, ou 60% do total das organizações cadastradas foram citadas entre as Melhores e Maiores empresas em 2008, segundo o ranking da revista Exame Melhores e Maiores (EXAME, 2008).

Quanto à localização, a maioria das organizações pesquisadas possuem sede em São Paulo, conforme demonstra a **Figura 3**:

**Figura 3: Localização dos Institutos e Fundações brasileiros**

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Mesmo com sede em um estado específico, grande parte das organizações afirmam, no site do GIFE, que sua atuação social atinge mais de uma região do país.

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS PRATICANTES DE MSC E CRIADORAS DE INSTITUTOS E FUNDAÇÕES

4.2.1 Segmento de atuação

Entre as empresas cadastradas no GIFE que participaram da pesquisa, 16% atuam no setor financeiro, representado pelos bancos, e 13% no setor de alimentos, sendo este formado por indústrias e comércios de alimentos. As empresas de telefonia móvel, construção civil e setor automobilístico, este último representado por indústrias, apresentaram uma participação de 9% em cada um dos segmentos citados, conforme apresentado na **Tabela 2**.

Tabela 2 – Ramo de atuação das empresas criadoras de Instituto ou Fundação

Setor	N	%
Financeiro	5	16
Alimentos	4	13
Telefonia	3	9
Construção Civil	3	9
Automobilístico	3	9
Comunicação	2	6
Siderurgia	2	6
Saúde	2	6
Metal Mecânica	1	3
Papel e Celulose	1	3
Logística	1	3
Urbanismo	1	3
Indústria Química	1	3
Pesquisa de Mercado e Mídia	1	3
Gestão Ambiental	1	3
Cosmético e Perfumaria	1	3
TOTAL	32	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

4.2.2 Ano de fundação das empresas

As empresas pesquisadas, em sua maioria, já atuam no mercado brasileiro há mais de 50 anos, sendo estas 56%. Entre as empresas que atuam há menos de 20 anos, metade delas atua na área de telefonia móvel. O **Gráfico 1** demonstra as informações sobre o ano de fundação das empresas pesquisadas.

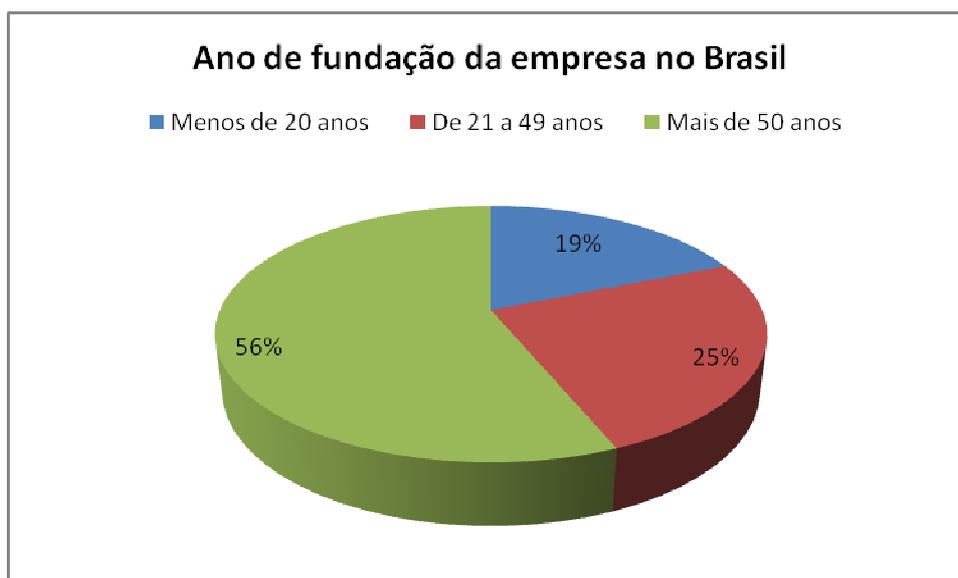


Gráfico 1 – Ano de fundação das empresas pesquisadas
Fonte: Pesquisa de campo (2008)

4.2.3 Realização de ações sociais

As informações sobre a realização de ações sociais pelas empresas, apresentadas no **Gráfico 2**, demonstram que a grande maioria - 85% - já realiza ações sociais há mais de 10 anos e 15% definiram que realizam ações sociais pelo período definido entre 5 e 10 anos. Nenhuma das empresas pesquisadas realiza ações sociais há menos de 5 anos, demonstrando que, mesmo entre as empresas mais novas, já existe a prática de ações sociais iniciada em data muito próxima a da criação da empresa.

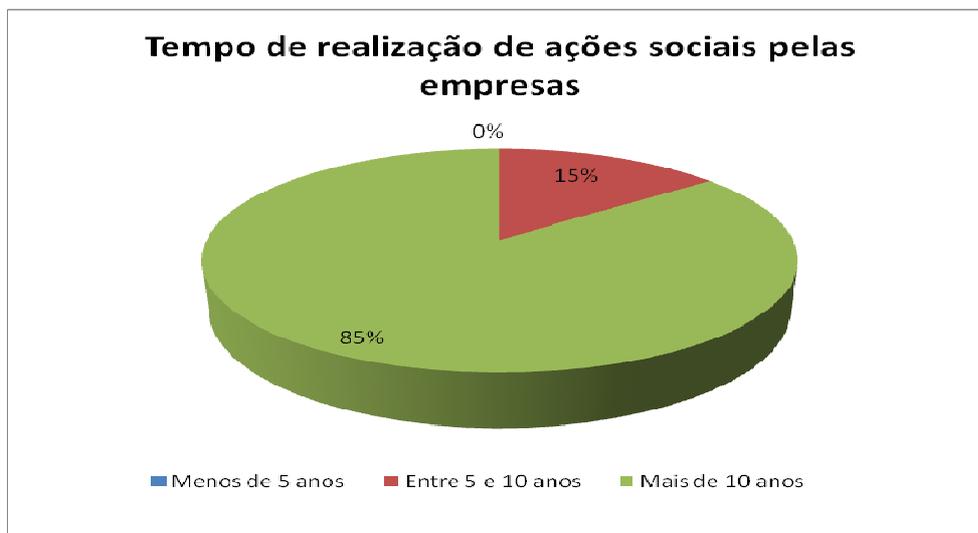


Gráfico 2 – Tempo de realização de ações sociais pelas empresas

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Ainda sobre a realização de ações sociais, 68% das empresas afirmaram que realizam ações sociais há muito tempo, antes mesmo da criação do Instituto ou Fundação. Outras empresas, que representam 16% das empresas pesquisadas, afirmam que antes da criação do Instituto ou Fundação já realizavam suas ações sociais em parceria com outras organizações não-governamentais (ONGs). Apenas 3% das empresas pesquisadas não realizavam ações sociais antes da criação do Instituto ou Fundação, conforme apresentado no **Gráfico 3**:



Gráfico 3: Realização de ações sociais antes da criação do Instituto ou Fundação

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Quando questionadas quanto à semelhança entre as ações que eram realizadas pela empresa antes da criação do Instituto ou Fundação e as ações desenvolvidas pelo Instituto ou Fundação criados, 46% das empresas responderam que sim, porém consideram as ações mais abrangentes, e 11% responderam que sim e que as ações do Instituto ou Fundação são complementares às ações desenvolvidas anteriormente pelas empresas. Apenas 3% afirmaram que as ações são as mesmas. Também, 40% das empresas pesquisadas responderam que as ações não são semelhantes, conforme apresentado no **Gráfico 4**.

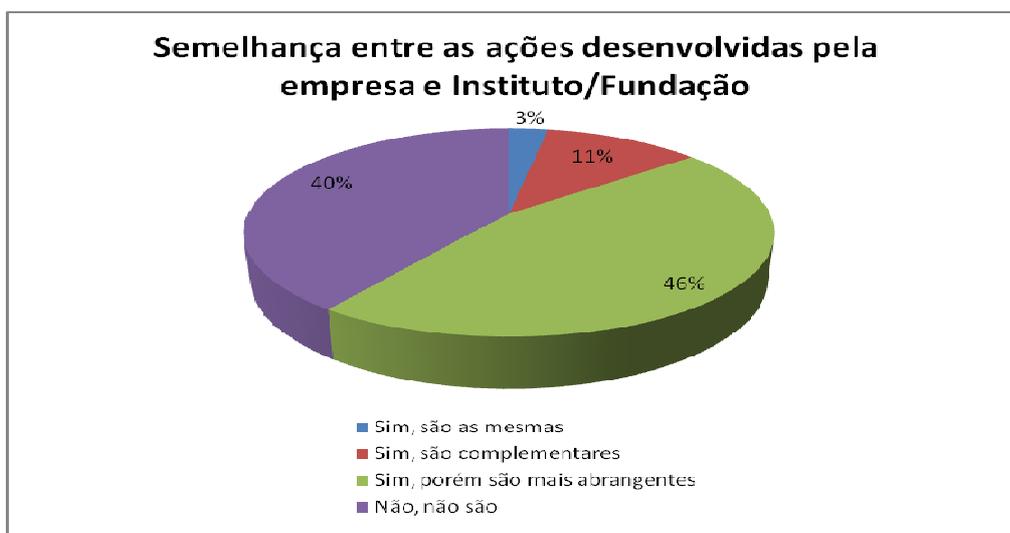


Gráfico 4: Semelhança entre as ações desenvolvidas pela empresa e pelo Instituto ou Fundação criado
Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Estas informações revelam que, para a grande maioria das empresas, a criação do Instituto ou Fundação promoveu a ampliação das ações sociais das empresas ou a mudança do foco de atuação social.

4.2.4 Processo de busca de informações para a criação do Instituto ou Fundação

O processo de busca de informações pelas empresas para a criação do Instituto ou Fundação ocorreu através de consultoria em 39% das empresas entrevistadas e através de busca de informações entre os idealizadores em 32% dos casos, conforme apresentado no **Gráfico 5**.

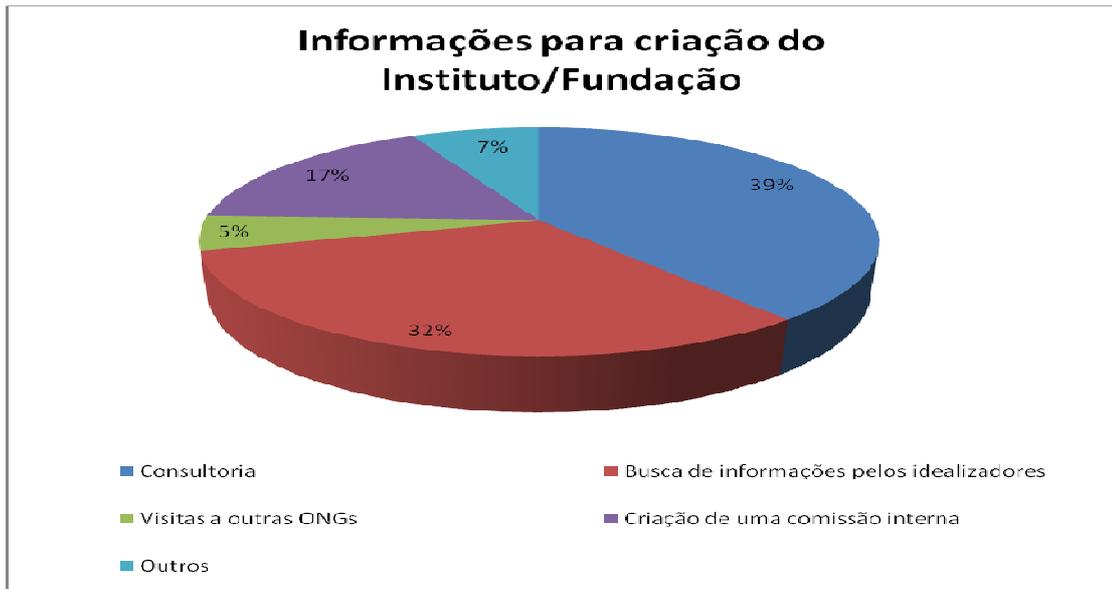


Gráfico 5: Processo de busca das informações para a criação do Instituto ou Fundação
 Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Em síntese, identifica-se que no grupo estudado ocorre uma participação significativa de empresas criadas a mais de 20 anos, que realizam ações sociais a mais de 10 anos e, quanto às atividades desenvolvidas, houve uma maior participação neste estudo de empresas dos ramos financeiro e de alimentos.

Quanto à realização de ações através do Instituto ou Fundação, a maioria das empresas informou que após a criação do Instituto ou Fundação as ações continuaram as mesmas ou tornaram-se mais abrangentes.

5 CARACTERÍSTICAS DA CRIAÇÃO DE FUNDAÇÕES E INSTITUTOS COMO AÇÃO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A seção 5 aborda algumas das características relacionadas ao empreendedorismo social, como o perfil do empreendedor social, a percepção e atuação em um problema social e os riscos inerentes à criação de um empreendimento social.

5.1 OS EMPREENDEDORES SOCIAIS E A PARTICIPAÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA EMPRESA

5.1.1 Empreendedores sociais

Quanto à criação do Instituto ou Fundação, 67% das empresas pesquisadas informaram que a criação do Instituto ou Fundação partiu da presidência da empresa e 18% informaram que partiu da diretoria da empresa, conforme demonstra o **Gráfico 6**:

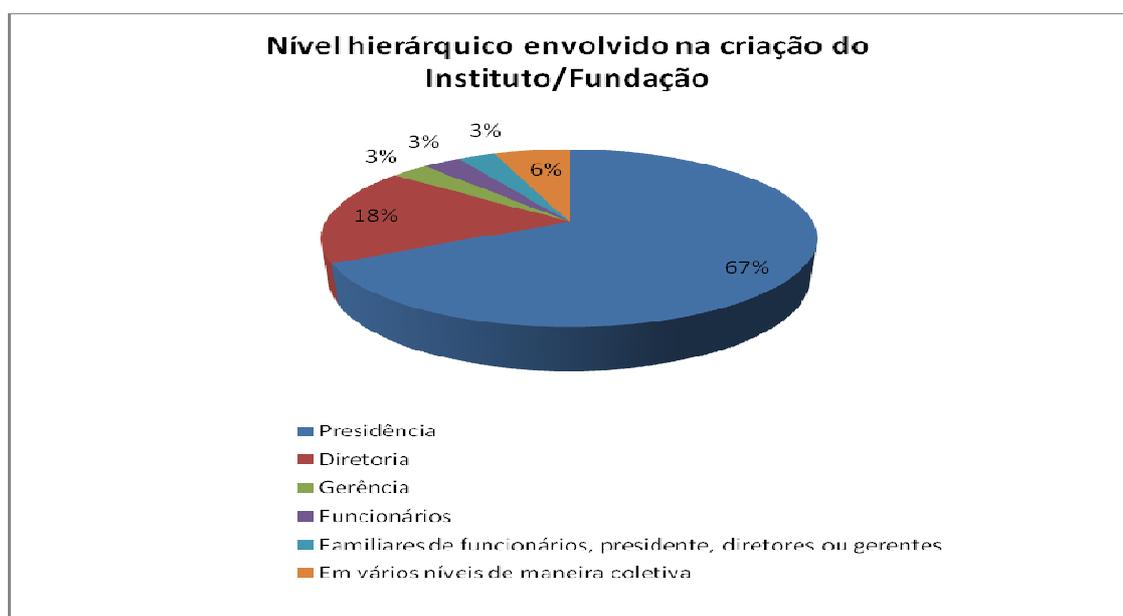


Gráfico 6: Nível hierárquico em que ocorreu a criação do Instituto ou Fundação
Fonte: Pesquisa de campo (2008)

De acordo com Rossoni, Onozato e Horochovski (2006), este perfil do empreendedor social também foi encontrado no levantamento efetuado pelo GEM, que aponta pessoas de renda familiar alta, com alta escolaridade e predominantemente do sexo masculino. Outro aspecto importante apresentado no **Gráfico 6** é a baixa participação de outros níveis hierárquicos na criação do empreendimento social. Em apenas 6% das empresas a criação do Instituto ou Fundação ocorreu de maneira coletiva e em 3% houve a integração de vários níveis da empresa.

5.1.2 O envolvimento dos níveis hierárquicos da empresa e familiares nas atividades do Instituto ou Fundação

Sobre a participação dos diversos níveis hierárquicos da empresa com as atividades do Instituto ou Fundação, o maior envolvimento é da presidência, apresentando como totalmente envolvido e bastante envolvido 88% dos respondentes. Na seqüência, a diretoria é apresentada como totalmente envolvida e bastante envolvida em 76% das empresas entrevistadas. A participação da gerência e funcionários se apresenta de maneira semelhante quanto aos percentuais de participação. Em 29% das empresas pesquisadas, não há participação de familiares dos empregados, gerentes, diretores e presidente nas atividades do Instituto ou Fundação, e em 41% das empresas é pouca a participação deste grupo, conforme apresentado no **Gráfico 7**. Diferentemente do conceito apresentado por Oliveira (2004), apresentados no **Quadro 6**, que afirma que o empreendedorismo social deve ser coletivo e integrado, as respostas das empresas com relação às características da criação possuem maior convergência com os conceitos de empreendedorismo privado e responsabilidade social onde o processo empreendedor é individual ou individual com possíveis parcerias.

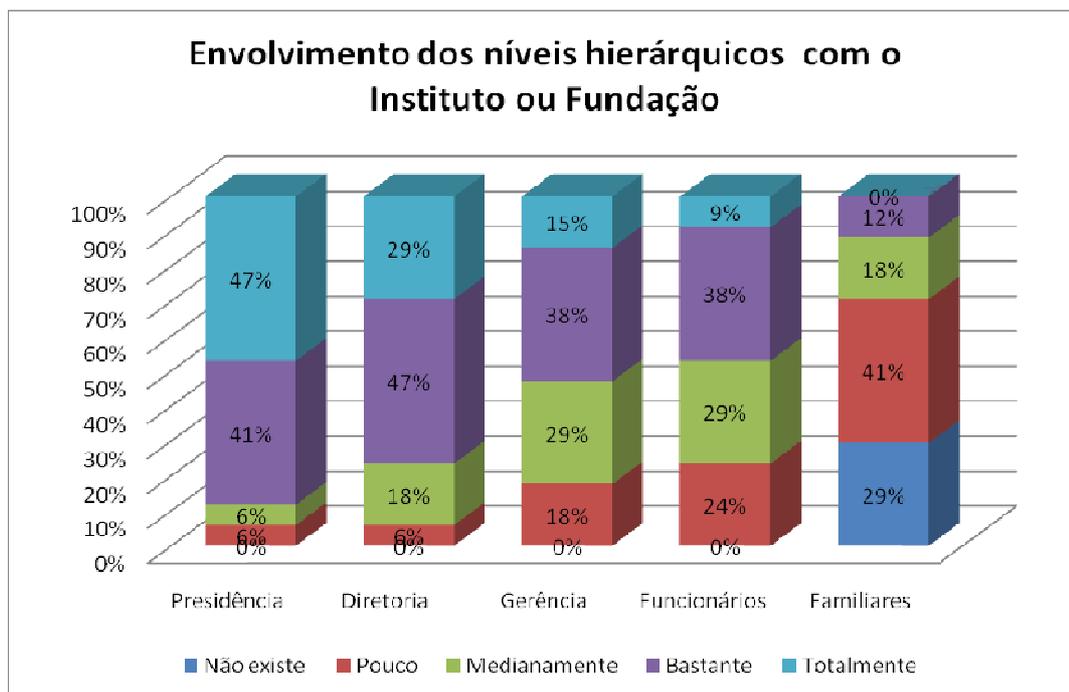


Gráfico 7: Participação dos níveis empresariais nas atividades do Instituto ou Fundação
 Fonte: Pesquisa de campo (2008)

5.2 MOTIVOS PARA A CRIAÇÃO DO INSTITUTO OU FUNDAÇÃO, OS RISCOS CORRIDOS NA CRIAÇÃO E RECURSOS INVESTIDOS

Dentre os motivos mais importantes que levaram as empresas pesquisadas a criar um Instituto ou Fundação, estão a Identificação de necessidades sociais, com 71% das respostas; Observação de tendências sociais, com 50% das respostas; e Outros motivos, com 67% das respostas. Os Outros motivos que foram apresentados foram descritos como: Resultado de um estudo de cenário, necessidade de aumento do nível de escolaridade dos funcionários, benefícios sociais para os funcionários e disseminação de *Know-how* desenvolvido pela empresa, relacionado a temas ambientais.

Entre os temas de menor importância para a criação do Instituto ou Fundação, estão: Procura de soluções sociais e Resolução de problemas sociais, com 50% das respostas; Derivação da ocupação atual, que significa uma ação social que deriva da atividade comercial da empresa, com 47% das respostas; Observação de deficiências sociais, com 45% das respostas; e Aplicação de uma idéia social original, com 43% das respostas, conforme apresentado no **Gráfico 8**:

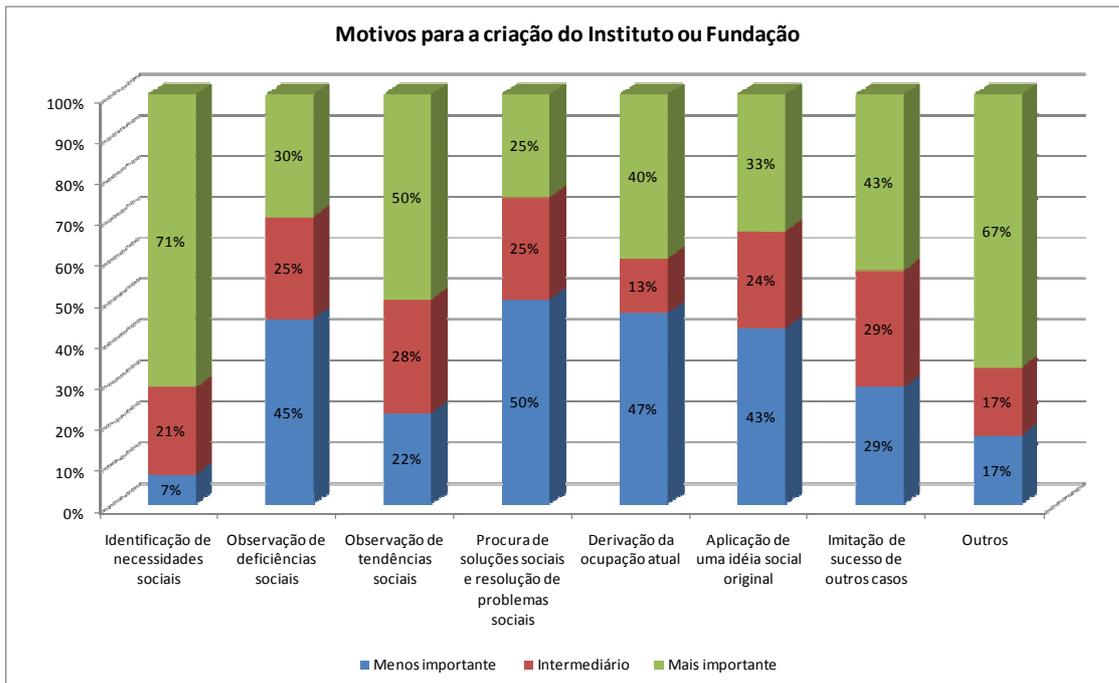


Gráfico 8: Motivos para a criação do Instituto ou Fundação

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Os motivos apresentados estão baseados nas 7 fórmulas de Degen (1989) e representam a identificação de oportunidades para a atuação social, dentre os motivos que foram apresentados como os mais importantes na criação do Instituto ou Fundação, que são a identificação de necessidades sociais e observação de tendências sociais. Um ponto importante a ser observado é entre o motivo mais importante e o menos importante apresentado: A identificação de necessidades sociais como mais importante, segundo a visão das empresas criadoras e a procura de soluções sociais e resolução de problemas sociais, como menos importante.

Segundo Mort; Weerawardena; Carnegie (2003), Austin; Stevenson; Wei-Skillern (2006) e Ozgen e Baron (2006), ainda que o foco dos empreendimentos sociais seja o lucro social e a resolução de problemas sociais, o reconhecimento de oportunidade de atuação se dá através da identificação de necessidades sociais. Posteriormente, a exploração da oportunidade social implicará na resolução de problemas sociais, o que pode explicar este último como sendo menos importante no momento de criação do Instituto ou Fundação empresarial. O primeiro passo para o empreendimento social é o reconhecimento de uma oportunidade social. Posteriormente, ocorrem as fases de busca de soluções, teste da solução e implementação (OZGEN, BARON; 2006).

A análise da correlação entre as respostas obtidas quanto ao motivo para a criação do instituto ou fundação demonstrou que houve uma correlação altamente significativa, com índice de 0,93 entre as respostas “derivação da ocupação atual” e “imitação de sucesso de outros casos”. Este índice demonstra que houve uma forte convergência entre as respostas citadas. Outras correlações não muito significativas - mas consideráveis - ocorreram entre as respostas “identificação de necessidades sociais”, “derivação da ocupação atual”, “observação de tendências sociais” e “imitação de sucesso de outros casos”.

Tabela 3: Correlação entre as respostas sobre os motivos para a criação do instituto ou fundação

Spearman Rank Order Correlations
MD pairwise deleted
Marked correlations are significant at p <.05000

Variáveis	(01)	(02)	(03)	(04)	(05)	(06)	(07)	(08)
(01) Identificação de necessidades sociais	1,000000	0,248200	0,385508	0,424008	0,560629	0,434348	0,565037	-0,361456
(02) Observação de deficiências sociais	0,248200	1,000000	0,201789	0,460222	0,389526	0,077763	0,434455	-0,223720
(03) Observação de tendências sociais	0,385508	0,201789	1,000000	0,014196	0,653808	0,130435	0,621847	-0,419229
(04) Procura de soluções sociais e resolução de problemas sociais	0,424008	0,460222	0,014196	1,000000	0,265261	0,361829	0,316781	-0,513016
(05) Derivação da ocupação atual	0,560629	0,389526	0,653808	0,265261	1,000000	0,548908	0,935713	-0,261808
(06) Aplicação de uma idéia social original	0,434348	0,077763	0,130435	0,361829	0,548908	1,000000	0,555622	-0,391356
(07) Imitação de sucesso de outros casos	0,565037	0,434455	0,621847	0,316781	0,935713	0,555622	1,000000	-0,240530
(08) Outros	-0,361456	-0,223720	-0,419229	-0,513016	-0,261808	-0,391356	-0,240530	1,000000

Fonte: Pesquisa de campo (2008)
Alpha de Cronbach 0,6457

Outro aspecto relacionado ao empreendimento é o risco que se corre com a criação de uma nova organização. Dentre as empresas pesquisadas, 88% destas, ou 30 empresas afirmaram que não correram riscos com a criação do Instituto ou Fundação. Uma das empresas que respondeu ter corrido riscos com a criação do Instituto ou Fundação afirmou que o risco estava relacionado à maior visibilidade, necessidade de coerência entre discurso e prática e obrigatoriedade de transparência por se tratar de uma Oscip (Organização Social e Civil de Interesse Público), fiscalizada pelo Ministério Público. A outra empresa enfatizou que o risco ocorreu pela opção da empresa em investir um recurso significativo na criação de uma instituição com foco bem definido, conservação da natureza, em uma época em que as questões ambientais não estavam tão emergentes e a responsabilidade social empresarial não era considerada um diferencial no mercado.

Segundo Davidsson (2005), correr riscos é um assunto inerente ao empreendedorismo. O empreendedor social também está sujeito aos riscos financeiros, psicológicos e sociais, demonstrados neste estudo pelas respostas de duas empresas que afirmaram ter corrido riscos. Quanto à grande maioria das empresas que afirmaram não ter corrido riscos, uma explicação possível está apresentada no **Gráfico 9**, que demonstra os recursos investidos pela empresa na criação do Instituto ou Fundação.

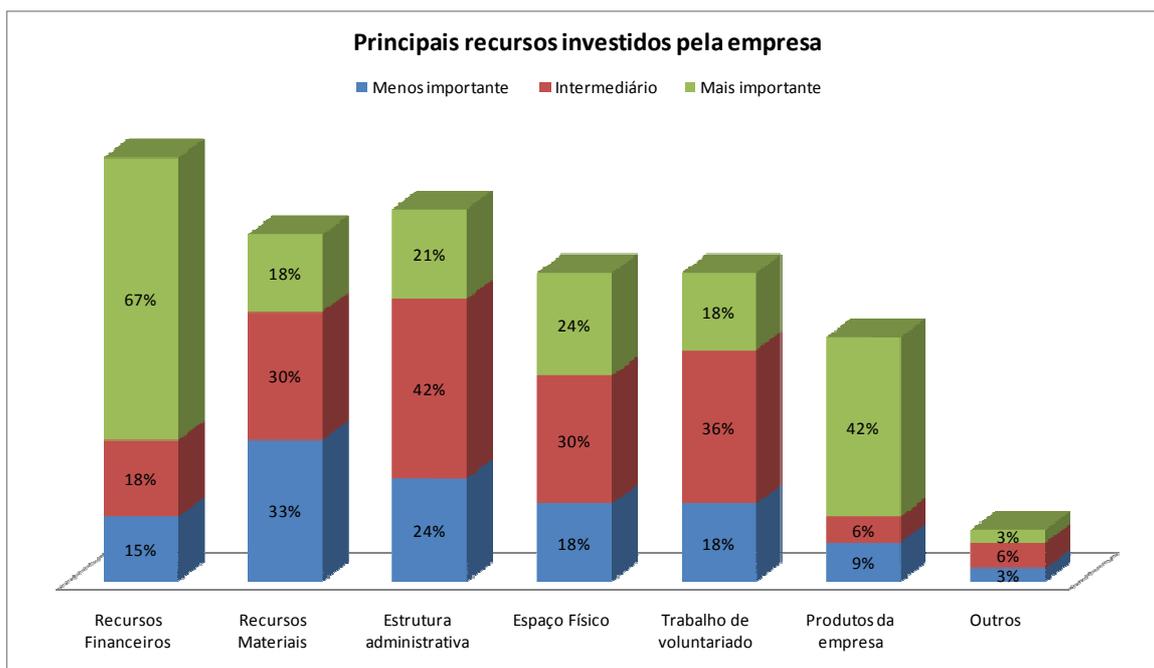


Gráfico 9: Recursos investidos na criação do Instituto ou Fundação

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Além dos recursos financeiros que são apresentados como recursos mais importantes por 67% das empresas, os recursos materiais, estrutura administrativa, espaço físico e trabalho voluntário podem ter colaborado para a diminuição da percepção de risco da empresa. Respectivamente, as respostas apresentaram percentual de 48%, 64%, 55% e 55% das respostas obtidas através da soma dos percentuais para os níveis Mais importante e Intermediário.

Quanto às características da criação dos Institutos ou Fundações como uma ação de empreendedorismo social, os dados coletados evidenciaram uma maior participação de níveis hierárquicos de chefia e como principal motivo para a criação de tais organizações a identificação de necessidades sociais. Recursos financeiros foram os principais recursos investidos pelas empresas para a criação de seus Institutos e Fundações.

6 O MARKETING SOCIAL CORPORATIVO E A CRIAÇÃO DE INSTITUTOS OU FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS

A seção 6 apresenta os resultados obtidos no que se refere às práticas de MSC pelas empresas pesquisadas, bem como o cruzamento entre variáveis relacionadas ao empreendedorismo social que demonstram as interfaces entre estas práticas nas empresas.

6.1 A PRÁTICA DO MARKETING SOCIAL CORPORATIVO

6.1.1 A causa escolhida

Quanto à escolha da causa, 85% das empresas afirmaram que a causa escolhida está bastante ou totalmente em consonância com a missão da empresa; 83% das empresas entrevistadas responderam que o fator que levou à escolha da causa e que influenciou totalmente ou bastante tal escolha foi a identificação de necessidades da comunidade. Para 75% das empresas, a causa escolhida apresenta totalmente ou bastante significado para os valores da marca da empresa, conforme apresentado no **Gráfico 10**:

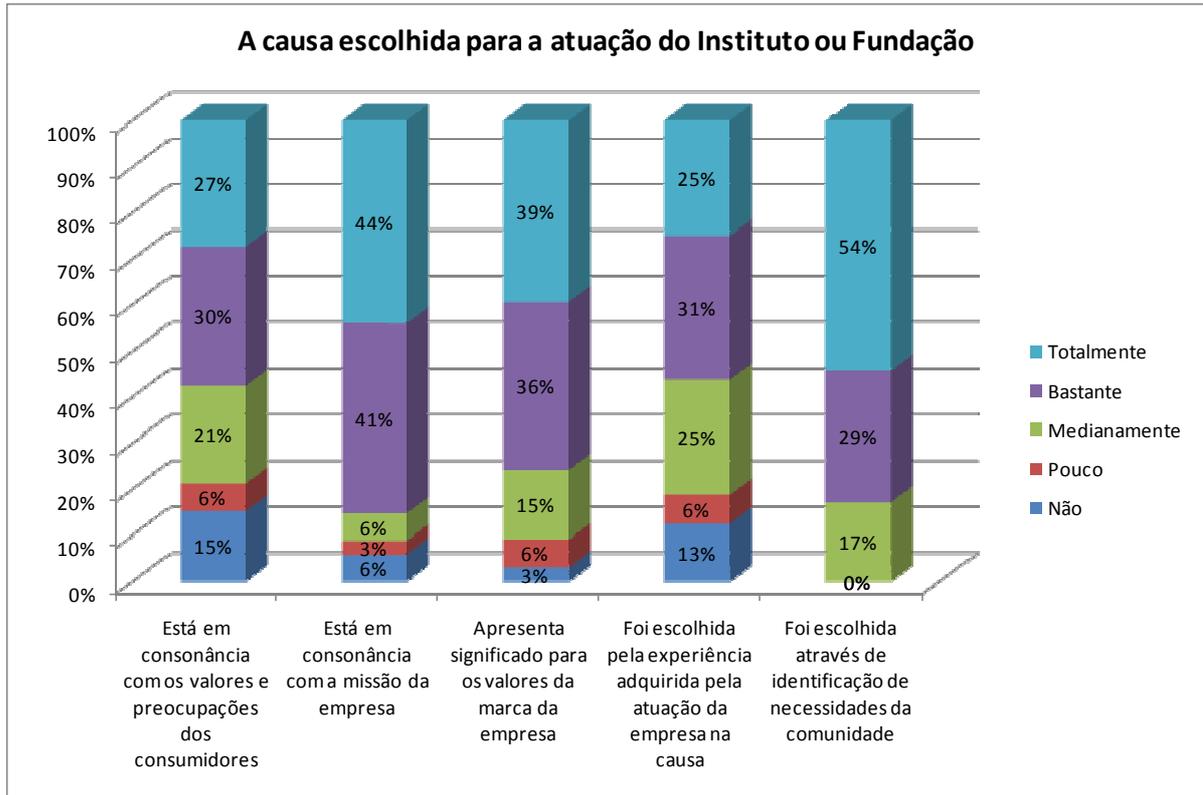


Gráfico 10: A causa escolhida para a atuação do Instituto ou Fundação

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Ainda que todas as afirmações sobre a causa tenham alcançado resultados significativos, mais de 50% das respostas classificadas como totalmente ou bastante influentes para a escolha da causa, os motivos elencados como mais importantes pelas empresas que responderam esta pesquisa estão em concordância com o que Massó (1998) define como pontos importantes para a prática do MSC. Segundo o autor, deve existir harmonia entre o valor social eleito, a causa selecionada, a missão e a cultura corporativa, integrando estes programas na estratégia global da empresa. A causa eleita deve, preferencialmente, ter relação com a atividade da empresa ou com o seu público alvo.

6.1.2 Comunicação das ações sociais do Instituto ou Fundação

Quanto à comunicação e divulgação das ações sociais, as informações estão disponíveis na internet, meio de difusão que hoje predomina quanto à abertura de informações direta ao público. Praticamente todos possuem seus portais e fazem amplo uso de publicações

impressas e do apoio de assessoria de imprensa. Marketing direto e publicidade, por outro lado, não são modalidades de disseminação adotadas pela maioria das organizações (GIFE, 2006). Confirmando esta informação, 21% das empresas responderam que as ações sociais do Instituto ou Fundação estão totalmente incorporadas à comunicação da empresa, 38% das empresas relataram estar bastante incorporadas e 26% afirmaram estar medianamente incorporadas à comunicação da empresa, conforme demonstrado no **Gráfico 11**:

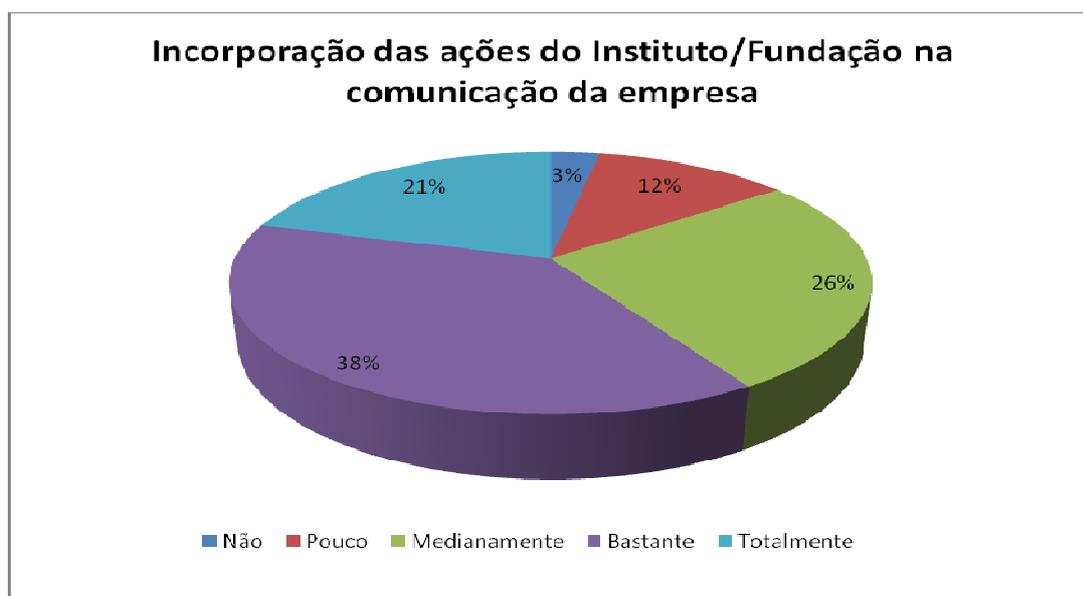


Gráfico 11: Incorporação das ações do Instituto ou Fundação na comunicação da empresa
Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Para a identificação das empresas que praticam Marketing Social Corporativo, adotou-se como pressuposto que, se as empresas divulgam suas ações de responsabilidade social, elas estão confirmando que utilizam uma perspectiva de marketing para fortalecer a marca perante o consumidor. Apenas 3% das empresas afirmaram que não divulgam as ações sociais, ou não possuem as ações sociais incorporadas à comunicação da empresa.

Para Saiz (2005) e Massó (1998), é importante que as ações realizadas e os resultados obtidos sejam levados ao conhecimento do público-alvo e demais interessados. Ainda quanto ao posicionamento e comunicação, Massó (1998) complementa que as ações devem, entre outros, ressaltar as vantagens, ter impacto suficiente e compromisso ético para que não cause no consumidor a impressão de que a organização está com o intento de comprar uma atitude positiva em relação à marca ou produto, oferecendo ações em responsabilidade social falsa.

6.1.3 Visão da empresa com relação à criação do Instituto ou Fundação

A visão das empresas pesquisadas quanto à criação do Instituto ou Fundação apresenta informações importantes com relação aos resultados da atuação da organização criada e os resultados obtidos para a empresa. Tais informações estão apresentadas na **Tabela 3** e demonstram que as principais mudanças após a criação do Instituto ou Fundação estão relacionadas à melhoria das ações da empresa com a comunidade e o desenvolvimento do valor social empresarial, com 87% e 82% na soma das respostas Totalmente e Bastante. Comparando estas respostas com o **Gráfico 10**, pode-se avaliar que este resultado pode ser explicado pelos motivos mais citados quando da escolha da causa para a atuação do Instituto ou Fundação: identificação de necessidades da comunidade, consonância com a missão da empresa e apresenta significado aos valores da marca da empresa.

Os próximos elementos avaliados como importantes avanços após a criação do Instituto ou Fundação referem-se à contribuição na definição de uma identidade para a empresa e o fortalecimento da marca da empresa ou de seus produtos, com 79% e 72% das respostas, somados os escores obtidos nas respostas Totalmente e Bastante. Todos estes benefícios são citados por Möller (2006), Young (2002) e Oliveira (2006) como resultados de um posicionamento estratégico adotado pela empresa e do cuidado no desenvolvimento do programa de MSC, envolvendo valor social, causa selecionada, missão, cultura e estratégia corporativa (MASSÓ, 1998).

Tabela 4: A visão da empresa após a criação do Instituto ou Fundação

	Não	Pouco	Medianamente	Bastante	Totalmente
Melhora a ação da empresa com a comunidade	0 %	3 %	10 %	39 %	48 %
Atende algumas comunidades no entorno da empresa	6 %	21 %	6 %	39 %	27 %
Fortalece a marca da empresa ou a marca de seus produtos	3 %	9 %	16 %	47 %	25 %
Contribui para definir uma identidade para a empresa	3 %	9 %	9 %	61 %	18 %
A realização de ações sociais gera oportunidade de negócios	25 %	28 %	22 %	16 %	9 %
Foi motivada por interesses políticos	85 %	9 %	3 %	0 %	3 %
Melhorar a identidade corporativa da empresa	19 %	0 %	16 %	47 %	19 %
Auxiliou alcançar objetivos estratégicos da empresa	13 %	29 %	19 %	23 %	16 %
Desenvolve valor social empresarial	3 %	3 %	12 %	50 %	32 %
Atende apelos de campanhas públicas (enchentes, seca, fome, etc.)	45 %	24 %	12 %	9 %	9 %
Aumenta a satisfação dos empregados da empresa	3 %	3 %	26 %	53 %	15 %
Complementa ações do governo	3 %	3 %	24 %	42 %	27 %
Aumenta o faturamento da empresa	69 %	16 %	6 %	6 %	3 %
Atende solicitação de outras entidades (governamentais ou comunitárias)	12 %	30 %	27 %	21 %	9 %
Facilita o processo sucessório dentro da empresa	72 %	9 %	9 %	3 %	6 %
Representa uma oportunidade para a atuação empresarial na área social	9 %	9 %	9 %	26 %	49 %

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Entre os resultados que não foram considerados ou pouco considerados na avaliação das empresas pesquisadas, estão a motivação por interesses políticos, com 94% das respostas, e o aumento do faturamento da empresa, com 85% das respostas, sendo ainda que este último pode ter obtido este índice pela dificuldade encontrada em mensurar os resultados obtidos através das ações sociais (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

6.1.4 Resultados obtidos pela empresa com a criação do Instituto ou Fundação

Assim como a visão da empresa após a criação do Instituto ou Fundação, as empresas identificaram como principais benefícios conseguidos para a empresa após a criação da organização para atuar com ações sociais, com 86% das respostas avaliadas em Totalmente ou Bastante a melhoria da relação da empresa com a comunidade externa; 83% das respostas refere-se ao aumento da vinculação da empresa com a comunidade externa e com 80% das respostas a melhora da imagem corporativa. Estas informações estão apresentadas na **Tabela 5**, que demonstra também nenhuma ou pouca alteração no volume da vendas e na participação da empresa no mercado, com 67% e 69%, respectivamente.

Tabela 5: Benefícios empresariais após a criação do Instituto ou Fundação

Após o início das atividades do Instituto/Fundação houve:	Nenhuma	Pouca	Medianamente	Bastante	Totalmente
Alteração no volume de vendas	56%	11%	19%	11%	4%
Aumento da participação da empresa no mercado	54%	15%	12%	15%	4%
Valorização da empresa na sociedade e no mercado	11%	7%	29%	39%	14%
Fortalecimento e fidelidade à marca, por parte dos consumidores	26%	22%	22%	26%	4%
Criação de vínculos de fidelização do consumidor	26%	15%	41%	19%	0%
Captação de novos clientes	27%	23%	23%	19%	8%
Aumento na vinculação da empresa com a comunidade externa	0%	3%	14%	48%	34%
Maior produtividade através do empenho e motivação dos funcionários	14%	21%	32%	21%	11%
Melhora na imagem corporativa	0%	7%	13%	50%	30%
Retenção e atração de talentos	14%	11%	32%	36%	7%
Atração de investidores	35%	12%	31%	15%	8%
Melhora no padrão das relações da empresa com seus empregados	7%	17%	37%	27%	13%
Melhora no padrão das relações da empresa com seus fornecedores	11%	14%	43%	21%	11%
Melhora no padrão das relações da empresa com seus clientes	14%	14%	29%	32%	11%
Melhora no padrão das relações da empresa com a comunidade externa	0%	0%	14%	41%	45%
Melhora no ambiente organizacional	7%	7%	31%	45%	10%

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Entre os benefícios citados, respectivamente 56% e 54% das empresas avaliaram que não houve nenhuma alteração no volume de vendas ou no aumento da participação da empresa no mercado após a criação do Instituto ou Fundação.

6.2 CRUZAMENTO ENTRE AS VARIÁVEIS

6.2.1 Cruzamento entre as variáveis relacionadas aos benefícios visualizados pela empresa, após a criação do Instituto ou Fundação

A associação entre as variáveis relacionadas aos benefícios obtidos pela empresa após a criação do Instituto ou Fundação, demonstrada na **Tabela 6**, apresentou-se altamente significativa explicando que todas as empresas respondentes possuem respostas semelhantes a cada uma das questões feitas. Um destaque importante deve ser dado à correlação entre as variáveis “Alteração do volume de vendas” e “Aumento da participação no mercado”, com 0,98 de associação. Em tais respostas as empresas expressaram respectivamente com 56% e 54% das respostas que não ocorreu alteração do volume de vendas ou aumento da participação de mercado. As variáveis “Fortalecimento e Fidelidade à marca por parte dos consumidores” e a variável “Criação de vínculos de fidelização do consumidor”, apresentaram 0,89 de associação. As associações com menores índices foram as relacionadas à comunidade externa “aumento da vinculação da empresa com a comunidade externa” e “melhora no padrão das relações da empresa com a comunidade externa”.

Tabela 6: Correlação entre as variáveis representativas dos benefícios visualizados pelas empresas após a criação do Instituto ou Fundação

Spearman Rank Order Correlations
MD pairwise deleted
Marked correlations are significant at $p < ,05000$

Variáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
(1) Alteração no volume de vendas	1,000000	0,981583	0,670739	0,786817	0,787246	0,794816	0,142296	0,687740	0,536433	0,553955	0,577274	0,523714	0,701594	0,733259	0,179464	0,722232
(2) Aumento da participação da empresa no mercado	0,981583	1,000000	0,704315	0,827410	0,838640	0,794039	0,197500	0,677407	0,586316	0,595049	0,582962	0,503252	0,684513	0,741823	0,223370	0,716389
(3) Valorização da empresa na sociedade e no mercado	0,670739	0,704315	1,000000	0,702104	0,644048	0,609137	0,648812	0,546663	0,634135	0,568089	0,485442	0,636532	0,707643	0,803221	0,597175	0,672261
(4) Fortalecimento e fidelidade à marca, por parte dos consumidores	0,786817	0,827410	0,702104	1,000000	0,899429	0,740693	0,444037	0,722943	0,549170	0,637968	0,686600	0,575132	0,667667	0,710279	0,386035	0,583150
(5) Criação de vínculos de fidelização do consumidor	0,787246	0,838640	0,644048	0,899429	1,000000	0,823801	0,350952	0,721118	0,550812	0,658487	0,579379	0,539047	0,623817	0,714077	0,385529	0,610707
(6) Captação de novos clientes	0,794816	0,794039	0,609137	0,740693	0,823801	1,000000	0,306865	0,601087	0,361595	0,634837	0,720044	0,419136	0,597033	0,681863	0,311703	0,640705
(7) Aumento na vinculação da empresa com a comunidade externa	0,142296	0,197500	0,648812	0,444037	0,350952	0,306865	1,000000	0,434003	0,321934	0,434213	0,454137	0,602454	0,466503	0,462910	0,736950	0,473884
(8) Maior produtividade através do empenho e motivação dos funcionários	0,687740	0,677407	0,546663	0,722943	0,721118	0,601087	0,434003	1,000000	0,444641	0,528588	0,632808	0,753060	0,770478	0,722468	0,399246	0,687620
(9) Melhora na imagem corporativa	0,536433	0,586316	0,634135	0,549170	0,550812	0,361595	0,321934	0,444641	1,000000	0,502835	0,331145	0,355815	0,481600	0,569213	0,383949	0,422215
(10) Retenção e atração de talentos	0,553955	0,595049	0,568089	0,637968	0,658487	0,634837	0,434213	0,528588	0,502835	1,000000	0,664358	0,549289	0,669435	0,680526	0,380355	0,644328
(11) Atração de investidores	0,577274	0,582962	0,485442	0,686600	0,579379	0,720044	0,454137	0,632808	0,331145	0,664358	1,000000	0,482054	0,637916	0,587813	0,224023	0,481856
(12) Melhora no padrão das relações da empresa com seus empregados	0,523714	0,503252	0,636532	0,575132	0,539047	0,419136	0,602454	0,753060	0,355815	0,549289	0,482054	1,000000	0,812880	0,692825	0,594552	0,728793
(13) Melhora no padrão das relações da empresa com seus fornecedores	0,701594	0,684513	0,707643	0,667667	0,623817	0,597033	0,466503	0,770478	0,481600	0,669435	0,637916	0,812880	1,000000	0,920247	0,477866	0,814589
(14) Melhora no padrão das relações da empresa com seus clientes	0,733259	0,741823	0,803221	0,710279	0,714077	0,681863	0,462910	0,722468	0,569213	0,680526	0,587813	0,692825	0,920247	1,000000	0,481855	0,826843
(15) Melhora no padrão das relações da empresa com a comunidade externa	0,179464	0,223370	0,597175	0,386035	0,385529	0,311703	0,736950	0,399246	0,383949	0,380355	0,224023	0,594552	0,477866	0,481855	1,000000	0,447559
(16) Melhora no ambiente organizacional	0,722232	0,716389	0,672261	0,583150	0,610707	0,640705	0,473884	0,687620	0,422215	0,644328	0,481856	0,728793	0,814589	0,826843	0,447559	1,000000

Fonte: Pesquisa de campo (2008)
Alpha de Cronbach 0,9639

Ainda com relação às correlações apresentadas na **Tabela 6** fica evidenciado que as empresas identificam mais facilmente os benefícios internos e com a comunidade próxima à empresa como fornecedores e empregados, e possuem certa dificuldade em mensurar benefícios relacionados às vendas e participação de mercado. Esta dificuldade pode ser explicada pelo foco de atuação escolhido “identificação de necessidades sociais” estar mais próximo do entorno da empresa e não de seus *stakeholders* e clientes. Outra explicação pode estar relacionada à dificuldade de obtenção de ferramentas que possam mensurar benefícios sociais.

6.2.2 Benefícios obtidos pela empresa e incorporação das ações sociais à comunicação da empresa

Após a análise estatística, verificou-se que há uma considerável correlação entre a variável “ações sociais incorporadas à comunicação de empresa” e as variáveis “fortalecimento e fidelidade à marca, por parte dos consumidores”, “criação de vínculos de fidelização do consumidor”, “maior produtividade através do empenho e motivação dos funcionários” e “melhora no padrão das relações da empresa com seus clientes”. Esta análise permite explicar que as respostas das empresas referentes à incorporação das ações sociais à comunicação da empresa responderam também que perceberam os benefícios acima relacionados.

Tabela 7: Correlação entre benefícios obtidos pela empresa e incorporação das ações sociais à comunicação da empresa

Spearman Rank Order Correlations	
MD pairwise deleted	
Marked correlations are significant at $p < .05000$	
Variáveis	Ações sociais incorporadas à comunicação da empresa
Alteração no volume de vendas	0,354252
Aumento da participação da empresa no mercado	0,371741
Valorização da empresa na sociedade e no mercado	0,409919
Fortalecimento e fidelidade à marca, por parte dos consumidores	0,517942
Criação de vínculos de fidelização do consumidor	0,551004
Captação de novos clientes	0,373705
Aumento na vinculação da empresa com a comunidade externa	0,292917
Maior produtividade através do empenho e motivação dos funcionários	0,547429
Melhora na imagem corporativa	0,310874
Retenção e atração de talentos	0,238388
Atração de investidores	0,196666
Melhora no padrão das relações da empresa com seus empregados	0,405280
Melhora no padrão das relações da empresa com seus fornecedores	0,447511
Melhora no padrão das relações da empresa com seus clientes	0,523443
Melhora no padrão das relações da empresa com a comunidade externa	0,312108
Melhora no ambiente organizacional	0,370812

Fonte: Pesquisa de campo (2008)
Alpha de Cronbach 0,9568

6.2.3 A visão da empresa com a criação do Instituto ou Fundação e a causa escolhida

Ao verificar as associações entre as respostas sobre a visão da empresa com a criação do Instituto ou Fundação, a associação encontrada entre a variável “aumenta a satisfação dos empregados da empresa” e a variável “foi escolhida através de identificação de necessidades da comunidade” que possui correlação de 0,5139 e é classificada como considerável. Esta informação reforça a informação obtida pelo GIFE (2006), onde foi encontrado um percentual significativo de programas de institutos e fundações voltados de forma exclusiva ou preferencial para funcionários da empresa mantenedora ou criadora e um número significativo de organizações que atendem o entorno em que estão.

Tabela 8: Correlação entre a visão da empresa após a criação do Instituto ou Fundação e a causa escolhida

Spearman Rank Order Correlations
MD pairwise deleted
Marked correlations are significant at $p < .05000$

Variáveis	Causa em consonância com valores e preocupações dos consumidores	Causa em consonância com a visão da empresa	Causa apresenta significado para os valores da marca da empresa	Causa foi escolhida pela atuação da empresa na causa	Causa escolhida através da identificação das necessidades da comunidade
Melhora a ação da empresa com a comunidade	0,059595	0,190198	0,104213	0,206075	0,279656
Atende algumas comunidades no entorno da empresa	-0,030889	-0,035114	0,084291	-0,199928	0,262590
Fortalece a marca da empresa ou a marca de seus produtos	0,053060	0,202080	0,238941	0,223233	-0,373141
Contribui para definir uma identidade para a empresa	0,358751	0,462488	0,317189	0,021408	-0,073326
A realização de ações sociais gera oportunidade de negócios	-0,082939	0,109378	0,058515	-0,058801	-0,164284
Foi motivada por interesses políticos	0,028906	-0,286945	-0,043014	0,040989	0,117798
Melhorar a identidade corporativa da empresa	-0,098953	0,160661	0,185990	0,199455	-0,334585
Auxiliou alcançar objetivos estratégicos da empresa	0,227632	0,324567	0,322491	0,149537	-0,044720
Desenvolve valor social empresarial	0,064248	0,219455	0,228468	-0,067919	-0,375113
Atende apelos de campanhas públicas (enchentes, seca, fome, etc.)	0,020165	-0,116542	-0,004416	-0,228485	0,040411
Aumenta a satisfação dos empregados da empresa	0,319512	0,424267	0,411005	0,116093	0,513940
Complementa ações do governo	0,048912	0,161704	0,192960	0,090667	0,040900
Aumenta o faturamento da empresa	0,252041	-0,031415	0,260605	0,117197	-0,230526
Atende solicitação de outras entidades (governamentais ou comunitárias)	0,008437	0,071717	0,247989	0,114346	0,269066
Facilita o processo sucessório dentro da empresa	-0,074744	-0,047903	0,022063	-0,052332	-0,030416
Representa uma oportunidade para a atuação empresarial na área social	0,012124	0,003514	0,092142	-0,040760	0,032890

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Alpha de Cronbach 0,7962

CONCLUSÃO

Esta seção apresenta as conclusões formadas com o desenvolvimento do trabalho, cujo principal objetivo é analisar a prática de Marketing Social Corporativo como uma iniciativa para o empreendedorismo de institutos e fundações empresariais. Apresenta também algumas implicações gerenciais e sugestões para desenvolvimento de outros estudos relacionados aos temas em questão.

O trabalho foi desenvolvido em seis partes. Na primeira seção, o problema de pesquisa foi contextualizado e foram apresentados os objetivos da pesquisa, justificativa de pesquisa e o índice analítico do estudo. A revisão da literatura sobre os temas estudados foi apresentada na seção 2, que tratou do desenvolvimento das teorias de Marketing Social Corporativo e Empreendedorismo Social e a interface entre estas teorias.

A terceira parte abordou os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa desenvolvida junto às 112 organizações que estavam cadastradas na base de dados do GIFE, em 2008. As empresas pertencentes ao grupo e que criaram um instituto ou fundação empresarial foram contatadas por telefone e por meio eletrônico para participar da pesquisa, que obteve 52,9% de retorno de questionários respondidos.

A quarta seção apresentou o perfil das empresas estudadas através de informações sobre o ano de fundação destas empresas, segmento de atuação, localização, tempo de realização de ações sociais, a semelhança das ações sociais da empresa e do Instituto ou Fundação e como foi o processo de busca das informações para a criação do Instituto ou Fundação. As empresas pesquisadas possuem um tempo de criação superior a 50 anos em 56% dos casos e 85% das empresas estudadas realizam ações sociais há mais de 10 anos. Em 16% das empresas pesquisadas as realizações das ações sociais antes da criação do Instituto ou Fundação eram feitas em parceria com outras ONGs.

Na quinta parte são apresentadas as características da criação do Instituto ou Fundação obtidas com a pesquisa de campo. As informações obtidas pelo GIFE (2006) apresentam características referentes ao empreendedorismo social quanto ao foco das ações sociais voltadas a problemas sociais identificados, parceria com comunidade e governo. Já na

caracterização do perfil das empresas, na seção 4, foi identificado que em 40% das empresas estudadas as ações sociais realizadas pelo instituto ou fundação são diferentes das ações anteriormente desenvolvidas pela empresa e, em 46% dos casos, são mais abrangentes. Este primeiro ponto identifica a característica da inovação, função importante quanto às características do empreendedorismo através da implementação de uma nova idéia ou, no caso estudado, uma nova área ou forma de atuação social. As empresas informaram que não correram riscos com a criação do Instituto ou Fundação em 88% das respostas obtidas, e ainda com relação à criação do instituto ou fundação, afirmaram que, em 67% dos casos, foi por iniciativa de presidência e, em 18%, por iniciativa da diretoria e estes níveis empresariais também são os com maior participação nas atividades do instituto ou fundação. Estas informações demonstram o empreendedorismo individual ou individual com possíveis parcerias e não coletivo e integrado como apresenta a teoria de empreendedorismo social. Quanto aos motivos para a criação do instituto ou fundação, a identificação de necessidades sociais e observação de tendências sociais foram apontados pelas empresas como os principais motivos para a criação das referidas organizações.

As características relacionadas ao Marketing Social Corporativo e a criação de Institutos e fundações foram apresentadas na seção 6. A realização das ações sociais das empresas há mais de 10 anos, informação apresentada na seção 4, demonstra o processo contínuo de tais ações. Quando da criação de um Instituto ou Fundação, os recursos disponíveis na empresa para aplicação em projetos sociais são direcionados para o Instituto ou Fundação e, segundo as respostas obtidas, os recursos financeiros são os principais recursos aplicados pelas empresas no instituto ou fundação. As ações sociais possuem grande participação dos níveis mais altos da empresa, confirmando o compromisso verdadeiro com tais ações e não somente o auxílio financeiro. Apenas 3% das empresas pesquisadas não possuem as informações das ações sociais do Instituto ou Fundação associados à comunicação da empresa, demonstrando que a grande maioria das empresas divulga as ações sociais, caracterizando a prática de marketing social corporativo.

As empresas responderam que a causa escolhida para a atuação do instituto ou fundação está em consonância com a missão da empresa, em 85% dos casos; foi escolhida através da identificação de necessidades da comunidade, em 83% dos casos; e em 75% dos casos, a causa apresenta significado para os valores da marca da empresa ou de seus produtos. A visão da empresa com relação à criação do instituto ou fundação demonstra que, após a criação da nova organização, houve uma melhoria da relação da empresa com a comunidade e

auxiliou o desenvolvimento do valor social empresarial, resultados estes citados na teoria de marketing social corporativo. Ainda sobre os resultados obtidos após a criação do instituto ou fundação, as empresas apontaram como principais resultados o fortalecimento da marca e a contribuição para a definição da identidade da empresa. Outros resultados apontados referem-se à melhoria das relações com a comunidade externa, o aumento da satisfação dos funcionários e não foi identificado aumento na participação de mercado ou alteração do volume de vendas. Estes resultados também foram encontrados por Oliveira (2006) e reforçados por Higuchi (2007), quando da identificação de programas de marketing social corporativo em indústrias paranaenses e demonstram que os problemas sociais identificados referem-se aos problemas identificados no entorno da empresa, beneficiando a comunidade próxima ou seus funcionários. Sob esta perspectiva, não há uma correta aplicação do marketing social corporativo que aponta para a escolha de uma causa importante para seus clientes e que atraia a simpatia dos clientes. As práticas de marketing social corporativo não estão sendo utilizadas em todo o seu potencial pelas empresas. O foco principal ainda corresponde a práticas sociais antigas baseadas em filantropia.

A aproximação teórica demonstrou que a ação de marketing social corporativo poderia levar à iniciativa de criação de uma organização do terceiro setor, sendo esta um instituto ou fundação. A pesquisa de campo demonstrou a existência da prática do marketing social corporativo pelas empresas, e, ainda que todo o potencial desta prática não seja utilizado, os resultados possíveis para as práticas desenvolvidas foram encontrados após a criação do instituto ou fundação e resultaram, em última instância, no fortalecimento da marca da empresa ou de seus produtos. A maior contradição foi encontrada na forma de criação dos institutos e fundações, que não apresentam várias das características relacionadas ao empreendedorismo social, as ações sociais identificadas geram resultados para a sociedade, porém outras variáveis, como a necessidade de coletividade e riscos, não estão totalmente de acordo com a teoria. As empresas pesquisadas demonstraram que as características envolvidas na criação do instituto ou fundação estão mais próximas das características de empreendedorismo econômico e responsabilidade social, apresentadas no **Quadro 8**, e as ações desenvolvidas são resultado de uma ampliação das ações sociais da empresa através de uma organização sem fins lucrativos, criada não por uma ação coletiva e integrada da sociedade, mas por uma estratégia empresarial.

As características assinaladas pelas empresas para a criação dos institutos e fundações demonstram que este empreendedorismo não pode ser totalmente qualificado como

empreendedorismo social, e, portanto, ainda que as práticas de marketing social corporativo tenham influenciado a ampliação das ações sociais por meio da criação de uma estrutura organizacional do terceiro setor, não podemos afirmar que as ações de marketing social corporativo desenvolvidas estão alinhadas com as ações de empreendedorismo social nas empresas estudadas.

Limitações do estudo

Os seguintes itens podem ser relacionados como limitadores do estudo:

- A pesquisa se restringiu a um grupo de empresas cadastradas no GIFE e não incluiu outras empresas brasileiras que possuem as características apresentadas pelo grupo.
- A impossibilidade de realização de visitas às empresas e seus institutos e fundações.
- Os clientes, a comunidade beneficiada e *stakeholders* não foram incluídos na pesquisa.

Implicações gerenciais e teóricas

As empresas participantes da pesquisa demonstraram uma tendência muito forte quanto à prática de marketing social corporativo voltada à comunidade do entorno da empresa e aos funcionários de empresa. Esta tendência também foi encontrada por outros estudos, o que demonstra que a utilização e os resultados desta prática estão aquém do que é apresentado na teoria. Para o alcance de melhores resultados para a empresa, a causa eleita deve estar em consonância com os anseios dos clientes e ser amplamente divulgada, trazendo assim melhores resultados para a construção da marca da empresa e de seus produtos. Sob o aspecto teórico, as informações obtidas demonstram que quanto à realização dos programas de marketing social corporativo o foco principal tem sido a comunidade no entorno da empresa e funcionários e não os clientes, diferentemente do que é apresentado na teoria.

A participação de mais de um nível empresariais nas atividades dos institutos e fundações demonstram a conscientização empresarial quanto à necessidade do envolvimento da empresa com um valor social e dos impactos positivos que esta ação pode causar na sociedade e nos clientes. No entanto, não foi identificada grande participação da comunidade ou dos familiares dos funcionários, demonstrando a inexistência ou pouca parceria da empresa, seu instituto ou fundação e a comunidade. Este aspecto reflete implicações, em especial para o empreendedorismo social, uma teoria que está em desenvolvimento, e precisa ser ampliada buscando aspectos específicos das organizações do terceiro setor. No caso de fundações e institutos, principalmente fatores como riscos e a iniciativa, como ação coletiva, são minimizados em detrimento de características muito próprias deste tipo de organização: a possibilidade da iniciativa de criação destas organizações partir de outra organização, com fins lucrativos, e que preocupa-se com outros resultados, além dos benefícios sociais.

Sugestões para pesquisa e novos estudos

Como sugestões para novos estudos, estão:

- Estudos sobre resultados que podem ser alcançados com a ampliação e potencialização das práticas de marketing social corporativo no Brasil.
- Estudos para explicar a escolha da causa para a atuação social empresarial focada na comunidade do entorno da empresa e não nas causas eleitas pelos clientes.
- Estudos sobre o processo de criação de organizações do terceiro setor, de acordo com as especificidades de suas características e classificações legais.

REFERÊNCIAS

ABONG – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 05 fev. 2007.

ADAIR, J. **Efective innovation**: how to stay ahead of the competition. Grain Britain: Pan books, 1996.

ADKINS, S. Marketing de causas sociais: quem se importa, ganha. In: BAKER, Michael J. (org.) **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 477-494.

ADKINS, S. Usando o poder da marca para fazer a diferença. In: DUPRAT, Carla et al. (org.). **Marketing relacionado a causas**: conceitos e experiências brasileiras. São Paulo: IDIS e Full Jazz Comunidade, jan. 2004. Disponível em: <http://www.idis.org.br/capacitacao/mrcidisfj.pdf>. Acesso em: 12 out. 2006.

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 DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ALIGLERI, L. M.; ALIGLERI, L. A.; SOUZA, M. J. B.; SCHMITT, A. A.; ALMEIDA, L. M. A responsabilidade social na gerência de produção: percepções, políticas e perspectivas na indústria de alimentos da região de Londrina. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-15. 1 CD-ROM.

ALVES, M. A. **Terceiro Setor**: o dialogismo polêmico. 2002. Tese (Doutorado)- FGV/EAESP. São Paulo, 2002.

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, p. 37-45, jan./mar. 2003.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. ; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed.. São Paulo: Pioneira,1999.

ANDREASEN, A. R. The life trajectory of social marketing: some implications. **Marketing theory**, London, v. 3, n.3, p. 293-303, 2003.

ARAÚJO, E. T. Estão “assassinando” o marketing social? Uma reflexão sobre a aplicabilidade deste conceito no Brasil. **READ – Revista Eletrônica de Administração**. v. 7, n. 5, p. 1-12, set./out. 2001.

ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. 205 p.

ASHOKA E. S.; MCKINSEY; COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

AUSTIN, J., STEVENSON, H., WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different or both?. **Entrepreneurship theory and practice**. p. 2-22, jan. 2006.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

BATISTA, C. A. M. A prática da responsabilidade social e a inclusão da pessoa portadora de deficiência. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-16. 1 CD-ROM.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: HUCITEC, 1997.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. **California Management Review**, v. 47, n.1, p.9-26, 2004.

BORTOLOCCI, M. M. S.; CARNEIRO, R; BIAZIN, C. C. Século XXI – A emergência do terceiro setor e a administração. In: SEMAD – SEMANA DO ADMINISTRADOR. 25., Maringá. **Anais...** Maringá: DAD Produções, 1998. p. 151-164.

O BRAÇO social da empresa. **Revista CNI**. Brasília – DF: Gráfica Ipiranga. Ano 32, n. 314, p. 43-47, 1999.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Disponível em:< <http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Dispõe sobre o novo código civil brasileiro. Disponível em:< <http://www.senado.gov.br>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

BUSSAB, W. O. **Estatística básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CAESAR, P. Cause-related marketing: the new face of corporate philanthropy. **Business and Society Review**, p. 15-20, 2001.

CANONICE, B. C. F.; PREVIDELLI, J. J. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**: monografias, TCCs, trabalhos de estágio, projetos de iniciação científica. 1. ed. Maringá: Unicorpore, 2006.

CHELL, E. Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International small business journal**, v. 25, p. 5-26, 2007.

CHERNATONY, L. Construção de marca. In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 263-279.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COMINI, G. M.; RHINOW, G. Desafios para o aperfeiçoamento organizacional de órgãos públicos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.1., p. 60-67, jan./mar. 1998.

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

CORREA, P. S. A. **Marketing social corporativo e identidade corporativa na perspectiva do gestor**: um estudo multicase na indústria alimentícia do Paraná. 2007. 144 f. Dissertação (Mestrado)–Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.

COSTA, M. F.; LEITE, E. F.; PEVALVA, D. C. Marketing no empreendedorismo social: um estudo exploratório do marketing utilizado nas ONG's do Recife. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 485-495. 1 CD-ROM.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage, 1994.

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

CUNNINGHAM, B.; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, p. 45-61, jan. 1991.

DAVIDSSON, P. **Researching entrepreneurship**. NJ: Springer, 2005.

DEES, G. J. Entreprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, p. 4-15, jan./fev. 1998a.

DEES, G. J. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Disponível em: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf . Texto original criado em 31 out 1998b. Acesso em: 12 set. 2007.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DUARTE, F. R.; SANTOS, L. M. L. Empreendedorismo social: o Projeto Londrina Mil ONGs. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 277-293. 1 CD-ROM.

DUPRAT, C. (org.). **Marketing relacionado a causas: conceitos e experiências brasileiras**. São Paulo: IDIS e Full Jazz Comunidade, jan. 2004. Disponível em: <http://www.idis.org.br/capacitacao/mrcidisfj.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2006.

ESPINHA, P. G. **Os fatores de fracasso no sistema de *franchising***. 2006. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2006.

ESPÍRITO SANTO, A. **Essências estatísticas aplicadas às ciências sociais: delineamentos de princípios, métodos e estratégias estatísticas fundamentais para iniciantes**. Londrina: PML/Seplan 1987.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 05 fev. 2007.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, Jul. 2008.

FARAH, M.F.S. Reforma de políticas sociais no Brasil: experiências recentes de governos subnacionais. In: **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 51-59, jan./mar.1998.

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva**. 2005. x f. Dissertação (Mestrado)–Universidade de São Paulo, 2005.

FENILLI, L. C. **Empreendedorismo social nas grandes empresas industriais gaúchas sob o enfoque da Social Accountability - SA 8000**. 2002. Dissertação (Mestrado Profissionalizante)-Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

FEGER, J. E. Empreendedores social e privado: existem diferenças? In: ENAPG – ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnaPG, 2004. 1 CD-ROM.

FERREIRA, V. C. P. **ONGs no Brasil**: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. 2005. x f. Tese (Doutorado)-Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

FERREIRA, S. B. L.; CHAUVEL, M. A. Gerenciamento ecológico: do garimpo ao empreendedorismo ambiental e socialmente responsável. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

GARCIA, F. C. do N.; LIMA, I. G.; BUENO, M. N.; YAZBEK, N. H. **Transformar**: soluções em marketing social. 2003. 55 f. Monografia (Curso de Especialização)-MBA de Marketing, Fundação Getúlio Vargas., FGV Management, Santo André, 2003.

GARAY, A. B. S. Discutindo a ação social do empresariado: desafios para os profissionais de recursos humanos. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, p. 1-14. 1 CD-ROM.

GARTNER, W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GARTNER, W.B. What are we talking about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 15-28, 1990.

GEM BRASIL – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR BRASIL. Disponível em: <www.gembrasil.org.br>. Acesso em: 26 set. 2007.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTIOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Censo GIFE 2005/2006**. São Paulo, 2006. Disponível em: <www.gife.org.br>. Acesso em: 05 fev. 2007.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 05 fev. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÜNTER, H. **Como elaborar um questionário**. Série Planejamento de pesquisa nas Ciências Sociais n° 1. Brasília, DF: UNB, 2003. Disponível em: <<http://www.unb.br/ip/lpa/pdf/01Questionario.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2008.

HERNANDEZ, É. M. **Le processus entrepreneurial**: vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat. Paris: L' Harmattan, 1999.

HIGUCHI, A. K. **Marketing social corporativo como forma de valorização de marcas**: uma análise da perspectiva do consumidor. 2007. 150 f. Dissertação (Mestrado)–Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.

HIGUCHI, A. K; VIEIRA, F. G. D. Marketing social corporativo como estratégia para a valorização de marcas: um estudo da perspectiva do consumidor de alimentos do Paraná. In: 3Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HODDER, I. The interpretation of documents and material culture. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p.393-402.

IPEA. **A iniciativa privada e o espírito público**: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília, jul. 2006. Disponível em: <<http://getinternet.ipea.gov.br/asocial/>>. Acesso em: 05 fev. 2007.

KIRSTEN, J.T. **Estatística para as ciências sociais**: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 1980.

KARKOTLI, G. R. **Importância da responsabilidade social para implementação do marketing social nas organizações**. 2002. 98 f. Dissertação (Mestrado)–Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.33, n.1, p.10-15, 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.; KRUGLIANSKAS, I. Estratégia e responsabilidade social empresarial: o caso da Dixtal. In: 3 Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2003, p. 1-16. 1 CD-ROM.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAZER, W. Marketing's Changing Social Relationships. **Journal of Marketing**. v.33, p. 3-9, jan. 1969.

LIBERMAN, V. **Empreendedorismo social**: um processo em construção. Estudo de Caso de três empresas gaúchas. 2004. x f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

LIMA, M. C. Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre elas e o terceiro setor. In: **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 105-142.

Low, M. B., MacMillan, I. C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, **Journal of Management**, vol.14, n.2, p.139-161. 1988.

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

MacFADYEN, L.; STEAD, M.; HASTINGS, G. Marketing social. In: BAKER, Michael J. (org.). **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 495-516.

MACHADO, A. L. C.; LAGE, A. C. Responsabilidade social: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, p. 1-14. 1 CD-ROM.

MACULAN, Anne Marie. Analisando o empreendedorismo In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Maringá: PPA/UEM/UEL/PUC-PR, 2005, p. 497-507. 1 CD-ROM.

MAGALHÃES, J. M., DAMACENA, C. RSC e a sua influência sobre a intenção de compra dos consumidores. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 30. 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 719 p.

MANGIONE, T. Mail surveys. In: BICKMAN, Leonard; ROG, Debra J. (Orgs.) **Handbook of Applied Social Research Methods**. London: Sage, 1997.

MARTINS, G. A.; DONAIRE, D. **Princípios de Estatística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

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.

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

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MIRANDA, G. P. C. Responsabilidade social corporativa e marketing social: reflexão para um novo tempo. In: **Responsabilidade social das empresas – a contribuição das universidades**, v. 1. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 229-272.

MÖLLER, M. A. **Marketing responsável? Um estudo em empresas brasileiras**. 2006. x f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração (COPPEAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: uma crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MORAIS, M. R. B. Marketing societal e marketing social: uma visão empresarial In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4., 2005. Curitiba. **Anais...** Maringá: UEM/UEL/PUC-PR, 2005, p. 360-370. 1 CD-ROM.

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...** Maringá: UEM/UEL/PUC-PR, 2005, p. 360-370. 1 CD-ROM.

MORAIS, M. R. B.; GIULIANI, A. C.; FARAH, O. E.; SPERS, E. E. Marketing social e marketing social: uma visão empresarial In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Maringá: UEM/UEL/PUC-PR, 2005, p. 360-370. 1 CD-ROM.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualisations. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector**, v. 8, n. 1. p. 76, fev 2003.

MRTVI, V. O. Percepção do consumidor sobre ações corporativas vinculadas ao conceito de responsabilidade social: um estudo no setor de cosméticos. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-16. 1 CD-ROM.

NEVES, M. **O novo mercado: do social ao ambiental**. Rio de Janeiro. E-Papers Serviços Editoriais, 2002.

NOGUEIRA, C. E. A.; CHAUVEL, M. A. Responsabilidade social: um estudo exploratório sobre o processo de decisão das instituições mantidas por empresas. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-16. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, v. 7, n. 2, dez./jul. 2004.

OLIVEIRA, R. S. **Marketing social corporativo nas indústrias do Paraná**. 2006. 218 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2006.

OLIVEIRA, F. M.; SILVA, J. A. R. Estratégias de responsabilidade social corporativa: um estudo sobre 231 casos concretos do instituto Ethos. In: EMA - ENCONTRO DE MARKETING. 2., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

ONozATO, E.; TEIXEIRA, R. M. O processo de criação de um empreendimento social: o caso da aliança empreendedora. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

OZGEN, E.; BARON, R. A. Social sources of information in opportunity recognition: effects of mentors, industry networks, and professional forums. **Journal of Business Venturing**, London, 2006.

PAIVA, F. D.; LIMA, G. A. N.; BENEDICTO, S. C. Responsabilidade social nas empresas: transformando a : “obrigação” em estratégia competitiva. In: 3 Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2003, p. 1-16. 1 CD-ROM.

PENA, R. P. M. Responsabilidade social da empresa e business ethics. Uma relação necessária? In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-13. 1 CD-ROM.

PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. A cidadania corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico no setor varejista. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-9 . 1 CD-ROM.

PITOMBO, T. C. D. T. ; PIZZINATTO, N. K . Marketing no *continuum* da colaboração entre setores: estudo de múltiplos casos na indústria de cosméticos. In: ENCONTRO DE MARKETING - EMA 2006. 2. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006. 1 CD-ROM.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ, Martins V. R.Y. (org.). **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 134-166.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social**: marketing para causas sociais e a construção das marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

ROSSONI, L.; ONOZATO, E.; HOROCHOVSKI, R. R. O terceiro setor e o empreendedorismo social: explorando as particularidades da atividade empreendedora com finalidade social no Brasil. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

SAHLMAN, W. A. The entrepreneurial venture: Readings selected. Boston, Massachusetts: **Harvard Business School Press**, 1999.

SAIZ, F. J. B. **Marketing social corporativo**: la acción social de la empresa. Madrid, España: Ediciones Pirámide, 2005.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar.1998.

SALAZAR, J. N. A.; DORIZOTTO, C. M. Espaço empreendedor para parcerias entre as empresas de Piracicaba do setor metal-mecânico e as organizações do terceiro setor In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba. **Anais...** Maringá: PPA/UEM/UUEL/PUC-PR, 2005, p. 348-359. 1 CD-ROM.

SANTOS, E. T. **O Marketing e a atuação social das empresas**: uma relação possível. 2006. x f. Dissertação (Mestrado)–Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

SCARPIM, E. P.; SPERS, E. E.; CASADEI, M. A.; ARIENTE, M.; FARAH, O. E. O espírito empreendedor em organizações com orientação para a responsabilidade social In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Maringá: PPA/UEM/UUEL/PUC-PR. 2005, p. 406-419. 1 CD-ROM.

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...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, p. 1-15. 1 CD-ROM.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE-eletrônica**, v.3, n.1, jan./jun. 2004. Disponível em: <www.rae.com.br/electronica/index>.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1975.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p.217-226, jan. 2000.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, E. C.; MINCIOTTI, S. A. A aplicação do marketing social ao planejamento, elaboração e implementação de políticas públicas de saúde na região do ABC paulista. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SILVA, J. A. R.; CAÑADILLAS, I. P. Delimitación del marketing con causa o marketing social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. **Cuadernos de Gestión**, v. 3., n. 1/2, p. 65-82, 2003. Disponível em: <www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/304.pdf> . Acesso em: 23 nov. 2006.

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...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 1-17. 1 CD-ROM.

SOUSA, E. G.; OLIVEIRA FILHO, J. B.; FAGUNDES, A. F. A.; DAMI, A. B. T.; LIMA, J. E. R. A dinâmica das ações nas organizações do terceiro setor e sua relação com o empreendedorismo social. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SOUZA, M. J. B.; DUTRA, I.; CHIUSOLI, C. L.; ODA, C. M.; CARVALHO, J. L. G.; TONET, R. S. Análise da percepção do usuário de medicamentos genéricos: um enfoque de marketing social aplicado à saúde pública. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, p. 1-13. 1 CD-ROM.

SOUZA, M. J. B.; MARCON, R. A responsabilidade social das empresas para com consumidores, acionistas e sociedade. In: ENEO – ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: EnEO, 2002, p. 1-12. 1 CD-ROM.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27. 1990.

SUAREZ, M. C. **Explorando conceitos e ações de marketing em organizações do terceiro setor**: dois estudos de caso. 2004. x f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de

Pós-Graduação em Administração (COPPEAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

TENÓRIO, F. **Gestão de Ongs**: principais funções gerenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.

TREVISAN, F. A. Balanço social como instrumento de marketing. **RAE Eletrônica**, v.1, n.2, p. 1-12, 2002.

TYSZLER, M. Mudança social: uma arte? Empreendimentos sociais que utilizam a arte como forma de mudança social. In: ENAPG – ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnaPG, 2004. 1 CD-ROM.

URDAN, A. T. Os consumidores recompensam o comportamento ético? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 6, 2001.

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.

VASCONCELOS, E. M. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar**: epistemologia e metodologia operativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VEIGA, R. T.; GOECKING, O. H. P.; MONTEIRO, P. R. R.; SANTOS, D. O.; MOURA, L. R. C. Comparação de teorias da ação para fundamentar intervenções de marketing social. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDAL, F. A. B.; FARIAS, I. Q.; MOREIRA, M. V. Empreendedorismo social promovendo a inserção cidadã de famílias de baixa renda: o caso da Fundesol/CE – agência de desenvolvimento local e socioeconomia solidária. In: ENAPG – ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnaPG, 2004. 1 CD-ROM.

VIEIRA, F. G. D; HIGUCHI, A. K. Responsabilidade social corporativa e marketing social corporativo: uma proposta de fronteira entre estes dois conceitos. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

VIEIRA, F. G. D; HIGUCHI, A. K.; OLIVEIRA, R. S.; CORRÊA, P. S. A. Marketing social corporativo: estado-da-arte e proposição de um modelo conceitual. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO. 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

WELZEL, E.; SILVA, A. P. 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.

WELZEL, E.; BORBA, D. C. A efetividade dos projetos sociais à luz do marketing social. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

WOODS, M. K.; BIGLIONE, A. B. Guia prático de marketing relacionado a causas: diretrizes e casos. 2007. Disponível em: <<http://www.idis.org.br>>. Acesso em: 05 ago. 2007.

WRASSE, C. L. **Responsabilidade social como ferramenta do marketing das instituições de ensino superior privadas do oeste do Estado do Paraná.** 2004. x f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Regional de Blumenau, 2004.

YOUNG, R. **Gestão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.** Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2002. Disponível em: <www.uniethos.org.br>. Acesso em: 23 maio 2007.

ANEXOS

Empresas cadastradas no GIFE em 2008

3M do Brasil	Fundação W.K. Kellogg
Ação Comunitária do Espírito Santo (Aces)	Fundo Cristão para Crianças
ACJ Brasil/United Way International	Grupo Brasilcred
Amanco Brasil	Grupo YPY
Associação Itakyra	Harald Indústria e Comércio de Alimentos Ltda
Banco ABN Amro Real	HSBC Bank Brasil
Basf	IBM Brasil
Bovespa	Instituto Algar
Brakem	Instituto Amazônia Celular
Bridgestone Firestone do Brasil	Instituto Arcor Brasil
Carrefour	Instituto Avon
Citigroup	Instituto Ayrton Senna
Comgás - Companhia de Gás de São Paulo	Instituto C&A
Ericsson	Instituto Camargo Corrêa
Fersol Indústria e Comércio S/A	Instituto Coca-Cola Brasil
Fundação Abrinq	Instituto Consulado da Mulher
Fundação Acesita	Instituto Criança é Vida
Fundação Alphaville	Instituto Cultural Oboé
Fundação Ana Lima	Instituto de Cidadania Empresarial
Fundação Arcellor Mittal Brasil	Instituto Ecofuturo
Fundação Avina	Instituto Elektro
Fundação Banco do Brasil	Instituto Embraer de Educação e Pesquisa
Fundação Bradesco	Instituto Estre
Fundação Bunge	Instituto Eurofarma
Fundação Cargill	Instituto Gerdau
Fundação Clemente Mariani	Instituto Hedging-Griffo
Fundação CSN	Instituto Holcim
Fundação Demócrito Rocha	Instituto ibi
Fundação Educar Dpaschoal	Instituto Itaú Cultural
Fundação Estudiar	Instituto Marquês de Salamanca
Fundação Filantrópica Safra	Instituto Medial Saúde
Fundação Ford	Instituto O Boticário
Fundação Iochpe	Instituto Pão de Açúcar
Fundação Itaú Social	Instituto Paulo Montenegro
Fundação José Silveira	Instituto Razão Social
Fundação Lemann	Instituto Robert Bosch
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	Instituto Rogerio Steinberg
Fundação Nestlé Brasil	Instituto Ronald McDonald
Fundação O Boticário de Proteção à Natureza	Instituto Sabin
Fundação Odebrecht	Instituto Sadia de Sustentabilidade
Fundação Orsa	Instituto Sangari
Fundação Otacílio Coser	Instituto Social Maria Telles (Ismart)
Fundação Ponto Frio Alfredo João Monteverde	Instituto Social Sotreq
Fundação Projeto Pescar	Instituto Sol
Fundação Roberto Marinho	Instituto Telemig Celular
Fundação Romi	Instituto Unibanco
Fundação Semear	Instituto Vivo
Fundação Telefônica	Instituto Votorantim
Fundação Tide Setubal	Instituto Wal-Mart
Fundação Vale	JPMorgan
Fundação Victor Civita	Lojas Renner
Fundação Volkswagen	Microsoft

Natura Cosméticos

Oi Futuro

Philips do Brasil

Politec

Santander

Serasa

Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Hospital Albert
Einstein

Xerox do Brasil

APÊNDICES

Email encaminhado para as empresas:

Prezado(a) *Nome do respondente*

Meu nome é Kerla Mattiello, sou aluna do Curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração (PPA), consórcio da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina. Encaminho anexo arquivo com a carta de apresentação.

Como parte fundamental do mestrado, minha pesquisa de dissertação tem seu foco em empresas brasileiras cadastradas no GIFE e que criaram Fundações e Institutos. Para tanto, solicitamos que o responsável pela criação do(a) *Nome do Instituto ou Fundação* responda um breve questionário que está disponibilizado no link abaixo:

www.ppa.uem.br/pesquisa

Caso prefira, o questionário constante no referido link, também segue anexo.

Desde já agradeço a atenção e colaboração com a pesquisa e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Kerla Mattiello.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
Centros de Ciências Sociais Aplicadas - Departamentos de Administração
Av. Colombo, 5.790 - Zona 07 – CEP: 87020-900 - Maringá / PR
Fone/fax: (44) 3263-5476 ou 3261- 4341



Maringá, maio de 2008

Prezado(a) Senhor(a),

A Universidade Estadual de Maringá/UEM e Universidade Estadual de Londrina/UEL oferecem o curso de Mestrado em Administração, na área de Gestão de Negócios, que visa a realização de pesquisas em organizações.

Para tanto, solicitamos autorização de V.S^a. para que a mestranda **KERLA MATTIELLO** realize a sua pesquisa nessa conceituada empresa, um trabalho voltado para o Projeto de sua Dissertação de Mestrado.

Desde já, agradecemos a sua atenção e esperamos contar com a sua colaboração.

Atenciosamente,



Prof. Dr. Álvaro José Periotto
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UEL

Questionário para as empresas que criaram fundação ou Instituto

1 – A idéia de criação do Instituto/Fundação ocorreu em que nível hierárquico da empresa? **(Escolha apenas uma alternativa)**

- 01 () Presidência
- 02 () Diretoria
- 03 () Gerência
- 04 () Funcionários
- 05 () Familiares de Funcionários, presidente, diretores ou gerentes
- 06 () Em vários níveis de maneira coletiva

2 – Sobre a forma de criação: Como aconteceu o processo de busca de informações para a criação do Instituto/Fundação? **(Assinalar a(s) alternativa(s) que melhor demonstra(am) a situação da sua empresa).**

- 01 () Consultoria
- 02 () Busca de informações pelo(s) idealizador (es)
- 03 () Visita a outras ONGs
- 04 () Criação de uma comissão interna
- 05 () Outros. Quais? _____

3 – Quais dentre os motivos abaixo melhor expressam o que levou a empresa a criar o Instituto/Fundação? **Assinalar com os números 1, 2 e 3 – sendo 1 para o menos importante, 2 para intermediário e 3 para mais importante).**

- 01 () Identificação de necessidades sociais
- 02 () Observação de deficiências sociais
- 03 () Observação de tendências
- 04 () Procura de soluções sociais e resolução de problemas sociais
- 05 () Derivação da ocupação atual
- 06 () Aplicação de uma idéia social original
- 07 () Imitação de sucesso de outros casos
- 08 () Outros. Quais? _____

4 – Antes da criação do Instituto/Fundação a empresa já realizava ações sociais?

- 01 () Sim, começou a realizar ações sociais pouco tempo antes da criação do Instituto/Fundação
- 02 () Sim, realizava ações sociais a muito tempo
- 03 () Sim, realizava ações sociais em parceria com outra(s) organização(ões) não governamental(ais)
- 04 () Não, a empresa não realizava ações sociais **(se a resposta da questão 4 foi negativa, siga para a questão 7)**

(continua)

5 – Há quanto tempo a empresa realiza ações sociais?

01 () Menos de 5 anos

02 () Entre 5 e 10 anos

03 () Mais de 10 anos

6 – As ações do Instituto/Fundação são semelhantes às ações sociais desenvolvidas pela empresa antes da sua criação?

01 () Sim, são as mesmas

02 () Sim, são complementares

03 () Sim, porém são bem mais abrangentes

04 () Não, não são.

7 – Com relação à criação do Instituto/Fundação, assinale a alternativa que representa melhor a visão da sua empresa:

	Não	Pouco	Medianamente	Bastante	Totalmente
01 - Melhora a ação da empresa com a comunidade					
02 - Atende algumas comunidades no entorno da empresa					
03 - Fortalece a marca da empresa ou a marca de seus produtos					
04 - Contribui para definir uma identidade para a empresa					
05 - A realização de ações sociais gera oportunidade de negócios					
06 - Foi motivada por interesses políticos					
07 - Melhorar a imagem corporativa da empresa					
08 - Auxiliou alcançar objetivos estratégicos da empresa					
09 - Desenvolve valor social e empresarial					
10 - Atende apelos de campanhas públicas (enchentes, seca, fome, etc.)					
11 - Aumenta a satisfação dos empregados da empresa					
12 - Complementa a ação do governo					
13 - Aumenta o faturamento da empresa					
14 - Atende solicitação de outras entidades (governamentais ou comunitárias)					
15 - Facilita um processo sucessório dentro da empresa					
16 – Representa uma oportunidade para a atuação empresarial na área social					

8 – A empresa correu riscos na criação do Instituto/Fundação?

01 () Não

02 () Sim. Quais? _____

(continua)

9 – Quais são os principais recursos investidos pela empresa na criação do Instituto/Fundação? (**Assinalar com os números 1, 2 e 3 – sendo 1 para o menos importante, 2 para intermediário e 3 para mais importante**).

01 () Recursos financeiros

02 () Recursos materiais

03 () Estrutura administrativa

04 () Espaço físico

05 () Trabalho de voluntariado

06 () Produtos da empresa

07 () Outros. Quais? _____

10 – A causa escolhida para a atuação do Instituto/Fundação:

	Não	Pouco	Medianamente	Bastante	Totalmente
01 – está em consonância com os valores e preocupações dos consumidores					
02 – está em consonância com a missão da empresa					
03 – apresenta significado para os valores da marca da empresa					
04 – foi escolhida pela experiência adquirida pela atuação da empresa na causa					
05 – foi escolhida através de identificação de necessidades da comunidade					

11 – Como é o envolvimento dos diversos níveis hierárquicos da empresa com relação ao Instituto/Fundação?

Hierarquia/Envolvimento	Não existe	Pouco	Medianamente	Bastante	Totalmente
01 - Presidência					
02 - Diretoria					
03 - Gerência					
04 - Funcionários					
05 - Familiares					

(continua)

12 – As ações sociais do Instituto/Fundação estão incorporados à comunicação da empresa?

- 01 () Não
 02 () Pouco
 03 () Medianamente
 04 () Bastante
 05 () Totalmente

13 – Após o início das atividades do Instituto/Fundação, houve:

	Nenhuma	Pouca	Medianamente	Bastante	Totalmente
01 – alteração no volume de vendas?					
02 – aumento da participação da empresa no mercado?					
03 – valorização da empresa na sociedade e no mercado?					
04 – fortalecimento e fidelidade à marca, por parte dos consumidores?					
05 – criação de vínculos de fidelização do consumidor?					
06 – captação de novos clientes?					
07 – aumento na vinculação da empresa com a comunidade externa?					
08 – maior produtividade, através do empenho e motivação dos funcionários?					
09 – melhora na imagem corporativa?					
10 – retenção e atração de talentos?					
11 – atração de investidores?					
12 – melhora no padrão das relações da empresa com seus empregados?					
13 - melhora no padrão das relações da empresa com seus fornecedores?					
14 - melhora no padrão das relações da empresa com seus clientes?					
15 - melhora no padrão das relações da empresa com a comunidade externa?					
16 – melhora no ambiente organizacional?					

14 - Qual foi o ano de fundação da empresa? (Em caso de empresa multinacional digite o ano de fundação da empresa no Brasil).

15 – Qual é o ramo de atuação da empresa?

Questionário Online



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
Centros de Ciências Sociais Aplicadas - Departamentos de Administração
Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr.
Fone/fax: (44) 3263-5476 ou 3261- 4341



Prezado respondente,

O presente questionário foi formulado para coletar dados para uma dissertação de mestrado que está sendo desenvolvida sobre o tema empreendedorismo social. O objetivo da pesquisa é descrever e analisar ações de empresas brasileiras cujas características possam estar alinhadas a iniciativas de empreendedorismo social por meio da criação de novas estruturas organizacionais no terceiro setor (institutos e fundações), bem como verificar nos institutos e fundações destas se existem características de marketing social corporativo da empresa mantenedora/criadora.

Desde já, agradecemos a sua participação.

1 - A idéia de criação do Instituto/Fundação ocorreu em que nível hierárquico da empresa?

- 01 Presidência
02 Diretoria
03 Gerência
04 Funcionários
05 Familiares de Funcionários, presidente, diretores ou gerentes
06 Em vários níveis de maneira coletiva

2 – Sobre a forma de criação: Como aconteceu o processo de busca de informações para a criação do Instituto/ Fundação?

- 01 Consultoria
02 Busca de informações pelo(s) idealizador (es)
03 Visita a outras ONGs
04 Criação de uma comissão interna
05 Outros. Quais?

3 – Quais dentre os motivos abaixo melhor expressam o que levou a empresa a criar o Instituto/Fundação?

- 01 - Identificação de necessidades sociais
- 02 - Observação de deficiências sociais
- 03 - Observação de tendências
- 04 - Procura de soluções sociais e resolução de problemas sociais
- 05 - Derivação da ocupação atual
- 06 - Aplicação de uma idéia social original
- 07 - Imitação de sucesso de outros casos
- 08 - Outros. Quais?

4 – Antes da criação do Instituto/Fundação a empresa já realizava ações sociais?

- 01 Sim, começou a realizar ações sociais pouco tempo antes da criação do Instituto/Fundação
 02 Sim, realizava ações sociais a muito tempo
 03 Sim, realizava ações sociais em parceria com outra(s) organização(ões) não governamental(ais)
 04 Não, a empresa não realizava ações sociais (se a resposta da questão 4 foi negativa, siga para a questão 7)

5 – Há quanto tempo a empresa realiza ações sociais?

- 01 Menos de 5 anos
 02 Entre 5 e 10 anos
 03 Mais de 10 anos

6 – As ações do Instituto/Fundação são semelhantes às ações sociais desenvolvidas pela empresa antes da sua criação?

- 01 Sim, são as mesmas
 02 Sim, são complementares
 03 Sim, porém são bem mais abrangentes
 04 Não, não são.

7 – Com relação à criação do Instituto/Fundação, assinale a alternativa que representa melhor a visão da sua empresa

- 01 - Melhora a ação da empresa com a comunidade
- 02 - Atende algumas comunidades no entorno da empresa
- 03 - Fortalece a marca da empresa ou a marca de seus produtos
- 04 - Contribui para definir uma identidade para a empresa
- 05 - A realização de ações sociais gera oportunidade de negócios
- 06 - Foi motivada por interesses políticos
- 07 - Melhorar a imagem corporativa da empresa
- 08 - Auxiliou alcançar objetivos estratégicos da empresa
- 09 - Desenvolve valor social e empresarial
- 10 - Atende apelos de campanhas públicas (enchentes, seca, fome, etc.)
- 11 - Aumenta a satisfação dos empregados da empresa
- 12 - Complementa a ação do governo
- 13 - Aumenta o faturamento da empresa
- 14 - Atende solicitação de outras entidades "governamentais ou comunitárias"
- 15 - Facilita um processo sucessório dentro da empresa
- 16 - Representa uma oportunidade para a atuação empresarial na área social

8 – A empresa correu riscos na criação do Instituto/Fundação?

- 01 Não
 02 Sim. Quais?

9 – Quais são os principais recursos investidos pela empresa na criação do Instituto/Fundação?

- 01 - Recursos financeiros
- 02 - Recursos materiais
- 03 - Estrutura administrativa
- 04 - Espaço físico
- 05 - Trabalho de voluntariado
- 06 - Produtos da empresa
- 07 - Outros. Quais?

10 – A causa escolhida para a atuação do Instituto/Fundação:

- 01 – está em consonância com os valores e preocupações dos consumidores
- 02 – está em consonância com a missão da empresa
- 03 – apresenta significado para os valores da marca da empresa
- 04 – foi escolhida pela experiência adquirida pela atuação da empresa na causa
- 05 – foi escolhida através de identificação de necessidades da comunidade

11 – Como é o envolvimento dos diversos níveis hierárquicos da empresa com relação ao Instituto/Fundação?

- 01 - Presidência
- 02 - Diretoria
- 03 - Gerência
- 04 - Funcionários
- 05 - Familiares

12 – As ações sociais do Instituto/Fundação estão incorporados à comunicação da empresa?

- 01 Não
- 02 Pouco
- 03 Medianamente
- 04 Bastante
- 05 Totalmente

13 – Após o início das atividades do Instituto/Fundação, houve:

- 01 – alteração no volume de vendas?
- 02 – aumento da participação da empresa no mercado?
- 03 – valorização da empresa na sociedade e no mercado?
- 04 – fortalecimento e fidelidade à marca, por parte dos consumidores?
- 05 – criação de vínculos de fidelização do consumidor?
- 06 – captação de novos clientes?
- 07 – aumento na vinculação da empresa com a comunidade externa?
- 08 – maior produtividade, através do empenho e motivação dos funcionários?
- 09 – melhora na imagem corporativa?
- 10 – retenção e atração de talentos?
- 11 – atração de investidores?
- 12 – melhora no padrão das relações da empresa com seus empregados?
- 13 - melhora no padrão das relações da empresa com seus fornecedores?
- 14 - melhora no padrão das relações da empresa com seus clientes?
- 15 - melhora no padrão das relações da empresa com a comunidade externa?
- 16 – melhora o ambiente organizacional?

14 - Qual foi o ano de fundação da empresa? (Em caso de empresa multinacional digite o ano de fundação da empresa no Brasil).

15 - Qual é o ramo de atuação da empresa?

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](#)