

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**ANÁLISE DOS VALORES AFIRMADOS DE UMA
CERVEJARIA E OS VALORES DE SUA PROPAGANDA SOB
UMA ABORDAGEM DE *MARKETING ETHICS***

Marcelo Maldonado Dal Mas

**Belo Horizonte
2007**

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Marcelo Maldonado Dal Mas

**ANÁLISE DOS VALORES AFIRMADOS DE UMA
CERVEJARIA E OS VALORES DE SUA PROPAGANDA SOB
UMA ABORDAGEM DE *MARKETING ETHICS***

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena

**Belo Horizonte
2007**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

D148a Dal Mas, Marcelo Maldonado
Análise dos valores afirmados de uma cervejaria e os valores de sua
propaganda sob uma abordagem de *marketing ethics* / Marcelo Maldonado Dal
Mas. Belo Horizonte, 2007.
139f. : il.

Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Ética empresarial. 2. Marketing – Aspectos morais e éticos. 3. Conduta
4. Cultura organizacional. 5. Propaganda. I. Pena, Roberto Patrus Mundim,
II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 659.1:17



PUC Minas

Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do aluno **Marcelo Maldonado Dal Mas** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dez horas e trinta minutos do dia dezoito de dezembro do ano de dois mil e sete, na sala de aula do Mestrado em Administração no prédio Redentorista – Av: Itaú, 525 – Dom Bosco próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *Orientador, Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (Doutor em Filosofia, Universidad Complutense de Madrid, U.C.M., Espanha)* e composta pelos membros *Prof.ª. Dra. Ana Luisa de Castro Almeida (Doutora em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)* e *Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri (Doutorado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.)*, para exame da dissertação “**Análise dos valores afirmados de uma Cervejaria e os valores de sua propaganda sob uma abordagem de Marketing Ethics**”, de autoria do aluno **Marcelo Maldonado Dal Mas**, matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2007.

Prof. Dr. _____
Roberto Patrus Mundim Pena
Orientador Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena
(Doutor em Filosofia, Universidad Complutense de Madrid, U.C.M., Espanha)

Prof.ª. Dra. _____
Ana Luisa de Castro Almeida
Prof.ª. Dra. Ana Luisa de Castro Almeida
(Doutora em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)

Prof. Dr. _____
Alexandre de Pádua Carrieri
Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
(Doutorado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.)

A meus pais, Sady e Bel, que me transmitiram os mais elevados valores humanos na persistência frente aos reveses do dia-a-dia, mas, principalmente, na simplicidade das coisas, fazendo de suas histórias um emocionante e devotado legado à vida em família.

A Samantha e aos meus filhos, Catarina e Luca: por vezes, restam apenas nossos sonhos e virtudes, mas, através de vocês, compreendi que são suficientes para superar as maiores dificuldades que podemos encontrar na vida. Obrigado por construírem comigo, trilhando a estrada da virtude, nosso mais belo, puro e merecido sonho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena, cujas aulas foram fonte de inspiração, e a seu apoio e direcionamento para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Alexandre Carrière da UFMG e à Prof^a. Dra. Ana Luisa Almeida da PucMinas pela enriquecedora contribuição na conclusão deste estudo, com o compartilhamento de seus valiosos conhecimentos e experiências.

RESUMO

A pesquisa está inserida num cenário de crescentes questionamentos de escopo ético nas organizações. O estudo visa identificar o conjunto de valores organizacionais contidos no código de conduta da AMBEV e a sua convergência com os valores comunicados nas campanhas de propaganda da empresa, focando em duas de suas principais marcas de cerveja. A fundamentação teórica partiu de um modelo de *business ethics* e desenvolveu um modelo para o *marketing ethics*, com base em experiências da gestão e do campo acadêmico. A metodologia utilizada foi da análise de conteúdo, inicialmente identificando valores destacados e contravalores do código de conduta da AMBEV, seguido de procedimentos para a análise lexical e sintática das amostras de texto – da sua propaganda e de recursos gráfico-visuais. Da análise do código de conduta e das peças de propaganda concluiu-se pela não coerência entre valores organizacionais e valores praticados. Identificou-se um total de oito valores afirmados pela empresa, sendo que apenas dois são presentes na comunicação de seus produtos (qualidade e valorização dos resultados), quatro valores não estão presentes (valorização da cultura da empresa; energia e senso de urgência para alcançar metas; ética e rejeição de malandragens e espertezas) e três deles, apenas parcialmente (foco no consumidor; excelência das pessoas e trabalho em equipe e liderança). Contrariando seu código de conduta alguns valores rejeitados pela empresa, como ('malandragens e espertezas') são presentes na propaganda de forma bastante significativa. Em relação ao modelo de *marketing ethics*, a AMBEV não apresentou no estudo realizado, a convergência entre as três abordagens éticas, sendo a sua orientação para um resultado imediato, com baixo grau de ética da convicção e inexistência da ética da virtude.

Palavras-chave: Ética nos negócios; Ética no *marketing*; Código de conduta; Valores organizacionais e Propaganda.

ABSTRACT

The research is part of a scenario of increasing questioning in organizational ethics. The study aims to identify the set of organizational values contained in AMBEV's Code of Conduct and its convergence with the values adopted in the company's advertising campaigns, focusing on two of its major brands of beer. The theoretical basis was developed from a business ethics model to a proposed marketing ethics model, experience-based on the management and the academic field. The methodology used was the content analysis, initially identifying values highlighted in AMBEV's Code of Conduct, followed by procedures for the syntactic and lexical analysis of the samples of text – from its advertising and graph-visual resources. The analysis of the code of conduct and its advertising concluded that there is no consistency between organizational values and values adopted. It was identified a total of eight values affirmed by the company, of which only two are present in the communication of their products (“quality” and “results valorization”), four values are not present (“valorization of the company's culture”, “energy and sense of urgency to achieve goals”, “ethics” and “rejection of cunning behavior”) and three of them are there, but only partially (“focus on the consumer”, “excellence of the people” and “team work and leadership”). Unlike its code of conduct some values rejected by the company (e.g. “rejection of cunning behavior”) are significantly present on the company's advertising campaigns. On the marketing ethics model, the AMBEV did not present, according to this study, a convergence among the three ethical approaches, and its guidance is for an immediate result, with a low degree of ethics of conviction and a lack of virtue ethics.

Key-words: Business ethics; Marketing ethics; Code of conduct; Organizational values and Advertising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo para a propaganda de cerveja e conhecimento do consumo, crenças e intenções em crianças com idade escolar.	12
Figura 2: Análise consequencialista	33
Figura 3: Teorias Éticas.....	41
Figura 4: União das Teorias Éticas	44
Figura 5: Proposta para um Modelo de <i>Marketing Ethics</i>	55
Figura 6: Análise da Realização do Modelo de <i>Marketing Ethics</i>	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pluralidade de abordagens da <i>Business Ethics</i>	21
Quadro 2: Maiores questões éticas em <i>marketing</i> – Modelo 4P's.....	49
Quadro 3: Teoria Ética x Elemento de Análise - Modelo de <i>Marketing Ethics</i>	56
Quadro 4: Modelo de <i>Marketing Ethics</i>	59
Quadro 5: Descritivo das Peças da Campanha “Invenção” – Skol.....	70
Quadro 6: Descritivo das Peças da Campanha ‘BOA’ – Antarctica.....	72
Quadro 7: Valores do Código de Conduta.....	78
Quadro 8: Contravalores do Código de Conduta	80
Quadro 9: Valores da Propaganda Skol.....	83
Quadro 9.1: Contravalores da Propaganda Skol.....	84
Quadro 10: Valores da Propaganda Antarctica.....	88
Quadro 10.1: Contravalores da Propaganda Antarctica.....	89
Quadro 11: Análise da Convergência de Valores.....	93
Quadro 11.1: Contravalores (Valores Rejeitados).....	94
Quadro 12: Modelo de <i>Marketing Ethics</i> - ME.....	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Questões Éticas no Gerenciamento de <i>Marketing</i>	47
TABELA 2: Maiores Produtores de Cervejas no Mundo em 2004.....	61
TABELA 3: Maiores Marcas de Cervejas no Mundo em 2003	62
TABELA 4: Participação de Mercado por Marca de Cerveja – 2000 a 2004	63
TABELA 5: Marcas Mais Poderosas – <i>Superbrands</i> 2006	64
TABELA 6: Composição da Amostra	65
TABELA 7: Estudo Sistemático do Vocabulário – Campanhas ‘Invenção’ e ‘BOA’	74
TABELA 8: Palavras plenas – Campanha ‘Invenção’.....	81
TABELA 9: Estudo Sistemático do Vocabulário – Campanha ‘Invenção’.....	82
TABELA 10: Palavras plenas – Campanha ‘BOA’.....	86
TABELA 11: Estudo Sistemático do Vocabulário – Campanha ‘BOA’.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Questões delineadoras da pesquisa.....	13
1.2 Objetivos da pesquisa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Histórico da <i>Business Ethics</i>	16
2.1.1 <i>Business Ethics no contexto das relações mercantile e disciplina acadêmica</i>	19
2.1.2 <i>O movimento da Business Ethics na normatização das organizações</i>	22
2.2 A ‘eticamania’ e a crise de identidade da <i>Business Ethics</i>	25
3 O MODELO BUSINESS ETHICS DE LOZANO (1999)	27
3.1 Ética da responsabilidade e os <i>stakeholders</i>	27
3.2 Ética da convicção e os códigos de conduta organizacionais	34
3.3 Ética da virtude e a cultura organizacional	37
4 A INTEGRAÇÃO DE TEORIAS COMO CONDIÇÃO DETERMINANTE PARA A REALIZAÇÃO DA BUSINESS ETHICS	41
5 ÉTICA NO MARKETING	45
5.1 Estudos realizados e o desenvolvimento da ética no <i>marketing</i>	45
5.2 Dilemas éticos no <i>marketing</i>	50
6 MODELO DE BE NO CONTEXTO DE MARKETING	53
6.1 Representação gráfica do modelo de <i>Business Ethics</i> (LOZANO, 1999) no contexto de <i>marketing</i>	54
7 METODOLOGIA	57
7.1 Empresa pesquisada.....	60
7.2 O mercado de cervejas no Brasil e no mundo.....	61
7.3 Seleção de anúncios e veículos – A formação do <i>corpus</i>	64
7.4 Método de análise – A análise de conteúdo	66

8 ANÁLISE DE CONTEÚDOS E DE RESULTADOS	76
8.1 Descrição e análise do código de conduta nos negócios	76
8.2 Descrição e análise da propaganda da cerveja Skol – “Invenção”	80
8.3 Descrição e análise da propaganda da cerveja Antarctica – “BOA”	84
9 ANÁLISE DOS DADOS	90
9.1 Valores convergentes	90
9.2 Valores não convergentes e o apelo sexual	91
10 CONCLUSÕES	95
11 REFERÊNCIAS.....	101
ANEXO A – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	107
ANEXO B – Decisões do Conar para o mercado de cervejas – Abril 2006.....	108
ANEXO C - Código de conduta AMBEV (2007)	113
ANEXO D – Peças de propaganda	119
ANEXO E – Tabulação de resultados da análise de conteúdo	137

1 INTRODUÇÃO

O setor de bens de consumo, o mercado de cervejas brasileiro tem sido alvo de uma série de discussões polêmicas e antagônicas devido a interesses tão polarizados. Por um lado, ONGs baseadas em estudos recentes estimam que 4% das doenças em todo o mundo são originadas do consumo de bebidas alcoólicas, provocando cerca de 2 milhões de mortes anuais¹. Perto de 60% dos acidentes de trânsito e 10% de todos os casos de adoecimento e morte no Brasil são conseqüências do consumo exagerado de bebidas alcoólicas. Jovens de 18 a 24 anos são o público que mais consome cerveja no Brasil e que nunca esteve tão exposto às persuasivas mensagens de propaganda. Já a faixa etária de 18 a 34 anos é a que mais consome cervejas na forma de '*binge drinking*'², conforme pesquisa da Universidade Federal de São Paulo e Secretaria Nacional Antidrogas – SENAD. Por outro lado, a indústria cervejeira, associação de anunciantes e meios de comunicação alegam o direito constitucional de liberdade de expressão e comunicam programas para o consumo responsável de bebidas alcoólicas. São recentes as discussões acerca da propaganda de bebidas alcoólicas, motivada inicialmente por ONGs e, posteriormente, pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), criando uma nova perspectiva para a publicidade de bebidas alcoólicas³. É desse cenário a origem da motivação deste estudo, em vista das discussões sobre a propaganda de cervejas no Brasil e de seu resultado sob o público-alvo.

Na questão da propaganda, existe a dimensão do horário, que é um problema, porque você não pode expor crianças a esse tipo de publicidade. E tem a questão do conteúdo, ou seja, de que maneira a publicidade está vendendo para a sociedade um determinado estilo de vida, uma determinada maneira de olhar a bebida. (TEMPORÃO, 2007).

No ano de 2006, a indústria cervejeira realizou investimentos estimados de R\$700 milhões em propaganda de produtos, patrocínio e realização de eventos esportivos e de entretenimento, registrando aumento de mais de 40% em relação

¹ Fonte: Organização Mundial da Saúde – OMS.

² *Binge drinking*: termo definido internacionalmente para consumo excessivo de bebida alcoólica em curto período de tempo, sendo cinco doses para os homens e quatro para as mulheres.

³ Consulta pública nº 71 da ANVISA, de 10 de novembro de 2006 sobre a propaganda de bebidas alcoólicas no País.

aos investimentos do ano anterior⁴. Apesar das cervejarias alegarem a inexistência de uma relação entre investimentos em propaganda e aumento de consumo, estudos com fundamentação científica alertam para a força da propaganda na formação de crenças e predisposição ao consumo alcoólico. Em modelo apresentado a seguir, destaca-se a relevância que as ações de *marketing* e, especificamente, de propaganda exercem no processo de consumo de bebidas alcoólicas.

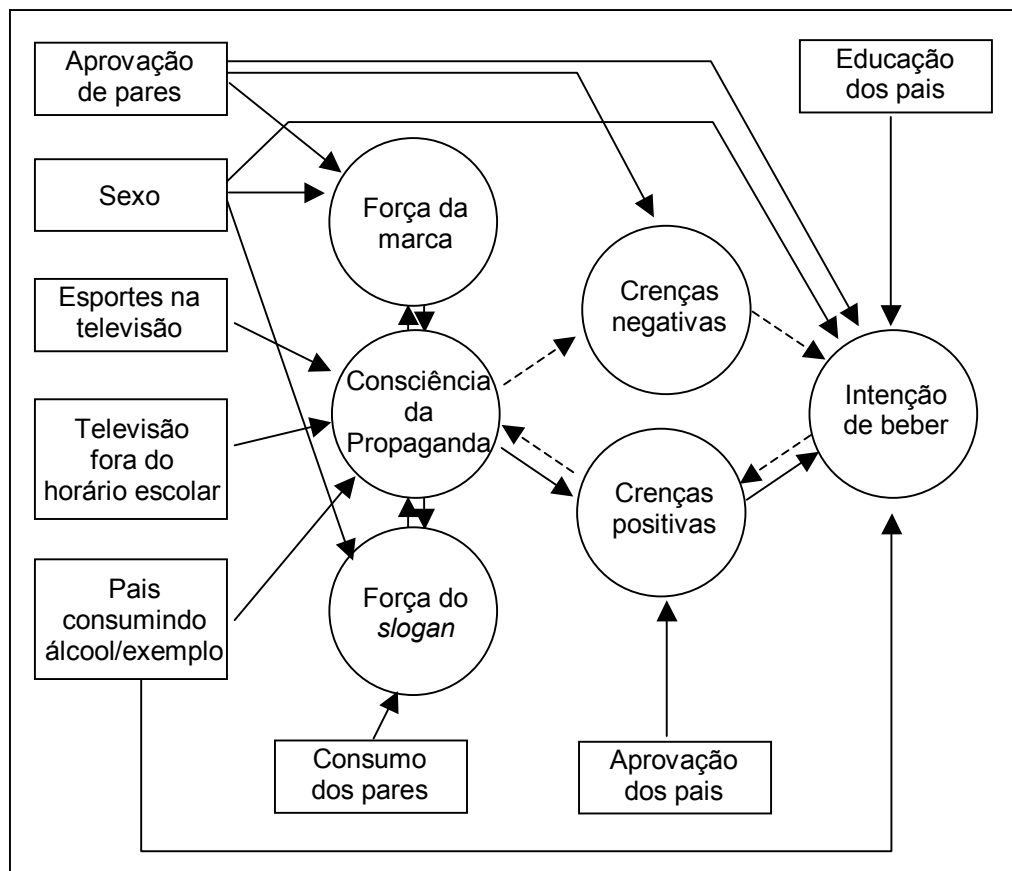


Figura 1: Modelo para a propaganda de cerveja e conhecimento do consumo, crenças e intenções em crianças com idade escolar.

Fonte: GRUBE, 1994 (Adaptação)

O modelo é resultante de uma pesquisa realizada nos EUA com crianças entre 10 e 14 anos de idade e ilustra as diferentes fontes de informação – televisão fora de horário escolar, aos finais de semana e programação esportiva – fontes de influência – exemplo, educação e aprovação dos pais e aprovação e consumo de pares – em conjunto com aspectos desenvolvidos pela propaganda na formação de

⁴ Fonte: VALOR ECONÔMICO. **Empresas**. Caderno Tendências e Consumo, 15 mai. 2007.

crenças e percepções positivas ou negativas em relação à cerveja. Como consequência desse multivariado modelo de influências, a intenção de consumir cerveja é determinada em níveis distintos, mas com grande destaque para a influência da propaganda que predispõe os jovens ao consumo de cerveja (GRUBE, 1994).

A posição de líder que a cervejaria AMBEV detém – 68,8% de participação no mercado – faz da mesma uma forte precursora de referenciais comportamentais na sociedade e de referenciais de atuação nos negócios para seus pares e competidores.

1.1. Questões delineadoras da pesquisa

Pretende-se alcançar respostas para os seguintes questionamentos:

- a) Existe convergência entre os valores do código de conduta da cervejaria e os valores transmitidos na mensagem de propaganda?
- b) Qual o conjunto de valores e significados comunicados na propaganda de cervejas?
- c) O discurso ético da empresa se materializa na propaganda? Ou os valores são apenas teóricos, sem a aplicação na prática publicitária?

A compreensão destas questões será consequência da análise dos valores afirmados no código de conduta da cervejaria AMBEV e dos valores comunicados na propaganda de duas de suas marcas de cerveja, a Skol e a Antarctica, fazendo uso de estudos em ética no *marketing* e de modelo específico de ética nos negócios.

Os estudos nas disciplinas de '*Ethical Marketing*' ou '*Marketing Ethics*' alcançaram significativos avanços no mercado dos EUA. Destacam-se as pesquisas realizadas nas décadas de 1980 e 1990 por Chonko e Hunt (1985) e a contextualização de Laczniak e Murphy (1993), para os conflitos morais da área de *marketing*. O poder do *marketing* é destacado nos estudos, assim como o poder econômico da atividade e, principalmente, o poder dos significados e conteúdos

contidos nas mensagens de propaganda. Porém, a abordagem utilizada em grande parte dos estudos é fechada em si mesma, ou seja, os dilemas éticos em *marketing* ou valores da propaganda são analisados para o fim do próprio *marketing* ou da comunicação do produto, bem ou serviço. A abordagem é de identificação, entendimento e solução de questões mais críticas para os profissionais de *marketing* e, também, são carentes de uma perspectiva filosófica para que a ética no *marketing* seja mais ampla do que uma ética normativa (CARDOSO, 2004), visando apenas à regulação da conduta profissional.

Nesta pesquisa, adota-se uma abordagem fundamentada na ética nos negócios, referenciada por preceitos mais amplos da responsabilidade social corporativa aplicada à área de *marketing*. Para tal, foi seguido um modelo de '*Business Ethics*', que possibilita uma consistente análise de valores no contexto corporativo, sejam aqueles propagados internamente na organização como referenciais de conduta moral, sejam aqueles propagados na comunicação de seus produtos para o público consumidor e demais *stakeholders*. Na seqüência, o referido modelo de *business ethics* é adaptado para o que tomaremos por '*Marketing Ethics*'. Essa adaptação, tanto na esfera conceitual como de elementos que compõem o próprio modelo no contexto organizacional, permite associações para a especificidade da área de *marketing* nas organizações. O estudo tem o ponto de partida numa esfera macro do contexto da gestão de negócios e migra para uma esfera específica do *marketing*, com as suas particularidades e dilemas éticos de estudos já realizados, buscando apresentar novas questões críticas no amadurecimento do campo de estudo.

Esta pesquisa também poderá motivar uma maior reflexão e busca de maturidade dos gestores de *marketing* nos processos de formulação e implementação estratégicas, em conformidade com normatizações e regulamentações da atividade, com maior atenção às conseqüências de suas decisões para os *stakeholders* e, ainda, na constante perspectiva de uma atuação virtuosa na elevação de valores profissionais e humanos.

1.2 Objetivos da pesquisa

A pesquisa objetiva analisar os valores propagados internamente numa cervejaria líder de mercado no Brasil – a AMBEV – a partir da análise de conteúdo do seu código de conduta e dos valores contidos na sua mensagem de propaganda. Valores e princípios possuem fortes significados e influência em nossa forma de interpretar e de fazer escolhas. No contexto das organizações, os valores são sinérgicos com a cultura organizacional e, além de expressar suas características, também exercem influência na sua própria formação e manutenção. Especificamente no mercado de cervejas, foram investigados os significados presentes no conteúdo textual do código de conduta da AMBEV e os valores contidos na propaganda de seus produtos. Objetivou-se analisar se os valores regentes do código de conduta da AMBEV são transformados em ato, ou seja, em virtude, através da representação de imagens, grafismos, cores e, principalmente, do conteúdo textual de suas peças de propaganda em revista. Interessa aqui compreender em que medida os valores transmitidos na comunicação das peças de propaganda sugerem, motivam ou direcionam o comportamento do público-alvo para os mesmos valores presentes em seu código de conduta. As respostas para essas questões permitem a construção de um retrato da ética aplicada na propaganda de cervejas, em relação à perspectiva de integração de cada teoria ética, originalmente no modelo de BE de Lozano (1999), adaptado ao modelo proposto de *Marketing Ethics*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Histórico da *Business Ethics*

Durante os anos de 1960, havia uma crescente atmosfera de questionamentos e mudanças na ordem e na estrutura de valores sociais, expressa principalmente por movimentos estudantis e de *hippies*, que encontravam na música, na poesia e nas artes, seus alicerces para a crítica a regimes autoritários, contra a tecnocracia e o consumismo desenfreado.

Nesse período, havia um forte desenvolvimento industrial e a expansão de grandes corporações para países subdesenvolvidos, em busca de ganhos com a mão-de-obra barata, carente de emprego e tampouco mobilizada. Até então, inédita e massiva exposição das conseqüências das escolhas das grandes corporações nas mídias motivaram a resposta na forma de ações socialmente responsáveis. Foi o momento em que as corporações responderam com a noção ainda embrionária de 'responsabilidade social', cujo conceito apresenta diferentes interpretações, dependendo do objeto da análise, de como o tema é interpretado pelo autor da análise, dos fatos e da importância dada a eles pelo autor (DE GEORGE, 2005).

A responsabilidade social surge com uma abordagem mais ampla das conseqüências da atuação social das empresas, muito influenciada pela percepção de *que*

há um tipo de contrato social implícito entre a sociedade e a empresa: a empresa tem obrigações com respeito à sociedade, que a tem que controlar. Em conseqüência, a empresa tem que elaborar sua política sabendo que terá que prestar contas ante a sociedade⁵ (KERHUEL, 1990 *apud* LOZANO, 1999, p.39).

E dessa forma, estabelece-se um novo marco para a responsabilidade das empresas, atentas às conseqüências de seus atos, antecipando demandas sociais e de diferentes grupos e comunidades. Inicia-se uma busca por conhecimento para fundamentar a compreensão do movimento da responsabilidade social, o que foi encontrado no resgate de preceitos éticos, ainda que numa tradição religiosa.

⁵ tradução nossa

Lozano (1999) também reforça a crescente reflexão ética em relação à atuação das organizações – como grandes corporações – e suas técnicas e métodos de gestão, mas, nesse caso, com uma tripla particularidade:

Em primeiro lugar, que esta reflexão era usada para formular em termos de desencanto ou de crítica frente aos resultados sociais provocados pela generalização da economia de mercado, em contraste com os ideais da tradição liberal; em segundo lugar, que continuava predominando um enfoque que tratava a questão em termos de relações interindividuais, também esta questão vai se convertendo progressivamente em um enfoque que se coloca em que consiste a gestão enquanto profissão; em terceiro lugar, que as exposições se faziam predominantemente no marco de tradições religiosas que, propriamente, não tratavam da BE como tal, mas pretendiam ‘aplicar’ determinadas abordagens morais ao mundo da empresa e dos negócios⁶ (LOZANO, 1999, p.38).

Um maior senso de relevância e sensibilidade ao tema se instala na liderança das empresas, não somente no aspecto do que produziam, mas também de seu papel na sociedade, da influência que tinham sobre ela e o inédito conjunto de novas demandas sociais. Sobre essa nova perspectiva empresarial, na qual a empresa não está meramente reduzida à sua função econômica, Epstein (1987 *apud* Lozano, 1999) afirma:

O período de 1965-1975 foi importante para o conceito de responsabilidade social da empresa. Se desenvolveu um consenso nos círculos econômicos e empresariais, fomentado em grande parte pelas turbulências sociais, políticas e econômicas da época, dado que as empresas e seus líderes deviam ser socialmente responsáveis. Não obstante, sem acordo sobre o que significava precisamente este termo⁷ (EPSTEIN, 1987 *apud* LOZANO, 1999, p.84).

Já no início dos anos 1970, além do avanço tecnológico alcançado pelo setor químico e farmacêutico, iniciando discussões sobre a ética biomédica e que viria a referenciar muito do desenvolvimento da *business ethics*; duas publicações de impacto, Friedman (1970) e Rawls (1971), trazem novas perspectivas sobre o tema responsabilidade social. Friedman (1970) coloca sua visão particular do tema responsabilidade social, ampliando as discussões com seu artigo ‘*The social responsibility of business is to increase its profits*’ (1970), no qual apresenta uma abordagem conflitante ao movimento pela responsabilidade social. Friedman (1970) explica que quem deve ter responsabilidade são os indivíduos e não as corporações,

⁶ tradução nossa

⁷ tradução nossa

que nada mais são que ‘pessoas artificiais’ e, logo, suas responsabilidades também serão artificiais ou vagas. Por outro lado, a publicação de ‘Teoria da Justiça’ (RAWLS, 1971) – com o lema **justice as fairness** – que dentre outras coisas fundamentou a preocupação da filosofia em relação às questões econômicas (LOZANO, 1999), nutre o movimento corporativo e político pelo ‘socialmente responsável’ com novos argumentos. Os estudos de Rawls (1971) fazem oposição ao princípio utilitarista, que até aquele momento predominava nas organizações, com a seguinte definição pelo próprio filósofo:

A idéia principal é a de que a sociedade está ordenada de forma correta e, portanto, justa, quando suas instituições mais importantes estão planejadas de modo a conseguir o maior saldo líquido de satisfação obtido a partir da soma das participações individuais de todos os seus membros. (RAWLS, 2002, p.25).

Ainda segundo Rawls (1971): “Para o utilitarismo, o que deve reger o *funcionamento do Estado* é o bem-estar da maioria dos cidadãos, não importando o indivíduo, mas a coletividade”. Dois princípios regem a ‘Teoria da Justiça’ de Rawls (1971), o princípio da igual liberdade e o princípio da diferença:

- 1º Princípio de liberdade: estabelece para cada pessoa a igualdade de direito para a maior liberdade básica possível compatível com uma liberdade similar para os outros.
- 2º Princípio da diferença: estabelece que as desigualdades sociais e econômicas devam ser determinadas de forma a gerar o maior benefício para todos, e ainda, gerem posições sociais e oportunidades a todos.

O princípio da liberdade é de grande aplicação nas leis, como o direito ao voto, liberdade de expressão e direito à propriedade. Esses direitos devem ser exercidos sem a infração ou dano aos mesmos direitos fundamentais dos outros (RAWLS, 1971). Porém, o princípio da diferença mostra-se mais distante da realidade social e das organizações, pois, nesse enfoque, um grupo social não poderia ser beneficiado em detrimento de outro, o que usualmente ocorre com os grupos em desvantagem econômica e/ou política. Portanto, a partir de Rawls (1971), podemos vislumbrar um marco formal para a adoção de uma visão político-econômica holística, abrangendo uma esfera coletiva e até filantrópica que virá

exercer forte influência na forma como governos, organizações e sociedade estabelecem suas prioridades e expectativas. Seu pensamento se materializa nas ações de essência ‘voluntarista’ das empresas, alocando esforços e competências profissionais de funcionários em atividades de benefício de comunidades carentes. A ampla adoção dos ‘8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – *Global Compact* das Nações Unidas (2000)’, por empresas de diferentes setores e portes, é orientado em grande parte pela consciência, filantropia e voluntariado, característicos da ‘Teoria da Justiça’, mas que de forma complementar já apresenta uma perspectiva organizacional com foco na sustentabilidade dos negócios, não considerado por Rawls (1971).

De George (2005) visualiza o desenvolvimento da *business ethics*, devido a três diferentes, mas interrelacionados, significados: o primeiro significado do termo *business ethics* ganhou corpo no campo organizacional, fazendo referência à origem dos negócios como relações de troca mercantil e criação de sistemas econômicos; o segundo significado é relacionado ao período da década de 1970, quando o termo passou a ser utilizado nos Estados Unidos, notadamente em escritas e apresentações no campo acadêmico; e, finalmente, o terceiro significado é relacionado ao desenvolvimento do conceito de *business ethics* de forma estrutural e normativa nas organizações, com o aperfeiçoamento e maior importância dos códigos de ética profissional, criação de comitês éticos e, inclusive, treinamento para a prática ética nos negócios. Uma melhor compreensão do histórico da *business ethics* virá no detalhamento de cada um dos três diferentes significados, conforme se segue.

2.1.1 Business Ethics no contexto das relações mercantis e disciplina acadêmica

A compreensão de ética do indivíduo na sua vida cotidiana ou nas empresas tem sua origem nos primeiros preceitos religiosos, a exemplo dos ‘Dez Mandamentos’, seguido até os dias atuais. No campo filosófico, as discussões de Platão sobre justiça em *República* e os pensamentos de Aristóteles sobre relações

econômicas e comércio em *Política* constituem os primeiros referenciais da ética nos negócios, como é descrito Aristóteles em De George (2005):

Sua discussão do comércio, trocas, propriedade, aquisição, dinheiro e a riqueza, tem um toque quase moderno, e faz julgamentos morais sobre a ganância ou o uso não natural de capacidades do indivíduo, na perseguição da riqueza para sua própria causa, e condena similarmente a usura, porque ela envolve um lucro sobre a própria moeda, ao invés do que sobre o processo de troca no qual o dinheiro é simplesmente um meio. Dá também a definição clássica de justiça como dar a cada um sua parte justa, tratando iguais igualmente, negociando de igual para igual ou 'tendo uma quantidade igual ambos, antes e depois da transação'.⁸ (DE GEORGE, 2005).

A religião ainda teve novas contribuições com Tomás de Aquino, Lutero e Calvino, apenas para citar alguns nomes que reforçaram os preceitos éticos originais às práticas mercantis de suas respectivas épocas. Posteriormente, ocorre a defesa da propriedade como um direito natural, por John Locke, a evolução da noção de trabalho para a noção de valor por Adam Smith e a crítica de Marx ao sistema capitalista (DE GEORGE, 2005). Os preceitos e a compreensão da *business ethics* fundem-se à própria história mercantil do homem como reflexo de seus valores e princípios religiosos ou, ainda, simplesmente, pela forma de escrever sua história de vida, entender os acontecimentos que o cercam e se posicionar na sociedade.

O final dos anos 1960 foi marcado por avanços no campo acadêmico. Surgem cursos, seminários e palestras sobre responsabilidade social, com a discussão de casos e normas vigentes, mas ainda sem uma abordagem fundamentada nas teorias éticas. A ênfase nos cursos ainda estava nas leis, com orientação gerencial, seguido da inclusão das perspectivas dos funcionários, consumidores e público em geral. A disciplina de *business ethics* emerge como um campo de estudos acadêmicos nos anos de 1970 (DE GEORGE, 2005), com a polarização entre teólogos no campo acadêmico, desenvolvendo o tema de *ethics in business*, e professores de negócios, desenvolvendo o tema de *business ethics*. Enquanto os economistas procuravam pensar os negócios e discutir a ética de forma aplicada, os filósofos e teólogos buscavam pensar a economia sob a luz teórica dos clássicos da ética. Como bem representa o quadro de Trevino e Weaver (1994 *apud* LOZANO, 1999), pode-se ver uma análise comparativa das abordagens normativa e empírica, pela divisão em cinco categorias:

⁸ tradução nossa

Categorias	Aproximação Normativa	Aproximação Empírica
Origem acadêmica	Filosofia, teologia.	Ciências sociais e da gestão.
Linguagem que define a ação ética	Avaliação. Ação que é correta, justa, eqüitativa.	Descritivo. Decisões e opiniões éticas.
Pressupostos assumidos sobre o agente moral humano	Autonomia, responsabilidade.	Mais determinista; causalidade recíproca.
Propósito, finalidade e aplicação teórica	Prescrição e proscricção; abstração; análise e crítica.	Explicação e predição; concreta e mensurável; influência das condutas reais.
Guias para a avaliação teórica	Reflexão sobre as práticas nos negócios. Crítica racional dos juízos morais.	Estudos empíricos das práticas dos negócios. Habilidade para explicar, prever e resolver problemas nos negócios.

Quadro 1: Pluralidade de abordagens da *Business Ethics*

Fonte: TREVINO; WEAVER (1994) *apud* LOZANO (1999), p.56 (Adaptação)⁹.

A forma de abordagem do tema principal trazia, naquele momento, diferentes desenvolvimentos do *corpus* teórico-conceitual e, conseqüentemente, diferentes, tensas e até divergentes explicações para os casos que emergiam no campo prático. A simultânea polarização e interdependência entre os campos acadêmico e profissional, que caracterizou o desenvolvimento do *business ethics* em sua esfera interna, também é compartilhado por Lozano (1999):

A ampliação interna tem consistido em que, progressivamente, a BE tem deixado de ser uma questão meramente acadêmica ou uma questão meramente empresarial, e pouco a pouco tem sido uma preocupação que tem se considerado incompleta se abordada somente do mundo universitário ou somente do mundo empresarial (ainda que cada aproximação, todavia, priorize temáticas e metodologias próprias). Neste sentido, portanto, o enriquecimento da BE tem sido paralelo à aparição de uma tendência que faz dela, cada vez mais, um objeto de reflexão compartilhada do mundo universitário e do mundo empresarial.¹⁰ (LOZANO, 1999, p.36).

⁹ tradução nossa

¹⁰ tradução nossa

Mas somente com a entrada de filósofos e com as contribuições das teorias éticas e da análise filosófica constitui-se uma tripla sustentação para uma variedade de questões críticas nos negócios.

Em geral os teólogos parecem mais interessados em motivar os estudantes a atuar moralmente; os filósofos estão interessados na racionalização moral e nos problemas teóricos de seu campo; os professores de negócios se concentram no estudo de casos e nas aplicações concretas. ¹¹ (DE GEORGE, 1987 *apud* LOZANO, 1999, p.56).

Lozano (1999) afirma que a inserção da filosofia no contexto da *business ethics* buscou um entendimento da condição moral das empresas, naturalmente num escopo coletivo, de processos, sistemas e estruturas organizacionais, mas sem deixar de lado a tradição da preocupação pela ação do indivíduo. Exposta essa pluralidade teórico-conceitual e de aplicações práticas das diferentes abordagens – acadêmica (teológica), de negócios e filosófica – entende-se que, se por um lado há tensão e divergências, em contrapartida desenrolou-se um desenvolvimento consistente da disciplina de *business ethics*, resultante da grande extensão de questionamentos e especialização de estudos nos três campos.

2.1.2 O movimento da Business Ethics na normatização das organizações

Segundo De George (2005), o movimento da *business ethics* na normatização das organizações refere-se ao movimento nas estruturas internas das corporações que as ajudam e a seus empregados a agir eticamente, em oposição às estruturas que provêem incentivos para agir de forma aética. Entendem-se por estruturas claras linhas de responsabilidades, código de ética corporativa, programa de treinamento ético, *ombudsman* ou escritório de ética corporativa, linha direta para críticas, sugestões ou denúncias, entre outros. Algumas empresas, por base em seus valores originais, saíram à frente, a exemplo da *Johnson & Johnson*, em 1943, ocorrendo o maior volume de adesões nos anos de 1960, mesmo que na forma inicial de responsabilidade social.

¹¹ tradução nossa

De George (2005) identifica a ‘Declaração de Direitos Civis dos Estados Unidos’ (*U. S. Civil Rights Act*), em 1964, como a primeira peça legal a contribuir com o movimento da *business ethics*, vetando a discriminação por raça, cor, religião ou nacionalidade em estabelecimentos públicos vinculados com o comércio interestadual, assim como em locais de aglomeração e de entretenimento públicos. Em consequência, organizações adotam medidas similares em seus escritórios e departamentos de recursos humanos. Por volta de 1977, questões até então comuns no mundo dos negócios, como o pagamento de benefícios durante processos de negociação internacionais – a chamada ‘propina’ – em vista de tratamento especial e vantagens em relação a empresas de outros países, vêm à tona. Pela primeira vez, o governo norte-americano interferiria na regulamentação de práticas das empresas de seu país nas negociações internacionais. A ‘desvantagem’ imediata que se instalou nas negociações das empresas americanas em relação às de outros países que ainda faziam ‘vista grossa’ à situação foi eliminada apenas após 20 anos¹².

Mais tarde, com a política do *apartheid* na África do Sul, empresas norte-americanas, como a *General Motors*, justificavam sua presença no país frente à opinião pública e à mídia, com uma clara oposição às práticas vigentes. E finalmente, nos anos de 1980, as empresas tornam a demanda social por práticas éticas um componente definitivo de suas estruturas organizacionais, com a redação e divulgação de códigos de conduta e treinamento para as ‘melhores práticas’. Nesse mesmo período, o governo dos Estados Unidos já oferecia redução financeira na punição de empresas, julgadas culpadas pela Justiça Federal, desde que comprovassem uma estrutura e organização atenta às práticas éticas. E, finalmente, uma recente regulamentação em vista de práticas responsáveis vem da ‘*Lei Sarbanes-Oxley*’¹³ de 2002, em consequência das fraudes contábeis de grandes corporações como *Enron*, *WorldCom*, e até auditores da *Arthur Andersen*, estabelecendo novos parâmetros para a clareza e confiabilidade de informações financeiras e responsabilidades da alta direção.

A trajetória de crescentes avanços e amadurecimento da *business ethics* alcançados até os dias atuais deixa, porém, incertezas de seu futuro. Sobre a

¹² No mesmo período, os Estados Unidos realizaram uma série de intervenções político-militares em países de diferentes continentes, de forma contraditória à visão do autor De George (2005).

¹³ Lei Americana de governança corporativa que obriga empresas com ações listadas em bolsas a ter um código de ética formalizado e transparência na comunicação de relatórios financeiros.

maturidade da *business ethics* nas empresas, vemos em De George (2005) uma visão preocupada com a necessidade de adequação às novas demandas que possam surgir no caminho de seu desenvolvimento como disciplina acadêmica e prática nos negócios:

Da perspectiva acadêmica, olhando para trinta ou mais anos atrás, muito já foi realizado. Um historiador lida com o passado e não o futuro. Mas, olhando para o futuro, é fácil de se ver que ainda há muito o que fazer. Ambos, globalização e a marcha para a 'Era da Informação', estão mudando a forma como os negócios são feitos e as questões éticas que são confrontadas. Se a *business ethics* vai continuar relevante, tem de mudar seu foco em conformidade. ¹⁴ (DE GEORGE, 2005).

No Brasil, a disciplina 'ética nos negócios' já era presente em instituições de ensino desde os anos 40, alcançando maior abrangência apenas a partir dos anos 90. Atualmente, não apenas a disciplina de ética nos negócios é presença certa no meio acadêmico, mas também a ativa participação de centros de estudos, comunidades organizadas e institutos como o Ethos¹⁵, por meio de pesquisas, critérios e recomendações para uma atuação empresarial orientada pela ética nos negócios. Em paralelo, e como consequência de uma maior atuação de empresas brasileiras em mercados externos - inclusive listadas em bolsas de valores - a adoção de normas como a '*Lei Sarbanes-Oxley*', tomou corpo de requisito mínimo para a presença global. Compartilhamos do entendimento do autor De George (2005), quando se refere a uma nova forma como os negócios são feitos e as novas confrontações éticas que surgirão na 'Era da Informação'. Porém, a falta de consensos globais e que tragam respostas adequadas à diversidade de acontecimentos e casos adotados para estudos, permite uma ampla e oportunista adoção do termo *business ethics* de forma imprópria. O *momentum* na gestão empresarial é de uma busca incansável, não apenas de empresas como também profissionais, de fazer parte do movimento da 'eticamania'.

¹⁴ tradução nossa

¹⁵ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Fonte: Instituto Ethos. Disponível em <
<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3334&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>

2.2 A ‘eticamania’ e a crise de identidade da *Business Ethics*

A pluralidade de abordagens e o conflito e contradições entre as inúmeras contribuições no desenvolvimento da *business ethics*, e, por que não dizer, muitos esforços desordenados na sua história fazem persistir questionamentos sobre a sua real dimensão e campo para seu desenvolvimento definitivo. A própria definição do melhor termo para a *business ethics* é repleta de exemplos que Pena (2004) relaciona como ‘Ética Empresarial’, ‘Ética nos Negócios’, ‘Ética Corporativa’, ‘Ética nas Organizações’, ‘Responsabilidade Social das Empresas’, entre outras tantas denominações. Em Pena (2004) encontra-se a sustentação para a premissa de que os aspectos de ineditismo e velocidade de crescimento não obrigatoriamente fundamentam a necessária consolidação da *business ethics*:

A BE não pode ser considerada simplesmente como o campo de conhecimento que trata de tudo o que tem relação com ética nas empresas. É justamente essa generalização que queremos recusar. É curioso observar que alguns livros que falam de ética empresarial não a definem. Na verdade, parecem tratar de dimensões éticas das práticas empresariais, sem reconhecer que a BE possa ser uma disciplina específica. (PENA, 2005, p.5).

E não há dúvidas de que, com o acesso a uma grande quantidade de informações, na chamada ‘era do conhecimento’, cujo maior desafio é justamente a seleção qualitativa, tem-se uma maximização da desordem conceitual. Adicionalmente, não são poucas as definições precárias para ‘ética’ e ‘moral’, fruto de uma crescente utilização dos termos de forma oportunista. É uma nova onda – a ‘eticamania’ – que sobrepõe com muito mais destaque o consistente e pautado desenvolvimento da *business ethics*. Segundo Pena (2007), é importante estar atento para a diferença entre a ética nos negócios e o negócio da ética. Ética não pode ser confundida com etiqueta, uma ética menor que, em um dos seus sentidos, permite que seja colada e retirada a bel prazer.

“A ética não é uma etiqueta que a gente põe e tira, é uma luz que a gente projeta para segui-la com os nossos pés, do modo que pudermos, com acertos e erros, sempre e sem hipocrisia”. (SOUZA, 1994 *apud* SROUR, 2003, p.119)

Portanto, acredita-se que a consolidação da *business ethics* é dependente da sua inserção e adoção definitiva nas organizações que atuam orientadas para o

aprendizado (LOZANO, 1999), postura característica da reflexão ética, no questionamento, análise e teste de suas premissas. É com essa necessidade que se coloca maior importância no que se denomina 'ética aplicada', que, na ótica da gestão empresarial, "permita orientar, de maneira eticamente justificada, experiências e processos que a façam viável como ética empresarial" (LOZANO, 1999). A ética aplicada estuda a aplicação dos preceitos existentes na ética normativa para a vida cotidiana e analisa a viabilidade de regras e referenciais maiores da humanidade para situações práticas do homem. Em Pena (2004), a necessidade da ética aplicada também é reforçada, num contexto de formulações nada unânimes e muito menos universais, e cujo campo de aplicação – os negócios – costuma ser considerado separado de contribuições de caráter ético. Para a consolidação da *business ethics*, será necessária a sua contínua evolução acadêmica e prática, com contribuições de diferentes campos de estudos, mas de forma simultânea e dinâmica.

Nossa compreensão é de que somente por meio de sua adoção constante nas práticas organizacionais e conseqüente formação de novos questionamentos e aprendizados, que a *business ethics* se consolidará. No entanto, ainda serão necessários preceitos maiores, norteadores da *business ethics*, com razoável grau de consenso nas diferentes culturas e sociedades, ainda que num movimento de globalização. A inexistência desses consensos, significará a inadequação da *business ethics* como referencial nas práticas organizacionais e campo de estudos, e a reduzirá a um termo temporário de uso oportunista, visto apenas como mais um modismo.

3 O MODELO *BUSINESS ETHICS* DE LOZANO (1999)

O modelo proposto por Lozano (1999), desenvolvido e ampliado no trabalho de Pena (2004), sintetiza a busca por uma ética nos negócios a partir da integração entre as três principais teorias éticas. Esse aporte pela ampla base de conhecimento da filosofia configurou-se numa nova forma de abordagem do conceito de *business ethics*, que possibilita o avanço para novas formulações. Lozano (1999) agrupa a imensa quantidade de escolas, princípios e pensamentos éticos do campo filosófico, em apenas três maiores definições: **Ética da Responsabilidade**, Ética Afirmativa de Humanidade e Ética Geradora da Moral Convencional. Para efeito de melhor compreensão, a partir daqui serão adotados os termos **Ética da Convicção**, para Ética Afirmativa de Humanidade, e **Ética da Virtude**, para a Ética Geradora da Moral Convencional.

A partir dessa categorização, Lozano (1999) estabelece um meio objetivo e prático para um maior acesso, tanto de pesquisadores no campo acadêmico como de gestores de negócios. Essa característica positiva do modelo de Lozano (1999), claramente representada em Pires (2003) e em Pena (2004), e da qual também aqui se fará uso, é a primeira contribuição de Lozano (1999) ao processo de constituição da *business ethics*. A consistência teórica de cada uma das teorias categorizadas por Lozano (1999) faz parecer que cada uma em separado expresse toda a verdade.

3.1 **Ética da responsabilidade e os *stakeholders***

A felicidade do indivíduo é 'boa para o indivíduo' e, desta forma, 'a felicidade geral' deve ser boa para todas as pessoas (MILL, 1861).

A ética da responsabilidade preconiza que o processo de tomada de decisão deve levar em conta os resultados decorrentes da ação. Sua base de pensamento está na teleologia, que determina maior importância ao fim (proveniente do Grego *télos*). A ética da responsabilidade, por vezes denominada ética de resultado, compõe o conjunto de éticas de tradição consequencialista ou utilitarista.

Os referenciais da ética da responsabilidade já eram presentes em “De Officiis”, de Cícero, na tradução de uma das cartas de Cícero para seu filho Marco,

em que é destacada a capacidade natural de todo homem em entender seu ambiente e pensar o passado e as conseqüências das ações do presente no futuro:

Antes de tudo a natureza deu por instinto a todos os animais o cuidado de conservarem o próprio indivíduo, a sua vida e o seu corpo, de evitar o que lhes for nocivo, e de buscar e alcançar o que lhes for necessário à vida, como pastagem, algum esconderijo e outros requisitos. Também é comum a todos os animais o desejo de se unirem para a geração de filhos, e certo desvelo para a defesa dos mesmos. Há, todavia, grande diferença entre os homens e os irracionais. Estes, orientando-se apenas pelo sensitivo, satisfazem-se com o que têm diante de si, pouco se impressionando com o passado e o futuro. O homem, pelo contrário, participando da razão, com que distingue as conseqüências, vê as causas e os princípios das coisas e não ignora os progressos, e quase os antecedentes delas: sabe comparar as que têm semelhança entre si e unir o presente com o futuro, antevendo, assim, facilmente todo o percurso da existência, e dispondo o que é necessário para o seu governo. (GONÇALVES [196-], p.42).

Entende-se que o homem, com suas qualidades de consciência e racionalidade, poderá sempre buscar por um maior entendimento do mundo e dos acontecimentos que o cercam. Poderá entender o passado e o presente e formular seus anseios futuros com a clara compreensão das conseqüências de suas escolhas.

Porém, é com Niccolò di Bernardo Maquiavelli, historiador, poeta e diplomata do Renascimento, nascido em Florença, no ano de 1429, que se encontra a mais expressiva fonte conceitual da ética da responsabilidade. Os pensamentos de Maquiavelli que trouxeram maior contribuição, ainda que fundamentados para o campo político, estão na sua carta 'O Príncipe', em 1515, com dedicatória a Lorenzo di Médici II. A tentativa de Maquiavelli era de recuperar seu prestígio, desde a sua destituição do cargo de secretário do governo Soderini (Itália), em 1512, acusado de colaborar com forças antigovernistas. "O Príncipe" de Machiavelli foi concebido a "partir da combinação de experiência concreta no trato da coisa pública, com a observação aguda do processo político" (MOREIRA, 2005, p.12).

Maquiavelli deixou-nos uma linha de pensamento cujo cálculo de resultado das ações é bastante pragmático e até simplista, e que, conseqüentemente, "...lhe valeu a fama – exagerada, mas não inteiramente injusta – de ter propugnado a máxima de que os fins justificam os meios." (MOREIRA 1980). Suas recomendações para uma atuação política colocam todo o foco no resultado que será gerado pela escolha do governante, aceitando-se, porém, que a decisão dependerá do resultado gerado, das conseqüências positivas para a coletividade (no contexto de

Maquiavelli, a unificação da Itália), podendo, inclusive, ser aceito o sacrifício de uma minoria (LACZNIAK; MURPHY, 1993). É uma ética essencialmente política com vistas à ação eficaz e fundamentada não por uma hierarquia interna de valores, mas pelos resultados previstos.

Até Machiavelli predominava o conceito poliédrico de *virtú*, seja como a “qualidade do homem em realizar grandes obras e feitos”, o “poder humano de efetuar mudanças e controlar eventos”, a “característica primeira da liderança”, ou, ainda, a motivação interior e a força de vontade que coloca o indivíduo ou um grupo frente à *fortuna* – deusa oposta a *virtú* – e que representa o acaso ou a fatalidade. Entendia-se que o campo de atuação política é justamente a distância entre os opostos *virtú* e *fortuna*, sendo cada ação do homem, de início, dividida de forma igual entre *virtú* e *fortuna* ou suas virtudes e o acaso. Maquiavelli enfraqueceu o pensamento conformista de que os grandes acontecimentos poderiam ocorrer ou a comando da providência divina ou pelo puro acaso. Para tal, sugere-se ser, preferencialmente, “mais audacioso do que prudente” (MAQUIAVELLI, 1515), desequilibrando a equação em favor da *virtú*. Maquiavelli relembra grandes nomes da história, conquistadores ou criadores de reinos como Ciro, Rômulo e Teseu com a seguinte frase:

...Examinando as suas ações e sua vida, ver-se-á que não deveram nada à *fortuna*, senão à oportunidade (*occasione*), que lhes forneceu a matéria que puderam moldar segundo a forma que lhes pareceu adequada; e sem essa oportunidade a virtude de seu espírito ter-se-ia desperdiçado; e sem sua virtude a ocasião teria vindo em vão (MAQUIAVELLI, 1515).

Aqui fica clara a importância que Maquiavelli remete à postura atenta que o homem deve manter na vida, apresentando-se continuamente pronto para fazer uso do cenário que o cerca e de suas oportunidades. Deve o homem fazer uso de suas qualidades da *virtú* – motivação interior e característica do líder - para calcular eventos e para desenhar seu futuro com grandes obras e feitos. Também é caracterizada a visão estratégica e oportunista, que deve ser empregada nas empreitadas militaristas.

Já no início do século XIX, o conjunto de pensamentos e conhecimentos acumulados permitiu configurar o que se entende na atualidade por ‘Ciências Sociais’. Eram vastos os estudos acerca de fatos e fenômenos sociais, a segunda Revolução Industrial já apresentava modelos de gestão e controles científicos e

extremamente quantitativos. Com a predominância do empirismo de Francis Bacon, pensamento no qual a experiência é a base do conhecimento humano, entende-se que a base para o cálculo de conseqüências e da previsibilidade de resultados estava fundamentada. O princípio do pensamento utilitarista propunha uma complementaridade à experimentação metódica do empirismo, mas agora considerando até as conseqüências, numa perspectiva moral, das ações humanas.

Inicialmente através de Jeremy Bentham, filósofo e jurista inglês e, em seguida, por seu contemporâneo John Stuart Mill, a doutrina utilitarista foi desenvolvida e difundida amplamente. Jeremy Bentham (1789) afirmou que "a moral não é mais do que a regulamentação do egoísmo" e descreveu o princípio utilitarista da seguinte forma:

Por princípio da utilidade, entendemos o princípio segundo o qual toda ação, qualquer que seja, deve ser aprovada ou rejeitada em função de sua tendência de aumentar ou reduzir o bem-estar das partes afetadas pela ação.

(...) Designamos por utilidade a tendência de alguma coisa em alcançar o bem-estar, o bem, o belo, a felicidade, as vantagens, etc. O conceito de utilidade não deve ser reduzido ao sentido corrente de modo de vida com um fim imediato.

O utilitarismo foi pensado para a aplicação em diferentes campos da rotina social, como o jurídico, o econômico e na esfera individual. Nessa última esfera, destaca-se que o comportamento egoísta é rejeitado, já que o aspecto principal da reflexão utilitarista é a previsão de conseqüências, sempre para a maior quantidade de pessoas e no tempo futuro, não para o resultado imediato. Porém, nesse aspecto, houve a valiosa contribuição de John Stuart Mill (1863), contemporâneo e ex-aluno de Jeremy Bentham (1789), que adicionou ao princípio utilitarista o valor do altruísmo, em superação ao egoísmo. Em sua obra *System of Logic* (1843), Mill revitaliza os estudos da lógica já com uma perspectiva mais conseqüencialista. Mill discute que o valor moral das ações deve ser julgado nos termos das conseqüências daquelas ações. A felicidade ou a maximização do prazer é o fim, mas não no sentido hedonista e sim na percepção de que o bem-estar é a satisfação de um desejo ou necessidade, sendo o mais relevante o prazer que vem do desejo satisfeito.

Algumas experiências são melhores, qualitativamente, do que outras e, para que sejam determinadas nossas melhores escolhas, deve-se fazer uso do cálculo

das conseqüências. Dessa forma, Mill (1863) enfatiza a importância da qualidade do prazer e não apenas a quantidade com a frase – “*melhor Sócrates insatisfeito do que um porco satisfeito*”. Mill (*apud* Srour, 2003) também propõe o “**princípio do dano**”, no qual as pessoas podem fazer tudo o que quiserem, livres da intervenção governamental, até o limite de não prejudicarem alguma outra pessoa.

São duas as perspectivas do princípio utilitarista, a perspectiva da *ação utilitarista* e da *regra utilitarista*. A primeira foca na ação que está sendo tomada, analisando se o resultado é **mais bem do que mal**. A segunda perspectiva, da regra utilitarista, foca no **maior bem para a maior quantidade de pessoas**.

A convicção que aceita a utilidade ou o princípio da maior felicidade como o fundamento da moral admite que as ações são corretas na proporção em que promovem a felicidade, e erradas na medida em que produzem o contrário da felicidade. (MILL, 1987 *apud* BORGES *et al*, 2002, p.33).

A reflexão na ética de responsabilidade pondera entre o ideal em resultados e os limites circunstanciais impostos pelo contexto. Naturalmente, caracteriza-se por análise de variáveis, cálculo de conseqüências, riscos e danos, análise definida como ‘*custo-benefício*’ de grande adoção no processo decisório das organizações.

Toda decisão gera conseqüências, para o bem ou para o mal do próprio autor e dos demais. Entende-se que a denominação de ética da responsabilidade é bastante adequada para este estudo, pois o tomador de decisão deve responsabilizar-se pelos seus atos, pelo seu poder de influência, perante todos aqueles que são afetados por sua decisão de conduta. Há de se concordar com Lozano (1999), pois o termo responsabilidade inclui a consideração do poder de quem atua. Já Epstein (*apud* LOZANO, 1999) estabelece uma distinção entre o poder sobre os participantes sociais e o poder sobre os processos e acontecimentos sociais. O poder sobre os participantes sociais diz respeito à capacidade de influir ou determinar o comportamento dos demais, sendo o poder sobre processos e acontecimentos relacionado à capacidade de influir na orientação da vida social por meio das atividades empresariais normais. O autor ainda sugere diferentes classificações de poder, como o econômico, o social e o cultural, o poder sobre os indivíduos, o tecnológico, o poder sobre o meio-ambiente e o poder político. Porém, é destacado que as empresas colocam o poder econômico à frente das demais

classificações de poder, em claro alinhamento conceitual com o pensamento de Freeman (1984).

Quando se trata do poder nas organizações, devem-se destacar todos aqueles que participam do referido poder organizacional, posto que influenciem a decisão, e, também, todos aqueles que são influenciados pelas decisões. No contexto organizacional, esse tipo de responsabilidade do poder de ditar rumos por meio de seus critérios de análise remete ao conceito de *stakeholders*. Freeman (1991) define *stakeholders* como aqueles que são afetados pelas decisões da organização e que também, em consequência às decisões anteriormente adotadas, podem afetar a organização. Colocar o poder de tomada de decisão da organização sob a perspectiva de *stakeholders* direciona a análise de impactos e consequências para uma visão de rede de relacionamentos, repleta de interações e mútua interferência. Entende-se que a consequência de cada decisão da organização pode influenciar de forma direta cada parte interessada, ou, de forma indireta, respostas de outras partes interessadas ao ato.

A FIG. 2 ilustra o que se pode comparar a um 'efeito bumerangue', em que cada ato gerado na organização é planejado pela análise consequencialista e que, por sua vez, retorna em forma de resultados, sejam eles positivos ou negativos, para influenciar o emissor original do ato, a organização. Dessa forma, fica estabelecido um ciclo de mútua interferência entre a organização e seus *stakeholders* (DAL MAS, 2004).

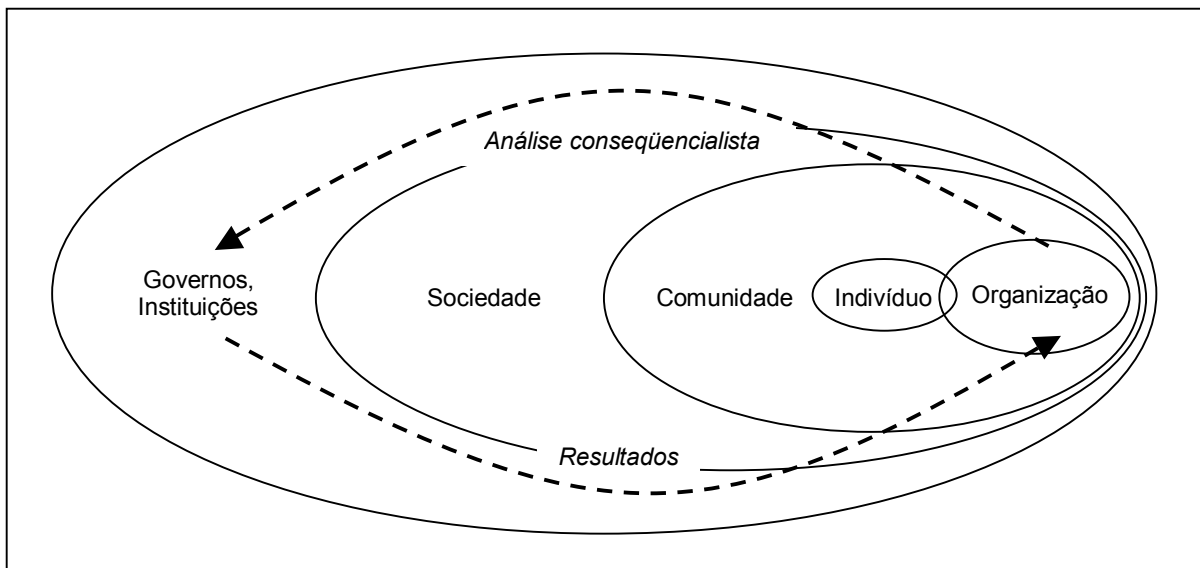


Figura 2: Análise conseqüencialista

Fonte: DAL MAS, 2004.(Adaptação)

Nesse contexto, torna-se evidente que a atuação e sobrevivência de uma organização não poderá ser obra do acaso – da *fortuna* – ou mesmo da busca de resultado no curto prazo. O contexto caracteriza-se por uma multiplicidade de expectativas e demandas provenientes dos diferentes *stakeholders*, em tempo real e de forma simultânea.

Apenas atender às expectativas e demandas momentâneas, sem uma prévia formulação de visão de futuro para a organização, naturalmente impactará em resultados de curto prazo, pontuais e com alto grau de incongruências. As incongruências virão não somente do conflito entre objetivos organizacionais no tempo presente e futuro, mas também do conflito entre os interesses dos *stakeholders*. O ‘jogo de forças’ entre os *stakeholders* demanda da organização a clara definição de ‘grandes critérios’ para a tomada de decisão, o que se entende por estratégia. Será a estratégia que definirá as ações que visam *minimizar riscos e maximizar as oportunidades de resultados desejáveis* (PENA, 2004). A estratégia passa a ser compartilhada, seja com o público interno (empregados) ou externo (parceiros, fornecedores e clientes), até a organização alcançar a sua legitimidade ou aceitação para atuar. Portanto, ‘ter em consideração os *stakeholders* pode-se

convergir para considerações estratégicas, legitimadoras e éticas' (LOZANO, 1999)¹⁶.

3.2 Ética da convicção e os códigos de conduta organizacionais

Sempre aja para que a sua ação possa ser o princípio de uma legislação universal. (KANT, 2003).

A Ética da Convicção de Srour (2003) coincide com o que Lozano (1999) denominou Ética Afirmativa de Humanidade. Trata-se das teorias deontológicas, que tratam da 'boa decisão', da ação correta, é "**fazer o que deve ser feito**" baseado em obrigações fundamentais do indivíduo e independentemente das conseqüências. Muitas das teorias baseadas em "**deveres**" são expressas por meio de listas de regras ou obrigações, como a redigida pelo filósofo inglês William David Ross (1938), contemplando: deveres de fidelidade, deveres de gratidão, deveres de justiça, deveres de beneficência e deveres de autodesenvolvimento (ROSS *apud* LACZNIAK; MURPHY, 1993).

Srour (2003) chamou de ética da convicção as decisões que decorrem da aplicação de princípios ou ideais. Decidir é obedecer a ditames da consciência, respeitar preceitos, prescrições e normas. O questionamento sobre o que é certo ou errado foi a motivação principal de Kant (1724-1804) na sua formulação de ética. Para Kant, a moralidade de uma ação dependerá da sua conformidade com determinadas regras do que é certo, independentemente da felicidade resultante para o indivíduo ou a coletividade. Ao contrário dos mandamentos religiosos, Kant (*apud* BORGES; DALL' AGNOL; DUTRA, 2002) não define uma lista de regras para orientar a conduta, mas estabelece a premissa do 'imperativo categórico'. O imperativo categórico é uma regra de averiguação, na qual a ação deve estar subordinada às leis e não enfraquecida por interesses egoístas ou motivações empíricas. A ação, então, deve ser realizada "**conforme o dever**", e também "**por dever**". A "ética dos deveres" kantiana, publicada em 'Fundamentação da Metafísica dos Costumes', em 1785, demonstra que as distinções do valor moral não são

¹⁶ Entendemos por 'estratégia compartilhada', como um processo de aproximação e relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, compartilhando-se preceitos restritos e não o conteúdo estratégico em sua totalidade, o que inviabilizaria a construção de vantagens competitivas.

filosóficas ou noções contra-intuitivas, pois define como verdadeiras o senso moral comum (BORGES; DALL'AGNOL; DUTRA, 2002).

A percepção de Kant é de que o procedimento para a definição de um imperativo categórico é naturalmente acessível a qualquer indivíduo. Para tal, bastaria que a 'máxima' ou 'princípio prático subjetivo' do indivíduo fosse aprovada por três fórmulas de averiguação: a "Fórmula da Lei Universal", a "Fórmula da Humanidade" e a "Fórmula da Autonomia" (KANT, 1785).

1. **Fórmula da Lei Universal:** "Agir de maneira tal que seja possível desejar que a máxima da ação deva tornar-se lei universal". É apresentada uma variante complementar, denominada "Fórmula da Lei da Natureza", cuja definição: "Age de maneira tal que a máxima moral de tua ação possa ser elevada à condição de lei universal da natureza."
2. **Fórmula da Humanidade:** "Age de forma tal que sua ação seja dirigida à humanidade como um fim em si, e nunca somente como um meio, considerada na sua pessoa na pessoa de outrem."
3. **Fórmula da Autonomia:** "Age de forma tal que tua vontade autônoma é pensada como a vontade legisladora de um reino dos fins, ou seja, de uma comunidade ideal de seres racionais." Como na primeira fórmula, ainda há uma variação dessa terceira fórmula para: "Age de acordo com as máximas que orientam o legislador universal de um possível reino dos fins."

Enquanto, na primeira fórmula, encontra-se um referencial para selecionar 'máximas' aplicáveis universalmente; na segunda fórmula, o escopo é motivador para uma maior consciência e racionalidade do indivíduo em relação aos demais, com respeito ao valor da outra pessoa e com ausência de manipulação, seja ela física ou psicológica, tendo sempre o outro como fim e não como meio para outro fim. E, na terceira fórmula, encontra-se a relação com as obrigações morais num sentido de desafiar o conhecimento preexistente, legislando a favor de uma comunidade de seres racionais. Em outras palavras, deve-se agir conforme 'a idéia de vontade de todo ser racional, como uma vontade que pudesse estabelecer uma lei universal' (KANT, 1785), mas somente a partir de uma formulação complementar, a de 'virtudes imperfeitas', as quais são associadas aos "deveres de amor", compostos pela beneficência, gratidão e simpatia. Esses são deveres que, se atendidos na plenitude, remetem a um maior valor moral ao agente. No entanto, se desprezados, não trarão demérito para o agente, pois se referem às questões das relações entre pessoas que não causam grandes danos. Essa lacuna, espaço entre

os 'deveres de amor' e a tomada de decisão do indivíduo, em graduação particular, Kant (1785) denominou latitude. Uma teoria moderna com abordagem baseada na teoria dos deveres foi Teoria da Justiça, formulada por Rawls (1971). Da mesma forma categórica que Kant (1785), Rawls estabelece princípios de justiça, que também devem ser respeitados sob qualquer circunstância. Os valores que compõem a reflexão na ética afirmativa de humanidade assumem uma condição atemporal e incondicional, o que, inevitavelmente, reforça o aspecto normativo e limitante, não restando dúvidas sobre qual direcionamento deve ser seguido para o ator no momento de tomada de decisão.

Especificamente, a vertente de ética de princípio, pontuada por Srour (2003), é mais próxima do pensamento de Kant (1785). A ética de princípio fixa-se rigorosamente às normas morais estabelecidas num deliberado desinteresse pelas circunstâncias, haja o que houver. Nessa perspectiva, as conseqüências não são relevantes no processo de decisão, mas sim os dogmas e o idealismo que ditam os deveres a serem seguidos pela consciência do homem. Independentemente do contexto e das variáveis circunstanciais, a decisão já é previamente definida ou pressuposta de forma imperativa. O chamado "meio termo" ou "ponto de equilíbrio" entre diferentes perspectivas não é considerado nessa abordagem. O exercício reflexivo na abordagem da ética de humanidade é limitado à aplicação de um conjunto de valores, previamente conhecidos e aceitos pelo ator. A ética da convicção é a perspectiva que se vê presente nos códigos de conduta e normas ou regulamentações sociais ou organizacionais (LOZANO, 1999).

A criação de normas e regras para a gestão interna das empresas foi um processo gradativo e impulsionado pelo avanço da *business ethics* nas empresas. Em De George (2005), têm-se diversas evidências de como as empresas foram pressionadas por forças externas, principalmente as originadas em comunidades mobilizadas frente a desastres ambientais e riscos de danos à saúde e ao bem-estar humano. As empresas passaram a perceber o impacto de sua massiva exposição nos meios de comunicação e como um comportamento mais consciente dos consumidores poderia trazer resultados negativos, não apenas no aspecto financeiro, mas, também, no valor e reputação da marca. Os códigos, além de serem a expressão textual da cultura organizacional, possuem força para moldar e até controlar a conduta do indivíduo. Atuam na validação de comportamentos

previamente esperados e, no sentido oposto, na rejeição de comportamentos incongruentes com os valores da organização. Os códigos organizacionais caracterizam-se como um tipo de herança vinda dos códigos profissionais, que regulam obrigações e deveres de uma profissão em específico, tornando-se predominantemente fechados em seu próprio contexto (LOZANO, 1999). E é justamente essa característica “fechada” dos códigos profissionais que parece migrar para o contexto organizacional, por vezes tomando corpo de um instrumento de controle na gestão. Quando a vocação deontológica dos códigos sobrepõe as demais aspirações no campo pragmático e conseqüencialista da teleologia, por exemplo, o resultado será uma limitação de horizontes éticos. A base da evolução da ética está na reflexão acerca de padrões de conduta e seus significados, o que fica restringido numa predominância meramente controladora dos códigos (LOZANO, 1999).

3.3 Ética da virtude e a cultura organizacional

Quem mostra ao errante passageiro a estrada, por onde há de ir, faz como quem acende com sua luz outra luz: não perde nada em acendê-la, e outro se alumia. (GONÇALVES, [196-]. p.123).

Originada do ideal grego, a ética da virtude sugere uma vida virtuosa e que habilite as pessoas para alcançar “o bem” nas suas vocações (MACINTYRE, 1981). MacIntyre (1981) propõe a inversão da justificação da moralidade, deslocando as virtudes para o primeiro plano, por meio da boa ação e não apenas da análise das conseqüências, o que possibilita a compreensão da finalidade e do valor das regras morais.

Aristóteles é a fonte principal para a ética da virtude, através de três premissas. Primeiro, a virtude é constituída essencialmente de bons hábitos que devem ser praticados; segundo, a virtude é construída pela constância de propósito pautada por atributos como verdade, justiça, generosidade e autocontrole, e finalmente em terceiro, a necessidade de disciplina e de equilíbrio entre os atributos (BORGES; DALL’AGNOL; DUTRA, 2002). O excesso ou deficiência em qualquer

um dos atributos invalida a busca virtuosa que deve ser plenamente orientada por consistentes valores morais.

Em Pena (2000), encontra-se uma objetiva definição de como o processo virtuoso é estabelecido numa sociedade, com a descrição de que “a cultura é criada justamente no momento em que o corpo deixa de dar ordens. Toda a nossa vida cotidiana se baseia nessa constante negação dos imperativos imediatos do corpo.” Trata-se da obrigatoriedade do esforço humano para moldar seus hábitos e costumes, de forma a valorizar sua existência, seja na esfera do indivíduo ou na da coletividade. O esforço humano em recusar a sua própria natureza, guiada naturalmente aos moldes da vida animal, é também complementado com a recusa à condição natural do meio ambiente, o qual deve ser transformado, como a lenha para a fogueira e a carne de um animal para o alimento (PENA, 2000). O processo de transformação deve ser conduzido de forma consciente, para saciar a necessidade no momento atual e para a provisão futura, consolidando-se apenas através do trabalho.

A vida humana é, pois, trabalho. Fazer-se humano exige, a cada momento, que a pessoa se transforme a si mesma, negando ou adiando seus próprios desejos. Somente através do trabalho, o ser humano adquire a disciplina que lhe permite refrear os comportamentos automatizados, pensar em comportamentos inteligentes e programar a sua atuação com liberdade. O trabalho é visto, portanto, como uma atividade que confere humanidade ao ser, na medida em que lhe permite colocar a natureza, externa ou o seu próprio corpo, a serviço da sua intencionalidade. Está aí a origem da ética como hábito, modo de agir que se contrapõe ao impulso do desejo (éthos). (PENA, 2000, p. 71).

A cultura, então, como resultante da consciência e trabalho do homem, poderá configurar-se de diferentes formas, certamente as mais diversificadas possíveis, como o momento da globalização socioeconômica confirma; e certamente, em diferentes intensidades, conforme o compromisso do homem com sua consciência e dedicação ao trabalho. Mas Pena (2000) destacou também a importância da disciplina para se pensar em comportamentos inteligentes e que possibilitem a programação de uma atuação com liberdade. Nesse aspecto, fica enfatizada a força de caráter, a crença numa vida de felicidade plena e justa, e a capacidade de resiliência que o homem deve perseguir, principalmente frente à complexidade de crises e desafios que confrontará na história de sua vida. Trilhando

esse caminho de grandes virtudes, estará o homem valorizando a si mesmo e a seus pares, nos núcleos familiares e sociais.

Apropriando-se da consciência de si, o ser humano pode ampliar a sua consciência à medida que percebe que, embora separado do outro, é parte da totalidade da qual o outro também faz parte. Pode, portanto, superar o individualismo e colocar-se a serviço do todo, única forma de realizar-se plenamente. A consciência do absoluto permite experimentar a mística e sentir a unidade de todas as coisas, para além da divisão que a consciência reflexiva impõe. (PENA, 2000, p.77).

A aspiração está para a excelência da vida humana, o que demandará a busca constante e vigorosa de valores pessoais, altruístas e holísticos. A elevação da existência do indivíduo não será completa se não se realizar o mesmo com os demais, motivação maior para movimentar o círculo virtuoso no grupo. A felicidade é elemento constante nessa reflexão, que resulta do exercício da ética, que propicia uma “vida satisfatória e a perfeição integral do homem” (STUKART, 2003). O homem encontra sua felicidade por meio de sua própria felicidade e da felicidade dos demais. A ação correta do homem somente ocorre se conhecer o bem; e, aspirando ao bem, será feliz. A ética da virtude está na constância do indivíduo, moldando seus hábitos e conduta, e reforçando-os pela interação com a coletividade. Confirma-se, então, a oportunidade que o homem tem, a cada momento de sua vida, de iniciar seu trabalho – físico e intelectual – numa perspectiva de elevação existencial, que somente será plena com o mesmo ocorrendo com seus pares. Caso contrário, será construída uma perspectiva plenamente individualista, buscando-se apenas viver o momento, aproveitando o dia ou *carpe diem*¹⁷. A cultura é o campo de troca de experiências, hábitos e costumes, imagens e significados que confirma ou não a aderência dos valores do indivíduo em relação a determinados valores predominantes da coletividade.

No contexto organizacional, assim como na sociedade, a cultura estabelece categorias de valores aceitos ou rejeitados, estilos de vida e comportamentos para os grupos e indivíduos (BEACH *apud* LOZANO, 1999). Sob influência da cultura organizacional – modos de ver e de pensar as organizações – os indivíduos são expostos a diferentes situações cotidianas que demandam escolhas em

¹⁷ Goze o dia. Aqui no sentido de uma busca pelo resultado de curto prazo, imediato, sem preocupações com as conseqüências para si e os demais.

conformidade com os valores e princípios da coletividade, como bem descreve Trevino (1986):

Um conjunto de suposições, valores e crenças compartilhadas por membros de uma organização. A cultura organizacional influi nos pensamentos, nos sentimentos e nas percepções, e orienta a conduta” ¹⁸ (TREVINO, 1986 apud LOZANO, 1999, p.61).

Neste contexto, entendem-se as organizações como formadoras do caráter dos indivíduos, expressos na qualidade das decisões (PAINÉ *apud* LOZANO, 1999). Fica evidenciado que a cultura não pode ser entendida apenas como a expressão de características próprias das organizações, mas também como um instrumento de regulação, influência e controle. Naturalmente, a cultura fica posicionada como elemento referencial para as relações nas esferas interna e externa da organização. Segundo Schein (*apud* LOZANO, 1999), a cultura pode ser definida como:

Um modelo de pressuposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo que está aprendendo a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna –, que tenham exercido suficiente influência tanto para serem consideradas válidas e, por conseqüência, serem encenadas aos novos membros como o modo correto de perceber, de pensar e de sentir esses problemas. ¹⁹ (SCHEIN *apud* LOZANO, 1999, p.173).

O autor enfatiza a importância da liderança na construção da cultura, principalmente no âmbito dos processos organizacionais que trazem uma dinâmica muito própria, e certamente sistêmica, de transmissão cultural. É nesse aspecto que se vincula a transmissão da cultura, seja por processos organizacionais, pela unidade de significados e imagens ou pela ação da liderança, ao desenvolvimento moral dos líderes. O desenvolvimento ético da organização poderá ser fortalecido pela busca do aprendizado, que valoriza a diversidade no nível do indivíduo e estimula o amplo diálogo coletivo.

¹⁸ tradução nossa

¹⁹ tradução nossa

4 A INTEGRAÇÃO DE TEORIAS COMO CONDIÇÃO DETERMINANTE PARA A REALIZAÇÃO DA *BUSINESS ETHICS*

Apesar da consistência teórica atribuída a cada uma das três principais teorias éticas, nenhuma delas pode assumir um papel de destaque ou de sobreposição em relação às demais, devido a questionamentos que cada uma gera em relação às outras, fortalecendo-se e enfraquecendo-se, simultaneamente. Será justamente a união das três teorias, com a totalidade de suas respectivas forças e fraquezas, que possibilitará a criação de uma abordagem ainda mais ampla e consistente, sempre com origem na força alcançada por cada teoria isoladamente.

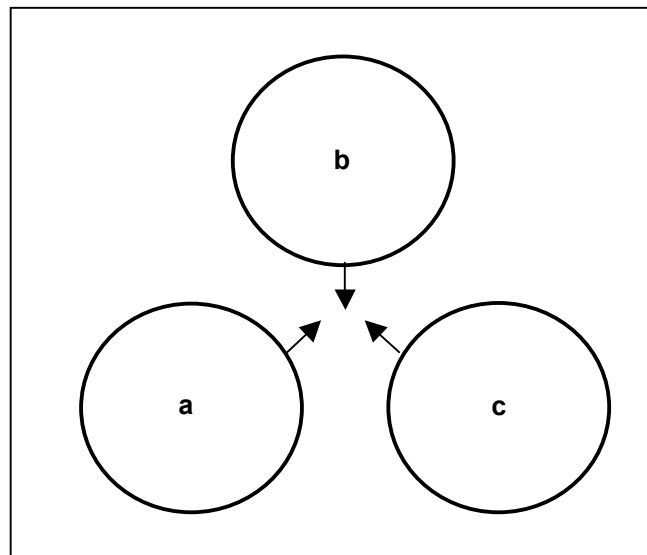


Figura 3: Teorias Éticas
 Fonte: PIRES, 2003. (Adaptação)

O modelo de *business ethics* somente será viável a partir da integração das três teorias, mas antes se deve estar atento às insuficiências de cada teoria. Na **ética da responsabilidade (a)**, não se encontra uma apurada definição de valor na mensuração da felicidade humana, o que pode inclinar a teoria para o hedonismo. Somente com Moore (*apud* BORGES; DALL' AGNOL; DUTRA, 2003), foi especificado que o conhecimento, a virtude, a contemplação estética, as relações sociais e, principalmente, a amizade são imbuídas de grande valor. Outras críticas foram fundamentadas no fato de que a teoria permite condutas morais inadequadas, mas justificadas pelo resultado de felicidade para a maioria no seu fim, o que

também poderia ser entendido como um desafio às normas maiores dos direitos humanos.

Na **ética da convicção (b)**, fortemente orientada pelas formulações kantianas, encontram-se as críticas às fórmulas – espinha dorsal dos imperativos categóricos – como meramente formais e carentes de senso de realidade e da felicidade como fim. De fato, essa posição parece consistente o suficiente para proceder, porém Kant (1785) faz referência a esse aspecto quando trata dos deveres de beneficência, gratidão e simpatia, diretamente vinculados à felicidade do outro. Julga-se adequado destacar um aspecto crítico que acompanha a ética da convicção: a adoção de normas universais à complexidade de variáveis presentes no cotidiano do indivíduo e mesmo da coletividade, social ou organizacional. A complexidade da vida cotidiana torna a reflexão pela ética da convicção uma tarefa extremamente árdua, sendo inegável a particularidade das demandas das mais diversas partes interessadas, que, não obrigatoriamente, são conflitantes na premissa universal, mas conflitantes e contraditórias nas conseqüências previstas e sistema de valores tomados por referência.

Outro aspecto crítico que vem agravar a análise na ética da convicção é a carência de uma unicidade de valores universais. No século XIX, quando da formulação e desenvolvimento dessa linha de pensamento, a percepção de abrangência geográfica já era bem-desenvolvida, mas não a percepção da abrangência sociocultural e o valor da diversidade. Também a formulação de Jonas (1995) considera que a ética normativa ou da convicção não pode deixar de considerar as conseqüências em um mundo ameaçado de extinção pelo próprio homem.

Já a **ética da virtude (c)** recebe questionamentos sobre os valores que deveriam ser tratados como primordiais para a sua adequada realização. Naturalmente, tende-se a se apegar a Aristóteles, maior consenso entre todos os pensadores dessa teoria de virtude, mas, ainda assim, não se encontra um conjunto de valores plenamente convergentes. A princípio, a elevação da existência humana deve partir da realização individual ou da coletiva? Se o indivíduo encontra a felicidade antes do coletivo, como se pode ter certeza de que essa felicidade é legítima?, principalmente no contexto organizacional, pautado pela competição e o senso comum de que sucesso é a ‘vitória’ de um lado e a conseqüente ‘derrota’ de outro. Pena (2004) aponta que a ética da virtude é insuficiente para a ética nos

negócios, a virtude dos agentes, embora necessária, não é suficiente para a ética empresarial. Lembra esse autor o exemplo clássico da falácia da composição – se todas as peças de um motor são leves, então o motor é leve –, para demonstrar que a empresa não é feita somente de pessoas virtuosas, mas também de processos, de tecnologias e de estruturas organizacionais rígidas.

Mas, além das insuficiências, próprias de cada teoria ética, ainda existem os dilemas éticos, que dizem respeito às três teorias e o próprio processo de integração.

A busca de uma ética resultante da integração das três teorias componentes do modelo de *business ethics* de Lozano (1999), no entendimento de Srour (2003), configura-se num campo fértil para três dilemas éticos. O **‘dilema de valores’** configura-se no momento de conflito entre diferentes hierarquias de valores que caracterizam cada teoria ética, questão determinante para a tomada de decisão. O que deve prevalecer, o maior benefício para a maioria com prejuízo à minoria ou o respeito soberano a valores universais? A busca por valores que elevem a condição humana, mesmo que resultando em danos ou a ação pelo melhor resultado?

O **dilema dos destinatários** surge de situações nas quais qualquer que seja a decisão tomada afetará de forma desigual os agentes envolvidos. E, para esse dilema, fica a insolúvel questão de qual sistema normativo deve prevalecer. No caso do **dilema dos meios**, encontra-se ainda maior aplicação no modelo de *business ethics* (PIRES, 2003), pois se refere justamente à força de opostos na fusão de três teorias com embasamentos particulares. Srour (2003), no contexto das duas teorias éticas (convicção e responsabilidade), explica que

para cumprir prescrições (leis morais e ideais) ou para levar adiante propósitos (fins e conseqüências), é preciso lançar mão de meios. Estes podem ser legítimos e aceitos virtualmente por todos, principalmente por aqueles que os aplicam, ou podem ser ilegítimos, controversos, rejeitados principalmente por aqueles a quem se aplicam.

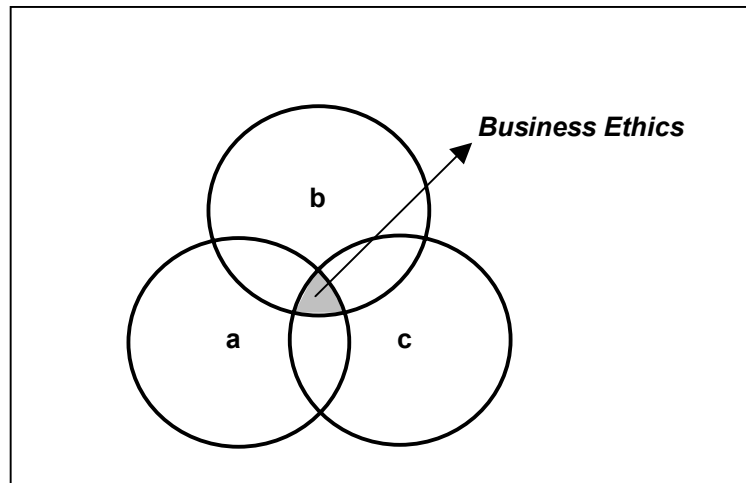


Figura 4: União das Teorias Éticas
Fonte: PIRES, 2003. (Adaptação)

Entende-se que o conflito e as divergências entre as diferentes perspectivas das três teorias éticas, com considerações excludentes e a princípio sem complementaridade, é, justamente, o que torna o modelo consistente. A amplitude que a reflexão em isolamento que cada teoria ética propicia, quando colocadas em conjunto, remete ao modelo de *business ethics*, maior consistência teórico-conceitual e de aplicação prática. Ferrater *apud* Lozano (1999) descreve o que chama de integracionismo:

Dadas duas posições em conflito (...) cada posição pode considerar-se como uma posição-limite, rotulada mediante um ou mais conceitos-limite; as insuficiências de uma posição são corrigíveis mediante a posição oposta, que então funciona como complementar (...) Desse ponto de vista, a posição que defendo pode chamar-se **integracionismo**²⁰. O integracionismo, não obstante, é somente um método, não uma concepção da realidade.²¹ (FERRATER *apud* LOZANO 1999, p.26).

Ferrater *apud* Lozano (1999) também coloca que não há possivelmente nenhuma teoria ética que possa ser considerada inquestionável ou intocável, e o mais razoável é o exame do que há de contribuição em cada uma. Lozano (1999) ainda complementa que a ‘verdade’ de cada teoria está no que cada uma delas ilumina e esclarece e também nos ‘pontos-cego’ ou nebulosos que uma identifica nas outras.

²⁰ grifo nosso

²¹ tradução nossa

5 ÉTICA NO *MARKETING*

5.1 Estudos realizados e o desenvolvimento da ética no *marketing*

A definição revisada de *marketing* pela AMA (*American Marketing Association*), publicada em 2004, apresenta uma abordagem mais ampla com a inclusão do termo *stakeholders* como parte importante na execução do *marketing*. Trata-se de uma adaptação às demandas geradas pelo fortalecimento do conceito de *business ethics*, num reflexo em específico para a área do *marketing*. A mesma influência ocorre nas diferentes áreas da gestão empresarial, cada qual com níveis próprios de adaptação e desenvolvimento da *business ethics*, mas certamente, adotadas como necessidade maior dos negócios na atualidade.

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes e para a gestão de relacionamentos com o cliente de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*.²² (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2004).

O *corpus* de estudos éticos no *marketing* é, em grande parte, marcado pela mesma estrutura adotada para a organização de atividades no *marketing*, o conceito de *marketing mix*. O conceito de *marketing mix* ou, ainda, composto de *marketing* (MCCARTHY *apud* KOTLER, 2000), refere-se aos recursos disponíveis para o planejamento e gerenciamento de atividades e tarefas, conforme objetivos do plano estratégico de *marketing*. McCarthy (1960 *apud* ANDERSON; TAYLOR, 1995) conseguiu ampliar a compreensão do conceito em relação às doze áreas, originalmente, relacionadas por Borden (1964), convergidas então em apenas quatro áreas ou, na nova estrutura proposta para o *marketing mix*, apenas 4 P's: Produto, Praça, Preço e Promoção (*Product, Place, Price and Promotion*). A simplicidade e facilidade de representação visual do conceito, rapidamente ganhou espaço definitivo nas escolas de negócios e nas organizações.

²² tradução nossa

Eu sempre achei interessante observar como um apropriado ou animado termo pode pegar, ganha uso tão amplo, e ajuda a melhorar o entendimento de um conceito que já foi expresso em termos menos atraentes e comunicativos. Como tem sido verdade para a expressão “marketing mix”.²³ (BORDEN, 1964 *apud* ANDERSON; TAYLOR, 1995) (Tradução nossa)..

Porém, o que inicialmente era apenas uma busca para facilitar a compreensão do *marketing* - como uma atividade na qual se faz uso de uma mistura de diferentes ‘ingredientes’ - tomou corpo da própria definição de todo o conceito de *marketing*. A adoção da estrutura do *marketing mix*, reduzida para apenas 4 P’s, também passou a ser massivamente adotada como organização funcional da área de *marketing* em muitas empresas. Encontramos em Grönroos (2003) referências aos primeiros questionamentos à visão predominante e reducionista do *marketing*, como uma função organizacional, desde os anos 80. O autor argumenta que as organizações na forma de rede, possibilitam uma maior capacidade para a construção do conhecimento e aprendizado, como também fez Lozano (1999), destacando a necessidade de desenhos organizacionais que favoreçam o aprendizado, pela ética aplicada. Como consequência deste fracionamento em demasiado do *marketing*, durante seguidas décadas, novos estudos e pensamentos foram estruturados e apresentados na mesma divisão dos 4 P’s, não poupando inclusive os estudos em ética no *marketing*.

Estudo de Chonko e Hunt (*apud* SMITH; QUELCH, 1993), no mercado dos EUA, realizado com 281 membros da AMA – *American Marketing Association* –, apresenta as dez situações de trabalho que colocam os maiores problemas morais e dificuldades para o executivo de *marketing* (TAB. 1). Os executivos de *marketing* responderam com qual frequência, as referidas questões de conflito moral incidem em sua rotina de trabalho:

²³ I have always found it interesting to observe how an apt or colorful term may catch on, gain wide usage, and help to further understanding of a concept that has already been expressed in less appealing and communicative terms. Such has been true of the phrase ‘marketing mix’.

TABELA 1
Questões Éticas no Gerenciamento de *Marketing*²⁴

Posição	Questão (com exemplificação)	Freqüência (%)
1	Gratificação (presentes, “dinheiro sobre a mesa”, pagamento de comissionamentos questionáveis.	15
2	Jogo Limpo (manipulação, colocar interesses da corporação á frente da família, induzir o consumidor ao uso de serviços desnecessários, ter crédito sobre os trabalhos de outros)	14
3	Honestidade (ganhar pedidos de clientes com a falsa representação e qualificações)	12
4	Preço (altos preços em relação a produtos similares enquanto se posiciona como superior)	12
5	Produto (produtos que não trazem benefícios ao consumidor, infrações de produtos ou marcas, segurança de produto, divulgação de desempenho exagerado)	11
6	Pessoas (contratação e demissão, avaliação)	10
7	Confidencialidade (tentação para usar ou obter informação restrita ou de vantagem competitiva)	5
8	Publicidade (enganar consumidores)	4
9	Manipulação de dados (distorção, falsificação de fatos ou estatísticas – interna e externa)	4
10	Compras (reciprocidade na seleção de fornecedores)	3

Fonte: CHONKO; HUNT, 1985, p. 339-59.

Acredita-se que a maior contribuição do estudo de Chonko e Hunt (1985) está na contemporaneidade e pertinência das questões éticas resultantes de seus estudos. Entende-se que o referido estudo apresenta resultados que podem ser considerados como referenciais para o desenvolvimento de uma pesquisa no mercado de cervejas do Brasil, isto porque os conflitos morais do executivo de *marketing* do mercado americano referem-se à área de *marketing* como um todo, com nenhuma especificidade em algum segmento, mercado ou setor. Identificam-se três aspectos para serem considerados com maior grau de atenção em nosso estudo. São questões que ficaram posicionadas como a segunda, a quinta e a oitava de maior freqüência na pesquisa, respectivamente:

²⁴ tradução nossa

- a) Jogo Limpo (manipulação, colocar interesses da corporação à frente da família, induzir o consumidor ao uso de serviços desnecessários, ter crédito sobre os trabalhos de outros).
- b) Produto (produtos que não trazem benefícios ao consumidor, infrações de produtos ou marcas, segurança de produto, divulgação de desempenho exagerado).
- c) Publicidade (enganar consumidores).

Na questão 'a' (Jogo Limpo), destaca-se a dificuldade moral de 'colocar os interesses da corporação à frente da família' e de 'induzir o consumidor ao uso de serviços desnecessários' (no contexto de nossa pesquisa, será tomado como o 'consumo de produtos desnecessários'). A questão pode ser exemplificada com eventos promocionais periódicos, usualmente com a apresentação de *shows* musicais e que promovem o vínculo à marca de cerveja, além do consumo. Na questão 'b' (Produto), ressalta-se a 'segurança do produto' e a 'divulgação de desempenho exagerado'. Na questão de 'segurança do produto', são associados os riscos à saúde que o consumo de bebidas alcoólicas pode gerar de forma direta ou por acidentes. Já a 'divulgação de desempenho exagerado' remete à abordagem utilizada na comunicação dos produtos, enfatizando o sucesso em aspectos como sedução e relacionamentos. E finalmente, na questão 'c' (Publicidade), será tratada a veracidade do conteúdo da mensagem publicitária, que será vinculada à investigação de valores, objeto deste estudo.

O mesmo estudo de Chonko e Hunt (1985) também relaciona as 'maiores questões éticas' em *marketing*, agora representadas na estrutura do conceito de *marketing mix* (BORDEN, 1964), especificamente no modelo de 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção). Os executivos respondentes à pesquisa, agruparam as maiores questões éticas nas quatro áreas do composto de *marketing*, conforme a seguir:

<p style="text-align: center;">PRODUTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança do produto • Produtos genéricos ou similares • Posicionamento do produto e segmentação de mercado • Ética na entrega de produto e/ou serviço • Impactos ambientais do produto e embalagem 	<p style="text-align: center;">PREÇO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixação de preço, horizontal / vertical • Distinção de preço • Preço predatório • Remarcação de preço • Falsa composição de preço
<p style="text-align: center;">PRAÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exclusividade e outras formas de discriminação na distribuição • Controle de canal (incluindo relações de <i>franchising</i>) • Mercado paralelo • Promoções para <i>trade</i> anticompetitivas • Baixos padrões em mercados exportadores 	<p style="text-align: center;">PROMOÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propaganda enganosa • Dano social da propaganda • Técnicas de vendas questionáveis e conflitos de interesse em vendas • Extorsão • <i>Marketing</i> direto e assuntos de privacidade

Quadro 2: Maiores questões éticas em *marketing* – Modelo 4Ps²⁵

Fonte: CHONKO; HUNT, 1985, p. 339-59.

Neste novo quadro, é reforçada mais uma vez a preocupação dos executivos com a questão da veracidade (citação de ‘propaganda enganosa’) do conteúdo da mensagem publicitária, com a ampliação exagerada de resultados, com o uso do produto ou mesmo com o distanciamento da realidade na experiência com o produto, no componente ‘Promoção’, conforme o modelo *Marketing Mix*. Tomou-se a citação de ‘dano social da propaganda’ como relacionada às questões previamente descritas nos itens ‘a’ (Jogo Limpo), na forma de ‘induzir o consumidor ao consumo desnecessário’, e no item ‘b’ (Produto), como ‘segurança do produto’.

Numa outra pesquisa, realizada exclusivamente com profissionais da propaganda na América Latina, encontrou-se o perfil do publicitário na América Latina. Na pesquisa “Os padrões éticos da propaganda na América Latina” (ARRUDA; UONO; ALLEGRINI, 1996), com o objetivo de compreender a percepção do conceito de ética, desempenho ético e responsabilidade social na propaganda, concluíram pela ausência de perspectiva ética em muitas campanhas de produtos, serviços e idéias. Constatou-se um preocupante ‘relativismo filosófico’ e que adota a moral social como fonte da moralidade para o exercício da atividade.

²⁵ tradução nossa e grifo nosso

Entende-se que os usos sociais influem sobre o comportamento humano, já que refletem e condicionam o sistema de valores de uma sociedade. Amoralidade desses usos e meios corresponde à dignidade da natureza humana e social, justificando que se estude a forma de sensibilizar a classe publicitária e os demais profissionais de *marketing*, em todo o mundo, para a grave responsabilidade que assumem diante de sua aparente alienação dos deveres e obrigações éticas para com os cidadãos. (ARRUDA; UONO; ALLEGRINI, 1996).

A pesquisa ainda conclui que há um “*aparente desnorreamento dos publicitários brasileiros*” e indícios de desinteresse e/ou desinformação sobre práticas e experiências profissionais não-éticas e já abandonadas em outras nações.

5.2 Dilemas éticos no *marketing*

O *marketing* é uma área essencialmente vulnerável a questionamentos de escopo ético, caracterizado pela força econômica e de influência social (SMITH e QUELCH, 1993). A estrutura de agentes e de representação, com agências com diferentes especialidades, sejam elas em propaganda, promoções, *merchandising*, *marketing* direto e as diversas opções em meios de comunicação, é outra característica agravante. A grande quantidade de profissionais de diferentes empresas prestadoras de serviços (agências), cada qual com sua perspectiva própria do que é mais adequado ou não no campo da ética, e a alta competitividade para a conquista de novos anunciantes dificulta um consenso sobre normatizações necessárias ou meras recomendações. Por outro lado, essa mesma pluralidade de pensamentos pode ser base para um entendimento profundo de questões críticas e definição dos caminhos das ‘melhores práticas’ em vista do contínuo desenvolvimento e evolução do *marketing*. Não restam dúvidas do potencial de contribuição que o *marketing* pode trazer à sociedade, principalmente na esfera econômica, através do constante desenvolvimento e elevação de padrões de qualidade em produtos, bens e serviços, da transferência dos mesmos para clientes e consumidores e através da estrutura de negócios que emprega pessoas e possibilita a busca de maior qualidade de vida para o indivíduo e para a sociedade. Porém, acredita-se em uma contribuição ainda maior – assim como os autores

Laczniak e Murphy (1993) - que vem dos valores contidos na comunicação do *marketing*, estabelecendo referenciais de conduta moral numa perspectiva coletiva, da mesma forma como as ações de *marketing* são desenvolvidas. Mas trilhar na ***higher road*** não é tarefa fácil, a crescente pressão na comunidade empresarial parece ser ainda mais significativa na publicidade e propaganda.

De forma simples, cabe ao publicitário comunicar ao consumidor que uma determinada marca ou produto é a mais digna de compra. A pressão, portanto, sobre os publicitários é imensa. Contas no valor de milhões de dólares podem ser retiradas de uma agência e colocadas em outra, algumas vezes levando à ruína financeira. Na melhor das hipóteses, essa pressão de sobrevivência pode ser o berço da entusiasmante criatividade e engenhosidade. Na pior das hipóteses, pode conduzir campanhas publicitárias que não só desafiam os limites da aceitação da sociedade, mas também vão além das normas aceitáveis, o que cria problemas e dilemas éticos. (SPENCE; VAN HEEHEREN, 2005 *apud* JEURISSEN; VAN DE VEN, 2006, p.432) (tradução nossa)²⁶

Dos vários componentes do *marketing* (publicidade, propaganda, promoção, relacionamento, entre outros) no Brasil, cada qual possui um nível distinto de desenvolvimento e amadurecimento na forma de regulamentações ou normatizações. Como este trabalho tem como objeto de análise a propaganda impressa para revistas serão descritas, a seguir, as normatizações vigentes e decisões tomadas em casos, no mercado de cervejas, relacionados a fatos recentes. O mercado publicitário possui uma ONG (organização não-governamental) com o objetivo de defender o Código Brasileiro de Auto-Regulamentação Publicitária (CONAR), criado no final dos anos 70. O Conar (Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária) já instaurou mais de 4.000 processos éticos, com o atendimento de denúncias da sociedade, anunciantes, agências de publicidade e da própria diretoria. Segundo o Conar²⁷, os preceitos básicos que definem a ética publicitária são:

²⁶ Put it simply, it is up to the advertiser to communicate to the consumer that a particular brand or product is the most worthy of purchase. The pressure, therefore, on advertisers is immense. Accounts worth of millions of dollars can be withdrawn from one agency and placed with another, sometimes leading to financial ruin. At its best, this pressure for survival can be the birthplace of exhilarating creativity and ingenuity. At its worst, it can lead advertising campaigns that not only push the boundaries of societal acceptance, but also go beyond acceptable norms, thus creating ethical problems and dilemmas. ²⁶ (SPENCE; VAN HEEHEREN, 2005 *apud* JEURISSEN; VAN DE VEN, 2006, p.432).

²⁷ Disponível em <<http://www.conar.org.br>>

- a) Todo anúncio deve ser honesto e verdadeiro e respeitar as leis do país.
- b) Deve ser preparado com o devido senso de responsabilidade social, evitando acentuar diferenciações sociais.
- c) Deve ter presente a responsabilidade da cadeia de produção junto ao consumidor.
- d) Deve respeitar o princípio da leal concorrência.
- e) Deve respeitar a atividade publicitária e não desmerecer a confiança do público nos serviços que a publicidade presta.

6 O MODELO DE BE NO CONTEXTO DE MARKETING

A atividade de *Marketing*, como componente da Gestão Empresarial, possibilita a utilização das mesmas representações definidas por Lozano (1999): Ética da Responsabilidade, representada nas organizações pelos *stakeholders*; Ética da Convicção, formalizada nos códigos de conduta; e Ética da Virtude, expressa na cultura das organizações. Porém, em vista dos objetivos desta pesquisa, estabeleceu-se uma adaptação das associações de Lozano (1999) entre teorias éticas e contexto organizacional, agora em específico, para o contexto de *marketing*. Na perspectiva da ética de responsabilidade e sua relação com os *stakeholders* (LOZANO, 1999), será tomado o *stakeholder* ‘consumidor’ para o contexto específico do *marketing*. É o consumidor o alvo da criação e todo desenvolvimento das campanhas de propaganda, elemento receptor das mensagens e valores transmitidos nas peças de propaganda impressa, objeto de estudo. Sob a perspectiva da Ética da Convicção, foi identificado um conjunto extenso de códigos de conduta de diversas especialidades do *marketing*, como promoção, pesquisa e *marketing* direto, entre outros. No aspecto textual, este conjunto de códigos possui similaridades e vínculos, conseqüência do reducionismo do *marketing* (GRÖNROOS, 2003) iniciado desde a adoção por completo do conceito de *marketing mix*. Porém, atendendo ao objetivo de avaliar a convergência de valores da cervejaria AMBEV em específico, adota-se o código de conduta da mesma, para a análise da convergência em relação aos valores partilhados em sua comunicação.

E, finalmente, na perspectiva da Ética da Virtude, buscou-se identificar o papel da cultura como determinante da educação, formação e direcionamento dos desejos humanos em conformidade a determinadas classes de valores e princípios na esfera da coletividade. Uma citação de Lozano (1999), em específico, define o poder de influência e de formação de padrão comportamental que a cultura possui sobre os indivíduos: o “paradoxo da cultura é que a sua afirmação ‘moral’ pode ser também uma afirmação da submissão e a integração dos indivíduos no *statu quo* da empresa” ²⁸ (LOZANO, 1999, p.182). O pensamento de Lozano (1999) reforça a

²⁸ tradução nossa

percepção da predominância dos valores organizacionais em detrimento dos valores individuais, no exercício da atividade profissional. Lozano (1999) coloca que a BE deve ser realizada pela Ética da Virtude, na perspectiva de que a vida organizacional é constituída de “práticas que educam, configuram e canalizam o desejo humano”, não somente para uma maior compreensão das coisas, mas também na preservação e promoção de hábitos, valores e da própria identidade das pessoas inseridas na organização. A análise de conteúdo das peças publicitárias toma corpo de uma verificação prática de qual mensagem organizacional é transmitida. Outro aspecto que foi destacado é o entendimento de contribuição que determinados valores podem ter sobre a conduta moral do indivíduo. Ou seja, objetivou-se identificar valores propagados pelo *Marketing* que motivem a elevação da condição humana, a partir de novos referenciais para a coletividade.

6.1 Representação gráfica do modelo de *Business Ethics* (LOZANO, 1999) no contexto de *marketing*

Uma vez estabelecido o paralelo entre a compreensão de Lozano (1999) para a representação organizacional de cada uma das escolas éticas, e também já estabelecida uma associação da abordagem de Lozano (1999) para o contexto de *Marketing*, consolidaram-se os resultados em quadro específico (Figura 5). Propõe-se a adequação do termo '*Business Ethics*' para a área de *Marketing*, o que será denominado '*Marketing Ethics*'. Da mesma forma, como enfatizado por Lozano (1999) no Modelo de BE, entende-se que a realização do modelo de *Marketing Ethics* – ou apenas Modelo ME – também será condicionada à fusão dos três elementos. O consumidor (a), o código de conduta (b) e o conteúdo da propaganda (c) são os três elementos do modelo que, num exercício ético balanceado, constituirão o conceito de *Marketing Ethics*.

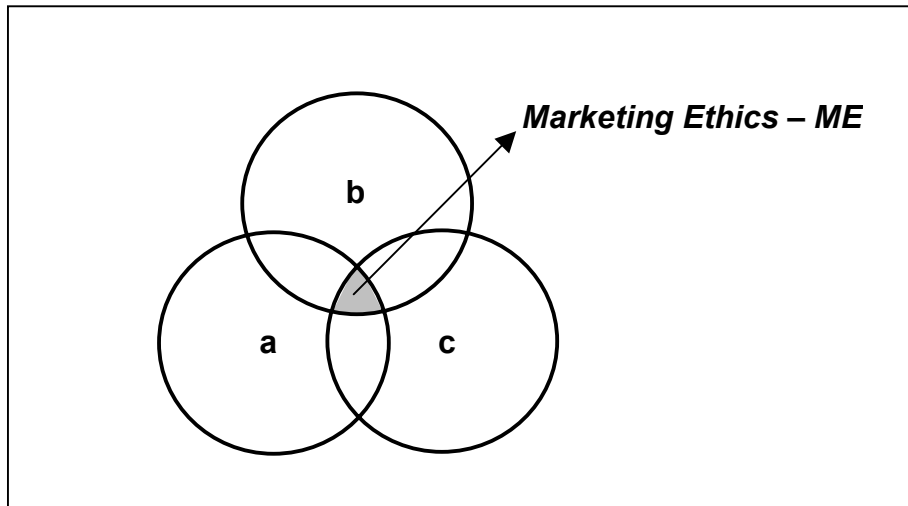
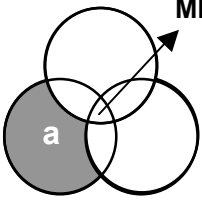
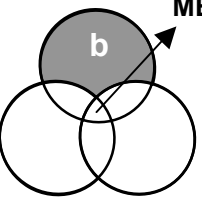
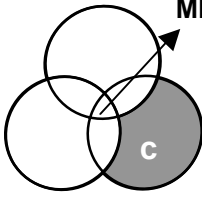
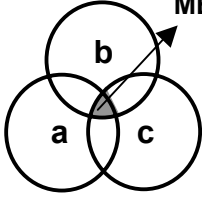


Figura 5: Proposta para um Modelo de *Marketing Ethics*

Fonte: PIRES, 2003. (Adaptação)

A mesma variável condicionante para a realização da *Business Ethics* - primeiramente o desenvolvimento em separado de cada elemento para posterior integração - é determinante para a realização do modelo de ME. No modelo proposto para o contexto de *Marketing*, cada uma das teorias éticas no modelo de *Marketing Ethics - ME* - deve ser realizada em separado, de forma que permita, enfatizando-se a 'verdade' de cada uma, constituir a interseção das três abordagens. E isso é proposto e representado com a atribuição de elementos específicos para cada teoria ética do modelo de ME, conforme sintetizado no quadro a seguir:

Dimensão Ética do Modelo	Elemento	Representação Gráfica
a) Ética da Responsabilidade – ER	Responsabilidade da empresa com seu consumidor (<i>stakeholder</i>)	
b) Ética da Convicção – EC	Análise de conteúdo do código de conduta da empresa	
c) Ética da Virtude – EV	Análise de de uma dimensão do composto de <i>Marketing</i>	
Marketing Ethics – ME	Análise da congruência entre os resultados alcançados nas três análises acima (ER+EC+EV)	

Quadro 3: Teoria Ética x Elemento de Análise – Modelo de *Marketing Ethics*

Fonte: PIRES, 2003. (Adaptação)

Os resultados alcançados com a análise de conteúdo serão confrontados com o conteúdo do código de conduta da cervejaria no contexto do modelo de ME. Interessa saber se há congruência e/ou distanciamento de valores e significados entre as três abordagens éticas que formam o modelo proposto de ME, utilizado como referência. Por congruência, entende-se a interseção entre as três esferas que representam cada uma das abordagens. Para tal, há de se fazer a análise de cada uma das abordagens, primeiramente em separado, como fez Pires (2003).

7 METODOLOGIA

Foi adotada a estratégia qualitativa em pesquisa exploratória com técnica de análise documental do código de conduta da AMBEV e de análise de conteúdo das peças de propaganda de seus produtos. A amostra é intencional, composta pela cervejaria líder de mercado e duas de suas marcas com expressivo volume de material de análise na mídia impressa, no período de 2004-2006. A adoção desse período para a delimitação de campanhas a serem selecionadas se dá pelo fato de grande parte das campanhas publicitárias de cervejas do primeiro semestre de 2006 apresentarem uma linha criativa muito semelhante, pautada pela realização da Copa do Mundo de Futebol, disputado na Alemanha entre maio e junho de 2006. O período ampliado para o intervalo entre 2004 e 2006 permitiu excluir a campanha com esse tema. O código de conduta da cervejaria AMBEV foi extraído de seu *web site* (www.ambev.com.br) no ano de 2007. O objeto de análise deste estudo é a marca de cerveja líder de mercado: a Skol, e mais uma marca da AMBEV, a cerveja Antártica. Os anúncios foram coletados durante o período de março de 2004 a maio de 2006, no caso da campanha da Antártica, e agosto de 2005 a agosto de 2006, para as campanhas da Skol. A fonte para a coleta dos anúncios foram revistas que receberam anúncios das marcas de cervejas Skol e Antártica, no período citado. Para a constituição de um *corpus* de análise de conteúdo, encontramos em Bardin (2004), a indicação das principais regras para a escolha e seleção de documentos, descritas a seguir:

- a) Exaustividade: Todas as peças presentes no Arquivo da Propaganda para marcas Skol e Antártica foram inseridas no *corpus* de análise, exceção feita apenas a peças de outra técnica de comunicação em mídia impressa, como o caso de publicidade editorial e/ou assessoria de imprensa, conforme definição de tipos de técnicas em Sampaio (1999).
- b) Representatividade: As peças coletadas no Arquivo da Propaganda foram veiculadas em diferentes revistas e compõem, sem exceção, todas as peças componentes das campanhas da Skol e da Antártica para o período de análise definido. Independentemente da segmentação de mercado de cada

revista, o que interessa aqui é o conteúdo de cada campanha, resultado da soma de todas as suas peças veiculadas.

- c) Homogeneidade: As peças coletadas são componentes de uma mesma campanha de propaganda, a intitulada “Invenção” da Skol e a “BOA” para as peças da Antarctica. O conjunto de peças de cada campanha possui uma homogeneidade no tema criativo, nas representações gráficas, atores e *slogans* adotados.
- d) Pertinência: Os anúncios em mídia impressa possibilitam uma análise mais apurada e precisa de seu conteúdo, tanto em suas imagens ou grafismos, quanto e, principalmente, na comunicação escrita.

A característica aberta da fonte de informação, revistas com anúncios das cervejas Skol e Antarctica, foi determinante para a adoção do seqüenciamento de regras indicado em Bardin (2004), visando a organização preliminar de dados de forma significativa e consistente para os trabalhos de análise de conteúdo. A forma de análise dos dados visa à manutenção da associação existente entre as teorias éticas, o Modelo de *BE* (LOZANO, 1999) e o Modelo de *ME*, idealizado nesta pesquisa.

Compreende-se que esta relação de cada escola ética com as analogias estabelecidas por Lozano (1999) e conseqüentemente, as definidas para a especificidade do *marketing*, remete maior grau de fidelidade às bases conceituais apresentadas na fundamentação teórica desta pesquisa e possibilita um maior entendimento da metodologia adotada. O Quadro 4, a seguir, representam as analogias definidas para nortear a metodologia desta pesquisa.

Teoria Ética	Modelo <i>Business Ethics</i> – BE	Modelo <i>Marketing Ethics</i> – ME	Modelo para a presente pesquisa
Ética da Responsabilidade	<i>Stakeholders</i>	Consumidor	Consumidor
Ética da Convicção	Códigos Organizacionais	Código de conduta da empresa	Código de conduta da AMBEV
Ética da Virtude	Cultura Organizacional	Análise de uma das dimensões do composto de Marketing	Atualização dos valores no conteúdo da propaganda

Quadro 4: Modelo de *Marketing Ethics* – ME

Fonte: elaborado pelo autor

A abordagem metodológica orienta uma migração da ampla base de conhecimento das teorias éticas para o contexto organizacional, como desenvolvido por Lozano (1999), seguido de nossa compreensão e proposta do modelo do citado autor no contexto do *Marketing*, para então em definitivo, configurar-se num modelo específico para a empresa pesquisada.

7.1 Empresa pesquisada

A AMBEV – Companhia de Bebidas das Américas – é a cervejaria líder no mercado brasileiro, presente em 14 países, e com aliança global com a INBEV, empresa originada da fusão entre a cervejaria belga Interbrew e a brasileira AMBEV, líder mundial em valor de mercado com US\$40.7 bilhões em valor de ações. Originalmente, a AMBEV é sucessora da Companhia Cervejaria Brahma e da Companhia Antarctica Paulista, duas das cervejarias mais antigas do Brasil. No ano de 1885 foi criada a Companhia Antarctica Paulista e três anos depois surge a Cerveja Brahma Villiger & Companhia, na então capital do Império, a cidade do Rio de Janeiro. A partir de 1905 ambas as empresas iniciam pesquisas para a oferta de refrigerantes e *Club Soda* e iniciam a expansão de unidades produtivas e filiais. Já na década de 90, a concorrência entre as cervejas Antarctica e Brahma torna-se acirrada com o incremento de ações em marketing e estratégias de distribuição mais agressivas até o anúncio da fusão em 1º de julho de 1999. No ano de 2000, é aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), a criação da AmBev, seguido da autorização da *Securities Exchange Commission (SEC)* para a listagem da empresa na Bolsa de Nova York (E.U.A.), a partir de 15 de setembro do mesmo ano.

A AMBEV atua com uma estratégia de gerenciamento de receita, medida pelo resultado do EBITDA²⁹ e alavancada por cinco pilares:

- a) pessoal e cultura;
- b) crescimento de receitas;
- c) eficiência e execução da distribuição;
- d) permanente redução de custos e despesas, e
- e) Disciplina financeira.

A delimitação geográfica desta pesquisa será o mercado brasileiro e, portanto, a partir de agora, será feita referência à fabricante nacional AMBEV. A

²⁹ Abreviação para a frase em língua inglesa: *earnings before interests taxes, depreciation and amortization*, ou lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (tradução nossa).

AMBEV possui o maior portfólio de produtos no setor de bebidas no Brasil, com *market-share* de 69,3%, abrangendo marcas como Antarctica, Brahma, Bohemia, Skol, Stella Artois, Caracu, Kronenbier (não alcoólica), Labatt Blue, Polar, Miller, Quilmes e Serramalte.

A AMBEV é a 5ª maior cervejaria do mundo e líder do mercado brasileiro com 12 bilhões de litros de bebidas vendidos por ano. É a única cervejaria que abastece todas as Américas com atuação em 14 países, através de 45 fábricas e 2 milhões de pontos de venda na América Latina³⁰.

7.2 O mercado de cervejas no Brasil e no mundo

O Brasil é o quarto maior mercado de cervejas do mundo (*Canadean* 2004) em termos de volume comercializado, com um consumo per capita médio de 47,6 litros/ano por habitante (www.sindicerv.com.br). No mercado mundial, as três primeiras maiores cervejarias – Interbrew-AMBEV, Anheuser-Bush e SAB-Miller – encontram-se em acirrada disputa pela liderança, com diferença percentual abaixo de 2 pontos.

TABELA 2
Maiores Produtores de Cervejas no Mundo em 2004

<i>Ranking</i>	Empresas	País	Produção (bilhões/litros)	Participação Mercado (%)
1	Interbrew-AMBEV	Bélgica-Brasil	13,6	11,2
2	Anheuser-Bush	Estados Unidos	12,7	10,3
3	SAB-Miller	África do Sul	12,6	9,3
4	Heineken NV	Holanda	8,6	6,7
5	Coors-Molson	Canadá	6,0	4,0
6	Carlsberg	Dinamarca	4,5	6,0

Fonte: LAFIS (2005) *apud* BNDES Setorial (2006).

³⁰ Disponível em <[HTTP://www.ambev.com.br/emp_04.htm](http://www.ambev.com.br/emp_04.htm)>

Duas marcas brasileiras da AMBEV – Skol e Brahma – estão posicionadas entre as dez maiores marcas de cervejas do mundo, e em específico a marca Skol, em posição de liderança (3º colocada). Essa presença de marcas brasileiras pode ser atribuída aos maiores investimentos em comunicação e na ampliação da distribuição geográfica, principalmente em países da América do Sul, Europa e Leste Europeu.

TABELA 3
Maiores Marcas de Cervejas no Mundo em 2003

Ranking	Marca	Cervejaria	Produção (bilhões/litros)	Participação Mercado (%)
1	Bud Light	Anheuser-Bush	4,47	3,0
2	Budweiser	Anheuser-Bush	4,35	2,9
3	Skol	AMBEV	3,19	2,2
4	Corona Extra	Grupo Modelo	2,70	1,8
5	Heineken	Heineken	2,21	1,5
6	Coors Light	Coors Brewing Co.	1,95	1,3
7	Asahi Super Dry	Asahi Breweries Ltd.	1,88	1,3
8	Miller Light	SAB-Miller	1,86	1,3
9	Brahma	AMBEV	1,63	1,1
10	Polar	Cerveceria Polar, CA.	1,44	1,0

Fonte: Impact Databank Edition (2004) *apud* BNDES Setorial (2006).

A AMBEV é a maior empresa e líder de mercado no Brasil, com a Femsa (compradora das operações da canadense Molson no Brasil), Schincariol e Petrópolis como competidores diretos, restando ainda a competição regional disputada em nichos de mercados com cervejarias de menor porte e com forte estratégia de preço. O setor emprega mais de 150 mil pessoas, considerando postos diretos e indiretos e investimentos totais na ordem de R\$3 bilhões, devido à ampliação e criação de novas plantas produtivas. É caracterizado como um mercado consumidor fiel e de potencial de crescimento e destaca-se com um dos principais produtos no setor de bebidas no Brasil. O quarto trimestre é tipicamente o período de maior volume de vendas, devido à estação do ano – verão – e à quantidade de festividades de final de ano, alcançando um faturamento aproximado de R\$17,2 bilhões no ano de 2004 (BNDES Setorial, 2006).

No mercado brasileiro, três marcas da cervejaria AMBEV ocupam as três primeiras posições em participação de mercado (*market-share*) nos dois últimos anos do levantamento (2003 e 2004). Em 2004, se somadas, a Skol, a Brahma e a Antarctica alcançaram a participação de mercado de 63%, contra 37% dos principais concorrentes e demais cervejarias de menor participação. Ou seja, uma participação de mercado da empresa (soma das três principais marcas), de 26% de diferença em relação a todos os demais concorrentes somados.

TABELA 4
Participação de Mercado por Marca de Cerveja – 2000 a 2004

Marca/Ano	2000	2001	2002	2003	2004
Skol	30%	32%	32%	34%	32%
Brahma	23%	22%	22%	21%	20%
Antarctica	16%	14%	14%	14%	11%
Molson*	18%	17%	15%	13%	9%
Schincariol**	9%	10%	10%	10%	11%
Petrópolis***	3%	3%	4%	5%	6%
Outras	1%	2%	3%	8%	11%

* Kaiser, Bavária e Heineken.

**Nova Schin, Glacial e Primus

***Itaipava e Crystal

Fonte: BNDES Setorial, 2006.

A marca Skol também integra o *ranking* de 'Marcas mais Poderosas - *Superbrands 2006*', conforme estudo da *Brand Finance* (consultoria de marca) no país. Skol e Globo são as únicas marcas nacionais relacionadas no *ranking* brasileiro da pesquisa que também foi realizada na Argentina e Chile. A pesquisa abrange 4.500 entrevistas entre consumidores e executivos – principalmente da área de *marketing* – e ainda onze atributos com diferentes pesos, como qualidade do produto e/ou serviço, distribuição, atendimento pós-venda e postura ética, entre outros.

Segundo o executivo da *Brand Finance*, Gilson Nunes, o destaque da marca Skol no *ranking* se deve à estratégia de distribuição nacional e ao fato de que tanto a marca Brahma como a Antarctica perderam um pouco da sua identidade, pois eram marcas concorrentes antes da fusão que deu origem à AMBEV.

TABELA 5
Marcas Mais Poderosas – Superbrands 2006

Brasil	
1	Globo
2	Coca-Cola
3	McDonald's
4	Nike
5	Nestlé
6	OMO
7	Ninho
8	Sony
9	BMW
10	Skol

Fonte: Brand Finance *In*: VALOR ECONÔMICO, dez. 2006.

De forma geral, o público consumidor de cervejas no Brasil é composto por jovens de baixo poder aquisitivo pertencentes às classes sociais 'C', 'D' e 'E', respondendo por mais de 70% do consumo total. O público feminino já representa cerca de 30% do público consumidor, como consequência da estratégia de produtos mais 'leves', que possibilita um maior consumo per capita e mais adequado ao gosto feminino, e também ao posicionamento das marcas.

7.3 Seleção de anúncios e veículos – A formação do *corpus*

Para a formação do corpus de anúncios em mídia impressa, fez-se uso do arquivo digital do Arquivo da Propaganda³¹ em São Paulo, selecionando-se todos os anúncios das cervejas Skol e Antarctica, independente do título ou categoria do veículo (revista). Com especial atenção para a coleta de todos os anúncios de cada campanha em específico, restringindo-se a uma campanha de propaganda para cada marca de cerveja. A marca de cerveja Brahma, segunda maior participação de mercado (Tabela 4) pela empresa AMBEV, não teve sua campanha de propaganda

³¹ Empresa prestadora de serviços, disponibilizando informações históricas, através da manutenção de acervo da propaganda de televisão, revista, outdoor, jornal e demais mídias. Disponível em <<http://www.arquivo.com.br/>>

incluída no *corpus* deste estudo, pois apresentou um volume significativo de anúncios com temática criativa relacionada à Copa do Mundo de Futebol 2006, e por sua vez, distante da temática original. Esta característica no conjunto de anúncios da Brahma, não atendeu à regra da 'homogeneidade', conforme relacionada anteriormente (Capítulo 7).

Na TAB. 6, a seguir, será relacionada a quantidade de peças coletadas de cada revista impressa, cada qual com diferentes segmentos de público leitor, porém representando a totalidade de mensagens transmitidas em cada campanha. No total, são dez peças da campanha da cerveja Skol e oito da cerveja Antarctica, totalizando dezoito peças para a análise de conteúdo.

TABELA 6
Composição da Amostra

Marca	Fabricante	Título da Campanha Publicitária	Título da Publicação (quantidade por título)	Edições Abrangidas	Quantidade Total de Anúncios
Skol	AMBEV	'Invenção'	Veja (2), VIP (4), IstoÉ (1), Playboy (3).	Agosto 2005 a agosto 2006	10
Antarctica	AMBEV	'Boa'	Veja (1), Veja Rio (2), Quem Acontece (1), Playboy (1), IstoÉ (1), Contigo (2).	Março 2004 a maio 2006	8
				TT	18

7.4 Método de análise – A análise de conteúdo

A análise de conteúdo deve começar onde os modos tradicionais de pesquisa acabam. (LASSWELL; LENER; POOL, 1952 apud BARDIN, 2004, p.11)³²

A análise de conteúdo é marcada pela necessidade de análise das comunicações. É aplicada tanto para textos religiosos – hermenêutica – como para textos políticos ou com duplas mensagens para o seu leitor. Outros estudos também trouxeram contribuições à análise de conteúdo, orientando alguns de seus processos técnicos. Como exemplos, tomaram-se os estudos da retórica, com atenção à declamação discursiva, muito destacada na propaganda, e os estudos sobre lógica, voltados para a compreensão de um encadeamento racional e formal dos discursos, por meio de um desenvolvimento normativo das regras de enunciação.

No início do século XIX, Lasswell (1915 *apud* BARDIN, 2004) realiza análises de imprensa e da propaganda nos EUA até a publicação de *Propaganda Technique in the World War* (1927). Também se encontrou no *behaviorismo* outra esfera da análise de conteúdo, notadamente na descrição de um comportamento em consequência a um estímulo. Mas ocorreu no período da Segunda Guerra Mundial, o maior desenvolvimento da técnica de análise de conteúdo, com 25% de seus estudos em investigação política com base em livros, jornais e demais publicações com suspeita de partidarismo com a propaganda nazista, incrementando de forma significativa a quantidade de pesquisadores na técnica. Em 1942, Baldwin (*apud* BARDIN, 2004) analisa 167 cartas, o que foi apresentado como análise da estrutura da personalidade (*personal structure analysis*) e, posteriormente, ampliado com contribuições de Allport (1946) e Paige (1966). A análise de conteúdo é “(...) uma técnica que oferece uma avaliação e uma análise que terão a virtude da objetividade e revelarão também os aspectos do material que poderiam ter escapado ao exame minucioso do clínico.” (BALDWIN, 1942 *apud* BARDIN, 2004, p.15).

Nesse mesmo momento, Baldwin (1942) já estruturava a análise de contingência ou a análise de co-ocorrências e associações entre duas ou mais palavras ou temas. Essa técnica, também denominada *contingency analysis*,

³² tradução nossa

recebeu a contribuição definitiva de Osgood (1950 *apud* BARDIN, 2004). A preocupação epistemológica no período do final dos anos de 1940-50 fica evidenciada com as regras de análise elaboradas por Berelson e Lazarfield, com uma abordagem organizacional do próprio método: “A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.”(BERELSON, 1950 *apud* BARDIN, 2004, p.16). Após uma série de congressos realizados pelo *Social Science Research Council's Committee on Linguistics and Psychology*, a análise de conteúdo é revigorada com discussões no plano epistemológico, confrontando modelos de comunicação instrumental e representacional, e também no plano metodológico, com abordagens qualitativa e quantitativa, gerando um consenso sobre um novo elemento da análise, a inferência. E, finalmente, no período a partir dos anos 60 até hoje, a ampliação de estudos anteriores traz maior consistência metodológica à análise de conteúdo, que também encontra na tecnologia campo para seu desenvolvimento de análises de forma mais dinâmica e precisa.

A técnica de análise de conteúdo tem na mensagem verbal ou escrita, gestual ou silenciosa, a sua matéria-prima. O objetivo é encontrar o sentido que o indivíduo ou um determinado grupo atribuem às mensagens (FRANCO, 2003). É composta por diferentes formas de análise da comunicação (fonte/emissão, processo codificador, mensagem, receptor e processo decodificador). Bardin *apud* Franco (2003) coloca que a “análise de conteúdo utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens”. A principal intenção na análise é chegar à inferência vinculada ou não a indicadores, usualmente quantitativa.

Neste trabalho, realizou-se a análise de conteúdo num escopo mais amplo, considerando a mensagem textual e a mensagem contida nas imagens e demais recursos gráfico-visuais, conforme indica Neuendorf (2002). Prestou-se atenção também às características formais, ou melhor, àquelas em que onde a mensagem é transmitida – nesse caso, a revista – pode ser relevante no conjunto de significados da peça publicitária. Com a análise de textos e de imagens, procurou-se abranger tanto o conteúdo manifesto nas peças, quanto o conteúdo latente – essencialmente subjetivo – mas cuja medição pode identificar importantes indicadores para a análise (GREGORY, 1987).

Segundo Bardin (2004), fazer uso da técnica de análise de conteúdo é o mesmo que dizer não “à ilusão da transparência”, recusando a compreensão espontânea de significados e “tornar-se desconfiado” dos pressupostos, combatendo a evidência do saber subjetivo, rejeitando a sociologia ingênua. É uma postura de “vigilância crítica” e contrária à “leitura simples do real”, trazendo mais significados além dos inicialmente perceptíveis, que são, certamente, elementos direcionadores da própria ação humana. A maturação crítica que a análise de conteúdo propicia é uma importante capacitação para um desenvolvimento pleno do indivíduo numa sociedade midiática, na sua forma de receber a comunicação e decifrar seus reais significados.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa dividiu-se em duas etapas. Inicialmente, realizou-se um mapeamento dos principais valores destacados no código de conduta da cervejaria AMBEV. A partir dos resultados gerados nessa primeira análise, procurou-se estabelecer um referencial para a posterior comparação de convergências ou conflitos entre os valores transmitidos nas peças de propaganda e o código de conduta da cervejaria. No momento da execução da análise de conteúdo das peças de propaganda, foi adotado o seguinte ordenamento de ações:

1º Todas as peças foram numeradas por código em ordem cronológica.

2º Para cada peça procedeu-se a análise de texto e/ou lexical e das imagens contidas. Para análise lexical e sintática da amostra de texto, foram estabelecidas as seguintes convenções:

- a) número total de palavras presentes ou ocorrências;
- b) número total de palavras diferentes ou vocábulos (vocabulário ou repertório lexical utilizado pelos autores do texto);
- c) número médio de palavras por frase;
- d) número total de palavras (vocábulos) diferentes;
- e) relação ocorrências *versus* vocábulos (ou relação o/v), que indicam o número médio de repetições de cada vocábulo e, conseqüentemente, a riqueza ou pobreza de repertório utilizado pelo autor da mensagem;

- f) palavras mais freqüentes com o agrupamento de palavras plenas³³ e palavras-instrumento³⁴.

Após esse ordenamento prévio, elaborou-se um quadro descritivo de conteúdo textual e gráfico-visual para cada campanha, já adotando códigos específicos para identificar cada peça. O descritivo das peças da campanha “Invenção”, da Skol pode ser visto no Quadro 5.

³³ Palavras portadoras de sentido, como substantivos, adjetivos e verbos.

³⁴ Palavras funcionais de ligação, como artigos, preposições, pronomes, advérbios, conjunções, etc.

Código da Peça	Descrição Textual	Descrição de imagens	Descrição de contexto
S1	<p>Se a Skol inventasse a tarja de censura, não seria assim. Seria assim.</p> <p>Com Skol, tudo fica redondo. A cerveja que desce redondo.</p> <p>SE BEBER, NÃO DIRIJA.</p>	<p>Tarja de censura usual para omitir os seios de uma mulher nua é substituída por duas tarjas redondas em dimensões reduzidas, escondendo apenas os mamilos do seio feminino. Apresentação da garrafa de Skol com copo cheio e logomarca.</p>	<p>Comparação entre a realidade e a suposição, com exposição da imagem feminina.</p>
S2	<p>Se o cara que inventou o sutiã bebesse Skol, ele não seria assim. Seria assim. Com Skol, tudo fica redondo.</p> <p>SE BEBER, NÃO DIRIJA.</p>	<p>Presilha usual de sutiã é substituída por botão 'eject'. Apresentação da garrafa de Skol com copo cheio.</p>	<p>Comparação entre a realidade e a suposição, com facilidade de acesso.</p>
S3	<p>Se o cara que inventou a burocracia bebesse Skol, ela não seria assim. Seria assim.</p> <p>Com Skol, tudo fica redondo.</p> <p>www.skol.com.br</p> <p>SE BEBER, NÃO DIRIJA.</p>	<p>Marca de carimbo com o texto: 'DOCUMENTOS NECESSÁRIOS: CIC, RG, CERTIDÃO DE NASCIMENTO, CERTIDÃO DE CASAMENTO, ATESTADO DE RESERVISTA, ATESTADO MÉDICO'. Marca de carimbo redondo: 'PODE TOMAR UMA SKOL QUE ESTÁ TUDO RESOLVIDO'. Apresentação da garrafa de Skol com copo cheio.</p>	<p>Comparação entre a realidade e a suposição, com rejeição às normas e acesso facilitado ao consumo de cerveja.</p>
S4	<p>Se o cara que inventou o provador bebesse Skol, ele não seria assim. Seria assim.</p> <p>Com Skol, tudo fica redondo.</p> <p>SE BEBER, NÃO DIRIJA.</p>	<p>Provador cuja cortina dá privacidade apenas à face de mulher de biquíni. Apresentação da garrafa de Skol com copo cheio.</p>	<p>Comparação entre a realidade e a suposição, numa perspectiva do <i>voyer</i>.</p>
S5	<p>Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado a canga, ele não seria assim. Seria assim.</p> <p>Com Skol, o verão fica redondo.</p> <p>SE BEBER, NÃO DIRIJA.</p>	<p>Mulher vestindo canga com abertura circular traseira para exposição das nádegas. Apresentação da garrafa de Skol com copo cheio.</p>	<p>Comparação entre a realidade e a suposição, com exposição do corpo feminino.</p>

(cont.)

(cont.)

Código da Peça	Descrição Textual	Descrição de imagens	Descrição de contexto
S6	Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado a pelada, ela não seria assim. Seria assim. Com Skol, o verão fica redondo. SE BEBER, NÃO DIRIJA.	Mulher nua correndo numa praia e sorrindo para homem que a persegue. Apresentação da garrafa de Skol com copo cheio.	Contexto de liberalidade sexual.
S7	Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o cartaz de torcedor, ele seria assim. Com Skol, o Brasil fica redondo. SE BEBER, NÃO DIRIJA.	Torcida em estádio de futebol onde o ator principal (com camiseta da Skol e abraçado a uma mulher), ironiza a fidelidade, escondendo seu rosto com cartaz escrito: "Não me filma. Minha mulher acha que eu tô no médico." Apresentação da garrafa e latinha de Skol.	Infidelidade conjugal e diversão com mulheres.
S8	Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o bebedouro, ele não seria assim. Seria assim. Com Skol, tudo fica redondo. SE BEBER, NÃO DIRIJA.	Mulher vestindo minissaia está agachada para alcançar bebedouro redondo, quase no nível do chão. Apresentação da garrafa de Skol com copo cheio.	Comparação entre a realidade e a suposição, numa perspectiva de observação pelo voyeur.
S9	Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o controle remoto, ele seria assim. Com Skol, tudo fica redondo. SE BEBER, NÃO DIRIJA.	Controle remoto com apenas três botões - Futebol, Mulher pelada e Futebol de mulher pelada. Apresentação da garrafa de Skol com copo cheio.	Facilidade de acesso ao prazer sexual.
S10	Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o garçom, ele seria assim. Com Skol, tudo fica redondo. SE BEBER, NÃO DIRIJA.	Garçom aparece inusitadamente dentro de ofurô, servindo a cerveja a uma mulher de biquíni, com a palavra "Redonda?"	Contexto do inusitado e aceitação da cerveja.

Quadro 5: Descritivo das Peças da Campanha "Invenção" – Skol

O descritivo das peças da campanha "Boa", da Antarctica, pode ser visto no Quadro 6.

Código da Peça	Descrição textual	Descrição de imagens	Descrição de contexto
A1	<p>Fofoca nova? É boato. Fofoca boa? Tô nessa.</p> <p>Boa só se for Antarctica. Aprecie com moderação.</p> <p>Qualidade Antarctica.</p>	<p>Copo com logomarca da Antarctica e com cerveja transbordando, complementam letras formando o termo "A BOA!"</p> <p>Predominância da cor azul (céu) em contraste com a cor dourada da cerveja no copo.</p>	<p>Contexto de curiosidade pela vida conjugal alheia em clima de brinde e comemoração.</p>
A2	<p>Nada como esta revista para saber que fulano tinha uma nova, trocou por outra, mas como sempre acabou voltando para a boa.</p> <p>Boa só se for Antarctica. Aprecie com moderação.</p> <p>Qualidade Antarctica.</p>	<p>Três copos de cerveja lado a lado formando a palavra 'BOOOA!'.</p> <p>Predominância da cor azul (céu) em contraste com a cor dourada da cerveja no copo.</p>	<p>Contexto de curiosidade pela vida conjugal alheia e aprovação da infidelidade, em clima de brinde e comemoração.</p>
A3	<p>Quando a espuma desce, a boa aparece. Antarctica reassume o 3º lugar. Era só uma questão de tempo, de esperar a espuma baixar. Em março, a boa retomou o 3º lugar no mercado de cervejas. E olha que nos últimos sete meses a concorrência fez de tudo para o consumidor mudar de marca. Mas, como você sabe, quem está na boa fica na boa e não sai. E, quando sai, se arrepende e volta. Numa boa.</p> <p>Boa, só se for Antarctica. Aprecie com moderação.</p> <p>Qualidade Antarctica.</p>	<p>Copo com logomarca da Antarctica e com cerveja transbordando, complementam letras formando o termo "A BOA!"</p> <p>Apresentação de gráfico de 'Share Companhia' com resultados da Molson (Kaiser), Schincariol e Antarctica.</p>	<p>Competitividade entre as cervejarias e duplo sentido entre a troca de marca de cerveja e a infidelidade conjugal.</p>
A4	<p>Antarctica e Juliana. Uma está na mão de todos os homens. A outra tem todos os homens na mão.</p> <p>Boa, só se for Antarctica. Aprecie com moderação.</p> <p>Qualidade Antarctica.</p>	<p>Atriz Juliana Paes com as costas e parte dos seios descobertos sorrindo com um copo de cerveja na mão, transbordando, complementam letras formando a palavra "BOA!"</p>	<p>Duplo sentido entre quem está na mão dos homens e quem tem os homens na mão, a cerveja ou a atriz.</p>

(cont.)

(cont.)

Código da Peça	Descrição textual	Descrição de imagens	Descrição de contexto
A5	<p>Faça como os bebedores oficiais de Antarctica: tenha a boa do carnaval o ano inteiro.</p> <p>Homenagem dos Bebedores Oficiais de Antarctica a Juliana Paes, que arrasou nesse Carnaval.</p> <p>Aprecie com moderação.</p>	Atriz Juliana Paes com fantasia de carnaval simulando desfile na avenida com a faixa "A BOA DO CARNAVAL".	Contexto de festividade e associação da cerveja à atriz.
A6	<p>A PEOPLE ACABA DE DESCOBRIR O QUE TODO BEBEDOR OFICIAL JÁ SABIA. Ô PESSOALZINHO ATRASADO.</p> <p>Juliana Paes. A musa dos Bebedores Oficiais, na lista das 100 mais lindas da revista People.</p> <p>APRECIE COM MODERAÇÃO.</p>	Foto da atriz Juliana Paes, em formato pôster, vestida com biquíni de logomarca Antarctica. Distintivo dos Bebedores Oficiais de Antarctica.	Ambiente de praia e clima de verão.
A7	<p>HOJE: TAMPINHAS VIRADAS X TAMPINHAS DESVIRADAS</p> <p>VOCÊ ESTÁ CONVOCADO PARA OS JOGOS DA BOA. Dispute futebol, basquete ou vôlei de tampinha e concorra a prêmios, incluindo a famosa festa do Bar da Boa. Saiba mais sobre a promoção e lista de bares participantes em www.bardaboia.com.br.</p> <p>Jogos da BOA. Participe e Ganhe Prêmios.</p> <p>Beba numa boa, com moderação.</p>	Mesa de bar com tampinhas de cerveja posicionadas para um jogo com o copo de cerveja com a logomarca Antarctica ao centro.	Ambiente descontraído e festivo de boteco.
A8	<p>HOJE: QUEIJOS X SALAMINHOS</p> <p>VOCÊ ESTÁ CONVOCADO PARA OS JOGOS DA BOA. Dispute futebol, basquete ou vôlei de tampinha e concorra a prêmios, incluindo a famosa feijoada do Bar da Boa. Saiba mais sobre a promoção e lista de bares participantes em www.bardaboia.com.br.</p> <p>Jogos da BOA. Participe e Ganhe Prêmios.</p> <p>Beba numa boa, com moderação.</p>	Mesa de bar com pedaços aperitivos de queijo e salame posicionados para um jogo com o copo de cerveja com a logomarca Antarctica ao centro.	Ambiente descontraído e festivo de boteco.

Quadro 6: Descritivo das Peças da Campanha 'BOA' – Antarctica

Já a análise de texto e/ou lexical de ambas as campanhas apresenta os seguintes resultados:

TABELA 7
Estudo Sistemático do Vocabulário – Campanhas “Invenção” e “BOA”

Freqüência					
V					
	Palavras	Freqüência absoluta	Percentagem em relação ao número total de vocábulos	O	O/V
Palavras- Plenas	Substantivos	55	35,95%	141	2,56
	Adjetivos	9	5,88%	24	2,67
	Verbos	37	24,18%	95	2,57
Palavras- instrumento	Artigos, preposições, pronomes, advérbios, conjunções.	52	33,99%	232	4,46
	Totais	153	100%	492	3,22
Número total de frases					70
Número médio de vocábulos (O) por frases					7,03
Número médio de vocábulos (freq. absoluta) por frases					2,19

Em conseqüência dos índices de ocorrência dos vocábulos na análise de cada campanha, na soma das mesmas o índice alcança uma média de repetição de 3,22 vezes para cada um dos 153 vocábulos (repertório textual das campanhas). O uso de substantivos (39,22%) seguido de palavras-instrumento (30,72%), em relação ao total de vocábulos, caracteriza a redação das campanhas.

Este trabalho preliminar de organização e tabulação das peças de propaganda possibilitou a identificação de algumas características em comum entre ambas as campanhas de propaganda de Skol e Antarctica. O principal recurso adotado em ambas as campanhas é o recurso visual com grande utilização de imagens fotográficas em conjunto a mensagens textuais objetivas e por vezes unidas à logomarca do produto, especificamente no caso da Antarctica. Em quase a totalidade dos anúncios analisados, ocorre a apresentação do produto, seja em copo com a logomarca e/ou nas versões garrafa e lata de alumínio, ou ainda, em momento de uso - movimento de 'brinde' (STREHLAU, HUERTAS, 2006). Outra

característica identificada nos trabalhos preliminares é a significativa adoção de apelos emocionais nas campanhas com a clara orientação do conteúdo das mensagens para o apelo sexual.

Com os procedimentos prévios executados tanto no código de conduta da AMBEV como na tabulação e mensuração de palavras plenas e palavras-instrumento no conteúdo lexical das peças de propaganda das cervejas Skol e Antarctica, foi possível a elaboração da análise conjunta dos conteúdos.

8 ANÁLISE DE CONTEÚDOS E DE RESULTADOS

8.1 Descrição e análise do código de conduta nos negócios

A AMBEV divulga em seu *web site* o Código de Conduta de Negócios, apresentando-o como um manual de ética e profissionalismo, com os tópicos de cultura AMBEV, cumprimento das leis aplicáveis, relacionamentos no ambiente de trabalho e responsabilidades individuais, obrigações e proibições, conduta e conflitos de interesse com clientes, fornecedores, revendedores, concorrentes, acionistas, órgãos governamentais, agências reguladoras, sociedade, comunidade, imprensa e questões financeiras. Encontram-se oito categorias distintas, cada qual contendo um conjunto próprio de valores similares e complementares, e uma categoria em contravalores (ou valores rejeitados). A partir da análise do código de conduta da AMBEV (www.ambev.com.br), documento público disponível na internet, identificam-se os seguintes valores afirmados (Quadro 7): Valorização da cultura da empresa, qualidade, foco no consumidor, energia e 'senso de urgência para alcançar metas, excelência das pessoas e trabalho em equipe, liderança, valorização dos resultados e ética.

O código de conduta e ética da cervejaria AMBEV possui caráter predominantemente normativo e regulador, redigido numa linguagem bastante coloquial, sob uma ótica masculina, patriarcal e autoritária, com a adoção exaustiva de metáforas. Conforme apresentados na coluna Exemplos textuais do Quadro 7, o texto fala em “gastar a sola do sapato”, “usar o tanque reserva”, “colocar a mão na graxa”, “ficar vermelho” e “ficar amarelo” Acredita-se que essas características devem-se à necessidade de se facilitar a leitura e a compreensão dos valores corporativos por empregados de baixa escolaridade. A redação do código possibilita uma objetiva compreensão prática do significado de seus valores.

O código procura demonstrar orgulho e devoção ao que a empresa possui de mais valioso: sua cultura e suas pessoas. A capacidade de atração e desenvolvimento de talentos, paralelamente ao modelo interno de avaliação de resultados – meritocracia – , é destacada em nível equilibrado com a valorização de uma postura de líder para a tomada de decisão e compartilhamento de

responsabilidades. Fica bastante evidente a dinâmica interna de proatividade e autonomia decisória, numa constante necessidade de fazer sempre mais do que o esperado, superando tudo em todo o momento, com urgência e dedicação plenas, inclusive com questionamento de métodos de trabalho que não tragam claros resultados. Nota-se um expressivo foco e prioridade para a qualidade dos produtos. Valoriza-se o consumidor, por vezes citado conjuntamente a clientes e revendedores, como a principal interação que a empresa possui com o mercado, e como meio para alcançar resultados de vendas.

A Ética e a legalidade são apresentadas como limitadores na busca incansável e urgente de resultados. Em todo o conteúdo do código, destaca-se a busca de resultado como a prioridade maior da empresa, porém sempre pelo caminho da lei, sem “malandragens e espertezas” e pelo “exemplo pessoal” da liderança.

Valores Destacados		
Categorias	Componentes	Exemplos textuais
a) Valorização da cultura da empresa	Código de conduta Cultura Tolerância zero	“Para defender a nossa cultura, adotamos tolerância zero. Preferimos ficar vermelhos uma vez a ficar amarelos para sempre.”
		“Fazemos parte de uma empresa diferente das outras, com uma cultura própria. Orgulhamo-nos dessa cultura e temos o compromisso de mantê-la.”
		“Adotamos a tolerância zero para manter viva a nossa cultura e consideramos a nossa diversidade uma fortaleza.”
b) Qualidade	Qualidade dos produtos	“Disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com nossos consumidores e clientes.”
	Qualidade dos relacionamentos	“A qualidade do nosso relacionamento com os clientes será incorporada por eles aos nossos produtos e repassada aos consumidores.”
		“Somos líderes em definir e proporcionar qualidade superior.”
c) Foco no consumidor	Foco Consumidor Resultado	“Focar no consumidor será nosso diferencial e a chave para o crescimento sustentável e lucrativo.”
		“Construiremos a liderança das nossas marcas com execução impecável e com um portfólio que responda às necessidades do consumidor e que atenda adequadamente a todas as ocasiões relevantes de consumo.”
		“Nossos consumidores em primeiro lugar.”
		“Os consumidores são a razão de tudo o que fazemos e somos parceiros dos nossos clientes e revendedores para servi-los com qualidade superior.”
		“O foco em resultados sempre nos levará a dar prioridade ao que for importante e a nunca nos afastarmos do essencial.”
d) Energia e ‘senso de urgência’ para alcançar metas	Trabalho duro Insatisfação Urgência	“Trabalhamos duro e com entusiasmo. Usamos o tanque reserva.”
		“Dado o nosso ‘sonho impossível’, as nossas metas ousadas e a nossa insatisfação constante, o nosso tempo será sempre curto.”
		“Gastamos sola de sapato.”
		“Buscamos inovações continuamente e trabalhamos para aplicá-las com senso de urgência.”
		“Temos a constante insatisfação com os resultados já alcançados e uma urgência tremenda quanto àqueles a serem conquistados.”
		“Gostamos de colocar a ‘mão na graxa’ e de conhecer os detalhes do nosso negócio, seja no mercado, na fábrica, na área administrativa, no CDD ou na Revenda.”

(cont.)

(cont.)

Valores Destacados		
Categorias	Componentes	Exemplos textuais
e) Excelência das pessoas e trabalho em equipe	Pessoas excelentes Trabalho em equipe	“Atraímos, desenvolvemos e mantemos as melhores pessoas.”
		“Pessoas excelentes e bem-treinadas serão sempre o nosso diferencial competitivo mais importante. Além disso, gente excelente sempre atrai mais gente excelente.”
		“Investimos no desenvolvimento das pessoas, apoiamos o aprendizado contínuo e valorizamos o sucesso.”
		“Trabalhamos em equipe. Confiança e respeito mútuos são características de um verdadeiro time.”
f) Liderança	Exemplo Autonomia	“Líderes pelo exemplo pessoal.
		“Construiremos a liderança das nossas marcas com execução impecável e com um portfólio que responda às necessidades do consumidor e que atenda adequadamente a todas as ocasiões relevantes de consumo.”
		“Acreditamos no velho ditado romano: ‘as palavras convencem, mas o exemplo arrasta’.”
		“Agimos como donos e somos reconhecidos como tal.”
		“O dono sempre decide melhor, pois é a ‘sua empresa’ que está em jogo.”
g) Valorização dos resultados	Remuneração Resultados	“O nosso sistema de remuneração variável nos dá a sensação de donos do negócio: se a empresa vai bem, os que contribuíram para isso vão bem; se a empresa vai mal, todos sofrem.”
		“Não nos deixamos levar pelo encanto do método pelo método, mas pelo que ele pode gerar de resultados junto a consumidores e a clientes internos e externos.”
h) Ética	Ética	“Jamais sacrificaremos as nossas marcas, a qualidade dos nossos produtos, a nossa cultura ou a nossa imagem institucional em troca de resultados.”
		“O código de conduta é o nosso compromisso com a atuação responsável, ética, transparente e de respeito mútuo entre nossos profissionais.”
		“Somos éticos. Queremos resultados, sim, mas queremos vencer respeitando as regras”.

Quadro 7: Valores do Código de Conduta

A respeito dos contravalores (valores rejeitados), encontra-se uma ênfase na importância em atingir resultados, mas sempre através de uma conduta exemplar e

correta, ‘sem malandragens e espertezas’ (Quadro 8). Esse contravalor é complementar à valorização da ética.

Valores Rejeitados		
Categorias	Componentes	Exemplos textuais
a) Malandragens e espertezas	Regras Malandragens Espertezas Exemplo	“Malandragens e espertezas corroem a empresa. Não toleramos nada do gênero.”

Quadro 8: Contravalores do Código de Conduta

O código de conduta da AMBEV apresenta contradições, objetivamente quando se refere a ‘tolerância zero’ na defesa de sua cultura, mas ao mesmo tempo considerando a ‘diversidade uma fortaleza’. Também apresenta contradição quando se enfatiza a ‘ética’ e o ‘compromisso com atuação responsável’, mas estabelece-se uma ‘urgência tremenda’ na busca de resultados.

8.2 Descrição e análise da propaganda da cerveja Skol – “Invenção”

A campanha da Skol, desenvolvida pela agência F/NAZCA SAATCHI & SAATCHI, exemplifica de forma humorada e sensual como objetos, comportamentos, normas sociais e vestuário poderiam ser se tivessem sido inventados pela própria Skol ou por um bebedor dessa marca de cerveja (peças S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 e S10). A forma circular é destacada em todas as peças em referência ao *slogan* “a cerveja que desce redondo”. Nesse contexto, a canga para saída de praia teria um recorte circular na região das nádegas (peça S5), a cortina do provador de roupas seria redonda e propiciaria privacidade apenas à face do usuário (peça S4), a tarja de censura seria redonda, ocultando apenas os mamilos femininos (peça S1), e na prática de futebol nas praias, a popular “pelada”, a bola de futebol seria substituída por uma mulher nua (peça S6).

Ainda há a sugestão de que o controle remoto de televisão, se inventado pelo “cara” que inventou a Skol, teria apenas três botões: “futebol, mulher pelada e

futebol de mulher pelada” (peça S9). A cerveja Skol é apresentada como meio condicionante para se alcançar a diversão e o prazer, que, no contexto da campanha “Invenção”, está direcionado para o prazer sexual e a observação (*voyeurismo*) do corpo feminino nu ou em trajes mínimos. Através da Skol, uma série de acontecimentos rotineiros seriam mais prazerosos, mas sempre associados a um ideal de estética muito específico, com imagens de mulheres loiras, de corpo perfeito e acessíveis à observação e divertimento **masculino**.

O aspecto condicional para o hedonismo fica reforçado na quantidade de citações textuais à Skol e aos verbos “seria” e “fica”, além da conotação da palavra “redonda” no contexto da campanha.

TABELA 8
Palavras plenas – Campanha “Invenção”

PALAVRAS-PLENAS	O	TIPO
SKOL	21	SUB
SERIA	17	VER
REDONDO (A) (REDONDJA)	12	ADJ
FICA	10	VER
CARA	9	SUB
INVENTOU	9	VER
INVENTADO	6	VER
BEBESSE	3	VER
MULHER	3	SUB
PELADA	3	SUB
ATESTADO	2	SUB
CERTIDÃO	2	SUB
FUTEBOL	2	SUB
MÉDICO	2	SUB
VERÃO	2	SUB

A facilidade de acesso à diversão e prazer é bastante evidente, pois depende apenas da cerveja Skol, que torna tudo mais fácil ou, como comunicado no contexto da campanha: “redondo”. Basta acionar o fecho do sutiã com um toque - *eject* - (peça S2), esperar uma mulher se dirigir até o bebedouro (peça S8), ou ao provador (peça S4), ou, ainda, escolher a forma de prazer no controle remoto (peça S9). Numa peça em específico (peça S3), a crítica à burocracia parece ser também uma crítica às regras e normas sociais vigentes e relacionar-se também à exigência por lei de comprovação de maioria para o consumo de bebida alcoólica. A diversão

oportunista do consumidor da Skol também é reforçada quando está acompanhado de mulheres numa torcida de futebol, em situação de infidelidade conjugal.

TABELA 9
Estudo Sistemático do Vocabulário – Campanha “Invenção”

Freqüência					
V					
	Palavras	Freqüência absoluta	Porcentagem em relação ao número total de vocábulos	O	O/V
Palavras Plenas	Substantivos	13	32,50%	44	3,38
	Adjetivos	3	7,50%	14	4,67
	Verbos	8	20,00%	48	6,00
Palavras-instrumento	Artigos, preposições, pronomes, advérbios, conjunções.	16	40,00%	104	6,50
	Totais	40	100%	210	5,25
Número total de frases					29
Número médio de vocábulos (O) por frases					7,24
Número médio de vocábulos (freq. absoluta) por frases					1,38

A análise lexical nos mostra um vocabulário absoluto (repertório lexical) de 40 palavras que, com a sua repetição, totaliza 210 ocorrências. Ou seja, cada vocábulo é utilizado em média 5,25 vezes. A média de ocorrência de verbos e substantivos é de 32,50%, e o índice de palavras-instrumento (artigos, preposições, pronomes, advérbios e conjunções) é de 40,00%.

Também se avançou para uma análise, no mesmo modelo do que foi aplicado à análise do código de conduta, com a descrição de valores destacados e contravalores. No caso das peças de propaganda, incluiu-se a descrição de imagens que acompanham cada uma das categorias de valores.

Valores Destacados			
Categorias	Componentes	Exemplos textuais	Descrição de imagens
a) hedonismo, voyeurismo e diversão masculina	Mulher Pelada Nudez	"Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado a <i>pelada</i> , ela não seria assim. Seria assim." (peça S6)	Mulher nua correndo numa praia e sorrindo para homem que a persegue.
		"Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o bebedouro, ele não seria assim. Seria assim." (peça S8)	Mulher vestindo minissaia está agachada para alcançar bebedouro redondo, quase no nível do chão.
		"Se o cara que inventou o provador bebesse Skol, ele não seria assim. Seria assim." (peça S4)	Provador cuja cortina dá privacidade apenas a face de mulher de biquíni.
		"Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o garçom, ele seria assim." (peça S10)	Garçom aparece inusitadamente dentro de ofurô, servindo a cerveja a uma mulher de biquíni.
		"Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado a canga, ela não seria assim. Seria assim." (peça S5)	Mulher vestindo canga com abertura circular traseira para exposição das nádegas.
		"Se o cara que inventou o sutiã bebesse Skol, ele não seria assim. Seria assim." (peça S2)	Presilha usual de sutiã é substituída por botão <i>eject</i> .
b) Facilidade de acesso ao prazer	Sutiã Censura Atestado	"Se o cara que inventou o sutiã bebesse Skol, ele não seria assim. Seria assim." (peça S2)	Presilha usual de sutiã é substituída por botão <i>eject</i> .
		"Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o controle remoto, ele seria assim." (peça S9)	Controle remoto com apenas três botões - Futebol, Mulher pelada e Futebol de mulher pelada.
		"Se a Skol inventasse a tarja de censura, não seria assim. Seria assim." (peça S1)	Tarja de censura usual para omitir os seios de uma mulher nua é substituída por duas tarjas redondas em dimensões reduzidas, reservando apenas os mamilos do seio feminino.
c) Infidelidade	Escondido Enganar	"Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o cartaz de torcedor, ele seria assim." (peça S7) "Não me filma. Minha mulher acha que eu tô no médico." (peça S7)	Torcida em estádio de futebol onde o ator principal (com camiseta da Skol) e abraçado a uma mulher, ironiza a fidelidade, escondendo seu rosto com cartaz escrito: "Não me filma. Minha mulher acha que eu tô no médico."

Quadro 9: Valores da Propaganda Skol

Entre os contravalores (valores rejeitados), como a formalidade, associou-se o reforço que as imagens presentes nas peças fazem aos valores.

Valores Rejeitados			
Categorias	Componentes	Exemplos	Imagens
a) Formalidade e regras	Tarja de censura Burocracia	"Se a Skol inventasse a tarja de censura, não seria assim. Seria assim." (peça S1)	Tarja de censura usual é substituída por duas tarjas redondas em dimensões reduzidas, reservando apenas os mamilos do seio feminino.
		"Se o cara que inventou a burocracia bebesse Skol, ela não seria assim. Seria assim." (peça S3)	Marca de carimbo com o texto: 'DOCUMENTOS NECESSÁRIOS: CIC, RG, CERTIDÃO DE NASCIMENTO, CERTIDÃO DE CASAMENTO, ATESTADO DE RESERVISTA, ATESTADO MÉDICO'. Marca de carimbo redondo: 'PODE TOMAR UMA SKOL QUE ESTÁ TUDO RESOLVIDO'.

Quadro 9.1: Contravalores da Propaganda Skol

Há uma predominância de tonalidades na cor amarelo-ouro, a exemplo do vestuário (biquíni, canga e camiseta), da tonalidade bronzeada e dos cabelos loiros das mulheres destacadas nas peças, além da cor da própria cerveja.

8.3 Descrição e análise da propaganda da cerveja Antartica – “BOA”

A campanha possui como principal elemento a atriz e modelo Juliana Paes, que interpreta o papel de uma proprietária de um bar, no qual a cerveja servida é a Antartica. A sigla BOA – Bebedores Oficiais de Antartica – é associada ao nome do bar (ex.: Bar da BOA) e insinua uma qualidade referente ao corpo e à beleza da atriz. Nos anúncios, a atriz aparece vestida com biquíni (peça A6), fantasiada de ‘madrinha de bateria’ (peça A5), com as costas nuas (peça A4) e segurando um copo de cerveja Antartica. A campanha desenvolvida pela agência ALMAP BBDO destaca o copo de cerveja com a logomarca BOA. A cor predominante é a azul,

também evidenciada no vestuário (fantasia de carnaval, na peça A5), nas imagens de céu e mar azuis (peças A1, A2, A3, A4 e A6) e na logomarca da cerveja. O apelo emocional é utilizado no conteúdo textual dos títulos das peças, na temática criativa fantasiosa da Skol (verbo na forma condicional – seria) ou na provocação que desperta a curiosidade de real significado (BOA'), na campanha da Antarctica.

A campanha BOA estabelece uma relação de cumplicidade e admiração à beleza e sensualidade da atriz e modelo Juliana Paes, destacando seus dotes físicos e conquistas pessoais, como a sua inclusão num *ranking* de mulheres mais lindas ou a seu desempenho num desfile de carnaval. É o ideal da mulher bonita para os bebedores de Antarctica que “tem todos os homens na mão” (peça A4). No contexto criativo da campanha, os bebedores de Antarctica formam um grupo privilegiado de homens que frequenta o Bar da BOA, tem acesso a Juliana Paes, sempre com muita diversão, informalidade e jogos de bar. Numa peça em específico (peça A5), afirma-se que os Bebedores Oficiais de Antarctica têm “a BOA do carnaval o ano inteiro”. A ambigüidade de sentido na mensagem principal da campanha é determinada com a constante confusão e provocação em torno da palavra “boa”, que pode ser entendida como o grupo intitulado Bebedores Oficiais de Antarctica, como a qualidade e sabor da própria cerveja Antarctica ou como um elogio popular à atriz e modelo Juliana Paes.

As palavras plenas mais utilizadas são: BOA, Antarctica, sabe (e diferentes formas de conjugação), conforme tabulados a seguir. Entende-se que o valor de fazer “parte de um grupo privilegiado” – Bebedores Oficiais –, que possui um conhecimento maior que os demais – o uso do verbo ‘saber –, que ‘sabe das coisas’, fica claro na quantificação do conteúdo textual.

TABELA 10
Palavras plenas – Campanha “BOA”

PALAVRAS PLENAS	O	TIPO
BOA	15	SUB
ANTARCTICA	8	SUB
SABE, SABER, SABIA, SAIBA	5	VER
BAR, BARES	4	SUB
BEBEDOR (ES)	4	SUB
ESTÁ, TÔ (ESTOU)	4	VER
FOR	4	VER
OFICIAL (AIS)	4	SUB
PARTICIPANTES, PARTICIPE	4	SUB/VER
PRÊMIOS	4	SUB
TAMPINHA	4	SUB
CONCORRÊNCIA, CONCORRA	3	SUB/VER
JULIANA (PAES)	3	SUB
TODO (S)	3	ADV
ACABA, ACABOU	2	VER
BASQUETE	2	SUB
CARNAVAL	2	SUB
ESPUMA	2	SUB
FAMOSA	2	ADJ
FOFOCA	2	SUB

A campanha faz uso de apelos racionais através do destaque da posição de liderança da cerveja Antartica com base na sua participação de mercado e dos principais concorrentes. O uso do apelo racional é bastante pontual e, ainda assim, reforçado pelo apelo emocional marcado pela analogia da experimentação de outra cerveja com a infidelidade conjugal como algo normal e aceito. O aspecto da infidelidade ainda é desenvolvido em mais duas peças com a diversão em saber de acontecimentos amorosos nos relacionamentos alheios (peças A1 e A2).

TABELA 11
Estudo Sistemático do Vocabulário – Campanha ‘BOA’

Freqüência					
V					
	Palavras	Freqüência absoluta	Percentagem em relação ao número total de vocábulos	O	O/V
Palavras- Plenas	Substantivos	42	37,17%	97	2,31
	Adjetivos	6	5,31%	10	1,67
	Verbos	29	25,66%	47	1,62
Palavras- instrumento	Artigos, preposições, pronomes, advérbios, conjunções.	36	31,86%	128	3,56
Totais		113	100%	282	2,50
Número total de frases					41
Número médio de vocábulos (O) por frases					6,88
Número médio de vocábulos (freq. absoluta) por frases					2,76

A média de repetição de palavras é de 2,50% com destaque, da mesma forma que na campanha da Skol, para o uso de substantivos e palavras-instrumento. Também com a associação das imagens que reforçam a comunicação textual, identificaram-se três categorias de valores e uma categoria de contravalor.

Valores Destacados			
Categorias	Componentes	Exemplos textuais	Imagens
a) Valorização da beleza e sensualidade da mulher	Musa 100 mais lindas Juliana Paes	"Juliana Paes. A musa dos Bebedores Oficiais, na lista das 100 mais lindas da revista People." (peça A6)	Foto da atriz e modelo, em formato pôster, vestida com biquíni de logomarca Antarctica.
		"Homenagem dos Bebedores Oficiais de Antarctica a Juliana Paes, que arrasou nesse Carnaval." (peça A5)	Atriz e modelo está com fantasia de 'madrinha de bateria' e com faixa com dizeres: "A BOA DO CARNAVAL"
		"BOA" (peças A4 e A5)	Sentido dúbio. Referência à Atriz e modelo ou aos "Bebedores Oficiais de Antarctica".
		"Antarctica e Juliana. Uma está na mão de todos os homens. A outra tem todos os homens na mão." (peça A4)	Atriz e modelo com as costas e parte dos seios descobertos sorrindo com um copo de cerveja na mão.
		"A People acaba de descobrir o que todo Bebedor Oficial já sabia. Ô pessoalzinho atrasado." (peça A6)	Foto da atriz e modelo, em formato pôster, vestida com biquíni de logomarca Antarctica.
		-	Reverência e cumplicidade à beleza e sensualidade da musa Juliana Paes (dubialidade de significado da 'BOA').
b) Fazer parte de um grupo especial e privilegiado. Diversão	Bebedores Oficiais de Antarctica Bar da BOA	"A People acaba de descobrir o que todo Bebedor Oficial já sabia. Ô pessoalzinho atrasado." (peça A6)	Foto da atriz e modelo, em formato pôster, vestida com biquíni de logomarca Antarctica.
		"Faça como os Bebedores Oficiais de Antarctica: Tenha a BOA do Carnaval o ano inteiro." (peça A5)	Atriz e modelo está com fantasia de madrinha de bateria e com faixa com dizeres: "A BOA DO CARNAVAL"
		"Você está convocado para os jogos da Boa." (peças A7 e A8)	Mesa de bar com tampinhas de cerveja (viradas vs. desviradas) e petiscos (queijos vs. salaminhos), separados e em posição de jogo.
		"Dispute futebol, basquete ou vôlei de tampinha e concorra a prêmios, incluindo a famosa festa do Bar da Boa." (peças A7 e A8)	
		"Participe e ganhe prêmios." (peças A7 e A8)	

(cont.)

(cont.)

Valores Destacados			
Categorias	Componentes	Exemplos textuais	Imagens
c) Confusão (Duplo sentido)	BOA Bar da BOA Juliana Paes	"Faça como os Bebedores Oficiais de Antarctica: Tenha a BOA do Carnaval o ano inteiro." (peça A5)	Atriz Juliana Paes com fantasia de carnaval simulando desfile na avenida com a faixa "A BOA DO CARNAVAL".
		"Antarctica e Juliana. Uma está na mão de todos os homens. A outra tem todos os homens na mão." (peça A4)	Atriz e modelo com as costas e parte dos seios descobertos sorrindo com um copo de cerveja na mão.
		"Quando a espuma desce, a boa aparece." (peça A3)	Gráfico com a participação de mercado da Antarctica, Schincariol e Molson (Kaiser).

Quadro 10: Valores da Propaganda Antarctica

A rejeição ao valor da fidelidade é apresentada também em sentido duplo, seja na fidelidade no relacionamento afetivo ou no consumo de cervejas. Em ambos os casos, o estilo da redação é informal e divertido, banalizando a importância da fidelidade.

Valores Rejeitados			
Categorias	Componentes	Exemplos textuais	Imagens
a) Fidelidade	Nova Trocou por outra	"Nada como esta revista para saber que fulano tinha uma nova, trocou por outra, mas como sempre acabou voltando para a boa." (peça A2)	Três copos de cerveja lado a lado formando a palavra 'BOOOA!'.
		"Fofoca nova? É boato. Fofoca boa? Tô nessa." (peça A1)	Copo com logomarca da Antarctica e com cerveja transbordando, complementam letras, formando o termo "A BOA!"
		"Mas, como você sabe, quem está na boa fica na boa e não sai. E, quando sai, se arrepende e volta. Numa boa." (peça A3)	Gráfico com a participação de mercado da Antarctica, Schincariol e Molson (Kaiser).

Quadro 10.1: Contravalores da Propaganda Antarctica

9 ANÁLISE DOS DADOS

Apresentam-se a seguir os valores convergentes e não-convergentes nas peças de propaganda em relação ao código de conduta. Uma vez elaborada a análise do código de conduta da AMBEV e a análise específica de cada campanha, detalhando valores e contravalores, realiza-se uma análise em conjunto da convergência dos resultados.

9.1 Valores convergentes

A **qualidade** como valor destacado no código de conduta da empresa está presente na comunicação dos produtos, especificamente na adoção de selo de qualidade e da palavra BOA (referindo-se ao produto), e quando se afirma que a Skol “desce redondo” ou apenas “redondja” como consequência positiva do consumo da cerveja. O valor da **valorização dos resultados** é apresentado no resultado de participação de mercado em relação aos principais concorrentes (Schincariol e Molson – Kaiser). A comparação da participação de mercado pode também ser associada ao desempenho superior e à qualidade da equipe de talentos da empresa e ao próprio valor de liderança, numa perspectiva de resultados. Destaca-se uma predominante contradição entre os contravalores da cervejaria e sua atuação na propaganda, pois ocorre convergência entre os valores rejeitados pela empresa e os comunicados na propaganda. A conquista de resultados por meio de **malandragens e espertezas** e a não-adoção de **métodos** que não representem resultados claros são valores rejeitados no código da AMBEV; porém, estão presentes de forma bastante enfática na comunicação de ambas as cervejas, o que será especificado adiante.

9.2 Valores não convergentes e o apelo sexual

Os valores de **valorização da cultura da empresa, energia e senso de urgência para alcançar metas e ética** não estão presentes na comunicação de ambos os produtos – Skol e Antarctica – e o contravalor de **malandragens e espertezas**, refutado no código de conduta é contraditoriamente valorizado na comunicação das campanhas. Isso ocorre na elevação da infidelidade conjugal a uma ocorrência divertida e natural (peças A1, A2 e S7) e na observação oportunista do homem em relação à mulher (peças S1, S4, S5), mais evidente na peça S8.

Adicionalmente, o embate jurídico no ano de 2004³⁵, entre a AMBEV e a Schincariol, na disputa de suas marcas Brahma e Nova Schin, respectivamente, reforça o entendimento de uma contradição entre o discurso e a prática na AMBEV. A atuação da AMBEV nesse caso, representada pela agência África, não mostra coerência em relação ao texto do seu Código de Conduta, especificamente no campo relacionado à concorrência, divulgado em seu *web site*:

Acreditamos na concorrência leal! A título de ilustração, somos um dos sócios fundadores do Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial – ETCO (www.etc.org.br), uma ONG que reúne as maiores empresas do país, incluindo produtoras e distribuidoras de bebidas, tabaco e combustível, que combatem juntas o comércio ilegal, a corrupção e a concorrência desleal (Código de Conduta de Negócios - AMBEV, 2007).

A comunicação de ambas as campanhas possui a marcante característica de **apelo sexual** não presente no código de conduta da AMBEV. Encontram-se em Petroll, Damasceno e Vieira (2005) os principais tipos de classificação do apelo sexual na propaganda:

- a) Exibição de corpo – nudismo – ou a quantidade de roupa utilizada pelos modelos.
- b) Comportamento sexual dos modelos, através de ações e movimentos corporais provocativos entre eles e entre eles e o consumidor (REICHERT, 2002 *apud* PETROLL; DAMASCENO; VIEIRA, 2005).
- c) Fatores contextuais, como a localização e técnicas de produção (REICHERT; RAMIREZ, 2000 *apud* PETROLL; DAMASCENO; VIEIRA, 2005).

³⁵ Ver capítulo 5.6.3., item 'a' - Contrato de Verão?

- d) Referências sexuais e insinuações através de elementos verbais ou de um conjunto de elementos verbais e visuais, incluindo-se mensagens com significados diversos (REICHERT; RAMIREZ, 2000, REICHERT, 2002 *apud* PETROLL; DAMASCENO; VIEIRA, 2005);
- e) Formas subliminares com a exposição de uma pessoa nua ou de partes de seu corpo (ex.: genitália e seios) ou, ainda, através de simbolismo sexual a partir de objetos (REICHERT, 2002 *apud* PETROLL; DAMASCENO; VIEIRA, 2005).

Notou-se a utilização em maior ou menor intensidade de todos os recursos descritos pelos autores nas campanhas da Skol e da Antarctica, com exceção apenas para o uso de simbolismo sexual a partir de objetos.

Valores Destacados		
Categorias de Valores do Código de Conduta	Há convergência?	Justificativa
Valorização da cultura da empresa	Não	Nenhuma referência.
Qualidade	Sim	A qualidade da cerveja Antartica é destacada através de selo de qualidade, no uso da palavra 'BOA' e na comparação com a participação de mercado dos produtos concorrentes. A frase 'a cerveja que desce redondo' para Skol faz alusão à qualidade do produto e resultado do consumo.
Foco no consumidor	Em parte	Há uma preocupação com o prazer do consumidor do sexo masculino através do consumo de ambas as cervejas e na comparação com resultados de concorrentes.
Energia e 'senso de urgência' para alcançar metas	Não	Nenhuma referência.
Excelência das pessoas e trabalho em equipe	Em parte	Nenhuma referência direta. Pode-se supor que há uma associação quando se referem aos resultados de mercado da cerveja Antartica.
Liderança	Em parte	O comportamento de líderes – autonomia e responsabilidade - e a importância do exemplo pessoal citados no código não são seguidos. Porém, a apresentação de participação de mercado da Antartica faz alusão ao valor de 'liderança'.
Valorização dos resultados	Sim	Em específico, na divulgação de participação de mercado da Antartica em relação a concorrentes e na eleição da atriz Juliana Paes entre as 100 mais lindas da revista People. Entende-se que os benefícios, prazer e diversão prometidos na campanha da Skol são resultado do consumo da cerveja.
Ética	Não	Nenhuma referência.

Quadro 11: Análise da Convergência de Valores

Valores Destacados		
Categorias de Valores do Código de Conduta	Há convergência?	Justificativa
(Rejeição a) Malandragens e espertezas	Não	A busca da vantagem do indivíduo em relação ao cônjuge e no estímulo visual ao <i>voyeurismo</i> , facilitação de regras burocráticas e acesso ao prazer. Ser “malandro” e ter vantagem sobre os demais é valorizado na campanha da Skol.

Quadro 11.1: Contravalores (Valores Rejeitados)

Nota-se uma predominante ótica masculina, inicialmente identificada como forma de linguagem no código de conduta, e presente, também, como forma de linguagem nas campanhas de propaganda. Os “Bebedores Oficiais de Cerveja” que têm Juliana Paes nas mãos ou que estão em suas mãos (peça A4), assim como “o cara que inventou” algo, sempre buscando a mulher, até explicitamente, como na perseguição a uma mulher nua nas areias de uma praia (peça S6).

A responsabilidade da empresa pelo consumo consciente restringe-se a frases de advertências nas peças de propaganda. Em todas as peças há a mensagem de advertência para o consumo moderado, nas seguintes formas: Aprecie com moderação, Beba numa boa, com moderação e Se beber, não dirija. Porém, a posição da mensagem de advertência para ao consumo moderado é aleatória, de acordo com a diagramação em específico de cada anúncio. Essa característica, por vezes, não possibilita uma adequada visibilidade, seja pela adoção de cores derivadas ou de tonalidades muito próximas da cor do fundo em que a frase está sobreposta ou pelo tamanho do corpo da fonte de texto. Também se destaca que a linguagem adotada na frase de advertência, por vezes com linguagem similar à adotada na comunicação do produto, reduz seu destaque de comunicação como uma advertência.

10 CONCLUSÕES

Pode-se concluir que há um baixo grau de convergência dos valores afirmados no código de ética da AMBEV com os valores afirmados em suas peças de propaganda dos produtos Skol e Antarctica, nos períodos abrangidos por este estudo. De um total de oito valores destacados, apenas dois são presentes na comunicação de seus produtos, quatro valores não estão presentes e três deles, parcialmente. O que se identifica como maior característica é a atuação contraditória da AMBEV com relação a seus valores destacados no código de conduta. Ou seja, os principais valores afirmados no código de conduta não são transformados em ato, ou virtudes, referenciais formadores de conduta do público-alvo. Destaca-se que o valor da **ética** do código de conduta evidencia a citada contradição, apresentando afirmações como: “Jamais sacrificaremos as nossas marcas (...) ou a nossa imagem institucional em troca de resultados”; “O código de conduta é nosso compromisso com a atuação responsável, ética (...)” e “Somos éticos. Queremos resultados, sim. Mas queremos vencer respeitando as regras”.

Em relação às questões éticas mais críticas na gestão do *marketing* (CHONKO e HUNT, 1985), encontrou-se paralelo entre a questão **propaganda enganosa** com a temática criativa fantasiosa e fortemente emocional de ambas as campanhas de propaganda, com distanciamento da realidade e ampliação dos resultados do uso de um produto com riscos à saúde. A questão da **segurança do produto** parece validar o consumo, quando se enfatiza a qualidade da cerveja Antarctica e a facilidade de acesso, inclusive rejeitando-se a burocracia na forma de documentos, na campanha da cerveja Skol. Em ambas as campanhas, o consumo coletivo, seja por um grupo de “bebedores oficiais” ou por uma torcida de futebol, também vem validar o consumo da cerveja. O pequeno destaque à frase de advertência (Aprecie com moderação) nas peças, definitivamente, coloca a questão da segurança do produto como algo quase irrelevante na comunicação das campanhas para seu público consumidor. Entende-se que a questão do **dano social da propaganda**, da mesma forma que a questão da ‘segurança do produto’, não é preocupação constante nas peças, pois as campanhas não fazem adequada apresentação, naturalmente com uso de maior racionalidade, de riscos do consumo exagerado. Vê-se o universo criativo do incessante divertimento, oportunismo do

homem em relação à imagem feminina num sentido hedonista, o uso exagerado de apelos sexuais e dúbios, a fantasia e o baixo senso de realidade que caracterizam as campanhas, como precursores de valores perigosos para o público consumidor. Isso porque estabelece um distanciamento da realidade e reais conseqüências do consumo, conforme se comprova nos alarmantes índices de consumo na forma de *'binge drinking'* entre jovens a partir de 18 até 34 anos.

Esse conjunto de valores da comunicação dos produtos, contraditórios em relação aos valores da própria cervejaria, aliados ao perfil do jovem, maior consumidor de cervejas no país, constitui-se um cenário que demanda por novas práticas na propaganda, que não potencializem o consumo exagerado e conseqüentes danos às vidas humanas.

Conforme a dimensão ética de modelo de *Marketing Ethics – ME*, o planejamento do *marketing*, a análise de conseqüências, a definição de expectativas de resultados e a própria atuação prática serão mais próximos de um ideal ético e moral, na medida em que as três principais escolas éticas (Responsabilidade, Convicção e Virtude) sejam confirmadas e questionadas – simultaneamente – de forma sinérgica e balanceada. Ou seja, entende-se que nenhuma abordagem ética deve predominar sobre as demais, mas interagir de forma constante, visando construir um *corpus* ético mais abrangente possível. Tendo conhecimento do perfil do público com maior consumo de cervejas no Brasil – jovens de 18 a 24 anos – a cervejaria AMBEV poderia exercer a **ética da responsabilidade** com uma comunicação de seus produtos mais atenta aos riscos do consumo. A construção de um conjunto de valores que não estabelecem uma percepção da realidade do consumo de cervejas e sequer são convergentes com as crenças da própria empresa – **ética da convicção** – remete apenas à busca de resultados financeiros de forma a desvincular-se, inclusive, dos preceitos da ética da responsabilidade. Tampouco se encontrou a preocupação com a transformação de valores afirmados nos atos publicitários analisados, na perspectiva da **ética da virtude**. O comportamento entre homens e mulheres é pautado pela busca do prazer sexual e da observação visual (*voyeurismo*), de um modelo específico de mulher, loiras no caso da Skol, e uma atriz de sucesso no caso da Antarctica.

O trato do tema ‘fidelidade conjugal’, questão crucial nos relacionamentos e que depende de uma relação pautada pela verdade, é direcionado de forma humorística e natural, sempre com proveito para o homem. Valoriza-se, na peça S7, a mentira como forma de ludibriar, isto é, como uma malandragem, contravalor no código de ética, mas valor presente na propaganda. A AMBEV também adota abordagem criativa semelhante na campanha de outro produto, a cerveja Brahma: “Fui provar outro sabor, eu sei. Mas não largo meu amor, voltei.”

O modelo de *Business Ethics*, descrito por Lozano (1999) a partir de três principais escolas éticas e associadas a três elementos do contexto organizacional, mesmo modelo de BE ampliado por Pires (2003) e Pena (2004), fundamentou o desenvolvimento do modelo de *Marketing Ethics - ME*. Nosso modelo de *ME* representa a adequação do modelo original de Lozano (1999) para o contexto de *marketing*, destacando o consumidor, o código de conduta da empresa pesquisada e os valores atualizados em sua propaganda.

Teoria Ética	Modelo <i>Business Ethics</i> – BE	Modelo <i>Marketing Ethics</i> – ME	Modelo para a presente pesquisa
Ética da Responsabilidade	<i>Stakeholders</i>	Consumidor	Consumidor
Ética da Convicção	Códigos Organizacionais	Código de conduta da empresa	Código de conduta da AMBEV
Ética da Virtude	Cultura Organizacional	Análise de uma das dimensões do composto de Marketing	Atualização dos valores no conteúdo da propaganda

Quadro 12: Modelo de *Marketing Ethics* – ME

Fonte: elaborado pelo autor

Conclui-se, no caso da empresa pesquisada, que o Modelo de *Marketing Ethics* não se realiza, quando analisado cada elemento do modelo *ME* em separado e sequer ocorre a integração dos mesmos, condicionante da realização do modelo.

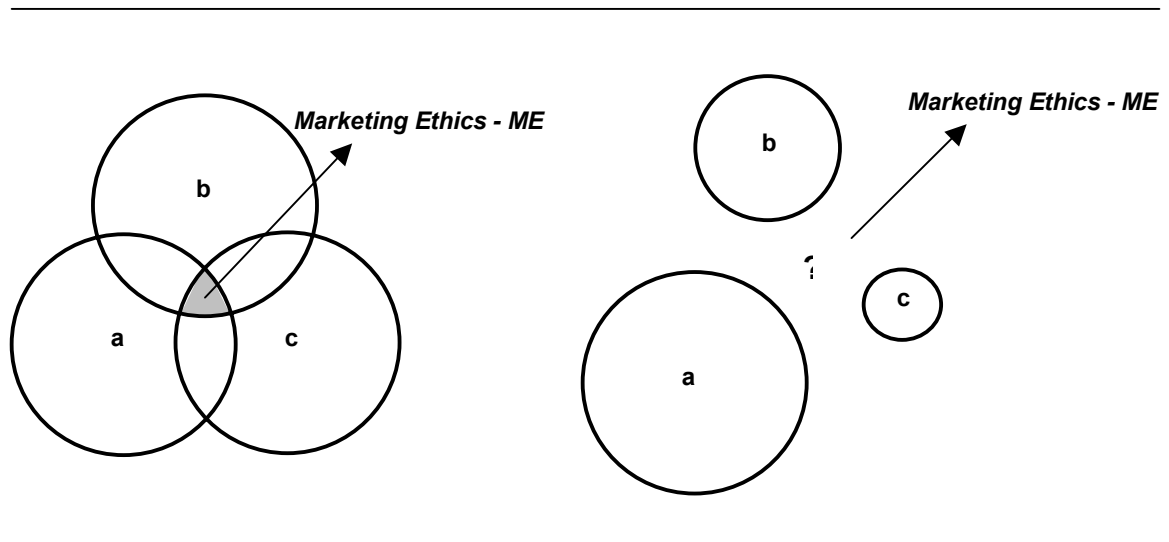


Figura 6: Análise da Realização do Modelo de *Marketing Ethics*
 Fonte: PIRES, 2003. (Adaptação)

Na perspectiva da **ética da responsabilidade (a)**, atualizam-se na comunicação das campanhas os valores de **qualidade** e **valorização dos resultados**, destacados no código de conduta da empresa, o que, na perspectiva da **ética da convicção (b)**, representa um baixo grau de convergência, pois totalizam apenas dois valores convergentes de um total de oito valores afirmados. O valor da **ética da virtude (c)** destacado no código de conduta não é presente sequer na preocupação de uma clara advertência dos riscos de consumo do produto, por repetidas vezes posicionado ou redigido de forma nada legível e objetiva. Fica evidente a orientação da empresa para os resultados de mercado, independentemente dos resultados para o público consumidor, sem preocupação com a imagem da mulher ou a honestidade e verdade das relações humanas. A postura contraditória da AMBEV leva a crer que não há uma clara preocupação com que tipo de empresa deseja ser e como deseja alcançar seus objetivos ou a qual custo. Nesse aspecto, faz-se referência ao pensamento de Epstein (1987), sobre a

importância da adoção de conceitos da responsabilidade social nos processos de planejamento da empresa.

O conceito de responsabilidade social pode se relacionar com o planejamento estratégico da empresa em duas linhas básicas. Em primeiro lugar, pode ajudar uma empresa a decidir **que tipo de companhia quer ser**. (...) Em segundo lugar, a idéia de responsabilidade social da empresa – tanto se uma companhia a aceita como se não – ajuda a direção a decidir **como a empresa pretende conseguir seus objetivos**.³⁶ (EPSTEIN, 1987 *apud* LOZANO, 1999, p.95)

Os resultados deste estudo não podem ser tomados para uma generalização, devido a limitações do próprio método de análise de conteúdo e à liberdade criativa que agências e anunciantes possuem no desenvolvimento de suas campanhas de comunicação, dificultando a constituição de um volume significativo de material para análise, num período próximo de tempo. Uma outra limitação deste estudo é a eventual argumentação de que a criação da propaganda é adequada ao perfil de conduta e valores do seu público-alvo, justificando-se toda e qualquer qualidade de valores contidos na mensagem de comunicação, desde que aceita pelo público-alvo. Porém, este estudo tem foco na coerência ética, que se entende não seja passível de adaptações por público-alvo ou meio de comunicação. Também se prefere refutar a possibilidade de uma abordagem do tema extremamente relativista, próxima ao niilismo, sem pilares para a sustentação de estudos e desenvolvimento de idéias.

Entende-se que a fundamentação deste estudo com base num modelo de *business ethics* com orientação filosófica é uma contribuição para o *corpus* de estudos de ética no *marketing*, adaptado para o *Marketing Ethics - ME*. O conjunto de diferentes abordagens em ética se mostra como uma contribuição deste estudo, pois se levou em consideração o conjunto de conhecimentos da ética no *marketing* e também da ética nos negócios. Entre ambas, a complementaridade é grande, porém o campo de conhecimento da ética no *marketing* carecia de maior realismo filosófico, conforme alertou Cardoso (2004): “O realismo filosófico foi lembrado como uma corrente que poderá trazer luz a esta busca de modelos éticos em *marketing*.”

O campo acadêmico da administração recebe sua contribuição pelo desenvolvimento do conceito de *business ethics*, neste estudo aplicado especificamente na atividade de *marketing*. Acredita-se que este estudo

³⁶ tradução nossa e grifo nosso

complementa o campo de conhecimento da *business ethics* e, ainda, estabelece base para a ampliação a partir de novos estudos.

A partir dos resultados apresentados, identificou-se a oportunidade para novos estudos, com o objetivo de mapear a congruência entre valores corporativos e conduta moral do público interno como atividade de *endomarketing*³⁷, bem como para público intermediário – distribuidores – numa perspectiva de *trade marketing*³⁸. O modelo de *Marketing Ethics* – *ME* proposto neste estudo pode fundamentar novas pesquisas, seja no desenvolvimento em separado de cada um dos seus três elementos ou de forma completa, aplicado a outros setores da economia, além de bens de consumo, com diferentes produtos e serviços, construindo uma maior maturidade crítica do tema.

³⁷ Ações de *marketing* aliadas a recursos humanos para o público interno de uma empresa, com o objetivo de aumentar o conhecimento e aprovação do produto, bem ou serviço ofertado pela empresa, alcançando maiores resultados junto ao público consumidor e/ou cliente.

³⁸ Ações de *marketing* para o público intermediário na cadeia de negócios a exemplo de distribuidores e revendas.

11 REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary of Marketing Terms**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php>> Acesso em: 20 jul. 2007.

ANDERSON; TAYLOR. **Journal of Marketing** – Theory and Practice, Summer 1995 – Copyright 2001, p.2.

ARRUDA, M. C.; UONO, A.; ALLEGRINI, J. Os padrões éticos da propaganda na América Latina. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV. v.36, n.1, p.21-27, jan./fev./mar. 1996.

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

BARTELS, R. **The history of marketing thought**. 2 ed., 1976. p.1-33, 123-243, Chapters 1,2,3,4,9,10,11,12,13,14. Disponível em: <<http://www.faculty.missouristate.edu/c/ChuckHermans/Bartels.htm>>

BENNETT, P. **Dictionary of marketing terms**. 2 ed. Chicago: American Marketing Association, 1995.

BORDEN, N. **Journal of advertising research**. v.4, Jun. 1964, p.2-7

BORGES, M. L.; DALL' AGNOL, D.; DUTRA, D. V. **Ética**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

BREWERS OF EUROPE, ALAFACE E SINDICERV 2002-2003. Disponível em: <www.sindicerv.com.br>

CARDOSO, R. Modelos normativos de ética em marketing: inclusão da teoria dos *stakeholders* e da filosofia realista. **Encontro Nacional da ANPAD**, 2004.

CHONKO, Lawrence B.; HUNT, Shelby D. Ethics and marketing management: an empirical investigation. **Journal of Business Research** 13, 1985, p. 339-59.

DAL MAS. **A ética no planejamento do marketing mix**. Monografia apresentada no MBA Empresarial, FDC. São Paulo, 2004. p. 58.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes**. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

DANTE, A. **O inferno**. Rio de Janeiro: Editora TecnoPrint,[198-].

DE GEORGE, R. T. The status of business ethics: past and future. **Journal of Business Ethics**, vol. 6, p. 201-211, 1987.

DE GEORGE. A History of Business Ethics. In: The accountable corporation, 2005. Markkula Center for Applied Ethics, 2007. Disponível em: <<http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>> Acesso em: 4 mai. 2007.

DRUCKER, P. (1973) **Management: tasks, responsibilities and practice.** Nova York: Harper & Row, p. 64-65.

FOLHA DE S. PAULO. Sem Zeca Pagodinho, Schincariol afirma que Brahma é belga. **Folha de São Paulo - FolhaOnline**, São Paulo, 15 mar. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult01u81885.shtml>> Acesso em: 18 maio 2007.

FOLHA DE SÃO PAULO. Veja algumas das intervenções militares dos EUA no século 20. **Folha de São Paulo – Folha Online**, São Paulo, 16 set. 2001. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u29271.shtml>> Acesso em 21 fevereiro 2008.

FRANÇA, M. A. **Gestão da ética empresarial: análise da gestão da ética e responsabilidade social empresarial perante o público interno de uma empresa multinacional à luz de um marco referencial de ética nos negócios.** Belo Horizonte: PUC MINAS/FDC, 2005.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo.** Brasília: Plano Editora, 2003.

FREEMAN, R. E. (1991) **Business Ethics: the state of art.** Oxford: Oxford University Press.

FREEMAN, R. E. (1984). **Strategic management.** A stakeholder approach. Pitman, Boston.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**, September 13, 1970. Copyright © 1970 by The New York Times Company. Disponível em: <<http://www.misp.it/italiano/images/stories/documenti/CondostaAb1-EN.pdf>>

GONÇALVES, M. A. **“De Officiis” de Cícero.** Rio de Janeiro: Livraria H. Antunes Ltda. Editora. [196-].

GREGORY, (1987) apud NEUENDORF, Kimberly A. The content analysis guidebook. **Sage Publications**, 2002.

GRUBE, Joel W. PhD; WALLACK, Lawrence DrPH. Television Beer Advertising and

Drinking Knowledge, Beliefs, and Intentions among Schoolchildren. **American Journal of Public Health**. Feb. 1994, vol. 84, n.2.

JEURISSEN, R.; VAN De VEN, B. (2006) **Developments in Marketing Ethics**. Business Ethics Quarterly, vol. 16, n. 3. p. 427-439,

KANT, I. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes e outros escritos**. Martins Claret. São Paulo, 2003.

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

LACZNIAK, G. R.; MURPHY, P. E. (1993) **Ethical marketing decisions: the higher road**. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

LOZANO, J. M. **Ética y empresa**. Madrid: Editorial Trotta, 1999.

LUSCH, R. F.; LACZNIAK, G. R.; MURPHY, P. E. (1980) **The 'ethics of social ideas' versus the 'ethics of marketing social ideas'**. **The Journal of Consumer Affairs**, vol. 14, n. 1, p. 156-164..

MARTINEZ, C. Futebol e calor elevam lucro da AMBEV: fabricante de cerveja anuncia lucro líquido de R\$483,3 milhões e participação mercado de 68,8%. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 ago. 2006. Empresas – Tendências&Consumo, p.B6.

MCINTYRE, A.(1981) **After virtue**. Londres: Gerald Duckworth & Co. Ltd.

MOREIRA, T. Agências irão à Justiça contra Anvisa: Abap prepara reação a medidas do governo para limitar propaganda. **Valor Econômico**. São Paulo, 15 mai. 2005. Empresas – Tendências&Consumo, p.B4.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MURPHY, P. E. **Marketing ethics at the millennium: review, reflections and recommendations**. Blackwell Guide to Business Ethics, Norman Bowie, University of Notre Dame, 2002.

NASSETTI, P. **O Príncipe**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2005.

NEUENDORF, Kimberly A. **The content analysis guidebook**. Sage Publications, 2002.

PARIZ, Tiago. Governo lança medidas para conter consumo de álcool: Idéia é restringir propagandas e publicidade. Indústria da cerveja pode ser a principal afetada. **G1 Notícias**. Brasília, 23 mai. 2007. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,MUL40889-5598,00.html>> Acesso em: 23

maio 2007.

PENA, R. P. M. **Ética e felicidade**. 5 ed. Belo Horizonte: Faculdade de Estudos Administrativos, 2000.

PENA, R. P. M. **Ética nos negócios**: condições, desafios e riscos do desenvolvimento de uma ética empresarial. Belo Horizonte: PUC Minas/FDC, 2005 (no prelo).

PETROLL, Martin de La Martinière; DAMASCENO, Cláudio ;VIEIRA, Valter Afonso. **Apelo Sexual na Propaganda: Modelo Teórico e Proposições de Pesquisa**. ARTIGO XXIX ENANPAD 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=725>

PIRES, A. M. F. **Análise do serviço de atendimento ao freqüentador de uma organização varejista à luz do marco ético referencial de ética nos negócios proposto por Lozano**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2003.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RAWLS, J. **Uma teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SOBRAL, E. Baixaria na televisão afeta a marca que aparece no anúncio? Publicitários debatem o tema e divergem sobre a reação do consumidor diante da telinha. **Valor Econômico**, São Paulo, 16, 17 e 18 dez. 2005. Empresas – Tendências&Consumo, p.B6.

SMITH, C.; QUELCH, J. (1993) **Ethics in marketing**. Homewood. IL.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

STUKART, H. L. **Ética e corrupção**: os benefícios da conduta ética na vida pessoal e empresarial. São Paulo: Editora Nobel, 2003.

VALOR ECONÔMICO. **Empresas**. Caderno Tendências e Consumo, 15 mai. 2007.

VALOR ECONÔMICO. **Empresas**. Caderno Tendências e Consumo, 15 ago. 2006.

VOLBERBA, H. W. (1999) **Building the flexible firm**: how to remain competitive. Oxford.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. (1999) Marketing's contributions to society. **Journal of Marketing**. vol. 63, p. 198-218.

Sites:

www.ambev.com.br

www.conar.org.br

www.senad.gov.br

ANEXO A – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

Erradicar a pobreza extrema e a fome	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir pela metade a proporção de pessoas que vivem com menos de um dólar por dia • Reduzir pela metade a proporção de pessoas que sofrem de fome
Atingir a educação básica universal	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que todos os meninos e meninas concluam o curso completo da escola fundamental
Promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar a disparidade de gênero na educação fundamental e na secundária, preferencialmente até 2005, e em todos os níveis até 2015
Reduzir a mortalidade infantil	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir em até dois terços o índice de mortalidade entre as crianças com menos de cinco anos
Melhorar a saúde materna	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir em até três quartos o índice de mortalidade das mães
Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças	<ul style="list-style-type: none"> • Parar e começar a reverter o crescimento do HIV/AIDS • Parar e começar a reverter a incidência da malária e de outras doenças importantes
Assegurar a sustentabilidade ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar os princípios de desenvolvimento sustentável em políticas e programas nacionais; reverter a perda de recursos ambientais • Reduzir pela metade a proporção de pessoas sem acesso sustentável à água potável • Alcançar uma melhoria significativa nas vidas de pelo menos 100 milhões de moradores de favelas até 2020
Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver ainda um sistema comercial e financeiro aberto com base em normas, previsível e não discriminatório. • Incluir um compromisso para uma boa governança, desenvolvimento e redução da pobreza – nacional e internacionalmente • Tratar das necessidades especiais dos países menos desenvolvidos. Isto inclui o acesso à isenção de tarifas e quotas em suas exportações; aumentar o perdão da dívida para os países pobres com dívida substancial; cancelamento da dívida bilateral oficial e assistência oficial mais generosa para o desenvolvimento de países comprometidos com a diminuição da pobreza • Tratar das necessidades especiais dos Estados cercados e pequenas ilhas em desenvolvimento • Tratar de forma abrangente os problemas da dívida de países em desenvolvimento por meio de medidas nacionais e internacionais para tornar a dívida sustentável em longo prazo • Em cooperação com os países em desenvolvimento, desenvolver trabalho produtivo e decente para os jovens • Em cooperação com as indústrias farmacêuticas, fornecer acesso aos remédios essenciais disponíveis nos países em desenvolvimento • Em cooperação com o setor privado, disponibilizar os benefícios de tecnologias novas – especialmente tecnologias de informação e comunicações
191 Estados Membros das Nações Unidas se comprometeram a cumprir esses Objetivos até 2015	

Fonte: Manual do *Global Compact* – Nações Unidas. set. 2000.

ANEXO B – Decisões do Conar para o mercado de cervejas – Abril 2006

Será transcrito a seguir o texto integral de casos submetidos à análise do Conar, relacionados ao mercado de cervejas, instaurados por empresas concorrentes e a própria diretoria do Conar.

a) “Brahma — selo Zeca Pagodinho de qualidade”³⁹

“O Conar, por meio de seu diretor-executivo, pediu manifestação dos membros do Conselho de Ética sobre comercial para TV da Brahma com o cantor Zeca Pagodinho, em que ocorre a sugestão de ingestão da bebida, o que viola o dispositivo do Código que, em seu anexo P, determina que anúncios de cerveja e vinho não contenham cena e ilustração em áudio ou vídeo que apresente a ingestão do produto. Em primeira instância, acordou-se pela alteração da peça. No recurso ordinário, a decisão foi pelo arquivamento da representação. Em ambos os casos, o voto foi aceito por maioria. Em sua defesa, a AMBEV argumenta que o que existe no comercial é uma insinuação à degustação, o que, no seu entender, é perfeitamente ético e responsável. A empresa ressalta que sugerir a degustação e efetivamente ingerir ou degustar são coisas crucialmente diversas. Em recurso extraordinário, o relator aponta que o comercial evidencia, ainda que não mostre o fato, que Zeca Pagodinho provou a cerveja, o que vai contra a determinação do Código de Ética. A recomendação pela alteração da peça foi aceita por maioria de votos.”

b) “Boteco Bohemia”⁴⁰

“Os membros do Conselho de Ética, em decisão unânime, seguindo a recomendação do relator, mantiveram a resolução pela alteração dos anúncios em

³⁹ Representação nº 72/05, em recurso extraordinário; Autor: Conar, por iniciativa própria; Anunciante e agência: AMBEV e África; Relatores: Antônio Carlos Guerino (voto vencedor); André Porto Alegre e Arthur Amorim; Plenário do Conselho de Ética; Decisão: Alteração; Fundamento: Artigos 1º, 3º, 6º, 18, 50 letra “b” do Código e seu Anexo “P”, item 2, letra c.2.

⁴⁰ Representação nº 283/05, em recurso ordinário; Autor: Conar, por iniciativa própria; Representação nº 295/05, em recurso ordinário; Autor: Primo Schincariol; Anunciante: AMBEV; Relatores: José Francisco Queiroz e Artur Menegon da Cruz; Câmara Especial de Recursos; Decisão: Sustação; Fundamento: Artigos 1º e 50 letra “c” do Código e seu Anexo “P”, item 6.

mídia exterior do “Boteco Bohemia”. As peças foram questionadas pelo Diretor-Executivo do Conar e pela Primo Schincariol, por apresentarem textos e imagens, o que ultrapassaria os limites estabelecidos pelo Código Brasileiro de Auto-Regulamentação Publicitária, que recomenda que peças publicitárias de mídia exterior de bebidas alcoólicas devem se limitar à exibição do produto e sua marca e *slogan*, sem apelo ao consumo. A AMBEV alegou que o objeto das peças é o “Boteco Bohemia”, evento gastronômico de concurso de bares, sem referência ao produto cerveja. Os argumentos não foram suficientes para convencer o Conselho a reformar a decisão de primeira instância.”

c) “Nova Schin — Ivete Sangalo”⁴¹

“A AMBEV questiona comercial de TV da Primo Schincariol, que mostra pessoas personificando neurônios, os quais mandam mensagens para a escolha e, conseqüentemente, consumo da bebida. Segundo a queixa, a peça estaria, indiretamente, estimulando o consumo de álcool e ressaltando os efeitos que a cerveja causaria sobre os sentidos do consumidor. Para a Schincariol, a interpretação da AMBEV é subjetiva e tendenciosa. A empresa afirma que a peça apenas visa apresentar a marca como uma alternativa num mercado há anos dominado por marcas tradicionais. A recomendação do relator pelo arquivamento da representação foi aceita por unanimidade.”

Casos recentes

Destacam-se, a seguir, alguns episódios recentes os quais emergiram questões de escopo ético, seja na criação da peça publicitária ou na conduta profissional no exercício da atividade.

a) Contrato de Verão?

⁴¹ Representação nº 31/06; Autora: AMBEV; Anunciante e agência: Primo Schincariol e Fischer América; Relator: Carlos Chiesa; Segunda e Quarta Câmaras, em reunião conjunta Decisão: Arquivamento; Fundamento: Artigo 27, nº I, letra “a” do Rice.

O ano de 2004 foi marcado pelo que alguns chamaram de maior ação estratégica na publicidade brasileira e outros se mostraram incomodados com a conduta moral. O músico e compositor Zeca Pagodinho, garoto-propaganda da cerveja Nova Schin (agência Fischer-América) e com contrato em vigência, aceita convite para tornar-se garoto-propaganda da concorrente Brahma (agência África), desrespeitando o contrato preexistente. Com a polêmica, geram-se altos índices de lembrança do filme televisivo 'Amor de Verão' para a Brahma. No filme, Zeca Pagodinho canta o refrão que ironiza a passagem pela Nova Schin, como: *"Fui provar outro sabor, eu sei. Mas não largo meu amor, voltei"*.

O Conar indeferiu o pedido de proibição da exibição do filme 'Amor de Verão' da Brahma, alegando que o conteúdo do filme não fere o código de ética da propaganda e a questão contratual não está ligada às normas da atividade. Posteriormente, com a continuidade da campanha, a mesma foi retirada da veiculação por ser considerada uma tática abusiva de negociação no mercado. Conforme segue:

O relator propôs a sustação do filme. Para ele, o caso é exemplar e merece reflexões dos anunciantes e publicitários sobre as táticas para buscar vender muito e cada vez mais e de se tentar não vencer a concorrência, mas sim arrasá-la e, com isso, obter-se uma conquista territorial na base da pedra sobre pedra, tudo isso em nome de um avanço nos gráficos dos relatórios de vendas. (CONAR, 2004).

b) Publicitários Debatem a Qualidade na Televisão: Conflito de Papéis?

Em matéria intitulada *"Baixaria na televisão afeta a marca que aparece no anúncio?"* (SOBRAL, 2005), apresentam-se diferentes pontos de vista resultantes de um debate entre publicitários. O debate teve motivação principal após a Câmara dos Deputados, em conjunto com um comitê com membros da sociedade civil, lançar a campanha *"Quem financia a baixaria é contra a cidadania"*. Alguns anunciantes declararam que evitariam alocar suas verbas para intervalos comerciais (televisivos) de programas com conteúdo de gosto duvidoso, a exemplo da Lojas Marabraz, que retirou o patrocínio do programa *"Eu vi na TV"*, do apresentador João Kleber, na Rede TV. A Rede TV chegou a ser punida com vinte e quatro horas fora do ar em meados de novembro de 2005, por decisão judicial, o que, posteriormente, acarretou

a demissão do próprio apresentador do programa. Alexandre Gama, da agência de publicidade Neogama BBH, afirma na matéria que, como publicitário, não acredita que o anunciante tenha sua marca associada a um programa de qualidade duvidosa, mas, no caso de patrocínios e de *merchandising* (neste caso, inserção da marca no próprio conteúdo do programa), ocorre uma associação que pode ser danosa ou não à marca do anunciante. Porém, no papel de cidadão, o publicitário Alexandre Gama (2005) é categórico: “Minha opinião pessoal é que esses programas formam uma opinião pública mais pobre e consumidores idem.”

A anunciante AMBEV, único dos grandes anunciantes procurados pela reportagem e que se manifestou, através de Alexandre Loures – gerente de comunicação corporativa – afirma que “Não cabe ao anunciante julgar o conteúdo da programação. Até porque isso é muito subjetivo. O instrumento que o anunciante tem são os índices de audiência. Se o programa fala com o público que eu quero alcançar, eu tenho de estar no intervalo comercial.”

Essa afirmação coloca uma responsabilidade limitada da empresa em relação a uma visão holística, atenta a todos os *stakeholders* e eventuais danos que a atuação da empresa pode gerar na sociedade. A visão presente nessa afirmação é a de foco nas prioridades dos *stockholders* (acionistas da empresa), limitada ao retorno de investimentos. Daniel Bárbara – diretor comercial da agência DPZ – não acredita em fuga de anunciantes e de audiência, pois entende que a programação da televisão é um reflexo da sociedade brasileira e do perfil de audiência do meio televisivo, direcionado para as classes C, D e E. Complementa que o sonho de uma programação culta e elitizada pertence a intelectuais e ao topo da classe A, “que quase não vêem televisão.”

c) Denúncias de Sonegação

Contrariando as previsões dos analistas de mercado, a cervejaria Schincariol, que enfrentava denúncias de sonegação fiscal e estava com muita exposição negativa na mídia, alcançou aumento de suas vendas em 0,4 ponto percentual de sua participação de mercado entre os meses de junho e julho de 2005 (VALOR ECONÔMICO, 10 ago. 2005). Os dados do instituto de pesquisa ACNielsen apresentam um crescimento da participação de mercado da Schincariol, partindo de 12,9%, em junho, a 13,3%, no mês de julho de 2005. Os investimentos em

propaganda da empresa – estimados em R\$280 milhões/ano – parecem gerar resultado positivo superior aos danos que o noticiário poderia trazer. As denúncias de sonegação na ordem de R\$1 bilhão levaram à prisão de sete diretores da Schincariol, no dia 15 de junho de 2005, porém sem aparente impacto nos resultados de mercado da empresa.

ANEXO C – Código de conduta AMBEV (2007)

Legalidade e Ética

A AmBev é uma empresa que atua em diversos países, e para manter unida nossa companhia, nossos funcionários devem agir com base em valores e objetivos comuns. Isso se reflete nas atitudes diárias adotadas por todas as pessoas que fazem parte da AmBev e assumem um termo de compromisso com os padrões descritos em nosso Código de Conduta de Negócios.

O Código de Conduta de Negócios é o nosso compromisso com uma atuação responsável, ética, transparente e de respeito mútuo entre nossos profissionais. Esse valor também inclui a responsabilidade perante os consumidores, expressa no investimento para colocar no mercado produtos de alta qualidade e criar canais eficazes para acolher suas eventuais reclamações.

Cultura – Nossa Missão (AMBEV 2007)

Disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com nossos consumidores e clientes.

Nossa missão é a razão fundamental de estarmos no negócio. Ela independe do tempo. Seremos os melhores do mundo na compreensão dos consumidores e em estabelecer contato com eles por meio das nossas marcas. Focar no consumidor será o nosso diferencial e a chave para o crescimento sustentável e lucrativo.

Construiremos a liderança das nossas marcas com execução impecável e com um portfólio que responda às necessidades do consumidor e que atenda adequadamente a todas as ocasiões relevantes de consumo. Usaremos como alavancas nosso alcance global e nossos relacionamentos locais para capturar uma participação significativa e rentável de mercado. Montaremos uma equipe de craques que tenham foco, disciplina e imaginação para aumentar continuamente o valor da Companhia.

Cultura - Nossos Valores (AMBEV 2007)

Nossos valores são princípios de conduta dos quais não nos desviaremos e, como a nossa missão, permanecerão imutáveis ao longo do tempo.

Nossos consumidores em primeiro lugar

Os consumidores são a razão de tudo o que fazemos e somos parceiros dos nossos clientes e revendedores para servi-los com qualidade superior.

- Mantemos contato permanente com o consumidor. Ele é a principal fonte de informação para o nosso negócio.
- Nossos clientes são um elo imprescindível. Eles influenciam as decisões de compra dos consumidores e garantem a disponibilidade e adequação dos nossos produtos nas diferentes ocasiões de consumo.
- A qualidade do nosso relacionamento com os clientes será incorporada por eles aos nossos produtos e repassada aos consumidores.
- Consumidor, cliente, revendedores, marcas e qualidade são assuntos dos quais sempre tratamos séria e profundamente, em qualquer situação, hora e lugar.
- Buscamos inovações continuamente e trabalhamos para aplicá-las com senso de urgência.
- Somos líderes em definir e proporcionar qualidade superior.

Nossa gente faz a diferença

Atraímos, desenvolvemos e mantemos as melhores pessoas.

- Pessoas excelentes e bem-treinadas serão sempre o nosso diferencial competitivo mais importante. Além disso, gente excelente sempre atrai mais gente excelente.

- Procuramos sempre recrutar gente melhor que nós. Preferimos ser empurrados a ter de empurrar as pessoas.
- O “ambiente AmBev” de informalidade, simplicidade e meritocracia atrai e mantém pessoas excelentes.
- Proporcionamos caminhos livres para que as pessoas cresçam em velocidades condizentes com os seus talentos, esforços e resultados, sem nenhum tipo de restrição ou favorecimento: é a meritocracia.
- Investimos no desenvolvimento das pessoas, apoiamos o aprendizado contínuo e valorizamos o sucesso.
- Estimulamos a criatividade da nossa gente e valorizamos as soluções aplicáveis. Compreendemos os “erros honestos”, aqueles cometidos em busca de inovações e melhorias.
- Reconhecemos, celebramos e premiamos o êxito. Encaramos o erro como oportunidade de aprendizado.
- Vemos a avaliação de desempenho como uma ferramenta para crescimento pessoal e profissional de avaliadores e avaliados. Valorizamos cada oportunidade de utilizá-la.
- Acreditamos que, além da competência técnica e gerencial, o crescimento profissional consistente exige a habilidade de lidar com pessoas.
- Praticamos o respeito e a confiança mútuos.
- Trabalhamos em equipe. Confiança e respeito mútuos são características de um verdadeiro time.
- A comunicação de “mão dupla”, simples, franca e feita rotineiramente é chave para que confiemos uns nos outros.
- Cultivamos a solidariedade, o companheirismo e a lealdade.

Fazemos as coisas acontecerem

Sonhamos grande. Definimos metas desafiadoras e perseguimos altas performances. Somos focados em resultados.

- Sonhar grande é pensar grande. É querer realizar o “impossível”. É sempre o primeiro passo para se realizar algo significativo, até porque sonhar grande dá o mesmo trabalho que sonhar pequeno. Acreditamos que a AmBev será do tamanho do nosso sonho.
- Sonhar grande requer ousadia, coragem e disposição para propor, encarar e superar metas ditas “impossíveis”. É o que temos feito.
- O foco em resultados sempre nos levará a dar prioridade ao que for importante e a nunca nos afastarmos do essencial.
- O nosso sistema de desdobramento de metas permite que cada um saiba a sua parcela de contribuição para obter os resultados.
- Temos uma constante insatisfação com os resultados já alcançados e uma urgência tremenda quanto àqueles a serem conquistados.
- Trabalhamos duro e com entusiasmo. Usamos o tanque reserva.
- Dado o nosso sonho “impossível”, as nossas metas ousadas e a nossa insatisfação constante, o nosso tempo sempre será curto.
- Não reinventamos o que já está disponível. Copiamos, adequamos, aperfeiçoamos, sempre que possível. Reservamos tempo, talento e atenção para criar aquilo que pode nos diferenciar.
- Não nos deixamos levar pelo encanto do método pelo método, mas sim pelo que ele pode gerar de resultados junto a consumidores e a clientes internos e externos.
- Agimos como donos e somos reconhecidos como tal.
- Queremos sempre ter donos em todas as áreas da nossa empresa e não apenas “executivos” ou “profissionais”.
- O dono sempre decide melhor, pois é a “sua empresa” que está em jogo.
- O nosso sistema de remuneração variável nos dá a sensação de donos do negócio: se a empresa vai bem, os que contribuíram para isso vão bem; se a empresa vai mal, todos sofrem.

Atuamos como líderes

Lideramos pelo exemplo pessoal. Queremos vencer respeitando a ética.

- Acreditamos no velho ditado romano: “as palavras convencem, mas o exemplo arrasta”.
- Somos éticos. Queremos resultados, sim, mas queremos vencer respeitando as regras. Malandragens e espertezas corroem a empresa. Não toleramos nada do gênero.
- Jamais sacrificaremos as nossas marcas, a qualidade dos nossos produtos, a nossa Cultura ou a nossa imagem institucional em troca de resultados.
- Adotamos tolerância zero para manter viva a nossa cultura e consideramos a nossa diversidade uma fortaleza.
- Fazemos parte de uma empresa diferente das outras, com uma cultura própria. Orgulhamo-nos dessa cultura e temos o compromisso de mantê-la.
- A melhor maneira de preservarmos a nossa cultura é respeitá-la e praticá-la.
- Não queremos ser tudo para todos. Queremos ser fiéis à cultura que nos trouxe até aqui. Ela expressa a nossa identidade.
- Para defender a nossa cultura, adotamos tolerância zero. Preferimos ficar vermelhos uma vez em vez de ficar amarelos para sempre.
- Somos parte de um time de “amadores” que põe paixão no que faz e ousa tentar o “impossível”.
- Nossa diversidade proporciona amplitude de conhecimento, pelas diferentes e variadas experiências que podemos compartilhar.
- Estamos presentes onde as coisas acontecem, junto à nossa gente, aos nossos clientes e aos nossos consumidores. Gastamos sola de sapato.
- Para liderar é preciso conhecer e entender as pessoas, os processos e os mercados. Entende-se melhor aquilo que se vê.

- Preferimos ver as coisas com os próprios olhos e conversar com a nossa gente, em vez de ler relatórios de quem foi lá ver por nós. Gastamos sola de sapato.
- Gostamos de colocar a “mão na graxa” e de conhecer os detalhes do nosso negócio, seja no mercado, na fábrica, na área administrativa, no CDD ou na Revenda.

ANEXO D – Peças de propaganda

Campanha Skol – “Invenção” – (S1)



(S2)

22.1 - Skol - RE / Veja - Out/2005 - Arquivo da Propaganda - 381646

*Se o cara que inventou o sutiã,
bebesse Skol, ele não seria assim.*

Seria assim.

SE BEBER, NÃO DORRÁ.

Com Skol,
tudo fica
redondo.

SKOL

SKOL

(S3)

22.1 - Skol - RE / Istrof - Out/2005 - Arquivo da Propaganda - 382252

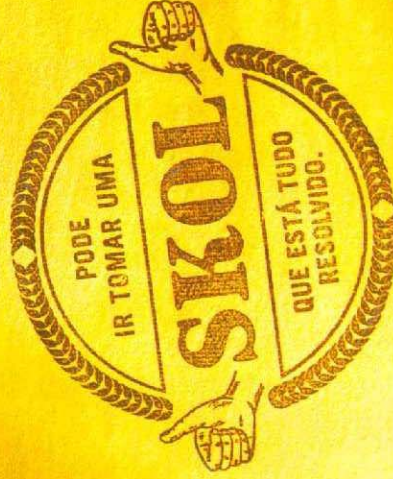
*Se o cara que inventou a burocracia
bebesse Skol, ela não seria assim.*

**DOCUMENTOS
NECESSÁRIOS**

CIC, RG, CERTIDÃO
DE NASCIMENTO,
CERTIDÃO DE CASAMENTO,
ATESTADO DE RESERVISTA,
ATESTADO MÉDICO.

SE BEBER, NÃO DIRIJA.

Seria assim.



*Com Skol,
tudo fica
redondo.*

www.skol.com.br

(S4)

22.1 - Skol - RE / Vip - Ago/2006 - Arquivo da Propaganda - 408963

Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o provador, ele não seria assim.

Seria assim.

Com Skol, tudo fica redondo.

SE BEBER, NÃO DIRIJA.

(S5)

Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado a canga, ela não seria assim.

FRANCISCA

Com Skol, o verão fica redondo.

SKOL

22.1 - Skol - RE./Vip - Fev/2006 - Arquivo da Propaganda - 393343

(S6)

Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado a pelada, ela não seria assim.

Seria assim.

SE BEBER, NÃO DIRIJA

Com Skol, o verão fica redondo.

SKOL

(S7)

22.1 - Skol - RE / Veja - Jun/2006 - Arquivo da Propaganda - 403451

*Se o cara que inventou a Skol
tivesse inventado o cartaz de torcedor,
ele seria assim.*

**NÃO ME FILMA.
MINHA MULHER
ACHA QUE EU
TÔ NO MÉDICO.**

SKOL

SE BEBER, NÃO DIRIJA.

Com Skol
o Brasil fica
redondo.

(S8)

22.1 - Skol - RE / Vip - Jul/2006 - Arquivo da Propaganda - 406743

Se o cara que inventou a Skol tivesse inventado o bebedouro, ele não seria assim.

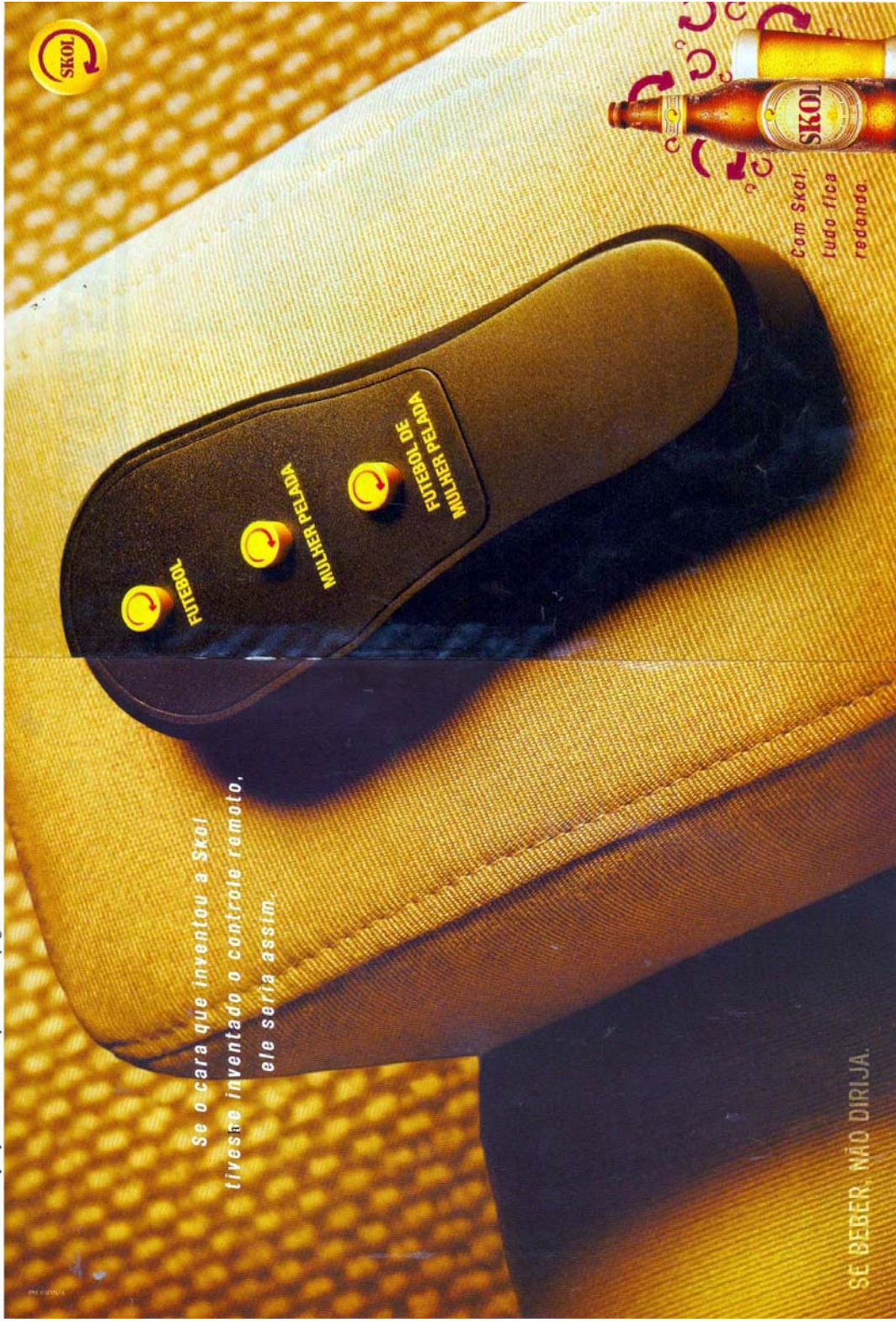
Seria assim.

SE BEBER, NÃO DIRIJA.

Com Skol, tudo fica redondo.

(S9)

22.1 - Skol - RE / Playboy - Jul/2006 - Arquivo da Propaganda - 407330



*Se o cara que inventou a Skol
tivesse inventado o controle remoto,
ele seria assim.*

SE BEBER, NÃO DIRIJA.

Com Skol,
tudo fica
redondo.



(S10)

22.1 - Skol - RE / Playboy - Ago/2006 - Arquivo da Propaganda - 410715

*Se o cara que inventou a Skol
tivesse inventado o garçom,
ele seria assim.*

redondija?

Com Skol
tudo fica redondo.

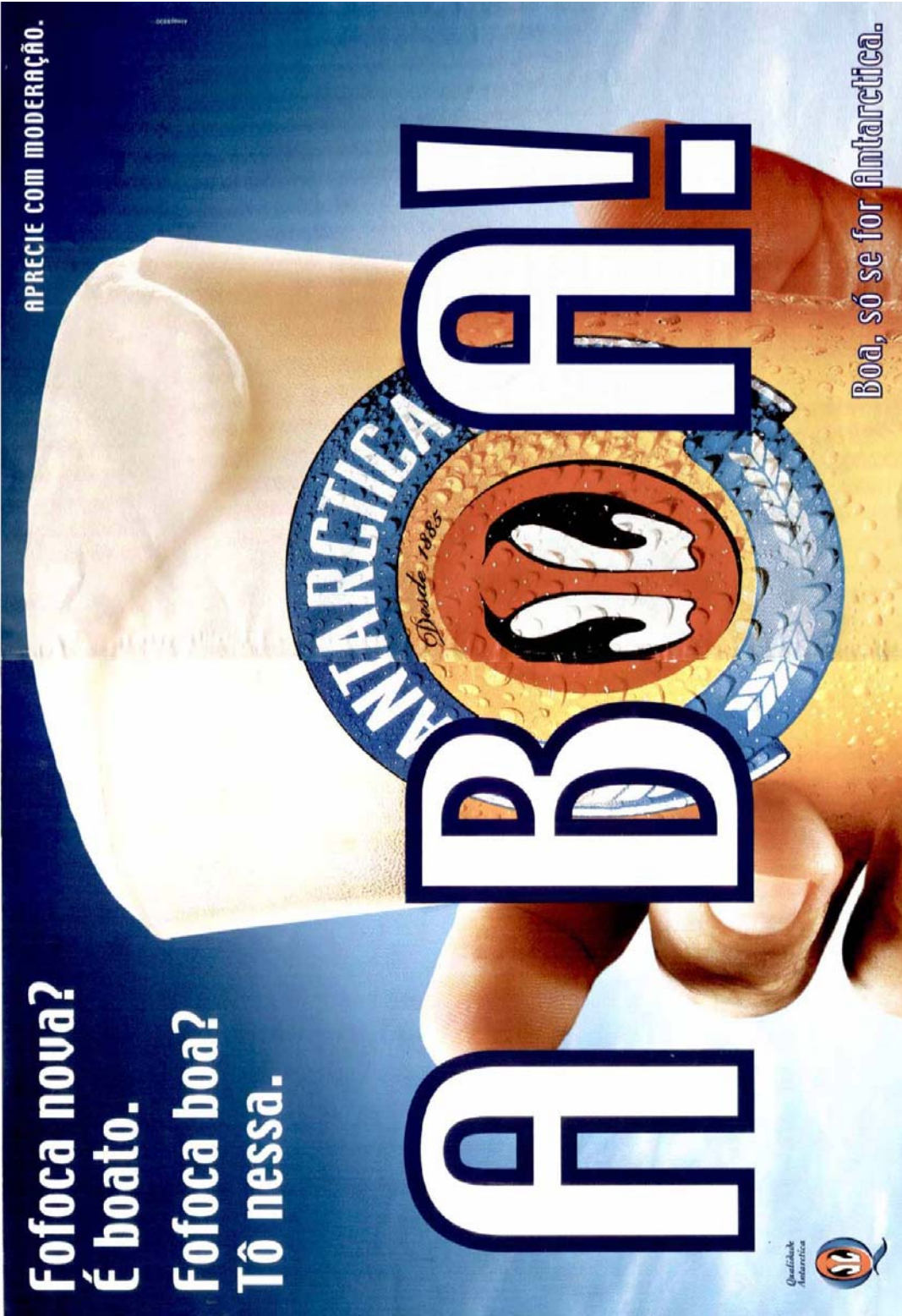
SE BEBER, NÃO DIRIJA.

Campanha Antartica – “BOA” - (A1)

22.1 - Antartica - RE / Contigo - Mar/2004 - Arquivo da Propaganda - 344030

**Fofoca nova?
É boato.
Fofoca boa?
Tô nessa.**

APRECIE COM MODERAÇÃO.



BOA!

Boa, só se for Antartica.

Qualidade Antartica

(A2)

22.1 - Antarctica - RE / Contigo - Mar/2004 - Arquivo da Propaganda - 340866

**Nada como esta revista para saber
que fulano tinha uma nova,
trocou por outra, mas como sempre
acabou voltando para a boa.**

APRECIE COM MODERAÇÃO.



**Boa, só se for
Antarctica.**

(A3)

22.1 - Antarctica - RE / IsoÉ - Abr/2004 - Arquivo da Propaganda - 342428

Quando a espuma desce, a boa aparece.

Antarctica reassume o 3º lugar.

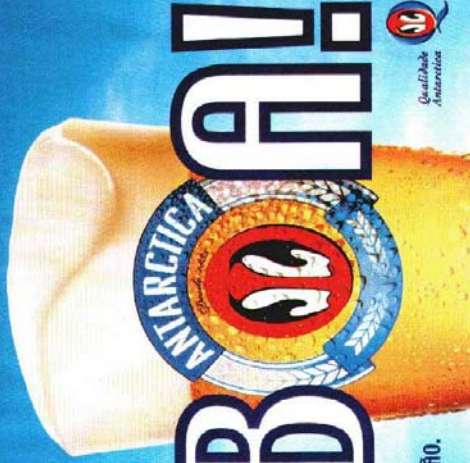
Era só uma questão de tempo, de esperar a espuma baixar. Em março, a boa retomou o 3º lugar no mercado de cervejas. E olha que nos últimos sete meses a concorrência fez de tudo para o consumidor mudar de marca. Mas, como você sabe, quem está na boa fica na boa e não sai. E quando sai, se arrepende e volta. Ilumina boa.



Boa, só se for
Antarctica.

AB AI!

APRECIIE COM MODERAÇÃO.



(A4)

22.1 - Antarcitica - RE / Playboy - Mai/2004 - Arquivo da Propaganda - 344320

APRECIE COM MODERAÇÃO.

Antarcitica e Juliana.
Uma está na mão de todos os homens.
A outra tem todos os homens na mão.

BIA!

Boa, só se
for Antarcitica.

Qualidade
Antarcitica

0000000000

The advertisement features a woman with long dark hair, smiling and holding a large glass of beer. The beer glass has the Antarctica logo on it. The background is a clear blue sky. The text is arranged in a vertical layout on the right side of the image.

(A5)

22.1 - Antartica - RE / Quem Acontece - Mar/2006 - Arquivo da Propaganda - 395512

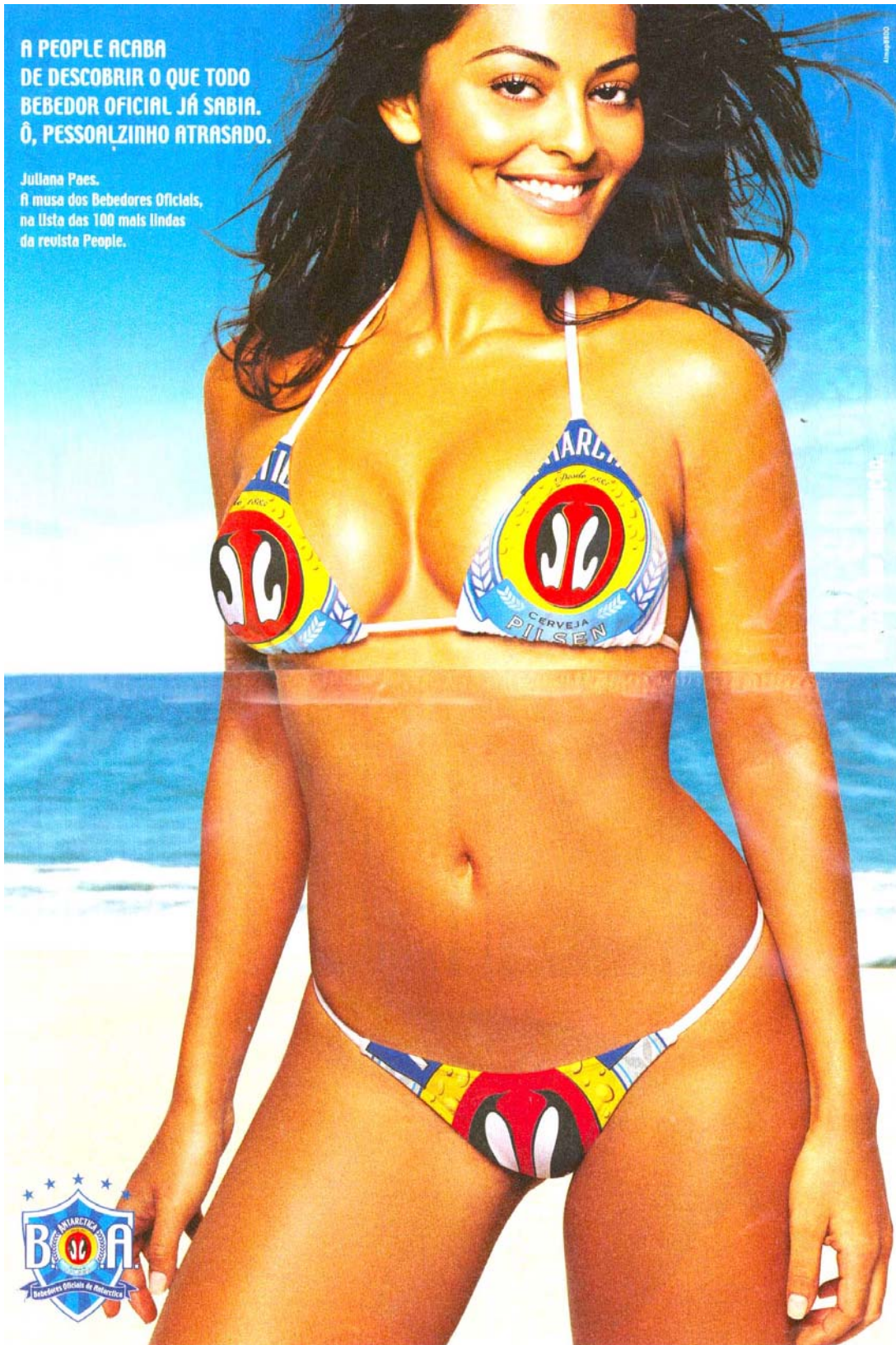


FAÇA COMO OS BEBEDORES
OFICIAIS DE ANTARTICA:
TENHA A BOA DO
CARNIVAL O ANO INTEIRO.

Homenagem dos Bebedores
Oficiais de Antartica
à Juliana Paes,
que arrasou nesse Carnaval.

Aprelecce com moderação

(A6)



A PEOPLE ACABA
DE DESCOBRIR O QUE TODO
BEBEDOR OFICIAL JÁ SABIA.
Ô, PESSOALZINHO ATRASADO.

Juliana Poes.
A musa dos Bebedores Oficiais,
na lista das 100 mais lindas
da revista People.

22.1 - Antarctica - RE / Veja - Mai/2006 - Arquivo da Propaganda - 400490



(A7)

22.1 - Antartica - RE / Veja Rio / RJ - Jul/2007 - Arquivo da Propaganda - 443088

Bebe numa boa, com moderação.

JOGOS da ANTARTICA BOA

HOJE:
TAMPINHAS VIRADAS
X
TAMPINHAS DESVIRADAS

Participe e Ganhe Prêmios.

VOCE ESTÁ CONVOCADO PARA OS JOGOS DA BOA.
Dispute futebol, basquete ou vôlei de tampinha e concorra a prêmios, incluindo a famosa festa do Bar da Boa.
Saiba mais sobre a promoção e lista de bares participantes em www.bardaboa.com.br

ANEXO E – Tabulação de resultados da análise de conteúdo

Campanha “Invenção” - Skol

PALAVRAS PLENAS	O	TIPO
SKOL	21	SUB
SERIA	17	VER
REDONDO (A) (REDONDJA)	12	ADJ
FICA	10	VER
CARA	9	SUB
INVENTOU	9	VER
INVENTADO	6	VER
BEBESSE	3	VER
MULHER	3	SUB
PELADA	3	SUB
ATESTADO	2	SUB
CERTIDÃO	2	SUB
FUTEBOL	2	SUB
MÉDICO	2	ADJ
VERÃO	2	SUB
ACHA	1	VER
BEBEDOURO	1	SUB
BRASIL	1	SUB
BUROCRACIA	1	SUB
CANGA	1	SUB
CARTAZ	1	SUB
CASAMENTO	1	SUB
CENSURA	1	SUB
CERVEJA	1	SUB
CIC	1	SUB
CONTROLE	1	SUB
DESCE	1	VER
DOCUMENTOS	1	SUB
ESTÁ	1	VER
EU	1	PRON
FILMA	1	VER
GARÇOM	1	SUB
INVENTASSE	1	VER
IR	1	VER
NÃO	1	ADV
NASCIMENTO	1	SUB
NECESSÁRIOS	1	ADJ
PODE	1	VER
PROVADOR	1	SUB
REMOTO	1	ADJ
RESERVISTA	1	SUB
RESOLVIDO	1	ADJ
RG	1	SUB
SUTIÃ	1	SUB
TARJA	1	SUB
TÔ (ESTOU)	1	VER
TOMAR	1	VER
TORCEDOR	1	ADJ

Campanha “BOA” - Antarctica

PALAVRAS-PLENAS	O	TIPO
BOA	15	SUB
ANTARCTICA	8	SUB
SABE, SABER, SABIA, SAIBA	5	VER
BAR, BARES	4	SUB
BEBEDOR (ES)	4	SUB
ESTÁ, TÔ (ESTOU)	4	VER
FOR	4	VER
OFICIAL (AIS)	4	SUB
PARTICIPANTES, PARTICIPE	4	SUB/VER
PRÊMIOS	4	SUB
TAMPINHA	4	SUB
CONCORRÊNCIA, CONCORRA	3	SUB
JULIANA (PAES)	3	SUB
TODO (S)	3	ADV
ACABA, ACABOU	2	VER
BASQUETE	2	SUB
CARNAVAL	2	SUB
ESPUMA	2	SUB
FAMOSA	2	ADJ
FOFOCA	2	SUB
FUTEBOL	2	SUB
GANHE	2	VER
HOMENS	2	SUB
INCLUINDO	2	VER
LISTA	2	SUB
LUGAR	2	SUB
NOVA	2	SUB
PROMOÇÃO	2	SUB
REVISTA	2	SUB
SAI	2	VER
VIRADAS, DESVIRADAS	2	ADJ
VÔLEI	2	SUB
VOLTA, VOLTANDO	2	VER
ANO	1	SUB
APARECE	1	VER
ARRASOU	1	VER
ARREPENDE	1	VER
ATRASADO	1	VER
BAIXAR	1	VER
BOATO	1	SUB
CERVEJAS	1	SUB
CONSUMIDOR	1	SUB
CONVOCADO	1	VER
DESCE	1	VER
DESCOBRIR	1	VER
DISPUTE	1	SUB
É	1	VER
ERA	1	VER

PALAVRAS-PLENAS	O	TIPO
ESPERAR	1	VER
FAÇA	1	VER
FEIJOADA	1	SUB
FESTA	1	SUB
FEZ	1	VER
FULANO	1	SUB
HOMENAGEM	1	SUB
INTEIRO	1	ADJ
JOGOS	1	SUB
LINDAS	1	ADJ
LISTA	1	SUB
MÃO	1	SUB
MARCA	1	SUB
MARÇO	1	SUB
MERCADO	1	SUB
MESES	1	SUB
MUDAR	1	VER
MUSA	1	SUB
OLHA	1	VER
PEOPLE (REVISTA)	1	SUB
PESSOALZINHO	1	SUB
QUEIJOS	1	SUB
QUESTÃO	1	SUB
REASSUME	1	VER
RETOMOU	1	VER
SALAMINHOS	1	SUB
TEM	1	VER
TEMPO	1	SUB
TENHA	1	VER
TINHA	1	VER
TROCOU	1	VER
ÚLTIMOS	1	SUB

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](#)