

TALITA TAVARES MAMEDE

CIDADANIA CORPORATIVA E IMAGEM EMPRESARIAL:
um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações em Uberlândia/MG

UBERLÂNDIA

2005

TALITA TAVARES MAMEDE

CIDADANIA CORPORATIVA E IMAGEM EMPRESARIAL:
um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações em Uberlândia/MG

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de negócios e Marketing

Orientadora: Dra. Stella Naomi Moriguchi

UBERLÂNDIA – MG

2005

Talita Tavares Mamede

CIDADANIA CORPORATIVA E IMAGEM EMPRESARIAL:
um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações em Uberlândia/MG

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de negócios e Marketing

Banca Examinadora:

Uberlândia, 18 de março de 2005.

Profa. Dra. Stella Naomi Moriguchi – UFU

Profa. Dra. Valdir Machado Valadão – UFU

Profa. Dra. Telma Regina C. G. Barbosa - UFV

AGRADECIMENTOS

À professora e orientadora Stella pela paciência, pelo incentivo e pela confiança depositados.

À professora Karem Cristina de Sousa Ribeiro, pela motivação e atenção transmitidas em todos os momentos.

Aos professores das disciplinas do mestrado pelos valiosos ensinamentos.

Aos membros da banca de qualificação Prof. Dr. Valdir Machado Valadão e Profa. Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá pelas valiosas e apropriadas sugestões.

Aos meus pais, irmãos, cunhado, cunhada e afilhada, pelo estímulo e pelo apoio durante todo o trabalho.

A todos os familiares que entenderam a minha ausência em muitos momentos.

Aos familiares e amigos brasileiros, responsáveis pelos momentos de refúgio sem os quais não conseguiria forças para continuar.

Aos amigos Ana Paula e Fábio Tomyama, Erick Ribeiro, Eugênio Vilela, Fabiano Ferreira, Luciana Gois, Maiza Araujo, Maria Luiza, Martha Artiaga, Poliana Alves, Renata Borges, Simone Heico, Thaís Christina e Yolanda por me apoiarem, cada um a seu modo, incentivarem e entenderem o meu nervosismo e a minha ausência.

Aos alunos com os quais tive contato durante a realização deste trabalho, o que possibilitou troca de experiências e momentos de alívio, mostrando que a busca pelo conhecimento é gratificante, apesar de dura e árdua.

Aos professores e funcionários da UFU e UNIMINAS, pelas “dicas” e companheirismo neste processo.

Aos colegas do mestrado, pela força nos momentos de descoberta e dificuldades.

Às professoras e amigas Simone e Etiene, por transmitirem tranquilidade e experiência, já que conhecem exatamente como é a construção de uma dissertação.

Aos profissionais da CTBC que, com muito carinho e presteza, me receberam para indagações e busca de informações.

Aos professores, alunos e responsáveis da Escola Municipal Luis Rocha e Silva, pela presteza com que me receberam.

À diretora e orientadora da Escola Municipal Luis Rocha e Silva, pela dedicação e exemplo de trabalho mostrando que é possível educar apesar das dificuldades.

“Não é dos seus discursos e nas suas idéias que se me depara a sua grandeza, senão unicamente nos seus atos e na sua via”.

Herman Hesse

RESUMO

O tema cidadania corporativa vem sendo bastante estudado nos últimos anos, mas poucas pesquisas relacionam as ações sociais empresariais com o fortalecimento da imagem corporativa. Este trabalho visa identificar como as ações sociais de uma empresa podem fortalecer a imagem corporativa, com base nos estudos de cidadania corporativa de Maignan, Ferrell (2001) que apresentam a cidadania corporativa sob as faces legal, ética, econômica e filantrópica de forma a atender às demandas dos *stakeholders*. Analisou-se o Projeto Criança, realizado pela empresa CTBC, que desenvolve atividades que envolvem crianças e professores de Ensino Fundamental. Neste estudo de caso, analisaram-se as ações do Projeto Criança em uma escola municipal de Uberlândia-MG através de uma pesquisa com pais, alunos e professores. Os resultados indicam que as pessoas envolvidas reconhecem a empresa como uma empresa cidadã, mas ressaltam as vantagens que a mesma obtém com estas ações.

PALAVRAS – CHAVES: cidadania corporativa, imagem empresarial, marketing social.

ABSTRACT

The topic citizenship has been highly studied in the past few years, but few researches relate business social actions to a stronger corporative image. The purpose of this work is to identify how a company's social actions can strengthen its corporative image based on the studies of Maignan, Ferrell (2001) who show corporative citizenship according to legal, ethical, economic and philanthropic aspects in order to answer to stakeholders' demands. The "Child Project" held by *CTBC Company*, which develops activities involving elementary school children and teachers, was analyzed. In this case study, the actions of the "Child Project" in a school of the town of Uberlândia – MG, were examined from a research with parents, students and teachers. The results show that the people involved acknowledge *CTBC* as a citizen company.

Key words: corporative citizenship, managerial image, social marketing.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	13
2.1.Cidadania corporativa.....	27
3. IMAGEM EMPRESARIAL.....	32
4. MARKETING SOCIAL.....	39
5. MARKETING RELACIONADO A CAUSAS SOCIAIS.....	45
6. METODOLOGIA.....	51
6.1. Caracterização da pesquisa.....	51
6.2. Modelo conceitual.....	54
6.3. Unidade de análise.....	55
6.4. Métodos e técnicas de coleta de dados.....	56
7. ESTUDO DE CASO – EMPRESA CTBC.....	59
7.1. A empresa e a sociedade.....	59
7.2. Instituto Algar.....	63
7.3. Projetos sociais CTBC.....	65
7.3.1. Projeto Criança.....	65
7.3.2. Conselho de Clientes	67
7.3.3. Rede Social.....	68
7.3.4. Programa Voluntariado.....	69
8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	70
8.1. Resultados da pesquisa realizada com responsáveis pelos alunos.....	72
8.2. Resultados da pesquisa realizada com professores da escola.....	77
8.3. Resultados da pesquisa realizada com alunos da escola.....	80
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
9.1. Conclusões Gerais.....	85
9.2. Limitações e Futuras Pesquisas.....	87
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXO 1 - Roteiro de Entrevistas.....	95
ANEXO 2 – Questionário dirigido aos responsáveis pelos alunos.....	98
ANEXO 3 – Questionário dirigido aos alunos.....	100
ANEXO 4 – Questionário direcionado aos professores.....	102

ANEXO 5 – Avaliação dos responsáveis pelos alunos das atividades extracurriculares	103
ANEXO 6 – Ações realizadas pela empresa na escola de acordo com os responsáveis pelos alunos.....	104
ANEXO 7 - Justificativas dos responsáveis pelos alunos para escolha dos produtos CTBC.	105
ANEXO 8 – Opinião dos pais a respeito do apoio da CTBC à escola.....	106
ANEXO 9 – Organizações atuantes na escola de acordo com os professores.....	107
ANEXO 10 – Avaliação dos professores das atividades realizadas para eles.....	108
ANEXO 11 – Justificativa dos professores para a escolha dos produtos CTBC.....	109
ANEXO 12 – Opinião dos professores a respeito do apoio da CTBC à escola.....	110
ANEXO 13 – Preferências dos alunos na escola.....	111
ANEXO 14 - Organizações atuantes na escola de acordo com os alunos.....	112
ANEXO 15 – Atividades realizadas pela CTBC na escola de acordo com os alunos	113
ANEXO 16 – Produtos comercializados pela CTBC de acordo com os alunos.....	114
ANEXO 17 – Opinião dos alunos a respeito do apoio da CTBC à escola.....	115

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão instaladas em um ambiente competitivo cada vez mais complexo, onde os riscos crescem a cada momento e a oferta de produtos de qualidade, pagamento correto de impostos e obediência às leis não são suficientes para perpetuar no mercado. Assim, para alcançar o sucesso, as empresas precisam extrapolar as suas fronteiras e observar o impacto das suas operações dentro e fora delas. Isto significa atentar não só para os diversos grupos relacionados às atividades da empresa, sejam eles, investidores, funcionários, clientes, comunidades, acionistas; enfim, a sociedade como um todo, mas também para a interação que ocorre entre cada um destes grupos. Surgem, então, novas expressões no jargão das companhias, como, por exemplo, responsabilidade social, comportamento ético, filantropia e cidadania.

Neste contexto, vem à tona o debate a respeito do papel das empresas na sociedade e a responsabilidade daquelas diante das questões sociais e ambientais. Em resposta a estas questões, as empresas passam a focar em serviços de pós-venda, produtos ambientalmente corretos, relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores e intermediários, além da valorização de práticas ligadas à segurança de funcionários e preservação do meio ambiente (ASHLEY, 2002).

Borger (2001) considera o tema responsabilidade social tão antigo quanto a existência dos próprios negócios, uma vez que a própria criação de uma empresa traz benefícios como a geração de empregos, movimentação da economia local e circulação de dinheiro, proporcionando condições de sobrevivência de uma parcela relevante da população, isto é, o próprio surgimento de uma nova empresa cumpre um papel social.

No Brasil, percebeu-se uma alteração no comportamento do cidadão que passou a se organizar em grupos e associações na busca da promoção da ética e dos direitos do consumidor, das mulheres e das crianças. Esta movimentação provocou mudanças na área empresarial por meio do desenvolvimento de práticas de gestão socialmente responsável, relacionadas à ética e transparência, comunidade, meio ambiente, governo e público interno (GRAYSON; HODGES, 2002).

Nesta nova realidade, as empresas deparam-se com o desafio de ajustar as questões relativas à competitividade àquelas relativas às ansiedades e carências da sociedade para, assim, atingir seus objetivos econômicos aliados à sustentabilidade.

Neste contexto, este trabalho pretende responder a seguinte questão: Como as ações sociais realizadas pela CTBC, especialmente no projeto Criança, no período de 2002 a 2004, podem fortalecer a sua imagem corporativa?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as ações sociais empresariais associadas ao fortalecimento da imagem corporativa na empresa CTBC.

Como objetivos específicos, deseja-se:

- Explorar os temas ações sociais empresariais, sejam eles responsabilidade social empresarial, filantropia ou cidadania empresarial;
- Investigar as discussões em torno da responsabilidade social empresarial;
- Verificar as questões relativas à imagem corporativa e as ferramentas mercadológicas direcionadas às ações sociais sendo elas marketing social e marketing relacionado a causas sociais;
- Descrever os projetos sociais realizados pela CTBC;
- Conhecer o Projeto Criança e verificar a percepção dos públicos envolvidos em relação ao projeto e à imagem da empresa.

A fim de alcançar os objetivos propostos, a responsabilidade social será examinada como cidadania empresarial, com base nos estudos apresentados por Maignan e Ferrell, (2001), que analisam as ações sociais e o desempenho social corporativo, considerando os diversos públicos relacionados à empresa. Diante disto, será verificada a orientação destas ações para o fortalecimento da imagem corporativa, por meio das ferramentas de marketing social e/ou marketing de causas.

Em virtude das características da pesquisa, a perspectiva do estudo de caso foi escolhida por possibilitar o aprofundamento de uma unidade de análise e o questionamento a respeito de acontecimentos contemporâneos sobre os quais o pesquisador não tem controle. Entretanto, o método de estudo de caso único não possui condições suficientes para a apresentação de análises generalizantes (YIN, 2001).

O objeto de estudo é uma empresa do ramo de telecomunicações com sede na cidade de Uberlândia/MG, escolhida devido à importância do ramo de telecomunicações para o país e à relevância da empresa na economia local como fonte geradora de emprego, de investimentos financeiros e tecnológicos, além do reconhecimento das ações sociais praticadas pela empresa.

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: no primeiro capítulo é apresentado a introdução do estudo, os objetivos e o escopo de análise no trabalho. O segundo capítulo trata da revisão da literatura, expondo os conceitos e discussões relativas ao tema

responsabilidade social e cidadania empresarial. Os capítulos três, quatro e cinco apresentam, respectivamente, os elementos a respeito de imagem empresarial, marketing social e marketing relacionado a causas sociais. O sexto capítulo dedica-se à metodologia, em que são descritas as características da pesquisa, a unidade de análise e métodos de coleta dos dados. O sétimo capítulo refere-se ao estudo de caso por meio da apresentação da empresa e das ações sociais praticadas por ela. O oitavo capítulo relata os dados da pesquisa e análise dos resultados. No nono capítulo, tem-se as considerações finais por meio das conclusões e sugestões para futuros estudos. E finalmente, no décimo capítulo estão as referências bibliográficas e, em seguida os anexos.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

As questões sociais têm sido debatidas por séculos. No entanto, nas últimas décadas, este tema vem sendo considerado por parte da literatura gerencial e legitimado como área de pesquisa e, conseqüentemente, percebe-se uma proliferação de idéias a respeito do papel das organizações na sociedade.

Este fato pode ser explicado pelo sensível crescimento das questões éticas relativas ao indivíduo e às organizações, pela atenção à destruição do meio ambiente, pela discussão acerca do tratamento dispensado aos trabalhadores nas organizações, pelos perigos da utilização intensiva da mídia, pelas mudanças nas regulamentações governamentais tendendo a proteger o meio ambiente e os consumidores, pela propensão de as decisões dos investidores estarem pautadas na responsabilidade social indo além dos aspectos econômicos e, aumento da sensibilidade dos consumidores diante do desempenho social das empresas das quais consomem produtos e serviços (ASHLEY, 2002).

Surge, então, um desafio para os gestores, uma vez que precisam definir estratégias empresariais para manterem as empresas competitivas no ambiente econômico e buscarem o bem-estar coletivo, além de necessitarem atentar para o julgamento destas estratégias pelos públicos envolvidos com as empresas (FREEMAN; HARRISON, 1999).

Neste contexto, o termo responsabilidade social empresarial discute a necessidade de conciliação dos objetivos econômicos, sociais e ambientais com as estratégias de negócios das empresas. É notória a amplitude da discussão deste tema que está relacionado a diversos assuntos que vão desde o seu conceito às modalidades de aplicação e gestão, passando por outros assuntos relacionados como contribuição voluntária, ética, filantropia empresarial, cidadania empresarial e marketing social, entre outros.

Assim, não é possível estabelecer para as empresas uma forma determinada de gestão socialmente responsável e a adoção de práticas responsáveis, sem antes compreender a sua origem e dinamicidade (BORGER, 2001).

Diante disto, serão apresentados, em um primeiro momento, a evolução dos estudos sobre responsabilidade social empresarial; em seguida, as perspectivas da adoção de ações sociais pelas empresas e, finalmente, uma abordagem de cidadania corporativa. Nesta dissertação será considerada a responsabilidade social empresarial como cidadania corporativa, baseado nos estudos de Maignan e Ferrell (2001), que analisam as ações sociais e o desempenho social corporativo, segundo os diversos públicos relacionados à empresa.

Pode-se considerar como marco para a efervescência da discussão e de estudos a respeito de responsabilidade social, a publicação do livro “*Responsibility of the Businessman*” de Howard Bowen, nos Estados Unidos em 1953, que apresenta como dever dos administradores o alinhamento das tomadas de decisões, implementação de políticas e linhas de ação com os objetivos e valores da sociedade (STONER; FREEMAN, 1995).

Críticas a esta proposta foram feitas, pois este ponto de vista não apresenta o envolvimento empresarial de uma forma ampliada e apropriada, não mostra como efetuar a avaliação das responsabilidades sociais em relação às responsabilidades empresariais e, ainda, possibilita a livre escolha dos executivos das obrigações sociais de suas empresas, podendo estas serem o reflexo de valores e desejos pessoais (STONER; FREEMAN, 1995, PENA; 2003, LARA; PINTO, 2003).

Ao prosseguir a respeito dos parâmetros para o envolvimento social da empresa, Frederick (1960) ressalta a necessidade do alinhamento entre os interesses sociais e econômicos. Assim, o autor conclui que os meios econômicos devem ser empregados de tal maneira que produção e distribuição realcem o bem-estar socioeconômico, isto implica em uma postura pública, a fim de que os aspectos econômicos, recursos humanos e voluntários sejam utilizados para finalidades sociais amplas e não simplesmente para interesses individuais e das empresas.

Ainda na década de 60, surgiu a expressão cidadania corporativa apresentada por Joseph W. McGuire em sua obra “*Negócio e Sociedade*”, em que propõe a responsabilidade social como o envolvimento das empresas além das suas obrigações legais e econômicas, exercendo o importante papel no bem-estar da comunidade e empregados; enfim, em todo o conjunto da sociedade. Além disso, considera as ações empresariais baseadas na ética e na cidadania (CARROLL, 1999).

Uma contribuição relevante a respeito da responsabilidade social surgiu do CED – Comitê para Desenvolvimento Econômico¹, em 1971, com a publicação *Social Responsibilities of Business Corporations* em que, considerando mudanças nas relações de negócio com a sociedade, representa a responsabilidade social por meio de três círculos concêntricos: interno, externo e intermediário (CARROLL, 1999).

No círculo interno estão as responsabilidades básicas para uma eficiente execução da função econômica – produzir bens e serviços, gerar empregos e crescimento econômico. O

¹ Organização independente americana, fundada há mais de 60 anos, composta por executivos de mercado e educadores dedicados à pesquisa de política na especialização em assuntos econômicos e sociais e, implementação de suas recomendações pelos setores públicos e privados (CARROLL, 1999).

círculo intermediário apresenta o exercício da função econômica por meio da consciência dos valores e prioridades sociais – relações com empregados e consumidores, conservação ambiental. E finalmente, o círculo exterior esboça o negócio de forma mais ampla em busca da melhoria do ambiente social – combate à pobreza, à degradação humana etc. O ponto relevante nesta discussão do CED é o envolvimento tanto dos homens de negócios quanto de educadores na formação da opinião em torno da responsabilidade social (CARROLL, 1999).

De uma maneira mais ampla, Bowman e Haire (1975), analisa os grupos relacionados com as empresas – *stakeholders*² - a fim de delinear a responsabilidade social empresarial. Assim, os autores entendem que a conduta empresarial com os grupos constituintes da sociedade deve ocorrer além das relações com acionistas e dos parâmetros determinados pela lei ou união contratual. Ainda, chamam a atenção para os elementos a serem questionados pelos gestores na aplicação da responsabilidade social corporativa como: quem são os grupos envolvidos, quais e quantos devem ser servidos, quais os interesses mais relevantes, como equilibrar estes interesses e, quais recursos devem ser alocados para servir a estes interesses. Estes autores ressaltam a importância em considerar a responsabilidade como um processo a ser implementado estrategicamente e não apenas parâmetros a serem adotados com vistas a resultados específicos.

Na década de 70, surge a discussão diante do desempenho social corporativo. Em relação a este tema, Sethi (1975) evidencia o interesse das organizações em serem socialmente responsáveis para obter legitimidade social e apresenta as dimensões do desempenho social corporativo como obrigação social, responsabilidade social e responsividade social. Na obrigação social, o comportamento corporativo responde às forças de mercado ou limitações legais, sendo legitimado por critérios econômicos e legais.

Já a responsabilidade social, segundo Sethi (1975), implica tornar o comportamento corporativo de forma congruente com as normas e os valores sociais, e as expectativas de desempenho empresariais. E, a responsividade social apresenta a antecipação às demandas sociais por meio de atividades correntes que exigem a adaptação do comportamento corporativo diante das necessidades sociais. Diante disto, enquanto a responsabilidade social tem caráter prescritivo, a responsividade tem nas suas ações a natureza antecipatória e preventiva.

² Stakeholders são aqueles grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou tem interdependências, ou qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização (MACHADO FILHO, 2002).

Sob outra perspectiva, tem-se a visão voltada para os interesses dos acionistas, determinada por Friedman (1977) em que:

“...há uma, e só uma, responsabilidade social do capital - usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros, até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos e fraudes (...)” (FRIEDMAN, 1977, p.116)

No fim da década de 70, Carroll (1979) considera a responsabilidade social associada ao desempenho social corporativo e procura harmonizar os objetivos econômicos e sociais. O modelo proposto por este autor reconhece as dimensões do desempenho social corporativo como responsabilidade social, problemas sociais e a filosofia de responsividade social, considerando a integração dos três componentes.

Carroll (1979) apresenta a responsabilidade social sob as faces: econômica, legal, ética e filantrópica. A responsabilidade econômica refere-se ao objetivo de lucro das unidades empresariais por meio da produção de bens e prestação de serviços. A face legal é a atuação da empresa dentro das exigências legais e sistema legal no qual estão inseridos. A responsabilidade ética representa a conduta aceitável da empresa diante de normas e princípios estabelecidos. E a face filantrópica, considera as ações da empresa além das suas obrigações legais, econômicas e éticas, tendo característica voluntária e busca da melhoria da sociedade. Assim, a empresa socialmente responsável deve atuar nestes quatro propósitos de responsabilidades.

Quanto aos problemas sociais, segundo Carroll (1979), estes devem ser considerados conforme cada tipo de empresa, uma vez que diferem de acordo com as características e atuação da empresa. Já a responsividade é a fase de ação gerencial em resposta à esfera social indicando que as demandas da sociedade são vistas como antecedentes subjacentes ao envolvimento social. Percebe-se que este modelo tem a intenção de cooperar para a conceituação de desempenho social, a fim de sistematizar o pensamento sobre os problemas sociais e melhorar o planejamento e diagnóstico do desempenho social corporativo.

Sob outra perspectiva Jones (1980) discute a responsabilidade social sob dois aspectos. Primeiramente, o caráter voluntário das ações excluindo assim qualquer obrigação legal, e a ampliação em relação ao tradicional dever dos acionistas, atuando em outros grupos sociais como clientes, empregados, fornecedores e comunidades. Em outro aspecto, o autor considera a visão de responsabilidade social corporativa como um processo e não uma busca incessante de resultados. Assim, nota-se nesta proposição a busca pelo alinhamento dos interesses da

empresa com os interesses dos *stakeholders* e a sistematização da responsabilidade social empresarial como algo contínuo e permanente na empresa.

Ainda na década de 80, em uma outra vertente, Drucker (1984) ressalta que existem várias discussões em torno da responsabilidade social corporativa, sendo que algumas consideram a compatibilidade entre responsabilidade social e lucratividade, e outras que apresentam o contrário. Assim, este autor apresenta a compatibilidade entre lucratividade e responsabilidade social, e amplia esta questão para a possibilidade de converter a responsabilidade social em oportunidades de negócios dentro da capacidade produtiva, desenvolvimento das competências humanas e valorização do trabalho.

A respeito do desempenho social corporativo, Wartick e Cochran (1985) propõem outro modelo tendo como referência os três aspectos propostos por Carroll (1979), considerando a responsabilidade social como princípios, responsividade como processos e os problemas sociais como políticas. Esta abordagem estabelece que a empresa deve satisfazer as expectativas da sociedade diante de suas responsabilidades, determinar os parâmetros a serem seguidos para atender à sociedade e implementar as respostas aos problemas sociais relevantes. Além disto, neste modelo há uma mudança em relação ao modelo de Carroll (1979), uma vez que Wartick e Cochran (1985) consideram a responsabilidade social pautada em duas proposições: uma em que a existência da empresa é garantida por meio de um contrato social, conduzindo seu comportamento conforme os objetivos da sociedade, e outra em que a empresa é um agente moral na sociedade tendo que se comportar conforme os valores desta.

No aspecto estrutural, Wood (1991) percebe as relações empresa – sociedade em três níveis: institucional, organizacional e individual. O nível institucional é aquele em que as empresas são organizações que buscam legitimação pela sociedade, independente de suas particularidades. No nível organizacional, tem-se a associação com a responsabilidade pública, em que a empresa é responsável pelas conseqüências de suas atividades, tendo que resolver apenas os problemas causados por ela. E, finalmente, o nível individual, em que os gestores são responsáveis pela dimensão moral de suas decisões, sendo eles atores morais que executam obrigatoriamente suas decisões em prol de resultados socialmente responsáveis.

Sobre responsabilidade social e *stakeholders*, Clarkson (1995) amplia a discussão em relação a Bowman e Haire (1975) e demonstra a estrutura de *stakeholders* para analisar e avaliar o desempenho social corporativo. Seus estudos apresentam os *stakeholders* não limitados apenas aos acionistas. Assim, o autor define os *stakeholders* como pessoas ou grupos que têm ou reivindicam posse, direitos, ou interesses em uma empresa e em suas

atividades atuais ou futuras. O autor segmenta os stakeholders em grupos primários e secundários, sendo primários aqueles envolvidos diretamente com a empresa e secundários aqueles que estão relacionados com a empresa mas não ligados diretamente às suas transações. Diante disto, entende que a geração de riqueza e valores da empresa está aliada ao grupo de stakeholders primário, de forma equilibrada entre os membros deste grupo.

Na tentativa de analisar as interações empresa-sociedade, Frederick (1994, 1998) propõe a responsabilidade social corporativa segundo os conceitos de responsabilidade social corporativa - CSR1, responsividade social corporativa - CSR2, retidão social corporativa - CSR3 e o mais recente cosmos, ciência e religião - CSR4. CSR1 busca estabelecer as bases do relacionamento empresa/sociedade fundamentada em preceitos morais. CSR2 relaciona-se ao dever de resposta para a sociedade pelas empresas, sendo preponderante desenvolver ferramentas e integrar fatores sociais no processo de planejamento estratégico. CSR3 inclui a necessidade de uma ética normativa para a responsabilidade social corporativa poder vigorar na prática. CSR4 responderia a um novo paradigma, necessário para resolver as questões de conflito entre os negócios e a sociedade em todos os níveis institucionais, descartando os modelos de responsabilidade social corporativa que se dizem moralmente neutros e que enfatizam apenas as medições de performance social corporativa.

Perante a responsabilidade social corporativa associada à expressão cidadania empresarial, Maignan e Ferrell (2001) apresentam o termo cidadania corporativa sob uma perspectiva holística e sistemática, baseando-se nos trabalhos de Carroll (1979) e Clarkson (1995). Nesta perspectiva, consideram a cidadania corporativa como a extensão dos negócios diante das responsabilidades econômicas, legais, éticas, e filantrópicas impostas por seus *stakeholders*. Consideram, ainda, as ações sociais empresariais variando em um contínuo que vai do proativo ao reativo. A empresa proativa é aquela que se antecipa às responsabilidades impostas por seus *stakeholders* e, reativa aquela que rejeita as responsabilidades atribuídas pelos *stakeholders*.

O Quadro 1, a seguir, apresenta, de forma sintetizada, a cronologia das idéias relacionadas à responsabilidade social empresarial.

Autores	Idéia Central
Howard Bowen (1953)	Políticas/decisões/ações conforme objetivos e valores da sociedade.
William Frederick (1960)	Recursos devem ser utilizados para finalidades sociais amplas e não apenas para interesses particulares.
Joseph W. McGuire (década de 60)	Envolvimento além das obrigações legais e econômicas buscando o bem-estar da sociedade. Surtem expressões como cidadania e ética empresarial.
Bowman, Haire (1975)	Obrigação com os grupos constituintes da sociedade além dos acionistas/união contratual. Responsabilidade social como um processo a ser implementado estrategicamente
Sethi (1975)	Desempenho social corporativo baseado nos princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsividade corporativa e obrigações sociais.
Friedman (1977)	Responsabilidade social é associada ao aumento de lucros.
Carroll (1979)	Desempenho social corporativo baseado nos princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsividade corporativa e questões sociais.
Jones (1980)	Caráter voluntário das ações. Ampliação para todos os grupos da sociedade – clientes, empregados, acionistas, fornecedores etc.
Drucker (1984)	Responsabilidade social compatível com lucratividade, existindo a possibilidade de convertê-la em oportunidade de negócio.
Wood (1991)	Desempenho social corporativo baseado nas relações empresariais nos níveis institucional, organizacional e individual.
Clarkson (1995)	Estrutura do <i>stakeholder</i> alinhado ao desempenho social corporativo.
Frederick (1994, 1998)	Responsabilidade social corporativa - CSR1. Responsividade social corporativa - CSR2. Retidão social corporativa - CSR3. Cosmos, ciência e religião - CSR4.
Maignan, Ferrell (2001)	Cidadania corporativa baseada no modelo de desempenho social corporativo de Carroll (1979) e estrutura de <i>stakeholders</i> de Clarkson. (1995).

QUADRO 1 – Cronologia das idéias centrais de responsabilidade social empresarial

Diante dos diversos estudos apresentados, é possível sintetizar as idéias de responsabilidade social da seguinte forma:

- Os objetivos empresariais devem se coadunar com os objetivos sociais na atuação da empresa (Bowen, 1953 apud Carroll, 1979; Frederick, 1960; McGuire, 1960);
- Destaque para os beneficiários ou grupos envolvidos (*stakeholders*) nos processos das empresas (Bowman, Haire, 1975; Jones, 1980);

- Análise do desempenho social corporativo a fim de aliar as ações sociais, o monitoramento e acompanhamento de resultados (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Wood, 1991; Clarkson, 1995);
- Incorporação da responsabilidade social corporativa no processo e na estratégia empresarial (Bowman, 1975);
- Questões éticas e cidadania conjuntas à responsabilidade social (McGuire, 1960; Carroll, 1979; Frederick, 1994, 1998; Maignan, Ferrell, 1998);
- Responsabilidade de negócios definida como lucratividade (Friedman, 1977);
- Direcionamento da responsabilidade social empresarial como oportunidade para geração de negócios (Drucker, 1984);
- Responsabilidade social considerada como cidadania corporativa por meio da fusão do desempenho social corporativo e interesses dos *stakeholders* (MAIGNAN; FERRELL, 2001).

Neste contexto, em que a responsabilidade social empresarial apresenta diversos parâmetros de análise, neste trabalho, serão considerados aqueles que percebem a mudança no papel das empresas diante da sociedade, isto é, que se afastam do simples auxílio aos desfavorecidos ou da resposta imediata a determinada causa social para se vincularem a um processo em que as empresas reconhecem as suas decisões como agentes sociais efetivos considerando o impacto de suas ações na sociedade (BORGER, 2001, PINTO; PEREIRA; LARA, 2004).

Assim, conforme definido pelo Instituto Ethos³ (2004), considera-se:

“A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários” (INSTITUTO ETHOS, 2004).

Nesse sentido, as empresas têm o desafio de enquadrar os seus objetivos econômicos aos objetivos sociais. Guimarães (1984) apresenta a relação entre os objetivos dos negócios e as metas sociais em três correntes:

- Uma corrente tradicional definindo como função da empresa a geração de lucros para o acionista, considerando o bem coletivo por meio do bem do acionista, uma vez que seu enriquecimento conduz a sociedade à riqueza.

³ Instituto Ethos é uma organização não-governamental, fundada em 1998 por um grupo de empresários representando inicialmente 11 empresas, tendo em 2004 mais de 800 empresas associadas. A missão desta organização é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável. Como característica principal há o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e meio ambiente (INSTITUTO ETHOS, 2004).

- A outra corrente defende o benefício social além do benefício econômico, sendo este necessariamente compartilhado, como parte de uma nova ordem social.
- A terceira compõe o lucro legítimo e justo, porém exige das corporações uma postura social.

Estas correntes apresentam características que podem ser identificadas nas ações da empresa diante da condução dos negócios e assim possibilitam entender como ocorre a responsabilidade social, se por meio de filantropia, cidadania, aumento de lucratividade, ações mercadológicas, comportamento ético e sobrevivência nos negócios.

Em qualquer um destes aspectos adotados pela empresa, vale considerar que a empresa esta inserida em um grupo social que vai além das suas quatro paredes, seja este uma comunidade, uma região ou um país e trata-se uma questão de sobrevivência atender às demandas específicas deste grupo. Assim, percebe-se a postura ética como um dos pilares desta relação com o grupo social (MOREIRA, 2004, ASHLEY, 2002).

Esta postura ética é fundamentada na proposta de que as empresas têm o dever de zelar pelo bem estar dos públicos com os quais se relaciona. Esta obrigação conduz à reflexão sobre as normas ou regras que regem ou deveriam reger as ações da empresa, ou seja, a base ética que as sustentam (FERREL; FRAEDERICH; FERRELL, 2000).

Esta reflexão a respeito da ética nos negócios é motivada por alguns fatores como as pressões pela conservação do meio ambiente, os movimentos de defesa dos consumidores mais fortalecidos, a reflexão sobre a importância dos funcionários nas empresas, as ações da comunidade em busca do bem-estar social coletivo. Além disso, associado a estes fatores ocorre a percepção das empresas de que a postura ética traz resultados positivos para os negócios e deve ser adotada como elemento estratégico, uma vez que permite a consolidação de uma imagem positiva perante clientes e funcionários e reflete diretamente nos valores e expectativas do relacionamento com todos os grupos envolvidos, garantindo a firmeza e confiança com eles (KARKOTLI, 2002; MOREIRA, 2004).

Percebe-se que as organizações estão em busca de resultados sustentáveis, e as ações éticas são consideradas de maneira relevante como influenciadoras desses resultados. No entanto, vale considerar que a ética não exige apenas o cumprimento da lei, e, aliado a isto, o esforço de todos os indivíduos no seu julgamento, envolvimento emocional e na busca pelo ideal e aceite dos compromissos com a organização. Para isto, as empresas devem estabelecer padrões de integridade e aplicá-los sem incertezas, devem levar em conta todos os relacionamentos e avaliar seu desempenho quanto ao

cumprimento de responsabilidades públicas e atuação como boa cidadã (PAULA; PINTO; PAIVA, 2002, KARKOTLI, 2002).

Assim, a responsabilidade social empresarial baseia-se em valores éticos e morais presentes, e os quais são balizadores das ações dos membros das organizações com quem se relacionam, direta ou indiretamente; acionistas, fornecedores (diretos e indiretos), consumidores, sociedade, comunidade local, governo, empregados, concorrentes e meio ambiente (SOUZA; CARVALHO; XAVIER, 2003).

Uma vez apresentada a responsabilidade social empresarial sustentada em premissas éticas nas ações empresariais, será analisado como estas ações são originadas, geridas, dimensionadas e implementadas. Assim, serão relatadas a filantropia e cidadania empresarial.

Por filantropia empresarial reconhece-se aquelas ações sociais baseadas no assistencialismo, no auxílio às camadas sociais consideradas carentes e necessitadas, sendo a principal motivação advinda da religião reforçada por laços pessoais, elas são reconhecidas como filantropia empresarial (BORGER, 2001).

Froes e Melo Neto (2001) ressaltam que a filantropia empresarial parte de desejos e vontades individuais, contribui para a sobrevivência de grupos desfavorecidos, é a simples doação e não objetiva retorno, apenas o conforto pessoal e moral dos praticantes.

Para estes autores, a filantropia se diferencia da responsabilidade social, pois esta se relaciona com dever cívico e consciência social, refletindo a ação de uma empresa em prol da cidadania, caracterizando-se, assim, como uma associação direta do exercício da cidadania corporativa. Assim, a prática da responsabilidade social exige periodicidade, método, sistematização e gerenciamento efetivo, buscando a sustentabilidade e auto-sustentabilidade dos grupos envolvidos com a empresa.

Neste sentido, o Instituto Ethos (2004) entende que a responsabilidade social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios. Considera, ainda, a filantropia como ações sociais externas da empresa tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias etc.) e organização.

Em outra perspectiva, Borger (2001) observa o envolvimento estratégico da empresa com a filantropia. Assim, a autora percebe que nas últimas décadas, a filantropia empresarial tem assumido um caráter inovador, pois exige o aval da política da empresa e não apenas da

intenção pessoal do empresário. Neste contexto, a filantropia é considerada como elemento da estratégia empresarial, uma vez que efetua uso sinérgico de suas competências organizacionais e recursos para buscar os interesses dos *stakeholders* e realizar benefícios sociais e organizacionais. Além de doações, envolvem empregados, recursos organizacionais e habilidades de empregados, clientes, fornecedores e sociedade.

Esta dissertação considera que a responsabilidade social empresarial não se restringe a atividades filantrópicas, conforme diretriz de Borger (2001):

“É preciso deixar claro que a responsabilidade social empresarial transcende a filantropia: um programa externo de boas ações não irá proteger uma empresa cujas operações prejudicam a sociedade em volta, e a sociedade não irá rejeitar uma empresa produtiva, bem comportada, apenas porque não se engaja em atividades filantrópicas” (BORGER, 2001, p.33).

Nesta discussão a respeito de responsabilidade social empresarial Logsdon e Yuthas (1997) reconhecem as ações sociais das empresas em diversas formas, no entanto as concentram em três possibilidades: pré-convencional, convencional e pós-convencional. A pré-convencional caracteriza-se pela ênfase na ética e responsabilidade para o próprio indivíduo, considerando as relações com os outros meios para buscar o prazer e benefício próprio. Na abordagem convencional, percebem-se as ações baseadas no conceito estrito de mercado respeitando a exigência da lei, sendo as relações com os *stakeholders* pautadas nestes aspectos. E a pós-convencional baseia-se nas relações amplas com *stakeholders* em que a premissa é o respeito pelos outros e o dever em promover o bem-estar.

Considerando a responsabilidade social na abordagem pós-convencional, tem-se a visão de responsabilidade social empresarial atuando de maneira a agregar os interesses dos diversos grupos relacionados à empresa, sendo que a sua atuação e implementação exigem o desenvolvimento de práticas de gestão social a fim de obter processos planejados e executados com eficiência e eficácia. Nesta perspectiva, a gestão da responsabilidade social está além da implementação de projetos isolados de ação social, pressupõe a atuação englobando a cadeia de valor - suas atividades produtivas, a relação com fornecedores, clientes e funcionários - da empresa e sua relação com ambiente externo - governo, comunidade, meio ambiente etc (TANE; ARANTES; SILVA; MACHADO, 2003).

Froes e Melo Neto (2001) apresentam o exercício da responsabilidade social corporativa pressupondo a análise em três dimensões: ética, pragmática e político-institucional. A dimensão ética busca a análise do comportamento da empresa, os valores adotados e a difusão e promoção destes em diversos públicos. A dimensão pragmática analisa

como as ações são desenvolvidas, o foco, os beneficiários, os investimentos e o resultado alcançado pelas mesmas. A dimensão político-institucional discute como a empresa se relaciona com os *stakeholders*: empregados, clientes, fornecedores, governo, acionistas e comunidade.

Os autores consideram que para exercer a gestão da responsabilidade social eficaz as empresas devem buscar a participação das três dimensões citadas. No entanto, nota-se nas empresas a predominância de algumas dimensões em detrimento de outras, sendo que no Brasil, percebe-se a prevalência da dimensão pragmática com notável melhoria nos relacionamentos e deficiência no comportamento ético (FROES; MELO NETO, 2001).

Sob o aspecto da atuação da responsabilidade social empresarial Froes e Melo Neto (2001) consideram as ações corporativas divididas em pelo menos três estágios: interno, externo e cidadã. O foco externo é aquele voltado para atividades relacionadas ao meio ambiente, à sociedade e aos seus consumidores tendo como benefícios a melhoria da imagem da empresa e o desenvolvimento das competências humanas essenciais, uma vez que os projetos sociais externos estimulam, motivam os empregados, levam ao desenvolvimento da cidadania individual e da consciência social.

Já as ações internas, segundo estes autores, são voltadas para atividades regulares da empresa como saúde, segurança do trabalho e qualidade do ambiente de trabalho, melhoram a qualidade de vida no trabalho, obtêm ganhos de produtividade, aumento do empenho e comprometimento. Deve-se considerar que estas ações não são processos estáticos nas empresas e, por meio da atuação empresarial obtêm o alcance de resultados em cada etapa mediante a gestão dinâmica permanente em que predomina a prática de mecanismos renovadores e sustentáveis (FROES; MELO NETO, 2001).

A atuação da empresa como cidadã, conforme Froes e Melo Neto (2001) exige o desenvolvimento de ações sociais que beneficie a sociedade como um todo, além do âmbito da comunidade local. Neste exercício, a empresa alavanca a economia por meio de geração de empregos e negócios e coopera para o desenvolvimento local e regional (FROES; MELO NETO, 2001).

Além disso, de acordo com a discussão apresentada por Froes e Melo Neto (2001) a respeito da atuação interna, externa e cidadã das ações sociais, os autores ressaltam a análise das estratégias de responsabilidade social conforme os graus de envolvimento de responsabilidade social interna e externa, considerando a relação existente entre os principais agentes destes parâmetros: os empregados e a comunidade.

A Figura 1, a seguir, apresenta a atuação da responsabilidade social interna e externa da empresa de maneira relacionada.

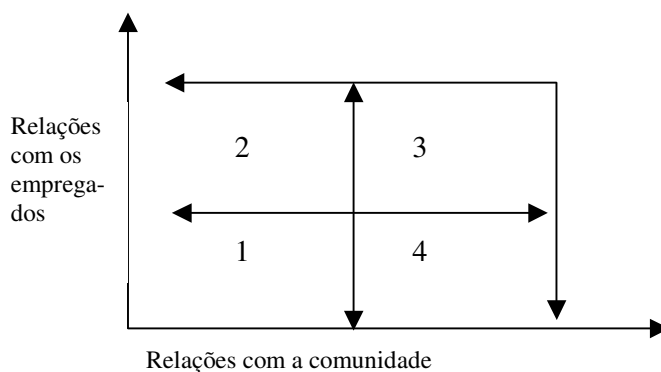


FIGURA 1 - Quadrante da atuação da empresa (responsabilidade social interna e externa)
 FONTE: FROES; MELO NETO, 2001, p.93.

- No quadrante 1, tem-se precárias relações com a comunidade e empregados, normalmente presentes em empresas pequenas e médias de cunho familiar que não consideram as demandas sociais internas e externas.
- O quadrante 2 caracteriza-se por relações fortes com os empregados e precárias com a comunidade. Existente nas empresas que privilegiam a responsabilidade interna por meio de uma gestão participativa e motivadora, em detrimento da responsabilidade externa. O sucesso empresarial provém da ação do endomarketing. Há, entretanto, o perigo da inadequação dos benefícios e continuidade da alocação dos mesmos conforme a demanda.
- O quadrante 3 apresenta relações com empregados e comunidade em níveis relevantes, apresentando empresas intituladas cidadãs, uma vez que estimulam ações sociais dos empregados e dependentes e a própria empresa envolve-se com campanhas sociais e projetos sociais. Neste quadrante, o sucesso empresarial ocorre por meio do gerenciamento eficiente e eficaz. Ocorre fracasso quando não há gerenciamento adequado dos projetos e há escolhas equivocadas de parceiros e problemas na comunicação interna e externa.
- No quadrante 4, as relações com a comunidade são mais estreitas do que com empregados, presentes em empresas que desenvolvem o marketing social desenvolvendo projetos e ações sociais com a visão de melhoria mercadológica. O sucesso empresarial resulta da atuação no marketing de causas, porém não há sustentabilidade. Há, ainda, desmotivação interna provocada pelo direcionamento de recursos para investimentos sociais externos.

A partir deste quadrante de atuação das empresas, Froes e Melo Neto (2001) concluem que ocorre a migração de um quadrante para o outro conforme a estratégia da empresa, sendo relevante efetuar esta migração no momento certo e utilizando os recursos e ações adequadas para obter o gerenciamento efetivo e eficaz da gestão social. Os autores ainda ressaltam a excelência do exercício da responsabilidade social empresarial mediante o domínio das relações com comunidade e empregados.

Outra visão é apresentada por Curado (2003) a respeito das ações sociais empresariais ao demonstrar um modelo de síntese da atuação social das empresas em que busca a adequação delas e dos seus gestores às pressões sociais. Neste modelo tem-se o contínuo da cobrança social adequada pelas leis ou pela ideologia, ou seja, “envolve toda a ação, sistematizada ou não, que exerce demandas para as empresas” (CURADO, 2003, p.8), estando esta ação em conformidade com o cumprimento dos parâmetros determinados pela lei ou com os valores e preceitos da empresa.

Nesta perspectiva, a responsabilidade social empresarial é apresentada sob o aspecto de responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social. A responsabilidade legal tem, nas ações, o cumprimento das leis estabelecidas. A responsabilidade social fragmenta-se em imagem, negócio e cidadania. A responsabilidade social como imagem considera a análise dos comportamentos sociais diante dos hábitos de consumo a qual torna-se relevante para a construção e gerenciamento de marcas. Já a responsabilidade social como negócio associa a atuação social como fonte de vantagem competitiva envolvendo todos os *stakeholders*, uma vez que a competitividade depende do ambiente em que a empresa opera. A responsabilidade social como cidadania apresenta o comprometimento da empresa com a sociedade em geral, exigindo da empresa uma nova postura, uma vez que direciona seus recursos para projetos voltados para o interesse público em busca do bem-estar da sociedade (CURADO, 2003).

E, finalizando o *continuum*, há o compromisso social sustentado pela parceria em que há vínculos entre empresa e beneficiários, a fim de alcançar a transformação social por meio do comprometimento ideológico (CURADO, 2003).

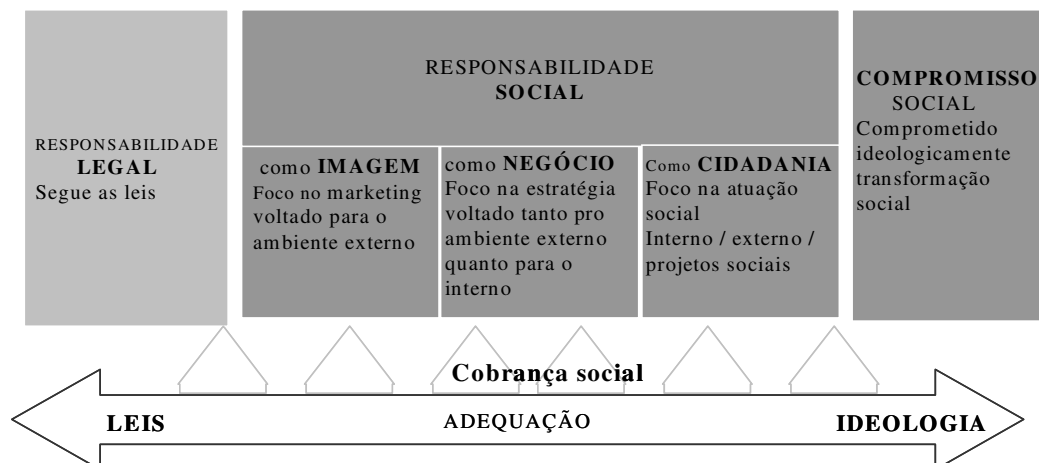


FIGURA 2 - Modelo de síntese da atuação social das empresas
 FONTE: CURADO, 2003, p.8.

Diante das discussões apresentadas a respeito de responsabilidade social, seu conceito e as diversas associações propostas, este trabalho concentra-se no aspecto discutido de cidadania empresarial. Assim, serão apresentados os pontos mais relevantes relativos ao tema.

2.1. Cidadania Corporativa

Dentre os diversos relatos a respeito da cidadania empresarial, pode-se considerar que o tema obteve relevância em um evento promovido em 1996, pelo presidente dos Estados Unidos da América, Bill Clinton, em uma conferência reunindo empresários, líderes trabalhistas e estudantes para discutir, disseminar e incentivar práticas de cidadania empresarial. Clinton destacou cinco princípios da cidadania empresarial: ambientes de trabalho favoráveis à vida familiar dos empregados, seguro saúde e plano de previdência, segurança no trabalho, investimento nos empregados e parceria com os empregados. Em seu discurso, o presidente dos Estados Unidos considerou o termo cidadania empresarial contemplando apenas um dos grupos de *stakeholders*: os funcionários (CARROLL, 1998).

Conforme Ashley; Coutinho e Tomei (2002), a cidadania empresarial foi plantada em ações de caráter filantrópico, buscando a interação entre organização e sociedade, sendo motivada pela preocupação com algum tipo de retorno para os acionistas. Confirmando esta proposição, Martinelli (1997) percebe as empresas atuando em diferentes práticas nas suas ações sociais até realmente serem consideradas empresas cidadãs. Diante destas diferenças este autor apresenta os seguintes estágios:

- 1) A empresa com visão imediatista, atuando em busca do retorno financeiro sobre o capital investido;

- 2) A empresa aglutinadora dos interesses dos vários grupos de *stakeholders*, desenvolvendo relações de interdependência;
- 3) A empresa cidadã atuando em uma concepção estratégica e compromisso ético, visando a satisfação das expectativas de todos os envolvidos.

Nesta perspectiva, a empresa cidadã estaria voltada para alguma transformação social com posicionamento proativo em relação aos problemas sociais. Neste sentido, percebe-se a transformação do papel da empresa de agente econômico para agente social (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2002).

A questão relativa ao exercício da cidadania corporativa nos leva a analisar o ponto de partida da sua legitimidade por meio de dois caminhos: a empresa afetando o indivíduo e o indivíduo influenciando a empresa. No primeiro caso, há a possibilidade de efeitos multiplicadores com o exercício da empresa refletindo na sua imagem e nos sentimentos de integração social dos empregados por participarem de uma empresa-cidadã. Ocorrem, ainda, os resultados econômicos e não-econômicos permitindo a perpetuação da empresa no mercado. No entanto, há o perigo de fraca adesão dos empregados, assim como críticas levantadas pelos mesmos, decorrentes de questões salariais e benefícios. No segundo caso, ocorre a mobilização dos próprios empregados, no exercício da cidadania e desenvolvimento de competências humanas, o que pode ser traduzido em melhoria de produtividade, qualidade de vida e clima organizacional (FROES; MELO NETO, 2001).

Para Martinelli (1997), a empresa-cidadã opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito aos direitos dos parceiros. Desta forma, obtém a cadeia de eficácia, sendo o lucro a sua consequência. O autor ainda ressalta que a prática ética e transparente da cidadania empresarial produz subprodutos interessantes para a empresa como valor agregado à imagem, motivação e escola de liderança para os funcionários, consciência coletiva interna e mobilização de recursos disponíveis da empresa.

Sobre as práticas cidadãs das empresas percebe-se alguns autores associarem as ações sociais ao desempenho corporativo, sob este aspecto Maignan e Ferrell (1999) ressaltam as diferenças existentes entre eles. Conforme estes autores, a cidadania corporativa busca o desenvolvimento de atividades que visam atender demandas sociais reais, enquanto o desempenho social corporativo preocupa-se com questões morais, gerenciais e sociológicas.

Assim, Maignan e Ferrell (2001) propõem o conceito de cidadania empresarial mediante a integração do modelo de Carroll (1979) de desempenho social corporativo ao conceito de *stakeholder management* de Clarkson (1995). Diante desta integração a cidadania

corporativa define-se como a importância dos negócios nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica exigidas pelos *stakeholders* (LARA; PINTO, 2003).

As dimensões da responsabilidade social apresentadas por Carroll (1979) são:

- Econômica: considerada como pressuposto fundamental da empresa, inclui as obrigações em ser produtiva, lucrativa e atender as expectativas de retorno sobre investimento dos acionistas. O autor considera as outras dimensões derivadas desta.
- Legal: nesta dimensão exige-se o cumprimento dos preceitos legais por parte da empresa sejam eles, leis, regulamentos, normas.
- Ética: exige-se princípios e padrões permeadores de uma conduta aceitável nas ações da empresa por parte do público, órgãos regulamentadores, clientes, concorrentes, funcionários.
- Filantrópica: requer da empresa o envolvimento com a sociedade por meio das outras dimensões aliadas as práticas filantrópicas. Estas práticas não são necessariamente exigidas por preceitos legais, mas como parte das ações estratégicas da empresa.

Para ser considerada empresa-cidadã, a organização deve atender estas possibilidades de responsabilidades, ou seja, ser lucrativa, cumprir a legislação, ter comportamento ético e praticar a filantropia (COUTINHO; TOMEI, 2002).

Neste conceito de cidadania corporativa estão as exigências dos *stakeholders* perante estas dimensões. Conforme Clarkson (1995), *stakeholders* são indivíduos ou grupos têm ou reivindicam posse, direitos, ou interesses em uma empresa em suas atividades atuais ou futuras. Este autor propõe a divisão dos *stakeholders* em primários e secundários. Os grupos primários são aqueles grupos diretamente relacionados à empresa e sem os quais esta não pode sobreviver como acionistas, empregados, investidores, fornecedores, governo, comunidade. Assim, entende o intuito econômico e social da empresa como geração de riquezas e valores a todo o grupo de *stakeholders* primário, sem favorecer alguns membros do grupo em relação aos outros.

E os grupos secundários estão definidos como aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela empresa, mas não estão acopladas nas transações com ela e não são essenciais para sua sobrevivência, por exemplo, a mídia (CLARKSON, 1995).

Por meio deste modelo, Clarkson (1995) ressalta que os objetivos econômicos e sociais da empresa são alcançados perante a gestão do desempenho social corporativo considerando o gerenciamento das relações da empresa com seus diversos *stakeholders*.

Outro elemento relevante no escopo de cidadania corporativa proposta por Maignan e Ferrell (2000) é a análise dos potenciais antecedentes para o exercício da cidadania nas organizações. Estes antecedentes são as possíveis orientações organizacionais adotadas pela empresa como: mercado, humanística e competitiva. A orientação para mercado representa a extensão pela qual uma organização adota o conceito de marketing e posiciona os clientes como centro da estratégia de suas operações. A orientação humanística é a preocupação da organização na busca de esforços para o apoio e harmonia entre os trabalhadores, uma vez que os valores humanos encorajam os membros da organização no realce de suas relações com os negócios e *stakeholders*. A orientação competitiva ressalta a incompatibilidade entre ações competidoras das empresas e a satisfação de responsabilidades econômicas, éticas, legais e filantrópicas para o alcance do sucesso. Estas orientações são consideradas elementos influenciadores dos compromissos a serem cumpridos com os *stakeholders* nas práticas cidadãs da empresa.

E como benefícios das práticas cidadãs, Maignan e Ferrell (2000) ressaltam o comprometimento dos empregados, desempenho dos negócios e lealdade dos clientes. O comprometimento dos empregados diante do exercício da cidadania corporativa pode ser utilizado por meio do marketing interno, encorajando o compromisso dos empregados com a empresa de forma mais ampla.

Quanto ao desempenho corporativo, os autores ressaltam a existência de contradições perante o tema, mas argumentam que a cidadania corporativa pode gerar valor superior aos clientes, é uma ação complexa, portanto com difícil imitação, uma vez que necessita a identificação e atendimento das demandas de diferentes grupos de *stakeholders*. Além disso, possibilita diversas aplicações, seja na melhoria e fortalecimento da imagem corporativa, seja na gestão de recursos humanos ou em negociações (MAIGNAN; FERRELL, 2000).

Já a lealdade dos clientes associada à cidadania corporativa pode ocorrer devido às preocupações da empresa no atendimento das demandas de mercado, desenvolvendo produtos com maior qualidade e segurança, e devido aos esforços direcionados às questões que interessam a sociedade em geral e, ainda pelo fato de o comportamento exemplar ser apreciado no mercado (MAIGNAN; FERRELL, 2000).

Mediante os argumentos apresentados a respeito da cidadania corporativa e os resultados de suas ações para a empresa, este trabalho considera, para o alcance de seus objetivos, a responsabilidade social como cidadania corporativa, conforme apresentado por Maignan e Ferrell (2001). Esta escolha ocorre por se tratar de uma análise coerente com as ações sociais desenvolvidas pelas empresas as quais são pautadas em elementos econômicos,

legais, éticos e filantrópicos considerando o impacto sob os *stakeholders* em prol do bem-estar coletivo.

Assim, as ações sociais empresariais sob o aspecto de cidadania corporativa de Maignan e Ferrell (2001) serão analisadas mediante os resultados das mesmas para a empresa, sendo considerados especificamente, o fortalecimento da imagem corporativa e ações mercadológicas utilizadas para o alcance deste resultado.

Em seguida serão discutidas a imagem empresarial e as relações do marketing com as ações sociais.

3. IMAGEM EMPRESARIAL

As empresas estão instaladas em um ambiente extremamente dinâmico e competitivo em que necessitam aperfeiçoar seu entendimento quanto às necessidades, atitudes, e comportamento do seu público-alvo. Diante disto, torna-se preponderante analisar e entender as influências exercidas e sofridas por todos seus grupos de interesse, uma vez que isto reflete diretamente na percepção da empresa e no comportamento destes em relação a ela. Assim, nas empresas surge uma nova linha de debates que considera a importância da imagem empresarial como elemento estratégico para diferenciar as organizações no mercado competitivo, e conseqüentemente, refletir em ações que assegurem uma posição privilegiada para a empresa. Neste contexto, o conceito de imagem corporativa e as atividades mercadológicas utilizadas para fortalecê-la tornam-se um ponto relevante na área de negócios (FERROLI, 2002).

Diante deste aspecto, serão analisados alguns elementos relacionados à imagem corporativa e ainda, a utilização de ferramentas mercadológicas para fortalecê-la.

Inicialmente, consideraremos algumas definições a respeito da imagem corporativa. Kotler (2000) apresenta a imagem como a maneira como o público vê a empresa e seus produtos; é o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. Para Gray e Balmer (1998, p.691) “a imagem corporativa é um retrato que o público tem da organização”. Barich e Kotler (1991, p.95) apresentam a imagem como:

“...a soma das crenças, sensações e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas tem de um objeto, de uma pessoa, de um lugar, de uma marca, de uma organização, de um produto ou de um serviço. As impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias. Certas ou erradas, as imagens guiam e moldam o comportamento.” (BARICH; KOTLER, 1991, p.95)

Segundo Barich e Kotler (1991) os componentes formadores da imagem são os fatores - elementos controláveis do composto mercadológico como, produto, conduta social corporativa, preço, serviço, canais de distribuição, etc; as ofertas – objetos particulares que podem ser mensurados como marca, produto ou serviço; e; os públicos – os vários constituintes cujas percepções a companhia gostaria de medir.

Estes fatores formadores da imagem, conforme Barich e Kotler (1991) são compostos por uma série de atributos, a saber:

- Conduta social da empresa - ambiente, cidadania, qualidade de vida, comunidade;
- Conduta corporativa participativa - doações, escolas e universidades, artes;

- Conduta em relação aos empregados da empresa - respeito, salário, qualidade da gerência;
- Força de vendas - tamanho e cobertura, competência, cortesia, confiabilidade, credibilidade, sensibilidade;
- Produto - apresentação, desempenho, conformidade, durabilidade, qualidade, confiabilidade, reparabilidade, estilo;
- Comunicação - propaganda, publicidade, promoções, mala direta, telemarketing;
- Canais de distribuição - localização, serviço, competência.
- Serviço - instalações, qualidade e tempo de reparo, disponibilidade de peças;
- Suporte - educação, manuais, treinamento de clientes, consultoria;
- Preço - desconto por volume, devoluções, termos de financiamento.

Estes atributos devem ser considerados conforme a situação e análise realizada. Por exemplo, o fator comunicação possui atributos como propaganda, publicidade, telemarketing os quais podem ser utilizados para a formação da percepção pelos diversos públicos. Assim, para mensurar os atributos separadamente, deve-se entender os pontos fortes e fracos de cada um deles na comunicação da empresa.

Por meio destes fatores formadores da imagem, nota-se que a imagem depende de diversas variáveis, e a gestão delas é relevante para obtenção de uma imagem consistente. Na busca pela solidez da imagem corporativa Neves (2000) ressalta que não é suficiente para uma empresa a percepção de uma “boa empresa” pelo público em geral. A imagem só é competitiva se obtiver resultados concretos, como conseguir a preferência de clientes e de consumidores, fazer crescer a renda e os lucros, alavancar negócios, atrair e manter bons profissionais no mercado de trabalho, despertar a confiança de investidores, comprar boa vontade dos formadores de opinião e de tomadores de decisão, aumentar o nível de tolerância da opinião pública.

No entanto, para obter resultados, Grönroos (2003) afirma que o papel da imagem é no mínimo, quádruplo. Conforme, este autor a imagem corporativa:

- Comunica as expectativas da empresa por meio de suas campanhas externas e, quando transmitidas de forma adequada, geram uma imagem positiva, e torna as pessoas mais perceptivas à comunicação boca-a-boca e produz impacto próprio sobre as expectativas.
- Pode ser considerada um filtro uma vez que influencia a percepção das operações da empresa, as quais são avaliadas sob o ponto de vista de qualidade técnica e funcional. Assim, quando há uma imagem positiva, esta se torna um protetor para

a empresa. Por outro lado, quando há uma imagem negativa, qualquer insatisfação dos clientes assume proporções mais elevadas.

- Está relacionada às experiências e expectativas dos clientes, assim, a imagem percebida pode ser alterada diante das experiências com os produtos.
- Gera um impacto interno, pois quando há uma imagem confusa e obscura, ocorre reflexo na atitude dos empregados em relação à organização em que trabalham, podendo afetar o desempenho e, conseqüentemente, o relacionamento com clientes.

Já Tavares (1998) considera que as ações responsáveis pela formação da imagem são variadas, correspondendo a outras dimensões que não são apenas produto e marca. Este autor considera que a imagem é constituída, inicialmente, pela forma como a empresa delinea sua estratégia e estabelece suas políticas relacionadas a produto, preço, distribuição e promoção. Em segundo nível, estão as impressões deixadas por seus empregados, vendedores, aparência de escritório, fábricas etc. Depois estão as conseqüências das relações com os vários públicos com os quais lida, seja direta ou indiretamente. E, finalmente, a imagem se forma pelas ações desenvolvidas no setor de negócios da empresa mesmo decorrentes das atividades da região em que opera e está inserida, sendo a maioria delas fora do seu controle como políticas, economia entre outras.

Para construir a imagem, Tavares (1998) julga a empresa deve atentar para as relações com os vários públicos, uma vez que estes públicos são responsáveis pela formação da imagem corporativa. Portanto, é necessário identificar como a empresa é vista e quais são os elementos responsáveis pela sua constituição, a fim de atingir seu alvo, apresentando o que a empresa é, em que acredita e qual posição pretende firmar. Caso a empresa consiga desenvolver uma ligação estreita da imagem com seus atributos favoráveis, conseguirá a construção de um relacionamento essencial com seus públicos.

Em outra visão, Machado (2001) destaca o envolvimento com os *stakeholders* na formação e fortalecimento da imagem. Para este autor, a atenção dada aos diversos públicos a fim de avaliar suas percepções deve respeitar as propostas estratégicas da empresa, as quais devem estabelecer critérios e condições para aferição das percepções de suas imagens no mercado. Esta aferição deve ser realizada periodicamente para que seja possível efetuar quaisquer ajustes diante de uma situação indesejada, por meio da revisão e realinhamento de suas ações em direção à melhor imagem possível.

De uma forma prática, Lopes (2002), afirma que a empresa deve desenvolver ações concretas que enquadram com seu discurso organizacional, para que a empresa se aproxime

dos seus públicos construindo e/ou mantendo uma imagem positiva e ainda como diferencial da concorrência, sejam estas ações apoio e desenvolvimento de projetos sociais, estreitamento das relações com o público interno, plano de relacionamento com a mídia ou gestão de crises. Assim, a gestão da imagem empresarial transcende a gestão tradicional de marketing, uma vez que exerce função estratégica na empresa, necessitando a atuação eficaz com seus diversos públicos a fim de manter um bom desempenho por meio da exploração dos seus pontos fortes.

Uma vez apresentados os elementos formadores da imagem empresarial e a influência dos *stakeholders* na imagem, será abordada a questão referente à gestão da imagem empresarial. Para isto Barich e Kotler (1991) comentam que o gerenciamento da imagem empresarial torna-se relevante diante das seguintes vantagens: a organização consegue identificar mudanças de imagem com antecedência e, assim, agir, evitando que prejudiquem a organização; consegue possibilitar áreas-chaves com baixa competitividade e trabalhar para fortalecê-las; consegue reconhecer áreas-chaves em que sejam superiores a seus concorrentes e capitalizar estas forças; e ainda, pode confirmar se ações corretivas implementadas realmente melhoraram a imagem.

Barich e Srivanasan (1993) demonstram como pode ocorrer o gerenciamento da imagem empresarial. Estes autores consideram que a empresa deve determinar quais são os atributos relevantes para o consumidor, ranquear a importância destes atributos, estimar os custos de fazer melhorias nestes (ou corrigir percepções dos clientes) e priorizar as metas, de modo que aperfeiçoamento em percepções obtenha o máximo de benefícios em termos de valor de cliente em relação aos recursos despendidos.

No entanto, Barich e Kotler (1991) apresentam o processo de gerenciamento da imagem de outra forma. Para estes autores este processo envolve quatro fases: projeto, coleta de dados, análise da ampliação da imagem e ações de modificação da imagem e, rastreamento. Na primeira fase, a empresa deve decidir quais fatores da imagem - para quais produtos, entre quais públicos, em quais localidades - necessitam monitorar, ou seja, é definido o escopo de gerenciamento de imagem. Assim, esta fase busca os seguintes objetivos: identificar os principais objetivos e atributos envolvidos na decisão de compra, explorar os assuntos em proeminência, explorar a linguagem dos públicos, identificar os concorrentes-chaves e desenvolver hipóteses a serem testadas na fase quantitativa. Em seguida, a empresa procede à coleta de dados para, assim, determinar os fatores, ofertas, públicos e concorrentes a serem monitorados. Esta coleta pode ser realizada por meio de questionários aplicados em grupos focais.

Na fase de análise de modificação da imagem, normalmente a área de marketing ou aquela responsável pelo gerenciamento retrata graficamente os resultados obtidos pela coleta e análise de dados. Esta representação gráfica mostra um mapa bipolar em cinco escalas as quais qualificam cada atributo/fator, analisado de fraco a excelente. Desse modo é possível perceber a importância dos fatores e atributos diante da variação de ofertas e públicos. Por exemplo, um cliente pode avaliar a eficiência de um combustível de maneiras diferentes caso ele utilize para carro de passeio ou caso seja acionista de uma montadora de automóveis. Assim, a empresa necessita definir planos de ação para segmentos e públicos-alvos (BARICH; KOTLER, 1991).

Diante da análise realizada, a empresa identifica as suas principais fraquezas e forças percebidas pelos respondentes. Entretanto, antes de efetuar quaisquer ações deve-se estender a análise aos concorrentes nos mesmos atributos já observados. Assim, a empresa pode verificar a avaliação dada ao atributo para ela e para seus concorrentes a fim de definir suas ações e obter um posicionamento de mercado vantajoso. E, uma vez as ações implementadas, a empresa pode monitorar os reflexos da imagem empresarial a fim de verificar se as modificações estão ocorrendo conforme desejado ou se é necessário definir outras ações para conseguir um bom desempenho corporativo (BARICH; KOTLER, 1991).

Assim, em relação à gestão da imagem para os públicos-alvo, pode-se considerar que imagem é o resultado de um complexo e múltiplo esforço dos atributos processados pelo indivíduo por meio das mensagens emitidas pela organização e com outras experiências vividas por cada indivíduo, sejam elas sociais, históricas, pessoais intencionais e involuntárias, além de fatores materiais. Por exemplo, um indivíduo pode ter uma imagem de que uma organização é uma empresa cidadã, baseada em conversações com amigos e em experiências pessoais com os empregados da organização. Em outro momento, uma imagem, talvez insatisfatória, emerge baseada em informações da mídia por meio de relatos em jornal ou de notícia na televisão. Além disso, uma outra experiência desagradável com um produto da empresa, uma propaganda rude ou humilhante, ou uma experiência negativa de amigos com a organização podem conduzir a imagens extremamente negativas (KAZOLEAS; KIM; MOFITT, 2001).

Sabe-se que, como parte destes públicos-alvos, clientes, intermediários, analistas financeiros, acionistas, agências governamentais, grupos de interesses especiais, públicos em geral, empregados. Assim, vale considerar a influência que cada membro destes públicos exerce sobre os demais, tornando evidente que a imagem deles a respeito de uma companhia afeta a percepção e atitude proativa uns dos outros. Deve-se reconhecer, ainda, que cada um

destes grupos possui atenção diferenciada quanto aos elementos formadores da imagem devido aos seus interesses estratégicos com a empresa. Portanto, a empresa pode tentar construir a imagem de diversas formas para diferentes públicos, a fim de evitar choque de expectativas nos grupos diferenciados (GRAY; SMELTZER, 1985, TAVARES, 1998).

Deve-se dar atenção, também, à inconsistência da imagem que pode ocorrer na sobreposição dos interesses destes grupos, uma vez que vários deles não podem ser considerados separadamente, pois seus interesses podem ser idênticos, caso participem de mais de um grupo como, por exemplo, empregados que são acionistas (GRAY; SMELTZER, 1985, GRAY; BALMER, 1998).

Uma vez que as imagens percebidas por diversos grupos de interesse ocorrem concomitantemente, existem riscos enfrentados pela empresa, quando não há julgamentos favoráveis como a retaliação de clientes; quando a postura dos empregados refletirem publicidade negativa; quando a opinião da comunidade agregar grupos em prol de abandono da empresa; e, ainda, quando houver interrupção de negociações e/ou parcerias de fornecedores. Diante do risco iminente, as empresas buscam ações a fim de minimizá-lo como a melhoria da qualidade das suas ofertas, a busca contínua pela qualidade e confiabilidade, o relacionamento estreito com seus grupos de interesses e ações de cidadania (FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT, 2000; BARICH; SRIVANSAN, 1993).

Diante de todos esses aspectos, é relevante o esforço das empresas a fim de obter uma imagem positiva e favorável perante seus grupos de interesse uma vez que a mesma possibilita a flexibilidade na prática de preços superiores, facilita o acesso a mercados competitivos, atrai investidores, fornecedores, trabalhadores e clientes. Deste modo, pode-se considerar a imagem empresarial favorável como uma fonte de vantagem estratégica uma vez que desenvolve valor no longo prazo, elevando o desempenho global da empresa (HOOGHIEMSTRA, 2000, BORGER, 2001).

Diante da postura da empresa em relação à imagem empresarial, Pruzan (2001) relata duas perspectivas possíveis: pragmática e reflexiva. A perspectiva pragmática concentra-se na consolidação da empresa junto a clientes, acionistas, empregados, comunidades locais, instituições financeiras, agências reguladoras e à mídia. Além disso, é condição *sine qua non* para permanência das operações da empresa, manutenção de relações harmoniosas com seus diversos públicos, desempenho econômico competitivo e proteção e melhoria da imagem empresarial.

Este autor aponta uma nova movimentação dos consumidores, pois analisa além dos parâmetros tradicionais de preço e qualidade, outros parâmetros baseados na imagem da

empresa. Isto ocorre devido à crescente influência da mídia e organizações não-governamentais (ONG), as quais vêm desenvolvendo campanhas exigindo transparência das organizações. Conseqüentemente, percebe-se o direcionamento das empresas diante da preocupação com o investimento ético, sendo este um dos fatores preponderantes no fortalecimento da imagem e reação dos consumidores. Ainda, na perspectiva pragmática, Pruzan (2001) salienta os objetivos dos empregados, os quais devem ser sensibilizados uma vez que funcionários brilhantes e criativos esperam mais do que um salário justo e um plano de carreira adequado. Eles valorizam também o orgulho em relação à organização na qual trabalham e os valores da empresa em harmonia com seus valores pessoais.

Já a perspectiva reflexiva refere-se às questões existenciais, relativas ao que pode ser internamente aceitável ou não quanto ao comportamento empresarial. Concentra-se não na aparência, mas na essência. Segundo Pruzan (2001), a distinção entre a perspectiva pragmática, que é racional, e a perspectiva reflexiva, que é existencial, refere-se ao fato de que a primeira é, principalmente, voltada para o ambiente externo, enquanto a última é primordialmente interna e trata da identidade corporativa.

Diante de uma pesquisa realizada na Dinamarca, Pruzan (2001) considera que cada vez mais as empresas estão concentrando suas ações na perspectiva reflexiva a um nível mais profundo questionando as suas responsabilidades perante a sociedade e conseqüentemente, desenvolvendo ações sociais em conjunto com governo, sindicatos, organizações não-governamentais. Assim, nesta dissertação a análise refere-se à perspectiva pragmática uma vez que buscará entender como é a imagem empresarial do ponto de vista da percepção das pessoas em relação à empresa.

Reforçando a influência positiva das ações sociais nas empresas, Mc Guirre; Sundgren e Schneeweis, (1998), apontam a relação existente entre as medidas de desempenho financeiro e responsabilidade social. Neste relato os autores reforçam que ações de responsabilidade social consistentes podem ser associadas a riscos financeiros baixos e na construção de uma boa imagem empresarial refletindo-se em relações estáveis com empregados, consumidores, investidores e agências governamentais de regulação.

Neste contexto, são analisadas nesta dissertação as ações sociais realizadas pelas empresas cooperando para fortalecimento de sua imagem corporativa, sendo relevante a apresentação de ferramentas mercadológicas – marketing social e marketing de causas - relacionadas às práticas de ações sociais a fim de entender como aquelas podem ser implementadas de forma eficiente e eficaz.

4. MARKETING SOCIAL

As inovações trazidas pela tecnologia causaram considerável aumento de consumo e, junto a ele, algumas situações desagradáveis como desequilíbrio ecológico, urbanização descontrolada e disparidades socioeconômicas. Diante desta situação, as empresas não devem considerar apenas a satisfação dos clientes e maximização dos lucros, mas atentar para o bem-estar social, ou seja, os interesses da sociedade em seus processos de tomada de decisões. Assim, as empresas percebem as suas tarefas de maneira ampliada em relação às preocupações puramente econômicas, agregando a estas o crescimento social. Este contexto se reflete no processo de marketing tradicional, surgindo o conceito de marketing social a fim de aliar as intenções econômicas e sociais nas empresas (LAZER, 1996).

Marketing social é considerado uma abordagem para o planejamento e implementação de mudanças sociais:

“Marketing social é uma estratégia de mudança do comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing”. (KOTLER; ROBERTO, 1992, p.25).

Marketing social envolve:

“...o valor da ação voluntária, a visão de que os problemas podem e devem ser resolvidos pela intervenção humana, a visão de que os comportamentos de um tipo podem ser justificadamente trocados por comportamentos de outro tipo, a sensação de auto-eficácia e a importância de fornecer informações às pessoas sobre os produtos e/ou sobre elas mesmas”. (BRUNET, 1995 apud ANDREANSEN, 2002a, p. 61)

Marketing social segundo Araújo (2004), é uma ferramenta para transmitir a indivíduos ou grupos situações para promoção do bem-estar social a fim de originar novas opiniões para fomentar a mudança de comportamento em relação às práticas sociais e garantir efetividade nas ações de responsabilidade social empresarial.

Assim, o marketing social é a administração da mudança social vinculada à implantação de programas para aumentar a aceitação diante de uma idéia e/ou prática social em um ou mais grupos selecionados como alvo. Diante disto, contempla a análise do ambiente, seleção do segmento-alvo, formulação das estratégias de marketing social, planejamento dos programas de marketing social e organização, implantação, controle e avaliação dos esforços de marketing.

Desta forma, é bastante clara a semelhança existente entre o processo de marketing comercial e o social, mas na abordagem comercial, as estratégias são direcionadas a segmentos específicos conforme o produto ofertado, sendo satisfatória a conquista de parte do segmento. Já, o marketing social exige a mudança de comportamento e quaisquer resultados somente serão consideráveis se de fato ocorrer, no público-alvo, a adoção da mudança proposta (KOTLER; ROBERTO, 1992).

Na implementação do marketing social em organizações lucrativas, é necessário identificar a causa de interesse social relevante para seu público-alvo de forma coerente com os objetivos da empresa e adequados às práticas tradicionais de marketing (BLOOM; NOVELLI, 1981, LAZER, 1996).

Andreasen (2002b) ressalta a transferência do marketing social inicialmente direcionado apenas para as organizações sem fins lucrativos, mas atuando também nas organizações lucrativas. O autor considera os processos de uma empresa - seja através dos produtos, da distribuição, da promoção entre outros - como elementos que podem ser causadores de mudança de comportamento, como, por exemplo, incentivo para as crianças carentes permanecerem nas escolas. Assim, considera o marketing social como uma ferramenta para o bem-estar social e não um conjunto de ações ameaçadoras e prejudiciais para a sociedade.

Entretanto, sob este aspecto Laczniak, Lusch e Murphy (1979) destacam as precauções dos gestores na implementação do marketing social, uma vez que a promoção de idéias associada a questões sociais gera um impacto relevante no público em geral. Portanto, esta ferramenta deve ser utilizada com cautela, evitando possíveis opiniões negativas sobre a empresa e deve ser pautada sempre sob parâmetros éticos efetivos e regulamentados.

Para desenvolver marketing social, identifica-se as variáveis influenciadoras do ambiente social em questão e, em seguida, seleciona-se o segmento-alvo. Nesta fase, é necessário subdividir a população total em segmentos e formular uma estratégia de posicionamento para cada segmento. Depois, formula-se as estratégias para a consecução dos objetivos de marketing social, ou seja, define-se os princípios pelos quais a organização espera atingir seus objetivos no segmento-alvo determinado. Estes objetivos devem ser específicos, mensuráveis e atingíveis, e, uma vez estabelecidos, é possível efetuar a definição orçamentária, um ponto bastante relevante a fim de restringir qualquer possibilidade de gastos incorretos (KOTLER; ROBERTO, 1992).

Na definição do segmento-alvo, Andreasen (2002b) aponta três níveis na sociedade em que as mudanças podem ocorrer. O primeiro deles é o individual, em que se tem o nicho

primário da mudança. Em segundo, tem-se a comunidade, nível em que ocorrem discussões das normas sociais e ocorre difusão completa das mudanças a serem aceitas. Considera-se este o foco relevante para obter qualquer mudança social uma vez que a transformação de normas e valores da comunidade influencia os indivíduos e asseguram a sustentabilidade dos programas sociais. No terceiro nível, estão as estruturas sociais como leis, instituições, políticas públicas considerando que estas estruturas são decisórias no comportamento dos outros dois níveis, individual e comunidade. Assim, ao definir o segmento-alvo deve-se analisar em qual destes níveis a mudança deve se concentrar a fim de ajustar a implementação do programa de forma adequada.

Mediante a formulação estratégica definida, é necessário detalhar os programas de marketing social a serem implementados. O primeiro elemento a ser formulado é o produto social, depois transformar os programas táticos conforme o propósito de promoção, distribuição e preço. Finalmente, faz-se a organização dos recursos de marketing, implantação dos programas, controle do desempenho dos programas e avaliação dos resultados – impacto social e ético dessa implantação (KOTLER; ROBERTO, 1992).

A implementação de um programa de marketing social utiliza o composto mercadológico (produto, praça, promoção, preço), sendo relevante considerar que há algumas adaptações e modificações a serem consideradas devido ao fato de o objetivo do marketing social ser provocar a mudança de comportamento.

Os produtos no marketing social a serem colocados no mercado são idéias e comportamentos, que são intangíveis e podem variar, por exemplo, de uma conscientização educacional a uma campanha de vacinação gratuita. Assim, o produto pressupõe algum problema identificado pela sociedade (PITANGUEIRA; FERREIRA; PINTO; OLIVEIRA, 2001).

Segundo Kotler e Roberto (1992) pode-se considerar três tipos de produtos:

- Idéia social: forma de crença, valor ou atitude, como direitos humanos, planejamento familiar.
- Prática social: ocorrência de uma única ação ou estabelecimento de um padrão alterado de comportamento, como parar de fumar.
- Produto social: produto tangível que pode acompanhar campanhas, como pílula anticoncepcional.

O produto social é definido diante das análises ambientais realizadas, o comportamento das pessoas, grupos ou populações escolhidas como alvo, isto é, segundo Kotler e Roberto (1992), dos grupos escolhidos como alvo e os meios pelos quais as adoções

dos produtos sociais serão difundidos por toda a população. Portanto, o projeto do produto social é a base para todos os demais elementos do marketing social.

Assim, os especialistas devem identificar as necessidades dos grupos escolhidos como alvo percebendo os tipos de demanda e a definição das tarefas adequadas a elas e definir como apresentar eficazmente o produto. Devem, ainda, buscar o ajustamento do produto-mercado por meio do posicionamento do produto.

O posicionamento inicia-se com a divisão em segmentos homogêneos. Kotler e Roberto (1992) afirmam que a avaliação do segmento-alvo consiste no conhecimento das variáveis relacionadas com as características sociodemográficas, perfil psicológico e comportamentos. Destacam ainda, que é necessário identificar os grupos que exercem influências nestes segmentos, tais como os religiosos, os políticos, os sindicalistas, objetivando a obtenção de apoios ou a neutralização de resistências. É necessária a indução dos grupos selecionados para buscar o ajuste do produto e mercado a fim de promover a motivação necessária na busca da solução adequada.

Um ponto bastante relevante é a acessibilidade do produto social de forma a facilitar a obtenção e o uso do mesmo, ou seja, a definição dos custos e preço do produto. O preço pode ser monetário, se a campanha requer algum tipo de contribuição em dinheiro, ou se vende algum tipo de produto a preços subsidiados. Porém, na maioria dos casos, o preço é não monetário, requerendo o engajamento da população ou de algumas pessoas em um programa ou projeto sendo o preço transformado em horas e esforços dedicados. Sendo não monetário, a adesão a uma campanha é tanto maior quanto maior a percepção do valor agregado à oferta, ou seja, quanto maior o valor percebido, comparado com o preço cobrado, seja este preço monetário ou não monetário (KOTLER; ROBERTO, 1992).

Quanto aos preços, Bloom e Novelli (1981) ressaltam a dificuldade em mensurá-los, uma vez que normalmente não há controle sobre os custos envolvendo as ações de marketing social e ainda, o tempo de assimilação de um produto social é diferente de um produto tangível. Além disso, estes autores entendem que os benefícios para o público-alvo de uma causa social são superiores aos custos.

Quanto aos canais de distribuição, pode-se entendê-los como os locais onde serão encontrados os produtos sociais. No caso dos produtos tangíveis, os autores se referem ao local onde os produtos podem ser comprados, em geral um espaço dentro de um Shopping Center, ou um espaço público, ou em escolas. Quanto aos produtos intangíveis, refere-se ao local onde o serviço é prestado, como hospitais públicos e escolas (KOTLER; ROBERTO, 1992).

Neste momento, é necessária a definição dos níveis de canais. Se o agente de mudança deve oferecer o produto diretamente ao público-alvo, utilizar-se-á de um ou mais intermediários para efetivar a distribuição. Deve-se, ainda, definir o papel de cada canal e mediar os possíveis conflitos já que as campanhas sociais dependem da confiabilidade e previsibilidade dos mesmos. De acordo com Kotler e Zaltman (1971), é primordial a criação e divulgação de locais onde pode ocorrer interação entre os interessados em participar da causa e seus promotores. Caso isto não ocorra, pode surgir frustração das pessoas por não conseguirem contribuir ou participar de uma causa social por falta de coordenação e ofertas inadequadas.

Nesta perspectiva, a promoção do produto refere-se à sua divulgação e adoção pelo público-alvo escolhido. É necessário diferenciar os grupos escolhidos como alvo, como massa e como indivíduos. Para a massa, a comunicação deve informar e convencer o maior número possível de grupos escolhidos como alvo de como o produto social atende às suas necessidades e de como ele consegue isso melhor que outros produtos. Já para os indivíduos, a comunicação deve ser de forma direta, incluindo tanto a comunicação seletiva - correspondência direta e telemarketing - quanto às comunicações pessoais - viva-voz e de uma pessoa para outra. Vale ressaltar que estas formas de comunicação podem ser combinadas e reforçadas mutuamente (KOTLER; ROBERTO, 1992).

A etapa de avaliação dos programas marketing social é considerada uma das fases mais difíceis e importantes devido à dificuldade de transpor os conceitos de marketing convencional para o marketing social, pois nem sempre as práticas de causas sociais estão ligadas às práticas de marketing convencional (KOTLER; ROBERTO, 1992).

Nos dias atuais, percebem-se, com o aumento dos problemas sociais, a redução do aparelho estatal, a ampliação do Terceiro Setor, a expansão do mercado de publicações, consultorias, cursos e outros relacionados com a busca de solução para as diversidades sociais ocorrendo certa deturpação da essência, do sentido e do foco do marketing social.

Sobre este aspecto, Mendonça e Schommer (2000, p.9) destacam que, no Brasil, "...'marketing social' está sendo utilizado, especialmente pela mídia, para designar atuação empresarial no campo social com o objetivo de obter diferenciais competitivos, sem que essas ações tenham o objetivo de influenciar em um comportamento coletivo".

Esta situação ocorre devido a vários problemas no processo de administração de marketing social. Segundo Bloom e Novelli, (1981), a mudança de comportamento é difícil devido à elaboração do composto de marketing não convencional, uma vez que o produto, na maioria das situações, é intangível e a tentativa de sua materialização ocorre por meio dos

canais de distribuição e política de preços que observa apenas a redução dos custos de aquisição do mesmo. Ocorre, ainda, a dificuldade de comunicação, pois há necessidade de transmissão de grande quantidade de informação em curto período de tempo disponível pela mídia, além de atuar com orçamentos ajustados. Estes autores ainda salientam a pouca prática das pessoas envolvidas com ferramentas mercadológicas, pois na iniciativa privada normalmente são voluntários. Há, também, dificuldade de mensuração dos objetivos, uma vez que não há definição clara ao iniciar o programa dos objetivos a serem alcançados como mudar comportamento, divulgar uma informação ou salvar vidas, impedindo a definição de variáveis de controle que permitem o acompanhamento e avaliação do processo.

Da reflexão a respeito do conceito de marketing social, pode-se constatar a confusão existente entre este e demais conceitos relacionando o marketing e ações sociais numa tentativa errônea de associá-lo a quaisquer práticas sociais. No entanto, percebe-se o conceito do marketing social como um desdobramento do conceito de marketing, sendo necessários, para o alcance de seus propósitos, análise, planejamento, implementação e controle, ou seja, a execução de marketing social como o marketing convencional (CORRÊA, 1997).

5. MARKETING RELACIONADO A CAUSAS SOCIAIS

A expressão e a atividade do marketing relacionado a causas sociais teve impacto na ação da empresa American Express por meio de um de seus gestores Jerry Welsh em 1983, quando a empresa incentivou a compra de seus produtos, ou melhor, a utilização do cartão de crédito American Express para o consumidor cooperar com o levantamento de fundos para a reforma da Estátua da Liberdade. Assim, para cada compra realizada com o cartão, a empresa doava um centavo de dólar para a recuperação da estátua. Como resultado da campanha, houve 28% de incremento no uso do cartão e doação de US\$ 1.7 milhão pela empresa. Esta ação contribuía para a empresa tanto para a venda de produtos como para sua imagem institucional (CORRÊA, 1997)

Assim, tem-se para Varadarajan e Menon (1988) a seguinte definição de marketing de causas:

“marketing relacionado a causas sociais é o processo de formulação e implementação de atividades de marketing que são caracterizadas pela oferta da firma para contribuir uma quantia específica para uma causa social definida, a cada vez que os consumidores realizam uma troca econômica com ela, satisfazendo os objetivos individuais e organizacionais.” (VARADARAJAN; MENON; 1988, p. 60).

No entanto, Churchill e Peter (2000, p.41) detalham o marketing de causas como a promoção de uma causa ou problema específico, assim “os produtos são promovidos e as vendas freqüentemente aumentam, enquanto os clientes recebem valor, os membros da comunidade beneficiam-se com as doações e as relações com a comunidade são melhoradas”.

Pode-se considerar que o marketing de causas pode ocorrer em diferentes tipos de ações como destinação de um percentual de vendas de produtos a uma causa social, distribuição dos produtos e/ou informações sobre determinado fato social, licenciamento de marca e/ou logotipo, entre outros. Diante disto, as empresas associam seus produtos e/ou marcas a causas específicas, envolvendo os consumidores e esperando que serão percebidas como uma empresa socialmente responsável.

Para Varadarajan e Menon (1988), marketing de causas busca o alcance de dois objetivos: a melhoria do desempenho organizacional e colaboração com causas sociais condicionando a ação da organização com causas sociais vinculadas à venda de produtos. Os autores ressaltam ainda que marketing de causas não é filantropia, já que esta considera as doações como despesas e, para marketing de causas, os recursos destinados às doações originam-se de um orçamento extra.

Nesta mesma linha de raciocínio, Arnott (1994), ressalta que o desenvolvimento de atividades de marketing de causas é estimulado pela mesma aspiração que orienta a venda de produtos e serviços em outras atividades de marketing.

Um ponto relevante no marketing de causas é a interação dos consumidores com os programas de marketing relacionados a causas sociais. Alcorn e Smith (1991), identificaram três segmentos de consumidores interessados nestas campanhas. O segmento formado pelo colaborador principal é caracterizado pelos consumidores que possuem intenção em participar da campanha, principalmente se a demanda social a ser atendida for da área local, e demonstram ainda relevante interesse em aumentar suas compras ou trocar de marca para beneficiar a demanda. Já os colaboradores motivados economicamente, são aqueles consumidores que têm o propósito de participar da campanha, se as doações da empresa tiverem alto valor unitário e ainda são criteriosos na escolha da demanda a ser beneficiada, não importando se os beneficiários são locais ou não. E, finalmente os não participantes, são os consumidores que não se interessam em participar de qualquer campanha por meio de empresas.

Diante das intenções dos consumidores com as campanhas de marketing relacionadas às causas sociais, Alcorn e Smith (1991), consideraram que estas campanhas possuem um duplo incentivo para as compras, uma vez que combinam os elementos tradicionais de marketing com as ações de responsabilidade social da empresa, por meio da integração dos benefícios do produto aos apelos promocionais para incentivar doações filantrópicas.

Em relação ao marketing de causas, um ponto relevante é a demanda social a ser atendida. Para Varadarajan e Menon (1998), a organização receptora dos recursos deve ser representada por uma organização sem fins lucrativos, e os recursos direcionados a ela devem ser financeiros.

Considerando este aspecto, Mendonça e Schommer (2000) salientam a associação entre os benefícios e riscos da adoção do marketing de causas, principalmente quando envolve a parceria com outras organizações, exigindo o equilíbrio entre os dois parâmetros para evitar qualquer insucesso.

Ainda conforme esses autores, a associação das empresas com outras organizações parceiras para o marketing de causas exige alguns elementos básicos como a definição das metas e regras em que ocorrerá esta relação. Nesta condição, as autoras salientam que a organização parceira pode ter projeção na sua visibilidade, melhorar sua capacitação gerencial por meio de troca de experiências com a empresa, e fundamentalmente obter incremento nas fontes de captação de recursos. No entanto, existem alguns riscos para a organização parceira,

como a possível dependência financeira em relação à empresa, a atividade da organização parceira ser vinculada com a atividade comercial da empresa e a relação com uma empresa exercer desmotivação para outros tipos de doadores.

Por outro lado, com estas parcerias a empresa conseguirá o aumento de vendas, a percepção positiva de sua imagem, o direcionamento da estratégia de marketing e o envolvimento dos funcionários. Contudo, deve-se salientar os riscos para a empresa na falta de critérios na seleção da organização parceira, à possibilidade de não ocorrer identificação do seu público com a organização parceira, a centralização das ações sociais em uma organização descartando a participação em outras ações filantrópicas e ainda, a característica de curto prazo das ações de marketing de causas podendo não ter reflexos positivos ou até danosos.

A seguir, são apresentados, de forma sintética, os benefícios e riscos do marketing de causas para a organização parceira e a empresa, segundo Mendonça e Schommer (2000).

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

QUADRO 2 - Riscos e Benefícios do marketing de causas
 FONTE: MENDONÇA ; SCHOMMER , 2000, p. 7

O marketing relacionado a causas sociais deve ser tratado de forma estratégica e planejada. Para isto, decisões como os objetivos organizacionais e sociais, o nível de relacionamento entre a empresa e os beneficiados, a duração da ação, as características da demanda a ser atendida e a avaliação do programa devem ser considerados com critérios rígidos e eficazes (VARADARAJAN; MENON, 1988).

Segundo Alcorn e Smith (1991), a implementação estratégica do marketing de causas deve-se realizar no nível de promoção por meio de patrocínios. Estes patrocínios apresentam três formatos: aquele que utiliza a propaganda, focando conjuntamente os produtos/serviços e a demanda social; aquele que, juntamente com a propaganda da demanda social, condiciona as doações às vendas da empresa e, finalmente, aquele em que a propaganda da demanda social é associada ao duplo incentivo: às compras geradoras das doações para as organizações parceiras e que geram cupons de desconto para compras e doações futuras.

Diante disto, Simon (1995) desenvolve os passos para implementação estratégica do marketing de causas para empresas que visa formar parcerias com instituições que visam e não visam lucros. Nesta dissertação, será considerada apenas a implementação estratégica em organizações lucrativas.

O Quadro 3, a seguir, apresenta uma síntese das etapas para implementação estratégica do marketing de causas em organizações lucrativas.

Etapas	Ações
Formulação de estratégia	<p><i>Passo 1: (Re) Definição da missão</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar a demanda social a ser atendida de acordo com a cultura da empresa, sua estrutura, operações e valores; - Definir a missão estratégica da aliança projetada; garantindo o ajuste dessa missão global de toda a corporação; - Avaliar a viabilidade e sustentabilidade global da aliança. <p><i>Passo 2: Seleção do(s) parceiro(s) não lucrativo(s)</i></p> <p>Examinar o(s) parceiro(s) potencial (s) segundo os critérios: Ampla reputação mundial e trajetória construída com ética (informação adquirida em classificações independentes e em pesquisas junto ao consumidor); Efetividade em sua esfera de atuação, principalmente a financeira; Escopo de atuação mundial e consistência com um único parceiro versus flexibilidade com múltiplos parceiros;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parceria com outras organizações: conflituosas ou com sinergia.
Implementação da estratégia	<p><i>Passo 3: Correspondência entre ações internas da organização e suas atividades de marketing relacionado às causas sociais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar auditoria interna com o objetivo de verificar se as operações são condizentes com o tipo de aliança almejada; - Criar ou atualizar os códigos de ética pelos quais a organização é regida, observando quais os valores e códigos de ética regem o país onde a organização implementara o programa ajustando a atuação interna segundo os princípios do país a ser trabalhado; - Desenvolver um plano de ação com objetivos quantificáveis; - Desenhar a estrutura da aliança e selecionar os parceiros internos; - Alocar responsabilidades e estabelecer os tipos de doações. <p><i>Passo 4: Desenvolvimento do programa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos e estruturar a campanha para cada mercado; - Selecionar o (s) segmento(s) alvo(s) baseado em pesquisa; - Estabelecer se o composto de produto e mídia será padronizado ou customizado de acordo com o país; - Alocar recursos.
Avaliação da estratégia	<p><i>Passo 5: Monitoramento do desempenho</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação quantitativa de acordo com as variáveis; aumento dos fundos destinado a demanda, cobertura e mídia; - Avaliação qualitativa de acordo com as variáveis: trajetória da conscientização e atitude em relação à demanda.

QUADRO 3 - Modelo para implementação estratégica do marketing de causas em organizações lucrativas

FONTE : SIMON, 1995, p. 6

Vale ressaltar algumas inquietudes geradas pelo marketing de causas sociais, uma vez que este causa efeitos sobre as ações filantrópicas da empresa, podendo gerar desestímulo

destas em privilégio às relacionadas com marketing de causas sociais. Salienta-se, também, o risco de as organizações não lucrativas desviarem-se da sua missão, gestão e objetivos para buscar os programas que tenham melhores atrativos financeiros. Ainda, pode ocorrer conflito com os públicos cooperadores das organizações não lucrativas tendo a percepção da desnecessidade do seu papel, uma vez que possui o apoio de outras organizações e/ou empresas. E os consumidores partidários das doações podem não envolver com a demanda social atendida entendendo que o seu ato de compra e apoio à empresa doadora já é o cumprimento do papel social de forma plena (SIMON, 1995, VARADARAJAN; MENON, 1988).

Deve-se ressaltar que a gestão da imagem empresarial é uma ferramenta relevante para a condução das atividades de qualquer organização, uma vez que, por meio dela, é possível obter uma atitude favorável dos diversos grupos relacionados à empresa, facilitando assim a consecução das ações operacionais cotidianas. Portanto, um dos fatores que possibilitam a boa imagem da empresa é sua conduta social, de forma que identifique com os objetivos da empresa e dos seus *stakeholders*.

Assim, uma vez, ao efetuar a implementação de ações sociais conforme seus objetivos e para que estas sejam capitalizadas de forma coerente, a empresa deve utilizar ferramentas mercadológicas adequadas.

Nesta dissertação foram abordadas duas formas de utilização destas ferramentas: marketing social e marketing de causas. O marketing social tem suas ações relacionadas à mudança de comportamento e atitude diante de propostas de alterações sociais enquanto no marketing de causa, há a definição de uma causa social específica e o desenvolvimento de ações da empresa a fim que o consumidor aceite e coopere com a causa social por intermédio do consumo de produtos.

Diante disto, serão analisadas, a seguir, as ações sociais de uma empresa no escopo de cidadania empresarial e como estas ações podem fortalecer a imagem empresarial por meio destas ferramentas mercadológicas.

6. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa por meio da descrição de suas características, dos tipos de pesquisa utilizados, dos métodos de coleta de dados e técnicas de análise de dados.

6.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins em exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória deve estar voltada para a formulação de questões ou de problemas de investigação, que aumentem a familiaridade do pesquisador com o assunto e deve desenvolver hipóteses sobre o tema pesquisado e modificar ou esclarecer conceitos. As pesquisas descritivas delinham ou analisam as características de um fato ou fenômeno, avaliam os resultados de programas, ou isolam variáveis-chave ou principais. Já as pesquisas explicativas buscam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fatos, explicam a razão, o porquê das coisas (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Este trabalho tem caráter descritivo, uma vez que objetiva a observação e registro de fatos em um contexto a fim de analisar sua natureza, suas características e a correlação com o ambiente analisado sem a interferência do pesquisador.

Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa possui características de pesquisa qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2001):

“Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.” (SILVA; MENEZES, 2001, p.20)

Quanto à pesquisa qualitativa, pode-se salientar, ainda, que a vida social é vista como envolvendo uma série de eventos interconectados, os quais devem ser plenamente descritos; há o interesse predominante sobre os processos em vez de produtos e a fonte direta de dados é o ambiente natural, sendo o pesquisador um instrumento-chave, que apresenta opiniões e diversas representações do assunto em questão (GODOY, 1995, BAUER; GASKELL, 2002).

No entanto, dentre as limitações deste tipo de pesquisa há o privilégio dado à experiência na descrição da realidade, apesar da inclusão de elementos teóricos. Esta

limitação exige do pesquisador habilidade na investigação, utilização e análise de categorias (RICHARDSON, 1989).

Para segmentar a pesquisa qualitativa, Roesch (1999) a apresenta como estudo de caso, etnografia e pesquisa documental. O estudo de caso é desenvolvido com um conjunto de dados a fim de descrever uma tese ou um processo social de uma unidade, a etnografia baseia-se na observação do comportamento e desenvolvimento humano, seja individual e grupal e na descrição desta observação e, a pesquisa documental envolve a coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não (LAKATOS ; MARCONI, 2001, ROESCH, 1999).

Esta dissertação adota a forma estudo de caso, uma vez que objetiva o estudo profundo e exaustivo de um objeto a fim de alcançar um amplo conhecimento. Como características do estudo de caso, tem-se a ênfase na interpretação do contexto, busca pelo retrato da realidade, preocupação em representar diferentes e conflitantes pontos de vista, uso da subjetividade e tem como principal objetivo a descoberta (DENCKER; DA VIÁ, 2001) .

Assim, como ressalta Yin (2001), o estudo de caso trabalha com uma situação em que haverá diversas variáveis de interesse. Baseia-se em várias fontes com dados que devem convergir em um dado momento, ou beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. Esta forma de pesquisa apresenta algumas vantagens como o foco em um problema comum buscando múltiplas dimensões na solução do mesmo e um procedimento de coleta e análise de dados simples. As desvantagens concentram-se na dificuldade em generalizar os resultados obtidos, a influência exercida pelo pesquisador na análise e a demanda por tempo para ser concluído (GIL, 1996).

Como técnicas de coletas de dados, Lakatos e Marconi (2001) citam a pesquisa participante, observação, questionário, entrevistas, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e história de vida. Nesta dissertação, as técnicas de coleta de dados adotadas são a pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas, questionários e grupos focais.

A pesquisa bibliográfica é utilizada para obter diversas informações acerca do tema a ser desenvolvido a fim de contribuir para a análise da situação real apresentada no estudo de caso. Esta pesquisa consiste na busca de literatura publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita e até eletrônica, disponibilizada na internet.

Já a pesquisa documental é baseada na coleta de documentos oficiais da organização como relatórios, materiais impressos e dados disponíveis na internet. Neste tipo de coleta, deve-se considerar a fonte rica de dados, o custo baixo, a inexistência do contato com indivíduos. No entanto, deve-se atentar para o fato de os documentos muitas vezes não terem representatividade e ainda configurarem subjetividade (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Além disso, como técnica mais relevante utilizada na pesquisa tem-se a entrevista. O tipo de entrevista utilizado foi a semi-estruturada em que considera certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessa à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Conforme Richardson (1989), por meio de uma conversação guiada pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

Assim, as entrevistas permitem maior flexibilidade na apresentação de questões, sinceridade para obter informações de indivíduos mais complexos, oportunidade para avaliar atitudes, condutas e para obter dados não existentes em documentos. As informações são mais precisas, podem ser comprovadas de imediato e os dados podem ser submetidos a tratamento estatístico. No entanto, existem limitações como a dificuldade de expressão e comunicação das partes, incompreensão por parte do informante, influência do entrevistado pelo entrevistador, disposição do entrevistado em dar informações necessárias, retenção de dados importantes, perante a revelação da identidade, pouco controle sobre uma situação de coleta de dados, necessidade de muito tempo, omissão de detalhes importantes (TRIVIÑOS, 1987, LAKATOS; MARCONI, 2001, ROESCH, 1999, DENCKER; DA VIÁ, 2001).

Para efetuar a análise das entrevistas utilizou-se a análise de conteúdo. A análise de conteúdo segundo Laville e Diolle (1999), consiste em um conjunto de ações a fim de revelar um conteúdo, ou seja, compreende um estudo minucioso de um conteúdo, das palavras e frase que o compõem a fim de buscar o sentido, captar os elementos essenciais, comparar, avaliar, descartar o acessório e selecionar as idéias principais para esclarecer as diferentes características do contexto e extrair os significados relevantes. Assim, a análise de conteúdo possibilita o estudo das comunicações enfatizando as mensagens, sejam elas orais, escritas ou comportamentais, e ainda possibilita a classificação dos conceitos, codificação e categorização.

O questionário é constituído de um conjunto de perguntas ordenadas a fim de buscar características e medir determinadas variáveis em um grupo social. O questionário pode conter perguntas fechadas e/ou abertas e a aplicação pode ser realizada por contato direto ou enviado via correio e/ou email. Esta técnica de coleta de dados possibilita atingir um grande número de pessoas de forma simultânea, facilita a tabulação de dados e, quando ocorre o anonimato, há maior liberdade e mais segurança por não haver identificação nas respostas. No entanto, podem ocorrer vieses devido à representatividade da amostra, percentagem pequena de retorno dos questionários. Quando enviados por email ou correio, ocorre variabilidade das respostas conforme o estado de cada entrevistado e ainda não há certeza de que o entrevistado

apresente a informação conforme a realidade (RICHARDSON, 1989, LAKATOS; MARCONI, 2001).

Dentre as formas de coleta de dados, os grupos focais consistem em obtenção de informações por meio da interação do grupo quando focado sobre determinados assuntos introduzidos por um líder. Normalmente, é realizado com cinco a nove pessoas as quais são encorajadas a expressar suas percepções mediante a determinado estímulo. Nesta técnica é possível conseguir maior espontaneidade dos participantes e possibilita o encorajamento nas manifestações pela sensação de segurança transmitida pelo grupo. Deve-se atentar para a influência de cada membro do grupo nas respostas (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Finalmente, a análise de dados é realizada para atender aos objetivos da pesquisa e comparar e/ou confrontar os dados teóricos e a prática observada (SILVA; MENEZES, 2001).

6.2. Modelo conceitual

Para efetuar a análise desta dissertação adotou-se o conceito de responsabilidade social empresarial segundo Maignan e Ferrell (2001) que o associam com o termo cidadania corporativa. Assim, neste trabalho será analisado o escopo da cidadania corporativa na dimensão filantrópica em que a empresa possui um envolvimento voluntário com a sociedade por meio de práticas sociais e o envolvimento com parte dos *stakeholders* primários, especificamente a comunidade, clientes e gestores da empresa.

Uma vez definida a análise das ações sociais, examinou-se o relacionamento das ações sociais com a imagem empresarial. Considerou-se, conforme Barich e Kotler (1991), imagem como crenças, sensações e impressões das pessoas em relação à empresa, ressaltando especificamente os fatores formadores da imagem corporativa, focando a conduta social da empresa e conduta participativa.

Foram analisadas as ferramentas utilizadas pela empresa para a implementação de suas ações sociais sendo estas, marketing social e marketing de causas a fim de identificar de acordo com suas características em qual as ações sociais da empresa, especificamente o Projeto Criança enquadram, sejam na busca pela mudança de comportamento das pessoas ou na busca pela parceria com os consumidores no desenvolvimento de suas ações.

6.3. Unidade de análise

A unidade de análise é a empresa Companhia de Telecomunicações do Brasil Central – CTBC, empresa atuante no ramo de telecomunicações estabelecida em Uberlândia/MG. A escolha desta empresa deve-se à importância do ramo de telecomunicações para o país e a relevância da empresa na economia local como fonte geradora de emprego e investimentos financeiros e tecnológicos, além do reconhecimento das ações sociais praticadas pela empresa.

Segundo o Exame - Anuário Infra-estrutura (2004), o Brasil está entre os dez primeiros do mundo na área de telefonia, ocupando o sétimo lugar em teledensidade de telefonia fixa e móvel, ou seja, número de acessos por 100 habitantes e a mesma colocação em percentual da população com acesso à internet estando à frente de países como Rússia, China e Índia.

O progresso do setor de telecomunicações é considerável no Brasil devido à privatização das operadoras exigindo das mesmas o cumprimento de programas de metas de desempenho e investimentos de modernização e ampliação. Este setor, segundo a Abinne - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica, foi o setor que mais cresceu na economia brasileira com receita 51% maior que o ano de 2003 (INTERMANAGERS, 2005).

A CTBC representou e representa um papel relevante na infra-estrutura de telecomunicações da região do Triângulo Mineiro e no desenvolvimento da região, sendo classificada pelo Exame - Guia Melhores e Maiores (2004) entre as 500 maiores em vendas, entre as 15 maiores em vendas no setor de telecomunicações e entre as 5 maiores do setor de telecomunicações com controle acionário exclusivamente nacional. Vale ressaltar que a atuação da empresa possibilita a geração de 790 empregos diretos e indiretos, e atende a mais de um milhão de clientes. Além disso, a empresa tem destaque nacional na gestão dos seus recursos humanos, uma vez que foi reconhecida entre as 100 melhores empresas para se trabalhar, durante 6 anos consecutivos desde 1999, segundo Exame - Melhores Empresas Para Você Trabalhar (2004).

Quanto à postura da empresa diante da sociedade, a CTBC busca o envolvimento ético e responsável com seus clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e comunidade no dia-a-dia de suas operações comerciais e no desenvolvimento de ações sociais voltadas pela comunidade. Estas ações são reconhecidas por diversos órgãos como Instituto Ethos e GIFE⁴ e, a empresa é agraciada com prêmios regionais como o título Empresa Cidadã, coordenado pelo CDL Uberlândia – Câmara de Dirigentes Lojistas de Uberlândia. A empresa também foi

⁴ Grupo de Institutos, Fundações em Empresas que atuam no Terceiro Setor

reconhecida entre 800 ações sociais mais relevantes efetuadas por empresas brasileiras pelo Guia Exame Boa Cidadania Corporativa, desde o ano de 2000 até o ano de 2004.

6.4. Métodos e técnicas de coleta de dados

A coleta de dados referentes às atividades sociais na empresa foi realizada através da pesquisa documental por meio de relatórios, publicações e site institucional da própria empresa a fim de conhecer a estrutura, história e ações da empresa na sociedade.

Aliada à pesquisa documental, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com funcionários envolvidos com as ações sociais ou ocupantes de funções estratégicas na empresa. Assim, estas entrevistas foram realizadas com o superintendente da empresa CTBC, gestores dos projetos sociais e coordenadores do Instituto Algar.

Estas entrevistas semi-estruturadas foram gravadas, transcritas e tratadas com a técnica de análise de conteúdo. O objetivo das entrevistas foi entender como ocorreu o processo de implementação, gestão e desenvolvimento das ações sociais na empresa. Assim, realizou-se a leitura atenta das entrevistas transcritas, destacou-se os assuntos chaves relacionados com o fenômeno teórico-empírico em estudo. Isto realizado, foi possível analisar as ações e comportamentos de diversas áreas da empresa no escopo da gestão social.

Para alcançar os objetivos propostos no trabalho, foi priorizada a análise no Projeto Criança por ser o projeto mais amplo e estruturado da empresa. Diante disto, definiu-se por analisar a escola beneficiada pelo projeto, em Uberlândia, devido a limitações temporais e de custos. A partir desta definição, a busca de dados foi concentrada nos grupos diretamente beneficiados (professores, alunos, responsáveis pelos alunos) com as ações, uma vez que os mesmos são consumidores ou consumidores potenciais, sendo, portanto, formadores de opinião e relevantes para a análise da percepção da imagem empresarial associada com a prática de ações sociais.

A escola beneficiada pelo Projeto Criança em Uberlândia é a Escola Municipal Professor Luis Rocha Silva. Esta escola possui cerca de 1.100 alunos matriculados no Ensino Fundamental, do pré-escolar ao quarto nível do ensino fundamental.

A coleta de dados na escola ocorreu no segundo semestre de 2004, na fase final da implementação do projeto Criança que tem duração de 3 anos. Esta coleta ocorreu em 4 etapas: entrevistas com diretores e supervisores escolares, aplicação de questionários com pais e professores e grupos focais com alunos.

Os questionários e grupos focais foram analisados por meio de técnicas estatísticas simples, a análise de frequência. Os resultados apresentaram as percepções dos entrevistados quanto às ações sociais da empresa e o fortalecimento da imagem dela perante os envolvidos.

Na primeira etapa, foi realizada entrevista semi-estruturada (ANEXO 1) com diretor e supervisores a fim de buscar informações sobre o desenvolvimento do Projeto Criança e por serem estas as funções envolvidas diretamente com a gestão e aplicabilidade do mesmo.

Posteriormente, iniciou-se a aplicação dos questionários aos professores (ANEXO 4) para identificar a percepção e avaliação dos mesmos quanto ao Projeto Criança, uma vez que o projeto possui atividades específicas para a formação dos professores. A escola possui cerca de 75 professores. Inicialmente, os questionários foram aplicados pelo entrevistador, no entanto, houve resistência dos professores em respondê-lo. Diante disto, o questionário foi disponibilizado livremente para os professores com a intenção de que o mesmo fosse respondido, conforme conviesse a eles. No entanto, observou-se a falta de interesse e motivação em participar da pesquisa, com o retorno de apenas 26 questionários respondidos.

Na terceira etapa, ocorreu a aplicação pelo entrevistador do questionário aos responsáveis – pais ou outro adulto que acompanhe a criança até a escola - pelos alunos, de forma aleatória, e a abordagem pessoal foi realizada no momento em que os mesmos deixavam as crianças na escola. Entretanto, vale considerar que nem todas as crianças são conduzidas pelos responsáveis até a escola, principalmente aquelas crianças com idade superior a 10 anos. Como a escola possui 1.100 alunos matriculados considera-se este o número de responsáveis pelos alunos. Assim, foram aplicados 108 questionários aos responsáveis (ANEXO 2), entendendo ser uma parcela aceitável dos responsáveis pelos alunos uma vez que nem todas as crianças são conduzidas até a escola por eles. Contudo, deve-se ressaltar a boa receptividade dos responsáveis pelos alunos na pesquisa ocorrendo poucas recusas em responder à pesquisa. Ainda deve-se salientar a importância do entrevistador como facilitador para os entrevistados uma vez que estes possuíam limitações de tempo e não estão habituados com levantamento de opiniões e percepções através de pesquisas.

Como última etapa, buscou-se coletar informações dos alunos da escola a respeito do Projeto Criança. Assim, utilizou-se a técnica de grupos focais em que foram apresentados alguns questionamentos (ANEXO 3) a respeito da escola, das atividades realizadas pela CTBC na escola e a percepção dos alunos a respeito da CTBC. Trabalhou-se, ainda, com estímulos visuais, por meio da apresentação de imagens identificadoras do projeto e da empresa às crianças. Esta técnica foi aplicada em 32 turmas da escola, com grupos formados

por 5 alunos definidos de forma aleatória, sendo cerca de 150 alunos envolvidos na pesquisa. É importante registrar o envolvimento das crianças na pesquisa, uma vez que se mostraram completamente predispostas a responder às questões e expressaram com naturalidade suas percepções.

Vale ressaltar que o acesso às informações da empresa ocorreu sem maiores dificuldades, uma vez que ela não se opôs a transmitir informações referentes às suas ações. Deve-se, ainda, considerar que as entrevistas foram executadas de maneira a permitir liberdade de expressão do entrevistado e analisadas de forma imparcial. Deve-se considerar, também, a falta de motivação dos profissionais da escola para responder o questionário, a influência do entrevistador sobre o entrevistado, quando estes eram os pais dos estudantes da escola beneficiada, quando estes precisavam de auxílio para entender as perguntas. Estes limites foram minimizados ao longo das entrevistas por meio da flexibilidade e disponibilidade do entrevistador.

7. ESTUDO DE CASO – EMPRESA CTBC

A empresa CTBC - Companhia de Telecomunicações do Brasil Central foi fundada por Alexandrino Garcia em 1954 com a aquisição da antiga Companhia Telefônica Teixeirinha, organização de telecomunicações atuante em Uberlândia/MG. A empresa iniciou suas atividades no ramo de telefonia como a única empresa privada no país. Atualmente, oferece um amplo composto de serviços no segmento de telecomunicações, tais como: telefonia fixa, celular, internet, televisão a cabo, comunicação de dados e banco de dados. Até o final de 2003, suas atividades eram limitadas a parte dos Estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo, sendo estas regulamentadas pela Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações. No primeiro semestre de 2004, a empresa obteve da Anatel autorização para ampliar sua atuação em todo o Brasil.

A empresa CTBC é empresa-membro do grupo Algar, ou melhor, é a primeira empresa deste grupo empresarial que atua nas áreas de telecomunicações, agronegócios e entretenimento. O grupo possui cerca de 10.200 funcionários e a receita líquida de R\$ 1,5 bilhão, configurando-se como um dos maiores grupos empresariais do Brasil. A missão do grupo é “fazer a diferença na geração de experiência e valor para nossos clientes, talentos, investidores e a comunidade onde estamos inseridos” (COMPANHIA DE TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL CENTRAL, 2003). Possui, ainda, como crenças e valores: a valorização dos talentos humanos, transparência nas ações, respeito aos investidores, espírito empreendedor, permanente mutação, encantamento dos clientes, responsabilidade social, valorização da marca, zelo pela reputação empresarial e crença no Brasil.

A CTBC participa no grupo Algar com 58,5% do total de sua receita líquida, correspondendo a um lucro líquido de R\$ 63 milhões em 2003, com cerca de 790 funcionários.

Neste contexto, a empresa objetiva a expansão de suas atividades e modernização da planta de telefonia fixa a fim de preservar a participação atual de mercado e utilizar as plataformas existentes para prestação de novos serviços.

7.1. A empresa e a sociedade

A empresa CTBC tem as suas práticas sociais influenciadas pelo fundador e sua esposa que atuavam fortemente na comunidade por meio de doações e atividades

filantrópicas. Além disso, a empresa entende que a intenção do negócio de telecomunicações é a aproximação das pessoas, sendo assim a própria atuação da empresa é considerado uma ação em prol da comunidade em que atua. Isto torna-se relevante à medida que a CTBC na época de sua fundação era operacionalizada com baixa ou até nenhuma lucratividade, objetivando inicialmente, o desenvolvimento da região de atuação.

Os relatos e documentos da empresa mostram a preocupação do fundador com os funcionários diante de suas perspectivas profissionais e pessoais, desenvolvendo fortemente a capacitação dos mesmos, por meio de treinamentos internos, parcerias com outras empresas e subsídios de estudos, algo que é imperativo na empresa até os dias atuais.

As ações sociais da empresa foram desenvolvidas, inicialmente na década de 60, por meio do patrocínio de projetos e eventos voltados para educação, cultura, esporte e lazer, ligadas à área de comunicação/marketing da empresa. Assim, as ações da empresa estavam pulverizadas em suas diversas unidades, sem nenhum tipo de gestão, ocorrendo por meio do desejo e vontade de alguns profissionais.

Uma vez que as ações sociais nas diversas unidades da empresa ampliaram, a CTBC, em meados de 1994, concentrou suas ações em benefício de crianças e adolescentes carentes com projetos de adoção de escolas públicas, integração escola-empresa e incentivo ao desenvolvimento de futuros talentos. Dentre as atividades desenvolvidas, neste momento, tem-se:

- Adote Uma Escola: envio de recursos financeiros para melhorias em infra-estrutura, projetos próprios, eventos e visitas organizadas por escolas públicas de ensino fundamental carentes.
- Correio Educação: uso do jornal impresso em sala de aula para incentivar a leitura entre alunos e professores sendo o mesmo em parceria com a Secretaria Municipal de Educação em Uberlândia.
- Projeto Criança: conscientização das crianças sobre a importância do Telefone Público, por meio de recursos cênicos.
- Arte & Escola: divulgação de obras de artistas e a reprodução destas pelas crianças.
- Teatro na escola: oficinas de teatro em escolas carentes.
- Axé-UAI: projeto de desenvolvimento musical com crianças carentes por meio de atividades lúdicas, expressão corporal e instrumentalização.
- Tambores do Cerrado: Oficinas de construção e pintura de instrumentos musicais.
- Festas Populares: resgate de festas populares de cunho folclórico.
- Telefone Verde: projeto de conscientização de crianças a respeito do meio ambiente.

A escolha das atividades a serem desenvolvidas ocorria conforme as necessidades identificadas nas regionais em cada cidade. Algumas destas atividades estão em vigor atualmente como projetos independentes ou ligados a um projeto mais complexo, como por exemplo, o Telefone Verde.

Estas atividades levaram a empresa a ser reconhecida desde o ano de 1999 por sua atuação junto à comunidade com o recebimento de selos e premiações: Selo Empresa Cidadã, conferido pela Câmara Municipal de Uberlândia juntamente com CDL – Câmara de Dirigentes de Lojistas de Uberlândia e selo de Empresa Amiga da Criança, conferido pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, entre outras.

Em 2002, com o desenvolvimento de ações sociais nas diversas empresas do grupo Algar, é criado o Instituto Algar para orientar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos sociais realizados pelas empresas do grupo. Neste papel, o Instituto Algar definiu para todas as empresas do grupo que quaisquer ações sociais seriam direcionadas para a área de educação de crianças no Ensino Fundamental.

Com a criação do Instituto há o julgamento de que ocorreu melhoria no comprometimento da diretoria da empresa diante do desenvolvimento e acompanhamento das ações sociais, uma vez que o Instituto atua como gestor de todos os projetos e está na estrutura do grupo Algar ligado diretamente à vice-presidência.

Com esta diretriz, a CTBC direcionou todas as suas atividades para o projeto Adote Uma Escola que foi reestruturado e renomeado como Projeto Criança. Assim, os demais projetos foram abandonados ou alguns deles atuam como atividades adicionais nas escolas do Projeto Criança.

A estrutura existente na empresa para condução e gestão dos projetos sociais é formalizada pelo Núcleo de Responsabilidade Social, que trabalha com dois profissionais. Este Núcleo está diretamente ligado à Coordenação de Comunicação Corporativa da empresa. Assim, as atividades operacionais têm as decisões realizadas no próprio Núcleo e as atividades estratégicas são discutidas e definidas juntamente com a Coordenação de Comunicação. O Núcleo é responsável pelo direcionamento e controle do orçamento, assim como pelo planejamento e implementação de todas as ações de investimento social.

Nesta estrutura, percebe-se o vínculo dos gestores das ações sociais com a área de Comunicação Corporativa responsável pelas atividades de comunicação e marketing na empresa, devido ao fato de as ações terem sido iniciadas junto a esta área por meio de patrocínios. No entanto, percebe-se pouca participação da área nas atividades, sendo esta

concentrada na época das previsões de orçamento para planejamento anual e na definição de divulgação do projeto.

As ações do grupo de voluntários na empresa não são concentradas neste Núcleo. Para estas, as diretrizes são passadas pelo Instituto Algar e o grupo de voluntários atua por meio de um líder definido por eles mesmos, anualmente.

Apesar de o Núcleo de Responsabilidade Social ser alocado na Coordenação de Comunicação, percebe-se o trabalho de propagação de informações a respeito dos projetos sociais atuando de forma bastante tímida para o público interno. Normalmente, são utilizados os meios eletrônicos como notícias semanais, havendo pouco uso de informação visual.

A respeito da comunicação externa, percebe-se a preocupação da empresa em divulgar as ações sociais desenvolvidas pela empresa para o mercado por meio de eventos e vínculos a órgãos afins como Instituto Ethos e GIFE – Grupo de Institutos, Fundações em Empresas que atuam no Terceiro Setor⁵. Normalmente, esta divulgação não é feita mediante o incentivo a compras de produtos das empresas, mas a empresa inicia algumas atividades para envolver seus produtos na apresentação das ações sociais da empresa, como por exemplo, nos cartões utilizados em telefones públicos terão as imagens de algumas atividades desenvolvidas nas escolas parceiras. No entanto, não há incentivo claro de consumo para apoio ou adesão aos projetos sociais.

As ações sociais visam atualmente, o trabalho com a sociedade, sendo a participação dos funcionários iniciada e fomentada por meio do projeto Voluntariado e os demais grupos envolvidos com a empresa como fornecedores, poder público, concorrentes. Entretanto, os clientes têm pouca ou nenhuma participação nas ações sociais da empresa.

A empresa percebe melhoria e fortalecimento da imagem empresarial por meio das práticas sociais, mas não há ação formal de gerenciamento da imagem corporativa. A empresa acredita não ser adequado apresentar suas ações sociais ligadas diretamente a seus produtos, considerando que estas práticas iniciam-se por meio da cultura e dos valores da empresa os quais não estão ligados, necessariamente, com a comercialização de seus produtos.

⁵ GIFE é uma associação civil sem fins lucrativos que congrega organizações que investem recursos privados em projetos sociais de interesse público, tendo como missão o aperfeiçoamento e difusão de conceitos e práticas de uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum (GUIA GIFE SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2002).

7.2. Instituto Algar

O Instituto visa promover ações de responsabilidade social que contribuam para o desenvolvimento da sociedade por meio da educação das crianças. As empresas executam os projetos e o Instituto supervisiona e assegura o direcionamento dos investimentos no foco definido.

Para o Instituto Algar, responsabilidade social é a conduta ética e responsável adotada pela empresa em toda a sua rede de relacionamentos, o que inclui os funcionários, fornecedores, comunidade, clientes, governo e meio ambiente.

Os projetos do Instituto Algar estão agrupados no Programa de Investimento Social e no Programa de Voluntariado, sendo estes implementados diretamente nas empresas do Grupo Algar e focados na educação de crianças de ensino fundamental de escolas públicas. O Instituto é responsável pela gestão de responsabilidade social e pelas políticas públicas do grupo Algar.

Nos projetos de Investimento Social, as ações são desenvolvidas com recursos destinados pelas próprias empresas aos projetos, sendo a gestão destes projetos de responsabilidade dos núcleos de responsabilidade social existentes nas empresas do grupo, onde profissionais têm como parte de suas atividades efetuar o gerenciamento social. Estes projetos têm uma previsão de investimento de cerca de R\$ 1.200.000,00 em 2004, a fim de beneficiar mais de 52.800 alunos, 2.635 professores e 194 escolas parceiras. Atualmente, apenas uma pequena parte deste orçamento é obtida por intermédio dos benefícios fiscais, sendo diretriz para o ano de 2005 a utilização máxima de tais benefícios por parte das empresas.

O grupo Algar afirma que não se beneficia de vantagens fiscais para o desenvolvimento de ações sociais. No entanto, percebe tais benefícios como uma oportunidade a ser analisada para os investimentos futuros. O único vínculo fiscal das ações sociais da empresa é o repasse de 1% do Imposto de Renda para fundos municipais de apoio à criança.

Outro programa do Instituto Algar implementado nas empresas, é o Programa Voluntariado. Este programa objetiva contribuir para a melhoria da qualidade da educação por meio de ações voluntárias dos funcionários do grupo Algar e seus familiares. O Instituto atua como fomentador nas empresas, a fim de reunir voluntários para desenvolver práticas sociais. Assim, não há participação da empresa em termos de doações financeiras.

O Instituto Algar tem duas estratégias: Gestão com Responsabilidade Social e Políticas Públicas. Na Gestão com Responsabilidade Social, o papel do Instituto é estimular a prática da responsabilidade social na gestão das empresas do grupo Algar, realizando o mapeamento social das ações sociais desenvolvidas pelas empresas do grupo, por meio dos indicadores Ethos⁶. Estes indicadores Ethos são voltados para verificar a qualidade nas relações e sustentabilidade social, econômica e ambiental. São eles:

- Consumidores e clientes: verifica-se a dimensão social do consumo por meio da política de comunicação comercial, excelência no atendimento e conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços;
- Valores, transparência e governança: engloba a auto-regulação da conduta utilizando os compromissos éticos, enraizamento na cultura organizacional e governança corporativa, envolve as relações transparentes com a sociedade acompanhando o diálogo com partes interessadas (*stakeholders*), relações com a concorrência e balanço social;
- Comunidade local: trata-se do gerenciamento do impacto da empresa na comunidade na qual está inserida e das relações com organizações locais;
- Comunidade: trata-se das ações sociais nas quais a empresa se envolve e da destinação de verbas para instituições e projetos sociais;
- Público interno: avalia o envolvimento da empresa com seus funcionários através das relações com sindicatos, gestão participativa, política de remuneração, benefícios e carreira, cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade, comportamento frente a demissões e preparação para aposentadoria;
- Fornecedores: avalia as práticas desenvolvidas com fornecedores através dos critérios de seleção e avaliação, erradicação do trabalho infantil e trabalho forçado na cadeia produtiva, desenvolvimento de relações saudáveis com trabalhadores terceirizados e apoio ao desenvolvimento de fornecedores;
- Meio ambiente: trata do gerenciamento dos recursos ambientais por meio do comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental, educação e

⁶ Os indicadores foram elaborados, em 2000, pela equipe do Instituto Ethos e os consultores José Edson Bacellar e Paulo Zuffo, com a contribuição da Fundação Dom Cabral, a Pact e inúmeros colaboradores, parceiros e membros de empresas associadas, para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas (INSTITUTO ETHOS, 2005).

conscientização ambiental, gerenciamento do impacto ambiental, e responsabilidade das entradas e saídas de materiais na empresa;

- Governo e sociedade: visa monitoramento da transparência e envolvimento da empresa com a sociedade, por meio da clareza nas contribuições para campanhas políticas, combate à corrupção e propinas, liderança e influência social em associações, sindicatos e fóruns empresariais e participação em projetos sociais governamentais.

Já, Políticas Públicas visa promover a articulação em redes, mobilizando pessoas e organizações em prol de uma causa em comum. Com este propósito, o projeto Rede Social busca a mobilização dos agentes instituídos para a defesa dos direitos da criança e do adolescente, como Conselhos Tutelares, Promotores da Infância e Secretaria de Educação.

Dentre as ações do Instituto Algar, a empresa CTBC participa no Programa de Investimento Social com o Projeto Criança e o Programa de Voluntariado. E nas ações de Políticas Públicas com o Rede Social.

7.3. Projetos Sociais CTBC

7.3.1. Projeto Criança

O Projeto Criança é desenvolvido pela CTBC e gerido pelo comitê de Responsabilidade Social da empresa, que busca contribuir para a melhoria da educação em escolas públicas fortalecendo a formação das crianças enquanto cidadãos conscientes.

Este Projeto é implementado por meio de uma parceria com escolas públicas na área de atuação da CTBC, por um período de 3 anos, sendo que, após os 3 anos, novas escolas são selecionadas. Este período de atuação na escola foi definido pelo Instituto Algar, a partir de análises que identificaram o prazo de 3 anos como tempo suficiente para transformação da cultura da escola, a partir de novos conceitos e práticas de aprendizagem e do papel da escola na comunidade, aproximando-a da realidade onde está inserida. Foi considerada, ainda, para definição deste tempo, a possibilidade de ampliar a proposta para outras escolas e a premissa do projeto de autonomia em atividades futuras nas escolas.

Atualmente, a parceria ocorre com 12 escolas públicas em 12 cidades diferentes de atuação da CTBC em que são beneficiados aproximadamente 8.000 alunos e 400 educadores entre professores e funcionários das escolas.

As atividades a serem implementadas nas escolas parceiras estão pautadas nas diretrizes de incentivo à leitura e à expressão, educação ambiental, consciência cidadã, envolvimento da comunidade e tecnologia como instrumento de transformação.

Estas escolas são escolhidas mediante a inscrição via internet no *site* da empresa, e os critérios para inscrição para participar do projeto são: ser escola pública de ensino fundamental que atende alunos de baixa renda e pré-disposição da direção da escola para buscar soluções e inovações. Assim, a primeira etapa é formalizar a parceria com as escolas e estabelecer compromissos de desenvolvimento das atividades.

As atividades nas escolas iniciam-se pela formação dos professores, sendo estes o principal investimento da empresa. Isto ocorre, pois a empresa considera os professores como os principais multiplicadores de incentivo à educação e por serem os profissionais mais adequados para o desenvolvimento de atividades educacionais interessantes e eficazes. Ainda exercem um papel primordial na vida escolar e individual das crianças.

Esta formação ocorre com treinamentos no início e fim da parceria, por meio de oficinas realizadas nas próprias escolas e pelos Módulos de Capacitação. Nestes Módulos de Capacitação, são reunidos professores das escolas envolvidas no projeto, que participam de cursos esporádicos na cidade e outros de imersão fora da cidade onde residem. São realizados quatro módulos por ano com cerca de 200 horas de atividades que buscam a interação entre os professores de diversas escolas envolvidos no projeto, possibilitando a troca de experiências, informações e vivência das práticas escolares por meio da apresentação dos projetos em desenvolvimento nas escolas. Esta Capacitação é realizada com a aprovação das prefeituras municipais que consideram as atividades como dias trabalhados e, em algumas, ainda, como um curso de especialização profissional. Vale ressaltar que ocorre a avaliação dos professores ao final de cada módulo de capacitação.

A fase seguinte do Projeto é a implementação das atividades nas escolas, que podem ser realizadas com os professores e/ou profissionais especializados contratados pela CTBC, buscando adequar as atividades à realidade local. Estas atividades são desenvolvidas por meio de cursos e oficinas voltadas para as relações interpessoais na escola, o desenvolvimento e a aprendizagem, o currículo formal, a avaliação escolar, a revitalização do espaço da biblioteca, a pedagogia de projetos, informática educativa, desenho animado, mosaico, educação ambiental, educação corporal, iniciação musical, oficina de brinquedos, redação e teatro.

Também acontece o Domingo na Escola que visa a participação da escola na vida da comunidade do bairro e da cidade em que está estabelecida. Nesta atividade, ocorre uma programação festiva em que os alunos expõem seus mosaicos e pinturas, fazem apresentações

de música, teatro, estudos de conscientização da preservação do meio ambiente e a comunidade disponibiliza algum tipo de serviço e/ou ação para a sociedade, como cortes gratuitos de cabelo e oficinas de bordado ministradas pelas bordadeiras do local, entre outras atividades. É importante ressaltar a atividade Domingo na Escola é a única que a empresa disponibiliza recursos financeiros e permite que estes sejam administrados pelos diretores e supervisores da escola.

As práticas das ações nas escolas são avaliadas mensalmente por meio de questionários e relatórios preenchidos pela direção e professores das escolas. Assim, a empresa busca conhecer os resultados e controlar as atividades realizadas.

7.3.2. Conselho de Clientes

O Conselho de Clientes é um projeto desenvolvido pela CTBC como forma de comunicação com os diversos segmentos da comunidade onde a empresa atua. Assim, é possível fortalecer o relacionamento com os clientes e facilitar a implementação de ações da empresa. Os membros do Conselho são associações comerciais e industriais, conselhos de defesa dos consumidores e associações de bairros.

A estrutura do Conselho de Clientes é estabelecida por um coordenador geral e seis coordenadores regionais atuantes nas cidades de atuação da CTBC: Araguari, Carmo do Paranaíba, Franca, Frutal, Itumbiara, Ituiutaba, Luz, Patos de Minas, Pará de Minas, Tupaciguara, Uberaba e Uberlândia.

As atividades deste Conselho são realizadas por meio de reuniões bimestrais em cada localidade e encontros semestrais realizados por videoconferência. Além disto, os membros do Conselho têm acesso direto à empresa por meio das Coordenações Regionais.

Nestas reuniões, as pessoas envolvidas levam para a CTBC suas experiências com os produtos da empresa, suas reclamações e sugestões, além de ressaltarem as questões envolvendo toda a sociedade.

Esta atividade do Conselho de Clientes é considerada uma ação social, uma vez que busca ajudar os consumidores diante de suas amplas necessidades, mas em contrapartida age como uma atividade comercial de pesquisa de mercado.

7.3.3. Rede Social

O Rede Social é um projeto pertencente à gestão de Políticas Públicas do Instituto Algar, que busca um sistema de gestão de ações e investimentos visando a melhoria da qualidade de vida das crianças carentes nos municípios de atuação da CTBC. Para isto, o Rede Social efetua o mapeamento local da situação das crianças carentes, a capacitação dos integrantes do projeto Rede Social e comprometimento das Prefeituras Municipais. Assim, o papel da CTBC, juntamente com o Instituto Algar, é mobilizar e viabilizar as ações do projeto Rede Social.

O projeto Rede Social promove reuniões com setores responsáveis por crianças: Poder Público Municipal, Ministério e Promotoria Pública - Vara da Infância, Conselhos Tutelares e de Direitos das Crianças e Adolescentes, Polícias Civil e Militar, Organizações Não Governamentais e Instituições, sendo estes os integrantes da Rede Social.

Estas reuniões propiciam o debate entre todos os elementos influenciadores do desenvolvimento das crianças a fim de buscar possíveis soluções para o bem-estar das crianças na sociedade, por meio de uma proposta de integração dos setores privado, público e social, e cooperação e valorização das diferenças. Nas primeiras atividades desenvolvidas, percebeu-se, entre os diversos órgãos, a ausência de comunicação, muitas vezes buscando os mesmos objetivos, enfrentando os mesmos problemas e desafios, mas sem nenhuma cooperação entre eles.

A fim de fortalecer este movimento, o Instituto Algar firmou parcerias com instituições como o Fundo das Nações Unidas para a Infância – UNICEF (para o monitoramento e trabalho com indicadores); a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (para o mapeamento pelo Selo Prefeito Amigo da Criança); e o Instituto Telemig Celular (para a capacitação e fortalecimento dos Conselhos Tutelares e de Direitos). Em cada cidade, as empresas e universidades locais estão sendo convidadas a contribuir com o processo, para que o trabalho em rede tenha ampla participação e comprometimento.

Neste projeto, há uma parceria com a empresa Telemig atuante no ramo de telecomunicações, a fim de executar o curso de formação e capacitação dos agentes envolvidos no mesmo. Esta parceria existe para atingir as áreas que não são controladas pela Telemig e atuação CTBC com parte do Triângulo Mineiro, São Paulo e Mato Grosso do Sul.

7.3.4. Programa Voluntariado

O programa Voluntariado busca a participação voluntária dos funcionários do grupo Algar em atividades de melhoria educacional de crianças das escolas públicas.

Neste programa não há envolvimento financeiro da empresa e nem incentivos de qualquer espécie para os funcionários. Ele baseia-se na livre participação das pessoas sem nenhum caráter compensatório e competitivo e a gestão do programa é realizada por um membro do grupo, eleito anualmente pelos voluntários.

Os eixos de atuação do voluntariado são os projetos nas escolas, as ações corporativas e a formação do voluntariado. Dentre as ações corporativas tem-se o Dia do Voluntariado na empresa e a comercialização de produtos como *nécessaire*, camisetas, entre outros, da grife Voluntariado, cuja renda de produtos é revertida para as ações voluntárias. Nos projetos escolares, são efetuadas ações de reforço escolar e oficinas de leitura.

Os recursos necessários para o desenvolvimento das ações são obtidos pelas próprias escolas, que buscam formas alternativas para conseguí-los como busca de patrocínio e doações da comunidade.

8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, será feita a análise a respeito da origem das ações sociais na CTBC, em seguida será apresentada a relação entre a cidadania corporativa, conforme apresentada por Maignan e Ferrell (2001) e as práticas sociais da empresa. A seguir, será identificado o vínculo destas ações sociais com a imagem empresarial e a adoção do marketing social e/ou de causas. E, finalmente, serão relatados os resultados obtidos com os beneficiados do Projeto Criança e a percepção dos mesmos em relação à empresa.

O início das atividades sociais na CTBC configura-se claramente pelo caráter de filantropia, uma vez que estas eram motivadas pelas ações individuais do fundador e sua esposa por meio de doações às instituições filantrópicas e/ou comunidades carentes sem nenhuma intervenção deles e da empresa nestas instituições e/ou comunidades. Isto fica evidente no depoimento “A proximidade da família com a comunidade que constitui a holding foi muito natural e foi sendo disseminado na empresa. O fundador enquanto pessoa física trazendo a filantropia para a empresa.”

Em seguida, as ações sociais foram desenvolvidas em cada unidade estabelecida da empresa por meio de patrocínios em projetos culturais e educacionais, sendo, assim, pulverizadas e sem nenhum controle e/ou gestão profissional. Neste momento, as ações sociais configuravam-se como uma atividade promocional da empresa, pois havia a divulgação da marca, sem objetivos sociais bem definidos.

É interessante ressaltar que na estrutura da empresa as ações sociais ficaram vinculadas à área de comunicação sendo parte das atividades dos profissionais desta área a gestão das atividades sociais da empresa. No entanto, percebe-se a comunicação deficiente com o público interno da empresa a respeito das ações sociais implementadas e contradições diante do discurso do vínculo destas ações sociais com as atividades comerciais da empresa.

Com o aumento destas ações, a empresa percebeu a necessidade de efetuar uma gestão eficaz e analisar os objetivos a serem alcançados com as mesmas. Assim, o grupo empresarial do qual a CTBC faz parte, o Grupo Algar decidiu atuar especificamente na educação de crianças e adolescentes carentes: surgiu o Núcleo de Responsabilidade Social com a função exclusiva de efetuar a gestão das ações sociais da empresa.

Posteriormente, o Grupo Algar fundou um instituto para agregar todas as suas ações sociais do grupo a fim de direcioná-las e controlá-las em busca de objetivos comuns e atuar como fonte de capacitação para os envolvidos nos projetos nas empresas.

O Instituto Algar atualmente encontra-se em fase amadurecimento e fortalecimento de todas as suas ações em todo o grupo Algar. Assim, percebe-se a tentativa de uma maior aproximação e acompanhamento das atividades do Núcleo de Responsabilidade Social da CTBC, mas tanto o Instituto quanto o Núcleo reconhecem que ainda não possuem uma sistemática para avaliar os resultados dos projetos e checar o alcance dos objetivos. O depoimento a seguir realiza a confirmação deste fato. “Este é um desafio nosso, a mensuração dos resultados, nós não temos nada estruturado.”

Percebe-se na gestão das ações sociais atuais da CTBC a preocupação com a prática da responsabilidade social empresarial, conforme apresentado pelo Instituto Ethos (1992), à medida que tenta estabelecer um relacionamento com seus *stakeholders* e um planejamento de atividades a fim de atender as demandas de todos. No entanto, fica evidente que a empresa atualmente direciona suas ações para alguns grupos de interesses, como clientes, comunidade, funcionários e acionistas.

A cidadania corporativa, segundo Maignan e Ferrell (2001), apresenta o modelo tridimensional de Carroll (1979) que considera as faces econômica, legal, ética e filantrópica. Este trabalho concentra na análise da face filantrópica com algumas bases para a face ética, no entanto a coleta de dados não é suficiente para considerações a respeito das faces econômica e legal.

Conforme discutido anteriormente, o aspecto ético da empresa é base de sustentação da prática de responsabilidade social. Neste contexto, pode-se considerar que a CTBC busca distinções claras com relação às ações diárias da empresa no tocante ao que é certo ou errado, justo e injusto na negociação com seus clientes, funcionários e comunidade, uma vez que tenta em suas atividades transparência por meio de normas, valores e compromissos firmados com todos os públicos com os quais se envolve.

Quanto à face filantrópica, nota-se a política da empresa voltada para o bem-estar comum e o desejo de que este bem-estar seja uma realidade e não textos registrados em normas e procedimentos. Consideram-se aqui, as ações voluntárias da empresa em prol da sociedade como um todo. A CTBC efetua ações filantrópicas, como as citadas nos Projetos de Investimento Social e Voluntariado.

Ainda, a cidadania corporativa, conforme Maignan e Ferrell (2001) tem como prerrogativa o modelo de *stakeholder management* de Clarkson (1995) que divide os *stakeholders* em grupos primários e secundários. Nesta perspectiva, a CTBC tem as suas ações voltadas para os *stakeholders* primários, uma vez que a empresa direciona suas ações em prol dos grupos que estão diretamente relacionados a ela. No entanto, percebe-se até então

o favorecimento das suas ações para alguns membros deste grupo como acionistas, clientes, comunidade e funcionários. Isto significa que a empresa não atinge todos os *stakeholders* primários. Isto é confirmado pelo depoimento

“Ainda não temos ações sociais envolvendo todos os stakeholders, este é um desafio que queremos alcançar. Decidimos concentrar os esforços para que possamos desenvolver ações de qualidade e tenhamos resultados eficazes por isto concentramos os esforços apenas no público interno, clientes, comunidade.”

As intenções da empresa quanto às ações sociais é a transformação na sociedade e mudança de comportamento das pessoas. No entanto pode-se notar alguns resultados positivos que se refletem no aspecto comercial da empresa com estas ações. Uma das evidências para isto é o próprio vínculo dos Núcleos de Responsabilidade Social à área de Comunicação Corporativa. Percebe-se ainda a empresa desenvolvendo algumas ações mercadológicas, apresentando os seus projetos sociais para a comunidade, seja por meio de publicidade em revistas especializadas, seja utilizando seus próprios produtos como cartão telefônico ou capa de catálogo. Estas ações mercadológicas resultam em impacto perante a formação da imagem empresarial na sociedade apesar de não existir a gestão desta imagem de maneira formal e planejada.

A CTBC pratica marketing social buscando mudança de comportamento da sociedade com suas práticas sociais, como no Projeto Rede Social. Conforme já mencionado, este projeto agrega vários núcleos sociais em busca de soluções que dependem da mudança de atitude dos indivíduos, neste caso os profissionais responsáveis pelo bem-estar da criança e adolescente na sociedade. Deste modo, percebe-se não ocorre a gestão do marketing social prejudicando assim o alcance dos objetivos, uma vez que não há planejamento, direcionamento do composto mercadológico para as ações sociais e o controle e avaliação dos mesmos é bastante limitado e inconsistente.

Para verificar o reflexo da imagem empresarial por meio do exercício em ações voltadas para o benefício da sociedade estudou-se em um dos Projetos específicos, o Projeto Criança, o comportamento e percepção das pessoas envolvidas nele, a saber: diretores, supervisores, professores, além dos grupos diretamente beneficiados como os responsáveis pelos alunos e os próprios alunos.

8.1. Resultados da pesquisa realizada com os responsáveis pelos alunos

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2004 com a aplicação de questionário sendo entrevistadas 108 pessoas dentre os responsáveis pelos alunos da escola.

Pode-se considerar que os entrevistados representaram, em sua maioria, pais de alunos com idade entre 20 a 40 anos. Sendo assim estão envolvidos com a vida escolar da criança as pessoas que realmente tomam as decisões em relação a ela, os pais. Ainda pode-se verificar devido à faixa etária apresentada, que os pais se encontram como parte da população economicamente ativa que os demonstra como possíveis consumidores da CTBC.

A respeito da avaliação da escola, sejam os materiais, professores e atividades extracurriculares ocorreu uma aceitação relevante dos responsáveis uma vez que as classificações variaram preponderantemente entre excelentes e muito boas. Isto indica que os pais reconhecem o trabalho realizado na escola como uma educação de qualidade. Vale ressaltar que, entre as atividades extracurriculares, estão consideradas as atividades realizadas por outras organizações na escola como, por exemplo, as atividades desenvolvidas pela CTBC.

Nota-se, na maioria dos entrevistados, o conhecimento de apoio de outras organizações na escola, pois 90% deles reconheceram a participação da CTBC neste processo. No entanto, deve-se destacar o pouco conhecimento dos responsáveis a respeito das atividades realizadas pela CTBC na escola, uma vez que 52% citaram a doação de materiais e 34% não responderam a questão. Assim, pode-se inferir que as pessoas sabem da participação da empresa na escola, mas não sabem quais são as atividades realizadas na formação dos alunos, reconhecendo suas ações apenas como doação de livros e uniformes.

Na identificação dos consumidores da empresa CTBC, foi possível evidenciar que 68% dos entrevistados não são consumidores da empresa, entretanto, na entrevista, percebeu-se que os entrevistados reconhecem como produtos da empresa o sistema de telefonia fixa e celular, desconsiderando o sistema público de telefonia operacionalizado pela empresa. Esta percepção revela que os responsáveis pelos alunos não associam com a empresa CTBC o produto dela que provavelmente eles em sua maioria mais consomem, a utilização do telefone público.

Diante daqueles que consomem os produtos CTBC, notou-se o equilíbrio entre a qualidade e inexistência de concorrentes como justificativa para a escolha da empresa. Estas justificativas mostram que os consumidores reconhecem a qualidade dos produtos da empresa, em contrapartida apresenta a escolha por falta de opção fato este que deixa a empresa à mercê de futuros concorrentes. Desse modo, fica evidente que não há nenhuma associação da compra do produto com o apoio da empresa na escola.

Quanto às ações sociais desenvolvidas pela empresa, verifica-se que parte dos entrevistados entende esta atitude como uma ajuda à comunidade. Ainda percebem estas

atividades como ação filantrópica da empresa, uma vez que as pessoas não reconhecem estas ações com alguma continuidade e relevância na educação das crianças, mas principalmente como uma ajuda de custo diante da situação econômica das famílias.

Vale ressaltar que, os responsáveis pelos alunos entendem a ação da empresa na escola como uma forma de propaganda. 24% dos entrevistados entendem esta parceria com a escola uma maneira de divulgar e reforçar a imagem da empresa, já que um dos materiais doados, o uniforme, possui a logomarca do Projeto Criança e da CTBC. Este vínculo da ação social da empresa com propaganda pode incorrer no risco de avaliação negativa da postura da empresa.

Conclui-se, por estes dados, que os responsáveis pelos alunos aceitam a empresa como parceira da escola, mas não conhecem as atividades realizadas pela mesma, possuindo assim a visão de que esta parceria implica apenas na doação de uniformes e livros em período de pré-determinado pela empresa. Isto gera o vínculo das ações sociais da empresa a interesses comerciais como propaganda, benefícios fiscais, fidelização de clientes. Apesar deste vínculo, esta associação não reflete em consumo dos produtos da empresa, mas fixa a imagem da empresa apenas como uma organização “boazinha” que doa materiais para escola carente.

Estas conclusões são possíveis devido aos dados coletados nas entrevistas os quais serão detalhados a seguir.

Quanto ao perfil dos responsáveis pelos alunos entrevistados, em sua maioria, são pais (83%), seguidos de avós, empregados, entre outros (13%), 2% eram tios e 1% irmãos. Em relação à faixa etária, os entrevistados caracterizaram-se da seguinte forma: com idade entre 31 a 40 anos (57%), 20 e 30 anos (29%), entre 41 a 50 anos (9%) e acima de 50 anos (5%).

A respeito da avaliação dos materiais (livros, estrutura física da escola, biblioteca, etc) utilizados na escola houve o reconhecimento como muito bons (muito bons, 73%, 12% excelente, 13% razoáveis e 1% não respondeu). Já os professores foram avaliados entre excelentes e muito bons, respectivamente 39% e 43%, e ainda 17% como razoáveis e 1% como ruim. As atividades extracurriculares (aulas de computação, artes, mosaico, música, passeios, etc) dentre as quais estão algumas atividades implementadas pela CTBC, foram julgadas de forma favorável (68% muito bom, 7% excelente, 13% razoável, 1% ruim, 10% não responderam).

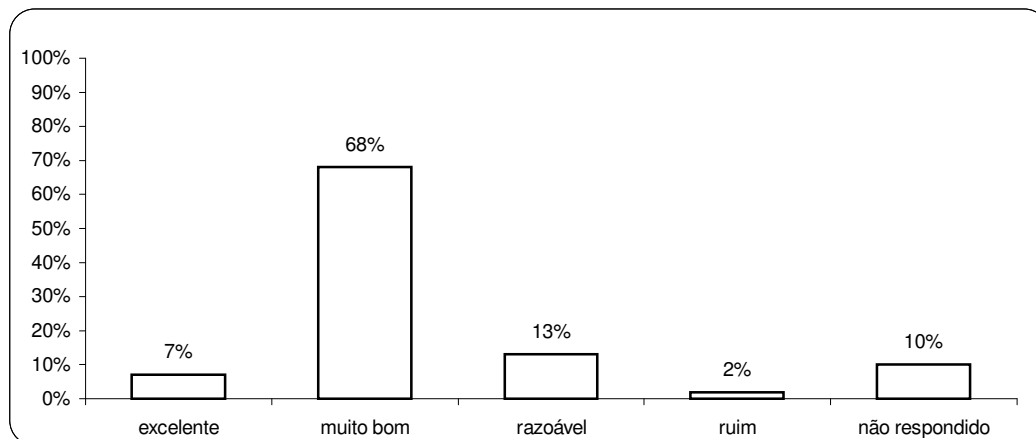


GRÁFICO 1 – Avaliação das atividades extracurriculares

Sobre o envolvimento de outras organizações com a escola, percebe-se que os responsáveis pelos alunos sabem que existem outras instituições e empresas parceiras da escola além dos recursos da prefeitura. Já diante do nome destas empresas parceiras nota-se que a maioria reconhece a CTBC como uma delas e uma parte dos entrevistados associam a parceria com outras empresas (90% citaram CTBC, 4% Algar/CTBC, 2% Souza Cruz/CTBC, 2% Unimed/CTBC, 2% pais dos alunos). Nota-se que foram citadas duas outras empresas além da CTBC, contudo estas foram mencionadas juntamente com a empresa CTBC.

Entre as atividades realizadas pelas empresas na escola, 52% conhecem a ação de doação de materiais (uniformes, livros), 34% não responderam, 1% citou reforço escolar, 3% atividades extracurriculares como aulas de música, mosaico, teatro, 3% cursos para professores, 6% outras atividades.

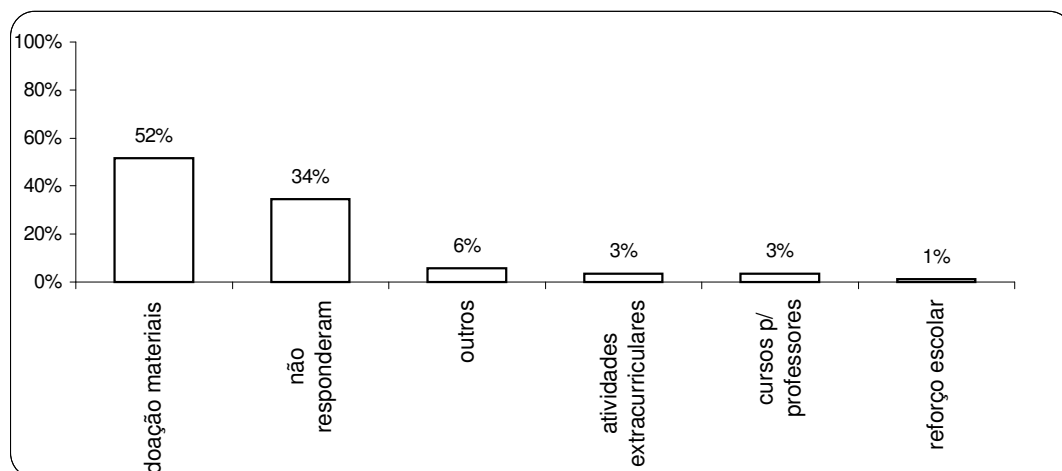


GRÁFICO 2 – Ações realizadas pela empresa na escola

Para entender o envolvimento dos responsáveis com a empresa buscou-se a informação a respeito do consumo dos produtos da empresa. Assim, uma grande parte dos entrevistados disseram que não consomem os produtos da CTBC (68%). No entanto, os

consumidores apresentam como principais motivos por escolherem a empresa o fato de não existir outra no segmento (42%) e pelos produtos possuírem qualidade (40%).

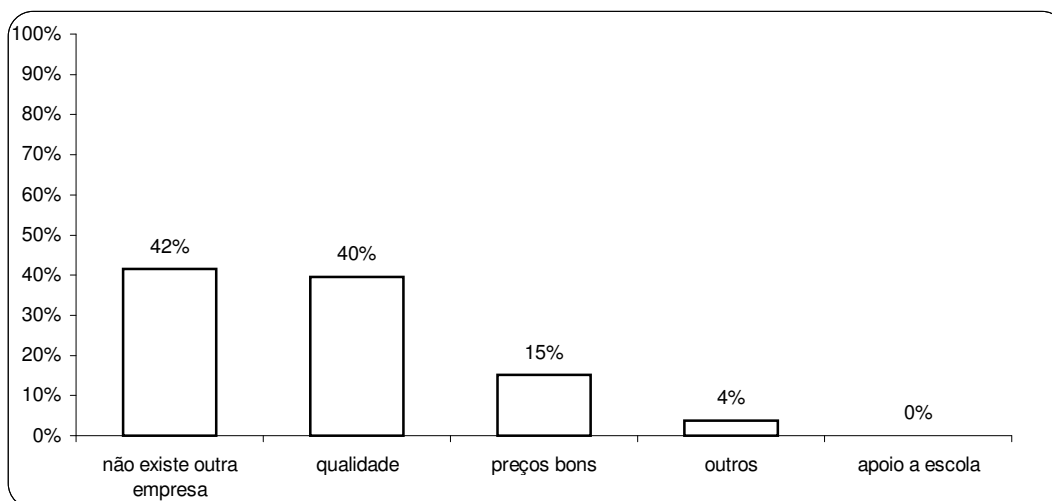


GRÁFICO 3 – Justificativa para a escolha dos produtos CTBC

Finalmente, em relação à opinião dos entrevistados quanto aos motivos pelos quais empresas, neste caso a CTBC, ajudam escolas carentes foram obtidos os seguintes resultados: 33% entendem que a empresa quer ajudar a comunidade, 24% entendem como uma forma da empresa realizar sua propaganda; 18% não sabem ou nunca pensaram a respeito, 10% avaliam como uma ação bondosa da empresa, 7% reconhecem um investimento na educação para melhorar a comunidade e o país, 2% vêem a empresa como parceria, 2% visualizam o interesse em abatimento no Imposto de Renda, 1% percebe esta como uma forma de fidelizar clientes e 1% citaram outros motivos.

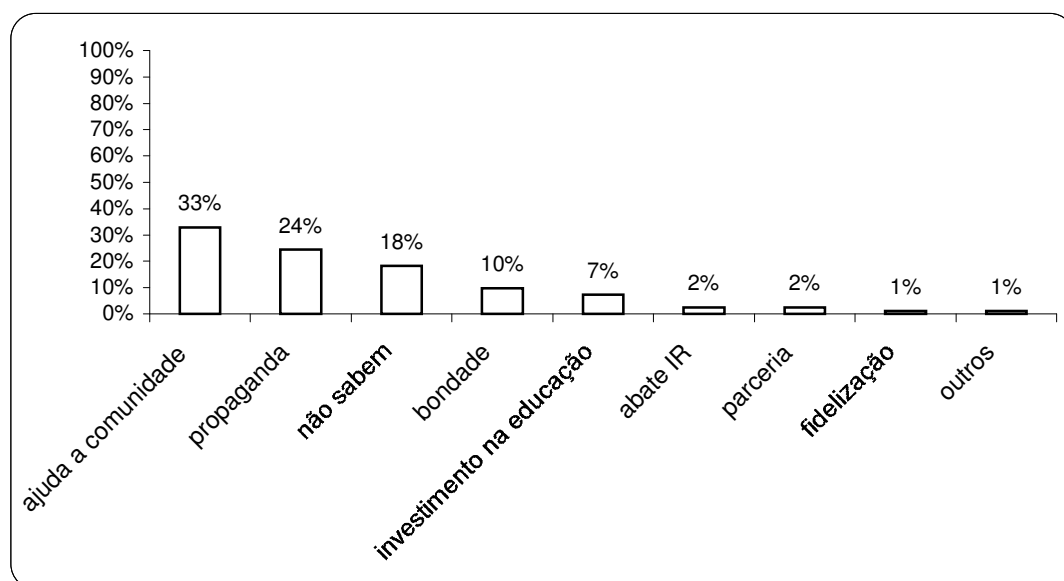


GRÁFICO 4 – Opinião dos pais a respeito do apoio da CTBC à escola

8.2. Resultados da pesquisa realizada com professores da escola

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2004 por meio de questionário autopreenchível, distribuído para os professores. Retornaram 26 questionários respondidos de um total de 76 professores. Deve-se ressaltar a resistência dos professores em participar da pesquisa e emitir opiniões diante de diversas justificativas.

Pode-se inferir que a maioria dos professores está na escola desde o início do Projeto Criança, portanto acompanharam o desenvolvimento das atividades desde o começo do projeto. Além disso, os professores conhecem as atividades que são realizadas pela empresa na escola.

Com relação às atividades feitas para os alunos, estas foram avaliadas como razoáveis. Isto se deve ao fato de estas atividades não serem realizadas com todos os alunos da escola, sendo selecionadas apenas algumas turmas normalmente as terceiras e quartas séries.

Quanto ao curso de formação e aperfeiçoamento para os professores, a avaliação concentrou-se entre muito bom e razoável, apesar de este curso não ser disponibilizado para todos os professores. Além disto, foi constatado que a propagação do curso pelos participantes não ocorre de maneira eficiente e contínua. Alguns professores consideram, ainda, o tempo de curso extenso para se afastarem de suas atividades profissionais e pessoais, e não possuem motivação para participarem do mesmo.

Além disso, nota-se a maior parte dos professores o vínculo com a empresa CTBC como clientes. Este vínculo é justificado pela qualidade dos produtos e a ausência de concorrência. Estas justificativas apresentam o risco que a empresa corre mediante a existência de futuros concorrentes.

Identifica-se claramente entre os professores o pouco incentivo e crença nas atividades realizadas pela CTBC, uma vez que os mesmos possuem uma visão crítica mais apurada e, em alguns momentos, exigem mais da empresa do que dos próprios mantenedores da escola, ou seja, o órgão público. Em contrapartida, foi relatada pelos gestores da escola a questão do pouco empenho dos professores em novas soluções e possibilidades em suas atividades educacionais.

Estas conclusões foram possíveis devido aos dados coletados nas entrevistas com os professores os quais serão detalhados a seguir.

Os professores entrevistados estão em sua maioria há mais de 3 anos na escola (85%), e isto significa que os mesmos já trabalhavam na escola antes da implementação do Projeto Criança.

A maioria dos professores (88%) reconhece a participação de outras organizações nas atividades da escola e a metade (50%) deles reconhece a CTBC como parceira da escola, alguns ainda citam a Unimed (8%) e o Governo Federal (8%).

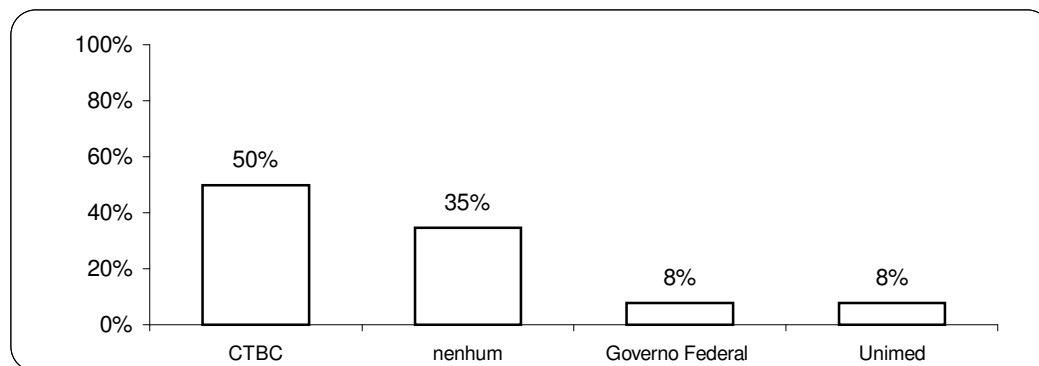


GRÁFICO 5 – Organizações atuantes na escola

Dentre as atividades realizadas pela CTBC, 36% citaram os cursos de capacitação para professores, 29% as atividades extracurriculares desenvolvidas com os alunos, 26% a doação de materiais, 2% as atividades de reforço escolar e 7% outras ações.

As atividades realizadas para os professores ficaram com uma avaliação intermediária entre muito bom e razoável (15% excelente, 42% muito bom, 38% razoável e 4% não opinaram). As atividades realizadas com os alunos foram avaliadas de maneira similar: (8% excelente, 31% muito bom, 62% razoável).

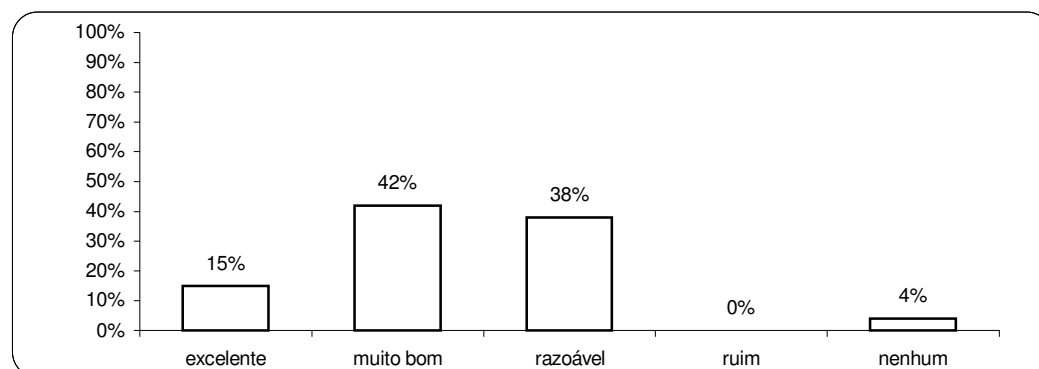
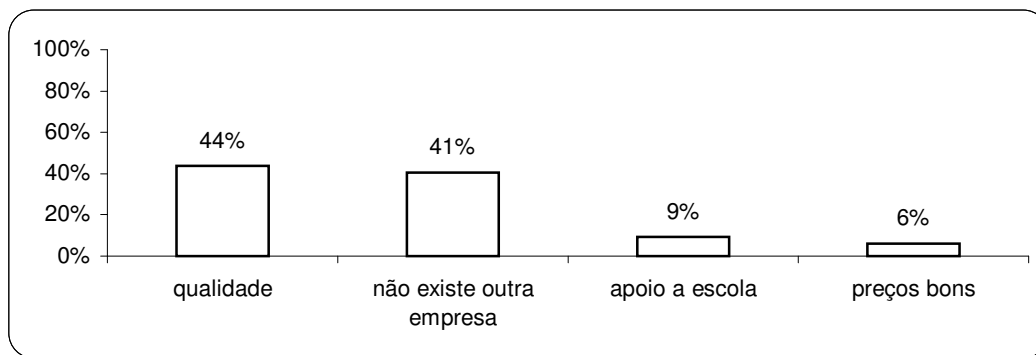


GRÁFICO 6 – Avaliação dos professores das atividades realizadas para eles

Quanto aos professores consumidores da CTBC, evidenciou-se uma grande parte nesta condição (84%). E entre os motivos pelos quais escolheram esta empresa houve uma concentração entre a qualidade dos produtos ofertados e o fato de não existir empresa concorrente (44% pela qualidade dos produtos, 41% por não existir outra empresa, 9% pelo apoio à escola e 6% pelos bons preços;).



GRÁ

FICO 7 – Justificativa para a escolha dos produtos CTBC

Sobre a opinião a respeito dos motivos pelos quais a CTBC exerce este apoio à escola, tem-se 22% para propaganda, 19% por ser empresa consciente, 25% para abater no Imposto de Renda, 6% para incentivar a educação, 6% para estabelecer uma parceria, 6% para reconhecimento da comunidade, 3% devido às políticas da empresa.

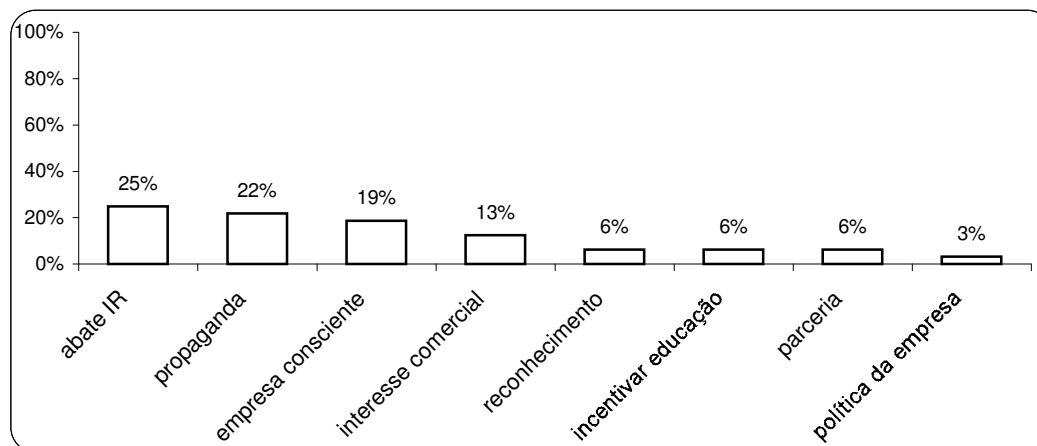


GRÁFICO 8 – Opinião dos professores a respeito do apoio da CTBC à escola

8.3. Resultados da pesquisa realizada com alunos da escola

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2004 por meio de grupos de foco. Deve-se considerar o envolvimento dos alunos em participarem da pesquisa, uma vez que eles apresentaram dispostos em responder às perguntas e compartilhar suas experiências.

Os alunos efetuaram uma avaliação aceitável a respeito das atividades na escola, a saber: materiais utilizados, professores, atividades extracurriculares, mostrando que a instituição consegue atender às suas expectativas.

A maioria dos alunos reconhece a participação de empresas na escola e quase metade deles citam a CTBC, e as informações a respeito da empresa surgem por meio dos professores

ou funcionário da empresa. Esta situação deve-se às atividades que são realizadas na escola por profissionais externos contratados pela CTBC e pela explicação das professoras a respeito do período dedicado a estas atividades.

Percebe-se o conhecimento dos alunos da empresa como atuante na área de telefonia, no entanto aparece um percentual relevante de alunos a reconhecendo como comerciante de camisetas. Este reconhecimento ocorre porque as crianças utilizam o uniforme doado pela CTBC no qual estão serigrafadas as logomarcas da empresa.

Dentre as ações realizadas pela CTBC, os alunos identificam a doação de materiais por causa de livros, uniformes e alimentos que consomem. Já as atividades extracurriculares são pouco associadas com a empresa e isto ocorre apenas quando a tarefa se relaciona com o segmento de telefonia, como o Telefone Verde, ou quando os profissionais externos responsáveis pelas atividades apresentam uma ação da empresa.

É uma realidade entre as crianças a sensação de distinção entre aquelas que participam de alguma atividade da CTBC como as atividades de mosaico e, aquelas que não participam, causando um sentimento de desconforto e preferência entre eles. Isto pode ocorrer nos alunos de uma mesma sala ou salas diferentes devido à troca de informações existente entre eles.

A percepção das crianças quanto às ações da CTBC está voltada para a intenção da empresa em ajudar as pessoas mais necessitadas, no caso a escola, que não tem muitos recursos, além de incentivar a educação em busca do desenvolvimento da sociedade.

Esta percepção reflete diretamente na imagem que as crianças vêm construído da empresa uma vez que identificam a empresa com seu próprio uniforme o que traz muito orgulho para as crianças.

As conclusões relatadas foram possibilitadas pelos dados detalhados das entrevistas os quais serão apresentados a seguir.

O perfil dos alunos entrevistados é de crianças da pré-escolar ao quarto nível do Ensino Fundamental concentrados na faixa etária entre 6 a 10 anos, variando conforme o grau de escolaridade (6% até 6 anos, 33% entre 6 e 8 anos, 47% entre 8 e 10 anos, 11% entre 10 a 12 anos e 3% acima de 13 anos).

Quanto às atividades dos alunos na escola, tem-se a preferência segmentada entre as atividades recreativas (40%), as aulas (29%), pelos professores (24%) e outros (7%); e o material utilizado na escola (livros, estrutura física da escola, biblioteca, etc) foi avaliado como muito bom (78% muito bom, 9% excelente, 9% razoável e 3% não emitiram opinião). Sobre os professores, percebe-se uma ótima aceitação dos alunos, uma vez que 94% julgaram-nos entre excelentes e muito bons. Já as atividades extracurriculares (aulas de computação,

artes, mosaico, músicas, passeios, etc) apresentam uma avaliação média (19% excelente, 72% muito bom, e 9% razoável)).

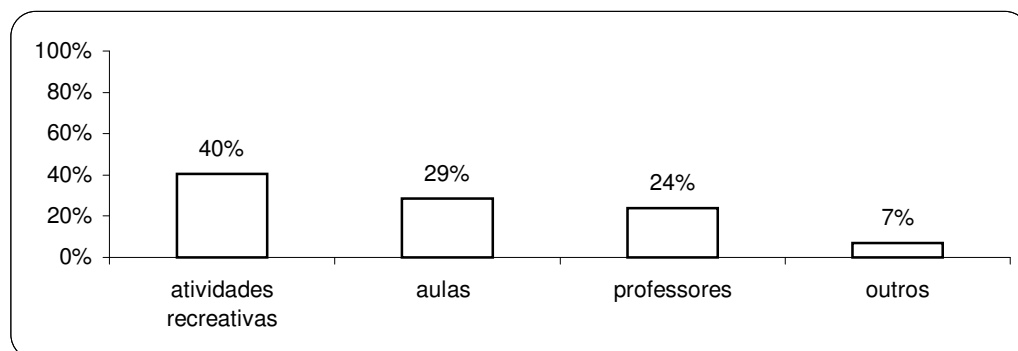


GRÁFICO 9 – Preferências dos alunos na escola

Os alunos, em sua maioria, reconhecem a participação de outras organizações na escola e a maioria deles citam a CTBC, sendo que algumas vezes a citam associada com outras empresas (49% reconhecem a CTBC, 34% não citam nenhuma organização, 10% apresentam CTBC/Algar, 5% CTBC e Unimed e 2% CTBC e Souza Cruz).

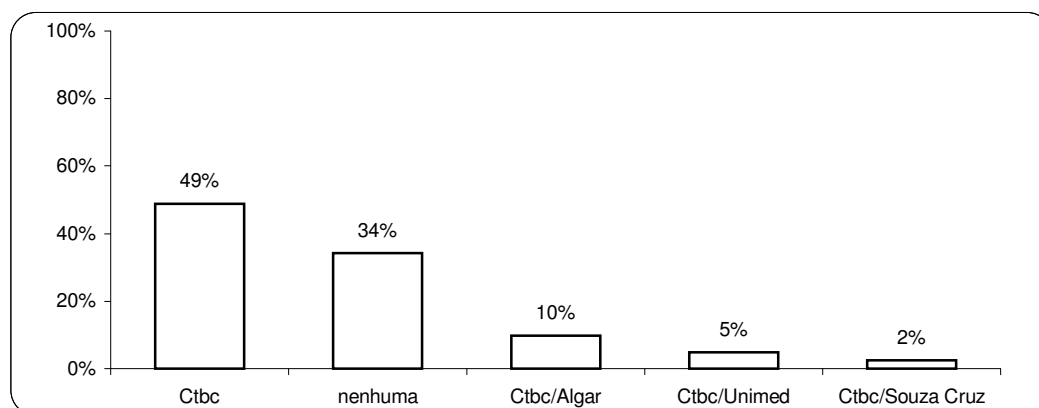
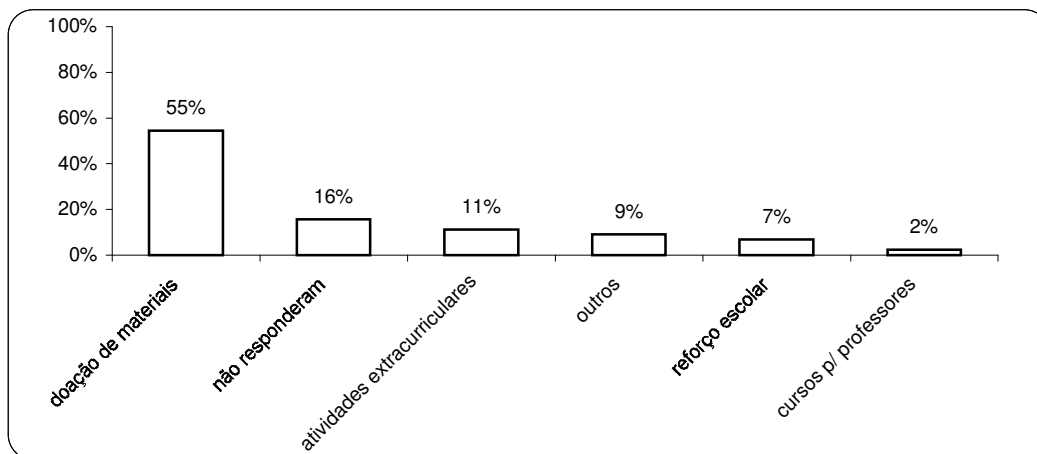


GRÁFICO 10 – Organizações atuantes na escola

Acerca das atividades realizadas pela CTBC na escola, 55% conhecem a doação de materiais (uniformes, livros, alimentos), 16% não responderam, 11% mencionam as atividades extracurriculares, 7% o reforço escolar e 2% os cursos para professores. Estas atividades foram classificadas como muito boas pela maioria dos alunos (56%).



GRÁ

FICO 11 – Atividades realizadas pela CTBC na escola

Quanto às informações a respeito da empresa, percebe-se que parte relevante dos alunos conhecem as atividades da CTBC como empresa que comercializa serviços de telecomunicações (56%). No entanto, mencionam outros vínculos à empresa como a venda de uniformes (19%) apesar desta venda não existir; produtos (9%), TV a cabo (6%), jornal impresso (3%) e não citaram nada (6%).

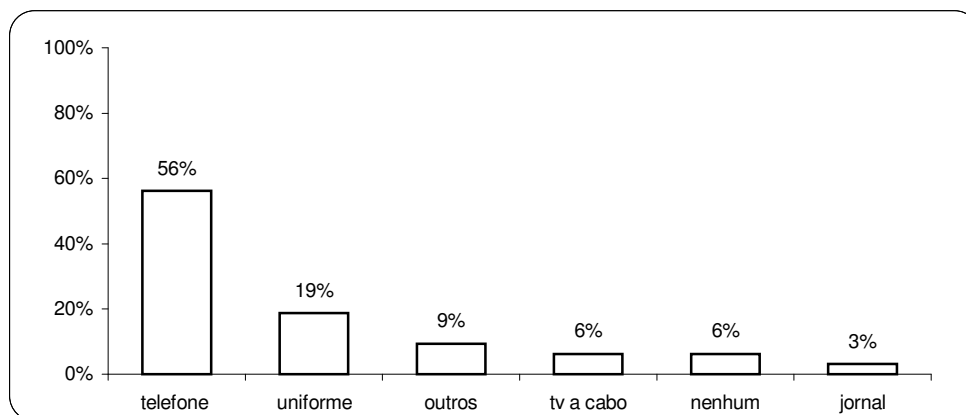


GRÁFICO 12 – Produtos comercializados pela CTBC

A maioria dos alunos afirma não se lembrar de pessoas falando da CTBC na escola. Dentre os que reconhecem as informações passadas na escola (22%), foram apontados como interlocutores algum funcionário da CTBC (31%), professores (25%), diretora (19%). Dentre os alunos entrevistados 75% já visitaram a CTBC, 13% não a visitaram e o restante não respondeu.

A respeito da parceria da CTBC com a escola, os alunos identificam como motivos a intenção de ajudar a escola (53%), incentivo à educação (13%), ajudar a escola e fazer propaganda (10%), bondade (7%), fazer propaganda (7%); não sabem os motivos (3%);

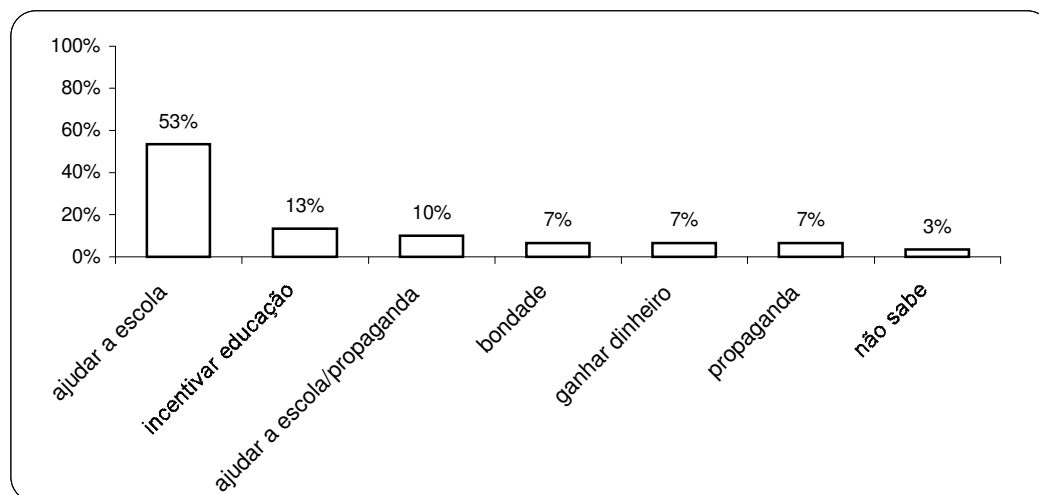


GRÁFICO 13 – Opinião dos alunos a respeito do apoio da CTBC à escola

Diante das informações relativas aos públicos envolvidos e beneficiados com o Projeto Criança pode-se perceber algumas similaridades e diferenças nos seus discursos.

Os pais e professores possuem avaliação bastante racional das atividades realizadas pela CTBC na escola, pois reconhecem que ajudam no processo pedagógico, mas ressaltam os benefícios que a empresa obtém por divulgar sua marca e melhorar a imagem perante a comunidade. No entanto, os pais possuem pouco conhecimento das atividades desenvolvidas com os alunos e os professores não as avaliam positivamente devido à forma como são realizadas e critérios adotados para participação de alunos e professores. É interessante perceber nestes dois grupos os responsáveis pelos alunos e os professores o baixo envolvimento deles com estas ações sociais da CTBC no momento de decisão de compra.

Já com os alunos verifica-se uma avaliação baseada nas emoções uma vez que estes orgulham de sua escola e professores e transferem este sentimento para a CTBC por ela participar deste processo. Assim, os alunos mostraram bastante receptivos às atividades realizadas pela CTBC e consideraram elas bastante adequadas no dia-a-dia escolar. Entretanto, é visível a decepção daqueles alunos que não participam ou não participaram das atividades da CTBC gerando diferenças entre os alunos de turmas diferentes ou até na mesma turma.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1. Conclusões Gerais

A dissertação apresentada atingiu o seu objetivo uma vez que desenvolveu o tema relativo à responsabilidade social empresarial e imagem empresarial por meio da realização da pesquisa na empresa CTBC em que conheceu os projetos sociais da empresa e aprofundou os estudos no Projeto Criança a fim de verificar as percepções do público-alvo do projeto.

A partir dos resultados das pesquisas realizadas com os principais grupos envolvidos com o Projeto Criança na escola, percebe-se que estes conhecem as ações sociais desenvolvidas e associam estas ações com a empresa CTBC.

Com relação à gestão do projeto na escola, nota-se que os diretores e supervisores o consideram como ações eficientes e importantes para o desenvolvimento dos alunos, no entanto estes não participam na prática do desenvolvimento das atividades, assim como os professores. Diante disto, percebe-se a contradição entre os professores e gestores uma vez que estes criticam a forma como ocorre a implementação do projeto.

No entanto, fica evidente a inexistência de uma comunicação eficaz entre a escola e os pais e alunos da escola a fim de apresentar as atividades relacionadas ao projeto desenvolvido pela CTBC e as atividades cotidianas da escola. Devido a esta falha, nota-se que os beneficiários identificam a empresa basicamente como doadora de materiais para a escola, sendo assim uma atividade puramente filantrópica.

Mesmo assim, com a associação da empresa como praticante de ações filantrópicas, ocorre o reconhecimento por parte dos professores e responsáveis pelos alunos da empresa como uma organização que visa a atender as carências da sociedade. Entretanto, estes grupos ressaltam algumas vantagens que a empresa tem com o desenvolvimento destas ações como melhoria da imagem empresarial e abatimento no Imposto de Renda.

A empresa delinea seu plano de ações sociais como o Projeto Criança, com base na busca do desenvolvimento e da mudança de comportamento de pais e professores diante da importância da educação, todavia, este objetivo não é reconhecido devido à falta de comunicação, integração e problemas na implementação das atividades realizadas.

A respeito da comunicação, verifica-se que os pais e até mesmos os professores não conhecem detalhadamente as atividades realizadas na escola como, por exemplo, Telefone Verde. Pode-se considerar que isto é o reflexo na deficiência de comunicação dos projetos

sociais existente internamente na empresa CTBC, mostrando que não existe nenhum processo formal para apresentar as informações para todos envolvidos.

Quanto à integração, nota-se que, nas atividades envolvendo os professores e alunos, existem falhas na propagação do conhecimento e experiências, gerando frustrações naqueles que não participam diretamente das atividades como, por exemplo, nos cursos de capacitação em que são selecionados alguns professores para participarem e posteriormente propagarem o conhecimento.

A implementação das atividades na escola parece ser realizada sem critérios, uma vez que algumas turmas participam de algumas atividades e ainda alguns alunos são escolhidos, sem ficar claro para os alunos e professores como foram feitas estas escolhas e, conseqüentemente, gerando entre os alunos insatisfação, pois não sabem os motivos pelos quais não participam das atividades.

Uma análise específica cabe ser feita para o grupo-alvo da transformação – os alunos. Este grupo é atento às mudanças que ocorrem na escola e, assim, reconhecem a importância de atividades extracurriculares, como aulas de teatro e mosaico. Verifica-se o interesse dos mesmos pelas atividades e o envolvimento e dedicação daqueles que delas participam. Assim, as atividades realizadas pelo Projeto Criança conseguem alcançar os seus objetivos de desenvolvimento de habilidades e busca do conhecimento pelos alunos. Os alunos associam a escola com a empresa CTBC, devido à logomarca da CTBC estar presente no uniforme dos alunos, há um fortalecimento da marca entre as crianças.

Diante destes resultados pode-se considerar que a empresa possui as características de uma empresa cidadã conforme definido por Maignan e Ferrell (2001), uma vez que as ações são baseadas em preceitos éticos e buscam o bem-estar da sociedade. Contudo, quanto ao envolvimento com os *stakeholders* primários, a empresa foca suas atividades apenas naqueles que considera mais relevantes no momento e de acordo com sua capacidade de desenvolvimento de ações com os mesmos. Assim, atuam fortemente com os grupos sociais carentes por meio de crianças, afetando também os responsáveis pelas mesmas.

Verifica-se a atuação e preocupação da empresa na realização das atividades dentro da escola por meio da contratação de bons profissionais, da adequação à realidade das crianças, da disponibilidade de recursos da escola. Todavia, não há um trabalho consistente destas ações diante do reflexo das mesmas na imagem corporativa.

Dessa forma, a empresa deixa à mercê a formação e fortalecimento da imagem corporativa por meio de um dos fatores relevantes para isto: a conduta social. Apesar de não ocorrer a gestão da imagem corporativa de forma sistemática, pode-se identificar ações

mercadológicas da empresa ligadas às ações sociais como marketing social e marketing de causas.

Dentre estas ações mercadológicas, não há ação que motiva o consumo de produtos para apoio nas causas sociais como apresenta o marketing de causas. Deste modo, ocorre o enquadramento das ações sociais vinculadas ao marketing social.

O vínculo das ações sociais com o marketing social é notório pelo próprio delineamento das atividades sociais da CTBC e do grupo Algar, uma vez que estas visam à conscientização e ao apoio às comunidades carentes a respeito da importância da educação para crianças e adolescentes. Assim, por meio de projetos como o Projeto Criança, a empresa consegue o envolvimento de pais, professores, diretores e comunidade em prol da formação das crianças.

Por meio destas ações a empresa utiliza a ferramenta promocional para apresentar o seu papel através das logomarcas presentes nos uniformes das crianças, mediante a divulgação em cartões e catálogos telefônicos de imagens de trabalhos realizados pelas crianças e a divulgação de selos e prêmios recebidos pelo desenvolvimento do projeto. Portanto, como não há gestão da imagem, estas ações são implementadas sem estudos e tendo seus objetivos muitas vezes não muito claros. Isto é comprovado quando os consumidores entrevistados, professores e pais de alunos reconhecem as ações da empresa, mas as identificam de forma pejorativa, considerando que a empresa é a principal beneficiária delas.

Concluindo, pode-se afirmar que a empresa CTBC não utiliza diretamente as ações sociais para fortalecer sua imagem, deixando que este processo ocorra de forma livre, mas utiliza ferramentas de marketing para divulgar e apresentar estas ações sociais. Diante desta realidade, percebe-se o risco de percepções negativas relacionadas à empresa existirem. Assim, como sugestão à empresa tem-se a busca de informações junto aos públicos-alvos dos projetos e o desenvolvimento de ferramentas de controle para aliar os objetivos de seus projetos sociais ao fortalecimento de imagem empresarial.

9.2. Limitações e Futuras Pesquisas

Deve-se ressaltar algumas limitações da pesquisa. Inicialmente, foi relatada a impossibilidade de efetuar um estudo de caso múltiplo em que se poderia entender e analisar a realidade presente em diversas empresas, já que cada vez mais a questão da responsabilidade social está presente no meio empresarial.

Outra questão limitante refere-se ao direcionamento da pesquisa em um projeto da empresa e o estudo aprofundado em apenas uma escola parceira.

Associada à questão acima, encontra-se o fato de, ao se buscar a percepção das ações sociais e imagem corporativa em grupos envolvidos com um projeto da empresa, a pesquisa sofre um certo viés, uma vez que estes grupos já são alvos e participantes das ações sociais.

Como sugestões para futuras pesquisas, vale ressaltar a complexidade do tema responsabilidade social empresarial e imagem empresarial. Assim, seria interessante um levantamento mais abrangente em um universo maior de empresas a fim de contextualizar a realidade empresarial brasileira na atuação em ações sociais.

Outra questão relevante a ser analisada em estudos futuros é o contexto das empresas médias e pequenas diante da responsabilidade social empresarial e imagem corporativa.

Outro ponto interessante para trabalhos futuros é o envolvimento dos diversos grupos de interesses das empresas nas ações sociais e nos resultados destas. Também podem ser realizados estudos mais aprofundados diante da utilização das ferramentas de marketing voltadas para as questões sociais e o impacto delas nos *stakeholders* e no processo de decisão de compra dos consumidores.

Finalmente, seria interessante o estudo detalhado das quatro faces de cidadania corporativa apresentado por Maignan e Ferrell (2001) e como elas podem ser adotadas nas estratégias das empresas perante os relacionamentos e interesses dos *stakeholders*.

10. REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; DAY, G. S.; KUMAR, V. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALCORN, D. S.; SMITH, S. M. Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 8, n. 3, p.19-35, 1991.
- ANDREASEN, A. R. (Org.) **Ética e marketing social**: como conciliar os interesses do cliente, da empresa e da sociedade numa ação de marketing. São Paulo: Futura, 2002a.
- ANDREASEN, A. R. Marketing social marketing in the social change marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing**, v.21, n.1; p.3-11, spring 2002b.
- ARAÚJO, E. T. **Estão assassinando o marketing social?** Uma reflexão sobre a aplicabilidade deste conceito no Brasil. Disponível em: <<http://www.socialtec.com.br>>. Acesso em: 10 mai. 2004.
- ARNOTT, N. Marketing with a passion. **Sales and Marketing Management**, v. 146, n. 1, p. 64-71, jan. 1994.
- ASHLEY, P. (coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: XXXVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, Porto Alegre. **Anais Cladea 2002**, Área temática: Gestão Social.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, v.32, n.2, p. 94-105, winter 1991.
- _____; SRINIVASAN, V. Prioritizing marketing image goals under resource constraints. **Sloan Management Review**, v.34, n.4, p. 69-77, summer 1993.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.(ed.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BLOOM, P. N.; NOVELLI, W. D. Problems and challenges in social marketing. **Journal of Marketing**, v. 45, n. 2, p. 79- 88, spring, 1981.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade Social**: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BOWMAN, E. H.; HAIRE, M. A strategic posture toward corporate social responsibility. **California Management Review**, v. 18, n. 2, p. 49-58, winter 1975.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolutional of a definitional of construct. **Business & Society**, v. 38 n. 3, p. 268-295, set.1999.

_____. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v.100, p. 1-7, 1998.

_____. A three-dimensional conceptual model of corporate performance . **Academy of Management Review**, n.4, p. 497-505, 1979.

CHURCHILL, G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.92-117, jan. 1995.

COMPANHIA DE TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL CENTRAL. **Relatório Econômico Social e Ambiental**. Uberlândia, 2003.

CORRÊA, S. C. H. **Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional**. 1997. 233 f. Dissertação (Mestrado em Administração). COPPEAD – Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Gestão das relações entre empresa e comunidade: assistencialismo ou transformação social?. In: XXXVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, Porto Alegre. **Anais Cladea 2002**, Área temática: Gestão Social.

CURADO C. Responsabilidade legal, responsabilidade social, compromisso social: uma questão de autoridade? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais Enanpad 2003**. Área temática: Gestão Social e Ambiental.

DENCKER, A. de F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação).1.ed. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, P. The new meaning of Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, v. 26, n. 2, , p. 53-63, winter, 1984.

EXAME, Anuário Infra-estrutura 2004/2005. São Paulo: nov/2004

_____, Guia Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: dez/2004.

_____, Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo: 2004.

_____, Melhores e Maiores. São Paulo: jul/2004.

FERRELL, L.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, O. C. **Ética empresarial**. 4.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2000.

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

FERROLI, R. H. A. **Aplicação de instrumentos estatísticos no levantamento de dados estratégicos para gestão de marketing e imagem empresarial**. 2002. 94 f. Dissertação

(Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M. L. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, v.105, n.1, p. 85-106, 2000.

FREDERICK, William C. From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. **Business and Society**, v.33, n. 2, p. 150-164, ago. 1994.

_____. Moving to CSR4: what to pack the trip. **Business and Society**, v.37, n. 1, p. 40-59, mar. 1998.

_____. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, v. 2, n. 4, p.54 - 61, summer 1960.

FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. S. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v.42, n.5, p. 479-485, out 1999.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Artenova, 1977.

FROES, C.; MELO NETO, F. P. de. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p 57-63, mar.-abr. 1995.

GRAY, E. R.; SMELTZER, L. R. Corporate image: an integral part of strategy. **Sloan Management Review**, v. 26, n. 4 p. 73-78, summer 1985.

_____; BALMER, J. M. T. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. **Long Range Planning**, v.31, n.5, p. 695-702, out. 1998.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo, Publifolha, 2002.

GRÖNROOS, C. **Marketing - gerenciamento e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GUIA GIFE SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO - Como iniciar um Programa de Ação Social na sua Empresa, [S.l.: s.n.], 2002.

GUIMARÃES, H. W. M. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica da sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**, v.24, n.4, p.211-219, out/dez 1984.

HOOGHMSTRA, R. Corporate communication and impression management: new perspectives why companies engage in corporate social reporting. **Journal of Business Ethics**, v.27, p. 55-68, 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. . Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: jun. 2004.

INTERMANAGERS. . Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: jan. 2005.

JONES, T. Corporate social responsibility revisited, redefined. **California Management Review**, v. 22, n.3, p. 59-67, spring 1980.

KARKOTLI, G. R. **Importância da Responsabilidade Social para Implementação do Marketing Social nas Organizações**. 2002. 98f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KAZOLEAS, D.; KIM, Y.; MOFITT, M. A. Institutional image: a case study. **Corporate Communications: An International Journal**. v. 6, n. 4, p. 205-216, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

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

_____; ZALTMAN, G. Social Marketing: an approach to planned social change. **Journal of marketing**, 1971, jul., v. 35, n. 3, p.3-12.

LACZNIAK, G. R.; LUSCH, R. F.; MURPHY, P. E. Social marketing: its ethical dimensions. **Journal of Marketing**, 1979, spring, v. 43, n.2, p. 29-36.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LARA, J. E.; PINTO, M. R. A Cidadania Corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico no setor varejista In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais Enanpad 2003**. Área temática: Gestão Social e Ambiental.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LAZER, W. Marketing's social changing social relationship. **Marketing Management**, spring, 1996, v. 5, n. 1, p.52-57

LOGSDON, M. J., YUTHAS, K. Corporate social performance, stakeholder orientation, and organization moral development. **Journal of Business Ethics**. v.16, p. 1213-1226, 1997.

LOPES, V. S. C. Ações sociais e imagem corporativa: a busca pelo diferencial competitivo. **Imagem Mídia**. v. 1, n. 1, p. 65-72, 2002

MACHADO, A. M. C. **Identidade, imagem e reputação do Centro Superior de Vila Velha, na perspectiva dos alunos de graduação do Curso de Ciências Econômicas**. 2001. 223f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: an Investigation of French Businesses. **Journal of Business Research**, v. 51, p. 37-51, 2001.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Measuring Corporate Citizenship in two Countries: The Case of the United States and France. **Journal of Business Ethics**, v. 23. n. 3. p. 283-297, feb. 2000.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; HULT, G. T. M. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27. n. 4, 1999.

MARTINELLI, A. C.. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MC GUIRE, J. B.; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. Corporate social responsibility and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p.584-872, 1988.

MENDONÇA, P.; SCHOMMER, P. C. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégicas e o caso de duas organizações em interação. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2000, Florianópolis, Santa Catarina. **Anais Enanpad 2000**. Área temática: Marketing.

MOREIRA, C. A. A. Considerações Sobre a Ética nas Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba, Paraná. **Anais Enanpad 2004**. Área temática: Gestão Social e Ambiental.

NEVES, R. de C. **Imagem empresarial**: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. 3.ed.Rio de Janeiro: Mauad. 2000

PAULA de, A. S.; PINTO, J. A. R.; PAIVA, K. C. M. de. Responsabilidade Social: comprometimento ético ou discurso ideológico? In: XXXVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, Porto Alegre. **Anais Cladea 2002**. Área temática: Gestão Social

PENA, R. P. M. Responsabilidade social da empresa e *business ethics*: uma relação necessária? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais Enanpad 2003**. Área temática: Gestão Social e Ambiental.

PINTO, M. R.; PEREIRA, D. R. M.; LARA, J. E. Caracterização de perfis de empresas quanto à adoção de práticas de responsabilidade social. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba, Paraná. **Anais Enanpad 2004**. Área temática: Gestão Social e Ambiental.

PITANGUEIRA, A. C. S.; FERREIRA, H. L.; PINTO, J. J.; OLIVEIRA, M. F. N. **Responsabilidade social/empresa/sociedade: porque se tornar uma empresa cidadã?** Monografia Curso Especialização em Administração de Serviços da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia,Salvador, 2001, p. 129

PRUZAN, P. Corporate reputation: image and identity. **Corporate Reputation Review**, v.4, n. 1, p. 50-64, 2001.

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance. **California Management Review**, v.17, n.3, p.58-64, spring, 1975.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. - Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001. 121 p.
- SIMON, F. L. Global corporate philanthropy: a strategic framework. **International Marketing Review**. v. 12,. n. 4, p. 20-37, 1995.
- SOUZA, W. J. de., CARVALHO, V., XAVIER, A. M. Mercado, Ética e Responsabilidade Social na Formação dos Profissionais de Administração e de Ciências Contábeis: uma análise teórico-comparativa sob a ótica das Diretrizes Curriculares Nacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais Enanpad 2003**. Área temática: Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade.
- STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1995
- TANE, K. A; ARANTES, E. C.; SILVA, E. R. da; MACHADO, M. **A responsabilidade social corporativa e sua influência na percepção e na decisão de compra do consumidor**. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em jan. 2004.
- TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1.ed. São Paulo:Atlas. 1987.
- VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause related marketing: a coaliment of marketing strategy and corporate philanthropy. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 58-74, jul. 1988.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P.L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 4, p. 758-769, out. 1985.
- WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v.16, n.4, p.691-718, out 1991.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 - Roteiro de Entrevistas

Entrevista semi-estruturada direcionada às pessoas da empresa CTBC

- NOME DO ENTREVISTADO -

- CARGO

- TEMPO EMPRESA

- TEMPO NO CARGO

- FUNÇÃO

1. Qual é o papel da empresa na sociedade?
2. Que grupos/pessoas são considerados público da empresa (clientes, fornecedores, autoridades governamentais, comunidade)?
3. Por que eles são considerados público da empresa?
4. Como se iniciaram as práticas de ações sociais na empresa?
5. Quais foram as razões que levaram a empresa a investir em ações de responsabilidade social? Como são motivadas as práticas sociais?
6. Há uma política clara na empresa a respeito da Atuação Social? Como ela é definida? Quem são os envolvidos? Esta política é contemplada no planejamento estratégico da empresa?
7. Existem metas curto e longo prazo para os projetos sociais?
8. Como é definido o orçamento dos projetos?
9. Como é a participação da cúpula da organização nos projetos sociais?
10. Quais são as áreas de atuação dos projetos sociais?
11. Qual a estrutura organizacional utilizada para lidar com ações de responsabilidade social: direta /via fundação própria /entidades parceiras? Justificativa para a forma escolhida.
12. Ações sociais são práticas comuns em empresas concorrentes?
13. Existem critérios relativos a retorno econômico, para seleção das ações de responsabilidade social, em que a empresa se engaja? Percebe-se o retorno financeiro direta ou indiretamente por meio dos projetos?
14. Há algum monitoramento dos resultados dos projetos em relação a:
 - Percepção de benefícios diretos ou indiretos para a empresa?
 - Melhoria do relacionamento com órgãos governamentais? Evidências?
 - Melhoria do relacionamento com investidores? Evidências?

- Apoio nas vendas ou diferenciação dos produtos/serviços? Evidências?
 - Melhoria no relacionamento com os funcionários?
 - Melhoria das relações ao longo da cadeia produtiva? Clientes e fornecedores? Evidências?
 - Existe algum critério de mensuração do retorno econômico para a empresa?
15. Como ocorre o envolvimento dos grupos de interesse nos projetos? Concepção/ Implementação.
 16. Quais são os projetos desenvolvidos pela empresa?
 17. Quais são os objetivos e metas do projeto? Como são determinados? Quem são os envolvidos? São quantificados?
 18. Quem são os responsáveis pelo planejamento e pela implementação do projeto? E qual o papel de cada uma deles no processo?
 19. Como ocorre a definição das áreas / pessoas envolvidas?
 20. Quais são as fontes de financiamento do projeto?
 21. Como é a atuação junto aos públicos envolvidos/beneficiados nos projetos? Eles participam da concepção ? Fazem uma avaliação?
 22. Como é medido o desempenho do projeto? Quais variáveis são utilizadas?
 23. Quais os resultados alcançados?
 24. Ocorre o uso do balanço social? Como foi definido?
 25. Quais são as atividades do projeto?
 26. Qual é o público-alvo do projeto? (pessoas que têm interesse atual /potencial no projeto).
Quais as características deste público?
 27. Como foi identificado o público-alvo? E qual o critério de seleção deste público?
 28. Qual o benefício que se espera que o projeto proporcione ao público-alvo?
 29. Quais os resultados percebidos em relação à imagem e como eles foram mensurados?
 30. Há alguma troca financeira pela participação no projeto?
 31. O público-alvo tem alguma despesa?
 32. Há alguma forma de comunicação das ações sociais internamente? Qual o objetivo desta comunicação?
 33. Há comunicação a respeito da empresa para o público-alvo?
 34. A Empresa divulga suas ações de responsabilidade social?
 35. Percebe-se algum relacionamento entre o comportamento do consumidor e as ações sociais?

36. A empresa procura ter uma imagem de “Cidadã”, isto é, identificada como uma empresa socialmente responsável?
37. Percebem-se benefícios à imagem da empresa ? Quais?

8) O(a) senhor (a) compra produtos da empresa CTBC?

1. () Não. Por quê? _____

2. () Sim Por quê ?

1.() são produtos de qualidade

2.() os preços dos produtos são acessíveis

3.() não existem outras empresas que oferecem o produto

4.() a empresa apóia as atividades da escola do bairro

5.() outros _____

9) Na sua opinião, por que a CTBC ajuda a escola?

ANEXO 3 – Questionário dirigido aos alunos

1) Qual a sua idade?

1.() Até 6 anos

4.() De 10 a 12 anos

2.() De 6 a 8 anos

5.() Acima de 12 anos

3.() De 8 a 10 anos

2) O que você mais gosta na escola?

1.() das aulas

3.() das atividades recreativas (esporte, etc)

2.() dos professores

4.() outros _____

3) O que você acha do material utilizado na aula?

1.() Excelente

2.() Muito Bom

3.() Razoável

4.() Ruim

4) O que você acha dos professores?

1.() Excelentes

2.() Muito Bons

3.() Razoáveis

4.() Ruins

5) O que você acha das atividades realizadas fora de sala de aula como: esportes, oficinas, mosaico, música?

1.() Excelentes

2.() Muito Boas

3.() Razoáveis

4.() Ruins

6) Você sabe se alguma empresa ajuda a escola com materiais, auxílio aos professores, trazendo atividades diferentes para a escola?

1.() Sim .Qual? _____

2.() Não (pule para a questão 9)

7) Você sabe o quê esta empresa faz na escola ?

1.() reforço escolar

2.() doação de materiais

3.() atividades fora de sala de aula(teatro,..)

4.() treinamentos com professores

5.() outros _____

8) O que você acha destas atividades ?

1.() Excelentes 2.() Muito Boas 3.() Razoáveis 4.() Ruins

9) Você sabe o quê a CTBC faz ?

1.() Não

2.() Sim. O quê? _____

10) Você já ouviu alguma pessoa falar sobre a CTBC na escola?

2.() Não

1.() Sim. Quem? _____

1. () diretora 2.() professores da escola 3.() outros professores

4.() funcionário da CTBC

11) Você já visitou a CTBC?

1.() sim

2.() não

12) Por que a CTBC ajuda a escola?

ANEXO 4 – Questionário direcionado aos professores

- 1) Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha nesta escola?
- 1.() 6 meses 2.() 1 ano 3.() 2 anos 4.() 3 anos ou mais
- 2) Todas as atividades e investimentos da escola são realizados apenas por meio da Prefeitura Municipal de Uberlândia?
- 1.() Sim. Quais organizações? _____
- 2.() Não – pular para questão 6
- 3) O que a empresa faz para escola ?
- 1.() reforço escolar
- 2.() doação de materiais
- 3.() atividades extracurriculares(teatro, dança..)
- 4.() cursos para professores
- 5.() outros
- 4) Como o(a) senhor(a) avalia as atividades desenvolvidas pela CTBC com os professores?
- 1.() Excelentes 2.() Muito Boas 3.() Razoáveis 4.() Ruins
- 5) Como o(a) senhor(a) avalia as atividades desenvolvidas pela CTBC com os alunos?
- 1.() Excelentes 2.() Muito Boas 3.() Razoáveis 4.() Ruins
- 6) O(a) senhor (a) compra produtos da empresa CTBC?
1. () Não. Por quê? _____
2. () Sim Por quê? _____
- 1.() são produtos de qualidade
- 2.() os preços dos produtos são acessíveis
- 3.() não existem outras empresas que oferecem o produto
- 4.() a empresa apóia as atividades da escola do bairro
- 5.() outros _____
- 7) Na sua opinião, por que a CTBC ajuda a escola?

**8) ANEXO 5 – Avaliação dos responsáveis pelos alunos das atividades
extracurriculares (Gráfico 1, p. 75)**

Avaliação	Percentual
Excelente	7%
Muito Bom	68%
Razoável	13%
Ruim	1%
Não respondido	10%

**ANEXO 6 – Ações realizadas pela empresa na escola de acordo com os
responsáveis pelos alunos**

(Gráfico 2, p. 75)

Ações	Percentual
Doação de materiais	52%
Não responderam	34%
Outros	6%
Atividades extracurriculares	3%
Cursos para professores	3%
Reforço escolar	1%

ANEXO 7 - Justificativas dos responsáveis pelos alunos para escolha dos produtos CTBC

(Gráfico 3, p.76)

Motivos	Percentual
Qualidade	40%
Preços bons	15%
Não existe outra empresa	42%
Apoio a escola	0%
Outros	4%

ANEXO 8 – Opinião dos pais a respeito do apoio da CTBC à escola**(Gráfico 4, p.76)**

Motivos	Percentual
Abate IR	2%
Ajuda a comunidade	33%
Bondade	10%
Fidelização	1%
Investimento na educação	7%
Não sabe	18%
Outros	1%
Parceria	2%
Propaganda	24%

ANEXO 9 – Organizações atuantes na escola de acordo com os professores**(Gráfico 5, p.78)**

Organizações	Percentual
CTBC	50%
Nenhuma	35%
Governo Federal	8%
Unimed	8%

ANEXO 10 – Avaliação dos professores das atividades realizadas para eles**(Gráfico 6, p. 78)**

Avaliação	Percentual
Excelente	15%
Muito Bom	42%
Razoável	38%
Ruim	0%
Não respondido	4%

ANEXO 11 – Justificativa dos professores para a escolha dos produtos CTBC**(Gráfico 7, p. 79)**

Motivos	Percentual
Qualidade	44%
Preços bons	6%
Não existe outra empresa	41%
Apoio à escola	9%

ANEXO 12 – Opinião dos professores a respeito do apoio da CTBC à escola**(Gráfico 8, p.79)**

Motivos	Percentual
Reconhecimento	6%
Abate IR	25%
Empresa consciente	19%
Incentivar educação	6%
Interesse comercial	13%
Parceria	6%
Política da empresa	3%
Propaganda	22%

ANEXO 13 – Preferências dos alunos na escola**(Gráfico 9, p.81)**

Preferências	Percentual
Atividades recreativas	40%
Aulas	29%
Professores	24%
Outros	7%

ANEXO 14 - Organizações atuantes na escola de acordo com os alunos**(Gráfico 10, p.81)**

Organizações	Percentual
CTBC	49%
Nenhuma	34%
CTBC / Algar	10%
CTBC / Unimed	5%
CTBC / Souza Cruz	2%

ANEXO 15 – Atividades realizadas pela CTBC na escola de acordo com os alunos**(Gráfico 11, p.82)**

Atividades	Percentual
Doação de materiais	55%
Não responderam	16%
Atividades extracurriculares	11%
Reforço escolar	7%
Cursos para professores	2%
Outros	9%

ANEXO 16 – Produtos comercializados pela CTBC de acordo com os alunos**(Gráfico 12, p. 82)**

Produtos	Percentual
Uniforme	19%
Telefone	56%
Tv a cabo	6%
Nenhum	6%
Jornal	3%

ANEXO 17 – Opinião dos alunos a respeito do apoio da CTBC à escola**(Gráfico 13, p. 83)**

Motivos	Percentual
Ajudar a escola	53%
Ajudar a escola/propaganda	10%
Bondade	7%
Ganhar dinheiro	7%
Incentivar educação	13%
Não sabe	3%
Propaganda	7%