

RUBENS BATISTA SANTOS

**Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e
Identidade de Marca: *a visão dos gestores de nível médio
numa empresa de contact center em Uberlândia-MG.***

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

2005

RUBENS BATISTA SANTOS

**Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e
Identidade de Marca: *a visão dos gestores de nível médio
numa empresa de contact center em Uberlândia-MG.***

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Negócios e Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior

UBERLÂNDIA-MG
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborado pelo Sistema de Bibliotecas da UFU / Setor de Catalogação e Classificação

S237r Santos, Rubens Batista / 1966-
Relação entre responsabilidade social corporativa e identidade de
marca: a visão dos gestores de nível médio numa empresa de *contac*
center em Uberlândia-MG / Rubens Batista Santos. - Uberlândia, 2005.
174f.
Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pro-
grama de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.
1. Responsabilidade social da empresa - Teses. 2. Marketing - Admi-
nistração - Teses. I. Valadão Júnior, Valdir Machado. II. Universidade
Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

CDU:658(043.3



Universidade Federal de Uberlândia

Faculdade de Gestão e Negócios



Av. João Naves de Ávila, 2160 Bloco F, Sala 1F216 38400-902
Uberlândia/MG Fone: 3239-4132 / 4371 Fone fax – 3236-7515 E- mail
fagen@ufu.br

ALUNO: RUBENS BATISTA SANTOS

NÚMERO DE MATRÍCULA: 5031040-0

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS E
MARKETING**

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: NÍVEL MESTRADO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO:

**” Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Identidade de
Marca: a visão dos gestores de nível médio numa empresa de contact
center em Uberlândia-MG .”**

ORIENTADOR : PROF. DR. Valdir Machado Valadão Júnior

A Dissertação foi **APROVADA** , em apresentação pública realizada no Bloco F Campus
Santa Mônica no dia **28** de setembro de 2005 às 10:00 hs, tendo como Banca Examinadora:

NOME:

ASSINATURA:

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
(Universidade Federal de Uberlândia)

Profª. Dra. Stella Naomi Moriguchi
(Universidade Federal de Uberlândia)

Profª. Dra. Áurea Helena Puga Ribeiro
(Fundação Dom Cabral)

Uberlândia, 28 de setembro de 2005.

À minha família,
reafirmo meu compromisso de
amor à minha esposa Cleide,
multiplicado pelos nossos dois
filhos amados, Thomaz e Thaís,
pois eu e a minha casa servimos
ao senhor Jesus e o amor de Deus,
que nos sustenta, jamais acaba,
antes nos fortalece a cada dia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, em nome do Senhor Jesus Cristo, por ter me permitido a vida para participar deste programa de pós-graduação.

À minha esposa Cleide Falbo, que me fortaleceu com o seu amor nos momentos em que mergulhava nos estudos.

Aos meus filhos, Thomaz e Thaís, a quem deixo a herança do meu amor e dos meus esforços, pelo compartilhar de exemplos de vida.

Ao meu pai Gil Santos (*in memorian*), e à minha mãe Maria Batista, que com suas vidas marcaram o meu destino, me ensinando que o verdadeiro saber está na simplicidade de cada momento vivido intensamente, o que nos leva a uma jornada de sucesso.

Aos meus parentes e amigos pessoais, que completam a alegria do convívio social.

À Professora Dr^a. Kárem Cristina, empreendedora e competente, implantou o PPGA, nos premiando com seu entusiasmo e amizade.

Ao Professor Dr. Valdir Valadão Jr., sempre disposto, disciplinador e motivador, me orientou com sabedoria, capacidade e compreensão, compartilhando na reflexão de minhas idéias, a princípio desorganizadas.

À Professora Dr^a. Stella Naomi, pela sua amizade ao ouvir pacientemente muitas das minhas reflexões, ajudando com serenidade e sabedoria a focalizar o tema central do estudo na área de concentração.

À Professora Dr^a. Raquel Radamés, por sua contribuição fundamental ao criticar o trabalho na fase de qualificação, o que acelerou o meu amadurecimento como pesquisador.

À secretária do PPGA Carla Abreu, por sua alegria e disponibilidade ao nos apoiar nos procedimentos burocráticos e administrativos.

A todos os professores e funcionários da Faculdade de Gestão e Negócios; dedicados, prestativos, qualificados e, acima de tudo, amigos.

Em especial, agradeço o carinho e a amizade dos meus colegas da 1^a turma do PPGA da FAGEN, que cultivaram um enorme espaço no meu coração.

Expresso os meus sinceros agradecimentos aos gestores e colaboradores da ACS, que me confiaram informações importantes, e a todas as pessoas que não pude mencionar, pelo espaço limitado; vocês foram forte estímulo nesta importante etapa de minha vida.

Todos vocês me ajudaram a realizar um grande sonho. Muito obrigado.

Toda organização deve assumir plena responsabilidade por seu impacto nos funcionários, no ambiente, nos clientes e em tudo aquilo e em todos aqueles que por ela forem afetados. Essa é a responsabilidade social. [...] E é melhor estarmos atentos, porque as boas intenções nem sempre são responsáveis socialmente. (DRUCKER, 2001).

RESUMO

Esta dissertação de mestrado procurou compreender o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, denominada neste estudo por CSR - *Corporate Social Responsibility* - com o objetivo de esclarecer as dimensões que esta categoria organizacional assume nos dias atuais, a partir de uma abordagem ética fundamentada na teoria da *Business Ethics*. Também foi estudado o conceito mercadológico de Sistema de Identidade de Marca, com o objetivo de investigar as dimensões desta categoria que se relacionam com a responsabilidade social corporativa. A partir do referencial teórico foi realizado um estudo de caso com o objetivo de levantar, descrever e analisar como o corpo gerencial de nível médio da ACS (*Algar Call Center Service S/A*) estabelece a relação entre a gestão da Responsabilidade Social Corporativa – na perspectiva da *business ethics* – e a gestão do Sistema de Identidade de Marca. As evidências foram coletadas por meio de observações, análises de documentos e entrevistas semi-estruturadas, sendo utilizada a abordagem qualitativa. A análise dos dados utilizou como técnica analítica a descrição geral do caso seguida da análise das proposições teóricas, verificando-se a relação das dimensões das categorias de análise com as práticas gerenciais relatadas e observadas no contexto empresarial. Como resultado da pesquisa parece possível afirmar que o alinhamento do sistema de gestão da CSR e da identidade de marca possa auxiliar na tomada de decisão mercadológica por uma proposta de valor que integre benefícios de valor econômico e de valor social à marca. Esta integração dos dois sistemas de gestão estabelece associações genuínas e ricas em significado estético e ético com a marca. Uma identidade de marca fundamentada em valores sociais poderá fortalecer o relacionamento com os *stakeholders* e promover o respeito à diversidade cultural, características emergentes da gestão empresarial no século XXI.

Palavras-chave: Ética nos negócios, Responsabilidade Social Corporativa, Identidade de Marca.

ABSTRACT

This master's degree dissertation tried to understand the concept of Corporate Social Responsibility, denominated in this study by CSR - Corporate Social Responsibility -, with the objective of explaining the dimensions that this organizational category assumes in the current days, starting from an ethical approach based in Business Ethics theory. Also the market concept of Brand Identity System was studied, with the objective of investigating the dimensions of this category that link with the corporate social responsibility. Starting from the theoretical referential a case study was accomplished with the objective of getting up, to describe and to analyze as the managerial body of medium level of ACS (Algar Call Center Service S/A) it establishes the relationship among the administration of the Corporate Social Responsibility - in the perspective of the business ethics - and the administration of the Brand Identity System. The evidences were collected through observations, analyses of documents and semi-structured interviews, being used the qualitative approach. The analysis of the data used as analytical technique the general description of the case following by the analysis of the theoretical propositions, being verified the relationship of the dimensions of the analysis categories with the told managerial practices and observed in the business context. As a result of the research it seems possible to affirm that the alignment of the system of administration of CSR and of the brand identity it can auxiliary in the socket of market decision for a proposal of value that integrates benefits of economical value and of social value to the brand. This integration of the two administration systems establishes genuine and rich associations in aesthetic and ethical meaning with the brand. A brand identity based in social values tends to strengthen the relationship with the stakeholders and to promote the respect to the cultural diversity, emerging characteristics of the business administration in the century XXI.

Word-key: Businesses Ethics, Corporate Social Responsibility, Brand Identity.

LISTA DE FIGURAS

Figuras	Página
1. Figura 01 - Responsabilidade Social Corporativa na Gestão do Sistema de Identidade de Marca.....	19
2. Figura 02 – Algumas pesquisas norte-americanas pioneiras no campo da Responsabilidade Social Corporativa	47
3. Figura 03 – Significado das quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa	53
4. Figura 04 – Contínuo de Análise da CSR.....	65
5. Figura 05 – Mudanças nas Premissas Empresariais	67
6. Figura 06 - Balizamento da conduta humana	72
7. Figura 07 - Dimensões do Modelo Teórico da <i>Business Ethics</i> – BE	81
8. Figura 08 - Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado	89
9. Figura 09 - Diferença entre Imagem e Identidade de Marca	100
10. Figura 10 - Sistema de Identidade de Marca	114
11. Figura 11 - Identidades Múltiplas	116
12. Figura 12 - Empresas e Projetos Vencedores do “Título de Desempenho Comunitário Empresarial- 2000 a 2004”	120
13. Figura 13 – Filosofia Empresarial e Valores da ACS.....	127
14. Figura 14 - Pilares da Cultura Comercial ACS.....	128
15. Figura 15 - IARS – Projetos Sociais e de Voluntariado	132
16. Figura 16 - Projetos Sociais da ACS	139
17. Figura 17 – Relação entre Valores Econômicos e Sociais da ACS	150

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Exposição do Assunto	10
1.2 Organização do Documento	14
1.3 Discussão do Tema e do Problema.....	16
1.4 Objetivos do Estudo	21
1.5 Pressupostos e Limitações	23
1.6 Metodologia.....	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	37
2.1 Responsabilidade Social Corporativa.....	40
2.2 Noções de Ética e a Teoria da <i>Business Ethics</i> (BE).....	68
2.3 Ética e Responsabilidade Social em Marketing	82
2.4 Gestão do Sistema de Identidade de Marca.....	97
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	118
3.1 Seleção da Unidade de Análise	118
3.2 Perfil da Empresa Seleccionada para o Estudo de Caso	122
3.3 Dimensões da <i>Business Ethics</i> no caso ACS.....	126
3.4 Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa na ACS.....	131
3.5 Dimensões da Identidade da Marca ACS	140
3.6 Relação Entre Gestão da Responsabilidade Social Corporativa e Gestão do Sistema de Identidade de Marca na ACS.....	147
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	152
4.1 Resposta ao Problema de Pesquisa.....	157
4.2 Recomendações Para Pesquisas Futuras	157
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
ANEXOS.....	169

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

Esta dissertação pretende inserir-se no debate sobre a discussão ética subjacente à responsabilidade social corporativa, concentrando-se nos seus desdobramentos relacionados à área de marketing, particularmente as implicações dessa temática na gestão do sistema de identidade de marcas.

O assunto tem recebido destaque na comunidade acadêmica, no meio empresarial, nas organizações sem fins lucrativos, no governo, enfim, nas diversas esferas representativas da sociedade como um todo.

É notório que forças globais de mudança impõem novas questões de gestão para as empresas, tais como ecologia e meio-ambiente, saúde e bem-estar, diversidade cultural, direitos humanos e comunidades, somando-se aos desafios tradicionais já característicos da gestão empresarial (GRAYSON; HODGES, 2003).

Portanto, esta dissertação de mestrado insere-se na linha de pesquisa Gestão de Negócios e Marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

As novas questões gerenciais apresentam componentes diferentes, que antes não entravam no processo de decisão ou eram considerados irrelevantes no trabalho de gestão empresarial, que estão se tornando cruciais e aliando-se a outras importantes mudanças em curso tais como: o aumento da complexidade dos negócios, a globalização, a crescente velocidade das inovações tecnológicas e da informação, já consolidadas como forças

geradoras de permanente tensão econômico-político-social (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2000).

Como aos profissionais de marketing, de acordo com Sudharshan (1995), é atribuída a função de implementar decisões estratégicas, que resultem numa vantagem competitiva sustentável e percebida pelos consumidores, intermediários e outros públicos interessados, ao se inserir o contexto social nas decisões de marketing aumenta a sua responsabilidade e cumplicidade com o sucesso ou fracasso dos relacionamentos estabelecidos pela empresa a curto e a longo prazo; portanto, ressalta-se o interesse e a relevância em aprofundar estudos sobre a temática da responsabilidade social corporativa, envolvendo os dilemas éticos que não menos intensamente permeiam a orientação mercadológica adotada pelas empresas.

O estímulo, a motivação, a comunicação, a escolha, a decisão, as atitudes, o comportamento, são próprios das pessoas, na busca constante de seus interesses em sociedade. E os conflitos éticos inerentes a esse convívio são evidenciados nas relações socio-econômico-político-culturais, ou seja, entre indivíduos, grupos organizados, ou mesmo entre nações.

Como se pretende demonstrar neste estudo, a base fundamental para a promoção dos valores humanos nas relações sociais corporativas, particularmente nas relações da empresa com seus *stakeholders* através das marcas que as identificam, talvez esteja na dinâmica da evolução dos sistemas sociais, considerando seu contexto histórico, seus valores morais, suas relações de poder.

Neste contexto, o conceito da Responsabilidade Social Corporativa ainda não está totalmente consolidado, suscitando divergências tanto nas práticas quanto nas correntes teóricas.

Diferentes visões se desenvolveram a partir do século XIX, desde os princípios fundamentados na caridade, segundo os quais os indivíduos mais ricos da sociedade eram

responsáveis por auxiliar os menos afortunados e considerava-se como uma das funções empresariais a multiplicação da riqueza da sociedade, através de investimentos prudentes dos recursos postos sob sua custódia para o benefício da sociedade como um todo, até o seu marco teórico nos anos 50 e 60, quando Bowen (1957) caracterizou as empresas como reflexo de objetivos e valores sociais e como instrumentos para promovê-los através do que denomina de responsabilidade social dos homens de negócios.

O conceito atraiu muitos críticos, como os que se mostravam céticos em relação ao comprometimento empresarial com o equilíbrio entre as necessidades sociais e econômicas, os que apontavam as imprecisões conceituais e aqueles que chamavam a atenção para os impactos desfavoráveis às economias de mercado.

Nas décadas de 70 e 80, Friedman (1984) se destaca como o principal proponente da idéia de que a responsabilidade primária das empresas é maximizar lucros, contando que obedeçam às regras do jogo, participem de uma competição aberta e livre, sem enganos ou fraudes.

Segundo Stoner e Freeman (1999), o caráter filosófico dos debates sobre responsabilidade social frustrou em certa medida os administradores, interessados principalmente em orientações práticas e resultados concretos, o que levou alguns teóricos do século XX a concentrar seus estudos em entender como as organizações se conscientizam e reagem às questões sociais, ao invés de procurar determinar sua responsabilidade social final.

Neste sentido, ressalta-se a importante contribuição de Carroll (1999), que procurou combinar numa única teoria da ação social das empresas as idéias filosóficas e os modelos de reatividade social, apontando para o conceito de desempenho social das empresas, que incluía princípios, processos e políticas sociais como dimensões da responsabilidade social corporativa.

Apesar de inserir novas perspectivas práticas e teóricas ao conceito de responsabilidade social corporativa os modelos teóricos de responsabilidade social desenvolvidos apresentam limitações e não proporcionam um modo eficaz de administrar os conflitos de valores, que envolvem disputas entre visões de mundo diferentes, os chamados conflitos éticos. Torna-se clara então a necessidade de novos modelos, que estejam mais diretamente envolvidos com a ética nos negócios.

Para inserir a ética no contexto da responsabilidade social corporativa, é aprofundado o estudo dos fundamentos teóricos que sustentam o conceito de Responsabilidade Social Corporativa como uma dimensão do modelo referencial da teoria da *Business Ethics* (ética nos negócios) – que passa a ser mencionada como BE – de forma exploratória, dada a complexidade do assunto, a partir de uma abordagem pragmática apresentada na revisão conceitual de Rosenthal e Buchholz (2000), além da revisão de outros artigos complementares.

Ao mesmo tempo, na disciplina de Marketing observa-se uma diversidade de abordagens que procuram inserir o caráter social nas relações com o mercado, gerando frequentes controvérsias conceituais e operacionais, o que motiva estudos mais aprofundados que permitam balancear os diferentes enfoques teóricos e práticos.

E mais precisamente, os profissionais de marketing enfrentam o desafio de gerenciar marcas, tornando-as representantes legítimas dos bens objetivos que identificam embora muitos profissionais de marketing ainda se pautem por orientações exclusivamente econômicas, negligenciando as expectativas mais amplas da sociedade.

O conceito de Marketing Societal – SMC (*Societal Marketing Concept*) se insere na tentativa de investigar como as necessidades e preocupações da sociedade são consideradas pelas empresas que buscam integrar a sensibilidade social nos seus relacionamentos e transações com o mercado. Neste contexto é feito um recorte para atender ao objetivo da

pesquisa e revisado o conceito mercadológico de Sistema de Identidade de Marca, entendido como um conjunto de associações com a marca explicitamente desejada pelos gestores, procurando-se evidenciar as relações que mantém com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa.

Portanto esta dissertação de mestrado procura essencialmente avaliar se a identidade de uma marca pode refletir de maneira consistente, além dos tradicionais elementos estéticos, tangíveis e intangíveis - sensações e experiências, também atributos éticos e de responsabilidade social, como resultado da decisão de determinar com transparência o que a corporação efetivamente é e pratica, permitindo assim aos *stakeholders* uma escolha mais consciente dos produtos, serviços e relacionamentos proporcionados pela empresa (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

Grandes avanços foram conquistados pela sociedade na defesa dos interesses pelo bem estar social e por comportamentos pautados pela ética, mas ainda há muito a ser construído nesse campo do conhecimento e como contribuição, ao final desse estudo pretende-se ao menos acrescentar uma oportunidade para debater o tema.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

Esta dissertação de mestrado está estruturada em quatro capítulos.

No capítulo de introdução realiza-se a exposição do tema tratado neste estudo, que ressalta a relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e o Sistema de Identidade de Marca a partir de uma abordagem pragmática da ética nos negócios, uma vez que o caráter normativo da ética nos negócios é domínio dos filósofos e teólogos, enquanto o caráter empírico da ética nos negócios é considerado campo de estudo dos professores das escolas de

negócios e ciências sociais. São também apresentados, o problema, os objetivos, os limites, os pressupostos e a metodologia utilizada na pesquisa realizada.

No capítulo seguinte, realiza-se uma revisão da literatura de responsabilidade social e de gestão de marketing, que procura demonstrar na primeira seção as dimensões conceituais da Responsabilidade Social Corporativa num contexto histórico, desde suas origens até o debate mais atual, bem como as particularidades no cenário brasileiro; na segunda seção é abordada a ética voltada para os negócios, destacando-se as considerações que apontam para a teoria da *Business Ethics* (ética nos negócios) como matriz teórica para a responsabilidade social corporativa; na terceira seção apresenta-se ao leitor o debate das diferentes concepções de marketing que procuram inserir a responsabilidade social na orientação mercadológica das empresas; finalizando, a quarta seção aborda assuntos relacionados à gestão do Sistema de Identidade de Marca na tentativa de elucidar os atributos da identidade de marca que se relacionam com a responsabilidade social corporativa.

O terceiro capítulo detalha a descrição geral do estudo de caso da empresa **ACS**, relacionando as evidências coletadas a cada uma das dimensões das categorias de análise definidas para este trabalho. Neste capítulo também são relatadas as análises dos dados coletados e estabelecidas relações do caso estudado com os conceitos teóricos, na tentativa de responder ao problema proposto.

No quarto e último capítulo, responde-se ao problema de pesquisa, e são feitas considerações finais, destacando as contribuições do estudo realizado, propõe-se algumas recomendações em relação ao caso analisado e a pesquisas futuras em relação ao mesmo tema.

Nas páginas finais, estão as referências bibliográficas e os anexos relacionados aos roteiros de entrevistas.

1.3 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

O tema central desta dissertação é a Responsabilidade Social Corporativa. Um tema de proporções globais, capaz de envolver praticamente todos os níveis relacionados ao campo da atividade humana, uma vez que trata de questões amplas relacionadas às relações do homem em sociedade.

Portanto, para delimitá-lo foram necessários alguns procedimentos metodológicos, situando o tema no tempo e no espaço social, na discussão teórica e na prática, destacando as áreas relevantes, a fim de indicar os pressupostos indispensáveis à compreensão do aspecto específico que será focalizado neste estudo (CERVO; BERVIAN, 2004).

Nesse sentido, a primeira consideração a ser feita é que a empresa está inserida na sociedade como um todo e numa comunidade próxima, o que lhe dá razão de ser. A empresa é, acima de tudo, uma realidade humana e, como tal, envolve o homem por inteiro – pessoa, sócio, cidadão (Duarte; Dias, 1986; Borger, 2001).

Isso faz da empresa uma realidade complexa, em que sua reputação é normalmente construída a partir das experiências das pessoas em suas diversas inter-relações econômico-sociais e por isso torna-se relevante pesquisar cientificamente essa importante instituição.

É comum observar nas empresas um clima de opiniões e comportamentos que reflete as percepções dos membros, do que se espera deles e do que receberão em troca de seu desempenho, sendo amplamente aceito que é parte da função da liderança empresarial articular expectativas, estabelecer normas que governam o comportamento das pessoas na corporação e instilar valores junto aos participantes (REGO, 2002; BORGER, 2001).

Segundo esses autores, a alta administração das empresas é responsabilizada tanto pelo desempenho econômico quanto social da empresa e responde legal e moralmente perante a sociedade pela atuação desta.

Responsabilidade social corporativa é, portanto um conceito que não se limita ao senso comum de contribuir por um ou dois anos com alguma causa, e em tempos das vacas magras não contribuir. Cresce a exigência por uma postura mais clara da empresa junto a seus clientes, acionistas e sociedade com respostas positivas e constantes às expectativas em relação ao bem público; fracassar na satisfação dessas expectativas sociais torna-se tão perigoso quanto não atender às expectativas dos acionistas ou clientes (PARSTON, 1997).

De acordo com Rosenthal e Buchholz (2000) as empresas não são apenas instituições econômicas isoladas da sociedade, mas são de fato constituídas por múltiplos relacionamentos essencialmente humanos e sua função principal neste contexto seria o enriquecimento dos múltiplos ambientes – social; cultural e natural – em que estes relacionamentos estão enraizados. “A produção de bens e serviços é primordial para o florescimento da existência humana, e somente neste contexto faz do ganho de produção sua racionalidade concreta” (ROSENTHAL; BUCHHOLZ, 2000, p. 172).

Então, se a responsabilidade social corporativa é parte integrante dos negócios e do processo de tomada de decisões, e ainda permeia todos os níveis organizacionais, cabe aos que lidam com a gestão empresarial assumir o desafio de entendê-la na profundidade necessária de modo a criar as condições para uma reflexão ética e moral, capaz de legitimar as mudanças no contrato social que rege os relacionamentos dos participantes da empresa com o conjunto de seus *stakeholders*.

Uma vez que a orientação de marketing não mais está focada somente na preocupação com os clientes externos, mas também na satisfação de outros grupos interessados – *stakeholders* - que interagem com a empresa (PINTO; LARA, 2004), e que os profissionais de marketing respondem estrategicamente às mudanças no ambiente, assumindo particularmente a responsabilidade pelas relações com os clientes e canais de marketing, além de outros interessados internos e externos à organização (JAWORSKI; KOHLI, 1993), parece razoável

afirmar que a atuação da empresa, particularmente dos profissionais de marketing, deve então ser orientada pela responsabilidade social corporativa.

E a base para assumir tal responsabilidade social pode estar na visão sistêmica e integrada da corporação, na filosofia da melhoria contínua, na perspectiva de longo prazo e na comunicação aberta e transparente com as partes interessadas, o que implica adotar como princípios e valores a transparência, a honestidade, a integridade e padrões éticos de conduta (DICKSON, 2001).

Por fim, ao se adotar uma postura socialmente responsável é possível que alguns atributos possam impactar diretamente o sistema de identidade de marcas, através das associações positivas que poderão ser transferidas ao *brand equity* (equidade da marca - conjunto de valores e atributos genuínos de uma marca), o que tornaria as marcas mais confiáveis e facilitaria escolhas mais conscientes pelos consumidores, canais de marketing e outros públicos interessados – *stakeholders*.

Este é o desafio que motiva o aprofundamento de estudos e a realização da pesquisa que constitui o centro desta dissertação.

A figura 01 – Responsabilidade Social Corporativa na Gestão do Sistema de Identidade de Marca – pode ajudar esquematicamente na compreensão do que se pretende abordar nesta dissertação. Ressalta-se que serão evidenciados os aspectos internos à organização constituintes do sistema de identidade de marca, não sendo objeto de análise a imagem corporativa, ou seja, as percepções externas e variáveis que o público em geral tem sobre a empresa, mas a decisão gerencial do que a empresa deseja como proposta de valor associada à sua marca.

Na base do modelo estão representadas as características relacionadas à ética nos negócios adotada pela corporação que podem afetar a identidade de uma marca e, portanto, consideradas Impulsionadores da Identidade da Marca.



Figura 01: Responsabilidade Social Corporativa na Gestão do Sistema de Identidade de Marca.
Fonte: adaptado de (AAKER, 1996; CARROLL, 1999; ROSENTHAL; BUCHHOLZ, 2000).

A análise parte das Declarações Institucionais Corporativas, que formam a ideologia básica da empresa; procura-se ressaltar os atributos compartilhados pelos membros da corporação, que fundamentam a ação social e fornecem argumentos de valor social para o sistema de identidade de marca, sua razão de ser: filosofia (visão), ética (princípios), moral (normas), direito (obrigações) e convicções (crenças).

Em seguida, são relacionadas as dimensões da responsabilidade social corporativa, (econômica, legal, ética e filantrópica), segundo o modelo de Carroll (1999), procurando identificar os aspectos da CSR a partir de evidências observáveis nas declarações corporativas, que são utilizadas como impulsionadoras da identidade de marca, e que conferem sentido à marca como um elo de ligação entre a corporação e seus *stakeholders*, permitindo o reconhecimento e a escolha de determinada empresa pelo que ela efetivamente

decidiu e planejou ser, não pela aparente e momentânea imagem que se forma dela, o que sugere maior grau de liberdade e de justiça na escolha das marcas.

Como já destacado anteriormente, este estudo não analisa os aspectos da reputação (imagem) da marca junto aos *stakeholders*, que consiste em como as pessoas percebem a marca a partir de suas experiências individuais e coletivas com a organização.

Ao contrário, a partir do conjunto de associações que os gestores consideram impulsionadores da identidade expandida da marca - a marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo - são pesquisadas as relações que esse conjunto mantém com as dimensões da CSR, para identificar quais atributos são filtrados para fazer parte da identidade nuclear da marca, e representam valor social agregado na relação com os *stakeholders*.

Enfim, entender as múltiplas consequências da responsabilidade social corporativa requer uma reflexão que ultrapassa os interesses imediatos da troca de valores através de produtos e serviços identificados pelas marcas e suscita muitas questões.

São notórias as mudanças nas expectativas da sociedade, tanto institucionais, quanto organizacionais e mesmo individuais, o que afeta diretamente a área de marketing das empresas, pois se potencializam os dilemas éticos na definição e adoção de uma orientação de marketing que considere as questões sociais, assim como os conflitos morais inerentes ao processo de tomada de decisões mercadológicas.

Não é raro encontrar empresas que disseminam atributos de responsabilidade social associados às suas marcas, muitas vezes de forma conflitante com suas práticas comerciais, em determinados contextos reconhecidamente antiéticas.

Ao assumir o compromisso social de inserir as temáticas das expectativas da sociedade na estratégia mercadológica e pautar a gestão do sistema de identidade de marca por uma proposta de valor que inclui a responsabilidade social como elemento impulsionador de

relacionamentos duradouros, as empresas podem evidenciar nas suas práticas os conceitos tratados nesta dissertação.

Portanto, através de um estudo de caso, esta dissertação pretende focar o seguinte **problema de pesquisa**: Como o corpo gerencial de nível médio da ACS – *Algar Call Center Service S/A* – estabelece a relação entre a gestão da Responsabilidade Social Corporativa e a gestão do Sistema de Identidade de Marca?

A seguir serão enunciados os objetivos que nortearam a realização deste trabalho, sendo detalhados em objetivo geral e objetivos específicos.

1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

A partir da escolha do tema e da questão a serem investigados nesta dissertação, algumas etapas foram necessárias para alcançar as respostas ao problema de pesquisa.

Neste sentido, determinam-se alguns objetivos específicos que, à medida que foram sendo alcançados, deram sustentação para se chegar ao objetivo geral.

A seguir são enunciados o objetivo geral, que torna explícitas as investigações centrais que procuram fomentar respostas ao problema, e também os objetivos específicos, que atuam como marcos de sustentação para que se chegue ao objetivo geral.

1.4.1 Objetivo Geral

Apesar de muitos dos autores pesquisados enfatizarem o componente ético nas temáticas sociais emergentes, destacando as empresas como centro referencial para a reflexão sobre ética e responsabilidade social nos negócios, não o fazem com a profundidade necessária à consolidação da discussão e o conceito é frequentemente reduzido a uma ação exclusivamente instrumental (ASHLEY, 2003).

O propósito principal deste estudo é contribuir para o debate sobre ética e responsabilidade social nos negócios, mais especificamente na área de marketing, por meio de uma revisão conceitual que reflita as principais conquistas do conhecimento nesse campo de estudo e ainda se propõe a realizar um estudo de caso que acrescente evidências empíricas das experiências relacionadas às categorias analisadas.

Assim, o objetivo geral da pesquisa pode ser estabelecido como: levantar, descrever e analisar como o corpo gerencial de nível médio da ACS (*Algar Call Center Service S/A*) estabelece a relação entre a gestão da Responsabilidade Social Corporativa – na perspectiva da BE – e a gestão do Sistema de Identidade de Marca.

Como as características e os comportamentos necessitam de evidências observáveis em sua dimensão prática, bem como evidências de ações tanto realizadas como ainda em fase de planejamento, não se apresentam isolados do contexto histórico-social da empresa pesquisada. Portanto, para facilitar o alcance do objetivo geral alguns objetivos específicos foram também definidos.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos dão sustentação para se chegue ao objetivo geral:

- a) identificar se na ACS os gestores de nível médio reconhecem as dimensões da BE: responsividade perante os *stakeholders*, princípio da humanidade nos códigos de conduta e moral convencional enraizada na cultura empresarial;
- b) analisar as subcategorias da CSR na visão dos gestores de nível médio da ACS: econômica, legal, ética e filantrópica ou discricionária;
- c) reconhecer entre os gestores de nível médio da ACS as subcategorias do Sistema de Identidade de Marca, composto pela identidade nuclear ou essencial, pela identidade

expandida e consolidada na proposta de valor que se traduz por benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão;

d) apontar evidências que demonstram uma associação entre a CSR e a Identidade de Marca;

1.5 PRESSUPOSTOS E LIMITAÇÕES

Alguns pressupostos teóricos oferecem suporte à análise das dimensões éticas subjacentes à responsabilidade social corporativa.

As noções de ética foram resgatadas a partir de autores clássicos e formam o pano de fundo para a pesquisa realizada.

De acordo com Santos *et al.* (2002) a responsabilidade social se consolida, se as pessoas desfrutam do pleno uso de suas potencialidades, podendo avaliar, criticar e conceber novos caminhos rumo ao bem comum.

A responsabilidade social das organizações torna-se então efetiva quando desenvolvida no intuito de fazer com que o ser humano seja considerado na sua multidimensionalidade, restaure sua consciência e se torne capaz de agir e distinguir entre valores e virtudes, libertando-se dos atuais estágios de alienação e tornando-se o verdadeiro agente social (SANTOS *et al.*, 2002).

Então, adotar um padrão ético caracteriza-se por adotar como norma para a ação humana, que pretende para si o predicado de moralmente boa, determinada espécie de crença racional referente a valores, portanto de legitimidade interna, ou seja, a crença consciente no valor ético absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independente do resultado do comportamento adotado (WEBER, 1991).

Neste sentido, segundo Weber (1991) representações de normas éticas podem influir sobre as ações de maneira muito profunda, mesmo carecendo de toda garantia externa pois podem ao mesmo tempo também estar garantidas internamente.

Ressalta-se então a questão se uma representação normativa difundida entre muitas pessoas pertence ou não ao domínio da ética (comportamento ideal).

Este trabalho reconhece a limitação do caráter normativo da ética, recorrendo ao conceito de moralidade, ou seja, o plano dos fatos morais constituído por certos atos humanos que se realizam efetivamente, isto é, que são independentes do que pensamos que deveriam ser (VÁZQUEZ, 2002).

Apesar da necessidade de distinção entre os dois planos, normativo (prescritivo) e factual (efetivo), esses conceitos se mostram intercambiáveis, e convencionou-se nesta dissertação, o uso do conceito de ética para caracterizar os problemas teóricos, e do conceito de moral para tratar dos problemas práticos do cotidiano, conforme o posicionamento de Vázquez (2002).

Insere-se então o problema da responsabilidade e liberdade. Segundo o autor, é possível falar em comportamento moral somente quando se é responsável pelos próprios atos (plano ideal), mas isto invoca o pressuposto da liberdade da escolha (plano efetivo), por isso os dois problemas são interdependentes e inseparáveis.

Portanto, de acordo com o convencionado para esta pesquisa, decidir e agir numa situação concreta é um problema da moral, enquanto a investigação do modo pelo qual a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade e com o determinismo aos quais os atos humanos estão sujeitos é um problema ético.

Outro conjunto importante de pressupostos pode ser evidenciado a partir da obra de Bowen (1957).

Primeiro, o autor reconhece que aos gestores empresariais cabe a obrigação de levar em conta as consequências sociais implícitas em suas decisões, transcendendo suas obrigações para com os acionistas. A autoridade e liberdade de escolha permitida aos homens de negócios são concedidas pela sociedade enquanto acredita que as decisões concorrem para o bem-estar geral.

Portanto, de acordo com Bowen (1957), a sociedade apoiará a liberdade e o controle privado da empresa se esta assegurar o progresso econômico e social, fomentando um padrão de vida elevado e contribuindo para a justiça econômica; caso contrário, se as ações empresariais derem lugar a abusos ou suprimirem a consecução dos fins sociais desejados, espera-se que as empresas corrijam sua conduta por livre iniciativa ou estarão sujeitas aos processos de controle e redução da sua liberdade.

Outro pressuposto importante para esta dissertação, é que o estudo está relacionado ao sistema econômico capitalista, que predomina e é incentivado nos países de iniciativa e empreendimento privado, numa perspectiva positivista de manutenção da ordem vigente e não se considerando outros sistemas possíveis.

Assim, de acordo com Weber (1991) a participação no chamado “mercado”, cria relações associativas entre os participantes individuais nas trocas e uma relação social de concorrência entre os que pretendem trocar e que por isso têm de orientar seu comportamento pelos dos outros participantes; mas fora disso, somente surgem relações associativas na medida em que alguns participantes fazem algum tipo de acordo, por exemplo, com o fim de aumentar suas oportunidades na luta por melhores preços, em que todos os participantes o fazem a fim de regular suas transações.

Portanto, o mercado e a economia de troca que sobre este se fundamenta, representa o tipo mais importante de influência recíproca das ações pela pura e simples situação de interesses, fenômeno característico da economia moderna.

Como segundo pressuposto, aquelas empresas que se preocupam em comunicar uma imagem de acordo com a percepção de seus públicos tendem enfrentar conflitos na gestão da identidade de marcas, pois essas percepções variam em cada público e dependendo do contexto. Portanto, ao tentar se adaptar a cada mudança na percepção dos públicos a organização pode perder a sua própria identidade, passando uma imagem que poderá não estar de acordo com suas práticas efetivas. (AAKER, 1996).

Um terceiro pressuposto deriva do entendimento da natureza da identidade, que mesmo sendo uma característica humana, neste estudo será estendida às organizações. O sentimento humano de identidade é caracterizado pela percepção da própria unidade e de uma continuidade temporal. Isso implica que a identidade pode ser entendida como a percepção por uma pessoa (ou uma organização) de que existem em si semelhanças consigo mesmo e uma continuidade nos procedimentos de síntese internos, assim como diferenças em relação aos outros, que caracterizam seu estilo individual (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

Por fim, procura-se apresentar uma análise sistemática e crítica da CSR, evitando-se presumir que a inserção da temática social na gestão empresarial possa resolver os muitos e complexos problemas da sociedade, mas ressalta-se sua importância como “uma visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados” (ASHLEY, 2003, p.53). A partir desse ponto de vista, as atitudes e atividades de uma empresa apresentam características como:

Preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos / *stakeholders* envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível); promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade; respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo; maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento

econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente. (ASHLEY, 2003, p.53).

Como limite deste estudo pode-se apontar inicialmente que na abordagem utilizada - entrevistas junto aos gestores empresariais de nível médio - é comum a ocorrência de viés decorrente de respostas que não são baseadas naquilo que o respondente realmente acredita, mas no que percebe sendo socialmente apropriado (MALHOTRA, 2001).

Portanto, no processo de pesquisa junto às organizações, em busca das práticas de responsabilidade social corporativa e dos atributos do sistema de identidade das marcas, algum viés pode estar presente nas respostas, embora a conjugação com outras fontes de evidências (YIN, 1994), como a observação direta e a análise de documentações, possam ter auxiliado a minimizar esta limitação.

A partir desse contexto o desafio deste estudo é superar as limitações e contribuir para a produção de informações qualitativas sobre os temas pesquisados.

1.6 METODOLOGIA

De acordo com Cervo e Bervian (2004), a concepção atual de ciência se distancia da posse de verdades imutáveis e caminha para uma busca constante de explicações e de soluções, de revisão e de reavaliação de seus resultados, procurando aproximar-se da verdade através de métodos que proporcionem controle, sistematização, revisão, objetividade, interesse intelectual e espírito crítico, renovando-se e reavaliando-se continuamente num processo de construção permanente.

Lakatos e Marconi (1991) definem pesquisa como um procedimento formal, um método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Portanto, a pesquisa científica – busca metódica do conhecimento – ataca novos problemas ou comprova descobertas anteriores e procura descobrir ou estabelecer relações entre os fenômenos, fatos ou dados da realidade, o que exige procedimentos metodológicos que assegurem o alcance dos objetivos da pesquisa, assim como responder ao problema proposto (BUNGE, 2002).

O método científico é um conjunto de procedimentos por intermédio dos quais se propõe os problemas científicos e colocam-se à prova hipóteses científicas (LAKATOS; MARCONI, 1991).

De acordo com estes autores, este estudo utiliza o método qualitativo, pois a partir da observação de fenômenos e fatos, procura-se descobrir a relação entre eles, e indicar possíveis alternativas de como se dá esta relação.

Como a relação entre a responsabilidade social corporativa e o sistema de identidade de marca é pouco explorada em estudos científicos a pesquisa realizada nesta dissertação classifica-se como pesquisa exploratória, pois visa obter maior conhecimento sobre o tema e sobre possíveis alternativas de explicações para o problema proposto pelo pesquisador (CERVO; BERVIAN, 2004).

Este tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos do problema; nos estudos exploratórios não se elaboram hipóteses a serem testadas, restringindo-se à definição de objetivos e à busca de mais informações sobre determinado assunto de estudo, o que justifica a predominância da abordagem qualitativa (BABBIE, 2001).

Este autor esclarece ainda que a abordagem qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Para cumprir o propósito da pesquisa, optou-se pela estratégia do estudo de caso, através das técnicas da observação direta - levantamento de dados no próprio local onde os fatos ocorrem – da condução de entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas e da análise de documentos, atendendo às três condições especificadas por Yin (1994): (a) procura-se descobrir a relação e conexão existente entre os elementos componentes das categorias pesquisadas, respondendo a questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”; (b) o fenômeno estudado não permite controle dos eventos de comportamento relevante; (c) o fenômeno pesquisado é contemporâneo.

A partir dessas definições, os objetivos desta dissertação se relacionam com o seguinte plano metodológico de trabalho formulado para o estudo, que se divide em quatro fases distintas e complementares.

1.6.1 Fase 1 - Pesquisa Bibliográfica

Estudo do estado da arte sobre ética e responsabilidade social corporativa, com o objetivo de entender a dinâmica do comportamento social e empresarial; particularizar o estudo sobre as implicações da CSR para a área de marketing, com recorte específico no gerenciamento do sistema de identidade de marcas, como parte do processo de decisão gerencial para a formação de uma proposta de valor da empresa aos seus *stakeholders*.

Nesta fase o estudo se concretiza através da coleta de dados secundários com informações agregadas sobre o assunto em livros, artigos publicados em revistas e periódicos científicos, *journals*, sites na internet, anais de congressos, entre outras fontes bibliográficas, o que possibilita melhor definição das categorias e das questões de pesquisa.

1.6.2 Fase 2 – Definição da Unidade de Análise

Seleção de uma empresa que se destaca por suas ações de responsabilidade social corporativa, identificando um caso de potencial interesse para o estudo, ou seja, uma empresa que potencialmente associa valores da responsabilidade social corporativa à gestão do sistema identidade de marca.

Foram selecionadas preliminarmente as 17 empresas agraciadas pela Câmara Municipal de Uberlândia-MG, no período de 2000 a 2003, com o “Título de Desempenho Comunitário Empresarial”, que lhes confere o direito de uso do selo “Empresa Cidadã” pelo período de um ano; optou-se por essa amostragem pela conveniência de serem empresas oficialmente reconhecidas por suas ações de responsabilidade social.

As empresas que receberam apenas o direito de uso do selo não foram consideradas no processo de seleção do caso. Essa é uma limitação justificada pelo tempo consumido na coleta de dados e nas análises, que neste caso seriam extendidas a 90 premiações conquistadas por 31 empresas, além do fato que as 17 empresas detentoras do título representam uma amostra mais qualificada em termos de reconhecimento das ações de responsabilidade social que desenvolvem.

A partir daí, optou-se pela empresa ACS (*Algar Call Center Service S/A*) por se destacar em suas ações de responsabilidade social corporativa e dar indícios de associar valores éticos à gestão de sua marca, o que se justifica por atender ao objetivo principal de ganhar em profundidade de conhecimento sobre esta relação, apesar de não representar uma população de empresas e, portanto, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas (MATTAR, 1993).

1.6.3 Fase 3 - Condução do Estudo de Caso: coleta de dados e evidências

Nesta fase foram coletadas e analisadas evidências das categorias pesquisadas com vistas a fornecerem dados que indiquem relações relevantes a se considerar na formulação de respostas ao problema de pesquisa.

A coleta de dados foi realizada inicialmente a partir de dados disponíveis em documentação interna da empresa, tais como informativo, manuais, contratos, arquivos digitalizados, imagens, peças publicitárias e complementada por visitas periódicas à empresa, quando também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e observações diretas para obtenção de informações junto aos responsáveis pelas ações de responsabilidade social corporativa e pela gestão da identidade da marca, assim como os outros gestores de nível médio.

Estas visitas ocorreram no período de agosto a novembro de 2004, de acordo com agendamentos junto aos coordenadores de Marketing, de Responsabilidade Social - gestores de nível médio responsáveis pelas ações de responsabilidade social corporativa e do sistema de identidade da marca.

Em seguida, de janeiro a março de 2005, foram realizadas visitas mais frequentes, concentrando-se a atenção nas outras unidades da empresa analisadas na pesquisada.

Nestas oportunidades, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, observação direta – através da presença do pesquisador em reuniões e atividades das áreas pesquisadas, além do manuseio de documentos disponibilizados pelos gestores participantes das entrevistas. O pesquisador foi autorizado pela empresa a frequentar a rotina diária de trabalho das áreas pesquisadas, o que possibilitou o contato direto com funcionários, cidadãos participantes dos projetos sociais, coordenadores das outras áreas da empresa, acesso às

instalações, enfim, permitiu a plena observação dos fenômenos em estudo no seu ambiente real.

Foram utilizadas como fontes de informações as entrevistas pessoais com os gestores de nível médio responsáveis pelas áreas de Responsabilidade Social e de Marketing, além de entrevistas com os gestores de nível médio das áreas de Talentos Humanos, Finanças, Comercial, Infra-estrutura, Tecnologia da Informação, Projetos, Operações, Qualidade e Processos; como fontes documentais, foram selecionados os Balanços Sociais de 2001 e 2003, publicados pelo conselho de administração do grupo ALGAR, controlador da unidade de negócios ACS; o código de conduta da gestão comercial da empresa (PENHA, 2004), informativos e catálogos impressos e eletrônicos de apresentação da empresa; *home page* institucional; manual da marca e fita de vídeo com a evolução da marca.

Durante as visitas e entrevistas realizadas, o pesquisador pode observar e registrar fatos do cotidiano da empresa no exercício de suas atividades de gestão, o que permitiu a comparação entre o discurso social e mercadológico, fartamente evidenciado nos documentos consultados, e a prática da CSR.

Destaca-se como uma fonte importante de evidências, que contribuiu em muito para o propósito desta pesquisa, o documento que consolida o Planejamento Estratégico e Tático da ACS que estava sendo finalizado pelo corpo de gestores da empresa.

Durante seis meses de trabalho, foi elaborado o documento que consolida as declarações estratégicas para o futuro da ACS, sustentada em ações táticas e operacionais, indicadores de efetividade, medição e avaliação do progresso, traduzindo uma promessa e um sentimento de entusiasmo e comprometimento com a trajetória desejada pela administração da empresa.

Na elaboração do Planejamento Estratégico e Tático buscou-se o envolvimento de todas as áreas e níveis de responsabilidade através da realização de reuniões nas quais mais de

400 perguntas e respostas foram formuladas na busca de uma reflexão crítica dos propósitos organizacionais.

Analizadas essas questões, 34 afirmações estratégicas estabelecidas e divulgadas passaram a nortear o futuro da ACS no horizonte de planejamento até 2013. O plano tático, no qual estavam diretamente envolvidos os gestores entrevistados, evidencia cinco eixos essenciais de atenção estratégica; tática e operacional, representando os *stakeholders* com prioridade de relacionamento: o eixo comunidade, o eixo clientes, o eixo empregados, o eixo acionistas e o eixo fornecedores.

Esses públicos de interesse foram conclamados a legitimar as propostas discutidas através de reuniões formais e informais, troca de e-mails, telefonemas, pesquisas, entre outras formas de contato pessoal e impessoal.

1.6.4 Fase 4 - Análise das Evidências e Redação do Relatório de Pesquisa

Para o estudo de caso, adotou-se como técnica analítica a descrição geral do caso seguida da análise das proposições teóricas que conduziram ao estudo de caso (YIN, 1994).

Assim, a análise do estudo do caso foi estruturada a partir das dimensões de cada uma das categorias de análise, descritas na seção seguinte, verificando-se a relação dessas proposições teóricas com as práticas gerenciais relatadas e observadas no contexto empresarial.

Cada dimensão é operacionalizada a partir de um conjunto de evidências a serem coletadas na pesquisa.

1.6.5 Categorias de Análise

Neste estudo considera-se a abordagem contemporânea da teoria da *Business Ethics* (ROSENTHAL; BUCHHOLZ, 2000) como base conceitual para entendimento das categorias e subcategorias da CSR, o que inclui três dimensões a serem consideradas na pesquisa:

- responsividade perante os *stakeholders* - consideração e envolvimento dos interlocutores no processo de tomada de decisão;
- princípio da humanidade nos códigos de conduta - autonomia e reconhecimento do outro como interlocutor; consideração do pluralismo moral promovido pelas expectativas macro ambientais;
- moral convencional enraizada na cultura empresarial - valores pessoais e coletivos enraizados na cultura da empresa; a integração da organização à comunidade e também como uma comunidade em si, sem desprezar a autonomia da identidade organizacional.

Esta dissertação investiga as relações entre duas categorias conceituais a serem levantadas, descritas e analisadas.

A primeira categoria é a Responsabilidade Social Corporativa, que se compõe das seguintes subcategorias, segundo Carroll (1999):

- a)** Econômica: indicadores de retorno aos acionistas;
 - a.1** produtividade e lucratividade;
 - a.2** média salarial dos funcionários;
 - a.3** valor das ações; retorno sobre o investimento;
 - a.4** número de empregos gerados;
- b)** Legal: respeito às leis e aos regulamentos;
 - b.1** legislação a que está sujeita a empresa;
 - b.2** litígios envolvendo violação de leis pela empresa;

b.3 penalidades em consequência de atividades ilegais;

c) Ética: princípios e padrões que definem a conduta aceitável;

c.1 aspecto normativo da moral vigente - regras de ação;

c.2 aspecto factual - atos que se conformam com as normas estabelecidas;

c.3 declarações de princípios e valores compartilhados na empresa;

c.4 código de ética publicado e/ou distribuído aos funcionários;

d) Filantrópica ou Discrecional: atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios de se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios; regras voluntárias que as empresas assumem, mas que a sociedade não espera, sendo conduzidas e escolhidas pelo julgamento individual dos gestores e das empresas, como contribuições filantrópicas, programas internos de combate ao uso abusivo de drogas, capacitação de desempregados, entre outros.

A segunda categoria de análise é o Sistema de Identidade de Marca que se caracteriza pelas seguintes subcategorias:

e) Identidade nuclear ou essencial: representa a essência atemporal da marca, que lhe confere sentida, finalidade e significado; um conjunto exclusivo de associações com a marca que representa aquilo que a marca pretende realizar e implica uma promessa de valor comum a cada *stakeholder* selecionado; deve atender aos requisitos éticos da moral universal, favorecendo economias de escala e evitando inconsistências, mantendo assim a integridade da marca nos mercados em que atua;

f) Identidade expandida: inclui elementos que proporcionam textura (elementos visíveis – estética) e integridade (elementos relacionais – ética) à marca;

f.1 associações da marca como produto - atributos tangíveis e intangíveis associados à marca; 1. Âmbito do produto; 2. Atributos do produto; 3. Qualidade/valor; 4. Usos; 5. Usuários; 6. País de origem;

f.2 associações da marca como organização - inclui atributos e valores organizacionais que expressem sua cultura, suas crenças e relacionamentos; 7. Atributos da organização (CSR, inovação, tecnologia, etc.); 8. Local versus global

f.3 associações da marca como pessoa - conferindo assim personalidade e atributos humanos para que a marca cumpra seu papel relacional; 9. Personalidade (honesto, autêntico, enérgico, etc.); 10. Relacionamento (amigo, conselheira, etc.);

f.4 associações da marca como símbolo - facilita sua identificação e representa os valores estéticos; 11. Estética, visual, formas e metáforas; 12. Tradição da marca;

g) Proposta de valor: valor fundamental representativo das características que conferem a razão de existência à identidade da marca; está fundamentada em benefícios que a marca oferece a quem se relaciona com ela;

g.1 benefícios funcionais - ligados diretamente às funções desempenhadas pelo produto ou serviço, portanto ligados a escolhas racionais;

g.2 benefícios emocionais - que proporcionam experiências e sensações que acrescentam riqueza e profundidade à identidade da marca;

g.3 benefícios de auto-expressão - onde a marca se propõe a tornar-se símbolo de comportamento real ou idealizado de quem a possui.

Após a apresentação do tema proposto para a dissertação, da definição dos objetivos gerais e específicos, do esclarecimento dos limites e pressupostos considerados no estudo e da metodologia aplicada na pesquisa, o capítulo seguinte apresenta uma revisão da literatura com o objetivo de esclarecer as dimensões dos conceitos de responsabilidade social corporativa e sistema de identidade de marca.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Espera-se com essa revisão da literatura compreender o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, denominada neste estudo por CSR (*Corporate Social Responsibility*), com o objetivo de esclarecer as dimensões que esta categoria organizacional assume nos dias atuais, a partir de uma abordagem ética fundamentada na teoria da *Business Ethics* (ética nos negócios), que passa a ser mencionada como BE. Também é revisado o conceito mercadológico de Sistema de Identidade de Marca, com o objetivo de investigar as dimensões desta categoria que se relacionam com a responsabilidade social corporativa.

Para cumprir esta tarefa, o estudo da obra pioneira de Bowen (1957) representa o marco teórico do conceito de Responsabilidade Social, por ser o primeiro estudo analisando o tema em extensão e profundidade. “A latitude e o equilíbrio que caracterizam sua obra, condizem com a sensibilidade ética que se espera de um scholar socialmente orientado”, comenta Johnson (1957, p.273) do *National Council of Churches* àquela época.

Em artigo dessa mesma década, Levitt (1958) alerta para os “perigos” da responsabilidade social, sendo destacadas algumas posições contrárias que caracterizam a visão fundamentalista defendida pelos críticos da CSR.

Consolidando esse posicionamento em defesa do livre mercado, Friedman (1984) ressalta que as organizações econômicas que interferem no sistema de mercado, com vistas a promover o bem-estar social, cometem uma infração às liberdades individuais.

Outras perspectivas da fundamentação teórica são apresentadas a partir de algumas revisões conceituais, das quais se destaca o livro de Duarte e Dias (1986); o artigo de Carroll (1999) que mostra a expansão do conceito desde os anos 1950 até os anos 1990; a tese de doutorado de Borger (2001) e o livro coordenado por Ashley (2003), que insere a

contextualização do tema no cenário brasileiro; entre outras obras consultadas que complementam a revisão (GRAYSON; HODGES, 2003; McINTOSH *et al.*, 2001; MELO NETO; FROES, 2001; PINKSTON; CARROLL, 1996).

Assim, através da revisão dos textos desses e de outros autores, espera-se deixar claro que o conceito e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa passa por transformações e se desdobra em visões distintas de abordagem, destacando-se: Responsabilidade Social Corporativa - CSR1, Responsividade Social Corporativa - CSR2, Rectitude Social Corporativa - CSR3 e mais recentemente, Cosmo, Ciência e Religião- CSR4.

Sem a pretensão de esgotar todas as abordagens conceituais, mas ainda no intuito de esclarecer e delimitar as dimensões do conceito de responsabilidade social, também são brevemente examinadas as proliferações e ampliações do conceito, que apontam para aspectos complementares, tais como: *Corporate Social Performance* – CSP (desempenho social corporativo) (TURBAN; GREENING, 1996; WARTICK; COCHRAN, 1985); Cidadania Corporativa (MAIGNAN; FERRELL, 2000); *Stakeholder Theory of the Corporation* (teoria dos comprometidos com a corporação) (CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Na segunda seção, com vistas a suportar a opção de recorte da pesquisa, considera-se os esforços de alguns autores na tentativa de incorporar a preocupação com questões sociais e éticas à teoria de marketing, (DICKSON; 2001; KARANDE; RAO; SINGHAPAKDI, 2002; MAIGNAN; FERRELL, 2004; McALISTER; FERRELL, 2002; PIACENTINI; MacFADYEN; EADIE, 2000; SINGHAPAKDI; KARANDE; RAO; VITELL, 2001).

Uma das abordagens desse esforço procura estender a filosofia e as tecnologias de marketing para o âmbito das organizações sem fins lucrativos, o que leva aos conceitos de Marketing Social – (KOTLER; ZALTMAN, 1971) e de Marketing Relacionado a Causas (VARADARAJAN; MENON, 1988; ZUCKER, 2002). A cidadania corporativa é um

conceito também apontado como uma estratégia social de marketing por alguns autores (MAIGNAN; FERRELL, 2001; PINTO; LARA, 2004).

Outra abordagem examina os impactos do Conceito de Marketing Societal – SMC (*Societal Marketing Concept*) (KOTLER, 2000; CRANE; DESMOND, 2002) na teoria e prática mercadológica, evidenciando os dilemas éticos e morais a que estão sujeitas as empresas orientadas tanto socialmente quanto para o mercado.

A partir dessas abordagens, uma diversidade de temas se ramifica, com estudos que buscam compreender o comportamento ético empresarial e suas relações com uma multiplicidade de códigos étnicos e estéticos da sociedade em suas relações de consumo (DICK; BASU, 1994; DRUMWRIGHT, 1994; FOLLOWS; JOBBER, 2000; O'SHAUGHNESSY; O'SHAUGHNESSY, 2002; URDAN, 2001).

O estudo sobre a gestão do Sistema de Identidade de Marca (AAKER, 1996, AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002; KELLER, 1998; SCHIMITT; SIMONSON, 2002) finaliza essa revisão da literatura procurando evidenciar, a partir dos quatro atributos desse sistema (associações com produto-organização-pessoa-símbolo), a essência de uma proposta de valor que considere os princípios fundamentais representativos de padrões de significado ético e de responsabilidade social corporativa.

Trata-se, portanto, de um recorte particular de uma das dimensões da gestão empresarial – gestão do sistema de identidade de marca, e uma das dimensões da responsabilidade social corporativa – comportamento ético nos negócios, com o objetivo de facilitar uma análise mais concreta e aprofundada do relacionamento entre essas duas categorias no estudo de caso que será desenvolvido a partir do capítulo III.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Os gestores de empresas em todo o mundo cada vez mais se dão conta de que estão diante de um novo cenário, onde passam a competir num ambiente cada vez mais complexo, as questões sociais e ambientais se tornam mais importantes e exige uma nova maneira de realizar negócios, o que obriga toda a sociedade a repensar o próprio desenvolvimento econômico, social e ambiental (ASHLEY, 2003).

Para a autora, a nova realidade pressiona as empresas a aumentarem a velocidade das inovações tecnológicas e do tratamento de informações. Este cenário impõe às empresas a necessidade de novos processos de gestão e de investimentos em outros atributos além do preço e da qualidade, tais como reputação, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético com os consumidores, fornecedores, varejistas, acionistas, funcionários e comunidade.

Portanto, não mais se aceita passivamente que a empresa transfira a outras pessoas, e aos poderes públicos a responsabilidade pelos custos sociais resultantes de suas atividades.

Para enfrentar as crescentes pressões do ambiente e responder aos novos desafios competitivos exige-se dos gestores das empresas maior cooperação com os agentes envolvidos nas atividades que lhes dão suporte. Cooperar pode significar ser forçado a se ajustar à legislação por meio de campanhas de interesse público ou pode significar um processo pró-ativo de desempenho superior, no qual a empresa, cuja existência passa a ser justificada também pelos benefícios que presta à comunidade, deve atuar como uma corporação que assume sua parcela de responsabilidade social (BORGER, 2001; DUARTE; DIAS, 1986).

Portanto, as transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas ao longo dos séculos XVIII ao XX, e que se aceleram neste início de século XXI, tomando proporções

globalizadas, colocam a sociedade diante de uma crescente insatisfação, de inúmeros conflitos de interesses e de profundas crises enfrentadas em quase todos os países do mundo.

É inevitável a emergência de questionamentos em relação aos motivos de tamanho mal-estar coletivo e, como consequência, uma busca por valores que possam restabelecer algum nível de equilíbrio nas relações sociais.

Também parece fundamental que ocorra uma interação cooperativa na busca pelo bem-estar social entre os grupos de interesses dos quais fazem parte, Estados, empresas, organizações sem fins lucrativos, instituições religiosas, grupos informais, entre outros atores sociais.

Atualmente, cresce a pressão institucional junto às organizações empresariais e aos gestores para que reconheçam sua responsabilidade para com a sociedade e ajam de um modo que beneficie a todos (LAMBIN, 2000).

As empresas e gestores estão entendendo ou buscando entender que ser socialmente responsável, ou seja, assumir voluntariamente responsabilidades que vão além das obrigações meramente econômicas e legais passa a ser um dos pilares de sustentação dos negócios (PIACENTINI *et al.*, 2000).

Apontadas essas mudanças em curso, entender o contexto histórico no qual se insere a responsabilidade social corporativa parece relevante para esclarecer as dimensões éticas que esta categoria organizacional assume nos dias atuais, o que se procurará explicitar na seção seguinte.

2.1.1 Histórico Conceitual da Responsabilidade Social Corporativa

O conceito de responsabilidade social corporativa ainda não está suficientemente consolidado, visto que suscita muitas interpretações e, portanto, apresenta-se em processo de

maturação de diversas tendências de abordagem, requerendo para sua construção teórica e aplicação prática, o desenvolvimento de construtos para sua definição, mensuração e validação (ASHLEY, 2003).

Nesta seção é apresentada uma abordagem histórica (ASHLEY, 2003; BOWEN, 1957; CARROL, 1999; DUARTE; DIAS, 1986) e simultaneamente são abordadas as principais correntes conceituais que fundamentam a responsabilidade social corporativa, a partir de trabalhos mais contemporâneos, não sendo objetivo desse estudo esgotar a discussão, mas revisar as bases conceituais sobre a CSR, estreitando o foco até que se chegue às discussões mais atuais sobre o tema, sempre evidenciando sua dimensão ética.

Algumas das **posições contrárias à responsabilidade social corporativa** se baseiam no conceito de direitos da propriedade, em que a direção corporativa como agente dos acionistas não tem o direito de fazer algo que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei; e também no conceito de função institucional, em que outras instituições como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade pelo bem-estar social (FRIEDMAN, 1984).

A partir dessa visão, considerada fundamentalista, uma empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público ao pagar seus impostos.

Levitt (1958) se posiciona como fundamentalista em um texto que demonstra seu profundo desagrado com as idéias que considerava “subversivas” ao sistema econômico. Segundo o autor, no sistema de livre-empresa se supõe que o bem-estar seja automático, não necessitando que o governo interfira na economia, pois onde não o é, torna-se tarefa do próprio governo, que passa a cuidar do bem-estar social.

O autor conclamava os homens de negócios da época a abrirem os olhos para os perigos de que estas iniciativas “bem-intencionadas” conduzissem as empresas ao século XX em condições equivalentes à igreja medieval, numa clara posição contra a ética cristã que permeava as ações sociais da época. Nas palavras do autor:

O discurso sobre responsabilidade social já é mais do que palavras. Está entrando no estágio de credibilidade; se tornou um projeto de mudança. Eu espero mostrar porque esta mudança é bem provável de ser para pior, e porque nenhum homem ou instituição poderá escapar de suas conseqüências desagradáveis. A função dos negócios é sustentar a geração de altos níveis de lucros. A essência de uma empresa livre é ir atrás do lucro de todos os modos que sejam coerentes com sua própria sobrevivência enquanto sistema econômico. [...] Se a empresa acredita que sua lucratividade a longo prazo será reforçada por esses envoltimentos periféricos, se acreditam que não agem por caridade, mas por interesse próprio, então há muito a perder. (LEVITT, 1958, p.44).

O autor afirma ainda que sentimentalismo ou idealismo sejam influências que corrompem e debilitam os negócios, e conclui: “A regra chave na indústria é que alguma coisa é boa somente se for paga. Esta é a regra do capitalismo.” (LEVITT, 1958, p.48).

Mais recentemente, autores como Enriquez (1997) e Santos *et al.* (2002), expressam também suas críticas ao conceito, suscitando uma reflexão ética.

Para Santos *et al.* (2002) a ação social se consolida, se as pessoas desfrutam do pleno uso de suas potencialidades, podendo avaliar, criticar e conceber novos caminhos rumo ao bem comum.

A responsabilidade social das organizações torna-se então efetiva quando desenvolvida no intuito de fazer com que o ser humano seja considerado na sua multidimensionalidade, restaure sua consciência e se torne novamente capaz de agir e de distinguir entre valores e virtudes, libertando-se dos atuais estágios de alienação e tornando-se o verdadeiro agente social (SANTOS *et al.*, 2002).

Em uma determinada ação de responsabilidade social pode-se considerar aspectos de diferentes moralidades, e ressaltar a moral que se sobrepõe às outras. Cabe então às empresas voltadas à busca do bem-estar social discutir os critérios e condutas corporativas que sejam norteados por uma idéia de ética em que os valores compartilhados pelos *stakeholders* estejam presentes.

Segundo Enriquez (1997), a empresa, por ter como principal objetivo o alcance de resultados contábeis, introduziu a medida como único elemento de diferenciação, só importando condutas comparáveis e a cifra torna-se sinal de excelência no conjunto das organizações. Como consequência, o modelo instituído na gestão de empresas tende a transformar o ser humano em ser técnico, ou seja, em puros produtores e consumidores.

Esse modelo fundamentado no desempenho caracterizou a expansão do capitalismo ocidental, onde aqueles que podem se adaptar a uma sociedade guiada pelo valor econômico e pessoal estão seguros de serem reconhecidos como sujeitos e participarem como cidadãos no funcionamento da sociedade; enquanto os outros deverão se contentar com formas de trabalho subalternas, ou então acabarão por pertencer à categoria dos desqualificados sociais – os chamados assistidos ou marginais (ENRIQUEZ, 1997).

Em decorrência, o movimento da sociedade em direção à maximização do desempenho, deixa desejos insatisfeitos, pois o homem convive com a ameaça constante de perder tudo e sabe que mesmo vencendo uma ou mais vezes, será continuamente obrigado a superar novas provas e, se for ganhador em um dia, pode ser perdedor em outro. Enfim, é de se esperar que numa sociedade baseada na lei do lucro e da eliminação dos mais fracos se tornem latentes as exigências éticas (ENRIQUEZ, 1997).

Segundo Borger (2001) e Ashley (2003) as **posições a favor da responsabilidade social corporativa** partem inicialmente da área acadêmica, e argumentam em duas linhas básicas de pensamento:

A linha ética deriva dos princípios religiosos e das normas sociais que ditam o comportamento socialmente responsável e a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa. Observam-se estas características principalmente na obra de Bowen (1957).

A linha instrumental argumenta que se observa uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico, nas empresas que buscam uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero, que procuram antecipar e evitar regulações restritivas pelo governo, e procuram diferenciar produtos diante dos competidores menos responsáveis socialmente. Autores como Grayson e Hodges (2003), McIntosh *et al.* (2001), Melo Neto e Froes (2001) se posicionam nesta linha de pensamento.

A seguir, serão evidenciadas essas abordagens a partir de um breve histórico dos avanços no debate do conceito de responsabilidade social corporativa.

a) Antecedentes

Até o início do século XX, a premissa fundamental da legislação sobre corporações era de que seu propósito seria a realização de lucros para seus acionistas (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2002).

Em 1919 a suprema corte de Michigan – USA se posicionou justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre arbítrio apenas quanto aos meios de alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros fins; em meados de 1950, outra decisão da justiça americana consolida a atuação corporativa no desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2002; DUARTE; DIAS, 1986).

A partir daí outras ações que priorizavam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas passaram a ser de igual legitimidade, sendo discutida a importância da responsabilidade social corporativa pela ação de seus dirigentes e administradores, inicialmente nos EUA e ao final da década de 60 na Europa, aonde chega como novidade em jornais e revistas especializadas.

Em 1942 a ideia de CSR aparecia num manifesto assinado por 120 industriais ingleses, onde se afirmava que a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses - do público como consumidores, dos funcionários e operários como empregados e dos acionistas como investidores, além de dar a maior contribuição possível ao bem-estar da nação como um todo. Porém, essas ideias manifestadas não tiveram maior aceitação nos meios acadêmicos e empresariais por soarem como heresias socialistas, considerada a época em que surgiram (DUARTE; DIAS, 1986; PINTO; LARA, 2004).

Na França o trabalho de uma comissão especial de estudos, após ser levado a debate público, culmina com a aprovação da Lei nº 77-769, de 12 de julho de 1977, em que a França torna-se o primeiro país a obrigar as empresas a fazerem balanços periódicos de seu desempenho social no tocante à mão-de-obra e às condições de trabalho (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2002; DUARTE; DIAS, 1986).

De acordo com Carroll (1999) somente a partir dos anos 50 é que toma consistência a literatura que permite uma revisão conceitual das teorias, pesquisas, práticas e da evolução das definições sobre responsabilidade social corporativa, até esse período denominada como responsabilidade social (RS), talvez porque àquela época a era da empresa moderna e o domínio do setor empresarial ainda não estivesse consolidado (CARROLL, 1999).

A figura 02 - Algumas pesquisas norte-americanas pioneiras no campo da CSR - relaciona algumas pesquisas norte-americanas pioneiras no campo da responsabilidade social

corporativa, ressaltando os autores, as abordagens de domínio das pesquisas e as universidades que suportavam tais estudos.

Algumas pesquisas norte-americanas pioneiras no campo da CSR		
AUTORES	DOMÍNIO	SUPORTE
Raymond BAUER e colegas da <i>Harvard University</i> .	- Responsabilidade Social da Empresa. - Balanço Social da Empresa.	<i>Harvard Business School.</i> <i>Russel Sage Foundation.</i> <i>Rockefeller Foundation.</i> <i>National Science Foundation.</i> <i>Rockefeller Brothers Foudation.</i>
Neil CHURCHIL John SHANK.	- Medidas Quantitativas de Desempenho Social das Corporações.	
<i>Social Audit Research Group of University of Pittsburg.</i> David BLAKE, William FREDERICK, Mildred MYERS, Jacob EHRENBURG.	- Administração de Negócios e Auditoria Social. - Desenvolvimento de Metodologia de Auditoria Social.	<i>University of Pittsburg.</i> <i>General Eletric Foundation.</i>
Fred STURDIVANT, James GINKER.	- Pesquisas para Desenvolvimento de Esquemas de Análise de CSR . Sistema de Avaliação Social.	<i>Ohio University.</i>
Loren NIKOLAI. John BAZLEY. Lee BRUMMET.	- Medidas de Impacto da Empresa no Ambiente.	<i>University of North Carolina.</i> <i>National Association of Accountants.</i>
Ralph ESTES.	- Pesquisa de Campo sobre CSR , resultando na criação do modelo que leva o nome do autor.	<i>Wichita State University.</i>
Robert JENSEN.	- Impactos Econômicos Sociais e Ambientais da Empresa.	<i>American Accounting Association.</i>
Marc EPSTEIN. Eric FLAMHOLTZ. Jack McDONOUGH. George STEINER.	- Técnicas de Medidas e Relatórios sobre Desempenho Social das Corporações.	<i>University of California at Los Angeles.</i> <i>National Association of Accountants.</i>
<i>Research Group on Social Management of Technology.</i>	- Administração Social da Tecnologia – aplicação do conceito de TDS (<i>Technology Delivery Systems</i>).	<i>University of Washington</i>

Figura 02: Algumas pesquisas norte-americanas pioneiras no campo da CSR

Fonte: DUARTE; DIAS (1986, p.43).

b) Marco Teórico e Expansão do Conceito de CSR

Como marco inicial do conceito de responsabilidade social corporativa, alguns autores (DUARTE; DIAS, 1986; CARROL, 1999; PINTO; LARA, 2004) destacam o surgimento, nos Estados Unidos, do primeiro livro analisando o tema com extensão e profundidade: *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen em 1953.

Carrol (1999) declara Bowen como o “precursor da era moderna da responsabilidade social corporativa”, e relata que os estudos do autor têm como idéia central que os negócios são centros vitais de poder e decisão e que suas ações afetam diretamente a vida em sociedade.

Dentre as questões levantadas por Bowen (1957) se destaca a seguinte: quais as responsabilidades junto à sociedade podem ser razoavelmente assumidas pelos homens de negócios? O autor chama a atenção para uma primeira noção de responsabilidade social, que se refere à obrigação individual do homem de negócios em perseguir políticas, tomar decisões, ou estabelecer linhas de ação que considerem os objetivos e valores da sociedade.

No campo da ética empresarial destaca-se a obra de Baumhart (1971), considerada um clássico por Duarte e Dias (1986). Segundo esses autores, o início dos anos 60 nos EUA marca a popularização do tema com uma série de programas de televisão que resulta no livro *Business and Society* de McGuire publicado em 1963.

A literatura sobre CSR se expande nessa década e o conceito continua a ser ampliado. A responsabilidade social começa a ser considerada num contexto gerencial, implicando uma postura pública diante dos recursos econômicos e humanos da sociedade e numa disposição de considerar aqueles recursos para uso com fins sociais mais amplos e não simplesmente para o estreito e circunscrito interesse de pessoas e empresas privadas (CARROLL, 1999).

Esta definição inclui a noção de ética e cidadania nos negócios, pois a empresa deveria agir como um membro da sociedade, um próprio cidadão. Enfatiza também que entre os ingredientes essenciais da responsabilidade social inclui-se um determinado grau de voluntarismo em oposição à coerção, uma interação com outras organizações voluntárias e a aceitação de que certos custos estão envolvidos, embora sem a possibilidade de mensurar diretamente retornos econômicos.

Segundo Borger (2001), predomina nos anos 60 a visão de que o conceito de RS vai além da maximização dos lucros e implica numa postura pública que considera o uso dos recursos econômicos e dos esforços humanos como meios para se atingir fins sociais mais amplos, não para servir aos interesses privados dos indivíduos.

De acordo com a autora, as relações das empresas com agentes externos passam a ser reconhecidas nessa década, ao considerar a multiplicidade de grupos de interesses afetados pelas ações dos negócios. Os interesses de cada um desses grupos internos e externos, devem ser considerados e equilibrados ao objetivo de aumentar os lucros dos acionistas.

A partir dos anos 70, segundo Duarte e Dias (1986), as idéias de responsabilidade social e balanço social chegam aos meios empresariais e acadêmicos alemães, entrando num estágio de intensa discussão entre pesquisadores e administradores por toda a Europa; os estudos e pesquisas passam a ser mais voltados para a especificação do que é efetivamente a responsabilidade social e refletem uma visão da mudança do contrato social entre os negócios e a sociedade.

Carroll (1999) ressalta que quatro visões ampliam o conceito nessa década: primeiro, o bom senso convencional, considerando como Responsabilidade Social Corporativa a perseguição de objetivos socioeconômicos através da inclusão de normas sociais nas regras da empresa, as quais estabeleçam o modo de responder aos múltiplos interesses dos acionistas, dos empregados, fornecedores, revendedores, comunidade local e da nação; segundo, os executivos devem investir em programas sociais como uma maneira de maximizar os lucros a longo prazo; a terceira conceitualização considera que empreendedores e gestores socialmente responsáveis devem considerar múltiplos objetivos, incluindo lucros e bem-estar comum; na quarta conceitualização os objetivos empresariais obedecem uma hierarquia de importância, assim, as experiências passadas de sucesso das empresas fortemente motivadas pelo lucro

podem estimular o engajamento em comportamentos socialmente responsáveis como alvo importante. Para o autor, essas quatro visões conceituais são complementares.

Outra importante contribuição para o conceito de CSR na década de 70, de acordo com Carroll (1999), vem do Comitê de Desenvolvimento Econômico CED – *Committee for Economic Development*, para o qual as atividades de negócios são consentidas pela sociedade e, portanto, seu propósito básico é o de atender construtivamente às necessidades da sociedade.

Segundo essa visão, o contrato entre a sociedade e os negócios muda substancialmente na medida em que as empresas passam a ser chamadas a assumir responsabilidades mais amplas sobre a sociedade e atender a um maior espectro de valores humanos, como condição para sua continuidade no longo prazo.

As empresas devem então exercer responsabilidade social como agentes livres, uma vez que objetivos sociais impostos por lei não implicam que a empresa tenha assumido sua responsabilidade social. Ainda segundo essa definição, CSR envolve três elementos básicos: um conjunto de objetivos; a decisão de buscar atingir esses objetivos; o financiamento desses objetivos.

Ainda na década de 70, segundo Carroll (1999), surgem novas preocupações, incluindo o grau em que a CSR afeta a estrutura e o orçamento empresarial, o tipo de atividades com as quais a empresa se envolve, entre outros temas. Considera-se também a noção de que CSR pode ser entendida como boa vizinhança, onde por um lado significa não realizar atividades que prejudiquem a comunidade vizinha, e por outro lado pode significar assumir voluntariamente a obrigação de ajudar na solução dos problemas da comunidade vizinha.

Em 1975 o conceito de CSR passa a considerar aspectos do desempenho social, como a contabilidade social, indicadores sociais e auditoria social, incluindo sob o guarda-chuva da responsabilidade social programas de melhoria da qualidade de vida.

Ao longo dos anos 70 o conceito de desempenho social empresarial ou CSP – *corporate social performance* – é muitas vezes usado como sinônimo de CSR e suas dimensões podem ser entendidas em três níveis: obrigações sociais – em que a empresa busca maximizar os lucros dentro da lei e as questões sociais são limitadas aos interesses dos acionistas, agindo de forma reativa às forças de mercado ou aos constrangimentos legais; responsabilidade social – onde as empresas se antecipam às mudanças e expectativas da sociedade, desenvolvendo programas de acordo com os grupos de interesses e com uma perspectiva de resultados econômico-sociais no longo prazo; e a responsividade social – onde a empresa participa ativamente da formulação de políticas públicas e a responsabilidade social está incorporada nas estratégias empresariais (WARTICK; COCHRAN, 1985).

O significado do termo responsabilidade social nesta década variava muito, significando para alguns responsabilidade legal, para outros comportamento ético; também era relacionado a um sentido causal de ser “responsável por”; muitos o limitavam a contribuições de caridade; alguns o entendiam como consciência social; os que o abraçavam fervorosamente o viam como mero sinônimo de “legitimidade”; enquanto uns poucos o associavam a altos padrões de comportamento tanto como homens de negócios quanto como cidadãos (CARROLL, 1999).

No artigo de Pinkston e Carroll (1996), os autores apontam o conceito de CSR nos anos 70 como uma dimensão crítica do conceito de CSP e apresentam três dimensões primárias de CSP: a primeira, categorias da CSR; a segunda, filosofia da RS; a terceira envolvimento em questões sociais.

Wartick e Cochran (1985) estenderam este modelo e o modificaram, a partir da primeira dimensão preliminar - categorias da CSR. De acordo com esse modelo, para que uma empresa ou seus dirigentes possam se engajar em ações de CSR, o conceito deve abranger os componentes econômico, legal, ético e filantrópico (ou discricionário) das expectativas que a sociedade espera da corporação num determinado tempo.

Quanto ao componente econômico do conceito, Pinkston e Carroll (1996) esclarecem que a sociedade espera que as empresas cumpram sua função de produzir bens e serviços e comercializá-los mediante um lucro, o que consiste na essência do funcionamento do sistema capitalista. Da mesma forma, a sociedade espera que as empresas realizem o lucro, como incentivo e recompensa por sua eficiência e eficácia, respeitando as regras do jogo, que consiste no cumprimento das leis que regulam seu funcionamento.

Ultrapassando as obrigações econômicas e legais a empresa deverá também se ajustar aos comportamentos e normas gerais considerados como éticos, independente de estarem formalmente estabelecidos ou não em legislação específica, mas que são esperados pela sociedade.

Completando o conceito de CSR, as responsabilidades filantrópicas ou discricionárias representam regras voluntárias que as empresas assumem, mas que a sociedade não espera, sendo conduzidas e escolhidas pelo julgamento individual dos gestores e das empresas, como contribuições filantrópicas, programas internos de combate ao uso abusivo de drogas, capacitação de desempregados, entre outros.

Pereira e Pinto (2004) mostram de forma resumida essas dimensões da CSR, conforme a figura 03 - Significado das quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa. - Ressalta-se que as dimensões são complementares e é de se esperar que uma empresa socialmente responsável apresente evidências em cada uma delas.

Significado das quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa	
DIMENSÕES	SIGNIFICADO
Econômica	A dimensão econômica incluiria as obrigações da empresa em ser produtiva, lucrativa e atender às expectativas dos acionistas de obter retorno sobre o investimento. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental.
Legal	A dimensão legal requer que o negócio acrescente à sua missão econômica um respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais.
Ética	A dimensão ética leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se as consequências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros.
Filantrópica Ou Discrecional	A dimensão filantrópica prevê que o negócio deve estar envolvido com a melhoria da sociedade por meio da responsabilidade legal, ética e econômica, bem como a adoção de práticas filantrópicas. Prevê também atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos.

Figura 03: Significado das quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa
 Fonte: PEREIRA; PINTO (2004, p.155).

Ainda na década de 70, segundo Duarte e Dias (1986) as idéias de CSR e as práticas relativas ao Balanço Social (demonstrativo com medidas do desempenho social) chegam aos países do chamado capitalismo periférico, embora o interesse inicial tenha sido prejudicado pela conjuntura recessiva desses países àquela época.

Segundo os autores, condições adversas como a atuação das multinacionais, aliadas às inadequadas políticas de emprego, baixos salários e precárias condições de trabalho, e ainda às práticas de corrupção, sonegação e favorecimento ilícito, agem como forças que pressionam a difusão das idéias de CSR, que contam ainda com o apoio da Igreja e outras entidades e movimentos atuantes.

Nos anos 80 o foco passa a ser a pesquisa e surge uma diversificação de conceitos alternativos como responsividade social, desempenho social, responsabilidade pública, ética nos negócios, teoria *stakeholders*, entre outros temas tratados nessa década.

Uma contribuição importante destacada por Carroll (1999) é a visão de que a CSR deve ser tratada como um processo e não como um conjunto de resultados. Outra contribuição destacada pelo autor é a proposta de que as empresas, assim como as pessoas, estabelecem uma hierarquia de necessidades sociais a atender.

Uma outra definição de CSR relaciona responsabilidade social, responsividade e ética empresarial como parte de uma só conceituação, em que CSR é entendida primeiramente como a realização de resultados a partir das decisões corporativas, por algum padrão normativo, a respeito de problemas específicos que tragam efeitos benéficos aos públicos de interesse da organização (CARROLL, 1999).

Nos anos 90 o foco na conceituação de CSR dá lugar à proliferação de outros temas, embora muitos deles estejam intimamente relacionados ao pensamento sobre CSR, como o desempenho social corporativo, a teoria dos *stakeholders*, teoria da ética nos negócios e cidadania corporativa.

Uma das contribuições mais importantes desse período é o modelo de CSP proposto por Wood (1991) que insere o conceito de CSR num contexto mais amplo do que uma definição isolada. O modelo da autora identifica como os domínios da CSR (econômico, legal, ético e discricionário) se relacionam aos princípios da legitimidade (nível institucional), responsabilidade pública (nível organizacional) e prudência gerencial (nível individual). Em seguida, identifica os processos de responsividade social corporativa (avaliação ambiental, gerenciamento dos *stackholders*, gerenciamento de resultados). Por fim a autora reorganiza um novo tópico de preocupação – resultados do comportamento organizacional.

Após essa breve análise do contexto histórico do conceito de responsabilidade social corporativa, particularmente nos países desenvolvidos, na sequência apresenta-se uma análise semelhante do contexto histórico brasileiro. Essas abordagens são importantes para que se possa compreender os dilemas éticos predominantes em cada contexto social.

2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa no Brasil

No Brasil até por volta do ano de 1986, segundo Duarte; Dias (1986), a carência de obras teóricas fundamentais na área de CSR se mostrava absoluta. Até aquela data o autor catalogou como obras pioneiras no país três dissertações de mestrado e a publicação dos trabalhos apresentados na Reunião da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), contemplando temas de estudos em que cinco deles abordam a CSR.

De acordo com Martins e Gualiard (2003) o Instituto *Ethos* é uma das principais referências em responsabilidade social corporativa no Brasil, e tem por objetivo fornecer às empresas a possibilidade de um autodiagnóstico mais aprofundado, uma auto-análise que possibilite à empresa visualizar-se no contexto institucional da responsabilidade social, o que a credencia a operar segundo padrões do mercado internacional.

Segundo os autores, o Instituto *Ethos* foi fundado em 1998 com 11 sócios, hoje ultrapassou a casa de 750, que são empresas que respondem por 30% do PIB brasileiro. Os autores também ressaltam que o instituto levanta anualmente indicadores de responsabilidade social corporativa em sete grandes temas: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, e governo/sociedade. Na versão 2001 do levantamento dos indicadores do *Ethos* houve um crescimento de 68% no

número de empresas que responderam ao questionário, totalizando 119 empresas (MARTINS; GUALIARDI, 2003).

Um estudo do INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA (2003) sobre a ação social das empresas brasileiras, mostra a pesquisa desenvolvida em 9.140 empresas entre os anos de 1999 e 2001, segundo a qual prevalece como ação social a filantropia: 76% das empresas pesquisadas realizam alguma atividade social por motivos humanitários. Os resultados apontam o Sudeste como a região na qual as empresas mais investem em ações sociais; 95% dos projetos desenvolvidos estão voltados à assistência social e alimentação; enfocando o setor econômico, o comércio e a indústria são os que mais empreendem ações de cunho social: 61% e 60% respectivamente, contra 58% dos serviços, 45% da agricultura e 35% da construção civil.

Sobre o estudo do IPEA, Rattner (2003) pondera que tanto os resultados divulgados quanto as inferências deles extraídos merecem uma análise mais cuidadosa, tendo em vista a relevância do tema para o futuro das políticas sociais no Brasil. Este autor questiona os reais motivos pelos quais a maioria das empresas engaja-se em ações sociais e atenta para a situação de grande pobreza e indigência no país, a despeito do volume de recursos privados aplicados na área social e da política assistencialista do governo.

Para Rattner (2003), o ponto fraco do trabalho produzido pela equipe do IPEA é sua total descontextualização, como se a filantropia das empresas ocorresse num espaço vazio, independente das tensões e conflitos que atribulam a sociedade brasileira, o que explica o conflito entre as informações apresentadas anteriormente.

O autor ressalta o fato de que a maior parcela das doações destina-se às populações pobres do sudeste, região que representa o maior potencial de mercado. Nessa perspectiva, seria muito pertinente questionar se o objetivo principal da ação social destas empresas é melhorar a imagem e a percepção de benefício que as mesmas proporcionam aos seus

mercados ou contribuir para atividades importantes para a sociedade, mas de baixa repercussão e nenhuma perspectiva de retorno em curto e médio prazo.

A maior contribuição para o começo de uma mudança de perspectiva social no país, segundo Rattner (2003) é o cumprimento integral das obrigações legais das empresas relacionado ao pagamento de salários decentes, ao pagamento integral de impostos e ao recolhimento regular das contribuições de seguridade social; além da reflexão sobre o custo social da racionalização excessiva do trabalho, pautada pela supervalorização dos ganhos de produtividade.

De acordo com o autor, é certo que ações de responsabilidade social, fundamentadas em motivos humanitários ou mercadológicos, avolumam-se no país. Essa tendência fica mais evidente se for observado o aumento tanto do número de empresas que publicam balanços sociais, quanto da qualidade informacional dos mesmos.

Mas o caminho a ser percorrido pode ser longo, pois o número de empresas que dão mais ênfase à divulgação das suas ações sociais do que às ações em si ainda é grande, e muitas outras embutem nos preços dos produtos os investimentos em ações sociais.

De acordo com pesquisa desenvolvida por Govatto (*apud* BARBOSA; NÉRI, 2003), consultora de responsabilidade social, que analisou 131 anúncios veiculados em jornais de grande circulação por 59 empresas associadas ao Instituto *Ethos*, 36% das empresas-cidadãs tinham propaganda enganosa ou abusiva nos anúncios; 39% veicularam informações incorretas e 10% produzem e/ou comercializam bens que oferecem riscos à saúde ou à segurança do consumidor.

Vera e Fusco (2002) realizaram uma análise da adoção de práticas de responsabilidade social e gestão ambiental em empresas brasileiras à luz das teorias éticas; segundo os autores o estudo analisou duas premissas.

A primeira em relação à preocupação das empresas por atender as necessidades e interesses dos seus *stakeholders* e a segunda em relação à importância desses investimentos para viabilizar a preservação e melhoria da imagem das empresas, angariar um número maior de clientes, contratar funcionários motivados e obter melhor retorno financeiro.

Como resultados, os autores consideram que as decisões éticas associadas à gestão socialmente responsável e ambiental se caracterizam como reflexivas e altruístas, em que uma empresa pode agir em interesse próprio (egoísmo ético), buscando a preservação da fidelidade de clientes e a melhoria da lucratividade, e ao mesmo tempo estaria suprimindo necessidades sociais não atendidas da sociedade, ao melhorar a qualidade de vida de alguns dos seus *stakeholders*.

O estudo também aponta que setores de maior impacto ambiental tendem naturalmente a uma maior preocupação com questões relativas ao meio ambiente, que recebem maior parcela de investimentos. Os autores concluem apontando a necessidade de mensuração do desempenho social através da definição de metodologias e instrumentos apropriados.

De Paiva (2002) levantou e comparou as ações de responsabilidade social de 15 empresas de telefonia monitoradas pela Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL. Os resultados demonstram que o foco das ações sociais desenvolvidas pelas empresas pesquisadas concentra-se em educação (denotando preocupação com uma real carência nacional), cultura (priorizadas manifestações regionais e locais, de acordo com a área de atuação da empresa, normalmente estimuladas por incentivos legais), saúde (doações de natureza filantrópica), esporte (na forma de patrocínios) e a preocupação ambiental se limita ao descarte de baterias de telefones celulares.

Segundo a autora as práticas de responsabilidade social levantadas ora estão “pautadas num utilitarismo no qual as decisões tomadas baseiam-se em resultados e consequências, ora como fruto de uma perspectiva sistêmica” (DE PAIVA, 2002, p.9).

Quanto à gestão das ações sociais, a autora questiona a possibilidade de efetiva mensuração dos resultados sociais, assim como dos seus objetivos.

De Paula *et al.* (2002) realizaram estudo para verificar se as empresas adotam políticas e práticas de gestão responsáveis socialmente movidas por comprometimento ético com a sociedade ou por um discurso ideológico que viabiliza sua permanência no mercado.

Os resultados indicam que ambas as possibilidades se fazem presentes.

“As práticas de responsabilidade social observadas são permeadas por um compromisso ético, sustentado por um discurso ideológico que visa a manutenção de relações e práticas de poder, não questionando o sistema econômico vigente.” (DE PAULA; *et al.*, 2002, p.10).

Conforme indica Melo Neto e Fróes (2001) faltam às empresas, práticas gerenciais bem estruturadas, inovadoras e condizentes com as demandas sociais atuais.

Assim, de acordo com esses autores uma nova proposta de modelo de gestão da ação social empresarial deve ser pautada:

- pelo escopo de atuação afastado da área de atuação da empresa, já que as maiores investidoras em ação social localizam-se em regiões menos carentes;
 - pelo direcionamento estratégico das ações;
 - pela busca constante de novas oportunidades e alternativas de investimentos locais;
- pelo uso de novas metodologias e de instrumentos de acompanhamento e avaliação;
- pela ênfase na mensuração dos retornos obtidos com as ações sociais e projetos sociais;
 - pelo estímulo às parcerias e às soluções inovadoras; e pela incorporação do sistema à cultura empresarial brasileira.

Portanto, a consolidação da responsabilidade social como integrante da estratégia das empresas brasileiras, tanto em resposta às demandas dos consumidores quanto em atendimento à própria filosofia empresarial, parece ainda situar-se numa perspectiva futura.

Apesar disso, como demonstram as pesquisas relatadas nesta seção, a conscientização dos consumidores sobre o papel das organizações como agente de mudança social aumenta juntamente com a conscientização destes sobre o seu poder de influência na definição das políticas empresariais.

E esse aumento de consciência, que segue uma tendência global, cedo ou tarde será convertido em mudança de comportamento, para um nível de responsabilidade e participação mais efetivo.

2.1.3 O Debate Atual sobre a Responsabilidade Social Corporativa

De acordo com as seções anteriores, inicialmente a CSR limitava-se ao cumprimento das obrigações sociais, fundamentada em critérios puramente econômicos de maximização do lucro e atendimento das obrigações legais.

A crescente cobrança por posturas organizacionais socialmente responsáveis, como resultado do questionamento sobre a contribuição da capacidade de crescimento econômico para uma efetiva transformação social, parece ser justificada pela liberdade que a sociedade concede à empresa para existir, através de um contrato social nem sempre explicitamente convencionado.

As empresas que ainda se pautam por finalidades unicamente econômicas acabam por não atender às expectativas da sociedade, representando de certo modo um custo social para todos e a tolerância, justificada por expectativas de progresso econômico, parece se esvaír.

Sob tal perspectiva, o crescimento econômico não vem sendo automaticamente acompanhado pelo progresso social (ao menos para uma grande parcela da sociedade – excluídos), sugerindo que se trata de sistemas distintos, embora interligados por elementos comuns.

Em muitos casos, este crescimento significará a deterioração física do ambiente, condições insalubres de trabalho, discriminação a certos grupos sociais, perturbação da ordem urbana entre outros problemas sociais.

A partir dessas constatações reside a necessidade de adicionar novos termos ao contrato social, envolvendo a redução dos custos sociais e a responsabilidade das empresas em honrar seus compromissos perante os novos imperativos da sociedade.

O cenário de turbulência ambiental, intensificada neste início de novo século, não deixa dúvidas quanto às expectativas sociais da sociedade, o que provoca permanente tensão criativa a exigir que outras visões de responsabilidade social corporativa sejam incorporadas, ampliando permanentemente o conceito a padrões mais elevados de moralidade.

As empresas, como parte integrante do processo histórico e da sociedade, mais cedo ou mais tarde deverão reconhecer que sua responsabilidade diante dos *stakeholders* vai muito além de suas preocupações em comprometer-se unicamente com seus clientes.

A responsabilidade social, que excede a produção de bens e serviços, tem-se intensificado nas últimas décadas mais como resposta às mudanças ocorridas nos valores da sociedade do que propriamente por iniciativas empresariais.

Diante de tais mudanças, que abrangem a responsabilidade de ajudar a sociedade e o poder público a resolver problemas sociais que as próprias empresas ajudaram a criar, os impactos se fazem sentir igualmente nos mercados, na tecnologia, na demografia, nos valores, na estratégia empresarial, tanto nos tradicionais setores agro-industriais, quanto nos emergentes setores de serviços e o sem fins lucrativos (GRAYSON; HODGES, 2003).

A partir desse contexto, Ashley (2003) aponta para uma ampliação do conceito de CSR no sentido de que “as linhas gerais normativas para os negócios deveriam refletir as conquistas do conhecimento e da experiência do homem” (p.24).

Um dilema contemporâneo que se apresenta às empresas diz respeito à necessidade de estabelecer definitivamente um lugar para a responsabilidade social em seus pensamentos estratégicos, em sua cultura corporativa, estabelecendo claramente a hierarquia de valores que determinarão a sua *performance* social com a cumplicidade de seus *stakeholders*, visto que modelos consolidados por pesquisas empíricas já se apresentam disponíveis às teorias da administração (CLARKSON, 1995; WARTICK; COCHRAN, 1985).

A necessidade de mensuração da *performance* social justifica-se ainda por estudos empíricos que demonstram significativa atratividade organizacional por trabalhadores mais qualificados pelas empresas que demonstram altos padrões de desempenho social (TURBAN; GREENING, 1996), sugerindo mudança de foco da iniciativa privada junto às comunidades onde atua, ampliando as atividades de caridade ou filantropia e inserindo projetos de responsabilidade social decorrentes de estratégias de sustentabilidade no longo prazo, inclusive promovendo novos padrões de competitividade empresarial, mais próximos de modelos cooperativos.

Para Borger (2001) as empresas são sistemas sociais cujos membros compartilham valores e uma cultura comum, o que constitui a base de uma consciência corporativa. O conhecimento dividido para várias unidades organizacionais ou vários níveis da hierarquia administrativa transforma-se em conhecimento organizacional que transcende qualquer indivíduo, portanto, as empresas têm uma consciência e podem ser responsabilizadas moralmente em suas relações com a sociedade, baseadas num contrato social que evolui com as mudanças sociais e as consequentes expectativas dessa sociedade.

O pressuposto básico da responsabilidade social corporativa pode então ser evidenciado como a legitimidade, o poder e o grau de urgência com o apoio social e político para os negócios enquanto instituição, concedido pela sociedade em face do cumprimento das suas exigências e atendimento das expectativas dos *stakeholders* identificados e prioritários

em cada nível de *performance* (DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A principal implicação desse pressuposto é que a responsabilidade social corporativa é um processo constante de monitoramento do ambiente e das relações com a sociedade, realizado pelas empresas, para perceber as mudanças nas expectativas sociais e não abusar do seu poder. Como consequência, as empresas são obrigadas a assumir suas responsabilidades e a responder às exigências da sociedade (ASHLEY, 2003).

Apesar desse compromisso com o contrato social ser muitas vezes declarado formal, ou informalmente, pela alta direção das empresas nas suas políticas, princípios, valores e crenças, visando a formação de uma identidade corporativa, nem sempre as empresas conseguem responder efetivamente por suas responsabilidades, ressurgindo os dilemas éticos: quais são as efetivas responsabilidades de uma empresa em relação à sociedade? Qual é o limite dessas responsabilidades? A quem cabe essa decisão? (BORGER, 2001).

Segundo Borger (2001) as empresas são responsáveis pela consequência de suas operações, incluindo os impactos diretos assim como as externalidades que afetam terceiros, o que envolve exigências em toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos produtos – relações de parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade, investimentos em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente mediante intervenções não predatórias, participação nos trabalhos e nos resultados das empresas, respeito ao direito dos cidadãos, não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais, investimento em segurança no trabalho e em desenvolvimento profissional.

O conceito de cidadania empresarial encampa a noção de co-responsabilidade da empresa pelos problemas da sociedade. Uma empresa pode então ser definida como empresa

cidadã se não foge aos compromissos de trabalhar para a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade. Empresas cidadãs deveriam ser lucrativas economicamente, obedecer às leis, ter compromisso ético e retribuir à sociedade em forma de filantropia, atendendo responsavelmente as demandas sociais concretas. A cidadania corporativa focaliza atividades mais restritas desenvolvidas pela organização com o escopo de atender a demandas sociais mais concretas (WARTICK, COCHRAN, 1985; MAIGNAN; FERRELL, 2000).

Com base no contexto apresentado até o momento desta dissertação, podem então ser identificadas algumas perspectivas empresariais em suas práticas de responsabilidade social corporativa: (a) a empresa unicamente como um negócio, instrumento de interesses para o investidor, com visão mais imediatista e financeira dos retornos de seu capital investido; (b) a empresa como organização social que aglutina os interesses de vários *stakeholders*, tendo para cada grupo de interesses uma política clara de atuação; (c) a empresa cidadã, que opera sob uma concepção estratégica e um compromisso social, resultando na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros.

Chega-se, então, ao debate mais atual sobre responsabilidade social corporativa, que envolve a empresa e sua relação com uma multiplicidade de ambientes: cultural, natural, tecnológico, políticas públicas e ambiente global. Esta visão considera a empresa não como uma entidade separada da sociedade (negócios “e” sociedade), mas inserida na sociedade (negócios “dentro da” sociedade); ao mesmo tempo, a empresa em si é também uma comunidade, o que implica que a natureza da corporação é entendida como um agente moral (ROSENTHAL; BUCHHOLZ, 2000).

Outras duas perspectivas empresariais são apontadas por Curado (2003) como práticas de responsabilidade social corporativa, na tentativa de ampliar ainda mais o conceito: (d) o desenvolvimento sustentável e (e) a transformação social.

O desenvolvimento sustentável pode ser entendido como o processo que visa garantir o atendimento das necessidades de melhoria para a geração atual, sem prejuízo do legado para as futuras, de forma a permitir o acesso de todos aos bens e serviços, à elevação das condições de vida da população e à preservação do meio ambiente (VASCONCELOS; MENEZES, 2002).

A transformação social refere-se à noção de co-responsabilidade da empresa pelos problemas da sociedade, configurando-se numa postura de comprometimento com a melhoria da qualidade de vida da sociedade de forma ampla (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2002).

A figura 04 – Contínuo de análise da CSR, adaptada de Valadão Júnior. *et al.* (2004) – resume as perspectivas analisadas acima.

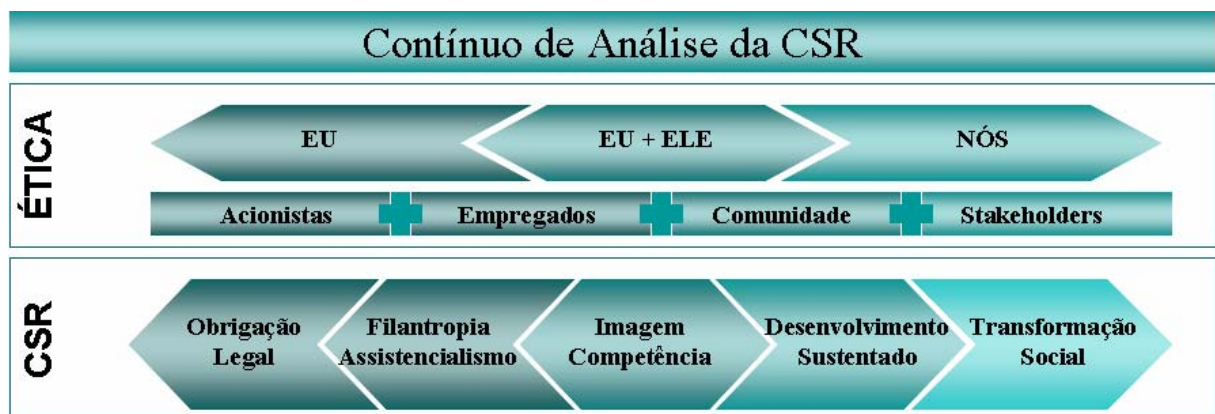


Figura 04: Contínuo de Análise da CSR
Fonte: adaptado pelo autor de (VALADÃO JUNIOR et al.; 2004).

A partir dessas perspectivas, espera-se que a empresa passe a atuar como agente participante na transformação social e no desenvolvimento do bem comum, ao disponibilizar para as questões sociais os mesmos recursos aplicados ao seu negócio, com as devidas adaptações sem se ater apenas aos resultados financeiros do balanço econômico, buscando avaliar a sua contribuição à sociedade e se posicionando de forma pró-ativa nas suas contribuições para os problemas sociais.

Também se espera que estas práticas possam trazer ganhos à empresa promotora, agregando valor social à sua reputação; aumentando a consciência de responsabilidade social de suas lideranças; melhorando o clima organizacional; aumentando a satisfação e motivação decorrente do aumento de auto-estima pelo reconhecimento e orgulho diante da participação na melhoria da sociedade em que se insere, embora esta correlação não esteja consolidada por estudos mais conclusivos.

Embora ainda não suficientemente consolidado, a essência do conceito de responsabilidade social corporativa ao longo dos anos considera a extensão pela qual a empresa cumpre suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, diante da sociedade como um todo.

Essas dimensões do conceito de CSR exigem um novo tipo de organização, que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. “Nenhuma dessas dimensões de responsabilidade pode ser puramente instrumentalizada e cada uma delas deve atender a requisitos éticos mínimos.” (ASHLEY, 2003, p.29).

Segundo a autora, o conceito de CSR deve integrar as dimensões econômicas, ambientais e sociais que se relacionam reciprocamente. A partir dessa integração, a empresa consideraria os interesses dos indivíduos, da sociedade e da natureza, deixando de ser o centro de tudo para inserir-se como um dos agentes do meio ambiente, o que significaria mudanças nas premissas empresariais, tais como: o bem-estar do conjunto de *stakeholders* substitui a busca da maximização racional da riqueza dos acionistas; a qualidade de vida, levando em conta as relações recíprocas do ser humano e da natureza, elimina a mercantilização das relações sociais; formas diferentes de se viver e trabalhar a fim de que o ser humano passe a ser menos dependente do consumo para se sentir bem.

A figura 05 – Mudanças nas premissas empresariais – resume comparativamente as duas visões de gestão empresarial.

Mudanças nas Premissas Empresariais	
Gestão Tradicional Empresa “e” Sociedade	Gestão Socialmente Responsável Empresa inserida “na” Sociedade
Predomínio da responsabilidade econômica.	Equilíbrio de responsabilidades Econômicas; sociais e ambientais.
Empresa como centro de tudo.	Interesses individuais, da sociedade e da natureza são considerados.
Busca da maximização racional da riqueza dos acionistas.	Bem estar do conjunto de stakeholders.
Mercantilização das relações sociais	Qualidade de vida ao considerar as relações recíprocas do ser humano e da natureza
Consumismo e Competição	Consumo consciente e Cooperação

Figura 05: Mudanças nas Premissas Empresariais.
Fonte: adaptado pelo autor de (ASHLEY, 2003).

Por fim, de acordo com Pena (2003) a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa aponta para dois aspectos complementares. Primeiro: a ampliação progressiva dos *stakeholders* até sua organização em rede o que leva à idéia de sociedade sustentável e constitui-se em forte e importante ponto da agenda das pesquisas e estudos sobre responsabilidade social. Segundo: a incorporação do referencial ético normativo à compreensão de responsabilidade social corporativa, melhor compreendida se incorporada à agenda da *Business Ethics* (BE), visto que o conceito de CSR se despersonaliza quando é ampliado para além do que é capaz de abarcar.

A seguir, resgata-se a abordagem contemporânea da teoria da BE, segundo a qual as empresas socialmente responsáveis deverão assumir, além do compromisso social, também compromissos éticos nas relações com seus *stakeholders* e com a sociedade de forma mais ampla.

2.2 NOÇÕES DE ÉTICA E A TEORIA DA BUSINESS ETHICS (BE)

Nesta seção, pretende-se desenvolver uma revisão dos fundamentos teóricos sobre ética, numa abordagem clássica. Esses conceitos serão úteis ao desenvolver uma análise da dimensão ética da responsabilidade social corporativa.

Em seguida, a partir de uma revisão do pragmatismo contemporâneo - enquanto filosofia e doutrina ética procura-se compreender a perspectiva da *Business-Ethics* (ética nos negócios) que vem sendo desenvolvida exclusivamente para tratar dos assuntos éticos nas empresas.

Apesar de muitos dos autores pesquisados enfatizarem o componente ético dessas temáticas, não o fazem com a profundidade necessária à consolidação da discussão, uma vez que o conceito de CSR encontra-se em construção.

Portanto, justifica-se a fundamentação e discussão teórica sobre ética, e a teoria da BE, para que se obtenha um quadro teórico que suporte as categorias pesquisadas: a Responsabilidade Social Corporativa e o Sistema de Identidade de Marca.

Ao final desse estudo, tem-se a pretensão de entender como esses conceitos podem oferecer suporte teórico que leve a novos conhecimentos sobre o complexo relacionamento das empresas com a sociedade e suas expectativas sociais.

2.2.1 Conceituação de Ética e Moral

Que mal poderia haver em uma empresa querer passar uma imagem de boa cidadã? O problema surge quando se confundem as ações sociais, cujas verbas normalmente saem do departamento de marketing das empresas e, portanto usadas como esforço de melhoria da imagem da corporação, com o que poderia ser o centro da atitude ética: o modo de enfrentar

os dilemas cotidianos, tais como: os objetivos de maximização de lucros da empresa que colidem com os objetivos dos funcionários de obter a maior remuneração possível; o desejo dos fabricantes de cobrar margens confortáveis choca-se com o desejo dos consumidores de ter produtos bons e baratos; a vontade de um gerente de contratar um amigo opõe-se à necessidade da empresa de ter o melhor candidato e à exigência de dar oportunidades iguais a todos; empresas que comercializam produtos de alto risco para a saúde mantêm programas sociais que ajudam muitas pessoas (COHEN, 2003).

De acordo com o autor, é mesmo tentador deixar as questões éticas em segundo plano quando surge uma oportunidade de levar vantagem. Por um lado, os especialistas em projetos sociais garantem aos empresários que o compromisso ético traz resultados financeiros e de imagem corporativa, ao beneficiarem os vários públicos afetados pela empresa, e isso motiva muita gente a embarcar nessa nova “onda social”.

Por outro lado é difícil estabelecer uma relação de causa e efeito entre postura ética e lucratividade, bem como qualificar as ações sociais com metodologia adequada; as empresas em condições de empreender atividades sociais são justamente as que apresentam indicadores de desempenho mais robustos (COHEN, 2003).

Recentemente, observa-se que um clamor moralizante atingiu os negócios e se intensificou desde os escândalos desencadeados pelas fraudes contábeis que abalaram a economia dos Estados Unidos da América (as fraudes financeiras cometidas por Enron, WorldCom, Xerox, Ahold). No Brasil, casos como o do Banco Santos, Parmalat, Daslu, Schincariol e inúmeras ações judiciais envolvendo falcatuas empresariais vieram a público abalando a opinião pública quanto à integridade dos negócios.

Esses fatos podem muitas vezes ser até considerados naturais por alguns, argumentando-se que a organização capitalista opera num ambiente hostil em que os *stakeholders* defendem interesses próprios.

Muitos empresários parecem negligenciar que as coletividades humanas tendem a pautar-se por uma moral (nem que seja uma gangue de malfeitores); ao mesmo tempo, tudo o que parece natural e justo pode conduzir às portas do inferno (relativismo cultural); uma coletividade pode adotar determinadas normas internas e reservar outras para uso externo (moral oficial e oficiosa) (SROUR, 1998).

Mas as decisões organizacionais normalmente não são neutras, uma vez que as contrapartes são vulneráveis a produtos, ações e mensagens. Portanto quem decide faz escolhas entre diferentes cursos de ação e deflagra consequências.

Aí entra a reflexão ética, que seria a antecipação do que pode ser danoso aos negócios e a formulação de respostas a essas hostilidades ambientais.

Nesse contexto, a ética vem sendo apontada como uma espécie de pré-requisito para a sobrevivência das empresas e vem sendo associada, no meio empresarial, como transparência nas relações e a preocupação com o impacto de suas atividades na sociedade (BERENBEIM, 2002; COHEN, 2003; SROUR, 1998; TEIXEIRA, 1991).

Cohen (2003) acrescenta que embora tenhamos a tentação de associar ética a convicções perenes, os valores da sociedade mudam. Trabalho escravo, revista de funcionários na saída do trabalho, manter trabalhadores indisciplinados em cárcere privado, já foram consideradas práticas que não afetavam padrões éticos.

A partir do discurso ético, aumenta o grau de exigência da transparência e correção nas ações empresariais, e como ela é uma comunidade de pessoas, os valores podem internalizar-se e mobilizar na direção de um comportamento socialmente responsável.

Mas afinal, o que a ética tem a ver com a responsabilidade social corporativa? A responsabilidade social é um conceito que frequentemente vem sendo associado às empresas que aplicam a ética nos seus processos e nas decisões de negócios.

A questão central pode então ser formulada: pode-se falar em responsabilidade social, se esta estiver pautada no individualismo, na competitividade, no interesse próprio e na racionalidade instrumental?

Portanto, qual noção de ética prevalece ou deveria prevalecer na ação humana, com vistas ao bem comum?

Discutir os conceitos de ética e sua influência nas práticas de responsabilidade social corporativa constitui-se numa importante tarefa, pois lança os fundamentos para as modernas transações de mercado, onde são considerados os impactos da ação empresarial sobre a sociedade e o meio ambiente.

Duarte e Dias (1986) esclarecem que ética pode ser entendida inicialmente como parte da filosofia (cosmovisão) que busca esclarecer teoricamente o que é certo ou errado na conduta humana.

Dentro da ética, situa-se a moral, como estudo normativo da conduta humana, que inclui conhecimentos deduzidos, ampliados e aperfeiçoados pela experiência acumulada de gerações e gerações.

Segundo os autores, algumas normas morais tornam-se obrigatórias (leis), dada sua importância particular para determinada sociedade, entrando assim no campo do direito.

Como domínio da responsabilidade social da empresa, segundo Eells e Walton (1974, apud DUARTE; DIAS, 1986), além das responsabilidades jurídicas definidas em lei, a empresa tem responsabilidades prescritas pela moral, onde a empresa passa de obrigações impostas para responsabilidades assumidas.

A figura 06 - Balizamento da conduta humana - mostra a inter-relação entre os diversos níveis da conduta humana.

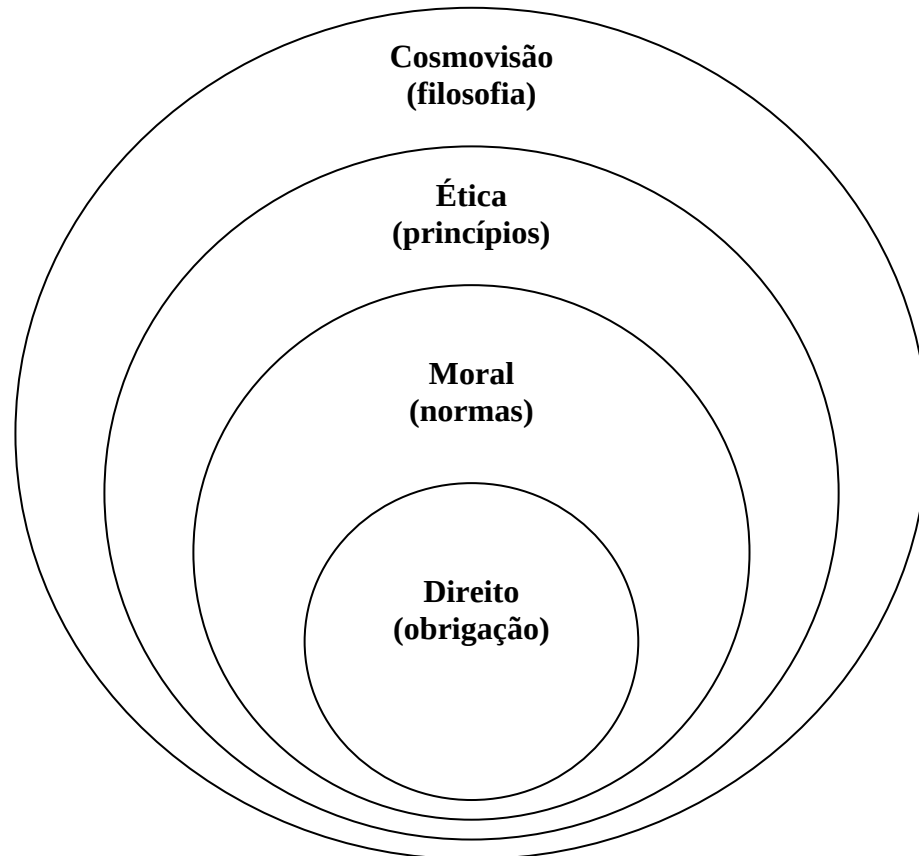


Figura 06 – Balizamento da conduta humana.
 Fonte: (DUARTE; DIAS, 1986, p.58)

Com uma abordagem clara e acessível, sem prejuízo das exigências teóricas de rigor e sistematização, a obra de Vázquez (2002) se destaca por expor diversas posições quanto às questões cruciais de ética.

O autor distingue os problemas éticos por sua característica generalista como

Teoria, investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento dos homens, o da moral, considerado, porém na sua totalidade, diversidade e variedade [...] a ética pode contribuir para fundamentar ou justificar certa forma de comportamento moral. (VÁZQUEZ, 2002, p.21).

Para o autor, o que pode ser afirmado sobre a natureza ou fundamento de normas morais deve valer para diversas sociedades (antigas como modernas), sendo isso que assegura seu caráter teórico e evita a redução a uma disciplina normativa ou pragmática. “O valor da

ética como teoria está naquilo que explica, e não no fato de prescrever ou recomendar com vistas à ação em situações concretas” (VÁZQUEZ, 2002, p.21).

Quanto ao campo de estudo científico, o autor considera que a ética se defronta com fatos humanos, e isso implica que sejam fatos de valor. Apesar disso, exigências de um estudo objetivo e racional não são prejudicadas.

Como teoria, a ética parte do fato da existência da história da moral, tomando como ponto de partida a diversidade de morais no tempo, com seus respectivos valores, princípios e normas, mas não se identifica com nenhuma moral em particular e tampouco pode adotar uma atitude eclética diante delas.

“A ética estuda uma forma de comportamento que os homens julgam valioso e, além disto, obrigatório e inescapável” (VÁZQUEZ, 2002, p.22).

A partir dessas considerações o autor propõe sua definição de ética: “A ética é a teoria ou a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade” (VÁZQUEZ, 2002, p.23).

Com esta definição, o autor conclui que a ética não se reduz à concepção tradicional de ser tratada como um capítulo da filosofia, mas se relaciona com outras áreas do conhecimento. Portanto “[...] a ética se nos apresenta como um objeto específico que se pretende estudar cientificamente.” (VÁZQUEZ, 2002, p.25).

Não é raro encontrar situações em que o uso do conceito de ética e de moral são empregados como sinônimos, mas é importante distinguir o conjunto das práticas morais cristalizadas pelo costume e convensão social dos princípios teóricos que as fundamentam ou criticam, ou seja, ética (SUNG, SILVA; 1999).

Destaca-se a contribuição desses autores, que conferem ao uso do termo ética um sentido reflexivo, como uma forma de crítica da moral estabelecida.

“Ética seria então uma reflexão teórica que analisa e critica ou legitima os fundamentos e princípios que regem um determinado sistema moral (dimensão prática)” (SUNG, SILVA; 1999, p.13).

Os autores dão exemplos de filósofos e profetas que surgem na história (Sócrates, Jesus, etc.) propondo um sistema ético como revolução dos valores e normas estabelecidos na sociedade, criticando a moral vigente.

Não seria possível nesse trabalho desenvolver esforços na tentativa de esgotar o assunto, dada a amplitude do campo dessa teoria. Portanto, será suficiente entender algumas terminologias básicas que sustentam o desenvolvimento da pesquisa, sendo considerada a posição dos autores consultados.

Um primeiro tema importante a esclarecer é o que vem a ser moral, que pode ser entendida como “um conjunto de normas, aceitas livre e conscientemente, que regulam o comportamento individual e social dos homens” (VÁZQUEZ, 2002, p.63).

A partir desses traços essenciais, o autor formula sua definição de moral:

A moral é um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal. (VÁZQUEZ, 2002, p.84).

Outra conceituação importante esclarecida pelo autor é o problema de determinar as condições da responsabilidade moral, uma vez que atos propriamente morais são somente aqueles nos quais se pode atribuir ao agente uma responsabilidade não só pelo que se propôs realizar, mas também pelos resultados e consequências da sua ação.

Segundo Vázquez (2002), o problema da responsabilidade moral está estritamente relacionado com o da necessidade e liberdade humanas, pois somente admitindo certa liberdade de escolha, decisão e ação é que se pode responsabilizar alguém por seus atos.

Essa livre vontade acarreta uma consciência das possibilidades de agir numa ou noutra direção, e também uma consciência dos fins ou das consequências do ato que se pretende realizar. Nesses casos, faz-se necessário conhecer a situação em que o ato moral se efetua, as condições e os meios de sua realização, etc. Igualmente acarreta certa consciência dos motivos que impelem a agir, pois do contrário não se agiria.

E inclui mais uma dimensão importante – a social, pois segundo ele “não se pode falar de liberdade do homem em abstrato, isto é, fora da história e da sociedade” (VÁZQUEZ, 2002, p. 130).

Assim, o conhecimento e a atividade prática não têm como sujeito indivíduos isolados, mas sociais por natureza, que vivem em sociedade, inseridos na rede de relações sociais que por sua vez variam historicamente; por consequência os níveis de liberdade são níveis de desenvolvimento do homem como ser prático, histórico e social.

Enfim, a liberdade não é compatível com a coação, entendida como força externa ou interna que anule a vontade. O homem livre decide e age sem que sua decisão e ação deixem de ser causadas, mas o grau de liberdade está, por sua vez, determinado histórica e socialmente, pois se decide e se age numa determinada sociedade, que oferece aos indivíduos determinadas pautas de comportamento e de possibilidades de ação. E conclui:

a responsabilidade moral pressupõe necessariamente certo grau de liberdade, mas esta, por sua vez, implica também inevitavelmente a necessidade causal. Responsabilidade moral, liberdade e necessidade estão, portanto, entrelaçadas indissoluvelmente. (VÁZQUEZ, 2002, p.132).

Quanto a valores, o autor deduz alguns traços essenciais que em seguida sintetiza, numa definição: não existem valores em si (ideais ou irrealis), mas objetos reais (ou bens) que possuem valor; portanto só existem valores na realidade natural e humana como propriedades valiosas dos objetos da mesma realidade; por conseguinte, os valores exigem a existência de certas propriedades reais (naturais ou físicas) que constituem o suporte necessário às

propriedades que se considera valiosas; essas propriedades reais que sustentam o valor, sem as quais ele não existiria, são valiosas potencialmente e para que passem a ato e se transformem em propriedades valiosas efetivas, é indispensável que o objeto esteja em relação com o homem social, com seus interesses e com suas necessidades, e assim, o que vale potencialmente adquire valor efetivo. Sua conclusão é:

[...] o valor não é propriedade dos objetos em si, mas propriedade adquirida graças a sua relação com o homem como ser social. Mas, por sua vez, os objetos podem ter valor somente quando dotados realmente de certas propriedades objetivas. (VAZQUEZ, 2002, p.141).

Também é importante para este trabalho distinguir os valores morais, que segundo o autor existem unicamente em atos ou produtos humanos.

Somente os valores que tenham um significado humano podem ser avaliados moralmente; assim como, somente os atos ou produtos que os homens podem reconhecer como seus, isto é, realizados consciente e livremente, e pelos quais pode-se lhes atribuir uma responsabilidade moral.

Assim. Podem ser qualificados moralmente: o comportamento de indivíduos ou de grupos sociais; as intenções de seus atos e seus resultados e consequências; as atividades das instituições sociais, etc. (VÁZQUEZ, 2002).

Um último aspecto quanto aos valores, é que mesmo diante do fato que um mesmo produto humano possa assumir vários valores, normalmente um deles é o determinante. Portanto, “é inteiramente legítimo abstrair um valor desta constelação de valores, mas com a condição de não reduzir um valor a outro” (VÁZQUEZ, 2002, p.150).

Para finalizar, a título de identificação das principais doutrinas éticas surgidas em conexão com a mudança e sucessão de estruturas sociais, e dentro delas da vida moral, que por hora não se faz pertinente aprofundar nesse estudo, são relacionadas algumas segundo Vázquez (2002).

A **ética grega**, que mereceu atenção especial na filosofia grega quando se democratizava a vida política da antiga Grécia.

A **ética cristã medieval**, que como doutrina moral é impregnada de conteúdo religioso, dado que numa sociedade hierárquica, estratificada, com uma economia e uma política profundamente fragmentadas em uma multidão de feudos, a religião exerce um poder espiritual e monopoliza toda a vida intelectual, garantindo certa unidade social porque a política está na dependência dela e da Igreja (instituição que vela pela defesa da religião).

A **ética moderna**, dominante desde o século XVI até início do século XIX, com múltiplas e variadas doutrinas éticas cujo denominador comum pode ser atribuído à sua tendência antropocêntrica, em contraste com a visão teológica medieval, que culmina com a ética de Kant.

Por fim, a **ética contemporânea** (existencialismo, pragmatismo, marxismo, neopositivismo), numa época de contínuos progressos científicos e técnicos e de um imenso desenvolvimento das forças produtoras que acabam por questionar a própria existência da humanidade, dada a ameaça que seus usos destruidores acarretam; também se conhece o socialismo, enquanto proposta de um novo sistema social, e no plano filosófico se apresenta como uma reação contra o formalismo e o racionalismo abstrato kantiano; na filosofia hegeliana, chega a seu apogeu a concepção kantiana de sujeito soberano, ativo e livre; mas em Hegel, o sujeito é a Idéia, Razão ou Espírito absoluto, que seria a totalidade do real, incluindo o próprio homem como seu atributo.

Portanto, prevalece a noção de ética contemporânea, entendida como um conjunto sistemático de conhecimentos racionais e objetivos a respeito do comportamento moral humano que exige a presença de juízos morais e de uma linguagem moral relacionados com a moral existente na vida social.

Neste estudo, a ética contemporânea que sustenta o conceito de responsabilidade social corporativa será entendida a partir da teoria da *Business Ethics*, que será discutida na seção seguinte.

2.2.2 Abordagem Contemporânea da Teoria da *Business Ethics*

Na ética contemporânea é relevante destacar o pragmatismo, que, como filosofia e doutrina ética, é apontado como fundamento da *Business-Ethics*, a qual se propõe para inserir a dimensão ética aos negócios (ROSENTHAL; BUCHHOLZ, 2000).

De acordo com os autores, condições como o progresso técnico-científico, o desenvolvimento do “espírito da empresa” nos Estados Unidos da América, somados à correlativa mercantilização das várias atividades humanas criaram condições favoráveis à difusão dessa filosofia antiespeculativa, afastada dos problemas abstratos da metafísica e atenta, sobretudo às questões práticas, entendidas num sentido utilitário.

Em sua essência, o pragmatismo identifica o útil como verdade, ou seja, os valores, os princípios e normas são esvaziados de um conteúdo objetivo e o valor - considerado como aquilo que ajuda o indivíduo na atividade prática, varia de acordo com a situação (pluralismo moral) (ROSENTHAL; BUCHHOLZ, 2000).

Portanto, ainda segundo os autores, reduzindo o comportamento moral aos atos que levam ao êxito pessoal, o pragmatismo se transforma numa variante utilitarista marcada pelo egoísmo; por sua vez, rejeitando a existência de valores ou normas objetivas, apresenta-se como uma visão do subjetivismo e do irracionalismo.

A partir desse quadro o pragmatismo tende a se configurar como uma teoria inapropriada para tratar da ética nos negócios e, segundo Pena (2003), a BE também está

sujeita a dois tipos de reducionismo, que ressaltam a dicotomia da separação entre ética e negócios.

No primeiro tipo de reducionismo os fundamentos da BE são deduzidos das teorias éticas, de modo que a empresa se torna o seu campo de aplicação tanto numa teoria deontológica, quanto das teorias teleológicas (em particular o utilitarismo). Deste modo, a ética e a realidade organizacional são estudados separadamente, e a reflexão tende a ser monológica, ou seja, realizada sem diálogo com as partes afetadas pela decisão empresarial.

O outro tipo de reducionismo da BE, apontado por Pena (2003), é deduzir seus fundamentos das ciências sociais, econômicas e de gestão (teorias do *management*) buscando separar a técnica dos arrazoados éticos na gestão. A ética, neste enfoque, perde o seu estatuto acadêmico e teórico para converter-se em uma variável da prática dos negócios. Sob este enfoque da BE, procura-se vincular ética à estratégia empresarial. Tendo como origem o ambiente, a ética se torna uma exigência estratégica (externa) e a empresa busca adaptar seu sistema formal às demandas sociais:

No rol de atuações éticas possíveis, a empresa, em geral, vai preferir aquelas que vão projetá-la no contexto social e no setor de que participa, buscando a oportunidade de vender sua imagem institucional e, ao mesmo tempo, atender à demanda que o ambiente tem do seu papel social. Nesse sentido, os projetos sociais, geralmente unidos sob o nome de responsabilidade social corporativa, vão constituir importante elemento do planejamento estratégico da empresa. (PENA, 2003, p.2).

Para não cair na armadilha do pragmatismo, Pena (2003) afirma que a superação destes reducionismos exige um marco ético referencial da BE ao se adotar uma visão capaz de integrar três dimensões da ética nos negócios:

- 1ª dimensão - Considerar os interlocutores no processo de tomada de decisão, indo além da constatação dos interesses em jogo e considerando a qualidade e hierarquia em

relação à finalidade e aos objetivos organizacionais. O componente ético da gestão estaria na definição dos valores e dos critérios de atuação e tomada de decisão em situações de conflitos.

- 2ª dimensão - Considerar autonomia e reconhecimento do outro como interlocutor nos processos de auto-regulação de forma a construir reflexivamente os valores, finalidades e critérios de atuação da empresa. Neste sentido, a ética é afirmativa de princípios da humanidade, em que aspectos negativos estabelecem os limites e aspectos positivos ampliam o horizonte (códigos de conduta).

- 3ª dimensão - Os valores pessoais e coletivos são compartilhados e se enraízam na cultura da empresa, assim o indivíduo passa a ser considerado como sujeito concreto que cria valor. Nesta dimensão ética os negócios são tidos como uma atividade completamente humana em que a formação de pessoas e da cultura organizacional representa elementos estratégicos da gestão. “Na formação do *ethos* corporativo, a pessoa e a cultura organizacional são os elementos fundamentais, que se materializam pela práxis” (PENA, 2003, p.6). A atuação ética exige pessoas com sensibilidade e maturidade psicológica e a cultura organizacional podem facilitar ou dificultar tais atuações

Resumindo, esse modelo teórico para a *Business Ethics* - BE, articula-se simultaneamente em três dimensões de valores – individual, organizacional e comunidade – e o autor conclui seu trabalho afirmando que à luz desse modelo, a CSR expressa a preocupação da empresa diante das relações e implicações éticas no exercício da sua atividade junto aos *stakeholders*, conforme ilustra a figura 07 - Dimensões do Modelo Teórico da *Business Ethics*.

Portanto, o conceito de CSR vem sendo ampliado e exige das empresas socialmente responsáveis, além do compromisso social, que elas tenham também compromissos éticos perante seus *stakeholders*.

Dimensões do Modelo Teórico da *Business Ethics* – BE



Figura 07: Dimensões do Modelo Teórico da *Business Ethics* – BE.

Fonte: adaptado pelo autor de (PENA, 2003).

Pode-se articular a idéia de responsabilidade social corporativa, como a preocupação genuína da empresa com o bem-estar social, empreendendo concepções filantrópicas e investindo em projetos sociais, somada à realização de parcerias que envolvem os *stakeholders* no estabelecimento de valores, critérios e finalidades éticas, de modo a conferir sustentabilidade, perenidade e enraizamento da ação social na cultura organizacional (PENA, 2003).

Sendo assim, a proposta deste autor é que, ao contrário de ir ampliando o conceito de CSR, ele seja refletido sob o marco referencial da *Business Ethics*.

Rosenthal e Buchholz (2000) também apontam para a mesma direção ao considerarem, primeiro, a integração da organização à comunidade e também como uma comunidade em si; segundo, o pluralismo moral promovido pelas expectativas macro ambientais, terceiro, o

necessário envolvimento dos *stakeholders*, sem, no entanto desprezar a autonomia da cultura organizacional.

Por fim, ressalta-se como premissa básica a essa abordagem pragmática da BE:

- a afirmação de Freeman (*apud* ROSENTHAL; BUCHHOLZ, 2000): “Essas definições compartilham a premissa implícita de que a identidade básica da empresa é definida independente de, separada de, seus *stakeholders*” (p.151).

- Problemas éticos suscitam duas abordagens distintas: (1) que cada princípio relevante seja considerado em qualquer instância; (2) que um princípio seja operativo em determinado tipo de domínio ou campo de interesse e que outro princípio seja operativo em outro tipo de domínio ou campo de interesse.

As dimensões conceituais da BE, apesar de não esgotar as dimensões do conceito de responsabilidade social corporativa, fornecem importante contribuição ao considerar a dimensão ética nos negócios de forma mais concreta.

Na seção seguinte o foco da análise será delimitado à orientação mercadológica das empresas, evidenciando particularmente os dilemas éticos que caracterizam o conjunto de atividades constituinte da gestão do sistema de identidade de marca.

2.3 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM MARKETING

Esta seção procura relacionar as potenciais contribuições da disciplina de marketing para uma compreensão da dinâmica social nas relações das empresas com os seus *stakeholders*, identificando traços de moralidade nas ações mercadológicas em seu contexto histórico e social, para em seguida, analisar as convergências e divergências presentes e potenciais em relação ao conceito de CSR e sua relação com o sistema de identidade de marca.

2.3.1 CSR e Marketing: Convergências e Divergências

Parece certo afirmar que responsabilidade social é um conceito que provoca euforia e ao mesmo tempo angústia junto aos profissionais de marketing. CSR e Marketing são conceitos que apresentam ambigualmente um alto potencial de aproximação bem como de repulsão em suas oportunidades de relacionamento.

É comum ouvir, no âmbito empresarial, expressões do tipo – responsabilidade social é com o marketing, dando mostras da confusão conceitual ainda presente entre os profissionais da área.

Por outro lado, também não é raro ouvir confirmações do tipo: CSR significa coerência de valores, satisfação social e responsabilidade na propaganda. Esta afirmação sugere que marketing encontra na CSR uma nova forma de gestão dos negócios e de responder às demandas do mercado.

Essas são posturas pertinentes em cada decisão dos executivos de marketing das corporações atuais diante de potenciais e não raros dilemas.

“Um significativo desenvolvimento na área de relacionamento entre marketing e sociedade tem sido a emergência do macromarketing” (SHETH; GARDNER; GARRETT, 1998, *apud* PINTO; LARA, 2004, p.52).

De acordo com os autores essa nova disciplina é discutida entre várias escolas do pensamento de marketing como escola do macromarketing, cujo escopo principal é a análise e o entendimento das necessidades e preocupações sociais e suas influências no marketing, examinando a ética nos negócios, incluindo ainda estudos e análises das tendências de mudanças nas expectativas dos *stakeholders*.

“Recentemente, algumas pessoas questionam se a orientação de marketing é adequada a uma época de deterioração ambiental, escassez de recursos, explosão demográfica, fome e

miséria em todo o mundo, e serviços sociais negligenciados” Kotler (2000, p.47). Para o autor a seguinte questão pode ser formulada:

As empresas que fazem um excelente trabalho em relação à satisfação de desejos de consumidores estão necessariamente agindo segundo os melhores interesses de longo prazo dos consumidores e da sociedade? O conceito de marketing não aborda os conflitos potenciais entre os desejos e interesses dos consumidores e o bem-estar social a longo prazo. KOTLER (2000, p.47)

De acordo com Martins e Gualiardí (2003) as organizações estão entendendo que ser socialmente responsável é um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto a qualidade, a tecnologia e a capacidade de inovação. Os autores apresentam uma série de pesquisas que evidenciam tal afirmação.

Em 1992, foi fundada a instituição americana *Business for Social Responsibility* - BSR, com aproximadamente 50 empresas, atualmente reúne mais de 1400 filiadas, que faturam no total mais de US\$ 2 trilhões por ano. Também em 1992 a *Social Accountability International* - SAI, foi fundada para implementar o selo SA 8000, que certifica a conduta ética das empresas em relação aos trabalhadores e o respeito aos direitos humanos, nos moldes da ISO 9000 e ISO 14000.

Em 1997, a *Business for Social Responsibility* conduziu uma pesquisa com 2.100 estudantes americanos de MBA e mais de 50% deles disseram que preferiam trabalhar em companhias éticas, mesmo que isso significasse salários menores.

Em 1999 a Universidade Católica *DePaul*, de Chicago, pesquisou 300 empresas e concluiu que as que tinham compromisso ético, entendido como ações sociais que beneficiavam os vários públicos afetados pela empresa, proporcionavam aos acionistas um retorno duas vezes superior ao das demais.

Em outra pesquisa, a Universidade de *Harvard* mostra que as empresas socialmente responsáveis apresentam uma taxa de crescimento quatro vezes maior que as companhias focadas apenas nos acionistas.

A *Conference Board*, uma organização sem fins lucrativos que promove estudos sobre gestão, desenvolveu um trabalho em 1999, onde ouviu 124 empresas de 22 países e concluiu que 78% dos conselhos de administração das companhias americanas estavam disseminando padrões éticos; em 1991 este índice era de 41%, e de 21% em 1987, (Cohen, 2003).

Ainda segundo Martins e Gualiardí (2003) a responsabilidade social também tem sido um critério cada vez mais usado por investidores europeus e americanos.

De acordo com os autores, dados do Fórum de Investimento Social mostram que nos últimos anos o volume de investimentos feitos em fundos mútuos baseados em critérios sociais chega a aproximadamente US\$ 1,4 trilhão.

Atualmente, um dos grandes nomes na área de responsabilidade social é o *Global Reporting Initiative* - GRI, que vem se tornando o mais reconhecido método de avaliação do grau de responsabilidade social e ambiental de empresas de todo o mundo.

Criado nos Estados Unidos, em 1997, o GRI foi adotado pela ONU em 2002 e transformou-se em uma instituição independente. É hoje um padrão normativo para balanços de responsabilidade social, com sede em Amsterdã, na Holanda.

Em 2002, 135 empresas comprometidas com os conceitos de sustentabilidade usaram os indicadores do GRI para elaborar seus relatórios. Nos primeiros cinco meses de 2003, o número de empresas que usaram seus indicadores saltou para 253, em 26 países. Calcula-se que em 2005, 600 empresas usam seus indicadores, das quais dezenas de empresas brasileiras; algumas dessas já estão adotando, tais como, Natura, Petrobrás, Belgo-Mineira, Aracruz Celulose, O Boticário, e Companhia Siderúrgica de Tubarão (MARTINS; GUALIARDI, 2003).

O objetivo do GRI é disseminar indicadores de sustentabilidade aplicáveis globalmente. A cada dois anos, o GRI consulta 2000 pessoas espalhadas por 75 países (empresários, investidores, consultores, sindicalistas, pesquisadores e ambientalistas) para rever e ajustar seus índices. Comparativamente ao GRI, no Brasil, há os indicadores do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE, os indicadores do Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social, conforme apresentados anteriormente (MARTINS; GUALIARDI, 2003).

Apesar das evidências apontadas acima, demonstrando o crescente envolvimento das empresas com a CSR, aumentando o percentual de beneficiados ou “ganhadores”, à luz das noções de ética que este estudo vem ressaltando nota-se que o percentual complementar aos apontados pelos autores denota certo número de “perdedores”, que não compartilham esses ganhos sociais, talvez pelas imperfeições sistêmicas da ordem econômica vigente, tanto das empresas quanto dos cidadãos e mesmo dos Estados, que se mostram fragilizados pela crescente desigualdade social.

Ou seja, a medida meramente econômica deixa a desejar quanto à abrangência dos resultados sociais que a nova ordem mundial suscita, de potencializar a inclusão social e gerar uma relação “ganha-ganha”; ao contrário, evidencia a segregação ao indicar estatisticamente a relação “ganhadores-perdedores” (MICKLETHWAIT, WOOLDRIDGE, 2000).

Numa tentativa de verificar os traços de moralidade nestas informações a partir do referencial teórico revisado anteriormente, a seguinte questão poderia dar mostra do seu valor para a reflexão crítica.

Com relação, por exemplo, às condições da responsabilidade moral (VAZQUEZ, 2002): uma vez que os atos propriamente morais são somente aqueles nos quais se pode atribuir ao agente uma responsabilidade não só pelo que se propôs a realizar, mas também

pelos resultados e consequências de sua ação, pode se afirmar que nas atividades de iniciativas sociais relatadas nas pesquisas acima essas condições se verificam?

Quando se afirma que as empresas estão disseminando padrões éticos, pautando sua conduta eticamente, os argumentos apresentados sugerem que essas práticas estão sendo implementadas com a intenção deliberada de atrair consumidores, gerar vendas, traduzindo-se em lucros para os acionistas, e os indicadores apresentados sugerem bons retornos econômicos às empresas que adotam a CSR, corroborando com o objetivo predominante no mercado de livre iniciativa.

Uma questão de ordem ética mereceria maior reflexão: será que essas iniciativas se sustentarão caso as estatísticas apontem revés nesses “retornos”?

Por outro lado, as informações são insuficientes no que tange ao equivalente benefício social que essas atividades potencialmente geram, ou seja, qual o contexto histórico social em que essas organizações estão realizando esses resultados? (justificação social); observam-se condições para que a comunidade tenha acesso (comprar, usar, descartar), ou prevalece o caráter discriminatório? (justificação prática); os códigos de ética em defesa dos consumidores são coerentes em suas normas e não contrariam normas morais da sociedade? (justificação científica); essas iniciativas contribuem positivamente para elevação do padrão moral da sociedade? (justificação dialética).

Estas, entre outras abordagens éticas poderiam contribuir para que as ações sociais e mercadológicas se aproximem de uma efetiva postura socialmente responsável.

Na próxima sessão, serão revisados os conceitos relacionados a uma orientação para o mercado que se propõem a inserir a disciplina de marketing numa perspectiva socialmente responsável, suportada pela BE.

2.3.2 Da Orientação de Marketing à Definição Marketing Societal

Jaworski e Kohli (1993) pesquisaram os antecedentes e as consequências de uma orientação para o mercado, tentando responder às seguintes questões: Por que algumas organizações são mais orientadas para o mercado que outras? Quais os impactos dessa orientação sobre os funcionários e sobre o desempenho do negócio? A orientação para o mercado depende do contexto ambiental?

Como resultado do trabalho desses autores, que observaram uma base efetiva de 479 CEOs de empresas selecionadas por alta *performance* em faturamento, destaca-se a conclusão de que as empresas genuinamente orientadas para o mercado são aquelas que apresentam três competências mercadológicas básicas: (1) monitoram e obtêm ampla gama de informações sobre os *stakeholders* e suas expectativas; (2) disseminam essas informações através de todos os seus departamentos internos à organização; (3) demonstram alto potencial de pronta-resposta (reação/adaptação/antecipação) a essas informações, através da eficácia na tomada de decisões estratégicas (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Esses autores identificaram em seus estudos um conjunto de antecedentes chaves que determinam uma orientação para o mercado. Da alta gerência espera-se propensão ao risco e foco na atividade mercadológica; dos funcionários espera-se que se inter-relacionem e estabeleçam níveis de conflitos aceitáveis, promoverem a inovação e manter a unidade departamental; do nível institucional, espera-se sistemas organizacionais com graus balanceados de formalização, centralização, departamentalização, assim como adequados sistemas de recompensa suportando os sistemas organizacionais.

Como consequências de uma orientação para o mercado, Jaworski e Kohli (1993) concluem que se verifica nas empresas pesquisadas um aumento do comprometimento e do espírito de corpo dos funcionários, assim como melhora da *performance* do negócio.

Os autores também verificam que a *performance* de empresas orientadas para o mercado são moderadas por fatores ambientais como a turbulência do mercado, a intensidade da competitividade e rapidez da inovação tecnológica. A figura 08 – Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado – mostra esquematicamente o modelo de análise da pesquisa realizada por Jaworski e Kohli (1993).

Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado

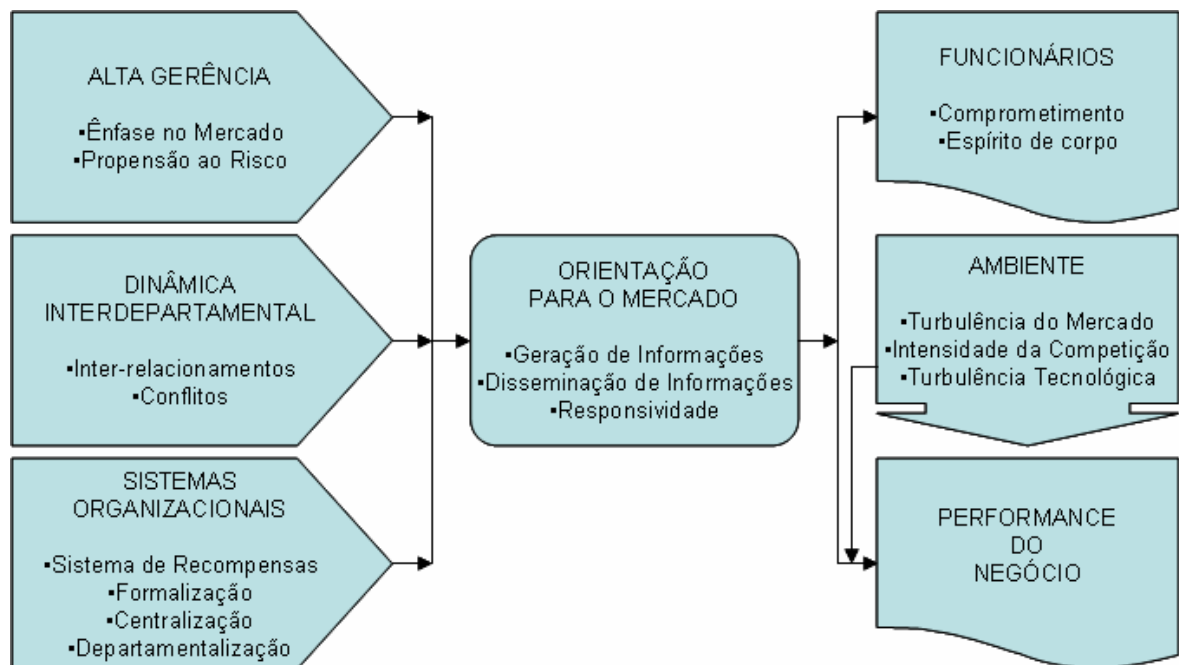


Figura 08: Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado.

Fonte: (JAWORSKI; KOHLI, 1993, p.55).

Mais uma vez, a orientação mercadológica é suportada por fins que privilegiam indicadores econômicos e, mesmo considerando as expectativas sociais e promovendo alta *performance* na gestão dos sistemas de informações, parece não sustentar o componente societal, exigindo revisão de sua matriz teórico-conceitual que integre a dimensão social à econômica, ou seja, uma mudança de postura ética.

Uma grande variedade de conceitos e aplicações é atribuída ao termo Marketing. Dentre as várias definições existentes, destaca-se uma que se propõe a inserir a dimensão social, denominada definição societal de marketing:

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. (KOTLER, 2000, p. 30)

A definição societal insere o marketing na temática da CSR ao contemplar componentes sociais no atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores (PINTO; LARA, 2004), tais como proteção ambiental e conduta ética auditada pelas normas SA 8000 - um certificado de conformidade com códigos convencionados de conduta ética (McINTOSH *et al.*, 2001).

De acordo com esse conceito, marketing apresenta potencial para proporcionar um padrão de vida superior ao agregar “valor” e “satisfação” às exigências humanas básicas: [...] pessoas precisam de comida, ar, água, roupa e abrigo para sobreviver [...] recreação, educação e entretenimento. Essas necessidades se tornam desejos quando são dirigidas a objetos específicos [...] moldados pela sociedade em que vivem. (KOTLER, 2000, p. 33).

O conceito, segundo Kotler (2000), implica uma orientação de marketing que inclui considerações sociais e éticas ao conceito de marketing para a preservação ou melhoria do bem-estar do consumidor e da sociedade, citando a *Ben & Jerry's* e a *Body Shop* como exemplos de empresas que têm aumentado suas vendas e alcançado lucros notáveis com a adoção e prática dessa nova orientação.

Portanto, a orientação para o mercado parece não convergir para a CSR, uma vez que apenas agrega componentes de *performance* social, sem mudar a essência utilitarista e egoísta na disputa pelos produtos-mercados distintivos dos “vencedores”.

Ou seja, “agregar valor social” significa conferir *status premium* ao produto-mercado e portanto somente mercados pré-selecionados apresentam potencial de compra desse diferencial, promovendo assim ganhos sociais para uma determinada parcela da sociedade, o que não garante a liberdade da escolha que fica pré-determinada ao componente econômico, tendendo a não se sustentar na sua ausência.

Outro conceito que atribui fundamento social ao marketing é o estabelecimento de relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave tais como clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários, revendedores, agências de propaganda, acadêmicos e outros, através da construção de uma rede efetiva de relacionamentos com esses *stakeholders*, prometendo e fornecendo produtos e serviços de alta qualidade a preços justos às partes ao longo do tempo (MAIGNAN; FERRELL, 2004).

De acordo com os autores o processo gerencial deve monitorar, identificar e suportar as expectativas normativas de cada grupo componente dos *stakeholders*.

A reputação de uma organização, diante dos seus relacionamentos com os *stakeholders*, passa a ser condicionada a um triplo *bottom line* (linha final de resultados): *performance* ambiental, *performance* financeira e *performance* social. Essa prática coerente como um negócio é gerenciado, de modo a considerar os múltiplos interesses ao longo do tempo, relaciona o conceito de Responsabilidade Social Corporativa à administração de marketing (ZUCKER, 2002)

Não são poucas as críticas às tentativas de inserir a orientação de marketing no contexto da CSR. Fatos como a degradação ambiental, escassez de recursos, explosão demográfica, fome, miséria e negligência de serviços sociais em todo o mundo, colocam em cheque a orientação de marketing.

Partes dessas críticas são atribuídas ao fracasso de muitas empresas em não conseguirem êxito na difícil tarefa de equilibrar interesses conflitantes entre a geração de

lucros para a organização, a satisfação dos desejos dos consumidores e a promoção do bem-estar social em longo prazo. Os negócios são exortados constantemente por agências do governo, administradores associados, membros da indústria, entre outros, a se tornarem mais competitivos, o que não justifica os ataques incondicionais que muitas empresas realizam em todas as oportunidades, não importando a que custo (DICKSON, 2001).

Na seção seguinte procura-se fazer frente a essas críticas, na busca de novos caminhos que integrem a disciplina de marketing ao conceito de CSR.

2.3.3 Responsabilidades de Marketing para com a Sociedade

A complexidade e a competição entre as empresas orientadas para o mercado se tornam maiores a cada ano, uma vez que a globalização insere concorrentes internacionais na disputa pelo dinheiro do cliente e dos investidores em quase todas as categorias de produtos.

Esse aumento de complexidade e da competição também se deve a outros fatores, como: os clientes estão mais informados, os produtos são cada vez melhores e fornecem muitas informações, além das muitas exigências legais que afetam as práticas do marketing ao encorajar a competição e proteger os consumidores, como se pode observar no crescente número de códigos de ética dos consumidores.

Portanto, nesta seção procura-se aprofundar a análise das características inerentes à atividade mercadológica a partir dos traços essenciais da responsabilidade social e dos valores morais subjacentes à identidade de marca, que desempenha papel essencial na exigência de interiorização das normas estabelecidas e sancionadas pela comunidade em correspondência com as expectativas sociais.

Dickson (2001) apresenta três dimensões da responsabilidade de marketing para com a sociedade, como respostas às críticas relacionadas aos constantes fracassos dos profissionais de marketing frente às mudanças no ambiente interno e externo das empresas.

Uma primeira dimensão da responsabilidade social dos gestores de marketing apontada pelo autor seria **aprender continuamente a fazer o seu trabalho de forma mais eficaz e eficiente**, auxiliando as pessoas a se tornarem mais produtivas e desperdiçando menos os escassos recursos que precisam ser preservados para as futuras gerações.

A prática dessa primeira responsabilidade social do marketing - eficiência e eficácia - poderá minimizar o desperdício de dinheiro e esforços na comercialização de muitos produtos novos desnecessários, através do aprendizado de como melhorar a realização de pesquisas de mercado, o desenvolvimento de novos produtos e os processos de marketing; caso contrário sua reputação poderá ficar prejudicada por anos, ou décadas, devido a reação natural do livre mercado às práticas nocivas à sociedade (DICKSON, 2001).

É também primeira responsabilidade social das empresas evitar que as atividades individuais de cada um dos fornecedores, buscando seus próprios interesses, tenham efeitos destrutivos sobre o fornecimento geral pela superutilização de bens comuns.

Portanto, deve-se promover a conservação, a reciclagem e as inovações mais inteligentes de produtos que poupem energia e preservem o ar, a água, as árvores, os peixes, entre outros recursos escassos, para as centenas de gerações que nos descenderão.

A segunda dimensão da responsabilidade social do marketing considerada por Dickson (2001) “**é aderir consistentemente a códigos éticos de comportamento** [...] dilemas éticos surgem, com frequência, durante a implementação da estratégia de marketing” (p.57).

Para orientar os profissionais de marketing a sustentar uma posição ética e socialmente responsável, o autor destaca a necessidade de um conjunto de regras éticas aceita por todos os membros de uma sociedade e que regulam o comportamento de grupos e indivíduos no tecido

social, chamado de contrato social, que os empreendedores e empresas devem respeitar se quiserem fazer parte desta sociedade.

Segundo Dickson (2001) a decência, a honestidade, a consideração pelos outros, a moralidade básica são ensinadas na infância e adolescência pelos pais, parentes próximos, professores, organizações sociais, igrejas. Mas quando adultos, dentro das empresas, os profissionais enfrentam o dilema entre se manter fiel à cultura moral de sua formação individual, ou se adaptar à situação mutável do contrato social no mundo dos negócios.

No marketing global, de acordo com o autor, o problema relacionado à pluralidade moral é ainda mais grave, pois não existe código internacional de ética nos negócios porque a moral em cada sociedade varia com os costumes religiosos, étnicos, culturais dentre outros, acentuando diferenças nos contratos sociais.

Assim, de acordo com o autor, enquanto não se adotar um código internacional de ética, o comportamento antiético sempre existirá; embora ao mesmo tempo em que for definido poderá igualmente ser condenado em várias sociedades. Aqueles que tomam decisões no marketing internacional terão que reconciliar os seus limites morais pessoais com as questões situacionais e as escolhas entre os grupos de interesse pelos quais são pagos para servir.

Marketing relacionado a causas é a terceira dimensão da responsabilidade social do marketing apontada por Dickson (2001), entendido como atividades que governos, organizações do serviço público, empresas e indivíduos realizam em um esforço para encorajar o consumidor-alvo a participar em programas socialmente reparadores através de campanhas educacionais e prestação de serviços gratuitos ou com preços reduzidos em momentos e lugares convenientes.

O autor usa o termo marketing social como sinônimo de marketing relacionado a causas, concordando com Kotler e Roberto (1992) que associam o termo marketing social

como sendo o emprego dos princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia e/ou comportamento social, o que é contestado por Martins e Gualardi (2003).

O conceito de marketing relacionado a causas é melhor definido por Zucker (2002) como resultado de uma ação coordenada de um programa de marketing em que se estabelece uma parceria de longo prazo entre uma empresa e uma instituição sem fins lucrativos. O relacionamento implica em beneficiar tanto os objetivos da empresa como da organização sem fins lucrativos. Neste sentido a seriedade e o comprometimento são fundamentais para conquistar a confiança dos consumidores e dos funcionários.

Marketing relacionado a causas procura criar uma aliança entre uma marca e uma causa, e esta aliança é usada para incrementar a comercialização de produtos e alavancar apoio à causa social, sendo suportada por promoções nos pontos de vendas, declarações nas embalagens que explicam o mecanismo de contribuição e outras ações de comunicação de marketing.

Já o **marketing social** é conceituado como sendo o processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais, envolvendo considerações relativas ao planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing (KOTLER; ZALTMAN, 1971).

Marketing social é também entendido como a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, orientada por princípios éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social (SCHIAVO, 2004).

Para este autor o termo é empregado para descrever o uso sistemático dos princípios e métodos do marketing, orientados para promover a aceitação de uma causa ou idéia, que levem um ou mais segmentos populacionais, identificados como públicos de interesse, a

mudanças comportamentais quanto à forma de sentir, perceber, pensar e agir sobre uma determinada questão, adotando novos conceitos e atitudes.

MENDONÇA (2000) distingue os conceitos de Marketing Institucional e Marketing Social. A autora associa ao conceito de marketing institucional as ações comerciais de marketing que estejam relacionadas a uma causa, podendo esta ser de caráter cultural, esportivo, ecológico, comunitário entre outras.

Já o conceito de marketing social amplia a ação institucional, objetivando promover mudanças de comportamento na sociedade como um todo ou de algum grupo social específico. Os dois conceitos são intercambiáveis, na medida em que para promover uma mudança de comportamento poderá ser necessário relacionar ações institucionais, ao mesmo tempo em que algumas ações institucionais específicas poderão despertar a atenção e atingir objetivos de mudanças mais abrangentes do comportamento social.

A revisão da literatura sobre a CSR e sua relação com a disciplina de marketing confirma a posição de Maignan e Ferrell (2004), de uma fragmentação das dimensões da responsabilidade social quando abordada pelos pesquisadores de marketing, ora atribuindo obrigações sociais limitadas às atividades de marketing, ora focalizando o relacionamento de marketing a uma causa social ou ambiental; quando abordadas as obrigações sociais com os *stakeholders*, as pesquisas giram em torno de dois grupos principais: consumidores e membros dos canais de marketing, em detrimento de outros grupos organizacionais, da comunidade, regulatórios e da mídia; por fim, pouca atenção tem sido dada às responsabilidades éticas considerando como o pensamento e as práticas de marketing podem contribuir para a responsabilidade social da empresa como um todo perante a pluralidade moral dos diversos *stakeholders*.

Portanto, após essa revisão das abordagens mercadológicas e seu envolvimento com a CSR, constata-se a amplitude e complexidade do tema e com o propósito de operacionalizar a

pesquisa, a última seção particulariza os conceitos relacionados à gestão do sistema de identidade de marca, propondo uma reflexão ética nas decisões envolvidas nesse processo em particular.

Este recorte justifica-se pelo potencial da identidade de uma marca em representar a identidade corporativa como um conjunto de valores centrais e duradouros compartilhados tanto pelos membros da organização quanto pelos demais *stakeholders*. Neste contexto as dimensões da CSR podem estar articuladas como valores referenciais impulsionadores da identidade da marca, tanto em nível individual (moralidade pessoal), quanto organizacional (interesses dos *stakeholders* envolvidos), como da comunidade (códigos e princípios de humanidade), conforme a perspectiva da BE.

2.4 GESTÃO DO SISTEMA DE IDENTIDADE DE MARCA

De acordo com Ries e Ries (2001), as marcas podem ser consideradas como a essência das empresas que representam e criar uma marca forte significa associar um determinado atributo ou idéia singular na mente do público de interesse.

Segundo os autores, “no mundo todo as empresas desenvolvem marcas poderosas”, como Mercedes-Benz e BMW na Alemanha, Coca-Cola e Compaq nos EUA, H. Stern e Hollywood no Brasil, o que se justifica pelo fato de que uma estratégia bem sucedida no mercado globalizado inclui a necessidade de marcas mundiais.

Mas esse desafio guarda em si um problema. Não importa que atributos maravilhosos uma empresa ou um produto tenham, não é possível associá-los todos à marca na mente do ser humano, portanto a essência de uma marca é representada por um desses atributos ou uma idéia (RIES; RIES, 2001), o que é uma decisão estratégica tomada normalmente pelos gestores mercadológicos.

É comum entre os autores das teorias do *management* tratar o conceito de imagem como sinônimo de identidade. Mesmo no recente estudo de Ashley (2003), a autora propõe um “modelo para gestão da responsabilidade social” que trata apenas do componente de imagem tanto nas relações externas da organização, quanto internos, o que justifica um rápido esclarecimento das diferenças conceituais do termo identidade de marca em relação à imagem da marca.

2.4.1 Armadilhas da Identidade de Marca

Aaker (1996) demonstra o valor da expansão do conceito de uma marca e proporciona uma percepção substancial do que é e o que não é uma identidade de marca, ao explicitar o que chama de “armadilhas da identidade de marca”.

São quatro as armadilhas apontadas pelo autor: (1) armadilha da imagem da marca; (2) armadilha da posição da marca; (3) armadilha da fixação nos atributos do produto; (4) armadilha da perspectiva externa.

Essas quatro abordagens se apresentam excessivamente limitadoras e podem levar a estratégias de marca ineficientes e frequentemente desastrosas. Para o estudo, será suficiente examinar a armadilha da imagem da marca e em seguida desenvolver o conceito mais amplo de identidade de marca, discutindo-se seu âmbito, sua estrutura e examinando-se a proposta de valor e credibilidade que emanam dessa estratégia mercadológica e envolve importante dilema ético-social.

A imagem da marca significa como os clientes e demais pessoas percebem a marca e seu conhecimento oferece informações úteis à gestão do sistema de identidade de marca. O problema ocorre quando se toma a identidade como sendo a própria imagem. Quando isso ocorre, as decisões gerenciais são tomadas a partir de percepções externas à organização, as

quais variam de acordo com as experiências e graus de informação de cada *stakeholder* que se relaciona com a marca, variando ainda com o tempo, com o contexto social e ambiental (AAKER, 1996).

Decisões tomadas a partir dessas percepções estarão focalizando o passado da organização e “os outros” passam a determinar o que a empresa deve ser, o que poderá levar a uma perda do foco de negócio. Como a percepção externa é variável, a empresa toma decisões de curto prazo, promovendo alterações em sua estratégia e às vezes ferindo os próprios valores fundamentais, gerando constantes crises de identidade corporativa, às vezes irreversíveis.

Já a identidade de marca corrobora com a afirmação de Freeman (apud ROSENTHAL; BUCHHOLZ, 2000): “[...] a premissa implícita de que a identidade básica da empresa é definida independente de, separada de, seus *stakeholders*” (p.151).

Portanto a identidade da marca deverá refletir qualidades duradouras, ainda que não sejam aparentes na imagem da marca, mutável e temporária, mas que persistirão ao longo do tempo.

O gerenciamento da identidade da marca concentra-se na autonomia do exercício da criatividade de inserir elementos éticos, estéticos, tangíveis ou intangíveis, sensações e experiências ao sistema de identidade de marca, o que resulta na decisão de determinar o que a própria organização efetivamente é, permitindo assim uma escolha consciente dos produtos e serviços da organização (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

A figura 09 - Diferenças entre Imagem e identidade da Marca - representa o que é e o que não é uma identidade de marca, auxiliando a evitar a armadilha provocada quando inadequações sutis da imagem, provocadas pelas experiências anteriores ou por modificações nas necessidades dos públicos, levam à utilização despercebida da imagem como afirmação da identidade da marca.

Diferenças entre Imagem e identidade de Marca



Figura 09: Diferença entre Imagem e Identidade de Marca.
 Fonte: adaptado pelo autor de (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

O gerenciamento do sistema de identidade de marca pode ainda permitir a criação de identidades de marcas de produtos, corporações, personalidades, etc., tomando assim a terminologia correspondente, como identidade de produto, identidade corporativa, personalidade de marca (KELLER, 1998).

De acordo com pesquisas realizadas pelo autor, empresas tendem a ser reconhecidas principalmente pelo que as suas marcas representam. Cada vez mais a responsabilidade social passa a ser considerada como uma importante fonte de impulsionadores de valor na gestão do sistema de identidade de marca. Essa associação tende a tornar as relações da empresa com seus *stakeholders* mais fortes e duradouras, pela identificação da empresa como parte integrante da comunidade (KELLER, 1998).

2.4.2 O que é uma Marca

É interessante retomar a origem da palavra marca (*brand*), conforme o faz Keller (1998), com o intuito de entender seu significado originariamente do pragmatismo norte americano.

De acordo com o autor, a palavra *brand* deriva de uma antiga palavra – *brandr*, que significa “queimar”, como ainda hoje é prática dos proprietários de gado ao identificar seu rebanho através de queimaduras das suas iniciais nas peles de cada animal.

No Brasil, o sentido literário do termo marca (FEREIRA, 1993), por um lado remete ao mesmo significado americano: ato ou efeito de marcar, ou seja, assinalar o gado a ferro em brasa. Marcar também pode significar: ferir, machucar, demarcar, delimitar, deixar sinais de presença.

Também remete a outros significados como: sinal distintivo de um objeto, ou ainda, símbolo gráfico que identifica ou representa uma instituição, uma empresa, assim como, nódoa ou vestígio de uma doença ou contusão.

Portanto, é uma palavra rica em significados, podendo associar-se a alguns sentidos essencialmente humanos - dor, presença, pertencer, identidade, distinção; ou mesmo materiais – símbolo, categoria, qualidade, emblema. Por fim, faz-se necessário destacar seu alto potencial comunicativo: sinais de sua presença ou atuação.

Esta breve elucidação do significado da palavra marca faz sentido na investigação, uma vez que poderá auxiliar na compreensão de suas implicações morais, foco desse trabalho.

Na linguagem mercadológica, de acordo com a Associação Americana de Marketing, “marca é um nome, termo, signo, símbolo ou desenho, ou a combinação deles, com a intenção de identificar os produtos e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de outros competidores” (*apud* KELLER, 1998, p.2).

A partir dessa definição o autor entende que as decisões relativas à gestão de marcas estariam então restritas a combinações desse conjunto de “elementos da marca”.

Também parece relevante deixar clara sua distinção em relação ao conceito de produto: “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” Kotler (2000, p.416).

Portanto o produto pode ser um bem físico (alimento, medicamento, jóia), um serviço (hotel, comunicação, ensino), uma organização (empresa, grupo ativista, prefeitura), uma pessoa (candidato político, humorista, atleta), um lugar (país, fazenda, casa), uma idéia (causa social, projeto, poesias), enfim, o conceito inclui uma extensa gama de bens físicos, portanto tangíveis, ou imateriais, portanto intangíveis.

Assim, os conceitos de marca e produto não se confundem e pode-se concluir que a marca tem o poder de representar e distinguir os produtos, mas não os substitui. Há casos em que esta pode ser estendida a outros produtos e serviços, nesse sentido abrange maior número de bens/serviços representados, mas continua na dependência deste para que cumpra seu significado, pois o que é estendido aos outros bens é a sua reputação, fruto dos relacionamentos verdadeiros ou hipotéticos que proporciona.

Esta distinção leva a pensar que a marca pode representar o “espírito” do objeto identificado, ou seja, sua essência é intangível. Como tal, explica-se seu uso frequente como imaginário representativo e distintivo, como parte imaterial do próprio ser humano, cuja identificação (nome) lhe dá sentido de existência. Daí a importância das decisões de marca, que remetem a dilemas essencialmente éticos e sociais.

Um produto sem marca, poderia ser percebido como um subproduto, ou algo que não tenha qualidade, ou mesmo algo que não promove distinção e, portanto de menor valor. Já um produto reconhecidamente associado a uma “marca forte” frequentemente é associado a algo

que confere poder ao mesmo tempo distintivo e comunitário, que garante alta ou baixa qualidade, enfim, que traz em si um significado de valor.

Neste trabalho adota-se um conceito de marca que não diz respeito somente à onipresença, à visibilidade e às funções, mas também à ligação emocional com as pessoas, trata-se de confiança e diálogo. Gobé (2002) considera por marca emocional “como uma marca se comunica com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções; como uma marca se ativa para as pessoas, forjando uma conexão profunda e duradoura” (p.18).

Segundo pesquisa empreendida pelo autor, o que o público quer para si é a segurança do comprometimento inequívoco da empresa. E para que a empresa consiga essa conexão com seus públicos deve voltar-se para sua identidade de marca e desenvolver uma cultura humanista e imaginativa em termos de como são conduzidas suas operações, como administra seus funcionários e como trata pessoalmente os seus relacionamentos individuais e coletivos, citando a postura socialmente responsável como um forte alicerce para uma verdadeira conexão da marca aos diversos públicos.

Para inserir a dimensão emocional como atributo das marcas, Gobé (2002) baseia-se em quatro pilares essenciais: (1) relacionamento – qualidade das experiências nos contatos, demonstrando profundo respeito às pessoas dentro e fora da organização, assim como junto à comunidade; (2) experiências sensoriais – as associações não verbais que ocorrem durante o relacionamento com a marca (imagens, cheiros, sons, sabores, formas, devaneios, emoções) também são importantes aspectos do comportamento das pessoas; (3) imaginação – a inovação nos projetos de embalagem, lojas, propaganda, páginas da *web*, permitem a uma marca quebrar a barreira da expectativa e atingir o coração das pessoas de uma forma nova e imaginativa; (4) visão – significado e confiança são valores a serem protegidos e suportados por uma visão de integridade e de arte que permita a atualização da marca ao longo do tempo.

Por fim, uma marca pode definir o futuro de uma empresa pela importância de seus relacionamentos no mercado e pela forma como protege os valores que a levaram a essa condição (GOBÉ, 2002).

2.4.3 Valor Social e Valor econômico: Bases para uma Identidade de Marca

Conforme já observado em seções anteriores, um mesmo produto pode assumir diferentes valores e normalmente um deles é o determinante. A essa parcela da identidade de marca que representa o seu valor essencial, denomina-se proposta de valor, ou seja, “a afirmação de benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca que proporcionam valor” (AAKER, 1996, p.108).

Como já ressaltado em outra seção, “é inteiramente legítimo abstrair um valor desta constelação de valores, mas com a condição de não reduzir um valor a outro” (VÁZQUEZ, 2002, p.150). Assim, uma marca pode oferecer diferentes propostas de valor de acordo com o valor selecionado a cada *stakeholder*, podendo então ser única e ao mesmo tempo representar diferentes valores, permeando uma pluralidade de culturas.

Uma proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento duradouro da marca com os *stakeholders* selecionados. Nesse sentido, Schmitt e Simonson (2002) destacam que muitos relacionamentos emergem quando a marca é considerada como organização ou pessoa, estando assim baseado numa série de sensações positivas (admiração, amizade, diversão, pertinência a determinada comunidade) e concretas, ou seja, que encontrem eco nos produtos, na cultura e nos valores organizacionais.

A partir da abordagem de Vasconcelos e Vasconcelos (2002), a identidade - característica humana neste contexto estendida às marcas - implica duas dimensões: a dimensão da permanência em que se conservam algumas características básicas durante o

processo de desenvolvimento biológico e histórico de um indivíduo; e a dimensão da coerência, que mantém a personalidade humana individualizada de modo a ser percebida pelos outros mesmo em face das transformações às quais está submetida.

Assim, segundo os autores, o conceito de identidade expressa o sentimento de permanência e continuidade que um indivíduo experimenta em suas relações sociais, em busca do equilíbrio das forças internas e externas que influenciam suas ações. Essas ações são fruto da inter-relação de sua realidade interior e da realidade externa construída pelo grupo social e que o indivíduo tende a perder no caso de pressões extremas.

O reconhecimento moral dos outros é, portanto, um dos elementos fundamentais na construção do valor social da identidade, que ocorre de modo dinâmico, a partir de suas interações sociais.

Vasconcelos e Vasconcelos (2002) destacam também a importância do reconhecimento de utilidade (utilidade social, econômica e técnica das contribuições) e do reconhecimento do julgamento de beleza (validade estética) para a formação da identidade, ambos conferidos pelos grupos relacionais e que influem na percepção do valor social.

Outra força motriz da consolidação da identidade destacada pelos autores é a experiência do conflito nas interações humanas, por meio do qual o sistema social interage com o sistema individual; dessa forma o conceito de identidade designa a luta pela permanência dos meios sociais do reconhecimento de si e a capacidade do indivíduo de atribuir sentido à sua experiência (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

Cada marca tem suas especificidades que podem não estar consideradas neste modelo e uma das premissas básicas da gestão de marcas é que a proposta de valor de uma marca, para determinados grupos, pode se converter em veículo para expressar uma parte da auto-identidade do próprio usuário, que pode ser a identidade real ou um ‘eu’ ideal ao qual se aspira. As pessoas usam os significados das marcas para construir e manter seus ‘eus’ sociais

e ficam pouco à vontade quando usam uma marca que não corresponde a eles (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002)

De acordo com os autores, as marcas podem servir como uma afirmação pessoal, mesmo que a pessoa se encontre em uma ilha deserta sem ninguém à vista. Não obstante, as marcas têm o potencial de provocar substancial impacto social – em especial aquelas que são notáveis e se transformam num emblema, passando a determinar comportamentos. A presença de uma marca pode ajudar a definir uma pessoa em sua relação com outras, conferindo-lhe sentido de existência.

A expressão definitiva da personalidade ocorre quando a marca se torna uma extensão ou um componente integral do ‘eu’. Para um cliente de determinada marca, o produto pode não expressar satisfação plena no seu uso ou consumo, mas uma parte de seu estilo de vida, de sua personalidade e de sua essência. Aaker e Joachimsthaler (2002) sugerem que os objetos podem ir além de representar uma pessoa, tornando-se na realidade uma parte do ‘eu’.

Uma pessoa pode transparecer uma única personalidade ou auto-imagem, e o seu interior pode comportar sistemas de personalidades múltiplas segundo os quais determinadas partes da personalidade de uma pessoa emergem em contextos diferentes e na representação de papéis sociais diversos. A personalidade dominante poderá depender então do papel que se esteja desempenhando e da situação na qual este papel seja expresso.

E os autores finalizam afirmando que os efeitos da personalidade da marca podem ser maiores em relação aos produtos visíveis e envolventes, como automóveis e roupas.

No entanto, quando a correspondência entre a personalidade da marca, o contexto social e a necessidade atendida pelo produto forem compatíveis com o interior da pessoa, qualquer personalidade de marca poderá facilitar a auto-expressão a partir da identidade da marca, minimizando o esforço gasto no processo de decisão de compra.

Quanto ao valor econômico das marcas, vem ganhando força e já é reconhecida mundialmente a metodologia utilizada pela *Interbrand*, empresa especializada em consultoria de marcas mundiais, que considera sete aspectos para se chegar ao valor de mercado de uma marca: Liderança, Grau de internacionalização, Tradição, Mercado, Tendências, Suporte e Proteção Legal.

O processo se inicia com a apuração dos resultados financeiros da empresa. Em seguida aplica-se um modelo matemático combinando fatores mercadológicos e financeiros.

A partir do crescimento da importância e valorização das marcas nas negociações de empresas, mesmo as metodologias já utilizadas em escala mundial deixam de considerar outros aspectos não menos relevantes como, por exemplo: as ações de responsabilidade social, aspectos culturais de diferentes países, valores internos da empresa, cultura, entre outros.

Então surge a pergunta, a marca pode ser categorizada como valor, no sentido ético proposto por Vázquez (2002)?

Resgatando o conceito de valor, segundo esse autor:

“O valor não é propriedade dos objetos em si, mas propriedade adquirida graças a sua relação com o homem como ser social. Mas, por sua vez, os objetos podem ter valor quando dotados realmente de certas propriedades objetivas.” (VÁZQUEZ, 2002, p.141).

Portanto, não existem valores em si (ideais ou irrealis), mas objetos reais (ou bens) que possuem valor; portanto só existem valores na realidade natural e humana como propriedades valiosas dos objetos da mesma realidade; por conseguinte, os valores exigem a existência de certas propriedades reais (naturais ou físicas) consideradas valiosas pelas pessoas e que sustentam o valor, sem as quais ele não existiria; essas propriedades são valiosas potencialmente e para que passem a ato e transformem-se em propriedades valiosas efetivas é

indispensável que o objeto esteja em relação com o homem social, com seus interesses e com suas necessidades, assim, o que vale potencialmente adquire valor efetivo.

Do ponto de vista desses conceitos fica evidente que à marca não se pode atribuir valor em si, visto que é um conceito ideal, portanto irreal e não guarda relação com os interesses e necessidades do homem social.

Então, uma marca que não tenha elementos constituintes com propriedades reais (naturais ou físicas), ou seja, não representativa de um produto, de características concretas da cultura organizacional, não poderia ser considerada valiosa num sentido moral e aí reside a importância de um sistema de gestão de identidade que integre a dimensão ética em seus processos de tomada de decisões.

Examinando esse conceito à luz dos fundamentos da racionalidade instrumental de Weber (1991), encontra-se também boas conclusões. Considerando o conceito de utilidade, que fundamenta as trocas realizadas no mercado, o autor entende por:

probabilidades (reais ou supostas) concretas e particulares de aplicabilidade presente ou futura, consideradas como tais por um ou vários agentes econômicos cuja presumível importância como meios para os fins desse agente (ou desses agentes) orienta suas atividades econômicas. As utilidades podem ser serviços prestados por objetos não-humanos (coisas) ou por homens. Aos objetos suscetíveis de prestar serviços úteis de natureza qualquer denominamos bens e às utilidades que consistem numa atividade humana denominamos serviços. (WEBER, 1991, p.40)

Nesse sentido, o conceito de “utilidade” confere a materialidade necessária aos bens e serviços, mas considera a “aplicabilidade” uma condição de existência do bem.

Portanto, a partir dessa condição, a utilidade não se generaliza a toda extensão de objetos úteis, o que exclui alguns comportamentos que favorecem a atividade econômica e entende que incluí-los numa das duas categorias (bens ou serviços) provocaria imprecisão do conceito, o que o leva, por mera razão de conveniência, a mantê-los fora da categoria.

Empregando-se num sentido rigoroso do conceito de utilidade não se pode dizer que um cavalo ou uma barra de ferro sejam bens. Um bem, neste sentido, é a aplicabilidade peculiar desses objetos - por exemplo, como força de tração ou de sustentação, etc -, que se considera desejável e na qual se acredita. Muito menos podem considerar-se bens, segundo essa terminologia, as possibilidades que têm a função de objetos de circulação econômica (na compra, na venda etc.), tais como a clientela, a hipoteca ou a propriedade. (WEBER, 1991, p.41).

Para superar o limite, o autor cria outra categoria “oportunidades econômicas” que igualmente os considera como meios para os fins econômicos, na tentativa de incluir outros objetos como, por exemplo, a fidelidade dos clientes – tolerância de determinadas medidas econômicas por parte daqueles que as poderiam impedir, assim como outras formas de comportamento.

Àquilo que oferecem a uma economia essas oportunidades, estabelecidas ou garantidas pela ordem vigente (tradicional ou estatuída), de obter poderes de disposição sobre utilidades objetivas e pessoais denominamos, para simplificar, oportunidades econômicas (ou simplesmente oportunidades quando não há perigo de equívocos). (WEBER, 1991, p.41).

E conclui, afirmando que as circunstâncias convenientes para garantir a precisão do conceito excluem da categoria bens e serviços algumas utilidades economicamente estimadas, mas que potencialmente podem ser incluídas na nova categoria como “oportunidade econômica”.

Portanto, pela racionalidade instrumental weberiana, o valor não está associado à existência de objetos, sendo suficiente que represente uma “oportunidade econômica” para que seja considerado “útil”, portanto um meio para fins econômicos.

Além disso, ao se referir ao “comportamento orientado para as oportunidades de ganhar novos poderes de disposição sobre bens” (WEBER, 1991, p.56), ou seja, aquisições empresariais, o autor inclui no cálculo a “rentabilidade” como o lucro possível na base do cálculo (entre outros fatores) da capacidade aquisitiva dos consumidores; na sua obra o autor

cita ainda que “é o empresário quem desperta e dirige, em grande parte, as necessidades do consumidor, desde que este possa comprar” (WEBER, 1991, p.56).

Por fim, Inclui ainda no cálculo a “orientação pelas oportunidades de preços provenientes da luta (luta de preços e concorrência) e de compromisso entre interesses diversos que ocorrem no mercado” (WEBER, 1991, p.57).

Em resumo, a rentabilidade é calculada, em parte, pela capacidade aquisitiva dos consumidores, pela capacidade dos empresários de despertar e dirigir as necessidades dos consumidores, e pela força perante os concorrentes. Logo, relacionando as fórmulas de cálculo weberiano às condições de “oportunidade econômica” da marca, podem-se deduzir algumas bases para o cálculo:

- se a marca tem o poder de aumentar a percepção de valor econômico dos bens - dada a luta dos homens, só se pode produzir de forma mais rentável para aqueles consumidores que dispõem de rendimentos compatíveis;

- se os consumidores demonstram maior segurança em adquirir marcas que conhecem
- como a sensação de necessidade subjetivamente existente não pode ser igual à necessidade efetiva, isto é, à necessidade que se deve tomar por base para a satisfação na aquisição de bens, pode-se influir na urgência e na disponibilidade dos bens;

- se a marca potencialmente distingue a empresa dos concorrentes, ela influencia as possibilidades de oferecer preços mais elevados.

Então, verificam-se as condições de utilidade da marca, o que lhe confere o status de “oportunidade econômica”, portanto um “valor econômico” calculável racionalmente.

Dadas essas análises conceituais, pode-se então concluir que o conceito de marca só pode ser reconhecido como valor se associado a características de bens e serviços concretos, que permitam a relação social com o homem, caso contrário em si mesma não existiria.

Portanto, marcas possuem um valor econômico, calculável como um meio orientado para fins econômicos. Pelo exposto, para que se possa adjetivá-la de “socialmente responsável”, deve-se avaliar o conjunto de características objetivas que lhe dão razão de ser, caso contrário entraria em conflito direto com o cálculo racional, o que sugere revisão dos fundamentos do sistema de identidade de marcas, alterando os ingredientes que compõem sua fórmula de cálculo.

Na seção seguinte, procura-se consolidar o conceito de Sistema de Identidade de Marca, procurando evidenciar outros elementos constituintes desta categoria que fundamentem bases conceituais ao estabelecimento de marcas impulsionadas por valores socialmente sustentáveis.

2.4.4 *Brand Equity* (Equidade da Marca) – Ampliando o Valor da Identidade de Marca

Uma marca fundamentada em valores morais poderia ser entendida como a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas do objeto que representa, proporcionando assim a exata noção do que se pode esperar das relações sociais que proporcionará às pessoas que a adotarem.

E um dos conceitos mais importantes que fundamentam a construção de uma identidade de marcas é o conceito de *Brand Equity*, que pode ser entendido como equilíbrio de valores da marca. Mas o conceito que prometia boas novas, parece ter frustrado muitos profissionais de marketing.

Segundo Keller (1998), apesar do conceito retomar o status estratégico à área de marketing, aumentando o foco na gestão de marcas e incrementando as atividades de pesquisa, sua definição vem sofrendo uma multiplicidade de distorções, provocando confusão e frustração com o tema.

Mesmo entre os especialistas não parece haver consenso. Em linhas gerais, o que se reconhece é que o *Brand Equity* é definido em termos dos efeitos mercadológicos unicamente tributáveis à marca. O conceito formulado por Aaker (1996) atende ao propósito deste trabalho.

Para gerenciar uma marca, Aaker (1996) desenvolve o conceito que se caracteriza por um conjunto de recursos e deficiências inerentes a uma marca, que se agregam ou são subtraídos ao valor proporcionado por um produto ou serviço, em benefício da empresa e de seus públicos de interesse.

Importante observar que esse conceito propõe beneficiar tanto a empresa quanto os *stakeholders*; se propõe ainda a aceitar fatores que são subtraídos, ou seja, pelo conceito as deficiências inerentes são igualmente consideradas partes integrantes da identidade da marca, o que sugere uma racionalidade que procura considerar o verdadeiro e o inteiro, que são características de padrões éticos mais elevados.

Segundo o conceito, a construção hipotética ou concreta de uma identidade de marca requer um sistema planejado que contemple: as associações dessa marca como um produto, em seus atributos tangíveis e intangíveis de qualidade, país de origem, usos, características físicas, etc.; as associações da marca como uma organização, que inclua atributos e valores organizacionais que expressem sua cultura, suas crenças e relacionamentos; as associações da marca como pessoa, conferindo assim personalidade e atributos humanos para que a marca cumpra seu papel relacional; as associações da marca como um símbolo, que facilite sua identificação e seja representativa de valores estéticos (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002).

A esse conjunto de associações à marca, Aaker (1996) chama de identidade expandida, ou seja, inclui elementos que proporcionam à marca uma determinada textura (elementos visíveis – estética) e um sentido de integridade (elementos relacionais – ética).

Ela proporciona um quadro completo da identidade da marca, acrescentando detalhes que ajudam a imaginar o que a marca representa. Nela podem-se incluir elementos importantes da estratégia empresarial e do programa de marketing da marca que se tornaram ou deverão se tornar associações perceptíveis e comunicáveis (AAKER, 1996).

A identidade nuclear ou essencial representa a essência atemporal da marca, que lhe confere sentida, finalidade e significado. É um conjunto exclusivo de associações com a marca. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa de valor comum a cada *stakeholder* selecionado.

A identidade nuclear, fundamental tanto para o significado quanto para o sucesso de uma marca, contém as associações mais passíveis de continuarem constantes à medida que uma marca se desloca para novos ambientes, novos produtos, novas experiências.

É nesse contexto que se insere a reflexão ética, ou seja, dever-se-ia nesse processo de construção promover espaço de discussão para as associações com a marca, suscitando questões como: Qual é a alma da marca? Quais são as crenças e os valores fundamentais que impulsionam a marca? Qual é a capacidade da organização por trás da marca? O que a organização por trás da marca representa? Quais são os valores essenciais da organização? O que se pretende? Quem será beneficiado?

Por fim, o sistema exige a tomada de uma decisão fundamental, que implicará os relacionamentos sociais duradouros da marca. A essa decisão se atribui o termo proposta de valor. Dentre todo o conjunto de associações pertinentes, um valor fundamental deve sobressair para que seja formulada uma oferta de credibilidade e que sustente os relacionamentos múltiplos ao longo do tempo. Esse valor deve ser representativo das características efetivas que conferem a razão de existência ao objeto que representa, ou seja, a identidade da marca.

A proposta de valor está fundamentada em benefícios que a marca oferece a quem se relaciona com ela. Assim, podem-se estabelecer benefícios funcionais, ligados diretamente às funções desempenhadas pelo produto ou serviço, portanto ligados a escolhas racionais; benefícios emocionais, que proporcionam experiências e sensações que acrescentam riqueza e profundidade à identidade da marca; ou benefícios de auto-expressão, onde a marca se propõe a tornar-se símbolo de comportamento real ou idealizado de quem a possui (AAKER, 1996).

Segundo estudos do autor, analisando 168 comerciais de TV, a identidade de marcas sólidas permite a fusão dos benefícios tanto funcionais, quanto emocionais, assim como de auto-expressão, criando um composto que expressa melhor a essência da identidade da marca.

A figura 10 – Sistema de Identidade de Marca - oferece uma perspectiva mais ampla sobre as dimensões da identidade de marca.



Figura 10: Sistema de Identidade de Marca.
Fonte: adaptado pelo autor de (AAKER, 1996, p.92)

A partir deste modelo teórico os estrategistas de marketing podem consolidar as reflexões éticas no sistema de identidade da marca, no qual a identidade nuclear e sua expansão oferecem os atributos para uma proposta de valor aos *stakeholders*, com o objetivo último de estabelecer um relacionamento duradouro.

Aaker e Joachimsthaler (2002) ressaltam que a complexidade no gerenciamento do sistema de identidade da marca significa que uma marca terá de desempenhar diferentes papéis, que precisarão ser coordenados, tais como: impulsionadora - aciona a decisão de compra (ex. Leite Moça x Nestle, Intel *Inside* x Compaq); endossante - apoio e credibilidade (ex. *Obsession by Calvin Klein*); submarca - explorar oportunidades, esclarecer, ampliar, modificar e/ou descrever as associações com a marca mestra (ex. Nescafé Tradição, *Sundown Kids*); marca estratégica - importância para o futuro desempenho da organização (ex. *Lucky Strike*); identificadora de benefícios - atribuição de característica, componente, programa de serviços (ex. Tess Noturno, Intel *Inside*, Oral-b *Advantage Plaque Remover*); bala de prata - influencia positivamente a identidade de uma outra marca (ex. *Beetle* da *Wolkswagen*).

Um aspecto fundamental do gerenciamento de marcas é considerá-las não só componentes individuais, mas também membros de um sistema que devem trabalhar para apoiar uns aos outros (AAKER, 1996).

De acordo com Keller (1998), muitas empresas adotam a estratégia de *portfólio* de marcas. Para garantir a consistência e sinergia do *portfólio*, os gestores do sistema de identidade da marca devem assegurar o relacionamento entre cada uma dessas marcas.

Segundo Aaker (1996), para atender às exigências universais da economia globalizada, a identidade essencial de uma marca deve atender aos requisitos éticos da moral universal, favorecendo economias de escala e evitando inconsistências, mantendo assim a integridade da marca nos mercados em que atua. Para o autor, muitas marcas possuem uma identidade essencial que transcende seus mercados locais e são construídas para representar a empresa

em todo o mundo. Outras marcas, na maioria dos casos, necessitam adaptar a identidade aos diferentes contextos de mercado ou produto, pois oferecem propostas de valor diferentes.

Nestes casos, onde a empresa atua em segmentos de mercado diferentes, o desafio é assegurar a consistência da identidade da marca através de um conjunto de associações comuns, localizadas na identidade essencial ou na expandida e, ao mesmo tempo, enfatizar diferentes atributos que assegurem o posicionamento específico para cada mercado.

Este modelo é chamado por Aaker (1996) de múltiplas identidades, conforme ilustrado na figura 11.

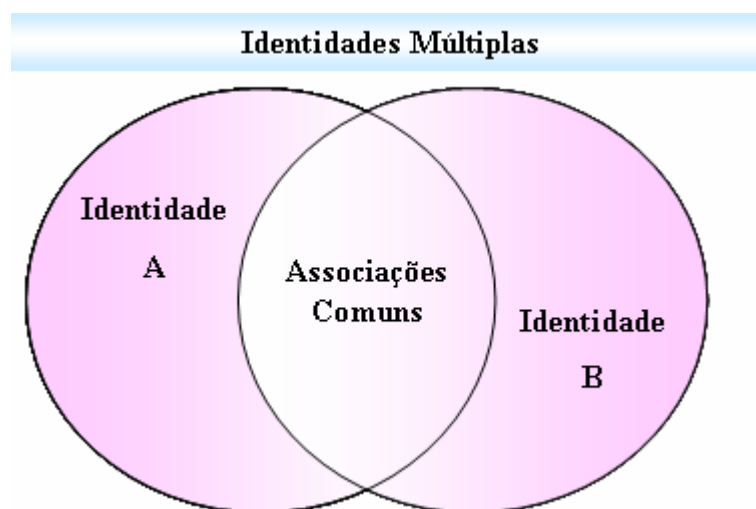


Figura 11: Identidades Múltiplas
Fonte: (AAKER; 1996, p.119)

Por fim, a partir das premissas básicas da abordagem contemporânea da teoria da *Business Ethics* que inclui como premissas a serem consideradas partes integrantes da CSR, a responsividade perante os *stakeholders* o princípio da humanidade nos códigos de conduta e a moral convencional enraizada na cultura empresarial, articuladas simultaneamente em três dimensões de valores – individual, organizacional e comunidade – à luz desse modelo, a CSR expressa a preocupação da empresa diante das relações e implicações éticas no exercício da sua atividade junto aos *stakeholders*.

Nesse sentido poder-se-ia articular a idéia de responsabilidade social corporativa, como a preocupação genuína da empresa com o bem-estar social, empreendendo concepções filantrópicas e investindo em projetos sociais, somada à realização de parcerias que envolvem os *stakeholders* no estabelecimento de valores, critérios e finalidades éticas, de modo a conferir sustentabilidade, perenidade e enraizamento da ação social na cultura organizacional.

Os valores éticos que permeiam a organização podem ser fortes o suficiente para cumprir o papel de impulsionadores da identidade de marca, pois podem estar associados à qualidade percebida dos produtos, à reputação da organização, à personalidade de uma pessoa, ou mesmo a um símbolo que provoca experiências ao mesmo tempo estéticas e sensoriais.

Uma vez estabelecido esse conjunto de valores favoráveis e desfavoráveis que constituem a identidade expandida de uma marca, a teoria ética permite que se destaque um desses valores capaz de conferir identidade distintiva, o que neste caso representaria a identidade essencial ou nuclear da marca, pois transmite ao mesmo tempo valores individuais, organizacionais e da sociedade.

Portanto, o gestor que identifica a relação desses conceitos poderá decidir por uma identidade de marca que expresse uma proposta de valor social para a marca, uma vez que o benefício (funcional, emocional ou auto-expressão) que a marca passa a oferecer é extraído da essência dos valores sociais da empresa, e não uma adaptação às diferentes percepções externas do público, o que levaria à armadilha da imagem de marca.

Finalizado este estudo teórico, o próximo capítulo apresenta os resultados do caso estudado que procura evidenciar empiricamente as dimensões éticas e morais subjacentes à responsabilidade social corporativa e sua relação com a gestão do sistema de identidade de marca, a partir da abordagem da teoria da BE.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

3.1 SELEÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme descrito na seção de metodologia, a seleção da unidade de análise foi realizada a partir da identificação de uma empresa que se destaca por suas ações de responsabilidade social corporativa, identificando um caso de potencial interesse para o estudo, ou seja, uma empresa que potencialmente associa valores da responsabilidade social corporativa à gestão do sistema identidade de marca.

Segundo dados disponibilizados pela CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE UBERLÂNDIA - CDL, em 1999 a Câmara Municipal de Uberlândia aprovou Projeto Lei de autoria da vereadora Fátima Paiva, Projeto de Decreto Legislativo no. 118/99, que instituiu o "Título de Desempenho Comunitário Empresarial" e "Selo Empresa Cidadã" visando estimular a prática da Cidadania Empresarial e dar o merecido reconhecimento às aquelas empresas que participam ativamente do desenvolvimento social do Município, e se destacam na promoção e execução de projetos e programas, cuja finalidade seja promover ações sociais nas áreas de saúde, educação, meio ambiente, cultura e participação comunitária.

A partir de 2001 a CDL Uberlândia tornou-se responsável pela organização e realização do projeto junto com a Câmara Municipal, através de um comitê, formado pelos próprios colaboradores da CDL com o propósito de disseminar tendências e práticas de responsabilidade social entre as empresas e comunidade, a fim de contribuir para a construção de uma sociedade justa, fraterna e com oportunidade para todos.

Em quatro anos foram avaliados 163 projetos, sem contribuição monetária para participação, sendo que 139 receberam o direito ao uso do Selo Empresa Cidadã nos anos correspondentes à sua participação.

Foram ainda envolvidos cerca de 40 profissionais das áreas de Educação, Meio Ambiente, Cultura, Saúde e Movimentos Sociais da cidade, responsáveis por compor a Comissão Julgadora que avaliou os projetos inscritos.

O “Título de Desempenho Comunitário Empresarial” é uma maneira de destacar e reconhecer, promovendo em nível municipal, projetos de ação social desenvolvidos por empresas privadas, através de um certificado que simboliza o reconhecimento dos melhores trabalhos empresariais em benefício da sociedade e é entregue em sessão solene da Câmara Municipal de Uberlândia com ampla divulgação.

O "Selo Empresa Cidadã" tem por objetivo mostrar à sociedade em geral quais são as empresas socialmente responsáveis em Uberlândia.

Ele pode ser usado nos produtos e nas peças de comunicação da empresa, servindo de diferencial na escolha do consumidor.

Ambos os prêmios têm validade por um ano, e os interessados em continuar com o direito de uso do selo devem submeter seus projetos para reavaliação.

Se a empresa concorre com mais de um projeto na mesma categoria ou em categorias diferentes, deve submeter um formulário para cada projeto e para cada categoria de investimento.

A partir das informações da figura 12 - Empresas e Projetos Vencedores do “Título de Desempenho Comunitário Empresarial” – 2000 a 2004 - pode-se verificar que a ACS – Algar *Call Center Service* – foi reconhecida em todas as edições do "Selo Empresa Cidadã", e certificada com o "Título de Desempenho Comunitário Empresarial" no ano de 2001, através de seus projetos de reconhecimento e incentivo a projetos sociais de apoio à comunidade.

EMPRESAS E PROJETOS VENCEDORES DO “TÍTULO DE DESEMPENHO COMUNITÁRIO EMPRESARIAL” – 2000 A 2004					
CATEGORIA	2004	2003	2002	2001	2000
Educação	ABC INCO (ALGAR) e ENGESET (ALGAR) EmCantar	CTBC Telecom Criança CTBC	Cargill Agrícola S/A Coleção Fura Bolo	Nacional Colegial e Pré- Vestibulares Viva Consciente	CTBC Telecom Adote uma Escola
	Instituto Algar de Responsabilidade Social Programa de Voluntariado da ALGAR				
	12 Selos * “Selo” - ACS Cidadania na Escola – Parceria Empresa Escola	4 Selos	5 Selos * “Selo” - ACS Cidadania Adolescente e Capacitação de Portadores de Nec. Especiais	5 Selos	3 selos
Saúde	ISO Olhos Ver para ReviVer	Junco Ind. Com. CEAMI - Reabilitação p/ Vida	ISO Olhos Reviver - Projeto Catarata	Inpar Empreendimentos DoAção	Inpar Empreendimentos DoAção
	Refrigerantes do Triângulo – Guarará Mineiro Brinquedoteca – Brincar é Viver				
Cultura	5 Selos Hospital e Maternidade Santa Clara Música na Escola	2 Selos Engeset Serv. Telemáticos EmCantar	2 Selos SABE Jornal Correio Correio da Cultura	2 Selos Stúdio Uai Q Dança CIDADANÇA	Não Houve Selo CTBC Telecom Cultura Popular Regional
	2 Selos Não houve Título	4 Selos Não houve Título	5 Selos Souza Cruz S/A Clube da Árvore.	4 Selos Não houve Título	1 Selo Café Cajubá Proteção do Meio Ambiente focando o Público Infantil
	3 Selos Não houve Título	3 Selos Não houve Título	2 Selos Maxitel / TIM Acreditar e Agir	2 Selos ACS Cidadania Adolescente e Trabalho Portador de Deficiência	Não Houve Selo Shopping Pratic Center Participando da Vida da Comunidade
Participação Comunitária	12 Selos * “Selo” - ACS Portadores Nec. Especiais; Terceira Infância Oficina para Gestantes Inclusão Social	5 Selos * “Selo” - ACS Portadores Nec. Especiais e Terceira Infância	5 Selos * “Selo” - ACS Portadores Nec. Especiais e Terceira Infância	2 Selos	5 Selos * “Selo” - ACS Cidadania Adolescente; Portadores Nec. Especiais e Terceira Infância
Totais de Títulos (22)	5	3	5	4	5
Totais de Selos (117)**	34 + 5** = 39	18 + 3 = 21**	19 + 5 = 24**	15 + 4 = 19**	9 + 5 = 14**

* foram destacados os selos conquistados apenas pela ACS e indicadas as quantidades de selos distribuídos a outras empresas.

** Empresas que recebem Título, também recebem o Selo.

Figura 12: Empresas e Projetos Vencedores do “Título de Desempenho Comunitário Empresarial- 2000 a 2004”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além do reconhecimento local, a ACS recebeu os prêmios e certificações nacionais e internacionais relacionados a seguir:

- a certificação ISO 9001:2000 concedido pelo BVQI (*Bureau Veritas Quality International*);

- Consumidor Moderno 2003 - excelência na prestação de "Serviços de Terceirização de *Contact Center*";

- desde 1999, a empresa figura na lista do Guia Exame 10 melhores para se trabalhar;

- Prêmio Cidadania Anuário Telecom 2002 - em reconhecimento aos projetos na área social - Terceira Infância, Cidadania Adolescente e Portadores de Necessidades Especiais - com ações voltadas à integração de pessoas que antes estavam à margem do mercado de trabalho, como jovens de baixa renda, idosos e portadores de necessidades especiais;

- Prêmio ABT 2001 e 2002 - Melhor Administrador de *Call Center* 2002 – *Advanstar*, melhor Administrador de *Call Center* no Brasil;

- *e-Manager* - Os melhores de 2002; pela liderança tecnológica e presença da empresa no país frente ao conjunto das ofertas por segmento de mercado;

- Prêmio Boa Cidadania Corporativa Minas Gerais 2002 - iniciativa do Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) em parceria com a revista Exame, em que a ACS foi escolhida através do Projeto Talentos Especiais, que inclui portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho;

- *Top of Business* 2002 - em reconhecimento à qualidade da prestação de serviços, concedido pela Associação das Empresas do Mercosul;

- Prêmio *Master* de Ciência e Tecnologia 2001 e 2002 - reconhecimento às inovações tecnológicas e científicas desenvolvidas no Brasil, com apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia, Unicamp, Revistas *Forbes* e *PesquisaMais* e é concedido pelo Instituto de Estudos e Pesquisa da Qualidade, pioneira em pesquisas de reconhecimento empresarial;

- Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa 2001 – reconhecimento aos projetos de responsabilidade social, que abrange adolescentes carentes, pessoas na terceira idade, portadores de necessidades especiais e crianças em idade escolar;

- Destaque do ano Anuário Telecom 2001 - concedido às empresas que possuem o Melhor Desempenho Financeiro.

A partir destas informações, disponíveis no Balanço Social 2003, pode-se ter uma idéia do posicionamento da ACS como uma das maiores provedoras de soluções de *contact center* da América Latina, que exigiu mais de 100 milhões de reais em investimentos para gerar uma capacidade para 3.750 posições de atendimento em 25 mil m² de área construída, onde são gerados 6 mil empregos diretos e mais de 1500 indiretos que garantem as atividades 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Com estes dados iniciais apresentados consolida-se a relevância da escolha desta empresa como unidade de análise para a pesquisa.

Na seção seguinte será feita a descrição detalhada do caso ACS - Algar *Call Center Service* S.A. - com foco nas evidências coletadas sobre as dimensões das categorias que constituem o interesse deste trabalho, a CSR e a Identidade de Marca.

3.2 PERFIL DA EMPRESA SELECIONADA PARA O ESTUDO DE CASO

A ACS – Algar *Call Center Service* S.A. – Inaugurada em novembro de 1998, sediada na Av. Floriano Peixoto, 6500, CEP 38405-184, na cidade de Uberlândia-MG, é uma empresa especializada na prestação de serviços de *contact center* e oferece serviços e soluções voltadas especialmente para empresas que consideram a central de atendimento estratégica e fundamental no relacionamento com seus clientes. Tem como objeto social a prestação de serviços de *telemarketing* ativo e receptivo, podendo também locar pontos de atendimento de

telemarketing na própria sede e/ou em filiais, através da operação de um *contact center* em instalações projetadas especificamente para este fim.

É uma unidade de negócios controlada pela Algar, um grupo empresarial brasileiro fundado em 1954 por Alexandrino Garcia, após 50 anos de história passa a ser presidido pelo sucessor Luiz Alberto Garcia, contando em 2003 com 10.209 empregados que geram uma receita líquida de R\$ 1,471 bilhão, sustentada pela atuação nos setores de telecomunicações (59,5%*), agro alimentar (32,4%*), serviços (4,9%*) e entretenimento (3,2%*¹).

Entre os serviços prestados pela ACS, que garantiram à empresa fechar 2004 com receita líquida de R\$ 100 milhões, com previsão de crescimento de 8% em 2005, e 8 mil pessoas incluídas à força de trabalho economicamente ativa da cidade de Uberlândia-MG, destaca-se:

a) Soluções de central de atendimento a clientes (SAC);

b) Televendas Ativo e Receptivo;

c) Cobrança;

d) Pesquisas e Qualificação de clientes;

e) *Help Desk*;

f) *Internet Call Center*;

g) Tratamento e respostas de *e-mails* e *faxes*;

h) Atendimento Eletrônico de Mensagens;

i) *Fulfillment*: com a realização de um pedido de venda, inicia-se uma cadeia de operações que vão desde o recebimento e processamento de pedidos ao processo de logística e distribuição.

j) Consultoria em Projetos;

¹ * % de cada setor de negócio na receita líquida do grupo ALGAR.

k) *Offshore*; no final de 2003, a empresa entrou para o mercado internacional e em 2004 lidera o modelo no Brasil, contabilizando quatro contratos com empresas estrangeiras e um grupo de 50 atendentes bilíngües.

Quanto à responsabilidade social corporativa, a ACS tem como política desenvolver o espírito solidário entre os seus empregados, ao estimular a prática do voluntariado e realiza ações junto à comunidade nas áreas de saúde, educação e meio ambiente como forma de retribuir à comunidade, diferenciar a empresa e fortalecer a marca.

Assim, Responsabilidade Social Corporativa, Ética nos Negócios e Identidade de Marca são temas presentes na agenda dos gestores da ACS, conforme demonstram as declarações de alguns dos seus principais diretores e gerentes de nível médio.

Ao ser entrevistado pela revista Cliente S.A., o diretor superintendente da ACS afirma que o sucesso não acontece por acaso ao comemorar a *performance* do negócio após 5 anos de operação com resultados acima do esperado:

Empregamos 5% da força de trabalho economicamente ativa da cidade de Uberlândia [...] A ACS desenvolveu uma consciência ambiental e multiplicadora dos conceitos de cidadania. Suas ações sociais e de voluntariado começam no ambiente interno com os associados e seus familiares e se consolida na comunidade através de projetos sociais que são conduzidos em parceria com o Instituto Algar de Responsabilidade Social. (Diretor superintendente da ACS).

Ao observar o trabalho da analista responsável pela implementação dos projetos sociais na empresa junto ao Comitê de Associados², formado por um grupo de pessoas eleitas pelos próprios empregados, percebe-se alto grau de entusiasmo e envolvimento dos empregados em atividades de co-gestão da empresa ao lado da diretoria. Estas pessoas tratam diretamente com os diretores os problemas da administração e gestão, identificam e

² O modelo de relacionamento da empresa com os funcionários é o de sócios do negócio, por isso internamente os empregados são chamados de **Associados** (PENHA, 2004).

gerenciam os benefícios que as pessoas desejam, participam da definição de políticas de salários e incentivos e também negociam junto aos sindicatos.

Esta prática de gestão é disseminada na empresa como um dos pilares norteadores da cultura comercial do grupo ALGAR, desenvolvida por uma equipe composta de empregados representantes de todas as empresas do grupo, já conscientes e comprometidos com a ética no relacionamento com o mercado, desejada pelos diretores e acionistas (PENHA, 2004).

Em entrevista ao Informativo ACS em Notícia a analista de projetos sociais esclarece que as ações de responsabilidade social da empresa promovem dignidade, qualidade de vida e cidadania e reafirma a disposição da empresa em ampliar suas ações de envolvimento social:

Desde o início das operações da ACS a preocupação com o social foi o foco no empreendimento. [...] A preocupação da ACS é com a qualidade de vida. Por isso, decidimos nesse ano, realizar também eventos voltados para a conservação do meio ambiente, com orientações sobre coleta seletiva de lixo, plantio de árvores, criação de uma horta, e muito mais. (Analista de projetos sociais da ACS).

Quanto à identidade de marca, as evidências de relacionamento com as ações de CSR podem ser inicialmente sentidas pelo estreito relacionamento demonstrado entre as duas gestoras de nível médio entrevistadas e acompanhadas pelo pesquisador deste trabalho (analista de projetos sociais e especialista de marketing) no dia-a-dia de suas atividades em reuniões, planejamentos, implementação de ações, etc.

Uma das afirmações da especialista em marketing da ACS, quando perguntada sobre os desafios da área de marketing desde o início das atividades da empresa e sua contribuição para o posicionamento mercadológico da organização como um todo perante os diversos *stakeholders*, sua resposta inclui:

A ACS se posicionará como uma marca de excelência [...] será reconhecida pela comunidade como uma empresa cidadã e geradora de riqueza. (Especialista em marketing da ACS).

Estas primeiras evidências apontam para a existência de algum grau de relacionamento entre as categorias de análise CSR e Identidade de Marca no caso da empresa ACS.

Esclarecidas as fontes de evidências utilizadas na pesquisa, pode-se então passar à descrição das categorias revisadas na literatura: a *Business Ethics*, que fundamenta as dimensões da Responsabilidade Social Corporativa e o Sistema de Gerenciamento da Identidade de Marca, relacionadas na metodologia.

3.3 DIMENSÕES DA *BUSINESS ETHICS* NO CASO ACS

Conforme afirmado na revisão da literatura, em sua essência, o pragmatismo identifica o útil como verdade, ou seja, os valores, os princípios e normas são esvaziados do conteúdo objetivo e o valor - considerado como aquilo que ajuda o indivíduo na atividade prática, varia de acordo com a situação (pluralismo moral) (ROSENTHAL; BUCHHOLZ, 2000).

No caso da ACS pode-se constatar este alinhamento nos pilares que norteiam o pensamento estratégico da empresa, alinhados à filosofia do grupo ALGAR. O modelo de gestão é focado em duas vertentes: a estrutura organizacional e a cultura dos talentos humanos (PENHA, 2004), ressaltado na figura 13 – Filosofia Empresarial e Valores da ACS.

Os valores compartilhados e a direção estratégica da ACS se fundamentam assim no que chamam de Cultura Comercial, entendida como o agir em favor do cliente pela consciência do valor e do significado dele para a empresa e manutenção do emprego.

Estes valores estão expostos em quadros nas paredes dos ambientes da empresa e podem ser verificados eletronicamente na *intranet* ou nas práticas e linguagem diária dos empregados; foram desenvolvidos por uma equipe de empregados representantes de todas as empresas do grupo ALGAR e cada pilar é composto de um conjunto de afirmativas que

representam a missão corporativa como fonte de referência e inspiração para os planos, programas e ações comerciais.

FILOSOFIA ALGAR	VALORES DA ACS
Troca do Poder pela Responsabilidade	Liberdade com Responsabilidade
Obediência se torna Aderência	Comprometimento
Empregado se torna Associado	Talentos Humanos
Recompensa Baseada em Resultados	Participação nos Resultados
Direitos iguais em todos os níveis	Decisões por Consenso
Administração por Objetivos	Respeito aos Investidores
Gerenciamento da Qualidade Total	Valorização do Cliente
Comitê de Associados	Participação na Gestão
Planejamento da Educação e Desenvolvimento	Transparência nas Ações

Figura 13: Filosofia Empresarial e Valores da ACS
Fonte: adaptado pelo autor de (PENHA, 2004).

A consideração dos *stakeholders*, através da definição estratégica dos eixos essenciais (comunidade, clientes, empregados, acionistas e fornecedores), pode ser indício da valorização do pluralismo moral, sendo indicadas ações específicas para cada um desses grupos de interesse organizacional.

Portanto, com base no modelo teórico da BE, que se articula simultaneamente em três dimensões de valores – individual, organizacional e comunidade – a responsabilidade social corporativa na ACS expressa a preocupação da empresa diante das relações e implicações éticas no exercício da sua atividade junto aos *stakeholders*.

A figura 14 – Pilares da Cultura Comercial ACS – ilustra e resume os princípios e padrões que definem a conduta aceitável e compartilhada na empresa.

PILARES DA CULTURA COMERCIAL	VALORES ORGANIZACIONAIS
Valorização e respeito ao cliente	Todos devem ser úteis aos clientes.
Associado como vendedor	Independente da função, todos devem promover a venda e o atendimento aos clientes, onde estiver.
Eficácia nos processos de atendimento	Simplificar e viabilizar a realização de negócios, otimizando a produtividade e qualidade com redução de custos operacionais.
Ética no relacionamento com o mercado	Respeito à legislação; transparência nas transações comerciais; preservação da reputação da empresa: excelência, solidez, credibilidade, inovação, confiança e honestidade.
Ousadia com lucratividade	Lucratividade como condição para a sobrevivência do negócio, através da maximização da receita e ampliação da participação de mercado.
Ferramentas de marketing	Ações de comunicação para fortalecimento da marca. Programas de Relacionamento com clientes, fornecedores e comunidade.
Celebração de conquistas	Valorização da superação de objetivos e reconhecimento dos empregados com alta performance – aqueles que fazem a diferença.

Figura 14: - Pilares da Cultura Comercial ACS

Fonte: adaptado pelo autor de (PENHA, 2004).

O Planejamento Estratégico e Tático da ACS, citado na seção de metodologia como importante fonte de evidências, apresentava como objetivo em 2004 fundamentar e nortear todas as ações e decisões da empresa rumo ao futuro almejado no horizonte de 2013 e os seguintes desafios estratégicos foram propostos: a construção conjunta do conhecimento da empresa no futuro, o envolvimento e participação de todas as áreas e níveis de responsabilidade na sua elaboração e implementação, a divulgação ampla dos resultados obtidos aos empregados, o desdobramento das afirmações estratégicas em planos táticos e operacionais a serem implementados e acompanhados por indicadores específicos.

Segundo consta no documento assinado pelos diretores superintendente, de recursos humanos, administrativo-financeiro, tecnologia, operações e comercial/marketing, através da formulação sistemática de perguntas e respostas sobre o futuro da empresa, fomentando a

participação de todos os empregados em reuniões formais e informais, troca de informações nos veículos de comunicação interna e disponibilização de um endereço de e-mail exclusivo para recebimento e resposta de contribuições individuais, os desafios foram superados e chegou-se à construção de 34 afirmações estratégicas desdobradas em cinco eixos de trabalho em que as responsabilidades, os prazos, as ações e os custos de implementação foram amplamente discutidos e consolidados nas diversas áreas da empresa.

Em uma das entrevistas com a especialista em marketing ela relata que mensalmente, nas reuniões de “análises críticas” os diretores se alinham à frente no auditório da empresa e os empregados direcionam questionamentos diretamente os diretores que respondem com total transparência e esclarecem aos empregados situações boas ou más que representam o estágio atual da empresa em todos os níveis de responsabilidade.

[...] os diretores encaram de frente os associados e perguntas desconcertantes são respondidas ali, na hora, sem chance para rodeios. (Especialista em marketing da ACS).

O comprometimento da direção da ACS com o modelo de gestão pode ser evidenciado também por afirmações da especialista em marketing, confirmadas nas entrevistas com a analista de projetos sociais, de que os diretores comunicam aos empregados os requisitos éticos para o relacionamento nos eixos essenciais, assim como os requisitos regulamentares e estatutários, através dos informativos internos, *e-mail*, *intranet*, fórum de discussão, eventos, auditorias internas, manuais impressos e eletrônicos, entre outros meios de comunicação; outra evidência do comprometimento dos diretores é a garantia de disponibilização/aprovação de recursos materiais e financeiros para a implementação dos planos táticos/operacionais, negociados nas revisões do planejamento financeiro.

Esses processos de comunicação e definições de níveis de responsabilidade, autoridade e comunicação estão formalizados em manuais disponíveis no sistema de *intranet*

da empresa, como por exemplo, as seções “Gestão da Direção”, “Gestão de Propostas”, “Análises Críticas”, “Reuniões”, e um *drive* para compartilhar informações, o chamado “*drive Q*”.

Este conjunto de evidências parece assegurar à ACS as dimensões que remetem à perspectiva ética na gestão do negócio, alinhando-se à teoria da BE.

1) **responsividade perante os *stakeholders*** - consideração e envolvimento dos interlocutores no processo de tomada de decisão; há evidências de que a direção da ACS integra os *stakeholders* nos processos de gestão e tomada de decisões; além da constatação de quais interesses estão em jogo, a empresa considera a hierarquia dos objetivos e estabelece critérios éticos de atuação e decisão em situações de conflito de interesses, embora de forma limitada, priorizando cinco grupos de interesse (comunidade, clientes, empregados, acionistas e fornecedores).

2) **princípio da humanidade nos códigos de conduta** - autonomia e reconhecimento do outro como interlocutor; as declarações institucionais da ACS (visão, valores, missão, diretrizes e princípios) não se limitam à formalização documental, ficando evidente a interação através das diversas formas de participação dos empregados nos comitês, grupos de discussão, reuniões abertas, comissões interdepartamentais, que tornam explícitos os valores éticos compartilhados, permitindo a adesão aos aspectos positivos (horizontes) ou o questionamento dos aspectos negativos (limites) dos códigos de conduta. Outra evidência é a consideração do pluralismo moral promovido pelas expectativas macro ambientais, em que a ACS procura manter a identidade de seus clientes, com histórias, culturas e comportamentos diferentes, conforme afirmação da diretora de recursos humanos:

Queremos que os associados vistam a camisa do nosso cliente, porque é uma colcha de retalhos, feita de vários pedaços de diferentes panos, mas que cobrem o corpo e o protege do frio. (Diretora de recursos humanos da ACS).

3) **moral convencional enraizada na cultura empresarial** – constatam-se evidências de que os valores pessoais e coletivos estão enraizados na cultura da ACS; verifica-se a integração da organização à comunidade e também como uma comunidade em si, sem desprezar a autonomia da identidade organizacional; a seguinte frase da diretora de recursos humanos confirma esta dimensão:

Uma das explicações para o nosso rápido crescimento é o conceito de valores. As pessoas já chegaram aqui sabendo o que queríamos e o que esperávamos de cada uma delas. [...] Conseguimos reproduzir em casa o mesmo padrão da sociedade, que tem histórias, níveis sociais e culturais diferentes. (Diretora de recursos humanos da ACS).

A partir da verificação da dimensão ética na condução do negócio da ACS, à luz da teoria da BE, verifica-se que a empresa superou o estágio assistencialista de preocupação com o bem estar social, e parece comprometida com investimentos em projetos sociais que proporcionem resultados sociais aliados a ganhos de competitividade frente às expectativas de alguns públicos de interesse priorizados.

A ampliação do conceito de CSR, envolvendo parcerias com um universo maior de *stakeholders* de modo a dar aos projetos sociais a sustentabilidade, a perenidade e o efetivo enraizamento da responsabilidade social na cultura organizacional, está explicitamente declarada nas afirmações estratégicas da empresa, e já consta nos desdobramentos dos planos tático-operacionais, o que será ressaltado na próxima seção.

3.4 DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA ACS

A partir das constatações observadas na seção anterior pode-se afirmar que a CSR no caso da ACS pode ser compreendida como a preocupação da empresa diante das consequências de sua atividade sobre os *stakeholders*, internos e externos, caracterizando-se atualmente como uma Empresa Cidadã, que opera sob uma concepção estratégica e um

compromisso social, resultando na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros (VALADÃO JR *et al.*, 2004).

A empresa dá mostras de que caminha para o desenvolvimento sustentável, dada a visível preocupação com o atendimento das necessidades de melhoria para a geração atual, sem prejuízo do legado para as futuras, de forma a permitir o acesso de todos aos bens e serviços, à elevação das condições de vida da população e à preservação do meio ambiente, conforme conceituado por Vasconcelos e Menezes (2002).

A transformação social, noção de co-responsabilidade da empresa pelos problemas da sociedade, configura-se numa postura de comprometimento com a melhoria da qualidade de vida da sociedade de forma ampla (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2002) e as evidências apontam que a empresa caminha neste sentido, considerando-se os objetivos de longo prazo.

Portanto, pode-se afirmar que a CSR na ACS está condicionada à adesão de empregados e familiares voluntários que direcionam ações através de projetos sociais a uma parcela da comunidade local, conduzidos em parceria com o Instituto Algar de Responsabilidade Social, que tem foco em educação de crianças e investiu R\$ 1,2 milhões em 2003 na missão de educar, articular e mobilizar pessoas e organizações para a prática da responsabilidade social, segundo informações da diretora do instituto. A Figura 15 – Instituto Algar – Projetos Sociais e de Voluntariado, apresenta os beneficiados diretos desse investimento.

	INSTITUTO ALGAR – PROJETOS SOCIAIS e de VOLUNTARIADO				
	PROJETOS	ESCOLAS	PROFESSORES	ALUNOS	VOLUNTÁRIOS
2002	04	94	1.130	32.260	0
2003	21	111	1.406	36.495	426
2004	18	111	1.491	38.695	372
2005	15	131	1.244	39.731	560

Figura 15: INSTITUTO ALGAR – Projetos Sociais e de Voluntariado
Fonte: Elaborado pelo autor.

Passa-se então à descrição detalhada das dimensões da categoria CSR, a partir das informações coletadas junto aos gestores de nível médio, responsáveis pelas ações e decisões tático-operacionais que dão sustentação às afirmações estratégicas planejadas, norteadas pelas crenças e valores implícitos na filosofia ética característica da empresa.

Nestas pesquisas os entrevistados em cada área eram indagados especificamente sobre as dimensões das categorias e as respostas foram condensadas pelo pesquisador.

a) Dimensão Econômica: indicadores de retorno aos acionistas;

- a.1 produtividade e lucratividade

Conforme entrevista com a diretora Administrativo-Financeira a empresa apresenta uma lucratividade da ordem de 4% a 5%; o lucro líquido em 2003 foi de R\$ 3 milhões, obtidos a partir do faturamento de R\$ 71 milhões. Em 2004 verificou-se um salto de 92% na receita líquida da empresa, para R\$ 136 milhões. O lucro líquido também dobrou, de R\$ 3 milhões para R\$ 6,6 milhões no período e o EBITDA (lucro operacional) subiu de R\$ 15 milhões em 2003 para R\$ 23 milhões em 2004.

Segundo o coordenador de tecnologia da ACS, a empresa consegue ter uma operação com alta produtividade, utilizando o conceito de contingência nas operações, para atender no sistema *non-stop*, 24 horas por dia 7 dias por semana. A estrutura tecnológica atende ao princípio da redundância, com duas rotas distintas de fibras óticas, cinco geradores de energia, duas fontes de abastecimento de água e três grupos de ar-condicionado interligados.

- a.2 média salarial dos funcionários

Segundo a diretora de recursos humanos a grande força de trabalho da empresa é composta de atendentes, com média salarial entre R\$ 300 e R\$ 600. Programas de incentivo permitem aos empregados receber por ano mais de 1,8 do salário, fora 13º e férias, que estão garantidas pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Também são oferecidos descontos

de 15% a 25% no valor da mensalidade em várias universidades de Uberlândia, ampliando assim o benefício indireto aos empregados.

- a.3 valor das ações e retorno sobre o investimento

Segundo a diretora administrativo-financeira o retorno para os acionistas pode ser demonstrado pelo índice de retorno sobre o patrimônio Líquido, que em 2004 foi de 16%, considerado atrativo aos investidores. Prova disto é o fato de que o conselho de administração da controladora ALGAR destaca no RELATÓRIO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL (2003) que a ACS tem pela frente perspectivas de crescimento e o diretor comercial e de marketing Hamilton Reis confirma esta tendência tanto no mercado nacional que apresenta taxa média de crescimento de 10% a.a., quanto no mercado dos EUA, com índice anual de 3%. Além disso, a empresa tem excedido essas projeções e cresce cerca de 20% a.a. Em 2004, além dos R\$ 11 milhões investidos ao longo do ano, mais R\$ 4 milhões em investimentos foram destinados a complementar a estrutura com novas posições de atendimento, pois a capacidade instalada chegou ao limite. Acompanhando esse crescimento, Campinas vai abrigar a instalação do novo *contact center* da ACS em 2005. Este projeto faz parte dos R\$ 44 milhões que serão investidos no ano de 2005 na ACS, contando com financiamentos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e de outros bancos. Diante deste cenário, verifica-se que há expectativas de retorno a médio-longo prazo pelos acionistas.

- a.4 número de empregos gerados

Como já informado, a unidade de Uberlândia é reconhecida pela comunidade como grande geradora de empregos, e participa com 5% da força de trabalho economicamente ativa da cidade. A opção de criar uma estratégia *off shore* em 2003, contabilizou quatro novos clientes que abriram a oportunidade para 50 atendentes bilíngües, segundo dados disponibilizados pelo consultor de assuntos internacionais da ACS. De acordo com

informações da analista de responsabilidade social, 90% dos funcionários são universitários, 70% são do sexo feminino e a empresa atua na formação de profissionais de terceira idade (40 pessoas com mais de 50 anos de idade empregadas em 2003), adolescentes de baixa renda e portadores de necessidades especiais. Com o empreendimento de Campinas, serão mais 8.500 m² de área construída em uma área de 28 mil m², localizado às margens da Rodovia General Milton Tavares de Sousa (sentido Campinas - Paulínea) Km 117 com inauguração prevista para outubro/2005, que deve gerar em torno de 3.000 novos empregos diretos e 800 indiretos, no primeiro ano de operação.

b) Dimensão Legal: respeito às leis e aos regulamentos;

- b.1 legislação a que está sujeita a empresa

Segundo dados disponibilizados pela diretora administrativo-financeira o setor de mercado *call center* é desregulamentado, o que dá margem a ações de concorrência desleal. A pouca importância dada a esta dimensão pode ser demonstrada no fato de não ter sido considerado o governo entre os eixos de relacionamento essenciais. Quanto à lei ambiental, a empresa supera a legislação, pois a construção da ACS não apenas respeitou, mas incorporou o meio ambiente como uma contribuição para a melhoria do local de trabalho. Um coordenador de atendimento fica responsável pela auditoria interna de aspectos das normas ISO 9001 e 9002 nas quais a ACS é certificada. A legislação trabalhista garantida na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) também parece ser respeitada e alguns benefícios garantidos pela lei são ampliados através de programas de incentivo. O Decreto Municipal nº 9152 de 29 de Abril de 2003 estabelece o repasse de custos operacionais para destinação de resíduos sólidos e especiais armazenados no Aterro Sanitário Municipal de Uberlândia e exige elaboração e implantação de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos gerados nas dependências da ACS.

- b.2 litígios envolvendo violação de leis pela empresa

Pouco se verificou de evidências nesta dimensão; a inadimplência é uma das maiores causadoras de questões litigiosas na ACS. Segundo informações do consultor de negócios internacionais, a empresa possui o gestor de negócio, responsável por manter contatos com o cliente, verificar novas demandas, fazer cancelamentos e inserir algo novo no contrato.

- b.3 penalidades em consequência de atividades ilegais

Nos casos de clientes inadimplentes, são negociadas formas de pagamento, alterando-se o contrato, ou mesmo chegando à rescisão. Quando ocorre a penalização de um empregado, a empresa parece tomar atitudes disciplinares que sirvam de exemplo, do tipo “olha o que aconteceu com ele”, para evitar que outros repitam a atividade. Em alguns depoimentos os gestores deixam transparecer que por vezes aplicam a autoridade de pais, pois entendem que a imaturidade moral e emocional sejam características da faixa de idade da maioria de atendentes jovens convivendo em uma comunidade interna diversificada. A não observância do Decreto Municipal sobre o armazenamento de resíduos sólidos ocasiona custos financeiros que chegam a R\$ 5.000. A empresa ajustou seu Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e agora revende a uma empresa especializada, doando os valores a entidades filantrópicas.

c) Ética: princípios e padrões que definem a conduta aceitável;

- c.1 aspecto normativo da moral vigente - regras de ação

Na ACS, a definição de Responsabilidade, Autoridade e Comunicação pela diretoria assegura que serão definidos e comunicados na organização conforme procedimentos detalhados e disponibilizados eletronicamente na *intranet*. A missão que fundamenta toda a ação das pessoas na ACS é extraída no jeito de ser do fundador do grupo Algar, Alexandrino Garcia: fazer a diferença na geração de experiência e valor para nossos clientes, talentos, investidores e a comunidade onde estamos inseridos. Mais especificamente, a visão da ACS é ser a melhor solução mundial em *contact center*, ao cumprir a missão específica de oferecer

soluções inovadoras em *contact center* investindo em pessoas talentosas, num ambiente harmonioso com a natureza, e no estado da arte em tecnologia. Os erros e desalinhamentos com o padrão de excelência são punidos de forma exemplar, muitas vezes chegando à demissão sumária.

- c.2 aspecto factual - atos que se conformam com as normas estabelecidas

A ACS emprega profissionais de terceira idade, adolescentes e portadores de necessidades especiais. Além disso, investe em projetos sociais com foco em educação, através de parceria com o Instituto Algar de Responsabilidade Social. Com um ambiente dimensionado segundo altos padrões de ergonomia, os empregados da ACS participam de atividades de relaxamento, motivação e desenvolvimento profissional, tudo para manter seu bem-estar físico e emocional.

- c.3 declarações de princípios e valores compartilhados na empresa

A ACS é uma empresa do grupo Algar do qual herdou as seguintes crenças e valores: Valorização dos empregados 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.

- c.4 código de ética publicado e/ou distribuído aos funcionários

A cultura da empresa é estruturada a partir de algumas condições básicas: não queimar etapas, não aceitar desmandos e dar todas as condições necessárias aos empregados para que eles possam desenvolver seus conhecimentos, atitudes e habilidades. As diretrizes da ACS estão publicadas nos manuais de Filosofia-Rede; Modelo de Gestão Cultura Comercial; Manual de Política da Qualidade. Este último código não foi ainda comentado o que será feito agora. A Política da Qualidade ACS visa exceder as expectativas dos clientes oferecendo soluções inovadoras em *contact center* com empregados diferenciados, a fim de se tornar a melhor solução mundial em *contact center*. A área de Qualidade estabelece os princípios

Sócio Ambientais ACS: aderência às exigências legais e normas ambientais aplicáveis; prevenir a poluição através da gestão de resíduos; educação ambiental dos empregados, fornecedores e escolas parceiras, multiplicando a consciência cidadã e ecológica; promover as melhores práticas na gestão sócio-ambiental como o uso racional da energia.

d) Filantrópica ou Discricionária: atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios de se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios; regras voluntárias que as empresas assumem, mas que a sociedade não espera, sendo conduzidas e escolhidas pelo julgamento individual dos gestores e das empresas, como contribuições filantrópicas, programas internos de combate ao uso abusivo de drogas, capacitação de desempregados, entre outros.

Segundo depoimentos da analista de projetos sociais, desde sua fundação a ACS demonstra interesse e preocupação com o social:

É uma característica fomentada pelo espírito de cooperação do diretor superintendente que estimula os associados a participar ativamente das ações sociais, e acreditar que estão contribuindo para uma sociedade mais justa e melhor. (Analista de Projetos Sociais da ACS).

As instalações foram projetadas para permitir livre tráfego aos portadores de necessidades especiais (PNE) e, portanto, possibilitar ofertas de emprego a essas pessoas especiais. Para as pessoas de terceira idade, a empresa oferece gratuitamente capacitação em informática, atendimento e vendas, abrindo oportunidades de volta ao emprego. Aos jovens de baixa renda que nunca trabalharam, cursos de capacitação permitem a Inclusão social e Inclusão digital, abrindo as portas para contratação do 1º emprego. Voluntários da ACS contribuem com palestras e cursos sobre assuntos levantados junto a escolas, dentro de sua área de conhecimento, para o desenvolvimento de professores e alunos de 5 escolas parceiras, beneficiando 185 professores e 3540 alunos, o projeto Alô Companheiro Solidário. A Cidadania na Escola realiza ações com professores, pais e alunos. A Capacitação Profissional

para PNE e terceira idade através de cursos para colocação profissional no mercado. A Oficina para Gestantes orienta e promove atividades para grávidas com profissionais da saúde voluntários. Em todos os projetos sociais é estimulada a participação de voluntários. A ACS também pratica um processo diário de recolhimento de resíduos sólidos, materiais recicláveis e não recicláveis que são vendidos a uma empresa especializada e os valores arrecadados são doados a entidades filantrópicas.

A figura 16 – Projetos Sociais da ACS – mostra as áreas e interessados para onde a ACS direciona seus projetos.

PROJETOS SOCIAIS DA ACS		
PROJETOS SOCIAIS	ÁREA	STAKEHOLDER
Desenvolvimento de fornecedores	Qualidade	Fornecedores e Clientes
Coleta seletiva de lixo	Meio Ambiente	Empregados e Comunidade
Escola Cidadã	Educação	Voluntários e Comunidade
Oficina para gestantes	Saúde	Voluntários e Comunidade
Alô companheiro solidário	Educação	Voluntários e Comunidade
Talentos especiais	Inclusão Social Inclusão Digital	Voluntários, PNE* e Comunidade
Formação de Talentos	Capacitação Profissional	Voluntários, PNE* e Comunidade
Coral ACS	Cultura	Voluntários e Comunidade
Jovens de Baixa Renda	1º Emprego	Voluntários e Comunidade
* PNE – Portadores de Necessidades Especiais		

Figura 16: Projetos Sociais da ACS

Fonte: preparado pelo autor com base nas entrevistas e documentos consultados.

Ao se analisar as dimensões da CSR na ACS na visão de gestores de nível médio verifica-se um conjunto consistente de ações de responsabilidade social, cumprindo o valor defendido nos ideais do fundador do grupo ALGAR, ao qual pertence a empresa.

Pode-se dizer que internamente a ACS se configura em uma verdadeira comunidade e ao mesmo tempo é parte da comunidade onde atua; também há evidências suficientes para se afirmar que a empresa integra uma diversidade cultural por princípios e valores mais elevados que são compartilhados, minimizando as diferenças; por fim, o caso deixa claro o envolvimento dos *stakeholders* nas ações sociais, embora não de forma completa, e ao mesmo tempo mantém uma identidade organizacional forte, pela operacionalização das afirmações estratégicas junto aos gestores de nível médio.

Estas primeiras considerações analíticas corroboram com a visão da BE apresentada por Rosenthal e Buchholz (2000) ao considerarem: primeiro, a integração da organização à comunidade e também como uma comunidade em si; segundo, o pluralismo moral promovido pelas expectativas macro ambientais; terceiro, o necessário envolvimento dos *stakeholders*, sem, no entanto desprezar a autonomia da cultura organizacional.

Na próxima seção serão analisadas as dimensões do sistema de gerenciamento da Identidade de Marca da ACS.

3.5 DIMENSÕES DA IDENTIDADE DA MARCA ACS

Conforme discutido na revisão da literatura, o desenvolvimento de uma identidade de marca envolve imperativos estratégicos que criam significativos desafios à coordenação dos programas táticos de gerar uma proposta de valor como base para o relacionamento da marca com seus *stakeholders* (AAKER, 1996).

e) Identidade Nuclear ou Essencial

Neste sentido, duas das 34 afirmações estratégicas da ACS, apontam para o desejo expresso dos dirigentes da empresa em criar uma identidade corporativa e da marca:

A ACS terá uma única marca, priorizando e promovendo relacionamentos de longo prazo e lealdade. [...] A ACS terá uma cultura organizacional única com estrutura flexível, respeitando as peculiaridades de cada local e negócio. (Afirmções da especialista em marketing da ACS).

Os dirigentes da empresa também especificam os significados comuns que a marca deve ter perante cada um dos *stakeholders* priorizados. Através da análise das 34 afirmações estratégicas, percebe-se que em cada eixo essencial, uma afirmação remete aos atributos que deverão agregar valor social à identidade da marca ACS perante este público. Para cada uma dessas afirmações, verificou-se a visão dos gestores de nível médio quanto aos atributos que relacionam a responsabilidade social corporativa à identidade da marca.

Assim, uma afirmação estratégica para a comunidade é: “A ACS será reconhecida pela comunidade como uma empresa cidadã e geradora de riquezas”. Na visão dos gestores de nível médio, estes significados são desdobrados em uma série de atributos da empresa. A pergunta sobre o que significa a ACS ser uma empresa cidadã, aponta as seguintes respostas:

A ACS mantém projetos de responsabilidade social junto à comunidade. [...] tem programas de voluntariado [...] oferece empregabilidade a pessoas com necessidades especiais, pessoas da terceira idade e jovens que buscam o primeiro emprego [...] respeita a natureza e promove melhorias no meio ambiente. (Afirmções de gestores de nível médio da ACS).

Quanto ao significado de ser uma empresa geradora de riquezas, as respostas são:

A ACS gera muitos empregos [...] contribui com o pagamento de impostos [...] investe na qualificação de mão-de-obra [...] apóia o desenvolvimento de fornecedores [...] é uma empresa lucrativa e está crescendo no cenário nacional e internacional. (Afirmções de gestores de nível médio da ACS).

Uma afirmação estratégica para os clientes é: “A ACS se posicionará como uma marca de excelência”. As entrevistas com os gestores de nível médio da empresa aponta alguns atributos como sendo indicadores da excelência da ACS.

A excelência da ACS está no alto nível de capacitação e motivação do seu pessoal. [...] A ACS não abre mão da qualidade, temos know how, equipamentos de primeira linha e uma excelente infra-estrutura que garante altos níveis de serviços. [...] O maior e mais moderno contact center da América Latina. [...] Uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil. [...] A empresa mantém programas de desenvolvimento de pessoal e atividades de relaxamento e também o seu projeto arquitetônico é totalmente planejado para a atividade. [...] O ambiente da empresa é totalmente integrado à natureza e respeita o meio ambiente porque utiliza tecnologia de ponta em tudo o que faz. [...] O projeto ACS une alta tecnologia, ambiente agradável e pessoas motivadas e qualificadas em um lugar único. [...] A excelência da ACS é reconhecida pelos diversos prêmios que ganhamos ao longo dos anos de nossa operação. (Afirmções de gestores de nível médio da ACS).

Uma afirmação estratégica para os empregados é: “A ACS proporcionará ao associado experiências positivas para sua vida”. Na visão dos gestores de nível médio esta afirmação remete às seguintes respostas:

A ACS terá uma marca sólida na comunidade onde atua porque é um bom lugar para se trabalhar e manter relacionamentos. [...] Temos um sistema de banco de dados que permite o relacionamento com cada associado individualmente, mesmo com um grande número de pessoas. [...] Faço parte do comitê de associados e buscar a qualidade de vida dentro e fora da empresa é nosso papel e isso nos motiva. [...] Eu participei de programas de capacitação para a liderança e já sinto que estou diferente e sei que quando assumir novas funções estarei preparada. [...] No mercado local, para se ter uma idéia, somos disparados a empresa que mais tem pessoas com certificação. [...] Para manter um ambiente agradável e de cooperação mútua, temos uma boa política de talentos humanos, uma boa situação de tecnologia e uma boa gestão operacional. (Afirmções de gestores de nível médio da ACS).

A afirmação estratégica para os acionistas que atribui significado à identidade nuclear da marca ACS é: “A ACS remunerará adequadamente o capital investido em seus negócios”.

Na visão dos gestores de nível médio, esta afirmação somente pôde ser respondida pelos gestores da área financeira, que sem apontar números, admitem que a empresa apresenta alta lucratividade sobre o patrimônio líquido. Os dados financeiros apresentados na dimensão

econômica da CSR apontam para o comprometimento da empresa com esta afirmação estratégica.

Quanto ao último eixo essencial, a afirmação estratégica para os fornecedores é: “A ACS primará por relacionamentos com fornecedores estratégicos ao nosso negócio”.

Na visão dos gestores de nível médio, essa afirmação contribui para a identidade da marca ACS da seguinte forma:

Conforme nossa política da qualidade, nosso objetivo é ter fornecedores qualificados e idôneos que mantenham uma relação de parceria. [...] Temos uma metodologia própria para homologar fornecedores, com critérios de decisão para classificar os melhores fornecedores. [...] A ACS possibilita que os fornecedores entendam o negócio da empresa, e isso contribui para a cadeia de valores. [...] Alguns fornecedores participam nas atividades de busca de melhorias específicas do setor de *contact center*. (Afirmações de gestores de nível médio da ACS).

Segundo a especialista em marketing da ACS esses atributos compartilhados na empresa podem ser consolidados na visão estratégica herdada do grupo ALGAR. Ela explica que a relação de mútuo crescimento com cada um desses públicos está fundamentada na transparência, na integridade e na parceria, como prática nas trocas de informações.

“Essa transparência e o comportamento ético e socialmente responsável, são vivenciados no cotidiano da empresa, e é isso que constrói nossa identidade e asseguram relações de confiança com todos os nossos públicos”. (especialista em marketing da ACS).

f) Identidade expandida

Procurando identificar as atuais e potenciais associações estabelecidas com a marca ACS, foi analisado o Manual de Padronização Visual de Marcas, desenvolvido pela diretoria de comunicação do grupo ALGAR e contempla todas as marcas do grupo. Outra fonte utilizada é o vídeo Evolução da Marca ALGAR, também desenvolvido pela diretoria de

comunicação do grupo, que mostra as associações pretendidas à identidade das marcas das empresas do grupo, incluindo a ACS.

As associações com a CSR foram levantadas a partir de entrevistas com os gestores de nível médio, aos quais foi perguntado que atributos da responsabilidade social corporativa agregam valor à marca ACS e se a empresa relaciona esses atributos à sua marca.

- **f.1 associações da marca como um produto:** 1. no âmbito do produto, “a ACS oferece soluções inovadoras e personalizadas em *contact center*”. 2. Os atributos do produto associados à marca são: “tecnologia no estado da arte” 3. Qualidade/valor, “O alto nível dos talentos humanos combinado com um ambiente extraordinário proporcionam um serviço de qualidade superior”. 4. Usos, “Relacionamento com clientes usuários de empresas cuja central de atendimento seja essencial para o seu negócio”. 5. Usuários, “Empresas líderes em seus setores de atuação”. 6. País de origem, “A ACS é Brasileira até nas cores”.

- **f.2 associações da marca como organização:** 7. Atributos da organização, “É uma empresa inovadora, e investe na excelência em tudo o que faz”. “Busca soluções personalizadas, é uma empresa flexível e procura diferenciar seus serviços”. “Nossa empresa está equipada com equipamentos de primeira linha e uma moderna infra-estrutura”. “Somos uma empresa sólida e de alta credibilidade no mercado”. “Investimos em projetos sociais para a comunidade local e incentivamos a consciência ambiental, pois respeitamos a natureza”. 8. Local/global, “A ACS é uma empresa ALGAR, um dos maiores e mais competitivos grupos empresariais brasileiros”. “A ACS lidera o modelo *off shore* no país e esse é o nosso primeiro passo de uma estratégia mundial”.

- **f.3 associações da marca como pessoa:** 9. Personalidade da marca ACS, segundo a especialista em marketing entrevistada, a empresa quer garantir a força de sua marca a partir da honestidade, da integridade e da ética nas suas ações. Outras declarações de gestores de nível médio destacam a personalidade da marca ACS: “Somos uma empresa jovem, mas com

a maturidade de um adulto”, “Compartilhamos o conhecimento e as experiências”. “Somos Solidários”. “A ACS é altamente qualificada”. 10. Relacionamento, “Respeitamos e aceitamos a diversidade cultural”. “A ACS será reconhecida pela comunidade como uma empresa cidadã e geradora de riquezas”.

- **f.4 associações da marca como símbolo:** 11. Estética, técnicos em design foram contratados para reformulação das marcas das empresas ALGAR, acompanhando a evolução do grupo e ao mesmo tempo preservando a tradição histórica e seus valores fundamentais. A solução parte do pressuposto que quanto menos detalhes melhor a visualização de uma marca. Assim, partindo da simplificação das marcas anteriores, chega-se à seta como único elemento de leitura. “Seta para cima significando ação, objetivo preciso”. “Seta ascendente, significando evolução, busca do futuro”. “Seta do cursor de informática, significando escolha, opção, decisão”. “Seta como virada de página, significando adiante, inovação”. A seta agregada à letra “A” de ALGAR, forma uma tipologia estilizada, única e personalizada. As cores Verde (seta) amarelo (box) azul (tipologia) branco (planos de fundo) remetem o sentimento de brasilidade à marca. “Temos orgulho de ser uma empresa Brasileira” ressaltam alguns dos gestores de nível médio entrevistados. 12. Tradição da marca, essa padronização identifica a ACS como uma empresa do grupo ALGAR e permite agregar valor no relacionamento mútuo com os valores consolidados pela história da empresa. “ALGAR. 50 anos pelos caminhos da inovação, solidez e excelência”, frase destacada no Relatório Econômico, Social e Ambiental Algar.

g) Proposta de Valor

Segundo a especialista em marketing da ACS o valor fundamental que tem sido transmitido como diferencial da marca ACS é proveniente do seguinte conjunto de atributos diferenciais:

- **g.1 benefícios funcionais:** na visão dos gestores de nível médio observa-se unanimidade ao afirmarem que o diferencial da ACS é composto pelo tripé Pessoas-Ambiente-Tecnologia, o que significa: (1) empregados qualificados e motivados; a ACS possui pessoal de alta qualificação, motivação e interesse, influenciando diretamente no nível da qualidade da operação; realiza ações para seus profissionais, como programas de desenvolvimento pessoal e profissional, processos criteriosos de seleção, programas motivacionais, atividades variadas de relaxamento, aquecimento vocal e projetos ergonômicos; (2) ambiente exclusivo para operações *contact center*; o prédio foi concebido visando a integração com a natureza existente no local e dimensionado segundo padrões de ergonomia, o que garante a melhor condição de trabalho para os profissionais; (3) tecnologia de ponta; equipada com aplicações de telecomunicações e informática de primeiro mundo, dispõe de ferramentas que garantem maior produtividade e controle da operação.

- **g.2 benefícios emocionais:** na visão dos gestores de nível médio, a ACS cumpre o seu papel de empresa cidadã ao desenvolver o espírito solidário entre seus empregados e realizar ações sociais junto à comunidade, como empregar profissionais de terceira idade, adolescentes e portadores de necessidades especiais; além disso, a empresa investe em projetos sociais com foco nas áreas de saúde, educação e meio ambiente, através de parceria com o Instituto Algar de Responsabilidade Social. Para um destes gestores, “atuar como voluntário é uma maneira de ajudar o próximo e o reconhecimento das pessoas ajudadas é o meu maior prêmio”.

- **g.3 benefícios de auto-expressão:** os entrevistados tiveram dificuldade em apontar esta categoria de benefícios; o que mais se aproxima deste conceito é o fato de que a marca ACS vem se consolidando como padrão de excelência, inovação e compromisso social, o que reflete o comportamento idealizado por seus *stakeholders*; um dos entrevistados afirma que “hoje a moda é a concorrência alardear que está construindo um prédio padrão ACS”; outra

entrevistada ressalta que o desafio da ACS é manter a identidade dos clientes com histórias, culturas e comportamentos diferentes: “queremos que os empregados vistam a camisa do nosso cliente, porque é uma colcha de retalhos, feita de vários pedaços de diferentes panos, mas cobrem o corpo todo”.

3.6 RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A GESTÃO DO SISTEMA DE IDENTIDADE DE MARCA NA ACS – *Algar Contact Center S.A.*

O estudo de caso evidencia as seguintes relações em cada uma das áreas pesquisadas:

a) a diretoria da empresa declara através de afirmações estratégicas que a identidade da marca ACS será consolidada numa única marca, que prioriza e promove relacionamentos de longo prazo e de lealdade, que proporciona aos funcionários experiências positivas para sua vida e, como ligação com a gestão da CSR, deverá ser reconhecida pela comunidade como uma empresa cidadã e geradora de riquezas; portanto, a relação entre as duas categorias é estabelecida através das diretrizes estratégicas da empresa que direcionam recursos econômicos aos projetos sociais e associam valores sociais à identidade da marca;

b) os gestores de nível médio estabelecem relações distintas, de acordo com a área que pertencem;

b.1 - Visão de Recursos Humanos - a gestora de nível médio entrevistada na área de recursos humanos estabelece a relação de que a marca ACS deve associar a idéia de uma empresa sólida na comunidade por ser um bom lugar para se trabalhar e manter relacionamentos; esses modelos de relacionamento devem respeitar as individualidades dos empregados e ao mesmo tempo fortalecer uma cultura única fundamentada nas crenças e valores da filosofia do grupo ALGAR;

b.2 - Visão de Marketing - a gestora de nível médio entrevistada na área de marketing estabelece a relação ao considerar os valores sociais como impulsionadores da identidade da marca ACS, embora esta seja ainda uma intensão estratégica, fracamente traduzida em ações específicas, se limitando a comunicações pontuais em informativos internos: “Responsabilidade Social. Ações que promovem dignidade, qualidade de vida e cidadania aos beneficiados.” Na *home page* e nos prospectos de apresentação da empresa: “Além de gerar milhares de oportunidades de trabalho, a ACS atua na formação de profissionais de terceira idade, adolescentes de baixa renda, portadores de necessidades especiais e investe na educação de crianças carentes.” Entre outros, como o painel que fica na principal via de acesso à empresa, onde se lê: “Mais de 5.000 empregos gerados. Isso é cidadania.”

b.3 - Visão de Finanças - a gestora de nível médio entrevistada na área financeira relaciona como ação de CSR o esforço para remunerar adequadamente o capital investido pelos acionistas e também o comprometimento de recursos financeiros para os projetos sociais, que devem estar associados à identidade da marca ACS;

b.4 - Visão Comercial - o gestor de nível médio entrevistado na área comercial, percebe que além dos diferenciais competitivos da gestão de pessoas, do ambiente em harmonia com a natureza e da tecnologia no Estado da Arte, o reconhecimento de que a empresa é cidadã colabora e é considerada na identidade da marca ACS;

b.5 - Visão da Infra-estrutura - o gestor de nível médio entrevistado na área de infra-estrutura associa a consciência ambiental da ACS como aspecto relevante da CSR que está associado à identidade da marca;

b.6 - Visão de Tecnologia da Informação - o gestor de nível médio entrevistado na área tecnologia da informação afirma que “tecnologia no segmento de *contact center* é *commodity*”, portanto o equilíbrio entre a organização e a utilização do meio ambiente, aliado

ao fato de mais de 60% das pessoas que trabalham no setor de TI ter alguma certificação, garantem uma identidade de marca que traduz valores econômicos e sociais à empresa;

b.7 - Visão de Operações - a gestora de nível médio entrevistada na área de operações reconhece a harmonia entre pessoas, ambiente e processos como o diferencial agregado à identidade da marca ACS, ela associa a esse valor funcional os projetos de inclusão social e a geração de empregos como ações de CSR que complementam a identidade da marca ACS como uma empresa cidadã;

b.8 - Visão da Qualidade - o gestor de nível médio entrevistado na área da qualidade relaciona os princípios sócio-ambientais da ACS, como a aderência às exigências legais e normas ambientais aplicáveis, a gestão de resíduos que auxilia a prevenir a poluição, o uso racional da energia e a educação ambiental como ações de CSR impulsionadores da identidade da marca ACS;

b.9 - Visão do Atendimento - a gestora de nível médio entrevistada na área de atendimento relaciona como impulsionadores da identidade da marca ACS o título de uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil, como resultado dos programas de desenvolvimento pessoal e dos projetos ergonômicos, que conferem elevado nível de motivação, comprometimento e qualidade dos profissionais; portanto, para ela, a CSR significa proporcionar felicidade às pessoas, com ações que promovem a qualidade de vida dos empregados, e é isso que deve estar implícito na identidade da marca ACS.

Importante ressaltar que os gestores se referem à identidade de marca como sendo imagem ou reputação. Isto demonstra que os gestores incorrem na “armadilha da imagem da marca”, descrita por Aaker (1996) e se preocupam com as percepções externas associadas à marca, procurando adaptar-se a cada mudança, o que pode configurar-se numa crise de identidade, pois não é possível agradar a todos modificando a personalidade diante de cada reivindicação.

VISÃO DOS GESTORES DA ACS	VALOR ECONÔMICO DA MARCA ACS	VALOR SOCIAL DA MARCA ACS	RELAÇÃO IDENTIDADE DA MARCA X CSR
Diretores da empresa	A identidade da marca ACS será consolidada numa única marca, que prioriza e promove relacionamentos de longo prazo e de lealdade.	A ACS deverá ser reconhecida pela comunidade como uma empresa cidadã e geradora de riquezas.	A relação entre as duas categorias é estabelecida através das diretrizes estratégicas da empresa que direcionam recursos econômicos aos projetos sociais e associam valores sociais à identidade da marca.
Recursos Humanos	Uma empresa sólida na comunidade, geradora de emprego e renda.	Ser um bom lugar para se trabalhar e manter relacionamentos, valorizando a inclusão social e a diversidade.	Relacionamentos devem respeitar as individualidades dos empregados e ao mesmo tempo fortalecer uma cultura única fundamentada nas crenças e valores da filosofia ALGAR.
Marketing	Valoriza os diferenciais competitivos da empresa – pessoas, ambiente e tecnologia.	Valoriza a responsabilidade social da empresa - dignidade, qualidade de vida e cidadania	Considera os valores sociais como impulsionadores da identidade da marca ACS.
Finanças	Remunera adequadamente o capital investido pelos acionistas.	Comprometimento de recursos financeiros para os projetos sociais.	Os projetos sociais devem ser divulgados e fazer parte da identidade da marca ACS.
Comercial	Diferenciais competitivos da gestão de pessoas, do ambiente em harmonia com a natureza e da tecnologia no Estado da Arte.	Reconhecimento de que a empresa é cidadã.	Considera que os certificados e prêmios conquistados, somados ao reconhecimento de empresa cidadã colabora para a identidade da marca ACS.
Infra-estrutura	Adoção do estado da arte em tecnologia e profissionais qualificados.	Consciência ambiental da ACS.	A identidade da marca ACS está diretamente associada à sua consciência ambiental em harmonia com alta tecnologia.
Tecnologia da Informação	Mais de 60% das pessoas que trabalham no setor de TI tem alguma certificação.	A tecnologia está em harmonia com o meio ambiente.	Equilíbrio entre a solidez da organização, qualificação tecnológica e a valorização do meio ambiente, associam valores econômicos e sociais à identidade da marca ACS.
Operações	Geração de empregos.	Harmonia entre pessoas, ambiente e processos como o diferencial agregado à identidade da marca ACS	Projetos de inclusão social e a geração de empregos complementam a identidade da marca ACS como uma empresa cidadã
Qualidade	Indicadores de qualidade ACS apontam alta produtividade.	Aderência às exigências legais e normas ambientais aplicáveis; gestão de resíduos que auxilia a prevenir a poluição; uso racional da energia e educação ambiental.	princípios sócio-ambientais como ações de CSR impulsionadores da identidade da marca ACS.
Atendimento	Geração de emprego e renda.	título de uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil, resultado dos programas de desenvolvimento pessoal e dos projetos ergonômicos, que conferem elevado nível de motivação, comprometimento e qualidade dos profissionais.	CSR significa proporcionar felicidade às pessoas, com ações que promovem a qualidade de vida dos empregados, isso deve estar implícito na identidade da marca ACS.

Figura 17: Relação entre Valores Econômicos e Sociais da ACS

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 17 – Relação entre Valores Econômicos e Sociais da ACS – consolida a análise dos depoimentos dos gestores de nível médio da ACS e explicita as evidências de

valores econômicos e sociais compartilhados na empresa. A partir desses valores, percebem-se as relações que cada área da empresa faz entre a gestão da identidade de marca e da responsabilidade social corporativa na ACS.

Concluindo, na visão dos gestores de nível médio da ACS percebe-se uma diversidade de valores compartilhados que se complementam e podem ser resumidos em dois valores fundamentais, constituintes da identidade nuclear da marca ACS:

- **valor econômico** – a ACS demonstra potencial para gerar e distribuir riqueza aos seus *stakeholders*, o que se traduz na dimensão econômica e na dimensão filantrópica da CSR; assim, no sistema de gestão da identidade da marca ACS associa-se o benefício funcional de uma empresa geradora de riqueza, através dos impostos, empregos, qualificação, excelência dos serviços prestados e rentabilidade.

- **valor social** – a ACS mantém investimentos em projetos sociais e em programas de voluntariado, promove a consciência ambiental de respeito à natureza com práticas de reciclagem, reutilização e redução do consumo, alicerça sua identidade em princípios e valores éticos no relacionamento com os *stakeholders*.

No capítulo seguinte são feitas as considerações finais e recomendações, estabelecendo-se relações com os conceitos teóricos e procurando responder ao problema proposto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo levantar, descrever e analisar como o corpo gerencial de nível médio da ACS - *Algar Call Center Service S/A* - estabelece a relação entre a gestão da Responsabilidade Social Corporativa – na perspectiva da *Business Ethics* – e a gestão do Sistema de Identidade de Marca.

No estudo de caso realizado pode-se ressaltar aspectos relevantes para uma melhor compreensão da relação entre a gestão da responsabilidade social corporativa e a gestão da identidade de marca, na busca de uma proposta de valor que gere tanto valor econômico quanto social, num ambiente de diversidade cultural.

Inicialmente, pesquisou-se na literatura existente os fundamentos da responsabilidade social corporativa e identidade de marca, sendo encontrados artigos e livros na área de Gestão de Negócios e Marketing, de acordo com a linha de pesquisa desejada.

A seguir, procurou-se conceituar a teoria da *Business Ethics*. Uma vez que não foi encontrada bibliografia em Administração que abordasse o tema com a profundidade desejada, buscou-se os conceitos em áreas afins, como a Sociologia e a Filosofia.

Para a análise dos resultados coletados no estudo de caso, procurou-se relacionar o referencial teórico obtido com as categorias dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e Identidade de Marca, por serem os de maior relevância para o presente estudo.

A Gestão de Negócios e Marketing pode se beneficiar desta pesquisa, pois a gestão, seu objeto de estudo, é composta por muitos fatores, o que a torna uma ciência complexa, que demanda uma metodologia de estudo capaz de facilitar a compreensão de suas diversas nuances. Assim, o uso de conhecimentos multidisciplinares pode enriquecer as pesquisas no campo da Administração.

Decidiu-se por realizar um estudo de caso, por se tratar de um tema complexo, que se desejava estudar em profundidade. A empresa selecionada como objeto de estudo é reconhecida por sua postura socialmente responsável e por valorizar sua marca, estando esses dois conceitos declarados na visão estratégica da empresa como princípios norteadores da filosofia de negócios.

Para se obter uma visão ampla do problema, foram coletadas as informações de três grupos funcionais da empresa: os diretores da empresa que apóiam com a aprovação de recursos e através do sistema de co-gestão onde comitês de funcionários (chamados associados) dentro de cada área de coordenação participam de decisões; as duas gestoras tácticas, de marketing e de projetos de responsabilidade social, responsáveis pela coordenação das duas categorias pesquisadas - importante ressaltar o alto grau de afinidade entre estas duas gestoras na relação entre as duas áreas; por fim foram coletadas percepções de gestores de nível médio em nove diferentes áreas da empresa – talentos humanos, marketing, financeira, comercial, infra-estrutura, tecnologia da informação, operações, qualidade e atendimento.

Como os diretores e os envolvidos diretamente com as categorias de análise possuem alto grau de engajamento pessoal nestas atividades, buscou-se ampliar o relato do caso a partir da percepção dos gestores de nível médio, procurando evidências factuais do tema estudado nas práticas cotidianas da empresa.

O fato é que os gestores da empresa estudada consideram a gestão da responsabilidade social corporativa e a gestão da identidade de marca fortes geradores de diferencial competitivo, envolvendo decisões que vão além do que é legalmente exigido e acreditam que a postura ética da empresa pode levar a uma transformação do comportamento da comunidade, dos clientes, dos funcionários, dos acionistas e dos fornecedores, na direção de maior justiça nos relacionamentos e respeito ao meio ambiente.

Os resultados da pesquisa também apontam que a aproximação entre pesquisadores da área de marketing e da área social, parece fundamental à melhor compreensão das interações entre o econômico e o social na formação das identidades corporativas, entendidas neste estudo como identidade de marca, aproveitando-se os sistemas de valores internos que formam a essência e a razão de ser da empresa, na geração de valor social para a sociedade como um todo.

Ao analisar as evidências coletadas, observou-se que a perspectiva da BE está presente na gestão da responsabilidade social corporativa da empresa pesquisada. As dimensões da CSR podem ser encontradas na percepção dos pesquisados de que a empresa, ao se envolver com projetos sociais e ambientais, está cumprindo a sua obrigação social de devolver à sociedade parte da riqueza que ela a possibilita gerar e respeitar às leis e aos regulamentos.

As pessoas ouvidas apontaram também o interesse na estratégia da empresa de se relacionar bem com a comunidade em que está inserida, como forma de obter maior legitimidade para a continuação de seu funcionamento. Da mesma forma, destacaram que o interesse está presente nas próprias comunidades, que sentem que estão obtendo ganhos com a operação da empresa em sua localidade, principalmente pela geração de empregos e pela oportunidade de inclusão social a minorias como terceira idade, jovens que buscam o primeiro emprego e portadores de necessidades especiais.

Os dados obtidos também apontam para o fato de que a obrigação legal e o interesse econômico constituem uma parcela importante das dimensões presentes nas relações da ACS com os eixos essenciais (comunidade, clientes, empregados, acionistas e fornecedores) beneficiadas pelos projetos sociais e pelos códigos de conduta moral nos relacionamentos.

A dimensão Filantrópica ficou demonstrada pelo prazer e pela espontaneidade demonstrados nos trabalhos do comitê de voluntariado, do qual participa também como membro ativo e operacional o diretor superintendente, que emprega conhecimentos

especializados dos voluntários e recebe apoio e patrocínio da direção da empresa para realização de projetos de responsabilidade social.

Essa dimensão foi observada nos funcionários que atuam nos projetos sociais, embora uma parcela ainda não esteja engajada, entendendo que esta é uma responsabilidade a ser assumida pelos setores diretamente ligados aos projetos. A maioria dos gestores de nível médio entrevistados excede o escopo de sua função e dedica algum tempo além do que o que seu cargo preconiza aos projetos sociais da empresa.

De acordo com o modelo das dimensões da responsabilidade social corporativa proposto por Carroll (1999), verifica-se nesta pesquisa que a dimensão ética compõe a base das relações sociais da empresa estudada. Portanto, aprofundou-se o estudo nesta dimensão sob o enfoque da *business ethics* conforme revisão de Rosenthal e Buchholz (2000).

Formada por valores da sociedade e do mercado, a ética nos negócios da ACS é regida pela lógica da consideração da pluralidade cultural e baseada no estabelecimento de relações com *stakeholders* privilegiados, em afinidades e parcerias, tendo a moralidade entre os atores sociais como elemento catalisador das relações sociais.

Nota-se que os gestores de nível médio entrevistados associam a noção de ética à responsabilidade social corporativa, pois a transparência e a integridade na gestão da empresa é tida por eles como uma prática enraizada na cultura organizacional, ou seja, é um valor compartilhado por todos e é parte da identidade da empresa, que adota princípios de humanidade em suas práticas e considera o envolvimento dos *stakeholders* no processo de tomada de decisões.

Entretanto observou-se que a concepção de identidade de marca não está presente no cerne da gestão da responsabilidade social corporativa da empresa estudada. A identidade da marca ACS é percebida pelos pesquisados como uma construção interdependente, em

interação com os valores preconizados pelo grupo ALGAR, do qual é parte, em um contexto de mútua influencia.

Assim, a marca ALGAR exerce o papel de endossante, proporcionando apoio e credibilidade à marca ACS, que ainda é nova, pela tradição dos seus mais de 50 anos de história que lhe renderam o conceito de excelência em todos os negócios que empreende.

De acordo com o modelo de análise *brand equity* de Aaker (1996), a análise das associações da marca ACS demonstra que sua identidade está sendo construída a partir do tripé ambiente-pessoas-tecnologia, que constituem benefícios funcionais, diretamente ligados às funções de um *contact center* e, portanto ligados a escolhas racionais, não sendo consideradas explicitamente as associações da marca com os valores éticos e com os projetos sociais.

Mas esta visão está mudando, como demonstram as afirmações estratégicas declaradas no planejamento estratégico-tático da empresa, que explicita a intensão dos dirigentes em agregar valor à marca ACS a partir de uma proposta de valor que considere também benefícios emocionais e de auto-expressão, através das experiências e sensações emocionais de uma empresa que preza pela ética em seus relacionamentos e investe em projetos sociais, contribuindo para uma sociedade mais justa, o que determina um padrão de comportamento para aqueles que adotam a marca ACS.

Pode-se então concluir que a gestão da responsabilidade social corporativa e a gestão do sistema de identidade de marca na ACS, ainda são feitas em paralelo, de forma não integrada, embora com estreita afinidade entre as duas gestoras de nível médio responsáveis por estas duas áreas na empresa.

A gestão das duas categorias ainda ocorre de forma desassociada, prevalecendo na área de marketing o reforço de benefícios funcionais e de caráter econômico na formação da identidade nuclear da marca, sem considerar os benefícios emocionais e de auto-expressão

relativos aos valores éticos e sociais que poderiam expandir a identidade da marca ACS e constituir uma proposta de valor fundamental, a partir desses valores sociais representativos das características que conferem razão de existência à ACS junto à sociedade e ao mercado.

4.1 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA

Por fim, responde-se ao problema de pesquisa proposto nesta dissertação – como o corpo gerencial de nível médio da ACS – *Algar Call Center Service S/A* – estabelece a relação entre a gestão da Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e a gestão do Sistema de Identidade de Marca?

Embora este estudo tenha levantado evidências que demonstram a intensão dos gestores em relacionar a gestão da CSR com a gestão da identidade da marca ACS, esta relação não está consolidada nas práticas dessas áreas, mas tende a ser estabelecida no médio prazo, pois está claramente declarada nas afirmações estratégicas da empresa e conta com o total apoio dos principais dirigentes.

Portanto, parece possível que a aproximação do sistema de gestão da CSR e da identidade de marca possa auxiliar a decisão por uma proposta de valor que integre benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão à marca ACS, que lhe confirmem associações duradouras, com significado estético e ético capaz de traduzir o relacionamento desejado pelos administradores com os seus *stakeholders* ao longo da existência da empresa.

4.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Chegamos ao início do século XXI com poucas certezas, muitos problemas e desafios. Muitos de nós nos sentimos completamente perplexos diante dos conflitos e patologias que

deterioram valores que antes eram reconhecidamente considerados necessários entre os povos ocidentais, como o conceito de liberdade, base das democracias do sistema econômico capitalista, de acordo com Friedman (1984).

Segundo a teoria da *business ethics*, neste estudo revisada a partir da obra de Rosenthal e Buchholz (2000), a história como um fluxo linear, unívoco e progressivo de fatos, é agora forjada a partir da diversidade de expressões culturais de cada homem e mulher, que com suas narrativas singulares do presente geram, por um lado um saber capaz de produzir e fazer circular a riqueza (bem objetivo – valor econômico) e, por outro lado, consolidam valores que dão sentido à existência humana (bem subjetivo – valor social).

Ainda de acordo com esses autores, o pluralismo cultural é uma dimensão política que passa a integrar as dimensões das identidades corporativas. Através do pensamento reflexivo e da comunicação viabiliza a integração dos objetivos econômicos aos objetivos de desenvolvimento humano, pela maior conectividade dos *stakeholders*.

O estreitamento das relações entre a dimensão econômica e a dimensão social nas empresas pode gerar bons frutos para a sociedade e parece crescer em importância as abordagens que consideram estas relações baseadas em valores éticos e coerentes com a cultura dos envolvidos.

Na literatura estudada prevalece uma associação negativa ao termo marketing, quando associado ao social, sugerindo ações empreendidas em benefício próprio da empresa em detrimento dos *stakeholders*. Neste contexto, algumas empresas estão motivadas a investir recursos em questões sociais apenas com interesses de curto prazo, por uma questão de sobrevivência. Outras podem estar percebendo a relevância estratégica desse comprometimento ético no longo prazo para o desenvolvimento econômico e social.

A partir deste estudo outras questões mostram-se inquietantes e sugerem futuras pesquisas a serem realizadas, tais como:

- Estudar, sob a ótica da *business ethics*, em que medida outras organizações brasileiras praticam seus valores declarados, especificamente no âmbito da responsabilidade social corporativa, ao expandirem suas identidades de marca.

- Estudar, sob a ótica da *business ethics*, a responsabilidade social corporativa em empresas internacionais, multinacionais, transnacionais, supranacionais e globais, segundo conceituações de McIntosh *et. al.* (2001), que enfrentam o desafio de se apresentar com múltiplas identidades de marca diante das diferentes culturas dos países em que operam.

- Realizar estudos quantitativos, avaliando os impactos das decisões tomadas no sistema de gestão da CSR e da identidade de marca perante os *stakeholders* em uma amostra representativa de empresas por segmentos de atuação.

Cabem aqui também algumas contribuições para a empresa pesquisada. Apesar das evidências de que a ACS estabelece relações entre a gestão da CSR e da identidade de marca, a empresa poderá ampliar estas relações ao incluir em suas declarações estratégicas diretrizes para a implementação de projetos e ações (como o endomarketing, por exemplo) para consolidar a ética do comprometimento dos seus funcionários com a prática dos valores estabelecidos como base da cultura voltada para a responsabilidade social corporativa.

Incluir afirmações estratégicas para outros *stakeholders*, além dos cinco que definiu privilegiar (comunidade, clientes, empregados, acionistas e fornecedores) e aumentar o envolvimento desses interlocutores no processo de tomada de decisões, poderá contribuir para ampliar o valor social da marca ACS.

Recomenda-se também a implementação do sistema de identidade de marca para a gestão do valor econômico-social da marca ACS, dadas as evidências que os gestores de nível médio incorrem na “armadilha da imagem da marca” (AAKER, 1996).

Concluindo, parece estimulante o desafio que a temática social propõe aos pesquisadores da área de marketing, de equacionar objetivos de mercado e objetivos sociais,

procurando entender a natureza, os antecedentes e as consequências da relação da gestão da responsabilidade social corporativa com as práticas mercadológicas, particularmente a gestão do sistema de identidade de marca, num ambiente em que múltiplas culturas convivem lado a lado, suscitando conflitos éticos na busca do equilíbrio entre o eu e o nós.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 2ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

ASHLEY, P.A.; COUTINHO, R.B.G.; TOMEI, P.A. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa**. In Anais do XXXVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. Área Temática: Gestão Social. Porto Alegre: Cladea, 2002.

ASHLEY, P.A. (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 9th ed. Belmont, Califórnia: Wadsworth/Thomson Learning, 2001.

BARBOSA, M; NÉRI, P. **Ética empresarial move R\$ 5 bi por ano**. Disponível em: <<http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2003/10/12/eco021.html>>. Acesso em 29 de out. de 2003.

BAUMHART, R. **Ética em negócios**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1971.

BERENBEIM, R. Improper Behavior. **Executive Excellence**, v.19 n.6, p.12-13, jun. 2002.

BORGER, F. G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 2001.

BOWEN, H.R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Tradução de Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BUNGE, M. **Dicionário de Filosofia**. Tradução: Gita K. Guinsburg. São Paulo: Perspectiva, 2002.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility. **Business and Society Review**, v.38, n.3, p.268-295, set. 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v.20 n.1, p.92-117, jan. 1995.

COHEN, D. **Os dilemas da ética**. Revista Exame, São Paulo: 2003. Disponível em <<http://www.exame.com.br>> Acesso em 14 de mai. de 2003.

CRANE, A.; DESMOND, J. Societal Marketing and Morality. **European Journal of Marketing**. v.36 n.5/6, p.548-569, 2002.

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

DE PAIVA, K. C. M. **Responsabilidade social no setor de telecomunicações: exemplos, resultados e perspectivas de pesquisa**. In Anais do XXXVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. Área Temática: Gestão Social. Porto Alegre: Cladea, 2002.

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

DICK, A. S.; BASU, K. Customer Loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22 n.2, p.99-113, 1994.

DICKSON, P. R. Ambiente de marketing e responsabilidade social. In: CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap.2, p.42-71.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20 n.1, p.65-91, jan. 1995.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. Tradução de Maria Lúcia L. Rosa. São Paulo: Nobel, 2001

DRUMWRIGHT, M. Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. **Journal of Marketing**. v.58, p.1-19, 1994.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. A. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro; São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

ENRIQUEZ, E. O Desafio Ético nas Organizações Modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.2, p.6-17, abr./jun. de 1997.

FOLLOWS, S. B.; JOBBER, D. Environmentally responsible purchase behaviour: a test of a consumer model. **European Journal of Marketing**. v.34 n.5/6, p.723-746, 2000.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade**. Luciana Carli. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

GOBÉ, M. **A Emoção das Marcas: conectando marcas às pessoas**. Tradução de Fúlvio Lubisco. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. Tradução de Carlos Mendes Rosa, César Taylor e Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2003.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Brasil). **Pesquisa Ação Social das Empresas: Bondade ou Interesse?** Anna Maria T. Medeiros Peliano (Coord.). Brasília: IPEA, 2001. Disponível em: http://integracao.fgvsp.br/BancoPesquisa/pesquisas_n15_2002.htm. Acesso em 29 de out. de 2003.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v.57, p.53-70, jul. 1993.

JOHNSON, F.E. Comentário Sobre as Inferências Éticas do Estudo. In: BOWEN, H.R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Tradução de Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957. cap.18, p.273-303.

KARANDE, K.; RAO, C.P.; SINGHAPAKDI, A.. Moral Philosophies of Marketing Managers: a comparison of American, Australian, and Malasyan Cultures. **European Journal of Marketing**, v.36 n.7/8, p.768-791, 2002.

KELLER, K. L. **Strategic Brand Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Tradução de Arão Sapiro. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, P; ZALTMAN, G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, out./nov. 1971.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico: fundamentos, métodos e aplicações**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LEVITT, T. The Dangers of Social Responsibility. **Harvard Busines Review**, v.36, n.5, p.41-50, set./out. de 1958.

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

_____. Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: concepts, evidence and research directions. **European Journal of Marketing**, v.35 n.3/4, p.457-484, 2001.

_____. Corporate Social Responsibility and Marketing: an integrative framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.32 n.1, p.3-19, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Bookman, 2001.

MARTINS, A. A. C; GUALIARDI, J. A. **Movimento do consumerismo e conseqüente evolução de responsabilidade social, marketing societal, marketing para causas sociais, e marketing social, reflexões conceituais e impropriedades**. In Anais do XXXVIII

CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. Área Temática: Marketing. Lima: Cladea, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

McINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K. L.; COLEMAN, G. **Cidadania Corporativa: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão de Responsabilidade Social Corporativa - O Caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, P. M. E. **O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégicas**. In Anais do ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Área temática: Gestão Social e Ambiental. Florianópolis: Enanpad, 2000.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **O Futuro Perfeito: os desafios e as armadilhas da globalização**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v.22 n.4, p.853-886, out. 1997.

O'SHAUGHNESSY, J; O'SHAUGHNESSY, N. J. Marketing, the consumer society and hedonism. **European Journal of Marketing**. v.36 n.5/6, p.524-547, 2002.

PARSTON, G. Produzindo resultados sociais. In HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro** . Tradução de Nota Assessoria. Peter F. Drucker Foundation (Orgs.). São Paulo: Futura, 1997. cap.35, p.365-372.

PENA, R. P. M. **Responsabilidade Social da Empresa e Business Ethics: Uma Relação Necessária?** In Anais do ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Área temática: Gestão Social e Ambiental. Atibaia, São Paulo: Enanpad, 2003.

PENHA, C. D. **Empresa Rede no Foco do Cliente: o modelo de Gestão da cultura comercial do grupo ALGAR**. Uberlândia: UNIALGAR, 2004

PEREIRA, D. R. M.; PINTO, M. R. Perfis de empresas varejistas quanto à adoção de práticas de responsabilidade social. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2 , p.153-163, jun. de 2004.

PIACENTINI, M.; MacFADYEN, L.; EADIE, D. Corporate social responsibility in food retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.28 n.11, p.459-469, 2000.

PINKSTON, T. S.; CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: have they changed? **Journal of Business Ethics**, v.15 n.2, p.199-206, 1996.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, Edição Especial Minas Gerais, p.48-60, jun. de 2004.

RATTNER, H. **A Responsabilidade Social das Empresas**. Disponível em: <<http://www.abdl.org.br/Rattner>>. Acesso em 29 de out. de 2003.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.1, p.50-63, jan./mar. de 2002.

RIES, A.; RIES, L. As leis da marca. In: JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (Organizadores) **Marketing e Vendas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001. p. 61-66.

ROSENTHAL, S. B.; BUCHHOLZ, R. A. **Rethinking Business Ethics: a pragmatic approach**. The Ruffin Series in Business Ethics. New York: Oxford University Press, 2000.

SANTOS, F. L. dos; PEREIRA, F. dos S.; TORRES, J.F. **Responsabilidade Social: o papel das organizações na formação do indivíduo político**. In Anais do XXXVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. Área Temática: Gestão Social. Porto Alegre: Cladea, 2002.

SCHIAVO, M. R. **Conceito e Evolução do Marketing Social**. Disponível em <<http://www.socialtec.com.br>>. Acesso em 03 de fev. de 2004.

SCHIMITT, B; SIMONSON, Alex. **A Estética do Marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. Tradução de Lúcia Simonini. São Paulo: Nobel, 2002.

SINGHAPAKDI, A.; KARANDE, K.; RAO, C.P.; VITELL; S. J. How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals. **European Journal of Marketing**, v.35 n. 1/2, p.133-152, set. 2001.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SUDHARSHAN, D. **Marketing Strategy: relationship, offerings, timing and resource allocation**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc. 1995.

SUNG, J. M.; SILVA, J. C. **Conversando sobre Ética e Sociedade**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

TEIXEIRA, N. G. (Org.). **A Ética no Mundo da Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TURBAN, D. B.; GREENING, D. W. Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. **Academy of Management Journal**, v.40 n.3, p.658-672, jun. 1996.

URDAN, A. T. Os consumidores recompensam o comportamento ético? **Revista de Administração**. São Paulo, v.36, n.2, p.6-15, abr./jun. de 2001.

VALADÃO JUNIOR., V. M. *et al.* **Ação Social Empresarial: o caso das empresas cidadãos de Uberlândia**. Trabalho submetido ao ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo: ENAMPAD 2004. Não Publicado.

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

VASCONCELOS, A. M. C.; MENEZES, M. I. C. B. **Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Comunitário Sustentável**. In Anais do XXXVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. Área Temática: Gestão Social. Porto Alegre: Cladea, 2002.

VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um estudo crítico. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.1, p.64-78, jan./mar. de 2002.

VAZQUEZ, A. S. **Ética**. Tradução de João Dell'Anna. 23ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

VERA; L. A. N.; FUSCO, R. **Responsabilidade Social e Gestão Ambiental: uma abordagem ética**. In Anais do XXXVII CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. Área Temática: Gestão Social. Porto Alegre: Cladea, 2002.

YIN, R. **Case Study Research: Design & Methods**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

ZUCKER, D. W. Marketing with a conscience. **Marketing Management**, Chicago, p.12-15, jul./ago. 2002.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance revisited. **Academy of Management Review**, v.16, p.691-718, 1991.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991.

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, 1985.

ANEXO A – Roteiros de Entrevistas



Universidade Federal de Uberlândia

Compromisso com o ensino público, gratuito e de qualidade

Faculdade de Gestão e Negócios
Programa de Mestrado em Administração

ROTEIRO PARA ENTREVISTA 01 Diretores, Coordenadores e Gestores Nível Médio da ACS
--

Coleta de dados sobre a categoria **Responsabilidade Social Corporativa**.

a) Dimensão Econômica: quais são os indicadores de retorno aos acionistas?

- **a.1** produtividade e lucratividade;
- **a.2** média salarial dos funcionários;
- **a.3** valor das ações; retorno sobre o investimento;
- **a.4** número de empregos gerados;

b) Dimensão Legal: Fale a respeito das leis e regulamentos vigentes na ACS;

- **b.1** legislação a que está sujeita a empresa;
- **b.2** litígios envolvendo violação de leis pela empresa;
- **b.3** penalidades em consequência de atividades ilegais;

c) Dimensão Ética: Quais os princípios e padrões que definem os padrões de conduta aceitáveis na ACS?

- **c.1** aspecto normativo da moral vigente - regras de ação;
- **c.2** aspecto factual - atos que se conformam com as normas estabelecidas;
- **c.3** declarações de princípios e valores compartilhados na empresa;
- **c.4** código de ética publicado e/ou distribuído aos funcionários;

d) Filantrópica ou Discricionária:

Fale sobre as atividades que são guiadas pelo desejo dos gestores da ACS de se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios; regras voluntárias que a empresa assume, mas que a sociedade não espera, sendo conduzidas e escolhidas pelo julgamento individual dos gestores e da empresa, como contribuições filantrópicas, programas internos de combate ao uso abusivo de drogas, capacitação de desempregados, entre outros.

Muito obrigado pela atenção!



Universidade Federal de Uberlândia

Compromisso com o ensino público, gratuito e de qualidade

Faculdade de Gestão e Negócios
Programa de Mestrado em Administração

ROTEIRO PARA ENTREVISTA 02 Responsável pelos Projetos Sociais da ACS
--

1. Fale de uma maneira geral sobre os projetos de responsabilidade social na ACS. Envolvendo:
 - a. Concepção/como começou
 - b. Objetivos.
 - c. Públicos e áreas atendidas.
 - d. Definição orçamento/noção de valores investidos.
 - e. Projetos ligados à obrigação legal/melhoria da imagem corporativa/competências essenciais.
 - f. Resultados alcançados/esperados
 - g. Pessoas que participam dos projetos (voluntário/remunerados) da empresa.
2. **Qual é a relação entre os projetos sociais desenvolvidos pela empresa e a identidade da marca ACS? Você percebe alguma relação?**
3. Quais demandas sociais são atendidas prioritariamente pela ACS? Por quê?
4. Quais leis e projetos aprovados pelo governo afetaram de alguma forma (favorável ou desfavoravelmente) os projetos sociais da empresa?
5. Na sua concepção, qual o significado/motivação dos selos e ou dos certificados para a ACS? E em relação ao selo empresa cidadã, qual o significado disso? Como este selo se relaciona com a Marca ACS?
6. A CDL afirma que o selo serve de diferencial na escolha do consumidor. Do seu ponto de vista as empresas agraciadas com o título empresa cidadã percebem, e se beneficiam desse diferencial? E a sua empresa em específico, como se posiciona nessa situação?
7. Quais foram os outros benefícios para a sua empresa por ter ganhado o selo empresa cidadã?
8. Na sua opinião, de que forma o selo empresa cidadã pode influenciar clientes na hora da compra? Na ACS em específico, você acha que isso se aplica e de que forma?
9. De que forma a instituição do Selo Empresa Cidadã pela Câmara Municipal de Uberlândia influenciou na concepção e execução dos projetos sociais na ACS?
10. Supondo que o selo empresa cidadã deixasse de existir, na sua opinião, o que aconteceria com os projetos sociais da ACS?
11. A sua empresa ganhou o prêmio e o selo alguns anos consecutivos. De que forma isso influencia para a continuidade e ou melhoria dos programas de ação social?

Muito obrigado pela atenção!
--



Universidade Federal de Uberlândia

Compromisso com o ensino público, gratuito e de qualidade

Faculdade de Gestão e Negócios
Programa de Mestrado em Administração

ROTEIRO PARA ENTREVISTA 03
Responsável pela Gestão da Marca ACS

e) Quais os elementos que representam a Identidade nuclear da marca ACS?

representa a essência atemporal da marca, que lhe confere sentido, finalidade e significado; um conjunto exclusivo de associações com a marca que representa aquilo que a marca pretende realizar e implica uma promessa de valor comum a cada *stakeholder* selecionado; deve atender aos requisitos éticos da moral universal, favorecendo economias de escala e evitando inconsistências, mantendo assim a integridade da marca nos mercados em que atua;

f) Quais os elementos que representam a Identidade expandida da marca ACS?

inclui elementos que proporcionam textura (elementos visíveis – estética) e integridade (elementos relacionais – ética) à marca;

- **f.1 Quais as associações da marca ACS como produto?** - atributos tangíveis e intangíveis associados à marca; 1. Âmbito do produto; 2. Atributos do produto; 3. Qualidade/valor; 4. Usos; 5. Usuários; 6. País de origem;

- **f.2 Quais as associações da marca ACS como organização?** - inclui atributos e valores organizacionais que expressem sua cultura, suas crenças e relacionamentos; 7. Atributos da organização (CSR, inovação, tecnologia, etc.); 8. Local versus global

- **f.3 Quais as associações da marca ACS como pessoa?** - conferindo assim personalidade e atributos humanos para que a marca cumpra seu papel relacional; 9. Personalidade (honesta, autêntica, enérgica, etc.); 10. Relacionamento (amiga, conselheira, etc.);

- **f.4 Quais as associações da marca ACS como símbolo?** - facilita sua identificação e representa os valores estéticos; 11. Estética, visual, formas e metáforas; 12. Tradição da marca;

Muito obrigado pela atenção!



Universidade Federal de Uberlândia

Compromisso com o ensino público, gratuito e de qualidade

Faculdade de Gestão e Negócios
Programa de Mestrado em Administração

ROTEIRO PARA ENTREVISTA 04
Responsável pela Gestão da Marca ACS

g) Qual é a *Proposta de valor* da marca ACS? valor fundamental representativo das características que conferem a razão de existência à identidade da marca; está fundamentada em benefícios que a marca oferece a quem se relaciona com ela;

- **g.1 A marca ACS oferece *benefícios funcionais*?** - ligados diretamente às funções desempenhadas pelo produto ou serviço, portanto ligados a escolhas racionais;

- **g.2 A marca ACS oferece *benefícios emocionais*?** - que proporcionam experiências e sensações que acrescentam riqueza e profundidade à identidade da marca;

- **g.3 A marca ACS oferece *benefícios de auto-expressão*?** - onde a marca se propõe a tornar-se símbolo de comportamento real ou idealizado de quem a possui;

Muito obrigado pela atenção!



Universidade Federal de Uberlândia

Compromisso com o ensino público, gratuito e de qualidade

Faculdade de Gestão e Negócios
Programa de Mestrado em Administração

ROTEIRO PARA ENTREVISTA 05
Gestores de Nível Médio da ACS

1. O que você entende por Responsabilidade Social Corporativa na ACS?
2. O que você entende por Identidade da Marca ACS?
3. Quais são os valores sociais e econômicos compartilhados na ACS que promovem o fortalecimento da marca ACS junto aos públicos de interesse?
4. Quais atributos econômicos e sociais da sua área que impulsionam a marca ACS e a tornam mais forte junto aos públicos interessados?

Dimensões da BE.

5. *responsividade perante os stakeholders* – como são considerados e envolvidos os interlocutores (comunidade, clientes, empregados, acionistas e fornecedores) no processo de tomada de decisão da responsabilidade social corporativa na ACS?

6. *princípio da humanidade nos códigos de conduta* – Na sua opinião, qual o grau de autonomia e reconhecimento do pluralismo cultural dos outros (comunidade, clientes, empregados, acionistas e fornecedores) como interlocutores na ACS?

7. *moral convencional enraizada na cultura empresarial* – Quais os valores pessoais e coletivos estão enraizados na cultura da ACS? Como a ACS consegue se integrar à comunidade sem desprezar a autonomia da identidade de sua marca?

Problema Proposto.

8. Que relações você estabelece entre a Responsabilidade Social Corporativa e a Identidade da Marca ACS?

Muito obrigado pela atenção!