

MAYARA MELO ROCHA

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: UM ESTUDO DE  
*CASO SANTA CLARA*

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FORTALEZA  
2006

MAYARA MELO ROCHA

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: UM ESTUDO DE  
*CASO SANTA CLARA*

Monografia apresenta ao curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel, com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Professora Orientadora: Silvia Helena Belmino

FORTALEZA

2006

MAYARA MELO ROCHA

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: UM ESTUDO DE  
CASO *SANTA CLARA*

Monografia apresenta ao curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel, com habilitação em Publicidade e Propaganda.  
Professora Orientadora: Silvia Helena Belmino

Data de aprovação: Fortaleza, 22 de fevereiro de 2006

BANCA EXAMINADORA:

Assinatura:

Silvia Helena Belmino  
Orientadora

Assinatura:

Denise Costa

Assinatura:

Naiana Rodrigues

## DEDICATÓRIA

**Ao grande amor da minha vida,**

*Hamilton Almeida Peixoto,*

Aquele que esteve ao meu lado em todos os momentos alegres e tristes dos últimos anos. Esteve presente em todas as vezes que pensei que não fosse conseguir. Segurou minha mão todas as vezes que chorei e me fez compreender que esse é apenas um passo de uma longa caminhada. Seu amor e dedicação é que me dão forças para acreditar que os sonhos são possíveis. Obrigado amor, sem você as coisas não fariam tanto sentido.

## **AGRADECIMENTOS**

### **À Hamilton Almeida Peixoto,**

Pelo apoio para a realização deste trabalho. Sem ele, realmente, não teria dado tempo.

### **À minha família,**

*Ao meu pai, mãe e irmãos,*

Por ter acreditado que eu poderia escolher meus próprios caminhos e me deixado andar com as próprias pernas.

### **À minha equipe de trabalho do Gacc,**

*Em especial a minha amiga Magda de Sousa,*

Por me ensinar que devemos trabalhar por causas maiores e que podemos ser felizes buscando a felicidade dos outros. Agradeço especialmente a Magda, pois sem sua compreensão e apoio eu não teria descoberto tantos caminhos.

### **À minha orientadora,**

*Silvia Helena Belmino,*

Por ter compreendido minhas idas e vindas com tanta paciência.

### **À grandes amigos,**

*Aline Rebouças, Uiara Brandão, Helder Melo, Naiana Rodrigues, Felipe Gonçalves, Rodrigo Vieira, Lílian Paula e Paula Nara.*

Por participarem de alguma forma desse momento tão importante. Seja, tirando dúvidas ouvindo pacientemente minhas reclamações ou simplesmente se preocupando se está tudo bem.

*Sem comer, a vida cessa. Sem lucros, o negócio pára. [...] assumir o lucro como objetivo seria tão vazio quanto dizer que o propósito da vida é comer[...] se não puder ser discernido ou justificado um objetivo maior, a empresa não pode justificar moralmente sua existência. (Levitt, 1990).*

## SUMÁRIO

RESUMO	VIII
INTRODUÇÃO	1
1. RESPONSABILIDADE SOCIAL	4
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	4
1.2. HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO MUNDO	6
1.2.1. O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL	11
1.3. O QUE É RESPONSABILIDADE SOCIAL	13
1.4. BALANÇO SOCIAL E OS INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	18
1.4.1. O Balanço Social	18
1.4.2. Certificações Sociais e Indicadores	20
1.5. A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	25
2. A FUNÇÃO SOCIAL DO MARKETING	28
2.1. HISTÓRICO E EVOLUÇÕES DO MARKETING	28
2.2. MARKETING SOCIAL	31
2.2.1 MARKETING PARA CAUSAS SOCIAIS	34
2.3. INTERAÇÕES ENTRE MARKETING SOCIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL	37
3. ESTUDO DE CASO SANTA CLARA	46
3.1. A SANTA CLARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO	46
3.1.1. Histórico da Santa Clara	46
3.1.2. A Santa Clara em Números	47
3.1.3. Missão e Visão da Santa Clara	48
3.1.4. Administração da Qualidade	48
3.1.5. Os Produtos da Santa Clara	49

3.1.6. Percepção da Marca Santa Clara	51
3.2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA SANTA CLARA	51
3.2.1. A Compreensão de Responsabilidade Social	52
3.2.2. Valores e Transparência	53
3.2.3. Público Interno	54
3.2.4. Meio Ambiente	55
3.2.5. Fornecedores	56
3.2.6. Consumidores	56
3.2.7. Comunidade	57
3.2.8. Governo e Sociedade	58
3.2.9. Ações Sociais da Santa Clara	58
3.2.10. Santa Clara e a Fundação Raimundo Fagner	60
3.3. MARKETING SOCIAL DA SANTA CLARA	62
3.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO A	74
ANEXO B	78
ANEXO C	79
ANEXO D	80
ANEXO E	81
ANEXO F	82



## RESUMO

Este trabalho estuda o investimento social privado e como os conceitos de Responsabilidade Social e Marketing Social podem interagir para que as empresas garantam legitimidade social. Parte do princípio de que as empresas precisam adotar um posicionamento social diante da conjuntura atual. Partindo desse ponto o trabalho faz um apanhado geral da trajetória do conceito de Responsabilidade Social desde o tempo em que a filantropia era exercida apenas pela figura do dono da empresa até a atualidade, onde a Responsabilidade Social passou a ser incorporada à gestão empresarial. Posteriormente, o trabalho apresenta como o Marketing Social pode ser um exercício de Responsabilidade Social e como ele é importante para garantir a construção de uma imagem sólida de cidadania da empresa. Finalmente demonstra a importância de incorporar, na cultura e valores da empresa, o conceito de Responsabilidade Social, para que seja possível a utilização de estratégias de Marketing Social. Por fim, apresenta o estudo de caso da empresa Santa Clara Indústria e Comércio e seus investimentos sociais.

Palavras chave: investimento social privado, responsabilidade social, marketing social, marketing para causas sociais, balanço social.

## INTRODUÇÃO

A discussão sobre o investimento social privado ganhou importância nos últimos tempos, no entanto, ainda é um campo pouco explorado e polêmico. Não há consenso em relação à postura que as empresas devem adotar diante dos graves problemas sociais que se apresentam.

Existem linhas de estudo que consideram o investimento social privado como uma condição para a própria sobrevivência do capitalismo, uma vez que o modelo econômico em que vivemos tem esgotado a sociedade em vários aspectos. Acredita-se que no contexto atual, onde o Estado reduziu sua participação e a sociedade civil organizada ganhou espaço, é fundamental que as empresas rediscutam seu papel social.

No entanto, existem muitas críticas, principalmente no meio empresarial, em relação à atuação social das organizações. Alguns autores defendem que a finalidade da empresa é o lucro dos acionistas e argumentam que desviar o foco para outras questões seria uma irresponsabilidade. Outros não compreendem o conceito de Responsabilidade Social e o confundem com ações caridosas. Existem também os que acreditam que o investimento social é apenas uma forma da empresa se promover.

Diante de um cenário de múltiplas interpretações, este trabalho tem como objetivo esclarecer os conceitos de Marketing Social e Responsabilidade Social e apresentar como eles podem interagir para que a empresa obtenha retorno positivo para si e para a sociedade.

O trabalho parte do princípio de que o investimento social privado pode gerar dividendos para todos. Uma empresa que investe no social possui uma capacidade maior de diálogo com seus diferentes públicos desde seus fornecedores, passando pelos colaboradores até chegar aos consumidores. A construção de uma relação de confiança com os diversos atores sociais é que poderá garantir a legitimidade social das empresas. Mas para que o investimento social gere resultados positivos, ele precisa ser compreendido e utilizado com uma finalidade maior do que a obtenção de lucro financeiro.

A princípio foi detectada uma deficiência na quantidade de bibliografia em língua portuguesa. A maior parte dos estudos sobre o tema é realizada na língua inglesa e as confusões em torno do conceito ainda são grandes. No entanto, esta limitação não desencorajou o prosseguimento da pesquisa, ao contrário, ofereceu estímulo para seu desenvolvimento.

Para compreender melhor o caráter do investimento social privado, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa através de um estudo de caso. O estudo de caso é recomendado quando existem poucas discussões e conhecimento sobre o assunto. A Proposta é escolher um objeto que servirá de representação para o todo. Uma vez que existem muitas dúvidas e poucos estudos sobre o investimento social privado, a técnica se torna interessante para observar mais de perto como as empresas estão desenvolvendo o tema.

Visitas à empresa foram realizadas com objetivo de entrevistar pessoas de cargos estratégicos como a Diretora de Desenvolvimento Organizacional a Sr(a). Suely Alves, a Gerente de Recursos Humanos a Sr(a) Ana Paula Barahuna e o Assistente de Recursos Humanos, o Sr. Baracchio. Além das entrevistas, também foram realizadas visitas para conhecer as instalações e a rotina de trabalho da empresa. Visitou-se também a Fundação Raimundo Fagner, parceira da empresa no desenvolvimento de projetos sociais, para compreender melhor o relacionamento entre as organizações.

As entrevistas realizadas com as duas organizações possuem um roteiro de perguntas baseadas em pontos fundamentais para a compreensão do investimento social privado. As entrevistas ocorreram de forma espontânea e nem sempre as questões seguiram o roteiro pré-estabelecido, pois surgiam outros fatos e o diálogo foi sendo enriquecido. Os roteiros utilizados seguem em anexo (ANEXO A).

O trabalho se estrutura em três capítulos. O primeiro deles contém um estudo bibliográfico sobre a Responsabilidade Social. Nele é analisado o contexto atual e é apresentado o desenvolvimento do conceito desde os primórdios da filantropia e várias interpretações são apresentadas para tentar resgatar as origens e compreender as nuances da questão. O capítulo também aborda a incorporação da Responsabilidade Social na gestão das empresas.

O segundo capítulo traz um estudo sobre a função social assumida pelo Marketing a partir do momento em que o foco se voltou para o consumidor até a criação do conceito de Marketing Social. O capítulo apresenta a possibilidade de utilizar o Marketing como um exercício de Responsabilidade Social e mostra a importância de interação entre os dois conceitos.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso da Santa Clara e a aplicação dos conceitos na prática, o que possibilitou avançar nas discussões sobre o investimento social privado e seus benefícios.

Reconhece-se que os resultados da pesquisa não levam a conclusões finais, mas espera-se que sejam capazes de ampliar a compreensão sobre os conceitos e suas aplicabilidades no campo empresarial.

## 1. RESPONSABILIDADE SOCIAL

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Um novo cenário tem se formado nas políticas e negociações comerciais do mundo. A globalização, a formação de mercados comuns e o consumo virtual demonstram que as instâncias do consumo ultrapassaram fronteiras. Além do novo panorama nas relações comerciais, o avanço da tecnologia e o aumento na velocidade de disseminação da informação contribuíram para a reorganização das antigas formas de relações sociais.

O papel do Estado se redefiniu e de ser interventor, passou a assumir um papel de regulador e fiscalizador. Com a redução da atuação do Estado em questões sociais, as empresas, as organizações financeiras e organizações da sociedade civil, como ONG's, ampliaram sua atuação e passaram a assumir o papel de agentes no processo de desenvolvimento social.

Alteram-se os papéis dos Estados nacionais, das empresas e das pessoas. Redefine-se a noção de cidadania e constituem-se modalidades inovadoras de direitos coletivos. O crescimento vertiginoso do chamado terceiro setor, com a proliferação das organizações não governamentais configuram uma verdadeira revolução cívica, que o mundo da Internet e das comunicações vem potencializar. (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL)<sup>1</sup>.

Na era da globalização, o mercado tornou-se mais competitivo, os monopólios comerciais foram derrubados e as fronteiras territoriais abriram-se para a comercialização de produtos e serviços. As empresas perderam a nacionalidade e passaram a se expandir por vários países. Nesse cenário, o Marketing passou a enfrentar o novo desafio de diferenciar uma marca entre tantas outras num mercado de concorrência global.

---

<sup>1</sup> Artigo "O Novo Contexto Econômico e a Responsabilidade Social das Empresas" disponível em <http://www.ethos.org.br> Acesso em 15/12/2005.

O consumidor mudou e ficou mais exigente e passou a questionar a concepção clássica de empresa como instituição unicamente econômica. As empresas estão percebendo a necessidade urgente de atualização frente a este novo contexto, pois observam que organizações dotadas de posicionamento ético melhoram sua imagem pública gradativamente, alcançando maior legitimidade social.

Empresas com visão estratégica são capazes de observar que os resultados de suas atividades atingem os agentes que constituem seu ambiente interno e externo e a partir de então, passam a se compreender como sistemas sociais abertos,<sup>2</sup> que atuam num ambiente dinâmico permeado por relações entre vários agentes e grupos sociais. Os administradores que antes tomavam decisões sem maiores preocupações com a influência e os reflexos no ambiente externo; hoje, com a complexidade do meio dos negócios, são obrigados a considerar em suas tomadas de decisões internas as influências provenientes do ambiente externo.

A partir de então, muitas empresas privadas passaram a perceber que estão inseridas numa competição de escala mundial. Por isso, convencer clientes socialmente responsáveis de que protegem o direito das crianças e adolescentes, respeitam os direitos dos trabalhadores, se preocupam com o meio ambiente, entre tantas outras questões sociais, é crucial para o fortalecimento da imagem corporativa.

A integração ao contexto global as expõe aos olhares atentos dos consumidores. A partir daí, as organizações mudam suas estratégias de negócios e padrões gerenciais, e se preparam para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades acarretadas pela ampliação dos mercados potenciais.

É nesse cenário que a Responsabilidade Social surge para tentar superar a distância entre o social e o econômico. É um resgate da função social da empresa, cujo objetivo principal seria promover o desenvolvimento

---

<sup>2</sup> O sistema aberto pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo sinérgico (o todo é maior que a soma das partes), orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente, entendida como a dupla capacidade de influenciar o ambiente externo e por ele ser influenciado. (CHIAVENATO, 2000: p.552).

humano sustentável, que atualmente transcende o aspecto ambiental e se estende por outras áreas (social, cultural, econômica, política). A prática da Responsabilidade Social deve ir além da necessidade das empresas de garantir o lucro de acionistas e dirigentes, pois a empresa deve passar a ser uma das responsáveis pelo desenvolvimento social.

Montana e Charnov (1998) argumentam que a Responsabilidade Social anda de mãos dadas com o poder social, e como as empresas representam a maior potência do mundo na atualidade, têm a obrigação de assumir uma Responsabilidade Social correspondente. Eles também afirmam que as empresas têm a obrigação de contribuir com a resolução de problemas sociais, inclusive naqueles em que não estão diretamente envolvidos, em nome da promoção do bem estar social que os beneficiará no futuro.

A preocupação com o social passou a ser até uma questão de sobrevivência. É uma forma de marketing [...] A Responsabilidade Social pode ser definida como o dever da empresa de ajudar a sociedade a atingir seus objetivos. É uma maneira de a empresa mostrar que não existe apenas para explorar recursos econômicos e humanos, mas também para contribuir com o desenvolvimento social. (LIMA apud CORRÊIA: 199, P.38).

A Responsabilidade Social aparece como uma atividade associada ao negócio da empresa, pois é uma nova forma de gestão empresarial. Gestão esta, que, segundo Grajew (1999), envolve uma atitude estratégica focada na ética, na geração de valor e na qualidade das relações com os *stakeholders*, que são todos os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela organização como: consumidores, fornecedores e colaboradores entre outros. Como consequência, a empresa ganharia a valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade de todos os públicos, maior capacidade de recrutar e reter talentos, flexibilidade, capacidade de adaptação e longevidade.

## 1.2. HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO MUNDO

Para compreender melhor o fenômeno da Responsabilidade Social é importante recapitular a evolução do conceito. Segundo Karkotli e Aragão (2004), as primeiras idéias sobre o tema datam do fim do século XIX. Em 1899, na França, o empresário A.Carnegie, fundador do conglomerado U.S. Steel, publicou um livro intitulado O Evangelho da Riqueza. O livro estabeleceu a abordagem clássica da Responsabilidade Social das grandes empresas, que se baseava em dois princípios, o princípio da caridade e o princípio da custódia.

O princípio da caridade, de fundo evidentemente assistencialista, exigia que os membros mais ricos da sociedade contribuíssem com a melhoria de vida dos mais pobres. Pelo princípio da custódia, os ricos e os empresários eram vistos como protetores da riqueza da sociedade. As empresas, por sua vez, teriam o papel de multiplicá-la. A Responsabilidade Social, fundamentada sobre estes princípios, era vista como uma obrigação apenas de seus proprietários e dirigentes e não como um papel da organização.

As primeiras manifestações teóricas sobre a temática surgiram no início do século XX, em trabalhos dos americanos Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clarck (1916), além do inglês Oliver Sheldon (1923). Eles defenderam a inclusão das questões sociais entre as preocupações das empresas, além do lucro dos acionistas. No entanto, suas idéias não tiveram aceitação e foram postas de lado por serem consideradas de cunho socialista.

Drucker (1993) afirma que antes da década de 60, a simples assunção a postos públicos e cargos governamentais pelo empresariado era incentivada como exemplo de atuação socialmente responsável. Percebe-se que o enfoque dado à Responsabilidade Social até meados de 1960 não priorizava a atuação socialmente responsável das empresas, e sim, a dos seus dirigentes. Prevalecia o ponto de vista clássico da administração que, segundo Drucker (1993), compreendia que o objetivo maior das empresas seria o de aumentar os lucros e reduzir os custos. O envolvimento das empresas em questões não relacionadas ao próprio negócio era visto com maus olhos.



Afirmava-se que a atuação das empresas em ações sociais seria prejudicial aos acionistas, que teriam seus lucros reduzidos, e aos consumidores, que teriam o aumento de custos repassados para os preços dos produtos e serviços.

"Há uma, e apenas uma, responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedçam as regras do jogo [...] e participem de uma competição aberta e livre, sem enganos e fraudes." (FRIEDMAN apud STONER E FREEMAN, 1985: P. 73).

Karkotli (2004) afirma que essa posição ficou evidente no processo Henry Ford versus Dodge, no ano de 1919. Henri Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, contrariou um grupo de acionistas ao reverter parte dos dividendos dos mesmos em investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e constituição de um fundo de reserva. A Justiça Americana posicionou-se contrária à atitude de Ford, alegando que as decisões só seriam justificadas na medida em que gerassem lucro para os acionistas.

Na Alemanha, durante a década de 30, a Constituição da República de Weimar inaugurou a idéia da função social da propriedade, que representaria o reconhecimento de todo titular do domínio, de que por ser um membro da comunidade têm direitos e obrigações com relação aos demais membros. O titular do domínio tem a obrigação de cumprir com o direito dos demais sujeitos e não realizar ato algum que possa impedir ou obstaculizar o bem da comunidade (Antônio C. Vivanco apud Abreu Chagas)<sup>3</sup>.

Segundo Karkotli (2004), trabalhos desenvolvidos na academia no início dos anos 30 argumentavam que os acionistas seriam passivos proprietários e, portanto deveriam, entregar todo o controle e responsabilidade para a direção da corporação. Passa, então, a ser aceitável que as empresas, como pessoas jurídicas, assumam uma função social expressa, basicamente, em ações de caráter filantrópico<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Texto "A doutrina da Função Social da Propriedade" disponível em <http://www.factum.com.br/artigo> Acesso em 18/12/2005.

<sup>4</sup> Filantropia - Na raiz, o termo significa "amor à humanidade", "humanitarismo"; tradicionalmente está relacionado às atividades de pessoas abastadas que praticam ações sociais sem fins lucrativos ou doam recursos para entidades beneficentes; atualmente, tem se

No entanto, a inserção social da empresa continuava a acontecer, principalmente, pela atuação social dos seus dirigentes. O termo responsabilidade social referia-se a três aspectos: a relação entre a ética pública e a ética privada dos administradores; a relação do empregador e seus empregados e a relação entre a empresa e a liderança que possui perante à comunidade.

Foi somente em 1953, nos Estados Unidos, com o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, que o tema recebeu atenção e ganhou espaço. O livro inspirou várias idéias inovadoras sobre o tema. Bowen insistiu que os administradores de empresas tinham o dever moral de "implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ação que sejam desejáveis em torno dos objetivos e dos valores de nossa sociedade" (BOWEN apud STONER E FREEMAN: 1985, p. 73). Esta visão compreendia que as empresas deveriam compartilhar os objetivos e valores sociais e estava na contramão dos princípios da caridade e da custódia.

Neste mesmo ano, a Justiça Americana julgou um caso semelhante ao de Ford (*P. Smith Manufacturing Company versus Barlow*) e dessa vez a decisão foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando interesses de um grupo de acionistas e estabelecendo uma abertura para a prática da filantropia corporativa.

Na década de 60, a participação dos Estados Unidos na guerra do Vietnã foi amplamente criticada. A sociedade manifestou-se não apenas contra a participação do país na guerra, mas também contra as organizações que alimentavam as trincheiras com armamentos, gases paralisantes, bombas e outras armas de destruição. A legitimidade desse tipo de empreendimento passou a ser questionada. E esse foi o passo inicial para o crescimento da conscientização de que as empresas não poderiam agir livremente, produzindo bens e serviços que desrespeitassem o homem e o ambiente em que ele vive. A partir de então, muitas organizações incorporaram a moral, pela qual as

empresas teriam que levar em conta os anseios da sociedade e não teriam mais o direito de produzir e vender qualquer coisa que lhes interessassem.

No ano de 1968, movimentos estudantis ocorridos na Alemanha e na França despertaram a necessidade de uma dedicação maior aos problemas sociais. As décadas de 1970 e 1980 chegaram com a preocupação de responder questões relativas a quando e como as empresas responderiam suas obrigações sociais.

Nos Estados Unidos, o escândalo Watergate, no governo Nixon, colocou a importância da ética no governo no foco das atenções. Conferências foram convocadas para discutir responsabilidades sociais, questões morais e éticas no mundo dos negócios. Foi um passo inicial para que surgissem centros de estudos sobre o assunto.

Na década de 70, surgiram associações de profissionais interessadas em estudar o tema: American Accounting Association e American Institute of Certified Public Accountants. É a partir desse momento que a responsabilidade social deixa de ser simples curiosidade e se transforma em um novo campo de estudo.

Na França, as empresas passaram a divulgar, além de seus indicadores financeiros, indicadores de natureza social. Os movimentos sociais continuaram avançando e em 1977 a França elaborou a Lei 77.769 de 12/07/1977, que obrigava empresas, com mais de 300 empregados, a publicar seus balanços sociais.

Posteriormente, vários países europeus promulgaram leis que adotavam os preceitos da lei francesa, entre estes estavam: Alemanha, Holanda, Bélgica, Espanha, Portugal e Inglaterra.

Também na Europa Ocidental as idéias sobre Responsabilidade Social se multiplicam a partir do final da década de 60, com artigos de revistas e notícias de jornais que divulgam a novidade oriunda dos Estados Unidos. Na década de 70, a doutrina se difunde pelos países europeus, tanto nos meios empresariais quanto nos acadêmicos. Na Alemanha percebe-se o rápido desenvolvimento do tema, com cerca de duzentas das maiores empresas do país integrando os balanços financeiros aos objetivos sociais. [...], porém, é a França que dá o passo oficial na formalização do assunto. É o primeiro país a obrigar as empresas a fazer balanços periódicos de seu desempenho social

no tocante à mão-de-obra e às condições de trabalho. (OLIVEIRA apud KARKOTLI, 2001: P. 16).

Nos países desenvolvidos, um número crescente de empresas passou a introduzir variáveis sociais aos seus critérios de gestão. Exemplo dessa preocupação com a nova "filosofia empresarial" foi dado em junho de 2000, quando os Ministros da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCED) aprovaram uma versão revisada das diretrizes para Empresas Multinacionais. Esse conjunto de instruções estabeleceu princípios voluntários e padrões de conduta de responsabilidade corporativa em áreas como meio ambiente, condições de trabalho e direitos humanos. As diretrizes dizem respeito às atividades de empresas multinacionais que operam em mais de 29 países membros da OCED.

Um dos mais importantes momentos da história da Responsabilidade Social ocorreu em 26 de agosto de 2000. Presidentes de dezoito das mais importantes empresas mundiais se reuniram na ONU (Organização das Nações Unidas) com o então secretário-geral Kofi Annan; diretores-gerais do Alto Comissariado para Direitos Humanos; OIT - Organização Internacional do Trabalho e com o Programa de Meio Ambiente; para discutir a interação entre as Nações Unidas, o empresariado global, ONGs e sindicatos. Este momento culminou na criação do Global Compact, uma aliança entre líderes empresariais e a ONU para promoção de valores fundamentais em direitos humanos, trabalho e meio ambiente.

Em Julho de 2001, a Comissão das Comunidades Europeias, reunida na cidade de Bruxelas, na Bélgica, apresentou à comunidade internacional o "Livro Verde" sobre Responsabilidade Social com o seguinte título: "Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas". Esta publicação visou lançar um amplo debate sobre a Responsabilidade Social e formas de sua promoção pela União Europeia e empresas, tanto na Europa quanto internacionalmente.

### 1.2.1. Histórico da Responsabilidade Social no Brasil

No Brasil, a Igreja Católica dominou as ações nas obras sociais até o início do século XX, quando começaram a surgir as primeiras fundações e entidades beneficentes. A atuação das empresas no setor social teve início na década de 60, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que tinha como objetivo estudar as atividades econômicas e sociais do meio empresarial, através dos ensinamentos cristãos. De acordo com Karkotli e Aragão (2004), a partir desse momento as empresas assumiram o compromisso de negar a concepção individualista, atribuindo a sua função social através de dez princípios: respeitos éticos, funções sociais, serviço à comunidade, lucro como remuneração, exigências legais, contribuição efetiva, respeito aos colaboradores, produtividade para todos, condições motivadoras e abertura ao diálogo.

Nas décadas de 70 e 80, surgiram outros movimentos como a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), criada com base no (ADCE) e de caráter basicamente educativo e a criação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) da qual participou o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho.

Em 1982, a Câmara Americana do Comércio de São Paulo lançou o prêmio Eco de cidadania empresarial. Contudo, a Responsabilidade Social só ganhou visibilidade no meio empresarial em 1993, com a campanha nacional “Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida”, promovida pelo sociólogo Herbert de Souza, ou Betinho, que conquistou a adesão do movimento PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) e marcou a aproximação do empresariado brasileiro com os movimentos sociais do Brasil.

Na década de 90, outras iniciativas importantes fortaleceram ainda mais o movimento como a fundação do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), em 1995. O GIFE foi o primeiro instituto a transformar o interesse empresarial em investimento social privado. Em 1997, Betinho lançou um modelo de balanço social e junto com a Gazeta Mercantil criou o selo do

Balço Social com o intuito de estimular as empresas a divulgarem suas ações sociais.

No ano de 1998, foi criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. A criação do Ethos foi um marco para a Responsabilidade Social no país, pois a partir dele o movimento assumiu um perfil baseado na ética, na cidadania, na transparência e na qualidade nas relações da empresa (Karkotli e Aragão, 2004).

O Instituto Ethos foi criado para promover a Responsabilidade Social empresarial, ajudando as empresas a incorporarem o conceito, implementarem políticas e práticas voltadas para seus negócios e atuarem em parceria com a comunidade na qual estão inseridas. Para isso, o Instituto trabalha com três linhas de atuação:

- 1) mobilizando o setor privado, com eventos, cursos, palestras e uma conferência anual para discutir o tema da Responsabilidade Social no Brasil e no mundo;
- 2) mobilizando a sociedade através da imprensa (Prêmio Ethos Jornalismo - que premia matérias realizadas segundo o conceito de Responsabilidade Social), instituições de ensino (Prêmio Ethos Valor - que premia trabalhos acadêmicos sobre o tema de responsabilidade social);
- 3) produzindo informação.

Além disso, para garantir a prática de atividades sociais responsáveis, lançou em junho de 2000 a primeira versão dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Um instrumento de avaliação e planejamento para as empresas que buscam integrar a Responsabilidade Social em sua gestão.

Atualmente, o instituto Ethos conta com um total de 1.104 empresas associadas em todo o país, entre elas 398 são grandes empresas, 207 são médias empresas, 297 são pequenas e 202 são microempresas. No Ceará,

apenas 07 empresas são associadas ao Instituto, o que representa um percentual de 0,63% das empresas filiadas no país<sup>5</sup>.

### 1.3. O QUE É RESPONSABILIDADE SOCIAL

O conceito de Responsabilidade Social é amplo e complexo, pois há uma enorme variedade de definições para o mesmo. Com o surgimento da idéia de ampliação das responsabilidades da empresa, uma das principais dificuldades encontradas pelos estudiosos do tema diz respeito à terminologia.

O termo é um termo brilhante. Ele significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ele representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético, para outros, ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo casual. Muitos simplesmente equiparam-no a uma contribuição caridosa; outros tomam-no pelo sentido de socialmente consciente; muitos daqueles que o defendem mais fervorosamente vêem-no como simples sinônimo de legitimidade [...]; uns poucos vêem-no como uma espécie de dever fiduciário, impondo aos administradores de empresa padrões mais altos de comportamento que aqueles impostos aos cidadãos em geral. Até mesmo seus antônimos, socialmente irresponsável ou não responsável, estão sujeitos a múltiplas interpretações. (VOTAW apud DUARTE E DIAS, 1986: p.55)

A terminologia não é clara e da margem a uma grande variedade de interpretações, por isso é importante fazer um resgate de alguns dos conceitos mais difundidos.

Nos primórdios da literatura sobre Responsabilidade Social, o termo era compreendido como uma obrigação que o homem de negócios possuía, o que o levaria a adotar posturas, tomar decisões e seguir linhas de ação que fossem compatíveis com os fins e valores da sociedade.

---

<sup>5</sup> As empresas são: BNB – Banco do Nordeste do Brasil; Cagece – Companhia de Água e Esgoto do Ceará; Endesa Fortaleza; Ética Treinamento e Consultoria; Instituto CDL de Cultura e Responsabilidade Social; SESC – Serviço Social do Comércio e Santa Clara Indústria e Comércio. Disponível no site [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Pesquisado dia 08/02/2006.

O comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. (TOLDO, 2002: p.80).

A autora defende que a Responsabilidade Social é, na verdade, um reencontro do capital com as práticas sociais, abandonadas quando o lucro passou a ser a finalidade da atividade empresarial. "[...] as ações de Responsabilidade Social vêm tentar superar a distância entre o social e o econômico, com a proposta de resgatar a função social das empresas".(TOLDO, 2002: p.80).

De acordo com Grajew (1999), trata-se da relação ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, políticas e práticas, enfim em todas as suas relações, sejam elas com o seu público interno ou externo.

McWilliams e Donald apud Leite (2004) definem Responsabilidade Social como ações que visam promover algum benefício social que está além dos interesses da firma e da legislação local. Por exemplo, uma empresa que evita discriminação contra mulheres e minorias não está praticando ações socialmente responsáveis, e sim, meramente obedecendo às leis. O conceito de Responsabilidade Social e obrigação social costuma ser confundido.

Oliveira (1984: p.205) elabora um conceito para distinguir a Responsabilidade Social da obrigação social, baseado em diversos autores:

A responsabilidade social é a capacidade da empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos. No entanto, o simples cumprimento das obrigações legais, previamente determinadas pela sociedade, não será considerado como comportamento socialmente responsável, mas como obrigação contratual óbvia, aqui também denominada obrigação social.

Outro conceito bastante confundido com o de Responsabilidade Social é a filantropia. Por vezes, a doação é confundida com a prática socialmente responsável, no entanto, doações nada mais são do que uma prática filantrópica. A filantropia é uma ação social externa à empresa, tendo



como beneficiário a comunidade; é uma ajuda de caráter assistencialista. Além disso, ela acaba se tornando um paliativo para os sérios problemas sociais, pois não busca a continuidade das ações e se concentra em ações esporádicas. Exemplo de filantropia é a doação de alimentos para famílias sertanejas durante a seca, pois é uma ação pontual e só resolve o problema momentaneamente.

As ações filantrópicas ocorrem quando a empresa faz doações financeiras a instituições, fundações ou associações comunitárias sem um objetivo maior e sem o compromisso de um trabalho duradouro. Dessa forma, a doação é uma ajuda e ocorre de forma eventual. Porém, quando se fala em Responsabilidade Social, a empresa age de forma estratégica e planejada. Metas são traçadas de forma que as necessidades sociais, o lucro da empresa, a satisfação do consumidor e o bem-estar social sejam garantidos.

Diversos autores manifestam um posicionamento contrário à Responsabilidade Social. Eles alegam que a missão das empresas é servir a sociedades através da oferta de seus produtos e serviços, e que qualquer esforço, além disso, seria interferir em questões que competem unicamente ao governo. Friedman *apud* Ashley (2001) é o mais famoso defensor desta idéia. Ele argumenta que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de potencializar os lucros. Para o autor, agir de forma diferente seria uma transgressão das obrigações morais, legais e institucionais da direção da empresa.

Podemos observar, pela diversidade de opiniões em torno do conceito de Responsabilidade Social, que o mesmo ainda está em movimento. Isso impõe dificuldades para a realização de estudo e acompanhamento da temática. No entanto, é importante estudar as diferentes abordagens que foram colocadas ao longo do tempo, pois elas é que irão determinar o seu significado e a sua prática futuramente.

Conforme afirmam Certo e Peter (1993), um dos maiores debates nesse campo acontece entre a compreensão clássica e contemporânea de Responsabilidade Social. Segundo eles, o ponto de vista clássico, representado entre outros pelos argumentos de Friedman *apud* Ashley (2001),

sustenta que as empresas não devem assumir qualquer responsabilidade para além do domínio do seu negócio. Nesta perspectiva, a Responsabilidade Social seria inerente à própria natureza da atividade empresarial, incluindo a geração de empregos, renda e o atendimento às necessidades dos clientes.

De acordo com o ponto de vista contemporâneo, citado por Certo e Peter (1993: p.280) "as empresas são vistas como importantes e influentes membros da sociedade, sendo responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem estar da sociedade como um todo". Esta concepção é defendida, entre outros, por Drucker (1993), que afirma que a Responsabilidade Social transcende a eixo dos negócios e inclui uma série de relações da empresa com o ambiente no qual está inserida.

Mesmo não existindo consenso acerca de um único significado, os aspectos da essência do conceito são três: ampliação do alcance das ações, pois estas não se limitam mais aos interesses dos acionistas; responsabilidades ultrapassando o âmbito legal e adequação às demandas sociais.

A abrangência que a Responsabilidade Social Corporativa assume na atualidade faz com que ela seja interpretada e praticada como um compromisso ético da empresa nas suas ações e relações com múltiplos agentes, tais como: acionistas, funcionários, consumidores, rede de fornecedores, meio-ambiente, governo, mercado e comunidade. A questão da Responsabilidade Social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na agregação de valor para todos os envolvidos.

Em síntese, podemos perceber que duas propostas complementares perpassam o conceito da Responsabilidade Social. Por um lado, significa uma forma de exercício da cidadania e da ética pelas empresas e, conseqüentemente, de seus colaboradores, enquanto agentes do desenvolvimento das regiões em que atuam. Por outro, também pode ser percebida como um instrumento de gestão e de ampliação da competitividade

da empresa, ajudando a tornar a imagem e a marca reconhecidas perante seus *stakeholders*.

Em 1998, sessenta representantes dos mais diversos grupos de interesse, reunidos sob os auspícios do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, lançaram, na Holanda, as bases do conceito de Responsabilidade Social. De acordo com aqueles grupos, a Responsabilidade Social englobaria tanto a dimensão social quanto as econômica e ambiental, a partir de valores fundamentais da sociedade.

Na observação de Ashley (2001), o conceito de Responsabilidade Social vem firmando-se como um conceito interdisciplinar e associado à abordagem sistêmica, focada nas relações entre os *stakeholders* da empresa, incorporado à gestão estratégica das empresas, e refletida em desafios éticos para a dimensão econômica, ambiental e social.

#### 1.4. BALANÇO SOCIAL E OS INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

##### 1.4.1. Balanço Social

No Brasil, a idéia de Balanço Social surgiu no início da década de 80. Para Herbert de Souza, o Betinho, sociólogo e fundador do IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, o Balanço Social teria como principal objetivo:

Demonstrar quantitativa e qualitativamente o papel desempenhado pelas empresas no plano social, tanto internamente quanto na sua atuação com a comunidade. Os itens dessa verificação são vários: educação, saúde, atenção à mulher, atuação na preservação do meio ambiente, melhoria na qualidade de vida e de trabalho de seus empregados, apoio a projetos comunitários visando à erradicação da pobreza, geração de renda e de novos postos de trabalho. (MOURA apud KARKOTLI E ARAGÃO, 2004: p. 84).

Embora sua publicação não seja obrigatória por lei, o Balanço Social vem se firmando como um instrumento de gestão das empresas. A cada ano cresce o número de empresas que o publicam. (Melo Neto & Froes, 1999).

O IBASE padronizou um modelo de Balanço Social para prestação de contas de atividades sociais, constituindo um instrumento pelo qual as empresas demonstram o cumprimento de sua função social através de indicadores como: o perfil social dos funcionários; o padrão de atendimento utilizado para responder às cláusulas sociais de trabalho; e os investimentos para incluir entre os objetivos empresariais, valores que incentivem o desenvolvimento humano e a qualidade de vida de seus empregados e da comunidade.

Os dados constantes no balanço social devem ser tanto quantitativos como qualitativos, integrando todas as ações sociais da empresa: relativas a: meio ambiente; premiações e certificações recebidas; ações executadas pela fundação/instituto da empresa (caso exista); ações sociais externas realizadas diretamente pela empresa, com ou sem parceria de uma organização do Terceiro Setor.

Ao elaborar o Balanço social de acordo com o modelo proposto pelo IBASE, a empresa informa valores referentes à receita líquida, ao resultado operacional e à folha de pagamento bruta, no exercício atual e anterior. Nesse modelo compara-se o total de investimentos em programas sociais com a receita líquida, a folha de pagamento da empresa e o lucro operacional.

São discriminados os indicadores laborais ou despesas relativas à folha de pagamento (salários e benefícios) que afetam diretamente a melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Estão registrados também os gastos com impostos, contribuições, taxas e investimentos na comunidade e sociedade. Por fim, são calculados os percentuais dessas despesas em relação ao faturamento bruto da empresas. (ORCHIS, 2002: p. 65).

Como retorno à publicação do Balanço, a empresa recebe o Selo do Balanço Social concedido pelo IBASE, que pode ser utilizado em campanhas publicitárias, propagandas e embalagens de produtos, autenticando o caráter de comprometimento da empresa. (Orchis, 2002).

O Balanço Social proporciona à sociedade e aos investidores uma ferramenta para a avaliação das empresas, além de constituir instrumento

estratégico para tomada de decisão. Entre os inúmeros objetivos que Kroetz (2000) cita para que uma empresa publique seu Balanço destacam-se: comunicar em conjunto com as demais demonstrações contábeis; as ações desenvolvidas como estratégia de sobrevivência e crescimento da organização; evidenciar as contribuições da organização com a qualidade de vida da população; abranger o universo das interações sociais como fornecedores, investidores, acionistas, clientes e etc; ampliar o grau de confiança da sociedade para com a organização e clarificar os objetivos e as políticas adotadas, julgando a administração não apenas em função do ponto de vista econômico, mas também do social.

Para Karkotli e Aragão (2004), o Balanço Social não é o início, mas o fim de todo um processo de gestão que começa com o conhecimento e a conscientização sobre a Responsabilidade Social da organização, para depois ser inserida na sua missão e servir como norte para a gestão empresarial.

#### 1.4.2 Certificações Sociais e Indicadores

Nos fóruns nacionais e internacionais dedicados ao tema da Responsabilidade Social, a criação e a instituição de mecanismos de monitoramento e de prestação de contas que buscam a divulgação e a transparência das ações desenvolvidas tem ganhado destaque. A adoção de uma postura clara no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

Os indicadores de Responsabilidade Social são instrumentos que as empresas podem utilizar para direcionar suas estratégias e para avaliar seus resultados. Da mesma forma que se avaliam as estratégias e as práticas empresariais para a obtenção de lucro, também se deve avaliar, através dos indicadores, as iniciativas de Responsabilidade Social, pois só assim será possível identificar necessidades e apontar deficiências das iniciativas empreendidas. A avaliação é importante para que as ações desenvolvidas

pelas empresas possam ir além da filantropia e passem a fazer parte da gestão empresarial.

No âmbito internacional, destacam-se as auditorias e certificações que são normas contábeis que procuram estabelecer um conjunto de padrões e indicadores relativos às condutas trabalhistas, sociais e ambientais adotadas. A exemplo do que acontece com certificações para a qualidade como as normas ISO 9000 e ISO 14000 que certificam as empresas por sua capacitação gerencial e pelo respeito ao meio ambiente, existem certificações de Responsabilidade Social. O objetivo é certificar que as empresas exercitam o conceito interna e externamente e demonstrar que seus produtos são socialmente responsáveis, o que lhes confere a posição de empresa-cidadã.

O primeiro passo rumo as certificações sociais foram dados pelos ingleses com a criação das normas BS 8800 e a SA 8000. A primeira é voltada para a garantia das condições adequadas de trabalho para os empregados, já a SA 8000 é mais específica e tem como objetivo garantir que não existe, na cadeia produtiva de determinado produto, ocorrência anti-social como o uso da mão de obra infantil (Melo Neto & Froes, 1999).

No ano de 1999, o Institute of Social and Ethical Accountability lançou o AA 1000, que ampliou o escopo da avaliação social das empresas. Ela pode auxiliar a organização a identificar, aperfeiçoar e comunicar as práticas de Responsabilidade Social. O objetivo é promover e dar suporte às organizações nas atividades de implementação de sistemas de gestão éticos e socialmente responsáveis.

A Accountability AA 1000 é um indício de que o fenômeno da Responsabilidade Social das empresas pode ser visto como uma forma de estratégia e pode se configurar numa tendência mundial. Ela representa um instrumento para estimular a gestão baseada em princípios de qualidade e ética, que garantem aos *stakeholders* confiabilidade e transparência nas demonstrações e relatórios divulgados pela organização.

O objetivo da AA 1000 é apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral - social e ética, ambiental e econômica - e, por consequência, a contribuição da organização no sentido de um caminho para o

desenvolvimento sustentável. "AA 1000 estabelece os passos para a adoção de um processo de melhoria contínua no gerenciamento ético e socialmente responsável da organização, tendo por base a comunicação e o inter-relacionamento com as partes interessadas - os stakeholders". (KARKOTLI, 2000: p.115).

Além das certificações, existem indicadores e padrões éticos que vêm sendo estabelecidos. Um exemplo é o Global Compact, que foi resultado de uma conclamação feita pelo então secretário geral das Nações Unidas, Kofi Annam, em janeiro de 1999. Na ocasião, ele convocou todas as empresas do mundo a auxiliar na criação de uma estrutura social e ambiental capaz de garantir a continuidade dos mercados livres e abertos. A intenção é que o maior número de pessoas tenham a oportunidade de compartilhar os benefícios da economia global.

O Global Compact não é código de conduta que possa ser passível de auditoria por nenhum órgão, ele é uma plataforma baseada em valores que buscam promover a transparência e o diálogo em toda a gestão voltada para o compromisso social. Os princípios propostos pelo Global Compact são: relativos aos direitos humanos, no sentido que as empresas devem apoiar e incentivar a proteção dos direitos humanos e garantir que em suas corporações não sejam cúmplices de abusos contra os mesmos. Relativos ao trabalho, no sentido de apoiar a liberdade de associação e da negociação, acabar com discriminações e eliminar o trabalho escravo e infantil e, finalmente, relativos ao meio ambiente, no sentido de adotar medidas preventivas e incentivar a difusão de tecnologias ambientais de desenvolvimento sustentável.

No Brasil, duas associações empresariais, criadas a partir de 1996, se destacam como protagonistas desta nova postura em relação às questões sociais, desempenhando o papel de catalisadores dos princípios da Responsabilidade Social. São elas o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto Ethos. O primeiro, que já conta com mais de 48 fundações e institutos associados, ligados às maiores empresas do país, tem por atuação prioritária orientar a realização de projetos e programas sociais.

Já o Instituto Ethos auxilia as empresas a compreender e incorporar o conceito de Responsabilidade Social no cotidiano de sua gestão como prática caracterizada pela permanente preocupação com a qualidade da relação com seus stakeholders. O Instituto tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa.

Para fortalecer o movimento pela Responsabilidade Social no Brasil, o Instituto Ethos concebeu os "Indicadores Ethos" como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de Responsabilidade Social nas empresas. Os indicadores foram elaborados, em 2000, pela equipe do Instituto Ethos e consultores, contando também com a contribuição de inúmeros colaboradores, parceiros e membros de empresas associadas.

Os indicadores são apresentados em forma de questionário de avaliação da empresa, dividido em sete grandes temas que são os "Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial":

- 1) Valores e Transparência: Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientam sua conduta e fundamentam sua missão social. A adoção de uma postura clara e transparente, no que diz respeito a compromissos éticos da empresa, fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.
- 2) Público Interno: A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho); ela vai além e investe no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no relacionamento ético com as culturas locais.
- 3) Meio Ambiente: A empresa deve agir para a manutenção e a melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente.



4) Fornecedores: A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos, transmitindo os valores de seu código de conduta e valorizando a livre concorrência.

5) Consumidores: A responsabilidade social com os clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, para minimizar os riscos de danos à saúde das pessoas. Deve oferecer informações detalhadas incluídas nas embalagens dos seus produtos, bem como o suporte para os clientes antes, durante e após o consumo.

6) Comunidade: A comunidade na qual a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros. Por isso, é uma contrapartida justa que haja o investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade.

7) Governo e Sociedade: A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo uma interação dinâmica com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas.

Nas orientações de preenchimento do questionário fica clara a importância do envolvimento de diversos setores da organização para o preenchimento do mesmo. Qualquer empresa pode preencher e enviá-lo para o Instituto, independente de seu porte ou setor de atuação, e mesmo que não seja associada (Ethos, 2004).

A prática da Auditoria Social no mundo tem sua primeira referência nos Estados Unidos e na Inglaterra, aproximadamente nos anos 40. As primeiras a realizarem auditoria social foram empresas multinacionais privadas. Um dos casos mais antigos é o da empresa britânica, produtora de cosméticos, The Body Shop. Segundo Anita Roddick (2002: p.25) fundadora da empresa.

A Auditoria Ética designa uma verificação que tem em vista uma avaliação independente sobre o desempenho da empresa face aos seus valores [...]. O fato da The Body Shop ter se empenhado nessa

empreitada tão ampla, divulgando os resultados, demonstrou o quanto estávamos levando a sério o compromisso público quanto aos nossos valores, uma demonstração do quanto estávamos empenhados em melhorar o nosso desempenho [...].

Os resultados obtidos e a experiência com a prática de auditorias sociais fizeram outras organizações também adotarem tal ação. De acordo com Sosa (2003), é através dessas práticas que se pode conhecer, analisar e medir de forma melhor o trabalho e o produto social que as empresas realizam. Por isso a aplicação de auditorias sociais nas organizações se converte em uma necessidade para poder avaliar o cumprimento de suas metas e o cumprimento de sua Responsabilidade Social.

#### 1.5. A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A Responsabilidade Social assumida de forma consistente e eficiente pela organização pode se constituir em uma importante forma de garantir a sustentabilidade e o desempenho empresarial. A empresa pode ganhar a simpatia do público em relação a sua imagem e passar a ser percebida como um instrumento importante no processo de transformação social.

Segundo Melo Neto & Froes (1999) a empresa que assume uma postura cidadã passa a ser beneficiada em aspectos como: ganhos de imagem corporativa; popularidade de seus dirigentes; maior apoio, motivação e lealdade de seus funcionários e parceiros; melhor relacionamento com o governo; maior disposição dos fornecedores, distribuidores e representantes em parcerizar com a empresa; maiores vantagens competitivas; maior fidelidade de clientes atuais e possibilidade de conquista de novos clientes.

No entanto, para ser capaz de gerar resultados positivos, a empresa precisa incorporar o conceito de Responsabilidade Social a sua gestão. Empresas realmente comprometidas com questões sociais devem exercer a Responsabilidade Social não como um simples ato de caridade, mas como um investimento, elas devem incorporar a Responsabilidade Social ao seu próprio

planejamento estratégico de forma a abranger toda a cadeia de relacionamentos: funcionários, clientes, fornecedores, investidores, governos, concorrentes, acionistas, meio ambiente e a sociedade em geral (Melo Neto & Froes, 1999).

Gerir uma organização empresarial de modo socialmente responsável não implica em abandonar os objetivos econômicos, mas sim em agregar valores sociais a essa gestão. A Responsabilidade Social deve passar a fazer parte da cultura organizacional e por isso deve estar claramente embutida em sua visão, missão e valores, assim como descrita em manuais de ética dos colaboradores e nos processos de comunicação. Segundo Borger (2001), o desenvolvimento da missão social implica compartilhar uma visão que vai além da maximização de lucros, mas também de princípios e valores éticos que definirão as relações com os diversos stakeholders. A missão, no entanto, não é suficiente para criar o clima favorável à gestão responsável, ela apenas fornece a filosofia de administração a ser tomada. A sustentação desta filosofia se dará mediante os processos organizacionais que transformarão este discurso em prática.

Segundo Grajew (1999), as empresas que passam a ter uma gestão voltada para o exercício da Responsabilidade Social passam por um primeiro estágio, chamado de gerência de impacto, na qual apenas corrigem e gerenciam, atendendo às demandas e impactos sociais negativos. Num segundo estágio, chamado de gerência de risco, a empresa já apresenta uma postura mais pró-ativa, identificando os riscos e interesses junto aos stakeholders, evitando, assim, possíveis efeitos negativos em sua imagem e nos processos estratégicos. Finalmente, num terceiro estágio, a organização enxerga não só os riscos, mas também as oportunidades que surgem neste novo panorama, trabalhando com uma gerência estratégica, ampliando sua percepção da Responsabilidade Social.

Para Borger (2001), uma atuação orientada para a Responsabilidade Social Corporativa é composta pelos seguintes fatores:

- políticas e estratégias: desenvolvimento de políticas que traduzem os princípios e diretrizes a serem seguidos e devem ser definidos

em termos gerais e setoriais (política de RH, de Marketing, de Meio Ambiente, para Relações com Clientes e Fornecedores etc). Além disso, uma análise sistemática deve ser feita para identificar novas oportunidades e possíveis ameaças aos negócios, mapear *stakeholders* e definir os objetivos e metas sociais;

- liderança e compromisso com a Responsabilidade Social: a liderança é um fator importante, pois as ações e comportamento dos líderes fornecem padrões de conduta aos funcionários. Os indicadores que compõem a liderança e o compromisso são a missão, visão e valores (que declaram esta adesão e a promulgam por toda a empresa); a existência de uma função dentro da estrutura organizacional que se encarregue de fomentar e trabalhar o tema na empresa; o envolvimento da alta administração, que deve liderar o processo, transmitir os valores contidos na visão e missão, construindo assim a ética corporativa; e, também, a participação em entidades e associações profissionais e sociais, que são importantes na construção de relações da empresa com a comunidade e a sociedade em geral;

- procedimentos e práticas gerenciais: para que as políticas e estratégias sejam colocadas em prática é preciso haver um forte alinhamento interno das ações, adotando práticas orientadas para atingir os objetivos sem desrespeitar os valores corporativos. Práticas importantes são também as de avaliação do desempenho social, capacitação dos colaboradores, e a comunicação e informação, disseminando estes valores e esclarecendo dúvidas quanto às práticas da organização;

- projetos e investimentos sociais: são as práticas efetivas das políticas, estratégias e planos em ações orientadas para a Responsabilidade Social. Para isso, deve-se planejar investimentos, alocar recursos financeiros, humanos e materiais para projetos orientados para a atuação social.

A empresa que consegue coordenar todos esses fatores tem maiores possibilidades de satisfazer os anseios de seus stakeholders, beneficiar a sociedade e a si própria. A integração dessas ações é que garante o retorno do investimento social para as empresas. Uma empresa que investe em projetos sociais que beneficiam a comunidade e os seus funcionários tem maior retorno em termos de lucro. A empresa ganha, pois os seus funcionários, mais satisfeitos, produzem mais; os funcionários ganham porque, investindo no social, a empresa está investindo na vida particular de cada funcionário e na comunidade em que ele se insere. A sociedade ganha, pois é nela que todas estas transformações estão acontecendo.

## 2. A FUNÇÃO SOCIAL DO MARKETING

### 2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÕES DO MARKETING

Segundo Kotler (1998: P.27) Marketing "é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação, oferta e troca de produtos de valor com outros". Para o autor, Marketing começa com as necessidades, desejos e demandas humanas<sup>6</sup>, pois sua função é de identificar esses itens e buscar a satisfação dos mesmos.

Diretamente relacionado à dinâmica social, o Marketing surge e desenvolve-se à medida que a sociedade passa de um estágio de economia artesanal, auto-suficiente, para um sistema socioeconômico que compreende a divisão do trabalho e, posteriormente, a industrialização.

Para Kotler (1998) o foco do marketing evoluiu ao longo do tempo, começando com o foco na mercadoria (produtos agrícolas, artesanais), passou pelo foco institucional (produtores, fornecedores), o foco funcional (compra, venda, promoção, transporte, estocagem), o foco administrativo (análise e, planejamento, organização e controle) e finalmente o foco social (eficiência do marketing, qualidade do produto e impacto social).

O conceito de marketing definido pela American Marketing Association - AMA é:

Marketing é desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do portador ao consumidor. É o processo de planejamento e execução da criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e/ou serviços com vistas a criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações. COBRA apud ARAÚJO (2003: p.27)

Mas nem sempre o Marketing foi compreendido dessa forma, até meados de 1909, a palavra Marketing era inexistente e o aparecimento e

---

<sup>6</sup> É importante distinguir entre necessidades, desejos e demandas. *Necessidade humana* é o estado de privação de alguma satisfação básica (ex: comer, beber e etc), *desejos* são carências por satisfações específicas para atender as demandas (ex: escolher coca –cola para matar a sede) e *demandas* são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los. KOTLER (1998)

desenvolvimento do seu conceito ocorreu no século XX. Nas duas primeiras décadas deste século, o Marketing foi visto simplesmente como responsável pelos canais de distribuição dos produtos e conseqüente facilitação do comércio. Essa compreensão começou a mudar no final da década de 20 quando alguns autores passaram a considerar, ainda que reservadamente, os anseios dos consumidores e as razões que os levam a consumir determinados bens e serviços.

No final da década de 50, surgiu uma maior preocupação com a compreensão do conceito de marketing nas empresas e com os interesses do consumidor. Essa tendência se estendeu pelos anos 60.

Já os anos 70 caracterizaram-se pelo estudo da relação entre a empresa e o ambiente externo. Foi nessa década que ocorreu a solidificação dos trabalhos sobre o comportamento do consumidor (Bartels apud Levy, 2003).

O interesse pela conceituação do marketing retorna nos anos oitenta e o período é batizado como "o redescobrimento do conceito de marketing" (Webster apud Levy, 2003).

Na década de 90, as pesquisas sobre o conceito de marketing continuam. Neste período, ampliam-se os estudos que relacionam a orientação para o mercado com o foco no consumidor. É nesse momento que o Marketing começa a perceber que a empresa precisa ir além do consumidor, ou seja, ela deve determinar suas ações baseando-se, não apenas no comportamento de seus consumidores, mas também no ambiente que a circunda, considerando os stakeholders.

O Marketing evoluiu de uma perspectiva basicamente interna para uma perspectiva de interação com o ambiente externo, principalmente em relação à importância dada ao consumidor. Levy (2003) afirma que as ferramentas de marketing interagem processando ligação entre a organização e o ambiente externo para atender seus objetivos e a missão organizacional. Ou seja, o marketing é o orientador da empresa com base em informações, e seu planejamento é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a

direção a ser seguida pela empresa, visando a um maior grau de integração com o ambiente que a circunda.

O momento mais significativo do direcionamento da disciplina para uma orientação social ocorreu quando o Marketing voltou-se para a satisfação do consumidor. Confrontando o pensamento empresarial tradicional, o marketing passou a afirmar que as empresas não têm por fim a obtenção de lucro, pois a verdadeira finalidade delas seria a satisfação do consumidor.

Cochoy apud Leite (2003) observou que o conceito de Marketing unificava o corpo social mostrando que tanto sua face social quanto a econômica eram solidárias. O lucro seria apenas a condição de sobrevivência das empresas e essa condição somente podia ser alcançada a partir do momento em que se procurava prioritariamente a satisfação dos consumidores.

O Marketing assumiu uma postura na qual a satisfação do consumidor passou a ser a finalidade da empresa. Desta forma, o lucro passou para o segundo plano e a produção voltou a responder as necessidades e anseios humanos. "O lucro não é uma causa e sim uma conseqüência" (DRUCKER, 1993). "O lucro é um requisito, não um propósito da empresa" (LEVITT, 1995).

Ao determinar como prioridade o atendimento das necessidades humanas, o Marketing vai ao encontro de aspirações antigas da humanidade.

Sem comer, a vida cessa. Sem lucros, o negócio pára. [...]Assumir o lucro como objetivo seria tão vazio quanto dizer que o propósito da vida é comer[...] se não puder ser discernido ou justificado um objetivo maior, a empresa não pode justificar moralmente sua existência. (LEVITT, 1995)

Essas afirmações nos fazem perceber que o Marketing passa a assumir uma função que vai muito além da questão econômica e passa a assumir uma postura social diante de seus consumidores. O Marketing passa a considerar o ambiente externo da organização e a compreender que os mercados são formados por pessoas que estão inseridas em estruturas sociais e que, em função dessa inserção, defendem interesses que podem, ou não, coincidir com os dos empresários. Os consumidores podem comprar ou não as



mercadorias, podem ignorar, apoiar ou criticar as ações e práticas empresariais. Num ambiente mercadológico de extrema competitividade, a competência para afinar sintonias de interesses tem-se tornado um fator determinante para o sucesso ou fracasso empresarial. O grande desafio está em conciliar, de algum modo, o lucro da empresa com os desejos e os interesses dos consumidores a longo prazo (Kotler, 1978).

Podemos perceber que o Marketing assumiu uma postura social a partir do momento em que passou a considerar os interesses dos consumidores como fundamentais para que a empresa desempenhe sua verdadeira função. Se a satisfação do consumidor é a finalidade da empresa, então esta precisa estar permanentemente atenta ao ambiente que a circunda e às mudanças que ocorrem no mesmo.

O papel do Marketing é então identificar necessidades não-satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que além de proporcionar satisfação aos consumidores, seja capaz de gerar resultados auspiciosos aos acionistas e colaborar com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

## 2.2. O MARKETING SOCIAL

O conceito de Marketing Social apareceu pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1971, e foi desenvolvido por Kotler e Zaltamn. Na época, os autores estudavam a aplicação do Marketing para solucionar problemas sociais. Naquele ano, eles publicaram no "Journal of Marketing", um artigo com o título "*Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*". No qual conceituaram o Marketing Social como:

O desenho, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais, envolvendo considerações de planejamento do produto, apreçamento, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing. (KOTLER e ZALTMAN apud CORRÊA, 1997, p. 35).

A partir daí, o termo passou a ser compreendido como uma técnica de administração voltada para a mudança social associada à implantação e ao controle de programas que visam aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social, em um ou mais grupos alvos.

O Marketing Social é um dos desenvolvimentos mais promissores e espera-se que sua aplicação seja capaz de aumentar a eficácia dos agentes sociais de mudança, para que seja possível alcançar as transformações sociais desejadas.

No entanto, o conceito e os paradigmas de uma gestão social estratégica, ainda são muito novos e pouco estudados. A seguinte frase ilustra bem esse fato "[...] os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração". (DOWBOR, 2000: p. 5)

O Marketing Social ganhou espaço na década de 90, a partir do momento em que as organizações sentiram a necessidade de assumir um compromisso maior com a comunidade. A divulgação dos princípios básicos da Responsabilidade Social permitiu o avanço do Marketing Social. No entanto, é necessário observar com cuidado as empresas que dizem trabalhar com o conceito de Marketing Social, pois muitas delas se propõem apenas a mascarar problemas na sua atuação social, através de doações, filantropia ou patrocínio de eventos esportivos e culturais, entre outros.

O verdadeiro Marketing Social não é realizado simplesmente através de investimento financeiro, na verdade, ele representa um envolvimento total da instituição com a atuação socialmente responsável.

O conceito de marketing social requer uma orientação para o cliente, apoiada pelo marketing integrado, que tenha a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor a longo prazo como elemento-chave para a obtenção de um volume de vendas lucrativo a longo prazo (KOTLER, 1978: p. 48).

Para avançar nas discussões sobre os conceitos sociais do Marketing devemos observar as distinções entre os termos. Para Thomas, o

Marketing Societal ocupa-se com todas as possíveis conseqüências sociais que podem derivar da utilização das técnicas de Marketing. O que coloca o Marketing Societal como um braço da ética nos negócios, uma vez que objetiva averiguar quais são as responsabilidades sociais do Marketing em si e em qualquer área em que as suas técnicas sejam aplicadas.

O autor também mostra que o Marketing para organizações não lucrativas trata da utilização dos instrumentos de Marketing em instituições que definem suas metas por medidas de desempenho que sejam diferentes do lucro, ou seja, por natureza, o Marketing desenvolvido por organizações sem fins financeiros já é social.

KOTLER (1978) aponta três diferenças principais entre o Marketing Social e o Marketing de negócios:

- os especialistas de marketing de negócios procuram preencher as necessidades e os desejos identificados dos mercados-alvos; os especialistas de marketing social tentam modificar as atitudes ou o comportamento dos mercados -alvos;
- os especialistas de marketing de negócios sentem que seu alvo principal é obter lucro, servindo aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade; os especialistas de marketing social procuram servir aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade, sem lucro pessoal;
- os especialistas de marketing de negócios levam ao mercado os produtos e serviços, por intermédio de veículos de idéias, os especialistas de marketing social levam as idéias ao mercado, em lugar dos produtos e serviços.

A partir da explicação dada por Kotler acima podemos concluir que para construir e desenvolver o seu modelo teórico-operacional, o Marketing Social apropria-se dos conhecimentos e técnicas mercadológicas, adaptando-as e colocando-as a serviço da promoção e difusão das inovações sociais, do desenvolvimento sustentável e do bem-estar social.

Schiavo (2001) analisou as diversas diretrizes de atuação do Marketing Social que o interpretaram como a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, orientadas por princípios éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social. Os autores afirmam que o termo é empregado para descrever o uso sistemático dos princípios e métodos do marketing orientados para a promoção e aceitação de uma causa ou idéia, que levem o público-alvo a mudanças de comportamento em relação a uma determinada questão.

Na verdade, o Marketing Social não é um outro Marketing como se costuma afirmar. O Marketing Social é o próprio Marketing utilizado na busca da transformação social, pois trabalha com diretrizes e objetivos claramente definidos, metas mensuráveis, pesquisas e/ou avaliações de natureza quantitativa e qualitativa, além de visar ao desenvolvimento de produtos sociais destinados a segmentos populacionais específicos, definidos como públicos-alvo.

### 2.2.1. O Marketing para Causas Sociais

O termo Marketing para Causas Sociais (MCS) também é um conceito pouco compreendido. Na verdade, o MCS pode ser interpretado como uma estratégia de Marketing Social e não como um novo conceito. A definição mais difundida de MCS oferecida é "O Marketing para Causas Sociais (MCS) pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo" (HAMISH PRINGLE e THOMPSON, 2000: p. 03). Os autores afirmam que o MCS é uma forma de melhorar a imagem corporativa e diferenciar marcas e produtos aumentando vendas e conquistando fidelidade.

Observando este conceito podemos perceber de que não se trata do Marketing Social definido anteriormente, em toda sua amplitude. Pois enquanto o primeiro é uma estratégia de gestão mais ampla e trabalha com a mudança

de comportamento, o MCS é uma estratégia de melhorar a imagem da empresa perante seus públicos. No entanto, isso não quer dizer que um programa de Marketing Social não possa conter estratégias de MCS. Pelo contrário, é importante para uma empresa que trabalha com o Marketing Social escolher causas sociais para associar a sua imagem. Na verdade, o MCS feito com seriedade deve trabalhar na perspectiva da mudança social, pois caso contrário, corre o risco de se tornar apenas uma forma da empresa ampliar suas vendas o que, a longo prazo pode ser prejudicial para ela, caso os consumidores percebam que não há finalidade social em suas ações.

Para ilustrar melhor o MCS e como ele pode associar a marca da empresa a uma causa e ao mesmo tempo trabalhar a mudança de comportamento, vamos usar um exemplo citado por Hamish Pringle e Thompson (2000).

Os autores citam o caso de uma empresa de seguros britânica chamada Norwich Union. A empresa viu no MCS uma forma de aproximação com seu mercado alvo e uma forma de diferenciar sua marca num mercado competitivo. O tema da campanha da Norwich Union foi "Ninguém está tão protegido". A empresa firmou parceria com a ONG St. John Ambulance, que tem como missão divulgar o conhecimento de primeiros socorros.

A idéia foi realizar uma ampla campanha de divulgação dos cursos de primeiros socorros promovidos pela Norwich Union em parceria com a St. John Ambulance. Os cursos oferecidos eram totalmente gratuitos. Mais de 13.000 pessoas foram treinadas e mais de 30.000 livretos sobre primeiros socorros foram distribuídos. A cada pessoa treinada a Norwich Union doou 3 libras à St. John Ambulance. A ONG ganhou uma enorme visibilidade e os equipamentos utilizados nos cursos foram doados a instituição pela Norwich Union. Os resultados da campanha foram extremamente satisfatórios para a empresa, pois 84% dos adultos que viram a propaganda de TV, produzida para a campanha, afirmaram que o comercial os fez "pensar mais que as pessoas precisam saber prestar os primeiros socorros". Outro resultado positivo é que 94% dos adultos disseram que "aprovavam a oferta da Norwich Union de cursos de primeiros socorros e estavam dispostos a divulgá-los".

Como podemos observar, a campanha de Marketing para Causas Sociais citada associou a marca da Norwich Union a uma causa social, mas também trabalhou a aceitabilidade de uma idéia social, no caso, a aprendizagem e utilização de técnicas de primeiros socorros.

Alguns autores falam do Marketing Social e do MCS como dois conceitos de finalidades opostas, como se o primeiro visasse à mudança de comportamento para o bem social e o segundo visasse à melhoria da imagem de uma empresa. No entanto, essa é uma discussão teórica de pouca utilidade uma vez que a utilização do Marketing Social pela empresa pode melhorar sua imagem e fidelizar clientes, e a utilização do MCS também pode acarretar uma mudança de atitudes e melhorias sociais.

De fato, o MCS pode ser uma estratégia poderosa para a diferenciação de marcas, mas pode ser também uma forma de exercício da Responsabilidade Social. Ao divulgar uma causa social relevante, a empresa está prestando um serviço à sociedade e contribuindo para a discussão de temas importantes. "Nada mais adequado para o mundo empresarial do que encontrar na responsabilidade social a solução que satisfaça os anseios da comunidade, ao mesmo tempo em que se agrega valor à corporação". (OREM, 1999: p.37).

Uma empresa que realiza projetos sociais possui uma vantagem competitiva que deve ser gerenciada no âmbito estratégico por seus executivos. O MCS não é uma política de doações ou de assistencialismo, que servem de paliativos e ainda podem gerar dificuldades para o consumidor associar a imagem da empresa a um projeto social específico. O MCS visa definir a correta aplicação dos recursos em uma causa determinada, de modo a tornar a atuação social mais eficiente e criar uma identidade perante o público.

Apoiar eventos beneficentes de forma aleatória e sem real comprometimento com o social, dificilmente gera bons resultados, pois se corre o risco de ser desmascarado por consumidores que percebam o tom oportunista da iniciativa. Por isso, é fundamental que as campanhas de MCS promovam a mudança social e que a empresa que utiliza essa estratégia possua um compromisso verdadeiro com a prática da Responsabilidade Social.

## 2.3 INTERAÇÕES ENTRE MARKETING SOCIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O desenvolvimento do Marketing Social em uma empresa só é viável quando há uma mudança no comportamento interno relacionado aos valores e à cultura da empresa, tomando por base princípios éticos e de Responsabilidade Social em todo seu processo produtivo, administrativo e comercial, para que possa refletir externamente no mercado como imagem da marca por meio do Marketing Social (Kotler, 1978).

Tomando como base esta afirmação podemos concluir que a aplicação do Marketing Social pelas empresas está diretamente relacionada com o seu comportamento socialmente responsável.

No entanto, é importante observarmos os conceitos para não confundir o Marketing Social e a Responsabilidade Social. A principal diferença existente é que o Marketing Social tem como objetivo a mudança de comportamento da sociedade, direcionada para o bem comum utilizando ferramentas mercadológicas e técnicas de Marketing. Enquanto isso, a Responsabilidade Social é o envolvimento social da empresa em uma amplitude maior, que envolve todo o direcionamento de suas ações, tanto que a aplicação do conceito tem se transformado num novo critério de excelência e qualidade empresarial.

Vassalo (1999: p.67), refletindo sobre o conceito de Responsabilidade Social, associando-o ao conceito de Marketing, proposto por Kotler, afirma que:

Responsabilidade social não é marketing ou pelo menos, não é o marketing que a maioria das empresas usa para vender seus produtos. É coerência de valores e atitudes. É uma forma de ver os negócios, de perceber as demandas do mercado. São posturas que influenciam cada decisão dos executivos da corporação e podem criar dilemas.

O Marketing Social deve ser incorporado à estratégia da empresa, pois é uma forma de garantir a reputação da mesma. A imagem é uma questão primordial para o sucesso dos empreendimentos num mercado de competição

global. A sociedade está mais participativa, e isto exige que as empresas estejam mais integradas com o ambiente que as circunda. Por isso, é fundamental para o processo de gerenciamento de uma marca abrir canais de comunicação com a sociedade.

Existe um número cada vez maior de empresas realizando investimentos na área social, no entanto, é importante esclarecer que, na maioria das vezes, estes investimentos são realizados de maneira difusa. As empresas acabam não efetuando estudos e não controlando o seu investimento, e assim acabam por adotar uma postura filantrópica.

Segundo Hamish Pringle e Thompsom (2000), a maior dificuldade das empresas tem sido a de identificar a causa de interesse social mais relevante para seus consumidores e que seja coerente com os valores da marca. O autor afirma que para desenvolver uma estratégia de Marketing Social é necessário, antes de tudo, identificar os valores da marca e do consumidor. O passo seguinte consistiria em distinguir as causas que melhor poderão representar os valores entre cliente e empresa.

Uma das chaves para fazer isso com sucesso é assegurar que a marca e a causa compartilhem o mesmo 'território'. Assim, a velha 'promoção beneficente', por meio da qual uma marca simplesmente doava uma soma a qualquer causa válida, ou por meio do qual o departamento de assuntos corporativos de uma empresa patrocinava uma variedade de causas não relacionadas estrategicamente, é vista cada vez mais como um patrocínio sem sentido, ou mesmo como exploração, em vez de uma parceria viva, altruísta em benefício mútuo. (HAMISH PRINGLE E THOMPSON, 2000: p.03).

Observamos que o Marketing Social inicia a sua trajetória como uma autêntica forma de exercício da Responsabilidade Social, e pode chegar a construir a longo prazo um valor diferencial para a marca e uma vantagem competitiva para as empresas. Um projeto social consistente e bem elaborado poderá se tornar um componente tão importante para a imagem das empresas, quanto à qualidade de seus produtos. Para isso, no entanto, é necessário que a empresa defina a causa social que irá abraçar e ficar conhecida por ela.

Segundo Stroup e Neubert apud Corrêa (1997), não é viável investir em ações sociais de maneira reativa. É preciso avançar nas inovações para



que seus atos sejam realmente percebidos como socialmente responsáveis. É necessário planejar os recursos e as ações, no presente, para garantir a valorização da organização no futuro.

Para Hamish Pringle e Thompsom (2000) existem itens que não podem deixar de ser observados no desenvolvimento de um programa de Marketing Social. São eles:

- território compartilhado entre a causa e a marca;
- mecanismo simples e de envolvimento do consumidor;
- compromisso dos dirigentes;
- um relacionamento aberto, mutuamente benéfico com uma entidade filantrópica;
- trabalho voluntário dos funcionários;
- mútuo envolvimento dos fornecedores e parceiros estratégicos;
- orçamento significativo de propaganda e comunicações;
- criatividade e sinergia entre a campanha de marketing social e outra propaganda da marca;
- endosso de personagens célebres e eventos de RP (relações públicas);
- compromisso profundo e longevidade do relacionamento;
- resultados mensuráveis.

Para que a estratégia de Marketing Social obtenha êxito, Corrêa (1997) destaca algumas questões. Para o autor é fundamental que a organização escolha demandas sociais que tenham significado para o negócio da empresa e para o seu consumidor, não adianta escolher uma causa social que não mobilize seu público. O comprometimento com o programa deve partir da alta direção, uma vez que é estratégico e deve estar relacionado à gestão.

O comprometimento de longo prazo precisa ser com a demanda social e não com a instituição que a representa, por exemplo: não escolha o “greenpeace” e sim a causa ambiental. O trabalho com a instituição deve ser apenas consequência.

O programa de Marketing Social, quando muito longo, pode ser "refrescado", associando-se mais de uma marca ou produto à demanda social, ou tratando a demanda social sob outros pontos de vistas.

É preciso compreender que Marketing Social, entendido como investimento, é um processo educacional de longo prazo que envolve todos os membros da organização; para que a moral e a motivação dos empregados sejam alcançadas, é essencial que haja sinergia entre o que a empresa oferece externamente - para consumidores e demanda social - e internamente. É importante que as ações internas de uma organização estejam em sintonia com a campanha de Marketing Social. Finalmente, as doações resultantes de uma campanha de Marketing Social devem abranger também outros recursos além dos financeiros, tais como produtos, tecnologia e grupos de voluntários.

Corrêia (1997) desenvolveu um modelo das etapas a serem seguidas por empresas que se dispõem a valorizar sua imagem institucional através de projetos de Marketing Social.

Em primeiro lugar, a empresa deve tomar decisões estratégicas, relacionadas à definição dos motivos do envolvimento com demandas sociais. Para isso, é preciso distinguir os motivos econômicos dos motivos não-econômicos que determinam seu envolvimento. É preciso observar se as razões que impulsionam o trabalho social estão ajustadas à missão organizacional e verificar previamente o nível de satisfação dos funcionários e clientes, para que a organização não venha a oferecer benefícios à sociedade, respondendo às suas demandas, enquanto aqueles que já se relacionam com ela estão insatisfeitos. A empresa precisa ter uma resposta "pró-ativa" para a demanda e não reativa.

As ações sociais devem contar com o apoio da alta direção e dos acionistas para o envolvimento da organização com as demandas, estabelecendo a forma deste apoio e a intensidade. Deve ser observado um prazo de envolvimento com a causa social, na forma de projeto social, com princípio, meio e fim.

O segundo passo é selecionar a demanda social a ser trabalhada, para isso, é preciso avaliar se a causa terá alguma forma de associação com a

organização, com seus produtos ou serviços, ou até mesmo com clientes. É necessário verificar se a empresa possui know-how, recursos financeiros, humanos ou materiais para responder à necessidade. É preciso verificar se a demanda a ser trabalhada permite alcançar resultados positivos em relação aos determinantes econômicos e não econômicos. Outro fator importante é questionar se a demanda é uma prioridade para a comunidade e observar se as operações internas da organização estão condizentes com a demanda a ser trabalhada.

Definidas as razões e a demanda social, a empresa deve elaborar um Planejamento Social. Para isso a organização decidirá com quantos projetos inicialmente responderá à demanda, em seguida estabelecerá os objetivos do projeto de acordo com os motivadores econômicos e não econômicos que levaram a organização a responder à causa escolhida. Neste caminho, a empresa deverá quantificar os objetivos em metas, segundo os resultados esperados e determinar um prazo para que eles sejam alcançados. Uma equipe deve ficar responsável pela implementação do projeto e deve ser verificada a necessidade de se contratar novos funcionários para a implementação do projeto.

Após todos os passos iniciais, Corrêia (2001) explica que a empresa deve definir os programas de ações que tem por objetivo determinar os passos para a implementação. Nesse momento, serão definidas as fases do projeto, seus prazos, os responsáveis por cada uma delas e os recursos humanos, materiais e financeiros para que sejam concretizadas. É o momento de estabelecer se na promoção de venda o projeto estará associado ao produto, à linha de produtos ou a todos os produtos/serviços produzidos pela organização. É o momento também de decidir se essa associação se processará através de propaganda ou de promoção de vendas. É importante também, programar pesquisas periódicas de imagens para verificar o desempenho desta após a implementação.

Finalmente, é necessária a elaboração de um planejamento tático de marketing que, segundo Corrêia (2001), é um conjunto de ações e reflexões que servem de subsídio à definição do programa de ações. As variáveis

analisadas a seguir dizem respeito á definição do público-alvo e do composto de marketing.

- Público: observar quais são os públicos que estão relacionados á demanda social que será respondida pelo projeto; segmentá-lo, com base na pesquisa e estabelecer como cada segmento participa na demanda social a ser respondida.
- Produto: definir a oferta para o público-alvo de acordo com as necessidades de cada um e também com os objetivos e metas do projeto; a oferta se divide basicamente em produtos, serviços ou recursos financeiros;
- Preço: definir se será cobrada alguma forma de reciprocidade do público a ser atendido, a reciprocidade pode ser monetária ou não; definir se haverá alguma forma de minimização de despesas para que o público venha a adquirir mais facilmente a oferta.
- Distribuição: definir a forma da distribuição; definir o tipo de profissional que fará a distribuição; definir a forma de relacionamento financeiro com esses profissionais.
- Promoção: definir se a atividade de promoção terá como finalidade divulgar a oferta do projeto, o projeto em si, a empresa ou uma combinação destes itens; definir se a atividade promocional será direcionada para o público do projeto ou para o público em geral, em nível local, regional, nacional ou global; definir se haverá patrocínio de eventos, livros ou outros; definir se haverá propaganda e qual será sua política; observar se pode ser conseguida publicidade para a oferta do projeto.
- Análise dos Resultados: avaliar periodicamente a pesquisa de imagem, para verificar se qualquer ganho de imagem está correlacionado ao projeto; avaliar se os resultados estão de acordo com os objetivos e metas do projeto, e por sua vez, em acordo com os motivos econômicos e não econômicos que levaram a resposta á demanda; fazer um feedback do projeto; ressaltar a participação dos funcionários no projeto; divulgar os resultados externamente: verificar os passos que abordam propaganda e publicidade.

Como podemos verificar, para o desenvolvimento do Marketing Social é necessário um grande envolvimento da empresa, pois ele utiliza as mesmas estratégias do Marketing de negócios. Um bom programa de Marketing Social é capaz de solidificar a imagem de uma empresa e aumentar a fidelidade de seus consumidores.

As pesquisas mais recentes sugerem que na realidade a verdadeira fidelidade não pode ser comprada, mas sim conquistada. A marca precisa demonstrar mais do que um compromisso puramente monetário ou mecanicista com seus clientes. Se a verdadeira fidelidade do cliente agora precisa ser conquistada pelas marcas, de que forma isso pode ser feito? Valores superiores das marcas são exigidos. (HAMISH PRINGLE E THOMPSON, 2000, p. 15)

O Marketing Social é capaz de dar personalidade a uma marca e fazer com que seus consumidores tornem-se fiéis, pois eles terão consciência de adquirir produtos de uma empresa que respeita a sociedade.

Por essa razão é que o Marketing Social só pode ser desenvolvido de forma legítima por empresas que assumem um compromisso sério com a Responsabilidade Social. No caso de empresas que usam o trabalho social para disfarçar suas irresponsabilidades os resultados podem ser catastróficos caso as inverdades sejam descobertas pelo público.

Devemos atentar também para a grande diferença que existe entre o Marketing Social e as campanhas de filantropia. Uma campanha social rápida e pontual pode até aumentar momentaneamente as vendas, mas não será capaz de conquistar a confiança dos consumidores. "Essas tentativas superficiais de passar valores éticos e obter fidelidade estão dadas ao fracasso, numa era em que esses atributos tão valiosos precisam ser conquistados e não vendidos". (HAMISH PRINGLE E THOMPSON, 2000, p. 91)

O envolvimento entre a empresa e as atividades sociais que desenvolve é fundamental para o fortalecimento de imagem da mesma. Por essa razão, deve existir um cuidado enorme em relação à escolha da causa social defendida, para que essa possa estar alinhada com os valores centrais da empresa.

Abraçar uma causa social e se tornar conhecido como o seu mantenedor é muito mais interessante do que praticar uma política de doações ao acaso. O Marketing Social tem a função de colocar a marca na empresa e não nos produtos; ele é capaz de definir a empresa como uma organização séria, um cidadão corporativo íntegro e comprometido com o bem estar da sociedade. Por essa razão é que o Marketing Social pode ser uma oportunidade de diferenciação num ambiente de alta competitividade.

No entanto, a percepção de vantagens teoricamente atribuídas à imagem responsabilmente social das empresas ainda gera controvérsias. Segundo Vassalo (1999), é difícil medir o impacto nas vendas de uma empresa a partir do desenvolvimento de ações de Marketing Social. Os efeitos dessas ações são considerados por muitas empresas como de longo prazo, cumulativos e indiretos.

A C&A nunca conseguiu contabilizar em lucros suas atitudes junto a clientes, fornecedores, funcionários e comunidade. Seus executivos acham que não é possível saber qual será o retorno em vendas provocado pelo apoio que a companhia dá à educação de crianças [...] ou quantos novos consumidores irão às lojas motivados pela preocupação que a empresa tem com seus funcionários, com o meio ambiente e com as pessoas que trabalham para seus fornecedores. Sabem que tudo isso - bem feito - pode trazer à C&A o respeito do mercado, a satisfação dos consumidores, os lucros e a perenidade da organização. (VASSALO,1999: p.79).

Contrariando a afirmação de que não se mensura lucro Souza (2003: p.2) propõe "[...] a empresa que promove a cidadania também se promove. E, na ponta do lápis, lucra. Especialistas nessa área garantem que a cada R\$ 1,00 aplicado, retornam R\$ 12,00". Defende que o investimento social privado pode obter resultados tanto corporativos quanto mercadológicos. Pois uma boa estratégia pode garantir um maior engajamento dos funcionários, melhor relacionamento com formadores de opinião, consolidação da marca, maior receptividade do consumidor, aumento da confiança e melhora da imagem corporativa. Além disso, ainda existem as vantagens fiscais como a dedução no Imposto de Renda e leis de incentivo, como a Lei do Audiovisual e a Lei Rouanet, entre outras.

### 3. ESTUDO DE CASO SANTA CLARA

#### 3.1. A SANTA CLARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO

Antes de analisar o investimento social da empresa será realizada uma descrição geral da mesma, o que facilitará a avaliação dos resultados obtidos na pesquisa sobre o investimento social. É importante saber se os valores, missão, comunicação e objetivos estão alinhados com a postura de Responsabilidade Social. As informações a seguir foram obtidas pela pesquisadora através do estudo de documentos cedidos pela empresa para consulta e por entrevistas e visitas exploratórias.

##### 3.1.1. Histórico da Santa Clara

O Brasil vivia a efervescência do governo de Juscelino Kubitscheck, entre os anos de 1956 a 1961, quando o empreendedor João Alves de Lima fundou a Santa Clara Indústria e Comércio de Alimentos, no interior do Rio Grande do Norte, em São Miguel (450 km de Natal). As atividades resumiam-se à comercialização de café, mas, a seguir, a empresa deu início ao beneficiamento, com a torrefação de grãos. O próximo passo foi a moagem, ainda de forma artesanal, visando o atendimento personalizado de uma pequena clientela local.

O rápido crescimento da empresa impulsionou o surgimento de uma pequena indústria por meio da aquisição de novas máquinas com maior capacidade de produção. A implantação da filial de Mossoró/RN (ANEXO B), na década de 1980, sinalizava a expansão da empresa, consolidando a presença da marca no Estado. Em 1986, assumiram a direção os irmãos Pedro, Paulo e Vicente Lima, e em 1991, a empresa chegou ao Ceará, inaugurando uma moderna fábrica no Eusébio (ANEXO B).

Com marcas consolidadas no mercado de café, a tendência foi diversificar a linha de produção, o que foi possível com a inauguração do Moinho Santa Clara, em 1994, em Mossoró, que representou o surgimento de

uma nova indústria, voltada à moagem de milho e fabricação de derivados. Simultaneamente, foram instaladas unidades de compra de café em Minas Gerais e Bahia, garantindo a regularidade do fornecimento da matéria prima. Hoje, a Santa Clara é um complexo empresarial que reúne negócios de café em grão cru, industrialização e comercialização, através de três unidades fabris, onze distribuidoras e duas unidades de operação que utilizam café in natura (café verde).

A empresa comanda a maior torrefadora de café com capital nacional do país, registrando um faturamento de mais de R\$ 356 milhões em 2004, quase R\$ 50 milhões a mais que do ano anterior. Em 2004, a Santa Clara cresceu 193,91% no retorno sobre as vendas, que aumentaram 85,49%.

Com a aquisição da fábrica Pimpinela, em 2003, elevou sua capacidade de processamento de 4,5 mil para 6 mil toneladas de café/mês. Em dezembro de 2005, o grupo fechou uma sociedade com a marca "3 corações". Com a sociedade a Santa Clara pretende ganhar força no mercado do sudeste.

Posicionada como a marca de café nº 1 do Norte e Nordeste, segundo a Nielsen (2002), a Santa Clara ocupa ainda a primeira colocação no ranking da ABIC (Associação Brasileira das Indústrias de Café). Em 2005, a Santa Clara conquistou o 1º lugar na classificação "Melhores em desempenho econômico - financeiro (faturamento acima de 60 milhões)," do Prêmio Delmiro Gouveia. Foi premiada também na categoria "Maiores do Estado do Ceará," em 6º lugar.

### 3.1.2. A Santa Clara em números.

Dados de 2005:

- 04 fábricas.
- 03 unidades de negócios de grão cru.
- 20 unidades de negócios.
- 2000 empregos diretos.
- 01 central de comercialização e exportação de café torrado e moído.



- 80 milhões de habitantes é o tamanho do mercado atendido<sup>7</sup>.
- R\$ 356.174.938,25 - faturamento líquido ajustado.
- R\$ 81.671.326,86 - geração de impostos.
- R\$ 1.707.750,91 em investimento social.
- 193,91% de retorno sobre as vendas.
- 85,49% crescimento das vendas.

### 3.1.3. Missão e Visão da Empresa

Missão: Oferecer oportunidade às pessoas de adquirir, com facilidade, melhores produtos e serviços.

Visão: Ter a preferência do consumidor nacional, ser líder de mercado e criar valores para acionistas, colaboradores e comunidades.

### 3.1.4. Administração da Qualidade

O grupo Santa Clara afirma que seu investimento no processo de qualidade está embasado em alguns princípios fundamentais. Em primeiro lugar, a satisfação dos clientes, o que obriga a empresa a antecipar-se sempre às suas demandas e necessidades com soluções inovadoras.

Em segundo lugar, o empenho em diferenciar-se pela qualidade do produto, sensibilidade, excelência profissional e respeito aos valores culturais e ao meio ambiente. Por fim, a compreensão de que o sucesso do empreendimento só poderá ser mantido se houver permanente motivação de seus profissionais para continuar evoluindo.

A empresa define os seguintes pontos como os principais objetivos de seu sistema de qualidade:

- comercialização do café in natura, torrado e/ou moído, seus derivados e outros produtos alimentícios para o mercado interno e externo;

---

<sup>7</sup> Dados do IBGE.

- logística de atendimento que garanta que as entregas sejam realizadas nas especificações técnicas (marca, forma de apresentação, embalagem, reembalagem etc.) e comerciais (quantidade, preço, local de entrega etc.) negociadas;
- fabricação de produtos que atendam às especificações de qualidade, continuamente melhoradas, assegurando a integridade dos produtos e a saúde do consumidor, através do cumprimento das normas internas e externas;
- assistência e processamento de atividades e informações que garantam a comercialização, logística de atendimento, fabricação de produtos, satisfação dos clientes e prestação de serviços da Santa Clara.

### 3.1.5. Os produtos da Santa Clara

#### Linha de Café Torrado e Moído

- Santa Clara Premium
- Santa Clara Premium Stand Pack
- Santa Clara Gourmet
- Santa Clara Descafeinado
- Santa Clara Tradicional
- Santa Clara Orgânico
- Santa Clara Extra Forte
- Café Kimimo
- Pimpinela Golden
- Pimpinela Tradicional
- Pimpinela Orgânico
- Pimpinela Descafeinado

#### Linha de Café Expresso

- Santa Clara Expresso

- Pimpinela Expresso

#### Linha Café Santa Clara Solúvel

- Santa Clara Solúvel
- Santa Clara Solúvel refil
- Santa Clara Descafeinado Solúvel
- Café Pimpinela Solúvel
- Café Pimpinela Solúvel refil
- Café Pimpinela Solúvel descafeinado
- Kimimo Solúvel
- Kimimo Solúvel refil

#### Linha de Matinais

- Claralate Achocolatado
- Pimpinela Café com Leite
- Santa Clara Capuccino
- Santa Clara com Leite
- Derivados de Milho

#### Linha de Derivados do Milho

- Canjica Amarela Santa Clara
- Canjica Branca Santa Clara
- Flocão Dona Clara
- Flocos de Milho Claramil
- Milho de Pipoca Dona Clara
- Milho de Pipoca Kimimo

#### Linha de Temperos

- Colorífico Dona Clara
- Tempero Misto Dona Clara
- Tempero Misto Dona Clara Sem Cominho

- Colorífico Kimimo 100g

#### Linha de Filtros de Papel

- Filtro de Papel Santa Clara
- Filtro de Papel Pimpinela

### 3.1.6. Percepção da Marca Santa Clara

A estratégia de comunicação da Santa Clara tem por objetivo posicionar a marca como referência de mercado. Ações de propaganda e promoção criam a necessária empatia e motivação, gerando excelente recall. Pesquisa efetuada pelo instituto de Pesquisas Datafolha nas regiões metropolitanas de Fortaleza e Recife, aponta que a Santa Clara é líder com 62% de conhecimento total e, em conhecimento estimulado, apresenta a média de 94%. É, também a marca mais lembrada com 31% e, no Top of Mind, atinge o índice de 38%<sup>8</sup>.

Como parte de sua estratégia, ao iniciar as atividades em cada mercado, a Santa Clara associa sua marca aos ícones populares locais. Foi assim com Alcione, em São Luís; Alceu Valença, em Recife; Fagner, no Ceará. Da mesma forma, as campanhas de consolidação de marca contaram com o testemunho de referências nacionais como Bruna Lombardi e Ricelli, Malu Mader e Tony Bellotto ou com a popularidade de músicas consagradas como Santa Clara Clareou, de Jorge Benjor, e Da Cor do Pecado (Corpo Moreno), de Bororó (ANEXO C). A Santa Clara é um típico exemplo de que marcas líderes precisam manter uma comunicação constante com seu público consumidor.

## 3.2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA SANTA CLARA

A análise da Responsabilidade Social da empresa foi realizada a partir dos indicadores Ethos. Para avaliar os procedimentos em relação a cada indicador foram agendadas duas visitas para conhecer as instalações e a rotina

---

<sup>8</sup> Todos os dados de pesquisa foram fornecidos pela Santa Clara.

de trabalho da empresa. Também foram realizadas três entrevistas com profissionais de cargos estratégicos. Além da Santa Clara, a Fundação Raimundo Fagner também foi consultada. Na busca de compreender melhor a relação da empresa com seu parceiro social, foi realizada uma entrevista com a Fundação. Os resultados apresentados a seguir são baseados nas respostas e dados fornecidos pelos entrevistados.

### 3.2.1. A Compreensão da Responsabilidade Social

A Santa Clara é uma empresa que aposta nos princípios da cidadania empresarial. Associada ao instituto Ethos desde o ano de 2002, a empresa compartilha a visão do instituto de que Responsabilidade Social é:

Uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários<sup>9</sup>.

A empresa acredita que a Responsabilidade Social é uma forma de interagir com a sociedade de forma ativa, participando do desenvolvimento social e da construção de uma sociedade justa. A Responsabilidade Social permeia as relações da Santa Clara e foi adotada de forma espontânea pelos dirigentes da empresa que compreenderam que a finalidade da empresa deve ir além da obtenção do lucro.

Abaixo descrevemos os resultados obtidos através da análise da Responsabilidade Social da Santa Clara baseada nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

---

<sup>9</sup> Disponível do site Ethos [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) visualizado no dia 11/12/2005.

### 3.2.2. Valores e Transparência

A Santa Clara acredita que a transparência é base fundamental para o relacionamento com seus stakeholders. Por isso, a empresa consolidou sua cultura tendo como referenciais três pontos básicos:

- a clareza e a honestidade como princípios que norteiam as relações interpessoais;
- a crença na empresa como prestadora de bons serviços e fornecedora de produtos de qualidade, fortalecendo, dessa maneira, os laços com a clientela;
- a participação efetiva no desenvolvimento sócio-econômico das comunidades onde está presente. Além disso, tem a defesa do meio-ambiente como princípio.

Os valores e princípios da Santa Clara são:

- clareza e honestidade na relação com as pessoas;
- crença em que a prestação de serviços e o fornecimento de produtos de qualidade é a marca mais forte na relação com o cliente;
- permanentes e atuais ações de capacitação e qualificação de pessoas;
- identificação e provisão dos recursos necessários para permitir o desenvolvimento sustentado da organização;
- contribuição para o desenvolvimento da comunidade onde atua e preservação do meio ambiente.

Como forma de garantir a integridade e a transparência nos negócios, a Santa Clara realiza auditoria externa anualmente e publica seu balanço financeiro. Os demonstrativos financeiros podem ser consultados por qualquer funcionário, membro da comunidade, consumidores, fornecedores e outros. Compreendendo a importância de apresentar a sociedade os resultados

de seu investimento social, a empresa, a partir de 2005 passou a elaborar também seu balanço social.

### 3.2.3. Público Interno

A Santa Clara não se restringe a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista, pois investe no desenvolvimento pessoal de seus colaboradores e acredita que eles são parte fundamental do sucesso da empresa. Existe uma preocupação com a segurança e a saúde dos funcionários. Todos são assistidos por plano odontológico e médico. As normas de segurança no trabalho respeitam os mais altos padrões internacionais de segurança. Os treinamentos com os equipamentos são constantes para evitar qualquer tipo de acidente do trabalho.

A Santa Clara busca promover o desenvolvimento educacional de seus funcionários. Por conta disso, desenvolve uma política de incentivo aos estudos que inclui bolsas para graduação e pós-graduação. Dentro dessa política, alguns fatores como tempo de serviço e cargo do colaborador são levados em consideração, mas o objetivo é atingir o maior número de colaboradores possível. Dentro dessa política está previsto também o chamado "auxílio livro", para facilitar o acesso dos funcionários a livros e publicações de sua área de estudo.

A preocupação da Santa Clara com a educação não se limita aos colaboradores que trabalham nos cargos de gerência. Existe uma política de estímulo aos estudos em todos os níveis hierárquicos. Desde o ano 2000, existem escolinhas para a educação de adultos, instaladas nas unidades fabris do Eusébio e Mossoró. A finalidade é escolarizar os funcionários das fábricas que possuem baixa escolaridade.

Os funcionários da escolinha do Eusébio conseguiram concluir os estudos em 2005. A maior parte deles iniciou na alfabetização e agora já possuem o ensino médio. Os funcionários de Mossoró concluirão os estudos no final de 2006.

A Santa Clara busca estimular a diversidade e evitar discriminação. Dessa forma, as mulheres têm lugar de destaque dentro da empresa, existe um equilíbrio entre o número de mulheres e homens e um grande número de mulheres ocupa cargo de chefia. Embora não exista uma política definida de salários, ambos os gêneros recebem salários iguais para cargos iguais. Não existe discriminação relativa à cor, raça ou credo nas seleções e contratações que a empresa realiza para compor seu quadro de funcionários.

#### 3.2.4. Meio Ambiente

A empresa se prepara, atualmente, para solicitar a certificação da ISO 14000<sup>10</sup> que é o selo de qualidade ambiental. A empresa ainda não está totalmente estruturada para receber o prêmio, serão necessários ajustes antes da solicitação. No entanto, a empresa compreende que será um passo importante para seu compromisso com a Responsabilidade Social e conseqüentemente com o meio ambiente.

Embora exista um cuidado com a questão ambiental as políticas ecológicas ainda estão em desenvolvimento, mas com a falta de um sistema que abarque todas as normas relacionadas ao meio ambiente, a empresa trabalha no sentido de garantir uma qualidade em seus processos sem causar danos ambientais. Existe um cuidado e conseqüente estudo do material utilizado para a fabricação das embalagens para que o índice de contaminação seja extinto e para que elas sejam produzidas com material reciclável.

Nas unidades fabris existem ilhas de arrecadação de materiais recicláveis e a própria empresa se encarrega de destiná-los ao adequado processo de reciclagem. O sistema de torra da empresa é todo a gás natural e possui uma tecnologia de eliminação dos resíduos poluentes lançados no ar.

---

<sup>10</sup> A ISO 14000 é uma série de normas da ISO, de caráter voluntário, que visa a sistematizar os princípios de gestão ambiental nas empresas. Baseada numa precursora inglesa, a *British Standard - BS-7750* - teve, em relação a esta, sua abrangência expandida e sua especificidade minimizada, de forma a ser aceita em todo o mundo. As normas desta série contêm diretrizes relativas às seguintes áreas: sistemas de gestão ambiental, auditorias ambientais, rotulagem ambiental, avaliação de desempenho ambiental e análise de ciclo de vida. Disponível em <http://www.ambientebrasil.com.br> Visualizado em: 10/01/2005.



Além disso, a Santa Clara desenvolve um trabalho educativo com a comunidade de maneira a divulgar em praças e nas ruas materiais que incentivam a limpeza das áreas públicas.

### 3.2.5. Fornecedores

A Santa Clara mantém uma relação de transparência com seus fornecedores. Não existe histórico de descumprimento de contratos ou irregularidades cometidas pela empresa com seus fornecedores. A relação com a maior parte desses parceiros é de longa data e baseada em confiança e compromisso mútuo.

A Santa Clara se preocupa em observar os padrões éticos de seus fornecedores. Além disso, a empresa também vem tentando leva-los a desenvolver trabalhos de Responsabilidade Social. A prova desse incentivo dado pela Santa Clara é que algumas empresas parceiras como a Diadema Embalagens e a GV Fornecedora de Serviços, estão apoiando a Fundação Raimundo Fagner, por incentivo e intermédio da Santa Clara.

### 3.2.6. Consumidores

A Santa Clara considera que a satisfação de seus consumidores é a finalidade última de todo o negócio, por isso investe fortemente em seus critérios de qualidade. A empresa possui a certificação da ISO 9001<sup>11</sup> que garante a qualidade total de seus produtos.

A Santa Clara pensa em seus consumidores não apenas no que diz respeito à qualidade dos produtos, mas em todo seu processo produtivo, ou seja, do sistema das fábricas que preservam a qualidade do ar, passando pela segurança de suas embalagens até chegar ao produto final.

---

<sup>11</sup> A série ISO 9000 é um conjunto de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para organizações que podem, se desejarem, certificar seus sistemas de gestão através de organismos de certificação. As normas são elaboradas pelo comitê técnico TC-176 da ISO - *International Organization for Standardization* - e revisadas a intervalos de aproximadamente 5 anos. A versão atual - ISO 9001:2000 - foi publicada em 15 de Dezembro de 2000.

Todo o investimento tecnológico e gerencial da empresa é voltado para a satisfação de seus clientes. Além de trabalhar para oferecer os melhores produtos de seu segmento, a Santa Clara busca abrir canais de aproximação e comunicação com o público.

Além do site, onde os consumidores podem se comunicar com a empresa, também existe um SAC - serviço de atendimento ao cliente que possui um número de 0800<sup>12</sup>. Nele os clientes podem tirar dúvidas, sugerir, criticar e elogiar. Esse ponto é importante de comentar, pois ao contrário de algumas empresas, o SAC da Santa Clara é usado pelos clientes, na maioria das vezes, para fazer elogios e solicitar receitas novas com café. São poucas as críticas que chegam ao SAC da empresa. Isso dimensiona a qualidade da relação que a Santa Clara tem com seus consumidores.

Uma forma nova que a Santa Clara encontrou para entrar em contato com os consumidores, foram os Cafés (cafeterias) (ANEXO D) que surgiram para aproximar o consumidor e estabelecer uma nova relação. Por se sentirem mais à vontade, os consumidores oferecem mais sugestões e críticas à empresa do que pelo SAC.

### 3.2.7. Comunidade

A Santa Clara compreende a comunidade como uma parceira e, por isso, busca interagir e colaborar com o seu desenvolvimento. Desde o princípio da implantação de sua fábrica no Eusébio, a Santa Clara promoveu melhorias no seu entorno. A princípio, foram mudanças referentes à própria infraestrutura do bairro, como saneamento e energia, que antes eram precárias ou inexistentes. A empresa procura trabalhar no sentido de não interferir no ambiente da comunidade, causando transtornos relativos a barulho ou poluição.

A Santa Clara investe na aproximação com a comunidade participando e patrocinando eventos como festas do dia das crianças, natal e

---

<sup>12</sup> O telefone faz parte do SAC: serviço de atendimento ao cliente e o número é 0800-992021. Também fazem parte do SAC o telefone do departamento de Recursos Humanos : (85) 4006-5536 e o e-mail para contato: clara@santaclara.com.br

páscoa. A relação com a comunidade é muito próxima, o que se reflete em atos como o apoio dado à construção de uma igreja no bairro, que há muito tempo a comunidade desejava. A Santa Clara está bastante envolvida na obra que é de muita importância para a população local. Outro exemplo dessa relação de proximidade é a questão do transporte. No bairro, não existem ônibus de linha, o que dificulta a vida dos moradores. Por essa razão, a Santa Clara disponibiliza seu ônibus, que possui várias rotas e horários, para que os moradores possam se deslocar para o trabalho ou escola em Fortaleza.

A maior parte dos investimentos em projetos sociais da Santa Clara se reverte na comunidade do entorno, pois a empresa apóia a Fundação Raimundo Fagner, que fica localizada no mesmo bairro, atendendo as famílias da própria comunidade.

#### 3.2.8. Governo e Sociedade

A empresa compreende que sua relação com o Governo deve ser pautada pelos mais altos princípios éticos. Não existe em seu histórico nenhuma acusação de fraude ou de descumprimento de obrigações tributárias. Atualmente, a empresa é uma das maiores contribuintes do Ceará. A Santa Clara não possui vínculos políticos com nenhum partido.

Em relação à sociedade, a empresa busca interagir com a mesma e trocar benefícios. Existe um esforço no sentido de promover o desenvolvimento social, pois a Santa Clara acredita que as empresas têm um importante papel a cumprir perante a sociedade que a acolhe. Por essa razão, a empresa desenvolve uma série de projetos sociais que visam o bem estar da sociedade.

#### 3.2.9. Ações Sociais da Santa Clara

Projeto Escola - Dica Feliz: o projeto Dica Feliz é uma iniciativa da ABIC - Associação Brasileira da Indústria de Cafés e é desenvolvido em parceria com as unidades fabris da Santa Clara e com as comunidades. Através do projeto, em Natal-RN e no Eusébio-CE, os alunos têm oportunidade

de conhecer a história e o processo de fabricação do café. O mesmo acontece com o Projeto Pipoco, em Mossoró-RN, onde os alunos conhecem passo a passo a fabricação dos derivados de milho Santa Clara. É um projeto que conta, de forma lúdica, a história do café e todo o seu processo produtivo atual. É uma maneira de levar cultura e informação para crianças de 07 a 14 anos de idade. Anualmente, cerca de 23.000 crianças visitam o projeto nas três unidades fabris.

Educação de Adultos: em parceria com o SESI - Serviço Social da Indústria - e contando com colaboradores voluntários, a Santa Clara desenvolve um bem-sucedido programa de alfabetização de adultos, com a implantação de escolinhas em suas unidades fabris de Mossoró - RN e do Eusébio - CE.

Campanha de Doação de Sangue: a empresa realiza campanhas para estimular as doações de sangue para o Hemoce, principalmente em períodos que precedem momentos de baixa nos estoques, como no carnaval (ANEXO E). O trabalho é realizado por representantes da Santa Clara, em vários pontos, que mobilizam a população, incentivando-a a doar sangue para o Hemoce. Na última campanha realizada em 2005, a Santa Clara fez parceria com todos os Hemonúcleos do Estado e divulgou a doação de sangue por dois meses. O resultado foi um número muito grande de pessoas que se disponibilizaram a doar. Havia uma unidade móvel na fábrica do Eusébio que, uma vez por semana, fazia a coleta de sangue com os colaboradores da empresa.

Campanhas com o Público Interno: a Santa Clara acredita que o verdadeiro compromisso social começa a ser desenvolvido dentro da empresa e por isso estimula o exercício da cidadania em seus colaboradores. Exemplo disso são campanhas realizadas com o público interno como a "Campanha Partilhar" desenvolvida para apoiar o Programa Fome Zero. As unidades fabris possuíam locais onde os colaboradores podiam deixar suas doações para serem enviadas ao Programa do Governo Federal.

Outra campanha realizada foi a de doação de notas fiscais. A empresa estimulou os colaboradores a exigir a nota em suas compras para que elas fossem mensalmente doadas ao Centro Juvenil Dom Bosco.

Prevenção do Câncer de Mama: a Campanha de Prevenção do Câncer de Mama trabalhou para esclarecer e orientar as mulheres com relação aos cuidados básicos para se evitar a doença. Foram produzidos cartazes e panfletos explicativos, bem como distribuídos materiais de divulgação em pontos de venda e nos Cafés da Santa Clara (ANEXO E).

### 3.2.10. A Santa Clara e a Fundação Raimundo Fagner

Uma parceria do Grupo Santa Clara, cujo objetivo é promover o crescimento do ser humano, relacionando desenvolvimento, aprendizagem, cultura e educação.

A Fundação Social Raimundo Fagner - FRF é uma entidade de personalidade jurídica e de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, patrimônio próprio, visando fins de utilidade pública. Tem por objetivo realizar, promover e patrocinar ações formativas de caráter sócio-cultural e educativa com suas ações voltadas ao desenvolvimento do Estado do Ceará, do Nordeste e do Brasil. Atende um público formado por crianças e adolescentes em situação de risco, sem distinção de raça ou credo e sem caráter político partidário ou religioso.

A FRF se localiza na mesma comunidade onde está instalada a fábrica da Santa Clara, no Eusébio. Além da proximidade física as organizações compartilham o foco do trabalho social na educação de crianças e adolescentes através da arte. A Santa Clara abraçou a educação como causa social a ser defendida e encontrou na FRF uma parceira com objetivos similares.

O apoio da Santa Clara aos projetos sociais da Fundação começou no mesmo ano em que a FRF iniciou seu trabalho em Fortaleza, em 2003.

Desde então, uma parceria sólida e voltada para a promoção da educação de crianças e adolescentes através da arte e da cultura vem sendo

desenvolvida. Atualmente, a Fundação possui uma sede na cidade de Orós e outra no Eusébio. O apoio da Santa Clara está focado nos projetos desenvolvidos na unidade do Eusébio que beneficiam atualmente, 160 crianças e adolescentes com idade entre 07 e 17 anos.

Atualmente, a Fundação desenvolve os seguintes projetos: Aprendendo com Arte, Cuidando da Cidade, Esporte para Jovens, Projeto nas Ondas do Rádio, O Bê-a -bá da informática, Sorriso Feliz e Estopa e Retalhos. Entre eles a Santa Clara apóia diretamente dois:

Aprendendo com Arte: é o maior projeto da Fundação e trabalha com a sensibilização das crianças e adolescentes por meio do exercício da criatividade e da expressão de suas emoções, através de atividades de música, teatro, dança e artes plásticas, na busca de harmonia pessoal e da paz no convívio social.

A Santa Clara apóia o projeto através da Lei Rouanet<sup>13</sup>, que permite a dedução de 2% do imposto de renda da empresa. Em 2005, a empresa investiu no projeto um valor total de R\$ 73.816,00.

Estopa e Retalhos: este é um projeto das famílias das crianças e adolescentes atendidos pela Fundação em parceria com a Santa Clara. O apoio da empresa acontece da seguinte forma: a estopa, que são os sacos de café, é doada para as mães das crianças atendidas na FRF. Com esse material, as mães fazem sacolas artesanais que a Santa Clara compra para utilizar promocionalmente. O projeto vem crescendo e além da Santa Clara, outras empresas como a Jandáia e a Agripec estão comprando as sacolas artesanais. Em 2005, a Fundação conseguiu arrecadar um total de R\$ 25.592,75 com a venda das sacolas.

A Santa Clara conhece a dificuldade da Fundação em arrecadar fundos para manter despesas operacionais como pagamento de funcionários, água, luz, alimentação, transporte e outros itens. Essas dificuldades ocorrem porque projetos desenvolvidos através da Lei Rouanet não podem pagar esse

---

<sup>13</sup> O que é a lei Rouanet? Trata-se de lei (Lei 8.313/91, complementada pela Lei nº 9.249/95) que regulamenta a renúncia fiscal de Imposto de Renda para projetos culturais. Através dela, as empresas podem utilizar até 4% do IRPJ anual para os projetos culturais. Disponível em <http://www.komedi.com.br> Acessado em 10/02/2006.

tipo de despesas, a Lei só permite os investimentos de recursos para o pagamento dos materiais utilizados para o desenvolvimento dos projetos e nunca para arcar com despesas operacionais. O problema é que a maior parte dos apoiadores da FRF investe através da Lei Rounet.

Por isso, a empresa busca contribuir com as despesas operacionais da instituição. Em 2005, a Santa Clara investiu R\$ 50.566,59 no pagamento dos funcionários da FRF e R\$ 13.117,94 na alimentação das crianças atendidas. A empresa também coloca seu ônibus, carro e refeitório a disposição da instituição para que os funcionários possam se locomover e se alimentar diariamente.

A Santa Clara estimula a parceria da Fundação com outras empresas e invariavelmente leva fornecedores, parceiros e compradores para conhecer a instituição. Diversos parceiros da FRF vieram por intermédio da Santa Clara como a Diadema, a GV Fornecedora de Serviços e a gráfica Halley, entre outras.

Anualmente, a Fundação presta conta de suas atividade e resultados alcançados para a Santa Clara, no entanto, não existe ainda uma forma de avaliação mais consistente. Os resultados do investimento social da Santa Clara não são monitorados de forma sistemática. A Fundação afirma que isso se deve à enorme proximidade, pois a Santa Clara está sempre sabendo de tudo que acontece na entidade.

### 3.3 MARKETING SOCIAL NA SANTA CLARA

A Santa Clara acredita que tão importante quanto desenvolver um trabalho voltado para a Responsabilidade Social é levar para a sociedade informações claras sobre seu compromisso social. Por essa razão, a empresa começou a desenvolver em 2005 seu Balanço Social.

A Santa Clara deseja que os consumidores associem sua marca à promoção de uma sociedade sustentável através da educação. Por essa razão, a empresa elegeu a Fundação Raimundo Fagner como parceira para o

desenvolvimento de projetos sociais voltados à educação de crianças e adolescentes.

A empresa busca divulgar seu compromisso com a causa de forma permanente. Quase todo o material de comunicação da Santa Clara como folders, portfólio, site, panfletos, cartazes e impressos institucionais como agendas, canecas promocionais entre outros, associam a marca da Santa Clara com a marca da Fundação Raimundo Fagner.

Não existem ainda estratégias de divulgação ampla como campanhas publicitárias direcionadas à promoção da Fundação, mas o compromisso de associar a imagem das organizações é constante. Em todos os seminários, encontros e eventos que a Santa Clara comparece, a associação das marcas é trabalhada. No entanto, a divulgação para a sociedade em geral ainda é tímida. A Santa Clara afirma que não existem campanhas direcionadas para essa finalidade, porque o compromisso da empresa com a Responsabilidade Social não está relacionado à promoção. O apoio oferecido à Fundação não tem como finalidade a venda de produtos ou serviços e sim o compromisso com o desenvolvimento social através da educação. No entanto, a empresa compreende que é de fundamental importância manter uma parceria transparente com a Fundação para que a sociedade saiba que essa relação se baseia em preceitos éticos.

A empresa almeja o envolvimento com a busca da transformação social e por isso trabalha com campanhas, de Marketing Social, voltadas para a mudança de comportamento, a exemplo de campanhas como a de incentivo à doação de sangue e à prevenção do câncer de mama.

A mais recente campanha desenvolvida neste sentido foi a "8 jeitos de mudar o mundo" (ANEXO F). A campanha é uma iniciativa do Instituto Ethos em parceria com a ONU para divulgar as oito metas do milênio que são:

- acabar com a fome e a miséria.
- educação básica de qualidade para todos.
- igualdade entre sexos e valorização da mulher.
- reduzir a mortalidade infantil.
- melhorar a saúde das gestantes.



- combater a Aids, a malária e outras doenças.
- qualidade de vida e respeito ao meio ambiente.
- todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

O Instituto Ethos lançou a campanha e a partir daí qualquer instituição poderia se apropriar dela e divulgar. A Santa Clara resolveu promover amplamente os "8 jeitos de mudar o mundo". A empresa produziu uma série de materiais de divulgação como camisas, folders educativos, panfletos, canecas que estampavam as oito metas da campanha. A empresa trabalhou a compreensão da campanha com seu público interno, principalmente com os colaboradores da área comercial que trabalham externamente, pois a idéia foi que eles pudessem divulgar para outras empresas como acontece a campanha e tentar conseguir novos adeptos.

O conceito da campanha também foi trabalhado com os colaboradores dos pontos de venda e dos Cafés Santa Clara. A idéia era que eles pudessem explicar aos consumidores do que se tratava a campanha e incentivá-los a participar. A empresa compreende a importância de assumir um compromisso com as metas do milênio e acredita que uma forma de fazer isso é trabalhando sua divulgação.

Como podemos perceber não existe na Santa Clara uma estratégia focada de Marketing Social, mas existem esforços de associar a imagem da marca à imagem da Fundação Raimundo Fagner, como também existem campanhas que trabalham a mudança de comportamento social direcionadas para o bem comum.

### 3.4 Análise dos Resultados

Analisando os resultados obtidos com a pesquisa, percebe-se que a Santa Clara assumiu o compromisso de desenvolver em seus processos gerenciais o conceito de Responsabilidade Social. A alta gerência está envolvida com o processo de investimento social, o que para Borger (2001), como citamos anteriormente, é fundamental para obter resultados positivos.

Existem indicadores que compõem o compromisso como visão e valores da empresa. Porém, não existe uma função dentro da estrutura organizacional encarregada de desenvolver e trabalhar o tema. Isso faz com que outro ponto destacado por Borger (2001) seja negligenciado, pois não são desenvolvidas políticas e estratégias em termos gerais e setoriais (marketing, Recursos Humanos e etc).

O tema existe como um direcionador das decisões e é difundido pela direção da empresa, mas ainda não foi criada uma estrutura dentro da organização que se encarregue disso e o resultado é que não se realiza uma análise sistemática para identificar oportunidades e falhas e para definir objetivos e metas sociais.

Existe comprometimento com a participação nas reuniões do Instituto Ethos e com a difusão entre seus colaboradores do conceito de Responsabilidade Social e isso representa um grande avanço no sentido de uma profissionalização maior em relação ao tema. Percebemos que a Responsabilidade Social está se enraizando através da cultura e dos valores da empresa, o que é positivo, mas é necessário sistematizar o desenvolvimento de algumas questões.

A empresa está buscando a certificação da ISO 14000, que mede o compromisso ambiental, prova de que a Santa Clara quer aprimorar sua gestão social, no entanto ainda não existe uma política ambiental formalizada, reflexo da falta de estratégias setoriais. A empresa está atenta aos impactos ambientais de sua atuação, pois existe um compromisso que está definido em seus valores, mas ainda precisa desenvolver formas de monitoramento e avaliação dos impactos.

No tocante à política relacionada ao desenvolvimento de colaboradores, o quadro muda. Neste caso, a empresa possui uma política sistematizada de bem estar para os funcionários e trabalha o conceito de cidadania envolvendo-os em campanhas sociais e este é um de seus pontos fortes. Observamos que isso se deve ao fato do setor de Recursos Humanos estar mais relacionado aos investimentos sociais da empresa, prova disso, é

que a pessoa de referência para tratar de assuntos com a comunidade e com a Fundação Raimundo Fagner é da estrutura do RH.

A Santa Clara procura estar atenta as demandas da comunidade do entorno, porém, ainda não existe um canal de diálogo formal entre as partes. É importante o desenvolvimento de uma política de comunicação neste sentido, o que facilitaria a participação da empresa no cotidiano da comunidade e os projetos desenvolvidos em benefício dela poderiam obter resultados melhores.

No tocante aos consumidores, a Santa Clara apresenta um bom desempenho, pois a empresa preza pela segurança e satisfação de seus clientes através de um bom sistema de qualidade. Os canais de comunicação com o público são amplos. O projeto Santa Clara Café, através do qual a empresa atendeu a uma demanda do mercado abrindo Cafés em pontos estratégicos, foi uma idéia que aproximou o público. O contato direto com os clientes fez com que a relação entre a empresa e os consumidores, saísse da prateleira dos supermercados para ambientes mais pessoais. Os Cafés acabam sendo uma espécie de "termômetro" dos anseios dos clientes, pois devido a proximidade eles se sentem mais à vontade para fazer reclamações, elogios e sugestões.

A relação entre a Santa Clara e a Fundação Raimundo Fagner é baseada numa confiança recíproca. Alguns fatores legitimam essa parceria como um autêntico investimento social e como uma boa estratégia de Marketing Social, na medida em que algumas questões relacionadas por Hamish Pringle e Thompson (2000) como fundamentais são utilizadas como: o compartilhamento de "território" entre a causa e a marca; o compromisso dos dirigentes, o relacionamento aberto e mutuamente benéfico, o envolvimento de fornecedores e parceiros estratégicos, um orçamento significativo para comunicações; a sinergia entre a divulgação do Marketing Social e outras campanhas da empresa, o endosso de personagens célebres e o compromisso profundo, além da longevidade do relacionamento.

Mas encontramos alguns pontos nos quais a empresa pode avançar. Por exemplo, seria interessante estimular um envolvimento maior dos funcionários da empresa com a Fundação Raimundo Fagner, uma vez que eles

já são estimulados a atuar de forma cidadã seria bom direcionar essa atuação para a FRF, com um plano de voluntariado corporativo, por exemplo.

Uma estratégia que envolva a participação dos consumidores também seria interessante, pois participando mais ativamente do processo social os consumidores criariam laços mais fortes com a empresa, o que poderia garantir maior fidelidade à marca. A Santa Clara não avalia a percepção do consumidor em relação à causa que defende, o que dificulta a criação de novas estratégias.

Embora a Santa Clara possua uma relação estreita com a Fundação Raimundo Fagner, é importante implementar formas de avaliação e monitoramento dos resultados obtidos. Atualmente, o acompanhamento mensal é realizado informalmente. Somente no fim do ano a empresa recebe o relatório dos resultados obtidos pela Fundação. Seria interessante criar métodos de avaliação de impacto dos projetos sociais na comunidade e avaliar a própria relação entre as instituições. Avaliações dessa natureza podem ser benéficas por auxiliar na identificação de interesses mútuos e na afinação de objetivos para que os resultados sejam os melhores possíveis.

A gestão da Santa Clara tem demonstrado uma preocupação em se relacionar com empresas que não tenham histórico de irresponsabilidade social e ir, além disso, ou seja, procurar envolvê-las com a causa social que defende. Essa é uma característica marcante da empresa, pois com isso ela trabalha no sentido da mudança de comportamento social.

As campanhas sociais da empresa buscam estimular comportamentos e atitudes que favoreçam a transformação social. Exemplo disso foi a campanha "8 jeitos de mudar o mundo". A empresa investiu em diversas ações para promover a idéia entre todos os seus públicos, as ações de divulgação das metas do milênio envolveram colaboradores internos, consumidores, fornecedores e parceiros. A própria Fundação Raimundo Fagner aderiu a campanha e passou a incluir em seu material institucional a logomarca dos "8 jeitos" por incentivo da empresa.

No entanto, percebemos que mais uma vez a Santa Clara não atentou para um planejamento que levasse em consideração avaliação de

resultados, impactos sociais e retorno de imagem. O Marketing Social é uma forma de trabalhar essas questões, mas percebemos que as estratégias gerais do Marketing da Santa Clara não estão relacionadas ao conceito. Embora trabalhe com campanhas de mudança social e associe a sua imagem a Fundação Raimundo Fagner, isso ainda é feito de forma paralela à estratégia maior do Marketing e não de forma integrada.

Mesmo com falhas, a organização está percorrendo um caminho na direção da Responsabilidade Social e a elaboração de seu primeiro Balanço Social é prova disso. Num campo onde o investimento social privado é uma novidade, a Santa Clara vem assumindo uma posição de vanguarda no Estado do Ceará. Embora não existam avaliações que comprovem a ligação entre o bom desempenho social e o bom desempenho financeiro da empresa, temos indícios que nos levam a crer que essa é uma possibilidade concreta.

O compromisso formal da Santa Clara com uma postura socialmente responsável foi assumido em 2002, quando a empresa se filiou ao Instituto Ethos coincidentemente ou não, desde 2002 a Santa Clara, vem batendo recordes de crescimento. Em 2003 recebeu a 9<sup>o</sup> classificação no ranking das "Maiores Empresas do Ceará" e em 2005 passou para 5<sup>o</sup> colocação, além do 1<sup>o</sup> lugar na categoria de "Melhores Empresas em Desempenho Econômico – Financeiro"<sup>14</sup>. O faturamento da empresa chegou a subir em mais de R\$50 milhões em apenas um ano.

Infelizmente, não existem estudos que comprovem a ligação entre o crescimento da Santa Clara com sua atuação social, mas se levarmos em consideração outros estudos realizados sobre os benefícios da atuação responsável para as empresas, podemos indicar que é possível que exista essa relação. Mais do que nunca é necessário que a Santa Clara passe a investir num maior monitoramento e avaliação de seus investimentos sociais, principalmente no que diz respeito à disposição de seus consumidores com a causa. A Santa Clara pode ter um potencial muito maior de desenvolvimento, se começar a trabalhar de forma mais estratégica seu posicionamento de mercado a partir do Marketing Social.

---

<sup>14</sup> Classificação do Prêmio Delmiro Gouveia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem muitas dúvidas em torno da legitimidade do investimento social privado e no decorrer da pesquisa percebemos que isso se deve, em boa parte, à confusão dos conceitos. Para que a atuação empresarial obtenha resultados concretos é preciso, antes de tudo, compreender os conceitos de Responsabilidade Social e Marketing Social para que eles possam ser incorporados à gestão empresarial e passem a interagir na busca de resultados positivos tanto para a empresa quanto para a sociedade.

A atual conjuntura social exige respostas novas das gestões empresariais. O modelo econômico em que vivemos tem causado um esgotamento social e ambiental e a sociedade está despertando para a idéia de que as empresas devem oferecer algo além de produtos e serviços.

Neste panorama, é necessário revisar os valores empresariais e fazer uma releitura da relação construída com os stakeholders. Não é possível ignorar o ambiente em torno da empresa, é necessário interagir com ele para continuar sobrevivendo num ambiente globalizado e extremamente competitivo. A Responsabilidade Social surge como uma possibilidade das empresas construírem uma relação de confiança e conseqüente fidelidade com seus consumidores. Para que essa imagem seja estabelecida é importante a aplicação do Marketing Social como forma de planejar, implementar, controlar e avaliar os resultados dos investimentos sociais.

No entanto, as estratégias de Marketing Social só devem ser utilizadas por empresas que assumam um compromisso verdadeiro com a Responsabilidade Social, pois do contrário, a empresa estará desenvolvendo apenas um discurso demagógico e sem capacidade de promover transformações sociais.

Observamos que o diálogo em torno do assunto tem se ampliado, novas pesquisas surgem e existem movimentos que buscam levar aos empresários uma maior compreensão sobre a temática. No entanto, o material de estudo ainda é escasso e poucas são as universidades que desenvolvem

linhas de pesquisa na área. O que é um contra-senso por se tratar de um assunto que envolve os interesses de toda a sociedade.

Várias empresas estão tentando incorporar os conceitos de Responsabilidade Social e garantir um posicionamento cidadão utilizando as estratégias de Marketing Social, porém a maioria ainda engatinha nessa direção.

O estudo de caso utilizado no trabalho foi de grande importância para compreender como as empresas que despertaram para a importância do investimento social estão se posicionando. A pesquisa não levou a conclusões definitivas, afinal estamos apenas no começo de uma longa discussão. Mas a possibilidade de observar na prática como as empresas vêm se direcionando para uma postura de comprometimento social foi importante para pensarmos sobre como devemos proceder para colaborar com este processo.

No caso da Santa Clara, percebemos que existe uma compreensão da necessidade de interagir com os stakeholders e da importância em trabalhar pelo desenvolvimento sustentável. Mas também percebemos que as iniciativas, embora importantes para o processo, precisam avançar na profissionalização, avaliação de impacto e mensuração de resultados.

A Santa Clara já avançou em vários pontos no exercício da cidadania corporativa. Porém, a empresa ainda não profissionalizou seu processo de gestão social o que dificulta a avaliação dos resultados. No sentido de promover a interação entre a Responsabilidade Social e o Marketing social, a Santa Clara também encontra dificuldades, pois as estratégias utilizadas para trabalhar a imagem da empresa com o conceito de cidadania ainda são incipientes. Acreditamos que o mesmo ocorre em outras organizações e isso se deve à falta de estudos sobre o retorno do investimento social. Esperamos que as discussões em torno do tema cresçam e que este trabalho seja útil para o desenvolvimento de novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREASEN, Alan, R. **Ética e Marketing Social**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

ARAÚJO, Edgilson, T. **Estão "assassinando" o Marketing Social? Uma Reflexão sobre a Aplicabilidade deste Conceito no Brasil**, 2003. Disponível em [www.socialtec.com.br](http://www.socialtec.com.br) Acesso em 02/11/2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2001.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1993.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CORRÊA, Stela Cristina Hott. **Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção de uma imagem institucional**. Tese de mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997.

DOWBOR, Ladislau. **O Mosaico Partido**. A Economia Além das Equações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade Pós-capitalista**. 4.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

DUARTE, Glenso D; DIAS, José Maria M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1986.

FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.

GRAJEW, Oded - **Somos Todos Responsáveis**. Revista Exame – Guia de Boa Cidadania Corporativa, Edição 728 de 1999.



KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli, D. **Responsabilidade Social. Uma contribuição à gestão transformadora das organizações.** Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

KARKOTLI, Gilson. **A importância da Responsabilidade Social para a implementação do Marketing Social**, 2000. Dissertação de Mestrado.

KOTLER, Philip. **Marketing Para Organizações Que Não Visam Lucros.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KROETZ, César Eduardo Stevens. **Balanco Social: Teoria e Prática.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LEITE, Gabriela, F. **A Função Social do Marketing.** Porto, 2004.

LEVY, Danielle. **Incorporando os Conceitos de Marketing Social e Responsabilidade Social na Atuação Empresarial – Um Estudo de Caso.** São Paulo, 2003. Monografia de graduação. Disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

LEVITT, Theodore. **A imaginação do Marketing.** São Paulo: Editora Atlas, 1990.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDONÇA, Ricardo. S. **As dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação**, 2002. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/parceiros/ethos>.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. *Administração.* São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas.** Revista de Administração de Empresas. v. 24, n. 4, 1984.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo. **Ética e Economia.** São Paulo: Pioneira, 1994.

ORCHIS, M., Yung, M., & MORALES, S. **Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais.** In Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Editora Peirópolis. 2002.

OREM, Bernadette Coser de. **Responsabilidade Social Empresarial.** Espírito Santo, 1999.

PEIXOTO, Marina, C, C. **Responsabilidade Social e Impacto no Comportamento do Consumidor: Estudo de Caso da Indústria de Refrigerantes.** São Paulo, 2002. Monografia de graduação.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Majorie. **Marketing Social - Marketing para Causas Sociais e a Construção de Marcas.** São Paulo: Editora: Makron Books, 2000.

RODDICK, Anita. **Meu jeito de fazer negócios.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. **Conceito & Evolução do Marketing Social,** 2001. Disponível em [www.socialtec.com.br](http://www.socialtec.com.br) Acesso em 02/11/2005.

SOUZA, Dâmia P. de. **Comunicação Organizacional e Responsabilidade Social Corporativa.** Anais XXVI Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação, 2003.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall, 1985.

TOLDO, Mariesa. **Responsabilidade Social Empresarial in Instituto Ethos. Prêmio Ethos Valor. Vários Autores. Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das Universidades.** São Paulo: Editora Petrópolis, 2002.

VASSALO, Cláudia. **Fazer o bem compensa?** Revista EXAME. Ano 32, nº 1, 1999.

## ANEXO A

Roteiro seguido para pesquisa durante as visitas realizadas a Santa Clara.

### Tópicos Preliminares

Os tópicos a seguir serão utilizados para que o autor da pesquisa adquira conhecimentos sobre o funcionamento da empresa. Os tópicos podem ser respondidos pela empresa diretamente ou a empresa poderá ceder material de referência para o autor da pesquisa.

- Estrutura da Santa Clara

Responder questões como onde a empresa atua, quantas unidades fabris, quadro de funcionários, acionistas, faturamento anual, modelo de organização e etc.

- Missão e Valores

Descrever a missão e a visão de futuro da empresa. Descrever quais os valores e princípios da empresa. Responder como esses valores foram definidos e como são incorporados a dinâmica empresarial (existem procedimentos para que os colaboradores compreendam e assimilem os princípios empresariais? Existem códigos de condutas?).

- Compreensão de Responsabilidade Social

O que a Santa Clara compreende como responsabilidade social e qual a importância que a empresa confere ao tema.

- Compreensão de Marketing Social

Como a Santa Clara compreende o Marketing Social? A Santa Clara já desenvolveu campanhas de Marketing Social?

- Responsabilidades

Descrever como a empresa compreende sua responsabilidade com: acionistas, clientes, colaboradores internos, parceiros e fornecedores, comunidades onde ela se insere, governo e sociedade em geral.

- Participação Social

Descrever as ações sociais que a empresa desenvolve ou desenvolveu e explicar como ocorre o gerenciamento dessas ações. Explicar como ocorre a escolha das ações que serão desenvolvidas e como são avaliadas. (Existe política de gestão de responsabilidade social? Quem é responsável pelo acompanhamento das ações?)

▪ Certificações e Indicadores

A Santa Clara possui certificações sociais? Quais? A Santa Clara realiza o balanço social? É associada a instituições de responsabilidade social como Gife ou Ethos?

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA – SANTA CLARA

### DIVERSIDADE E DIREITOS HUMANOS

1. Há políticas explícitas que promovam a diversidade e sejam contra a discriminação em contratações, salários, promoções e demissões? (Este tópico diz respeito a sexo, idade, raça, religião e inclui políticas contra assédio e discriminação).
2. A Santa Clara paga salários iguais para cargos iguais? (Exemplo: homem e mulher exercem a mesma função e ganham o mesmo salário)
3. A Santa Clara cumpre ou excede normas e convenções internacionais de trabalho? (Exemplos: liberdade de associação, direito de participação em negociações coletivas e etc).
4. A Santa Clara tem código de conduta para fornecedores? (Possui critérios para selecionar parceiros de forma a incentivar o alinhamento de políticas. Exemplo: recusar parceria com empresa que utiliza mão de obra infantil).
5. A Santa Clara respeita os direitos humanos e possui códigos de conduta referentes a esta questão?

### COMUNIDADE

1. A Santa Clara possui esquemas formais para promover o diálogo e parcerias com as comunidades onde atua?
2. A comunidade é vista como parte interessada e importante nas tomadas de decisões? A empresa informa a comunidade sobre eventuais impactos de sua atividade?
3. A Santa Clara investe em ações sociais para colaborar com o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde atua? A empresa possui pelo menos uma ação comunitária?
4. A empresa possui programas que estimulem a prática da doação e do voluntariado em seus funcionários?

## SAÚDE E BEM ESTAR

1. A empresa tem políticas para a saúde e segurança de todos os funcionários? Eles são informados sobre os procedimentos e os entendem?
2. A Santa Clara leva em conta a participação de funcionários na gerência corporativa? (Os funcionários podem oferecer sugestões e participar da melhoria do ambiente de trabalho?)
3. Há política de transparência? Os funcionários têm acesso aos demonstrativos financeiros?
4. A Santa Clara oferece oportunidades de treinamento e estimula a orientação para aumentar o número de promoções?
5. A empresa oferece serviços de saúde aos funcionários?

## ECOLOGIA E MEIO AMBIENTE

1. A Santa Clara está formalmente comprometida com o desenvolvimento sustentável? (Compreende-se como desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades atuais do mercado sem prejudicar a capacidade das futuras gerações de atender às suas demandas).
2. Há um sistema de gestão ambiental com objetivos e procedimentos de avaliação de resultados?
3. Há um esforço contínuo pelo aumento da eficiência no uso de energia e materiais?
4. Há um compromisso de utilizar materiais reciclados ou recicláveis?
5. A Santa Clara leva em conta o impacto de suas atividades para o aquecimento global? (Exemplo: segue normas de redução de poluentes e possui programas de reflorestamento)

## CONSUMIDORES E CLIENTES

1. A Santa Clara possui canais de comunicação que tornem transparente sua relação com os consumidores? (Os consumidores têm fácil acesso a serviços de orientação e esclarecimento de dúvidas. Os consumidores têm acesso a balanço financeiro da empresa).
2. A Santa Clara divulga as ações sociais que desenvolve e os resultados gerados pelos mesmos? (Existem campanhas de divulgação, os clientes podem conhecer os projetos, o balanço social é publicado?)
3. A Santa Clara prima pela qualidade dos produtos impedindo que eles causem eventuais danos aos consumidores? (A empresa possui controle de qualidade e sempre oferece o máximo de informação sobre o mesmo aos consumidores).

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM A FUNDAÇÃO RAIMUNDO FAGNER

1. Como foi o início da parceria entre a Fundação e a Santa Clara?
2. Com qual setor da empresa a instituição se relaciona diretamente?
3. Qual o tempo da parceria e de que forma ela é exercida?
4. A Santa Clara acompanha e monitora os projetos apoiados?
5. A Santa Clara solicita relatórios de acompanhamento de resultados?
6. A Santa recebe incentivos fiscais pela parceria?
7. Existe alinhamento dos objetivos e valores das duas instituições?
8. A Santa Clara já realizou alguma campanha publicitária para divulgar a Fundação ou a parceria existente?
9. De que forma acontece a divulgação da parceria?
10. De que forma a Fundação divulga o apoio da Santa Clara?
11. A Fundação e a empresa já realizaram avaliações sobre os resultados da parceria?
12. Alguma postura adotada pela Santa Clara já contrariou a missão e os valores da Fundação? Caso a resposta seja sim, como foi resolvido?
13. Os funcionários da Santa Clara se envolvem de alguma forma com a Fundação?
14. Como a Fundação avalia o trabalho de responsabilidade social da Santa Clara?
15. Qual o valor monetário investido pela Santa Clara em projetos sociais da Fundação em 2005?
16. Existe previsão de continuidade da parceria? Qual o tempo?

## ANEXO B

### UNIDADES FABRIS DA SANTA CLARA



Unidade fabril do Eusébio - CE



Unidade fabril de Mossoró - RN



## ANEXO C

### CAMPANHAS DA SANTA CLARA



Campanha com ícones populares locais.



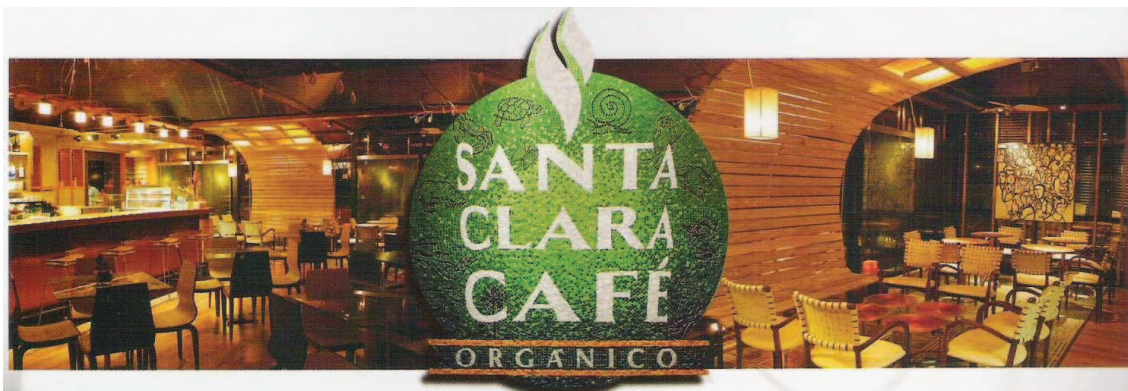
Campanha com personalidades de referência nacional.



Campanha de promocional de xícaras com gravuras regionais.

## ANEXO D

## CAFÉ ORGÂNICO SANTA CLARA



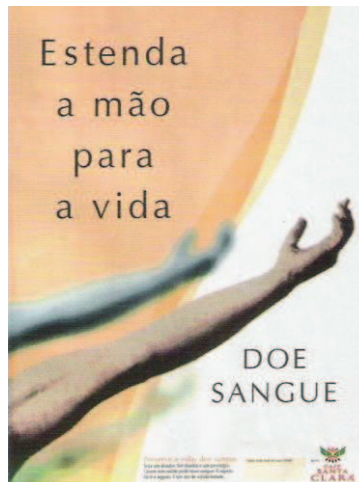
Café da Santa Clara instalado no Centro Cultura Dragão do Mar em Fortaleza – Ce.

## ANEXO E

### CAMPANHAS SOCIAIS



Folder da Campanha de Prevenção ao Câncer de Mama.



Folder da Campanha pela doação de sangue.

## ANEXO F

### FOLHETO DA CAMPANHA “8 JEITOS DE MUDAR O MUNDO”



Frente do Panfleto



Verso do Panfleto