

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCOS JAIR RIBEIRO

**MARKETING SOCIAL, AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA PRIVADA
DAS AÇÕES SOCIAIS DA PETROBRAS: O CASO REPLAN**

**PIRACICABA
2007**

MARCOS JAIR RIBEIRO

**MARKETING SOCIAL, AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA PRIVADA
DAS AÇÕES SOCIAIS DA PETROBRAS: O CASO REPLAN**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:
Marketing, Estratégia e Operações

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani

**PIRACICABA
2007**

RIBEIRO, Marcos J.

Marketing Social, Avaliação da Eficácia Privada das Ações Sociais da Petrobras: o caso REPLAN.

Marcos Jair Ribeiro – 2007.

110 f.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

1. Responsabilidade Social Empresarial, 2. Marketing Social, 3. Práticas para avaliar as ações sociais. I. Giuliani, Antônio Carlos. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Marketing Social, Avaliação da Eficácia Privada das Ações da Petrobras: o caso REPLAN.

MARKETING SOCIAL, AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA PRIVADA DAS AÇÕES SOCIAIS DA PETROBRAS: O CASO REPLAN

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:
Marketing, Estratégia e Operações

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani

Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani
(Faculdade de Gestão e Negócios –
Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof^a. Dr^a. Dalila Alves Corrêa
(Faculdade de Gestão e Negócios –
Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof^a. Dr^a. Nádia Kassouf Pizzinatto
(Centro Universitário Nove de Julho –
UNINOVE)

Dedico este importante trabalho à minha querida família:

Valéria, minha esposa que foi a primeira a muito me
incentivar nesta difícil caminhada.

Meus filhos:

Vitor e as gêmeas Camila e Alice, pela privação de minha
companhia em detrimento das pesquisas e leituras.

In Memoriam

Meu pai e minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao meu orientador, Prof. Dr. Giuliani, o primeiro professor com quem tive contato no mestrado e que muito me incentivou para dar continuidade à minha formação e, principalmente, à pesquisa científica, e na área Responsabilidade Social Empresarial. O Prof. Giuliani acreditou e abraçou a idéia e, além de professor e orientador, foi grande amigo.

Outro agradecimento de modo especial à empresa Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS, por ter me proporcionado a participação e o patrocínio neste Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIMEP.

Aos professores da UNIMEP: Prof^a Dr^a. Nádia Kassouf Pizzinatto, pelo grande incentivo e a motivação para escrever e inscrever-me em congressos; Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, pelo direcionamento e boa vontade no desenvolvimento dos trabalhos; Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah, pela simplicidade e seriedade na condução das pesquisas.

A responsabilidade social representa uma mudança no comportamento empresarial que prioriza novas formas de administrar os negócios levando em conta compromissos éticos que são disseminados e praticados pelas empresas.

Juracy Parente, 2004.

RESUMO

O trabalho teve como objetivo avaliar, por meio do critério da eficácia privada, os projetos sociais adotados pela empresa Petrobras na unidade de Paulínia, apontando os benefícios que trazem para a organização na visão do público interno. O critério da Eficácia privada considera como o *stakeholder* interno avalia os projetos sociais. Nesse trabalho foi utilizado o grupo de *stakeholders* empregados. A pesquisa utilizada é de natureza qualitativa com uso de estudo de caso único. O estudo foi dividido em duas etapas, sendo a primeira constituída pela fase exploratória, buscando-se dados secundários em livros e publicações de pesquisas já realizadas, permitindo elucidar o problema e o referencial teórico. Em uma segunda etapa procurou-se analisar a avaliação da eficácia privada, dos projetos sociais adotados pela empresa Petrobras-REPLAN, verificando junto ao público interno, quais os benefícios que trazem para a organização. Na análise utilizou-se a metodologia denominada EP²ASE para avaliação da eficácia privada. A amostra foi por conveniência devido a limitações de recursos financeiros e de tempo. Nos procedimentos metodológicos identificaram-se os grupos de *stakeholders* considerados relevantes para a pesquisa, que foram divididos em quatro categorias. Os resultados apontaram que os empregados têm conhecimento dos projetos sociais que a Petrobras/REPLAN desenvolve.

Palavras-chave: responsabilidade social, marketing social, marketing para causas sociais, eficácia privada.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to evaluate, using private efficacy, the social projects adopted by the Petrobras Company unity of Paulinia, pointing the benefits that they can add to the organization, under the internal public point of view point. The criterion of the private Effectiveness considers as internal stakeholder it evaluates the social projects. In this dissertation was used the group of stakeholders employee. It was utilized qualitative nature research using case-only study. The study was divided in two steps, being the first one constituted by the exploratory phase, searching for secondary data in books and published researches, allowing clearing the problem and the theoretical reference. In the second step it was searched to analyze the private efficacy evaluation of the Social Projects adopted by the Petrobras/REPLAN Company, pointing the benefits that they can add to the company under the internal public point of view. In the analysis it was utilized a methodology called EP²ASE to evaluate private efficacy. Due financial and time limitation it was utilized convenience sample. In the methodological procedures it was identified the stakeholder groups considered relevant to the research, that were divided in four categories. The results showed that the employees know about the social projects of the company.

Key words: social responsibility, social marketing, marketing of social causes, private efficacy.

LISTA DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1. Uma proposta de tipologia para a ação social empresarial, baseada na forma de execução	62
Quadro 2. Distribuição do público entrevistado	70
Quadro 3. Melhores e piores	78
Quadro 4. Projetos sociais da REPLAN	80

LISTA DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1. Distribuição dos empregados da REPLAN	75
Tabela 2. Distribuição de frequência, dos empregados da Petrobras/REPLAN, na classificação dos projetos sociais desenvolvidos pela mesma, segundo tempo de trabalho na empresa.....	87
Tabela 3. Conhecimento dos Projetos Sociais da Petrobras Pelos próprios empregados.	88
Tabela 4. Análise do tipo de influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN, para a comunidade externa.....	91
Tabela 5. Análise do tipo de influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN, para o próprio empregado.....	92
Tabela 6. Análise do tipo de influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN, para a empresa.....	93

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ADVB	Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimento
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
ASE	Ação Social das Empresas
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CA	Conselho de Administração
CAMP	Círculo de Amigos do Menino Patrulheiro
COP	<i>Communication on Progress</i>
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i>
DNIT	Departamento Nacional de Infra-Estrutura Terrestre
FIA	Fundação para a Infância e Adolescência
GC	Governança corporativa
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	<i>International Food Company</i>
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	<i>Internacional Standard Organization</i>
MCS	Marketing para Causas Sociais
MDL	Mecanismo de Desenvolvimento Limpo
ONG	Organização Não-Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PROMINP	Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural
PROVER	Programa de Valorização do Emprego na Região
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
UN	Unidade de Negócio
UNVS	<i>United Nations Volunteers Specialists</i>

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Produtos de Marketing Social	46
Figura 2. As aplicações do marketing institucional	54
Figura 3. A Definição do Ajuste entre Produto e Mercado	56
Figura 4. Categorias de Responsabilidade Social Corporativa	63
Figura 5. Estrutura Organizacional da Petrobras	73
Figura 6. Estrutura Organizacional da REPLAN	76
Figura 7. Tempo de trabalho na Petrobras.....	88
Figura 8. Representação gráfica dos projetos conhecidos pelos empregados da Petrobras/REPLAN.....	89
Figura 9. Análise da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN na melhoria nas relações com a comunidade, por função, na visão dos empregados	97
Figura 10. Análise da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN na lealdade à marca Petrobras, por função, na visão dos empregados.....	98
Figura 11. Análise da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN na lealdade à marca Petrobras, por função, na visão dos empregados	99

SUMÁRIO

	Pág.
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de pesquisa	19
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo central	21
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 Justificativas	22
1.4 Pressupostos	24
1.5 Estrutura do trabalho	24
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL	25
2.1 Responsabilidade Social Empresarial	25
2.2 Processo histórico da Responsabilidade Social	26
2.3 O poder da imagem da organização	29
2.4 Ações de responsabilidade social e o valor agregado à marca	31
2.5 Impactos da responsabilidade social na imagem e reputação	33
2.6 Conceito de <i>stakeholders</i>	33
2.7 Governança corporativa	37
2.8 Cidadania empresarial	39
3 MARKETING SOCIAL	41
3.1 A evolução do Marketing Social	41
3.2 Mudança social baseada no Marketing Social	45
3.3 Produtos sociais	47
3.4 Estratégia de mudança social	49
3.5 Pontos convergentes e divergentes entre Marketing Social e Marketing de Causas Sociais.....	51
3.6 Ajuste entre produto e mercado.....	57
4 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS EMPRESARIAIS	59
4.1 Práticas para avaliar as ações sociais empresariais	59
4.2 Critério da eficácia privada	59
4.3 Critério da eficácia pública	62
4.4 Categorias e estágios de Responsabilidade Social Empresarial	64
4.5 Avaliação dos resultados das ações sociais empresariais	67
4.6 Critérios utilizados para avaliação de ações sociais	67
5 ESTUDO DE CASO PETROBRAS-REPLAN	69
5.1 Metodologia	69
5.2 Apresentação da empresa Petrobras-REPLAN.....	71
5.2.1 Estrutura organizacional da Petrobras	74
5.3 A Unidade de Negócio Refinaria de Paulínia – REPLAN	75
5.4 Estrutura organizacional da REPLAN	77
5.5 Projetos de Responsabilidade Social da Petrobras na REPLAN	78

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	88
6.1 Tempo de trabalho na empresa.....	88
6.2 Projetos conhecidos pelos empregados	89
6.3 Impactos dos Projetos Sociais na comunidade externa	92
6.4 Impactos dos projetos para o empregado	93
6.5 Impactos dos Projetos Sociais para a empresa	95
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	102
ANEXO 1	109

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que é crescente o número de empresas que desenvolvem ou participam de ações sociais e, dentro dessa tendência, os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial – RSE merecem ser analisados. A partir de 1970, a fim de manter o bem-estar social em alguns países, houve a necessidade de aumento de impostos. No entanto, proprietários de grandes empresas iniciaram questionamentos acerca do sistema de governo, uma vez que já estavam pagando impostos por serviços que não recebiam pessoalmente (GUSTAFSON, 2001). Cidadãos também questionavam o sistema e começavam a encorajar movimentos para pedir às organizações empresariais que compensassem o bem-estar social que o Estado não oferecia. Muitas dessas ações foram resultantes de necessidades específicas da sociedade, que passou a cobrá-las das organizações, pois o Estado, na maioria das vezes, não atendia.

Alguns economistas, como é o caso de Friedman (1970), apesar do movimento relatado, afirmavam que o governo era o único responsável pelo bem-estar social, e às empresas cabia a responsabilidade de geração de lucros aos seus acionistas.

O autor destaca que foi a partir da década de 1990 que as empresas tomaram consciência de que não deveriam estar envolvidas apenas na questão da qualidade de seus produtos. Outras preocupações, que são questões que saem da função básica de gerar lucros e de satisfazer consumidores por meio da oferta de produtos e serviços, surgiram no meio empresarial. Percebeu-se que a qualidade já era algo esperado pelo mercado, não sendo mais um atributo de diferenciação competitiva.

Para Meira e Oliveira (2006), a vantagem competitiva sustentável, baseada na qualidade, deixa de ser considerada como algo a mais e passa a ser esperada de um produto ou empresa. Como grandes e verdadeiros diferenciais aparecem a gestão ambiental e, mais recentemente, a responsabilidade social, que serão paulatinamente os diferenciadores competitivos de mercado.

Para os autores Nickels e Wood (1999), os desafios organizacionais da atualidade estão relacionados à valorização da abordagem ética e socialmente responsável do marketing, o que está interferindo na maneira com que as organizações conduzem suas estratégias. Dessa forma, reforçam a idéia de expansão do conceito de responsabilidade social no mundo corporativo.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, em 1988, publicou pesquisa por meio da qual detectou que 67% das empresas situadas na Região Sudeste do Brasil

havia praticado “ações sociais”. O IPEA denomina “ações sociais” quaisquer doações feitas a pessoas ou entidades, sem fins lucrativos, que apoiem a área da saúde, educação e lazer. Na pesquisa, verifica-se que há relação direta entre a participação das empresas e o seu tamanho: 62% das microempresas, 76% das pequenas empresas, 75 % das médias e 95% das grandes empresas têm atuação social. Ainda é possível notar que no Brasil, a responsabilidade social também torna-se uma nova preocupação por parte das empresas, devido aos modelos que chegam junto com as novas organizações aqui fixadas, e também pela falta de atuação do Estado em amenizar os problemas sociais.

Estudo realizado por Ashley et al. (2002), mostra que 90% das empresas afirmam que passaram a investir em ações de responsabilidade social apostando na melhoria da imagem institucional. Para 74% destas, desenvolver ações de responsabilidade social aumenta a relação da organização com a comunidade, sendo, portanto, um fator muito importante que leva as empresas a desenvolverem essas ações. Das empresas entrevistadas, 19% acreditam que a lucratividade é aumentada graças ao fato de serem socialmente responsáveis, não se tratando apenas de aproveitamento de uma simples oportunidade de mercado. Assim, o compromisso das empresas não é meramente produzir riqueza, mas também têm que ser conscientes de que são agentes de fundamental importância para o desenvolvimento de uma economia. Para isso, têm uma tarefa que não pode ser desprezada, que é a de prestar contas de seus atos à sociedade.

Parece existir, atualmente, um grupo de pessoas que estão dispostas a pagar um preço elevado para obter certos produtos ou serviços que tenham relação com algum tipo de responsabilidade social. São pessoas engajadas e que têm interesse em apoiar as atividades das empresas ou instituições envolvidas em alguma causa de cunho social.

Os consumidores, ao adquirirem produtos ou serviços, estabelecem relação com a empresa. Porém, dentro do processo organizacional, existem outros públicos de interesse, chamados de *stakeholders* (compreendidos como os públicos com quem a empresa se relaciona, ou seja, funcionários, clientes revendedores, fornecedores, governo, imprensa, comunidade, sindicatos). Esses *stakeholders*, procuram saber como a empresa está usando seus recursos, sejam naturais de trabalho ou capital. Assim, atitudes como a preservação do meio ambiente, ética nas relações de trabalho com os empregados e sindicatos, e, transparência nos negócios, são situações que dizem respeito, não só aos consumidores, mas também à sociedade de modo geral.

Parente (2006), ao afirmar que existe um consumidor consciente, embora em pequena porcentagem, reforça a idéia de que há indícios de que o consumidor está atento às questões sociais na hora da compra.

Para Rodrigues (2004) o critério da Eficácia Privada consiste em avaliar a eficácia das ações sociais empresariais sob a ótica dos *stakeholders* internos que podem ser empregados, clientes, acionistas. Para a autora, a aplicação do critério da eficácia privada não é complexa, mas para a autora, alguns passos devem ser seguidos como:

- (1) há que se ter clareza de quais são os *stakeholders* relevantes da empresa que se pretende atingir indiretamente por meio da ação social;
- (2) há que se ter clareza dos efeitos indiretos relevantes a serem alcançados junto àqueles *stakeholders*;
- (3) os efeitos indiretos identificados devem ser conceptualizados (em conceitos como motivação, imagem, lealdade, desempenho, etc...), operacionalizados (formulação de questões) e mensurados (dados quantitativos ou qualitativos) (RODRIGUES, 2004 p. 59).

De acordo com relatório dos Institutos Akatu e *Ethos* (2001), seis em cada dez brasileiros gostariam que fossem editadas leis para tornar obrigatória a Responsabilidade Social por parte das empresas, ainda que para isso os preços ficassem mais elevados e gerassem menos empregos. A pesquisa aponta que cerca de 78% dos brasileiros têm algum interesse nas ações de responsabilidade social das empresas. Esse índice é parecido com o de países “adiantados” no assunto, como Estados Unidos, Itália e Canadá. Assim, para Mattar (2003)¹, parece ficar evidente que novos atributos competitivos, como responsabilidade social e ambiental, estão na avaliação do consumidor, juntamente com o preço, o design e a qualidade do produto.

Para 88% dos entrevistados nessa pesquisa, a iniciativa privada tem o dever de procurar meios para solucionar os problemas sociais, como a criminalidade, a pobreza e o baixo índice de educação. No ano de 2002 esse índice era de 65%, portanto, pode-se afirmar que os brasileiros estão tendo mais expectativas sobre o papel que as empresas devem representar na comunidade.

Ainda segundo o relatório citado, 65% dos brasileiros entrevistados, consideram que o trabalho das empresas na sociedade tem um nível bom. Por outro lado, apesar do elevado grau de aceitação, apenas cerca de 50% das pessoas acredita que as empresas comunicam com honestidade as ações sociais e ambientais, por meio do balanço social ou da propaganda institucional. Para Mattar (2003), as empresas aperfeiçoaram a comunicação com o consumidor, mas a mídia ainda é quem faz a grande divulgação do que as companhias

¹ Hélio Mattar é diretor-presidente do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente.

fazem de bom ou ruim. Para 62% dos entrevistados o respeito por uma empresa pode aumentar quando ela firma parcerias com Organizações Não-Governamentais – ONGs, ou instituições de caridade.

A mesma pesquisa aponta que um terço dos brasileiros está atento às ações de responsabilidade social das empresas e puniram, ou pensam em punir, empresas que tiveram uma postura que consideram social ou ambientalmente duvidosa. Mas pode-se dizer que, deixar de comprar um produto ou não recomendar a empresa ou produto, são atitudes pouco praticadas pelos brasileiros, já que apenas 15% agiriam dessa forma. Essa reação, ainda tímida, parece mostrar sinais de crescimento dado o fácil acesso aos canais de informação que se tem nos dias atuais. O consumidor, de posse da informação, passa a utilizá-la, sendo que nos países de primeiro mundo atitudes como essas são mais comuns, como por exemplo na Austrália onde os consumidores assumem uma conduta de punição às companhias consideradas como socialmente não responsáveis deixando de consumir seus produtos.

1.1 Problema de pesquisa

Ao definir responsabilidade social corporativa, que também pode ser entendida como responsabilidade social empresarial ou somente responsabilidade social, Oliveira et al. (2006) a visualizam como sendo o comprometimento da empresa para com a sociedade, envolvendo estratégias organizacionais, visando a utilização responsável dos recursos produtivos, a satisfação dos empregados, o bem-estar da sociedade e a utilização racional dos recursos naturais. Assim, atividades que estão ligadas diretamente ao objeto social dos negócios, são contempladas pelas organizações com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos empregados e da sociedade.

Para Parente (2004), as estratégias de responsabilidade social de uma empresa vão além do simples aproveitamento de uma oportunidade de mercado, trata-se sim do seu compromisso e conscientização para prestar contas à sociedade. Ou seja, o objetivo da empresa não é apenas gerar riqueza, mas também ser um elo de responsabilidade pelo desenvolvimento de uma sociedade ou economia.

Pringle e Thompson (2000), a partir de uma pesquisa realizada em 1997 pela *Research Internacional*, na Inglaterra, mostram que

[...] 64% dos consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por um produto associado a uma causa social; 20% da população se dispõe a pagar 10% a mais pela causa certa; 61% dos consumidores mudariam de loja se a

outra fosse associada a uma boa causa (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 114).

Grajew (2000) diz ser notório que o Estado recebe novos parceiros para contribuir com a sociedade. Mas as atuações das atividades desenvolvidas pelo Estado são pouco conhecidas, pois existem diversas razões que levam os empresários ao exercício da responsabilidade social, variando a intensidade desse trabalho em função do porte da empresa, localização, atuação do Estado, cultura da própria comunidade, recursos financeiros da empresa, forma de entender à responsabilidade social empresarial e, até mesmo, a discussão do assunto na comunidade por meio das associações ou lideranças comunitárias.

Grajew (2000) salienta ainda que quando o empresário se propõe a abarcar todas essas relações, está se inserindo em uma forma de gestão empresarial, em uma filosofia de gestão na empresa. Isso leva a pensar em quem é afetado por essa relação, e como a pessoa que toma decisão gostaria de ser tratada em situação semelhante. Há empresas no Brasil que têm ações junto à comunidade, investem em projetos de educação informal. Porém, quando se pesquisa nessas empresas o grau de escolaridade de seus empregados, verifica-se que na maioria das vezes é baixo.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), os ganhos com a responsabilidade social resultariam no chamado *retorno social institucional*, por meio do qual a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa em investir em ações sociais. Assim a empresa potencializa sua marca, reforça sua imagem e obtêm como resultados a essas ações a permanência no mercado e até aumentos de vendas.

Para Orchis et al. (2002), a responsabilidade social é praticada de forma correta, quando melhora o desempenho e a sustentabilidade da organização, agregando valor à imagem corporativa da empresa; motiva o público interno; traz vantagem competitiva; influi nas decisões de compras e, positivamente, na cadeia produtiva; melhora o clima da organização; e seus dirigentes são reconhecidos como líderes empresariais.

Para Ashley (2002), responsabilidade social pode ser definida como um compromisso que a organização deve ter com a sociedade. Esse compromisso deve ser passível de ser expresso por meio de atos ou atitudes que tragam um efeito positivo para a comunidade e consigam atingi-la em nível o mais elevado possível. A consequência dessas ações deve ser pró ativa, ou seja, é preciso agir de forma a amenizar problemas potenciais e, ainda, agir de forma coerente na sociedade para que possa não apenas cumprir um papel específico, como também lhe prestar contas.

Nesse contexto, são vários os estudos que abordam a Responsabilidade Social dentre os desafios impostos às empresas. Saliente-se que, com uma sociedade mais consciente das práticas sociais, esse estudo leva a refletir as seguintes indagações:

- Por que a Ação Social das Empresas (ASE) cresceu tanto no final do século XX, tanto nos países desenvolvidos como naqueles em desenvolvimento?
- como as ações sociais passaram de atividades secundárias nas empresas, para uma prática de gestão corporativa?
- como proceder na avaliação da eficácia privada dos projetos sociais corporativos?
- como os empregados da Petrobras/REPLAN têm a percepção de como as ações de responsabilidade social da empresa contribuem para a sociedade?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Central

Avaliar, por meio do critério da eficácia privada, os projetos sociais adotados pela empresa Petrobras, apontando as influências que trazem para a organização, na visão do público interno.

De acordo com Rodrigues (2005), existe a avaliação da Eficácia Pública (realizada com a comunidade – beneficiados diretamente com a ASE ou não) e da Eficácia Privada (empregados, clientes). Neste trabalho será avaliada a eficácia privada das ações sociais. Existem aquelas empresas que colocam essas ações em seus projetos por força de lei, como é o caso das empresas que estão submetidas à lei Sarbanes Oxley (lei que rege as empresas que negociam ações na bolsa de Nova Iorque), outras porque parecem entender que esse tema deve ser objeto de preocupação no mundo dos negócios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar Responsabilidade Social, Marketing Social e Marketing para Causas Sociais;
- apresentar as vantagens e especificidades da Responsabilidade Social, do Marketing Social e do Marketing para Causas Sociais;
- avaliar os projetos sociais pelo critério da eficácia privada junto ao público interno.

1.3 Justificativas

O tema foi escolhido por ser de grande relevância e fazer parte das estratégias das organizações. Como as estratégias são colocadas em termos de metas que podem ser mensuradas, as ações de responsabilidade social também devem seguir esse mesmo raciocínio de necessidade de avaliações que possam medir a eficácia das ASE.

Assim, com este trabalho, procurar-se-á ajudar a compreender os impactos, principalmente positivos, que as ações de responsabilidade social podem trazer para as empresas e, sobretudo, para a empresa em estudo, a Petrobras/REPLAN.

Outras contribuições poderão ser enumeradas ao procurar-se entender como essas ações são entendidas pelo público interno e, a partir daí, serem trabalhadas com o público externo.

Assim o estudo procura contribuir para o estudo da administração com uma avaliação dos projetos sociais, tomando a Petrobras como estudo de caso, e verificando o que essa empresa vem oferecendo à comunidade, na busca de solucionar problemas dessa origem. Além disso buscar-se-á oferecer um conhecimento conceitual e prático que possa contribuir com os gestores no desenvolvimento de ações socialmente responsáveis.

Ao abordar-se o tema Responsabilidade Social, e referir-se à indústria de petróleo, que por sua própria característica, é uma atividade de forte impacto ao meio ambiente, verifica-se que isso parece levar esse segmento de indústrias a redobrar seus cuidados, de forma a minimizar os riscos que podem causar. Quais fatores as levam a desenvolver ações sociais? Essa conscientização se faz necessária por várias razões e uma delas está ligada ao fato de que os novos projetos de plantas produtivas de derivados de petróleo têm que passar por uma audiência pública e a comunidade tem sua opinião considerada na liberação ou não do projeto de construção. Outro motivo importante está no fato de que, na maioria das vezes,

as pessoas não sabem os riscos a que estão expostas quando convivem ao lado dessa indústria, motivo esse que tem dois extremos: aqueles que vêem a atividade como altamente perigosa, chegando a ter medo de morar nas proximidades, e aqueles que julgam que não correm qualquer perigo e simplesmente ignoram a existência da indústria.

1.4 Pressupostos

O estudo apresenta os seguintes pressupostos:

- a) O público interno considera as ações sociais como filantrópicas, ações de marketing social, desconsiderando-as como ação de responsabilidade social;
- b) a gestão da responsabilidade social costuma ser uma atividade ligada à área de marketing, o que explica o caráter comercial dado às realizações nessa área, focadas no apoio a programas de criação e manutenção da marca ou imagem corporativa.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em 6 capítulos, sendo que o primeiro traz a apresentação dos fatos relevantes sobre o tema, objetivos, justificativas, pressupostos, metodologia e a estrutura do trabalho.

O segundo é reservado à conceituação de Responsabilidade Social Empresarial, o processo histórico e a influência da RSE para a imagem da organização, e como as Ações de Responsabilidade Social podem agregar valor à marca e também o impacto na imagem e reputação da empresa

O Marketing Social e Marketing para Causas Sociais são temas abordados no terceiro capítulo que apresenta também as suas especificidades, e como são interpretados os termos que parecem ser conceitos e práticas homogêneos.

No quarto capítulo é apresentado o referencial teórico das práticas para avaliar as ações sociais, o objeto central do presente estudo. Concentra-se no processo de Avaliação da Eficácia Privada nas empresas e como pode ser desenvolvido.

O quinto capítulo é destinado à pesquisa de campo e à Metodologia, além de apresentar a empresa em estudo. Para a avaliação dos resultados e a interpretação dos projetos de ação social da empresa, reservou-se o sexto capítulo, no qual se faz um levantamento dos diversos projetos sociais, e procede-se a análise de como é a avaliação da eficácia privada.

O último capítulo foi reservado para as Considerações Finais, as Limitações do estudo e as Recomendações para novos estudos sobre o tema.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Este capítulo apresenta o conceito de responsabilidade social empresarial, o processo histórico da responsabilidade social e sua importância como valor agregado à marca. Apresenta ainda os pontos convergentes e divergentes entre Marketing Social e Marketing de Causas Sociais, passando pela evolução do Marketing Social como estratégia de mudança social.

2.1 Responsabilidade Social Empresarial

Pode-se perceber que a sociedade em geral e os meios de comunicação estão cada vez mais atentos aos investimentos sociais das empresas. Estas, por sua vez, investem mais em ações direcionadas às comunidades, por parecer projetar uma imagem de empresa cidadã, uma vez que já parece ser notório no meio empresarial, o valor estratégico de uma gestão socialmente responsável e dos resultados positivos, como lealdade e fidelidade à marca. Diante do exposto relata-se um breve histórico sobre o tema Responsabilidade Social Empresarial – RSE, e seu movimento dentro das empresas, com os conceitos e peculiaridades.

Etimologicamente, a palavra responsabilidade deriva do latim *respondere*, responder. Segundo o dicionário Houaiss (2001, p. 2440), responsabilidade é “obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros”, “caráter ou estado do que é responsável”. Por ser um conceito em construção e em fase de intensos estudos no meio acadêmico, e de experimentação no meio empresarial, a responsabilidade social recebe muitas definições.

Para Souza (2003), responsabilidade social, dentro de uma visão mais genérica, pode ser descrita como o compromisso continuado de cidadãos (agentes individuais ou empresariais) pautados pela ética e destinados à promoção do desenvolvimento social, ambiental e econômico, melhorando a qualidade de vida atual e futura da sociedade beneficiada e envolvida nesse processo.

2.2 Processo Histórico da Responsabilidade Social

No atual contexto, a visão que se tem do Estado como provedor de serviços sociais aos cidadãos, parece ter sido atribuída também às empresas. Como órgão regulador, o Estado tem a incumbência de prestar melhores serviços sociais e deter o crescimento da pobreza e da exclusão social. Entretanto, a baixa qualidade dos seus serviços e seus altos custos, parece ter contribuído para aumentar a população dos excluídos e dos desassistidos.

Com a publicação da obra *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, de Adam Smith, em 1776, ficou fundamentada a teoria do capitalismo liberal. Essa teoria tinha como premissa básica que, promovendo seus interesses pessoais, cada agente econômico beneficiaria a sociedade total. A “mão invisível” seria uma forma para o mercado eliminar a necessidade do controle estatal e ajustar-se ao desenvolvimento tecnológico da época, balizando o industrialismo (KAST; ROSENZWEIG, 1970). Segundo esses autores, a responsabilidade social empresarial teve como época marcante a Revolução Industrial. As empresas trouxeram fortes impactos para os trabalhadores, para o meio ambiente e para a sociedade em geral, o que as levou a repensar seu papel dentro da sociedade. As condições de trabalho, o êxodo rural e a forte influência na estrutura social foram fortemente criticados nessa época. Os primeiros sindicatos surgiram por volta de 1870, nos Estados Unidos e, até então, havia restrições legais às reivindicações coletivas dos trabalhadores.

Empresários ingleses foram pioneiros em reconhecer e implantar meios de estreitar o relacionamento entre empresa e sociedade. Com isso, as condições insalubres de trabalho passaram a ser melhoradas. Esses empresários externaram suas ações e passaram a construir igrejas, hospitais, lugares para recreação. Tais exemplos foram seguidos pela Alemanha e Estados Unidos (*United Nations Volunteer Specialists – UNVS*, 2001).

Para Carroll (1999), a moderna era da responsabilidade social teve início com a obra *Social Responsibilities of the Businessman*, de Bowen (1953), na qual as ações sociais eram definidas como as obrigações desejáveis em termos de objetivos e valores sociais. Essa obra surgiu a partir de uma enquete realizada com homens de negócios sobre o tema Responsabilidade Social, pela revista *Fortune*, em 1946. Preocupando-se, como questão central, em verificar quais as responsabilidades sociais que os homens de negócios (diretores e executivos de grandes empresas) deveriam assumir, a pesquisa apontou que 93,5% dos executivos entrevistados, concordaram que deveriam assumir responsabilidades pelas conseqüências de suas ações. Assim, além do objetivo final do lucro da empresa, para Bowen (1953), a definição de Responsabilidade Social referia-se às obrigações que esses homens de

negócio devem ter no sentido de tomarem suas decisões e ter uma orientação de forma a seguirem linhas de ação compatíveis com os fins da sociedade preservando seus valores e objetivos. Bowen (1953 apud CARROLL, 1999, p. 269) baseou-se na crença de que “[...] centenas de grandes negócios são centros vitais de força e tomada de decisões, fazendo com que as ações das empresas toquem as vidas dos cidadãos em muitos pontos”

Em 1973, com a desaceleração do crescimento econômico, durante a chamada crise do petróleo, as fortes pressões do movimento ambientalista dos anos 70 fizeram com que a temática da responsabilidade social voltasse à tona (SMITH, 1994). Nas décadas de 70 e 80 as ações de responsabilidade social estavam centradas em questões ambientais, como políticas de proteção ao ecossistema, surgindo a preocupação com o desenvolvimento sustentável (WECD, 1987).

Dentre as entidades mais atuantes no sentido de maior envolvimento social com as empresas, nenhuma tem a penetração e o poder de fogo da Igreja Católica (DUARTE, 1985). Para o autor a Igreja exerce um papel de cobrador das empresas por envolvimento social, tanto no sentido da repartição de renda, como na conscientização de que estas só existem porque têm uma sociedade para sustentá-las.

A condenação ao apego à riqueza talvez tenha sido, ou vem sendo, a principal contribuição da Igreja Católica para o envolvimento social das empresas, ao sugerir que a riqueza deva ser dividida com os pobres. Dessa forma, promove a igualdade e dignidade a todos os seres humanos. Segundo Duarte (1985), a idéia de amor à humanidade, sendo exercida por meio da filantropia (caridade, doação), surge da doutrina católica. O termo Responsabilidade Social aparece mais freqüentemente do que Responsabilidade Social Corporativa. Com o tempo, a ênfase dada à pessoa do empresário irá se deslocar para a empresa, porém a conotação dada a esse traço de responsabilidade terá sempre o caráter de caridade. Assim, as empresas doavam recursos próprios para o benefício de outros, sem uma programação por parte da organização.

Os primeiros anos do século XXI com a globalização trouxeram profundas modificações nas relações de comércio, sobretudo internacionais. Com isso, as empresas passaram a conviver com uma diversidade muito grande de culturas e legislações com abrangência mundial. A responsabilidade social ganhou uma dimensão global com ações locais. Com isso, a sociedade passou a esperar que as empresas contribuíssem com projetos sociais e se empenhassem efetivamente na solução dos problemas externos.

Na década de 1990-2000, intensificou-se esse avanço das ações sociais locais para níveis globalizados, segundo Parente (2004), bem como aumentou a integração de hábitos

culturais, sociais, políticos e econômicos e, também, a exclusão social. Com isso, as nações que não apresentam condições de se inserir de maneira ordenada no movimento de globalização ficaram à margem. O mesmo autor chama atenção para o fato de que a mudança nos paradigmas poderia oferecer ameaças e oportunidades à sociedade e à sua qualidade de vida.

Parece estar claro que a sociedade está cada vez mais conscientizada sobre como deve ser a atuação das empresas junto à sociedade, portanto, é preciso ressaltar que a empresa não pode mais objetivar apenas o lucro, mas também preocupar-se com as questões de responsabilidade social. Dessa forma, a gestão das organizações empresariais deve demonstrar os benefícios que trazem à sociedade, frente aos malefícios que suas atividades podem causar ao meio ambiente ou à integridade física e social das pessoas quem se relacionem.

Parente (2004) apresenta as etapas que uma empresa percorre quando pretende fazer investimento social corporativo. A princípio, deve ser feito um diagnóstico interno, onde são levantadas informações desconhecidas ou que passaram despercebidas. No planejamento estratégico devem ser evidenciadas a Missão, a Visão e o Foco no cliente, tanto programático quanto geográfico, da atuação social que a empresa pretende. Em seguida, vem a estrutura organizacional e a governança, que pode ser uma área dentro da empresa, ou a criação de uma nova pessoa jurídica, como a criação de uma fundação, por exemplo. Na governança deve ficar definido qual tipo de decisão necessita da aprovação do Conselho de Administração e qual pode ser delegado. Devem também ser levados em conta o patrimônio, os recursos financeiros, os recursos humanos e a espécie, pois é necessário garantir a sustentação dos investimentos ao longo do tempo. Por último, deve ser feita a avaliação e a disseminação. Essa etapa é complexa porque envolve políticas de onde investir, como avaliar os resultados, indicadores de desempenho para mensurar e plano de comunicação.

2.3 O Poder da Imagem da Organização

A imagem de uma organização, segundo Parente (2000), não é apenas fruto da propaganda, sobretudo a veiculada na televisão. Muitos outros atores aparecem quando se fala em imagem da organização. É preciso levar em conta todas as imagens veiculadas nos diversos meios de comunicação de massa que têm forte influência sobre a imagem das organizações.

Kotler (2003), Parente (2004) e Carroll (1999) afirmam que o setor empresarial tem se conscientizado da necessidade de responsabilidade social, tanto é que é notório o crescente número de publicações a respeito do assunto. Outro aspecto visível é que há alguns anos era pequeno o número de pesquisas sobre a adoção de responsabilidade social empresarial. Apoiadas na valorização da imagem empresarial e da marca, as empresas adotam o conceito de responsabilidade social. Por isso, são muito importantes as estratégias e práticas a serem adotadas, apontadas pelos autores como elementos importantes na estratégia empresarial para proteger a imagem da organização.

Morais (2006) diz que o valor da marca para a organização irá aumentar ou diminuir com o passar do tempo dada a valorização que o consumidor dará à mesma. Assim, se o consumidor passar a valorizar mais determinada marca, certamente o valor dessa marca também irá aumentar. Por outro lado, se o consumidor passa a valorizar menos, analogicamente, o valor irá diminuir, ou seja, a capacidade, grande parte do valor da marca, reside totalmente na mente do consumidor. De acordo com Schultz e Barnes (2001), a empresa também tem sua capacidade de determinar o valor da marca por meio do seu lucro, uma vez que o lucro seja expressivo, a marca recebe os reflexos desse desempenho.

Ainda de acordo com Morais (2006), os consumidores reconhecem, lembram-se e associam o nome, o símbolo, a cor, a embalagem, a publicidade e outros fatores relacionados a uma marca específica à qual estiveram expostos ao longo do tempo. O sucesso para que o consumidor consiga recordar-se, em geral está na memória de longo prazo, das formas físicas da marca e de conseguir fazer a relação com todos esses elementos. Essa associação feita pelos consumidores pode estar relacionada a diversos outros conceitos que podem ser favoráveis ou desfavoráveis. Quanto mais favorável for o conceito, mais irá fortalecer a marca, e menor probabilidade de serem facilmente copiadas ou imitadas pelos concorrentes.

Parente (2004) diz que associar a imagem de uma empresa, ou de suas marcas, a causas sociais é uma tendência mundial. O autor faz uma analogia dessa forma de atuação empresarial comparando-a com o que ocorreu com o movimento para a qualidade nos anos

70, no Japão. Na época, a grande questão da gestão estava impregnada à qualidade intrínseca do produto. Esse conceito evoluiu para outros processos de gestão e, no início do século XXI, a discussão de qualidade agrega todas as relações que a empresa mantém com seus públicos de interesse, chamados de *stakeholders*.

Morais (2006), mostra que nesse processo de formação da imagem, a criação de uma base de valores comuns, pautada pela postura ética, assume uma relevância particular na atuação das empresas varejistas, uma vez que há uma relação muito mais próxima entre o público interno (empresa) e os consumidores. Para Parente (2004), é preciso que haja confiança quanto aos valores e práticas da outra parte, que é a empresa, para que se possa construir uma relação de qualidade.

Na mesma linha de pensamento de Parente, Guedes (2000), coloca como destaque a adoção de práticas de ações sociais das empresas que também devem, de alguma forma, envolver seus funcionários. Assim, os resultados proporcionados serão maiores e melhores, uma vez que a prática de ações sociais pode aumentar o desempenho e tornar o ambiente de trabalho mais agradável. Portanto, uma empresa que não preze pela qualidade de vida de seus empregados e consumidores, condições seguras de trabalho e consumo de seus produtos, apoio e preservação socioambiental, dificilmente conseguirá, nos dias atuais, obter uma reputação positiva sustentável ao longo do tempo.

As próprias empresas, segundo Ikeda e Oliveira (2003), estão motivando o movimento pela valorização da responsabilidade social, e são, muitas vezes, as responsáveis por alavancar esse processo. Pode-se notar algumas empresas incentivando aos poucos seus consumidores e mercado, a se conscientizarem da importância do papel social das empresas como fator de diferenciação para suas marcas. Além dos consumidores, que atuam como a grande força propagadora da adoção de práticas sociais, serem os mais interessados, também são estes que irão adotar a causa social proposta.

Assim pode-se inferir que a reputação de uma marca ou empresa está ligada diretamente à sua postura de empresa cidadã, disposta a adotar uma causa social. Esse processo deve ser interno na empresa, ou seja, envolver também seus empregados para que estes passem essa credibilidade no público externo. A partir do momento que a empresa adota a causa de forma transparente, fica mais fácil externar essa ação e trazer mais adotantes para as causas sociais. Não é somente o patrocínio físico, em dinheiro, mas também a ação efetiva que passa a ser mais sentida pela comunidade.

Kotler (2000b) destaca que não se consomem produtos e sim a imagem que se tem dos mesmos. Seguindo essa, Ikeda e Oliveira (2003), destacam que a estratégia de vincular o

conceito de empresa socialmente responsável, por meio da adoção de causas sociais, pode levar a benefícios que vão além das fronteiras da organização. A empresa pode tornar-se um bom exemplo e estímulo para que outras empresas também busquem o reconhecimento interno e externo por meio de suas ações sociais. Os autores, afirmam também, que é importante essa nova postura empresarial para a construção de uma nova imagem, onde haja coerência entre as ações praticadas e o que é comunicado ao público externo. A empresa deve ter muito zelo no processo de associações entre marcas e causas, pois o objetivo é valorizar ainda mais a marca, e não criar um sentimento de ironia do consumidor e descrédito em relação àquela marca ou empresa.

2.4 Ações de Responsabilidade Social e o Valor Agregado à Marca

Diversas transformações na maneira de agir e no comportamento das empresas foram criadas por meio da responsabilidade social. Atualmente, esse assunto é colocado em evidência e pode gerar novos parâmetros e paradigmas para que empresários, sociedade, pesquisadores sociais e ambientalistas se manifestem e defendam suas idéias sobre o assunto. Porém, a responsabilidade social, além de evidenciar a transparência e a participação das organizações na sociedade, deve levar a outros questionamentos, como por exemplo, se a comunidade reconhece essas ações.

Para Van Riel (2003), a reputação de uma empresa está relacionada diretamente àquilo que a organização projeta sobre si mesma, ou seja, sua identidade projetada. O conceito de identidade é conhecido como sendo os sinais explícitos e implícitos por meio dos quais uma organização expressa seus atributos-chave a seus *stakeholders* internos e externos. Carroll e Van Riel (2001) argumentam que a grande maioria das pesquisas sobre identidade, analisam de que forma os integrantes da empresa percebem a mesma, não sendo objeto de estudo a identidade que a empresa decide transmitir como sendo “ela própria”. Portanto, compreender qual a identidade está sendo projetada, e o grau de concordância dos *stakeholders* com o que a empresa projeta sobre si mesma pode contribuir para que a organização faça um alinhamento dessas percepções. Ou melhor, conhecer as lacunas entre o que os integrantes da empresa consideram como sendo essencial, o que esta empresa transmite e a forma pela qual os *stakeholders* externos conseguem perceber esses atributos, fornece elementos para que a empresa defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, construindo imagens mais coerentes e consistentes em uma reputação mais forte e, assim, reconhecida na sociedade.

Dowling (1986) mostra que imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido, e por meio do qual o indivíduo consegue descrever, lembrar e se relacionar com o mesmo. Resulta da interação com as crenças, idéias, sentimentos e impressões do indivíduo sobre o objeto. Esse objeto pode ser substituído pela empresa ou por uma marca. O autor diz ainda que pessoas diferentes podem ter imagens também diferentes de um mesmo objeto.

Para Kotler (2003), imagem é um conjunto de símbolos associados à determinada marca. Reputação, por sua vez, é conquistada a partir da relação da empresa com a sociedade – consumidores, fornecedores, acionistas, colaboradores, comunidade, governos, sindicatos etc. Nesse sentido, a adoção de ações de responsabilidade social pode ser um bom caminho para agregar valor à marca e/ou melhorar a reputação da empresa junto à comunidade.

Alguns autores utilizam os conceitos de imagem e reputação organizacional como sinônimos e, normalmente, imagem e reputação são confundidas, apesar de serem coisas distintas. Inclusive, Balmer e Greyser (2003), mostram, em um estudo, que a reputação destaca duas características distintas: a) constituída à longo prazo; e b) tem como base as ações e comportamentos da organização.

Fombrun e Van Riel (2004) afirmam que pesquisas têm demonstrado que uma reputação positiva atua como um chamativo, atraindo investidores, diminuindo custos do capital, trazendo novos consumidores, retendo atuais compradores, motivando empregados, gerando cobertura favorável da imprensa, afetando positivamente o conteúdo de análises financeiras. Com essa percepção sobre a influência que a reputação tem nos impactos sobre a performance organizacional, tornou-se necessário entender como é esse processo de construção da reputação. Por exemplo, como lidar com a reputação da empresa no dia-a-dia, como sustentá-la no longo prazo, e como trabalhar as diversas expectativas dos mais diversos *stakeholders*. Portanto, um dos grandes desafios das empresas, na atualidade, parece residir em manter e procurar melhorar a reputação. A maioria das empresas dispõe, muitas vezes, de produtos e serviços tão parecidos entre si, que a decisão do consumidor ou cliente por uma ou outra empresa, produto ou serviço, pode ser tomada levando em consideração a reputação.

Uma reputação negativa pode limitar o crédito, ou até mesmo atribuir nenhum crédito no relacionamento da empresa com os *stakeholders*, e isto representa mais do que uma ameaça, pode representar uma ruptura entre a empresa e o ambiente no qual está inserida (THEVISSSEN, 2002). Por outro lado, uma reputação favorável pode destacar a empresa dentre as demais, garantindo-lhe vantagem competitiva. Para sustentar a vantagem competitiva, a empresa precisa ter recursos financeiros, administrativos e mercadológicos,

com boa política de recursos humanos, pois nem todos os recursos têm potencial competitivo. O recurso com potencial pode ser expresso em quatro atributos, de acordo com Barney (1991): deve ter valor para a empresa; deve ser raro dentre as empresas que compõem o mercado competidor; deve ser imperfeitamente imitável; e não pode ter substitutos. Esses recursos podem ser considerados como as vantagens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, além de todo o conhecimento adquirido pela empresa.

Outro fator a ser considerado dentro do tema reputação da empresa é a transparência nos negócios que parece tornar-se cada vez mais sentida e cobrada pela sociedade de modo geral. A reputação de uma empresa pode ser difícil de ganhar, mas para perdê-la é extremamente fácil. Por isso, os gestores devem voltar sua atenção para a construção da reputação e também da imagem de uma empresa.

2.5 Impactos da Responsabilidade Social na imagem e reputação

O crescimento na competição faz com que as empresas busquem uma forma contínua de se diferenciar das demais. Mostra, também, que iniciativa de responsabilidade social é uma forma de conseguir essa diferenciação no mercado (PARENTE, 2004).

A ética é componente essencial quando se trata de responsabilidade social. Etimologicamente, a palavra ética, do grego *ethos*, tem a mesma base que a palavra moral, do latim *mores*. A ética é a disciplina, ou campo do conhecimento, que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações. A ética lida com aquilo que pode ser diferente do que é, da aprovação ou reprovação do comportamento observado, em relação ao comportamento ideal. O comportamento ideal é definido por meio de um código de conduta, ou código de ética, implícito ou explícito (MAXIMIANO, 2005).

A ética e a moral significam hábitos e costumes, no que diz respeito a comportamentos que se tornaram habituais. Já o código de ética é o conjunto de valores que orientam o comportamento das pessoas ou organizações.

Assim, a ética pode trazer impactos para a reputação da marca de uma empresa quando pratica ações, como desrespeito às leis, com algum tipo de escândalo financeiro. Ou ainda, diante de algum envolvimento com práticas que a população julga ser um comportamento incorreto, como superfaturamento de algum bem ou serviço para entidades públicas. A população parece estar ciente de que, ao pagar um determinado valor para obtenção de um produto ou serviço, implicitamente, está também pagando o imposto que deve ser recolhido aos órgãos públicos.

Especificamente no varejo, Parente (2004), aborda que as práticas de responsabilidade social são favorecidas pelas características que possuem de estarem próximas dos consumidores. Além disso, possui um modificador da estrutura social na qual se insere, e, com isto, proporciona uma disseminação de suas práticas em outras empresas e consumidores, que podem passar a associar a prática de responsabilidade social à empresa cidadã. Quando a empresa não possui essas iniciativas, causa uma impressão contrária, ou seja, ser associada à imagem de empresa “ruim” quanto às práticas sociais.

Como um grande canalizador de mão-de-obra, o varejo tem a oportunidade de atuar em dois pontos importantes para a sociedade que é a capacitação e a geração de empregos. Com essa caracterização, o varejo pode ser um propulsor de mudanças sociais. Assim, os varejistas devem ter a consciência de que não são apenas comerciantes, mas propulsores de mudanças. Há a necessidade de que se estreitem os laços de intimidade com os consumidores e com a comunidade, uma vez que muitos freqüentam a loja todos os dias e podem catalisar essa intimidade pelo ambiente do ponto-de-venda. (PARENTE, 2004)

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social realizou uma pesquisa na qual apareceu como fator mais importante para 63% dos entrevistados, para que avaliassem uma empresa como boa ou ruim, não só o comportamento ético nos negócios, mas também o tratamento que dispensa aos empregados. Como o varejo tem a característica de grande interação entre os consumidores e os empregados, o bom clima organizacional de relacionamento é de fundamental importância no desenvolvimento de uma imagem positiva. Isso aponta o quanto a prática da responsabilidade social é um aspecto importante para o empresariado.

2.6 Conceito de Stakeholders

Churchill, Jr e Peters (2000) e Parente (2006) apresentam conceitos de *stakeholder* como indivíduos e grupos que podem influenciar decisões e serem influenciados. São destacados pelos autores grupos comuns de *stakeholders* e ações socialmente responsáveis como:

- **Acionistas** – nunca podem ser esquecidos na relação, pois esperam os resultados de seus investimentos na empresa. Assim, a empresa deve prezar pela atenção aos acionistas e também às respostas sociais;
- **funcionários** – sua atuação é um importante fator para que consumidores classifiquem uma empresa como “boa” ou “má”, pois tanto a qualidade dos serviços, como a imagem da empresa, dependem da qualidade das interações com funcionários e consumidores;
- **meio ambiente** – a proteção ao meio ambiente deve ser objeto da atenção das empresas socialmente responsáveis. Ações tais como embalagens recicláveis, prática da coleta seletiva de lixo, uso de energia de fontes renováveis e menos poluidoras, ajudam na preservação do meio ambiente. Também é importante a procura por fornecedores que adotem práticas de responsabilidade social com o meio ambiente;
- **consumidores e clientes** – em todos os empreendimentos a satisfação dos clientes é uma questão fundamental. Para alcançar essa satisfação a empresa pode usar políticas de preços justos, propagandas éticas e oferecer produtos que não tragam riscos à saúde. A organização não deve preocupar-se somente em satisfazer as necessidades de consumo, mas também, adotar uma postura socialmente responsável com o objetivo de manter o bem-estar do indivíduo, meio ambiente e da sociedade;
- **comunidade** – de modo geral, toda organização tem uma área de influência, por isso tem um alto grau de exposição na comunidade que pode ser estreitado por meio de ações sociais.

Vários autores (WOOD, 1990; SMITH, 1994; HIMMELSTEIN, 1997; PORTER; KRAMER, 2002; PELIANO, 2000 e 2001) afirmam que é importante identificar como está a percepção dos demais *stakeholders* em relação ao que está sendo apresentado pela empresa. Essas percepções, quando positivas, fazem com que a ação social contribua para:

- a) Aumentar o reconhecimento da empresa entre os seus consumidores;
- b) promover a imagem da empresa na sociedade com um todo;
- c) elevar a motivação e a produtividade dos empregados;
- d) promover sinergia entre as diversas áreas da empresa;
- e) tornar mais favoráveis as condições do contexto competitivo da empresa;
- f) superar obstáculos regulatórios;
- g) atrair o apoio dos governos;
- h) garantir o *pertencimento* da empresa à rede das empresas-pares que comungam da chamada “cultura da filantropia corporativa”;
- i) garantir o fortalecimento do poder político da empresa.

Para Rodrigues (2004), essa identificação das percepções por parte dos *stakeholders* da empresa, em relação à ação social corporativa, deve ser vista como uma estratégia básica para a avaliação da eficácia privada da ação social empresarial. É preciso que haja transparência diante dessas percepções, pois ocorrem nos mais variados ambientes. Por exemplo, um empregado pode ser sensibilizado com uma ação social da empresa, mas essa sensibilização não é suficiente para que o mesmo seja motivado o bastante para o trabalho na empresa, diante de tantos outros fatores que considere mais relevantes (salário, realização profissional, mobilidade na carreira, condições de trabalho). Outra questão é que o empregado pode estar sensibilizado com o que a empresa divulga sobre a ação social, e não necessariamente com o que a ação social representa, ou seja, a versão do fato.

2.7 Governança Corporativa

Ao analisarem-se as ações sociais, foco central do estudo, preocupou-se em apresentar de forma conceitual os termos Governança Corporativa e Cidadania Empresarial, por fazerem parte dos princípios e processos de grupos que podem influenciar as ações da organização. A Cidadania Empresarial relaciona-se com a Responsabilidade Social das empresas ao referir-se ao valor monetário destinado à sociedade. Portanto, quando se diz que uma empresa é cidadã parece ser entendido como uma empresa que adota ações de responsabilidade social.

O termo Governança Corporativa – GC, pode ser conceituado como um modelo com princípios e processos, pelo qual as empresas são controladas e administradas, sendo o Conselho de Administração – CA, o centro referencial do sistema. Fazem parte da estrutura da GC os acionistas (majoritários e minoritários), o executivo principal da empresa, a auditoria externa e os *stakeholders*, que são as partes interessadas e que exercem algum tipo de influência na gestão da empresa (IBGC, 2007).

Demb e Neubauer (1992) dizem que as concepções, ou definições de GC apontam as diversas abordagens, ou conotações, que a governança pode representar para as organizações e os que com esta estão envolvidos. Mudanças na definição de GC nos últimos vinte anos corroboram para a discussão de que governança vai além do papel do Conselho de Administração das empresas, atingindo o papel da corporação na sociedade. De acordo com os autores, na década de 60, por exemplo, pesquisadores do assunto escreveram sobre o controle dos negócios, poder e autoridades como as propostas de GC. Já as definições mais recentes têm sido ajustadas para refletir as mudanças nas expectativas das corporações em relação à sociedade e, principalmente, a seus acionistas ou investidores.

Segundo Turnbull (1997), quatro modelos básicos de governança podem ser encontrados nas empresas: o primeiro, denominado modelo *Stakeholder*, considera os interesses de todos os envolvidos com a instituição, não somente os dos acionistas. Nesse modelo, encontrado nas empresas alemãs, a sociedade, os funcionários e os governos, dentre outros, são considerados quando das decisões tomadas pela GC. No segundo modelo, da **Representação** (*stewardship*), o gerente principal da empresa é o representante dos acionistas e aquele que garante o retorno dos investimentos realizados na empresa. Nesse caso, o papel do conselho de administração limita-se a referendar as decisões do gerente. Esse modelo é mais frequentemente praticado pelas empresas japonesas. O terceiro modelo, denominado **Político**, é definido pela forma como os governos favorecem os vários constituintes das

empresas, a partir da legislação vigente. Ou seja, a empresa conduz o seu negócio de acordo com o que a lei determina. Pode haver privilégios a um ou outro *stakeholder*, mas todos são determinados por leis. No último modelo, **Financeiro** ou das **Finanças**, amplamente encontrado nos Estados Unidos e na Inglaterra, o problema central da GC é a elaboração de regras e incentivos (contratos) para alinhar efetivamente o comportamento do gerente (agente) com as aspirações do principal (proprietários) e garantir o retorno dos investimentos aos acionistas. Vale destacar que as especificidades de cada um desses modelos, na maioria das vezes, é que provocam a fragilidade de controle nas grandes corporações.

A GC tem seu sistema de força na combinação de quatro elementos:

- a) modelo de propriedade – se pública, privada, sociedades anônimas, limitadas dentre outros;
- b) o ambiente regulatório – todos os países têm promulgado regulações que impactam as atividades corporativas da empresa. As questões-chave, sob esse aspecto, dizem respeito ao escopo da regulação (abrangência), ao rigor com que a lei é aplicada, às fontes de regulação – se códigos internacionais, nacionais, estaduais – e à execução das penalidades da lei;
- c) a tendência da sociedade de exercer pressão na corporação – como hábitos e cultura;
- d) a estrutura e o funcionamento do conselho de administração – os tipos de conselhos surgem a partir da proliferação, principalmente da regulação, quando a corporação tem menores ou maiores escopos e, mais recentemente, a partir da configuração da propriedade (DEMB; NEUBAUER, 1992).

2.8 Cidadania Empresarial

Incentivado, principalmente na década de 80, pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) – que apóia iniciativas sociais – o termo cidadania empresarial tem sido utilizado para descrever o papel de responsabilidade social e ambiental das empresas.

Atualmente, as empresas vêm sendo cobradas pela sociedade por uma responsabilidade social que ultrapassa o objetivo único do lucro dos acionistas. Além disso, não basta que a organização cumpra com suas responsabilidades legais no âmbito das atividades econômicas. Espera-se que a organização exerça ações para, e pela sociedade, que transcendem sua função mercadológica. Nesse sentido surge a política da cidadania empresarial.

Segundo Kunsch (2003), há uma controvérsia acerca do uso dos termos “empresa cidadã”, “cidadania corporativa” e “cidadania empresarial”:

Cidadania é um estatuto entre uma pessoa natural e uma sociedade política, portanto privativo do indivíduo e de seus direitos e deveres civis. Um sistema artificial, como uma empresa, uma associação ou qualquer tipo de pessoa jurídica, pode ter uma nacionalidade, mas jamais uma cidadania. As empresas falam em nome de seus interesses, e o primeiro deles é não perder. Falam em nome de categorias e de setores da economia com interesses específicos e particulares. No entanto, pretendem ser o porta-voz de todos. Querem mostrar-se inatacáveis e falam como se suas ações, enquanto ‘cidadãs’, fossem resultado de uma ‘consciência’ do bem geral e não visassem retornos – traduzidos em mais recursos, mercados, dividendos políticos, legitimação e consolidação de imagem, isso para não irmos muito longe. (KUNSCH, 2003, p. 141).

Para Schommer (1999, p. 7), a cidadania empresarial caracteriza-se por “[...] uma relação de direitos e deveres entre empresas, e seu âmbito de relações e como participação ativa das empresas na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem”.

Melo Neto e Froes (1999) afirmam que:

[...] a cidadania empresarial é um novo conceito que surgiu em decorrência do movimento de consciência social que vem sendo internalizado por diversas empresas. Objetiva conferir uma nova imagem empresarial para aquelas empresas que se convertem em tradicionais investidoras em projetos sociais (MELO NETO; FROES, 1999, p. 78).

Ainda no conceito de Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social está se ampliando conceitualmente, passando da filantropia, que é a relação de compromisso social da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais). Atuando assim, a empresa socialmente responsável coloca-se a serviço da comunicação, recursos financeiros, produtos, serviços e *know-how* da empresa e seus funcionários.

Para Lesly (1995, p. 13), a organização “[...] é um cidadão organizacional” por ser “[...] um elemento da comunidade (o que inclui a nação e o mundo). Ela tem as responsabilidades de um cidadão frente à comunidade”.

Já Falconer (1999) diz que a cidadania empresarial não é filantropia no sentido de caridade desinteressada, mas de investimento estratégico, ou seja, as empresas apresentam um comportamento de cidadãos que atendem, tanto às organizações sem fins lucrativos, quanto a si próprias, fortalecendo sua imagem institucional e seus consumidores (atuais e potenciais).

Com as definições dos autores citados nesta seção pode-se perceber que a Cidadania Empresarial está ligada diretamente à Responsabilidade Social Empresarial – RSE, que faz parte dos objetivos específicos deste trabalho. Assim, entende-se que essas definições são importantes por tratarem do tema da pesquisa.

O próximo capítulo apresenta a evolução do Marketing Social, relacionando o termo também à Responsabilidade Social Empresarial, uma vez que parecem ter as mesmas denominações, embora sejam conceituações e atividades diferentes.

3 MARKETING SOCIAL

Este capítulo apresenta a evolução do Marketing Social e como este pode influenciar as mudanças sociais. Outro enfoque do capítulo está na estratégia de mudança social e nos pontos convergentes e divergentes entre Marketing Social e Marketing para causas Sociais que, em suas definições, parecem ter os mesmos objetivos.

3.1 A Evolução do Marketing Social

Kotler e Roberto (1992) colocam as inúmeras questões e causas que podem levar à adoção de ações sociais. Muitas dessas causas, talvez a grande maioria, estão voltadas para minorar um problema social, como dependência de drogas ou a poluição ambiental. Há aquelas que procuram estabelecer direitos para certos grupos, como as mulheres e os grupos minoritários que, muitas vezes, são alvos de discriminação. Podem, ainda, ser ações que têm a intenção de provocar uma revolução no funcionamento da sociedade.

De acordo com Sina e Souza (1999), o Marketing Social pode ser conceituado de forma simples, pois nada mais é que o uso das técnicas e ferramentas do marketing tradicional para seduzir as pessoas à adoção de um comportamento que traga uma melhora à saúde e ao bem-estar de um público-alvo específico, ou de uma sociedade como um todo. Portanto, as técnicas são as mesmas que as empresas já vêm adotando para vender seus produtos ou serviços. Ou seja, foco no consumidor e um processo sistemático para o desenvolvimento do plano de marketing. Basicamente, a diferença entre marketing comercial e marketing social está no propósito, ou seja, os benefícios que trarão para a sociedade, ou indivíduo, em um primeiro momento.

Ultimamente, o marketing social tem sido reconhecido com uma disciplina distinta, ou seja, tem vida própria (SINA; SOUZA, 1999). Mas também pode ser estudado em partes, por várias outras disciplinas, como saúde educacional, publicidade e propaganda, relações públicas, psicologia social e antropologia.

Apesar de largamente utilizado, o marketing social não deve ser mal interpretado pelo fato de muitas pessoas usarem de forma incorreta o termo para representar todo tipo de marketing ou publicidade, feita por uma organização, para atingir a saúde social, sem se perguntarem quem são os beneficiados dos produtos ou programa que foram desenvolvidos. Pode-se usar a força do marketing social, buscando o emprego correto de todos os seus componentes, enquanto se controla o seu direcionamento com cuidado.

Para Kotler e Roberto (1992), para cada causa social há um objetivo social a ser atingido, que envolverá mudanças nas pessoas. Por ordem de dificuldade, essas mudanças são as de conhecimento, as mudanças de atitude, as de comportamento e as mudanças de valores.

O objetivo principal do marketing tradicional é atender às necessidades e desejos identificados nos mercados-alvo, tendo como resultado principal o lucro, obtido por meio da comercialização de produtos e serviços. Já o marketing social tem por objetivo modificar as atitudes ou os comportamentos do mercado-alvo, tendo como principal meta o atendimento do interesse da sociedade, cuja obtenção se dá por meio da concretização de idéias e serviços (SINA; SOUZA, 1999).

Percebe-se que várias campanhas de mudança social têm o objetivo limitado de dar novas informações às pessoas e de elevar seu nível de consciência sobre um objetivo desejado, fazendo com que mudem cognitivamente. Campanhas como de informação ou educação do público são as que explicam, por exemplo, o valor nutritivo de diversos alimentos e elevam o grau de consciência das pessoas a respeito da nutrição, ou ainda informam as pessoas sobre como evitar a exposição ao vírus da AIDS e mostram aos jovens as vantagens de uma educação superior. São de relativa facilidade de execução, porque não procuram mudar atitudes ou comportamentos profundamente arraigados. Não obstante, muitas delas ficam aquém de seus objetivos porque os adotantes escolhidos como alvo não foram pesquisados juntamente com suas necessidades, isso porque a mídia para a transmissão das novas informações foi mal escolhida, ou porque os orçamentos não foram suficientes para a montagem de programas que realizassem bem a sua tarefa, que é a de trazer uma mudança de uma idéia, uso ou valor.

Existe uma classe de campanha de marketing social que tem como finalidade o convencimento do maior número possível de indivíduos a realizar determinada tarefa, numa determinada ocasião. Exemplos dessas tarefas seriam as campanhas para conscientizar as pessoas para procurarem vacinas contra uma doença num programa de imunização em massa, como é o caso do Governo Federal Brasileiro, que promove anualmente a vacinação de pessoas acima de 60 anos de idade contra a gripe. Muitas empresas também vêm adotando essa prática, vacinando seus empregados contra a gripe; incentivando a doação de sangue, existindo, inclusive na legislação trabalhista brasileira, um incentivo para quem fizer doação de sangue; incentivo a votar a favor de um referendo para limpar o meio ambiente. No ano de 2005 ocorreu no Brasil, o referendo sobre o desarmamento, que é uma questão social; ainda, no caso das mulheres com mais de 40 anos de idade, há a campanha para que façam um teste

pap, uma vez por ano, e, nesta mesma linha, há o incentivo para que os homens acima de 40 anos façam exame de próstata, ambos para descobrir o câncer nos seus estágios iniciais.

Kotler e Roberto (1992) ensinam que as campanhas voltadas para a ação requerem não só a informação de um público escolhido como alvo, mas também que este realmente tome a atitude concreta sobre a campanha, como por exemplo, votar a favor da campanha, fazer o exame ou vacinar-se.

Toda campanha de Marketing social tem um custo. Mesmo que a ação de uma pessoa diante de uma atitude seja favorável, esta pode não praticar a atitude devido a uma série de fatores que atribui como justificativa: falta de tempo, custo ou despesa maior, incômodo ou simplesmente resistência à campanha. Essas razões levam o agente de mudança de uma campanha a mostrar à sociedade como esta pode conseguir recompensas ou incentivos que visivelmente compensem todos os fatores, além, principalmente, do custo que a leva a não participar da campanha.

Há, ainda, outro conjunto de campanhas, cujo objetivo pode ser o de buscar fazer com que as pessoas alterem determinado comportamento para seu próprio bem-estar. Nessas campanhas de comportamento, podem-se incluir aquelas com tentativas de fazer com que as pessoas deixem de fumar, limitem seu consumo de álcool e mudem certos hábitos de alimentação para combater a obesidade e outras doenças relacionadas ao hábito alimentar, ou ainda, mudança de atitude, como prática de esportes.

Percebe-se que a comunicação das campanhas de marketing social precisa ser mais direta, pois parece ser mais difícil conseguir uma mudança de comportamento, do que uma mudança de conhecimento, ou apenas uma ação isolada. Fazer com que as pessoas se livrem de velhos hábitos, aprendam e mantenham novos padrões de comportamento, é algo difícil de ser conseguido. Assim, as mensagens da comunicação de massa, normalmente, parece que são insuficientes para trazer tais mudanças, carecendo de um complemento por meio de intervenções interpessoais, por comunicações pessoais e, talvez, seguir determinadas atitudes já adotadas por certas pessoas, como alguma celebridade, ou grupos de pessoas com influência, que já adotaram um certo comportamento diferente, surgindo um efeito aparente para a sociedade ou comunidade.

Uma outra classe de mudança, ainda de acordo com Kotler e Roberto (1992), envolve a transformação de crenças ou valores que já estão profundamente fixados na sociedade. Como exemplo bastante típico dessas campanhas, pode-se citar a mudança de idéias sobre o controle da natalidade, ou do aborto, que necessitam de muito convencimento para acabar com os preconceitos existentes, ou o fanatismo de uma forma geral.

Quase sempre se vê que os esforços destinados a mudar valores arraigados na sociedade apresentam um grau de sucesso bastante baixo. O sentido de identidade e bem-estar de uma pessoa está, muitas vezes, arraigado em seus valores básicos. Qualquer sinal de perturbação de um desses valores fixados provoca tensão na sociedade, que parece ter uma certa resistência às novas inclusões ou mudanças em seus valores. Por isso as pessoas geralmente procuram evitar informações perturbadoras, racionalizam-nas, ou resistem a essas atitudes que possam trazer mudanças em seus valores de alguma forma. Assim, na grande maioria das vezes, os agentes de mudança social preferem o uso de leis e as sanções legais para promover novos comportamentos e valores que as pessoas não adotariam de forma voluntária. Passado algum tempo, a obediência a uma nova lei pode produzir mudanças desejadas de atitudes e valores, como é o caso da obrigatoriedade do cinto de segurança em automóveis no Brasil, a partir de 1998, com a entrada em vigor do novo Código Brasileiro de Trânsito que trouxe essa mudança, dentre outras, como maior rigor e multas mais elevadas para aqueles que desobedecem essa lei. Dados do Departamento Nacional de Infra-estrutura Terrestre – DNIT, apontam como um dos benefícios, a redução do número de vítimas de acidentes no trânsito.

Portanto, é provável que seja possível provocar mudanças na sociedade induzindo a alterações nos dispositivos legais para que tragam modificações no comportamento, pois novos padrões de procedimentos podem definir novas maneiras de se encarar as situações.

De acordo com Kotler e Roberto (1992), Marketing Social deve ser entendido como uma estratégia para mudança do comportamento, ou seja, combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social, tornando um esquema integrado de ação e deve aproveitar os avanços tecnológicos das comunicações para capacitar o marketing.

Segundo os autores, o termo Marketing Social surgiu em 1971, como meio de descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para promover uma causa, idéia ou comportamento social. A partir desse momento, o termo passou a significar uma nova forma de administração da mudança social, interagindo com o projeto e a implantação e controle de ações voltadas para a atitude de aceitação de uma idéia, ou prática social, em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo. Assim, a organização que tem a estratégia de promoção de idéia ou comportamento, aposta em seu objetivo de mudança na crença de que, contribuirão para o bem-estar dos indivíduos ou sociedade. A administração dessa mudança social pode recorrer aos termos de segmentação de mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento e teste de produtos, comunicação, facilitação, incentivos e conceitos de troca, para maximizar a satisfação de ambas as partes.

3.2 Mudança Social Baseada no Marketing Social

O Marketing Social tem como princípio uma estratégia de mudança no comportamento, que tem em seu conjunto, os melhores elementos de planejamento das abordagens do marketing tradicional, aliados às mudanças sociais, num esquema integrado de planejamento e ação, que aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e da capacidade persuasiva do marketing tradicional.

As mudanças sociais passaram a ser medidas com essa nova tecnologia de administração social. Nesse momento, aparecem os novos conceitos de mudança social voltados para o aumento da disposição, por parte das pessoas, para uma nova forma de segmentação de mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento de produtos novos e teste de novos conceitos desses produtos ou serviços, comunicação direta, facilitação, incentivos e teoria da troca, maximizando a resposta dos adotantes-alvo escolhidos. A crença de que a mudança no comportamento das pessoas, ou da sociedade, terão contribuição significativa para todos é o grande trunfo para que possa prevalecer a idéia de adoção de uma causa de efeito social (KOTLER; ROBERTO, 1992).

Segundo avaliação de Giuliani (2003, p. 44-45), o marketing social será o grande diferencial para as organizações, uma vez que “[...] atentar para o grande desafio da inclusão social e melhor distribuição de renda irá assegurar consumidores predispostos a consumir”. A evolução da prática da filantropia, com base alicerçada na adoção de uma participação efetiva da sociedade, é representada pelo autor, e ainda mostra que, a preocupação com o social também refletirá positivamente na imagem da marca corporativa.

Nos anos atuais, início do século XXI, independentemente das conceituações, é difícil imaginar uma empresa envolver-se com o marketing para causas sociais com a finalidade exclusiva de promover vendas. Observa-se, segundo Silva e Minciotti (2004), que os conceitos do marketing são amplos e podem ser aplicados nos mais diversos tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos. Portanto, pode-se notar a reconhecida influência do marketing nos diversos movimentos mundiais.

Duprat (2004) destaca que o marketing relacionado às causas sociais tem sido aplicado ao redor do mundo e seus resultados apontam como positivos, pois melhoram a reputação corporativa e projetam a imagem e os valores da organização, além de aumentarem a percepção e a fidelidade do consumidor. Associada a esses benéficos para as empresas está a geração de mais recursos para as organizações não-governamentais e as causas sociais em geral.

Esse conceito é corroborado por Ferrel et al. (2000) que destacam que as empresas cidadãs, incluem em suas estratégias de marketing, preocupações econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Dessa forma, o marketing para causas sociais é um desdobramento do marketing social, podendo ser definido como uma ferramenta estratégica de posicionamento institucional e de marca, que traz benefícios mútuos para a empresa e para a causa social patrocinada.

Para Melo Neto (2000), o marketing social é uma importante ferramenta estratégica e as empresas que praticam ações sociais devem utilizá-la, uma vez que a estratégia é a essência da empresa. O autor define esse tipo de estratégia como uma modalidade do marketing promocional, cujo objetivo é divulgar as ações sociais de uma empresa para atrair a preferência do consumidor, o respeito dos clientes, a admiração e a satisfação dos empregados e o reconhecimento da sociedade, tornando-se um importante diferencial competitivo. Continuando o raciocínio, o autor acrescenta que isso proporciona um excelente retorno, em termos institucionais e comerciais, melhorando a percepção da imagem e a penetração no mercado, além de atingir clientes potenciais.

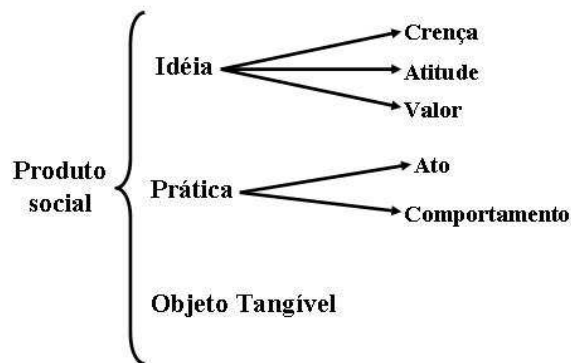
Segundo Pringle e Thompson (2000), o mais importante é que o marketing para causas sociais é uma das poucas formas que uma marca tem para dar um retorno ao consumidor, além do produto, onde os papéis não são apenas de comprador e vendedor, mas de cidadão e patrocinador.

Dentre as práticas de filantropia corporativa o marketing para causas sociais destaca-se pela sua eficácia em proporcionar ganhos de curto prazo, em termos de lucratividade e participação de mercado para as empresas, e de valor de troca para os consumidores (DAMASCENA; MACHADO, 2004). Nesse sentido, o marketing de causas tem participação direta do cliente na campanha, sendo indispensável que este compre o produto da empresa para que o processo possa ser consolidado.

3.3 Produtos Sociais

Para Kotler e Roberto (1992), o produto social que será colocado à disposição das pessoas pode ser:

- a) uma idéia;
 - b) uma prática; ou
 - c) um objeto tangível, conforme ilustrado na Figura 1.
- a) O primeiro tipo, de acordo com o autor, é a idéia social, que pode ser por meio da crença, atitude ou valor. Como crença, pode-se citar a percepção que a sociedade tem sobre algo que considera concreto, sem a necessidade de uma avaliação, como por exemplo o fato de que fumar pode colocar a saúde em risco, ou também, veicular mensagens de que o câncer, se descoberto nos estágios iniciais, tem cura, e utilizar em campanhas para incentivar as mulheres a fazerem exames periódicos para detecção de câncer de mama, útero, ou o homem acima dos 40 anos, a fazer exames de próstata, também para detectar a doença nos estágios iniciais.



Fonte: Kotler e Roberto (1992).

Figura 1. Produtos de Marketing Social

As idéias sociais, como atitudes a serem colocadas no mercado, são aquelas que trazem uma avaliação que pode ser tanto positiva, quanto negativa, de pessoas, objetos, idéias ou acontecimentos. Assim, a pessoa precisa avaliar qual a consequência que sua atitude trará, como por exemplo, o estímulo ao uso de contraceptivos nos programas de planejamento familiar ou campanhas para desestimular o uso de drogas, principalmente as que causam maior dependência, onde mostra-se que uma atitude de uso de droga pode trazer dependência para o resto da vida, em especial, aos jovens.

A idéia social também pode ser expressa por meio de valor, ou seja, o que a sociedade entende como certo ou errado. Por exemplo, as campanhas feitas contra todo tipo de discriminação, em especial, racial, direitos humanos, são valores que podem ser idéias sociais.

- b) A prática social é o segundo tipo de produto social. Pode ser a ocorrência de um ato, como tomar uma vacina ou votar. Também pode ser o estabelecimento de uma alteração em um padrão de comportamento, como, parar de fumar ou usar preservativos como forma de evitar o contágio de Doenças Sexualmente Transmissíveis – DST, ou o controle de natalidade. Ainda como mudança de comportamento, pode-se citar a coleta seletiva do lixo evitando maiores danos ao meio ambiente.
- c) O terceiro tipo de produto social é o objeto tangível, como o preservativo, a pílula anticoncepcional e o cinto de segurança. Nesses exemplos, o preservativo, a pílula e o cinto de segurança são instrumentos para se estabelecer uma prática social que, nesse caso, é a prática da prevenção DST, prática do planejamento familiar e a prática de dirigir com segurança.

Para os especialistas em Marketing Social, a promoção de idéias e práticas sociais, tem como objetivo principal mudar o comportamento. Assim, a finalidade de uma campanha de boa nutrição não é simplesmente ajudar os consumidores a ficarem sabendo o que é, e o quererem numa nutrição melhor, mas mudar seus hábitos de alimentação. Os técnicos em propaganda social podem contentar-se em trabalhar, em nível de atitudes, ou das informações. Os especialistas em marketing social visam chegar ao ponto de “compra e uso” e “fechar a venda”.

Afirmou-se antes que o marketing social representa um avanço em relação às estratégias de mudança social tradicionais. Muitas dessas estratégias tradicionais empregavam somente propaganda, em vez de investigar as necessidades dos clientes e consumidores, para projetar campanhas a elas adaptadas. O marketing social gira em torno do conhecimento adquirido através das práticas empresariais: o estabelecimento de objetivos mensuráveis, pesquisa sobre as necessidades e desejos humanos e a comunicação eficaz de suas vantagens, a constante vigilância de alterações no meio ambiente e a capacidade de se adaptar à mudança (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 27).

3.4 Estratégia de Mudança Social

Soluções tecnológicas, de acordo com os ensinamentos de Kotler e Roberto (1992), como os *air bag* nos carros, ou a solução hidratante oral (soro caseiro) para combater a desidratação de crianças, podem levar a um comportamento ou uma prática socialmente desejada. As soluções tecnológicas, no caso do fumo e consumo de combustíveis, poderiam ser de três tipos.

- a) **Tecnologia de Modificação do Produto** - a alteração de algumas características dos cigarros podem atenuar os efeitos prejudiciais do fumo. Alguns exemplos seriam a alteração da estrutura genética do tabaco para diminuir o nível de cancerígenos, o uso de filtros para reduzir a transmissão do alcatrão e de outras partículas, ou a produção de cigarros “sem fumaça” ou “sem tabaco”. A adição de óleo vegetal (feito a partir da soja, mamona, dendê, girassol) no processo de hidrotreatamento (tratamento com hidrogênio para retirada de enxofre) do óleo diesel é também um bom exemplo de tecnologia de modificação do produto. Esse diesel conseguido com esse co-processamento é um produto mais puro, pois traz menos concentrações de enxofre em sua forma final;
- b) **Tecnologia de Substituição de Produto** - uma compreensão da natureza do hábito de fumar poderia sugerir substitutos para o cigarro, inclusive a ingestão de nicotina e o uso de gomas de mascar, algumas das quais contendo nicotina. A alegação do fumante de que fumar é “ter alguma coisa para fazer com as mãos” também inspirou alguns substitutos. Alguns fumantes compram “contas”, com as quais ficam mexendo e fazendo barulho quando estão tensos; outros adquirem “esfriadores de mão” de cristal da Steuben Glass para ficar com eles nas palmas das mãos quando sentem muita necessidade de fumar. Ainda, outro exemplo bastante latente nesta tecnologia de substituição de produto, são os novos motores de carros que estão rodando nas estradas brasileiras desde 2004, chamados de *Flex*, que permitem o abastecimento, tanto com gasolina, como com álcool. Por ser um produto mais limpo, ambientalmente falando, o álcool é um substituto direto da gasolina e, com a flexibilização dos motores, deixa de ser uma desculpa para não comprar um carro movido à álcool somente porque, em determinados momentos, o preço

do álcool é maior em comparação com o preço da gasolina, já feita a devida conversão de rendimento, que no caso da gasolina é maior;

- c) **Tecnologia de Inovação de Produtos** - um fumante inveterado também pode ter esperança de conseguir um produto ou processo, como a “pílula da manhã seguinte” do fumante, que reduza ou elimine os perigos que acompanham o fumo. Atualmente, a descoberta de um método tecnológico, que acabe com os efeitos negativos do fumo, é remota. O ano de 2006 foi marcado no mundo todo pela procura, não só pela população e empresas fornecedoras, mas também pelos governantes, por energias mais limpas e de fontes renováveis, como é o caso HBIO, óleo diesel feito a partir de óleo vegetal (soja, mamona, girassol) e o uso mais intenso, em todos os países, do etanol, álcool vindo da cana-de-açúcar, milho. É o começo de um novo produto que, se tiver uma boa campanha de marketing social poderá trazer uma revolução para as indústrias de petróleo, tidas como grandes poluidoras, não só na atividade de extração e refino, como também pela queima do produto nos motores dos carros. Uma vez que esses produtos, com maiores misturas de produtos de origem vegetal, diminuem a emissão de gases poluentes, parece ser razoável que a sociedade, em um futuro próximo, e com uma boa campanha de marketing social, esteja disposta, talvez, até a pagar mais por um produto dessa natureza. O etanol é o álcool adicionado diretamente à gasolina para fazer com que esta tenha maior octanagem (cadeia de Carbono aberta) que dá maior potência aos motores.

3.5 Pontos Convergentes e Divergentes entre Marketing Social e Marketing de Causas Sociais

Na referência aos termos Marketing Social e Marketing de Causas Sociais é importante conceituá-los, uma vez que são confundidos com Responsabilidade Social e parecem ser permeados pelos mesmos objetivos.

O Marketing Social ou Marketing para Causas Sociais (como também é chamado), segundo Pringle e Thompson (2000), é toda atividade mercadológica para promover a associação de uma marca ou instituição a uma causa social. Como exemplo dessas atividades pode-se citar o desenvolvimento de campanhas (para prevenção da saúde, estímulo à leitura, educação no trânsito), doações para entidades assistenciais, parcerias com entidades filantrópicas, desenvolvimento de trabalho junto a comunidades carentes. São ações que procuram associar a marca a uma causa social.

Pringle e Thompson (2000), mostram, ainda, que existem algumas complicações, no uso da expressão Marketing Social, porque pode dar a entender, e alguns estudiosos assim o fazem, que o Marketing Social abrange, em sua amplitude, os chamados Marketing Cultural, Marketing Esportivo, Marketing Ecológico e Marketing Comunitário. De certo modo, todas essas ações fazem algum sentido, porque, quando se estimula a prática do esporte, a cultura, o desenvolvimento comunitário e a consciência ambiental, estão sendo desenvolvidas importantes ações sociais.

Chiavenato (2003) afirma que “[...] a empresa reage ao seu ambiente (ajustando-se e adaptando-se a ele para sobreviver) e muda seus mercados, produtos, processos técnicas e estrutura organizacional”. Porém esse equilíbrio é muito complexo e seu desenvolvimento deve passar por várias etapas do planejamento estratégico. Mudanças profundas são sugeridas nesse desenvolvimento, por parte das organizações, principalmente pela análise do ambiente, considerando a empresa um sistema aberto e auxiliando os gestores a entender a estrutura e o comportamento do ambiente.

Giuliani (2004) coloca que:

A responsabilidade do marketing não se atém ao estudo ou ao conhecimento do mercado, ela abrange a necessidade de ação contínua e ininterrupta sobre o mercado. Deve-se olhar para o cliente, entendê-lo e analisar com profundidade todos os acontecimentos que estão ocorrendo no mercado: moda, modismos, tendências, e extrair essa análise o entendimento para assegurar o crescimento ou mesmo a sobrevivência da empresa (GIULIANI, 2004, p. 25-26).

As empresas e instituições parecem estar cada vez mais conscientizadas da necessidade de se envolver, de forma definitiva, com a comunidade. Em contrapartida à ajuda que as empresas prestam à comunidade, a sociedade parece retribuir em forma de compras de seus produtos e serviços, ou mesmo, disponibilizando mão-de-obra e oferecendo outros benefícios, como incentivo fiscal para a instalação dessas empresas.

Segundo Nickels e Wood (1999) o **Marketing para Causas Sociais** – MCS, pode ser definido como uma forma estratégica que a empresa adota para associar seus produtos, marca ou imagem corporativa à uma ação social, que tem como benefício traduzir a sensação do dever cumprido por parte de seus consumidores, uma vez que estão consumindo produtos de uma empresa que é socialmente responsável, pois está atuando para a melhoria da sociedade como um todo.

Para Pringle e Thompson (2000), o conceito fundamental do marketing para causas sociais está no fato de que a marca pode ser usada ativamente, como forma de comunicação da empresa com seu público consumidor, para mostrar o seu compromisso com a causa ou a organização envolvida. Nesse processo de comunicação podem ser usados tanto valores racionais, como emocionais, que devem ser agregados à própria marca como um todo.

Quando se fala em marketing para causas sociais, uma característica fundamental deve ser ressaltada, pois mostra claramente a diferença de uma campanha de marketing para causas sociais de uma atividade filantrópica, que é a visão estratégica. Nessa visão o objetivo é uma mudança comportamental, e de longo prazo, na imagem da marca e na abordagem que será usada. As campanhas filantrópicas ou beneficentes são táticas e apresentam resultados de curto prazo e, quase sempre, não se sustentam ao longo do tempo. Pode surgir um efeito muito positivo na sociedade, mas é pontual e tende a não ser lembrado decorrido certo período de tempo.

O marketing para causas sociais pode ser definido, ainda, como uma atividade comercial na qual as empresas formam parcerias com organizações do terceiro setor para comercializar produtos, serviços ou projetar sua imagem, em uma relação na qual todos saem ganhando. “E usar o poder da marca e do marketing junto às necessidades da causa e da comunidade, para se alcançar um benefício mútuo”, afirma Duprat (2004, p. 6). O autor ainda sugere como palavras-chave para essa ação são comercial, parceria, marketing e benefício para todos. Quando uma empresa estabelece uma parceria com uma causa, busca atingir um objetivo e há uma expectativa de retorno, razão pela qual classifica o marketing relacionado às causas como uma atividade comercial. No entanto, destaca que a base do sucesso está

alicerçada nos seguintes princípios: integridade, transparência, sinceridade, respeito mútuo, parceria e benefício mútuo, sem haver espaços para oportunismos.

Outra observação é a necessidade de trabalhar as atividades de marketing sem fugir da ética empresarial. Caso não sejam considerados os princípios éticos, as atividades não podem ser consideradas como Marketing Social, que só é praticado de forma legítima com consciência, transparência e, acima de tudo, com ética.

Meira (2001) avalia que um programa de marketing voltado para causas sociais pode ser implementado por meio de uma organização que esteja comprometida com a área social. A empresa também pode optar por desenvolver seu próprio projeto social. Os benefícios dessa abordagem direta à causa têm um valor positivo para a imagem da empresa ou da marca. Portanto, a associação da marca a uma instituição filantrópica respeitada pode trazer resultados significativos em termos de credibilidade, distribuição e até motivação de voluntários.

Algumas entidades filantrópicas são marcas conceituadas, fortes na mente das pessoas e, dessa maneira, representam um recurso valioso para atribuir os novos valores sociais aos comerciais de produtos e serviços.

Dessa forma, o comportamento do consumidor é a principal motivação para estimular as empresas a buscarem uma ou mais causas. Com relação à busca da lealdade, Ikeda e Oliveira (2003), argumentam que o consumidor está incentivando a adoção de uma postura socialmente responsável na medida em que valoriza produtos, imagem ou serviços das empresas que investem em ações sociais com ética.

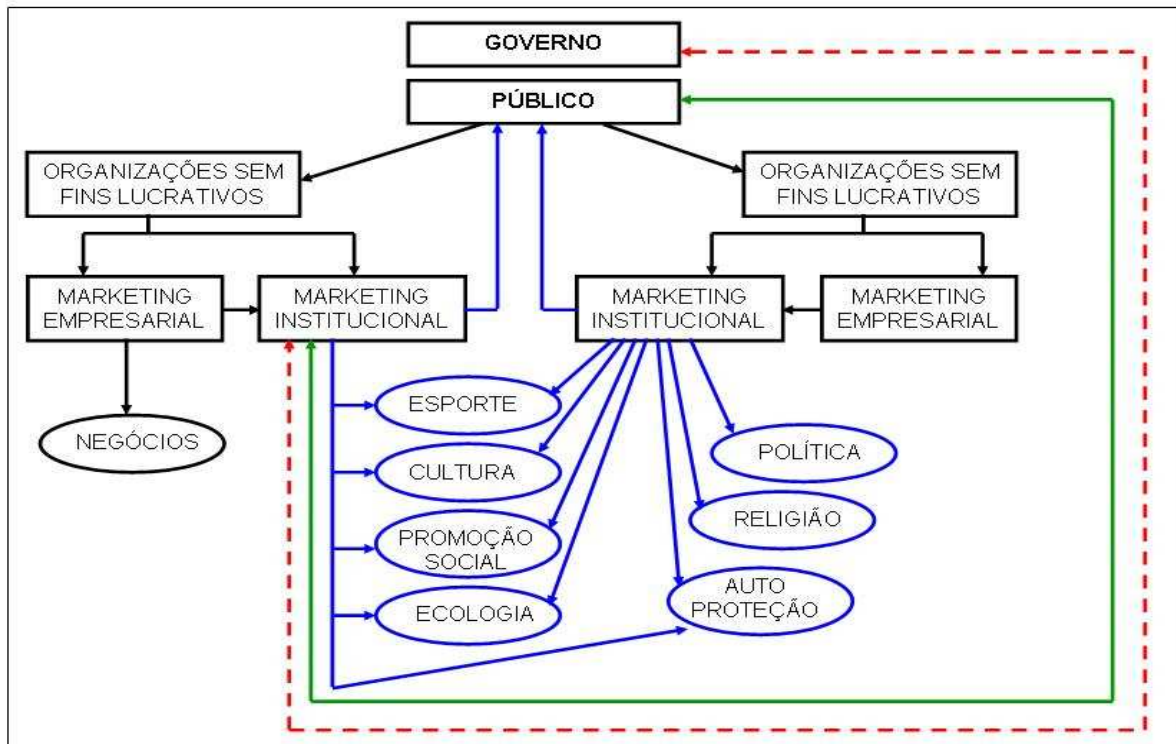
De acordo com Damascena e Machado (2004), essa característica é um dos mais fortes diferenciais do Marketing para Causas Sociais, em comparação com outras estratégias da Responsabilidade Social Corporativa. Nesse sentido, as empresas podem usar seus esforços beneficentes para aperfeiçoar seu contexto competitivo – o ambiente de negócios no local onde operam – alinhando objetivos econômicos e estratégicos e melhorando a perspectiva dos negócios de longo prazo: “quanto mais especificamente uma iniciativa contextual for definida mais provável é que a empresa crie valor e atinja seus objetivos” (PORTER; KRAMER, 2005).

Varadarajan e Menon (1988) colocam a importância da causa, recomendando que é fundamental que haja uma combinação entre o perfil dos consumidores da empresa e a circunscrição da causa. Os autores dizem que, ao avaliarem as causas a serem atendidas, as empresas precisam observar: as características de seus produtos; a imagem de marca e o posicionamento; e, as características do seu público-alvo.

Correa (1997) afirma que o sucesso de uma estratégia de marketing está na escolha das causas que a empresa irá patrocinar. Esta deve estar em sintonia com o negócio da empresa e também para seus consumidores ou clientes. É fundamental que haja envolvimento da alta administração, do contrário, o programa não será estratégico. O autor destaca, também, outro ponto importante que se refere ao comprometimento de longo prazo com a questão social em si – a instituição que ora a representa deve ficar em segundo plano, pois a empresa apoiará uma causa que pode ser defendida por mais de uma entidade. Além disso, o marketing social estratégico deve ser considerado como um investimento e um processo educacional de longo prazo que deve envolver todos os membros da organização. Essa sinergia é essencial para que a estratégia atinja os resultados esperados. Para o autor, uma empresa não deve se comprometer apenas financeiramente com uma causa; é necessário que haja outros recursos como tecnologia, produtos e grupos de voluntários.

Para muitos autores, apesar das considerações positivas, o envolvimento do marketing com as questões sociais é um assunto ainda confuso, conforme explicam Pinto e Lara (2004), ressaltando que essa ação de marketing está enquadrada em várias modalidades: marketing de filantropia, marketing de patrocínio de projetos sociais, marketing de relacionamento com base em ações sociais e marketing de promoção social. No entendimento do autor, o marketing social pode ser relacionado à preocupação social e ambiental. A partir dessa afirmação, deve-se ficar atento à maneira como os consumidores consideram se uma determinada empresa é cidadã, e como passam a perceber um diferencial em relação a essa empresa e seus produtos/serviços. Essa afirmação é corroborada também por Pringle e Thompson (2000), mas salientam que, conforme já citado no início desta seção, de certo modo, todas essas ações fazem algum sentido, porque, quando se estimula a prática do esporte, a cultura, o desenvolvimento comunitário e a consciência ambiental estão sendo desenvolvidas importantes ações sociais.

Em uma outra linha de pensamento, Vaz (2000, p. 176, 177) denomina de promoção social a prática de ações sociais por uma organização, com ou sem fins lucrativos, classificando-a como uma das ramificações do marketing institucional e as suas inter-relações com o marketing empresarial e organizações sem fins lucrativos, o governo e o público em geral, conforme ilustrado na Figura 2. O autor avalia que o marketing institucional é o “[...] indutor de consumo, mídia alternativa, formação, reforço ou mudança de imagem”.



Fonte: Vaz (2000).

Figura 2. As aplicações do Marketing Institucional.

Vaz (2000, p. 280, 281) destaca ainda, na sua definição, que o marketing empresarial tem uma aplicação diferenciada da natureza do marketing institucional, pois está focado exclusivamente aos negócios e “[...] serve como estratégia competitiva, fonte de recurso e auto-sustentação econômica”. De acordo com esse conceito, usa-se o termo promoção social para definir o patrocínio de ações sociais, identificando-o também como marketing social e comunitário e considerando-o como uma atividade mista, uma vez que atende aos interesses institucionais das organizações com ou sem fins lucrativos. O autor ressalta que, há quatro esferas de atuação que definem a natureza de uma causa social: “[...] qualidade de vida, capacitação pessoal, convivência social e sobrevivência”.

Dentro da definição do conceito de marketing social, verifica-se que o mesmo consiste na adoção de práticas de ações sociais e ambientais nas estratégias das organizações. Kotler (2000a) sustenta esse conceito dizendo que:

[...] a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos, os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, buscando a melhora e o bem-estar do consumidor e da sociedade (KOTLER, 2000a, p. 44).

Assim, a relação entre empresas e consumidores abrange pontos de vista diferentes, como trazer lucro para a organização, satisfazer os desejos dos consumidores e,

ainda, atender aos interesses da comunidade. É interessante notar como os interesses podem ser conflitantes, mas o processo é ainda mais complexo do que essas simples abordagens.

De acordo com Drucker (1997), não se pode mais pensar que a empresa tenha somente a responsabilidade pelo desempenho econômico. Este deve ser levado em consideração sim, até porque uma empresa não conseguirá sobreviver se não tiver uma atividade econômica satisfatória. Mas, outras atividades, como os problemas sociais, devem ser considerados dentro de sua competência e levada em consideração sua capacidade de transformar esses problemas em oportunidades para desenvolver ações voltadas à melhoria da sociedade.

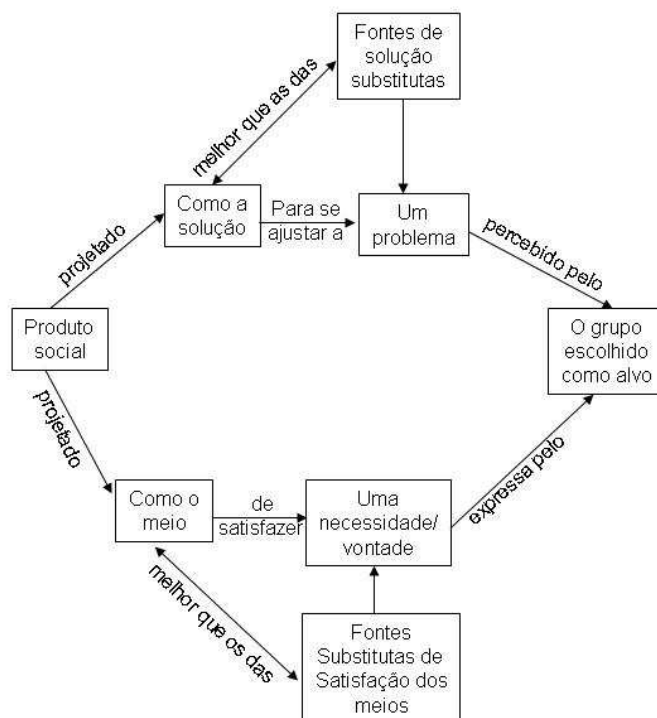
O conceito de Marketing social, proposto por Kotler (2000b), faz com que a companhia possa interagir com a sociedade e, assim, estimular o desenvolvimento sustentável. Poderá, ainda, dar suporte a essa visão ampliada do marketing, pois, o marketing social e o marketing para causas sociais, para Duprat (2004); Kotler (2000b); Melo Neto (2000); Parente (2004), são instrumentos capazes de sustentar uma nova estratégia para se posicionar no mercado, por meio da diferenciação de produtos e valores, buscando a lealdade do consumidor e a admiração dos demais públicos de interesse da companhia ou organização.

Continuando com o pensamento de Kotler (2000b), o marketing moderno não exige apenas desenvolver o produto, exige mais do que isso ao estabelecer o preço atraente e torná-lo acessível aos consumidores alvo. Com isso, a companhia oferece mais quando adota uma conduta cidadã e de respeito aos valores sociais e éticos. Quando a atitude for de fato consistente, o consumidor-cidadão poderá ser positivamente atraído e sentir-se, de alguma forma, como parceiro da proposta em questão.

3.6 Ajuste entre Produto e Mercado

Para Kotler e Roberto (1992), o primeiro requisito do sucesso em marketing social é a criação de um novo produto social que venha a satisfazer uma necessidade que ainda não esteja sendo satisfeita, ou projetar um produto melhor que os existentes, conforme pode-se ver na Figura 3. Ou seja, é a própria essência do que a literatura de marketing chama de “o conceito de marketing”. De acordo com Kotler e Roberto (1992),

[...] o conceito de marketing sustenta que a chave para a consecução dos objetivos da organização consiste na determinação das necessidades e da vontade dos mercados escolhidos como alvo e em proporcionar as satisfações desejadas com mais eficácia e eficiência que os concorrentes (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 29).



Fonte: Kotler e Roberto (1992).

Figura 3. A Definição do Ajuste entre Produto e Mercado.

Afirma Kotler (2004) que “[...] o marketing supostamente determina a estratégia de negócios”. Segundo o autor, profissionais de marketing são responsáveis por investigar o mercado, por meio de pesquisas, e identificar novas oportunidades para a empresa, implementando plano de marketing – segmentação, *targeting* e posicionamento (S.T.P.) – que vise um bom retorno dos investimentos correspondentes de tempo e dinheiro. Nessa mesma

linha, o produto social também deverá ser avaliado na implementação do plano, ou seja, a campanha de marketing social.

A segmentação de mercado pode apresentar um esforço para definição do novo produto social. Esse esforço aumenta a precisão de acerto do mercado-alvo da empresa ou da campanha, que pode ser em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. O *targeting*, ou mercado-alvo, significa que, após a empresa ter identificado suas oportunidades de segmentos de mercado, precisa avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais deles merecem maior atenção. Nessa avaliação dos segmentos, deve-se observar seus indicadores de atratividade, seus objetivos e, principalmente, seus recursos, decidindo em qual, ou quais segmento(s) do mercado irá atuar, devendo a organização ou empresa analisar qual posição quer ocupar nesse(s) segmento(s). O produto será definido pelos consumidores, levando em conta atributos importantes, como o lugar que este ocupa em sua mente, em relação aos produtos concorrentes, e o posicionamento será uma maneira de identificar-se com esses consumidores. O posicionamento de um produto envolve a implantação de benefícios únicos de marca, e a diferenciação na mente dos consumidores (KOTLER, 2000b).

Giuliani (2004) afirma que para o marketing auxiliar a empresa a manter-se competitiva em um ambiente globalizado de competição acirrada,

[...] o sucesso depende cada vez mais de fazer algo diferente, de ser mais criativo e rápido nas posturas estratégicas do que a concorrência, procurando antecipar acontecimentos e fazendo cada aspecto do marketing render mais com menos dinheiro, o que alguns chamam de pensamento lateral (*lateral thinking*) (GIULIANI, 2004, p. 28).

Nessa mesma linha de raciocínio, Pinto e Lara (2004) afirmam que as organizações precisam buscar diferencial que lhes assegure vantagens que viabilizem sua atividade para continuarem atuando em um ambiente que é altamente complexo e instável. A adoção de práticas de cidadania corporativa parece ser uma possível resposta aos desafios, uma vez que representa uma revolução no tratamento dispensado aos diversos públicos com os quais as empresas se relacionam.

4 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS EMPRESARIAIS

Este capítulo apresenta algumas das práticas utilizadas para a avaliação das ações sociais das empresas. São apresentadas as práticas defendidas por Carroll (1979), Austin (2000) e Rodrigues (2004), este que estudou a eficácia pública e privada nas ações sociais da empresa Xerox.

4.1 Práticas para avaliar as ações sociais empresariais

As técnicas para avaliação das ações sociais têm seu início no século XVII, mas, somente a partir do século XX ganham reconhecimento científico. Para Barreira (1999), durante todo esse período, a mensuração de ações sociais era baseada em uma estratégia com pesquisas experimentais, nas ciências sociais, usando métodos de probabilidade e dedução.

Rodrigues (2005) mostra que o fim da II Guerra Mundial foi um marco importante na avaliação das ações sociais nos países desenvolvidos. A implantação de programas sociais nesses países foi levada pela ajuda que os governos estavam dispostos a dispensar aos países do terceiro mundo, aliada ao grande montante de recursos que estavam sendo aplicados, e fizeram com que algum tipo de acompanhamento da execução fosse implantado para mensurar os resultados alcançados. Portanto, os anos de 1950 a 1970 são considerados um período de desenvolvimento da pesquisa para avaliar os projetos sociais.

4.2 Critério da eficácia privada

Um dos desafios existentes para a avaliação das ações sociais empresariais reside na própria organização, ou seja, saber se a empresa consegue medir o retorno ou benefícios das ações sociais que investe para a própria companhia empresarial. Duas questões parecem ser fundamentais quando se trata de avaliar o resultado das ações sociais para a empresa: a primeira é saber até que ponto essas ações contribuem para os objetivos da empresa, e a segunda é saber como avaliar a contribuição.

Rodrigues (2005), afirma que na eficácia privada, diz-se que a ação social empresarial será eficaz quando conseguir alcançar os objetivos esperados para os negócios da empresa, que é o de satisfazer os demais grupos de *stakeholder* relevantes da mesma (acionistas, empregados, clientes, fornecedores e governo), de acordo com o que esperam da organização.

Para a avaliação da eficácia privada, o que se leva em consideração, no momento da avaliação, são os efeitos indiretos que os projetos ou ações sociais provocam, uma vez que a empresa, ao investir em ações com foco no *stakeholder* “comunidade”, espera obter resultados positivos junto aos demais *stakeholders* que são relevantes, mas que não constituem o alvo de sua ação social.

A avaliação sob a ótica da eficácia privada não se apresenta de forma complexa, mas, segundo Rodrigues (2005), exige que sejam seguidos alguns passos básicos, tais como:

- a) deverá ter clareza de quais são os *stakeholders* relevantes da empresa que se pretende atingir indiretamente por meio da ação social;
- b) deverá ter clareza dos efeitos indiretos relevantes a serem alcançados junto à esses *stakeholders*;
- c) os efeitos indiretos identificados devem ser conceitualizados (conceitos como motivação, imagem, lealdade, desempenho), operacionalizados (formulação de questões) e mensurados (dados quantitativos ou qualitativos);

O critério de avaliação da eficácia privada para avaliar as ações sociais aparece como um tema que começa a ser considerado como relevante e ainda pouco estudado. Até recentemente o julgamento ético era tido como muito relevante no meio empresarial, para o qual prevalecia a tese de que a empresa não deveria usar ações sociais para conseguir, de alguma forma, lucrar com essa boa ação que estava praticando.

A avaliação da eficácia privada da ação social empresarial, para Rodrigues (2005), deve partir do pressuposto que a empresa deve usar como base a Teoria dos *Stakeholders* relevantes. Dessa forma, o novo modelo de ação social corporativa está associado à concepção de Responsabilidade Social Empresarial, que coloca no centro das atenções da empresa os diversos grupos de *stakeholders* relevantes.

Assim, a avaliação da eficácia privada pode identificar como o relacionamento da empresa com o *stakeholder* “comunidade” está sendo percebido pelos demais *stakeholders* relevantes da empresa, e também, se essas percepções correspondem às expectativas que a empresa tem em relação às ações. Alguns autores como Wood (1990); Smith (1994); Himmelstein (1997); Porter e Kramer (2002); WBI (2003), e também algumas instituições acreditam que as percepções serão positivas, na medida em que a ação social da empresa contribuir para:

- a) aumentar o reconhecimento da empresa entre os seus consumidores;
- b) promover a imagem da empresa na sociedade como um todo;

- c) elevar a motivação e a produtividade dos empregados;
- d) promover sinergia entre as diversas áreas da empresa;
- e) tornar mais favoráveis as condições do contexto competitivo da empresa;
- f) superar obstáculo regulatórios;
- g) atrair o apoio dos governos;
- h) garantir o *pertencimento* à rede das empresas-pares que comungam da chamada “cultura da filantropia corporativa”; e
- i) garantir o fortalecimento do poder político da empresa.

Portanto, a estratégia básica para avaliar a eficácia privada das ações sociais deve ser por meio da percepção dos *stakeholders* da empresa em relação às ações sociais. Rodrigues (2005) explica que essa percepção tem seus diversos níveis de ações. Por exemplo, um empregado pode sentir-se muito sensibilizado com a atuação da empresa nas ações sociais, mas essa sensibilização pode não ser o suficiente para que o empregado seja motivado para o trabalho na empresa diante de muitos outros fatores que considera mais relevante, como salário, realização profissional ou condições de trabalho. Outra questão colocada pela autora é que se deve fazer distinção entre o fato (a ação social desenvolvida/financiada pela empresa) e a versão dos fatos (aquilo que a empresa divulga que faz). Dessa forma um empregado pode sentir-se sensibilizado pelo que a empresa publica que faz e não necessariamente pelo que representa a ação social de fato.

O critério de avaliação por meio da Eficácia Privada parece ser interessante, uma vez que o primeiro público a incorporar a idéia de uma ação social é exatamente o público interno. Se esse público não consegue assimilar a idéia das ações sociais desenvolvidas pela empresa, vai ser difícil sensibilizar o público externo.

Outro fato que torna o critério Eficácia Privada elegível para este trabalho é que trata-se de uma empresa que tem em sua própria visão ser uma empresa integrada de energia, com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental. Portanto, essa visão deverá ser confirmada pelo público interna da empresa.

4.3 Critério da Eficácia Pública

Dentro da teoria dos *stakeholders*, existem muitos desafios para a implantação efetiva da Responsabilidade Social Empresarial – RSE, principalmente no que diz respeito à aferição de resultados dessas ações. Outra questão relevante, quando se trata da mensuração de resultados, é que existe muita demanda no relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, seja no que diz respeito à prática ou mesmo na teoria, para uma avaliação de resultados. Há muita distância de entendimento entre o *stakeholder* beneficiário, que é a comunidade, e o *stakeholder* empresa.

Para atender suas particularidades, a avaliação das ações sociais empresariais deve avaliar tanto os resultados que a ação social traz para a comunidade, como também os que traz para a empresa. Dessa forma, a avaliação das ações deve ser feita sob a ótica tanto da eficácia pública, como da eficácia privada. Para constatar que a ação social cumpre seus objetivos com a comunidade, segundo o que a empresa anuncia, esta é avaliada pela eficácia pública. Ainda sob a ótica da eficácia pública, o que se espera são os efeitos diretos que a ação social exerce sobre a comunidade, por meio do financiamento da empresa. Ou seja, o foco da ação é exatamente a comunidade atendida.

Existe uma certa complexidade para a aplicação do critério da eficácia pública. O critério a ser utilizado vai depender dos diferentes tipos de ação social que será desenvolvida pela empresa. Porter e Kramer (2002) apresentam suas propostas para classificação da ação social empresarial que levam em consideração o grau de alcance e os objetivos da ação. Para Rodrigues (2005), sob a ótica da avaliação, é fundamental que leve em consideração as diferentes formas com que as ações são concedidas e executadas, o alcance dos objetivos (eficácia) e, portanto, a eficácia deve ser o critério principal a ser considerado para a avaliação. O Quadro 1 mostra a tipologia das ações sociais sob a ótica da eficácia pública.

Quadro 1. Uma proposta de tipologia para a ação social empresarial, baseada na forma de execução

Ações eventuais

Inclui as doações eventuais e difusas de bens, serviços e recursos financeiros

Ações estruturadas

Segundo a coordenação

- Na própria empresa
- Institutos
- Fundações

Segundo o número de projetos:

- Pulverizada (muitos projetos)
- Concentrada (em um ou poucos projetos)

Segundo o tipo de parceria:

- Isolada (a própria empresa executa de forma isolada)
- Com organizações sociais, sem fins lucrativos
- Com outras empresas
- Com o governo

Segundo o local:

- Difusa (muitos locais)
- Concentrada (em um ou poucos locais)

Segundo a duração:

- Curto prazo
- Longo prazo

Fonte: Rodrigues (2005).

Como ações eventuais pode-se conceituar aquelas realizadas por mera generosidade de seus donos ou diretores, ou seja, não estão previstas na política da empresa. As ações estruturadas são aquelas realizadas por estarem inseridas na política da empresa e podem aparecer de formas bastante diversas. Essas ações estruturadas podem sofrer diversas combinações entre as variáveis apresentadas no Quadro 1.

4.4 Categorias e Estágios de Responsabilidade Social Empresarial

Diversos autores, dentre estes Carroll (1979), Wood (1991), Schwartz (2003) e Carroll (2003) e Austin et al. (2004) apresentam roteiros para a análise dos aspectos do desempenho social da organização.

Em 1979, Carroll propôs uma definição em quatro partes da Responsabilidade Social Corporativa. Primeiro argumentou que os negócios têm a responsabilidade econômica de produzir bens e serviços, de vender e de lucrar (bens e serviços que a sociedade deseja). Num segundo momento, como regras básicas de um jogo, espera-se que os negócios obedeçam à lei, cumprindo sua missão econômica. O terceiro ponto retratado refere-se à responsabilidade ética e compreende o comportamento e as normas que a lei impõe. A quarta parte, diz respeito à escolha arbitrária dos dirigentes das empresas em criar programas que tragam melhorias sociais. O autor denominou essa última parte de *discretionary responsibilities*, aqui traduzida como discricionária, vontade própria e filantrópica (CARROLL, 1979). Para exemplificar, apresentam-se algumas das ações desenvolvidas pela empresas tais como: programas de combate ao uso de drogas, cuidados com gestantes e crianças carentes, incentivo ao voluntariado entre os empregados, etc. Nos anos 90 o autor reforçou essa concepção representando-a graficamente por meio de uma pirâmide.



Fonte: Carroll (1979)

Figura 4. Categorias de Responsabilidade Social Corporativa

A Figura 5 mostra as categorias de responsabilidade social corporativa propostas por Carroll (1979), conforme discriminadas a seguir:

- a) **Econômica:** consiste na empresa produzir e vender bens e serviços que são esperados pela sociedade. Essa responsabilidade econômica é fundamental e serve de base para as outras, já que a instituição do negócio é a base econômica de uma sociedade;
- b) **legal:** a empresa deve obedecer às leis e demais regulamentações governamentais. Nessa categoria de responsabilidade está o contrato social “firmado” entre a empresa e a sociedade, como parte integrante do conjunto de leis, pois a sociedade espera que o negócio econômico cumpra sua função respeitando as estruturas legais existentes;
- c) **ética:** agir com transparência com seus diversos públicos de interesse. Essa categoria de responsabilidade não aparece escrita em regulamentos, mas os membros da sociedade esperam que as empresas as cumpram, uma vez que acreditam que as empresas terão responsabilidades acima dos requisitos legais, de acordo com os seus negócios;
- d) **discricionária ou filantrópica:** constituem as contribuições feitas pelas empresas que buscam a melhoria de vida da comunidade. São aquelas responsabilidades que a empresa tem a liberdade para assumir ou não, sendo de forma voluntária. Dessa forma, essa categoria de responsabilidade não é de ordem legal, ética, além de não haver uma imposição clara da sociedade nesse sentido.

Para os mesmos autores, uma outra forma indicada para classificar as ações sociais é a **Categoria Filosófica** – conduta, que leva a empresa a agir de forma responsável. Nessa categoria as empresas podem agir de quatro formas:

- a) **Reação:** a empresa reage de diversas formas mediante pressões externas e internas. Por exemplo, recusa-se a tomar uma atitude diante de acidentes ambientais ou impactos sociais negativos;
- b) **defesa:** a empresa faz somente o que é exigido por lei;
- c) **acomodação:** a empresa aceita a responsabilidade ética;
- d) **proação:** é um nível mais elevado – a empresa toma as iniciativas sociais, ou seja, é pró-ativa pelo alto grau de responsabilidade social voluntária

Em outra forma de avaliação das ações sociais propostas pelos autores, podem-se citar as **Questões sociais envolvidas** que são caracterizadas da seguinte forma:

- a) conciliar uma necessidade social com uma ação social para ajudar;
- b) envolver uma carência social importante;

- c) decorrer do interesse dos executivos da empresa;
- d) representar uma oportunidade para relações públicas;
- e) agregar a uma pressão governamental.

Outras formas de realizar e classificar as ações sociais são abordadas por outros autores como Austin, Herrero e Reficco (2004) e envolvem outras empresas, organizações da sociedade civil e agentes sociais. Muitas ações de responsabilidade social das empresas podem ser promovidas em parceria com Organizações Não Governamentais – ONG's, que atuam na comunidade onde estão presentes, na comunidade de interesse, podem atuar em parceria com as entidades governamentais locais, e até usar subsídios dessas fontes.

Austin (2000) utilizou essa ferramenta de análise das alianças com sucesso em estudo das ações colaborativas realizadas nos Estados Unidos e nos países da América Latina. Afirmam os autores que as relações entre empresas e organizações são constituídas por três estágios: filantrópico, transacional e integrativo, que permitem que as empresas adquiram maior valor estratégico e completem o ciclo agregando suas estratégias à variável social.

De acordo com Austin et al. (2004), o mundo empresarial e as organizações da sociedade civil se enquadram nos três estágios citados:

- **Estágio Filantrópico** - Situação comum na qual as empresas doam recursos às organizações sociais, de acordo com pedidos recebidos. Assim, o nível de relacionamento é baixo em todas as dimensões consideradas. É uma demonstração em primeiro nível da preocupação da empresa com a sociedade.
- **Estágio Transacional** - Tem início no momento em que as empresas prestam maior atenção às causas sociais. As relações colaborativas intensificam-se e tornam-se de interesse tanto da empresa, como da sociedade, conferindo às empresas um relacionamento mais sólido entre as ações que desenvolvem e suas próprias atividades. Nesse estágio, encontram-se evidências de ações sociais apoiadas pela empresa, associadas a ações do *marketing* de causas sociais.
- **Estágio Integrativo** - Apresenta-se numa tendência de crescimento, quando as empresas passam a interagir com maior frequência e intensidade e realizam esforços em conjunto.

O avanço parece estar assegurado à medida que a empresa avança de modo contínuo, buscando o estágio de integração, no qual os valores gerados trarão benefícios para ambas as partes.

4.5 Avaliação dos Resultados das Ações Sociais Empresariais

De acordo com Rodrigues (2004), a aplicação do critério da eficácia privada não é algo muito complexo, mas precisa de certos critérios, que devem ser seguidos como clareza, de quais são os *stakeholders* relevantes da empresa e clareza dos efeitos indiretos relevantes a serem conseguidos junto a esses *stakeholders*. Os efeitos indiretos devem ser medidos em termos de motivação, imagem e lealdade, desempenho que deve ser operacionalizado com a formulação de questões, e medidos com dados quantitativos e qualitativos.

Para Rodrigues (2004), essa identificação das percepções dos *stakeholders* da empresa, em relação à ação social corporativa, deve ser vista como uma estratégica básica para a avaliação da eficácia privada da ação social empresarial. É preciso que haja transparência diante dessas percepções, pois ocorrem nos mais variados ambientes.

4.6 Critérios Utilizados para Avaliação de Ações Sociais

Para Mokate (1999), existem quatro critérios importantes para determinar a avaliação conduzida pelo setor público:

a) Eficácia – diz respeito a uma iniciativa que cumpre todos os níveis de objetivos que são esperados, no tempo previsto e com a qualidade esperada. A eficácia inclui o cumprimento de objetivos, sem importar o custo ou o uso dos recursos. Em outras palavras, pode-se ser eficaz sem ser eficiente. Segundo Houaiss (2001), eficácia é uma qualidade daquilo que é eficaz, ou seja, aquilo que produz o efeito desejado.

De acordo com Rodrigues (2005), no caso de ações sociais, somente serão eficazes se, além de gerarem valor para a comunidade, também gerarem valor para a empresa, em termos de motivação dos empregados, melhoria da imagem perante os clientes e crescente aumento nos lucros para os acionistas. Para tanto, é necessário que haja uma postura condizente com a realidade da ação social que será adotada pela empresa.

b) Eficiência – indica o grau em que os objetivos são cumpridos, em uma iniciativa ao menor custo possível. O fato de não cumprir na totalidade os objetivos, ou o desperdício de recursos ou insumos, faz com que a iniciativa seja ineficiente. Não há possibilidade de ser eficiente sem ser eficaz em todas as ações dos objetivos, e também não basta ser eficaz apenas nos objetivos operacionais do projeto.

Barreira (1999), mostra que há 3 razões para se julgar com rigor o critério fundamental: escassez de recursos públicos que exigem uma maior racionalização dos gastos;

as proporções do número de pessoas a serem atendidas pelas ações sociais; o fato do governo gastar dinheiro do contribuinte para colocar serviços à disposição da população em geral. “Mas, como mostra Mokate, mesmo no caso dos projetos sociais do setor público, a eficácia precede a eficiência – ou seja, para ser eficiente, o projeto tem antes que ser eficaz” (RODRIGUES, 2005, p. 64).

c) Equidade – este critério é prioritário na condução das políticas públicas. Tem como fundamento os valores sociais: igualdade, cumprimento de direitos e justiça. Quando diz respeito a programas de ações sociais, o termo equidade diz respeito à “igualdade de oportunidades”, ou seja, pode-se atribuir uma interpretação superficial para essa “igualdade de oportunidades” como uma associação à igualdade de oferta de serviços sociais para a comunidade de uma forma geral.

Para Rodrigues (2005), a equidade é vista de forma diferente daquela interpretada pelo Estado, ou seja, não é atribuição formal das empresas privadas a promoção de algum tipo de justiça social. Para a autora, devem ser feitas as indagações: será que a equidade, no sentido de promoção da justiça social, deveria seguir como critério relevante para julgar a ação social das empresas? Não deveriam ser mais flexíveis os critérios para a seleção da população-alvo, tratando-se de empresas que não têm como sua “responsabilidade” o atendimento aos mais necessitados da população?

d) Sustentabilidade – este critério apresenta-se na visão macro, onde incorpora considerações éticas com compromissos de aumento dos padrões materiais de vida dos pobres das comunidades, e também na visão micro quando associa-se à literatura de organismos multilaterais de financiamento, ou seja, compromisso com as gerações futuras.

Mokate (1999) afirma que uma iniciativa social pode ser sustentável quando seu entorno é consciente de suas necessidades, e a iniciativa é harmoniosa com esse entorno. Ou seja, reconhece que a sustentabilidade não se limita à dimensão financeira: é uma relação de mão dupla entre o entorno e a comunidade.

Para Rodrigues (2005), existem várias definições para o conceito de sustentabilidade e existem grupos de empresas que entendem que o apoio às ações sociais não deva ser permanente, ou seja, depois de um certo período de tempo, a própria comunidade deve conseguir a sustentabilidade da ação. Já outro grupo de empresas entende que a empresa deve patrocinar a ação social até que a comunidade consiga outros parceiros, de forma a tornar a ação social sustentável. Um terceiro grupo de empresas entende que o apoio às ações sociais deve ser permanente.

5 ESTUDO DE CASO PETROBRAS/REPLAN

Este capítulo foi reservado para a apresentação da metodologia; procedimentos metodológicos, definição da amostra e apresentação do Estudo de Caso selecionado, a refinaria de Paulínia–REPLAN, uma unidade da empresa Petrobras.

5.1 Metodologia

A natureza da pesquisa utilizada é a qualitativa com estudo de caso. Segundo McDaniel (2004), a pesquisa qualitativa pode ser utilizada para analisar as atitudes, os sentimentos e as motivações de um determinado usuário. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa qualitativa pode ser diferenciada da pesquisa quantitativa por apresentar, normalmente, pequenas amostras, enquanto a pesquisa quantitativa se caracteriza por grandes amostras com análise estatística de dados.

No trabalho utilizou-se o método de estudo de caso único. Para Yin (2005) existem cinco fundamentos lógicos para o estudo de caso único. O primeiro é o caso decisivo para testar uma teoria formulada, ou seja, para confirmar, contestar ou estender a teoria. O segundo fundamento lógico é um caso raro ou extremo, que aponta que o estudo de uma única ocorrência pode ser útil para estudar o surgimento de uma nova ocorrência do mesmo tipo. O terceiro fundamento é o caso representativo ou típico, como por exemplo uma empresa que seja típica dentro de um mesmo ramo de manufatura. No quarto está o caso revelador que é um estudo de caso único, que estuda um fenômeno que antes não era acessível à investigação científica ou que ainda não ocorreu em épocas passadas. No quinto fundamento está o estudo longitudinal:

Estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo. A teoria de interesse provavelmente especificaria como certas condições mudam com o tempo, e os intervalos desejados de tempo a serem selecionados refletiriam os estágios presumidos nos quais as alterações devem se revelar (YIN, 2005, p. 64).

O estudo ocorreu em duas etapas. A primeira pode ser denominada de fase exploratória, buscando-se em dados secundários em livros, pesquisas já realizadas permitindo elucidar o problema e o referencial teórico.

Malhotra (2001, p. 106), ao referir-se à pesquisa exploratória, afirma que é “[...] um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”.

Mattar (2000, p. 18) também reforça o conceito de pesquisa exploratória ao afirmar que “[...] a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

A segunda etapa consistiu em analisar a avaliação da eficácia privada dos projetos sociais adotados pela empresa Petrobras-REPLAN, apontando os benefícios que trazem para a organização, na visão do público interno. Para tanto procedeu-se uma pesquisa junto ao público interno da organização.

Neste estudo utilizou-se o critério da avaliação da eficácia privada, disseminada por Rodrigues (2005) como *A metodologia EP²ASE* que significa Eficácia Pública e Eficácia Privada das Ações Sociais Empresariais.

Ainda de acordo com McDaniel (2004), a amostra por conveniência, como o próprio nome sugere, é realizada por motivos de conveniência e os dados são acessados com maior facilidade. O custo da pesquisa e o tempo para concluí-la poderão ser bastante reduzidos. Como os recursos de tempo e financeiros eram limitados para a pesquisa, optou-se por utilizar essa metodologia.

A unidade da Petrobras escolhida para a pesquisa foi a Refinaria de Paulínia, que conta com 973 empregados próprios.

Procedimentos metodológicos: identificaram-se os grupos de *stakeholders* considerados relevantes para a pesquisa que foram divididos em quatro categorias: gerentes, coordenadores, empregados com atuação nos projetos sociais e empregados sem atuação nos projetos sociais. Aplicaram-se 19 questionários para os 4 grupos de *stakeholders* definidos como: gerentes, coordenadores, empregados com envolvimento direto nos projetos sociais e empregados sem nenhum envolvimento com os projetos sociais. O Quadro 2 apresenta os procedimentos de distribuição dos questionários.

Para análise, os dados foram divididos em duas categorias:

- a primeira categoria que buscará identificar o nível de conhecimento que o grupo *stakeholders* a ser entrevistado possui, sobre a ação social desenvolvida pela empresa. Nessa etapa procurou-se identificar as diferenças entre o fato em si (o que é a Ação Social Empresarial) e a percepção que os grupos de *stakeholders* têm do fato (como a ação social é percebida pelo grupo).

- a segunda categoria teve como finalidade captar a percepção dos resultados da ação social. Realizaram-se três níveis de análise: os resultados que as ações trazem para a comunidade; os resultados que trazem algum tipo de favorabilidade para o relacionamento do grupo de *stakeholders* e a empresa; e, por fim, os resultados que percebidos pela empresa como um todo.

Quadro 2. Distribuição do público entrevistado

Grupo	Lotação	Quantidade
Gerentes	Comercialização	1
	Recursos Humanos	1
	Planejamento e Controladoria	1
	Comunicação	1
Coordenadores	Diversas	5
Empregados com atuação nos projetos sociais	Diversas	5
Empregados sem atuação nos projetos sociais	Diversas	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Apresentação da empresa Petrobras/REPLAN

A Petrobras é uma empresa brasileira, criada em 1953, e que nasceu a partir da campanha “O petróleo é nosso” patrocinada pelo Centro de Estudos e Defesa do Petróleo.

Empresa de energia integrada, com forte presença internacional, tem como foco a atuação na rentabilidade, sem perder de vista a responsabilidade social e ambiental, de acordo com sua visão. Em sua missão fica clara a atuação com responsabilidade social e ambiental.

A Petrobras é líder no setor petrolífero brasileiro na exploração, refino e distribuição (por meio da Petrobras Distribuidora). Tem 100% das ações da maior empresa de distribuição de combustíveis da América do Sul, sua subsidiária Petrobras Distribuidora S/A, que foi fundada pelo Governo Militar em 1971, na época do “milagre econômico” brasileiro.

De acordo com a consultoria Econômica, em matéria publicada na revista Exame, em 22/5/2007, a Petrobras é primeira das dez empresas mais valiosas do Brasil com valor de 221,014 bilhões de Reais. A marca Petrobras passou a valer US\$ 1,012 bilhão, 37% a mais do que o registrado no ano anterior, e praticamente dobrando de valor em relação a 2005. O levantamento da BrandAnalytics mede quanto uma marca gera de valor para os acionistas e foi publicado na revista ISTOÉ Dinheiro de 15/5/2007.

A Petrobras vem promovendo, desde dezembro/2006, um programa de capacitação em Responsabilidade Social Empresarial para os membros da alta administração da companhia. O curso, organizado pela Universidade Petrobras, tem como público-alvo os integrantes do Conselho de Administração e do Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental, a Diretoria Executiva, Gerentes Executivos e Gerentes Gerais das Unidades.

O objetivo do programa é apresentar e discutir, de forma abrangente, os principais fundamentos da responsabilidade social, seus principais impactos no setor de energia e suas implicações no desempenho da gestão, em relação a riscos e oportunidades.

Em dezembro de 2006, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva da Companhia, em uma reunião com Ricardo Young, presidente do Instituto Ethos, traçou um panorama do movimento de Responsabilidade Social no Brasil e no mundo. O Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental assistiu a um *workshop*, com carga horária de 4 horas, que abordou também os desafios emergentes para as organizações, governança corporativa e sustentabilidade empresarial.

A partir de dezembro/2006, a Petrobras passou a integrar o grupo de empresas cujas ações compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da Bovespa, por apresentarem alto grau de comprometimento com a sustentabilidade e a responsabilidade social. A participação nesse índice ampliará a base de investidores na Companhia, passando a incluir aqueles que valorizam não só o desempenho financeiro em suas aplicações, como também os critérios de responsabilidade social e ambiental. As ações ordinárias e preferenciais da Petrobras terão, respectivamente, os pesos de 10,8% e 14,2%, totalizando 25% (o maior peso individual no ISE).

Após passar a integrar, desde setembro/2006, o Índice Mundial de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI), o mais importante no mundo, a Petrobras intensificou sua política de investimento em combustíveis alternativos e ampliou práticas de governança corporativa, conquistando avanços em relação a 2005.

O ISE foi criado por Bovespa, Abrapp, Anbid, Apimec, IBGC, IFC, Instituto Ethos e Ministério do Meio Ambiente, que compõem seu Conselho Deliberativo, para ser referencial para os investimentos socialmente responsáveis no Brasil. A metodologia utilizada para avaliação das empresas foi elaborada pela EAESP/FGV. O questionário, contendo 120 perguntas, foi enviado a 120 companhias emissoras das 150 ações mais líquidas da Bovespa, tendo sido respondido por 60 empresas.

O ISE é uma iniciativa pioneira na América Latina que busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea, além de estimular a responsabilidade ética das corporações.

Essa conquista se apresenta como reconhecimento do empenho da companhia em alcançar seus objetivos estratégicos de crescer não só com rentabilidade, mas também com responsabilidade social e ambiental.

Isso significa que a Petrobras é reconhecida como uma das 11 companhias mundiais de petróleo e gás e uma das seis empresas brasileiras mais sustentáveis. O DJSI avalia os desempenhos econômico, ambiental e social de mais de 2.500 empresas, em 58 setores, em todo o mundo, considerando respostas a um questionário com 109 perguntas e análises das notícias sobre as companhias na mídia.

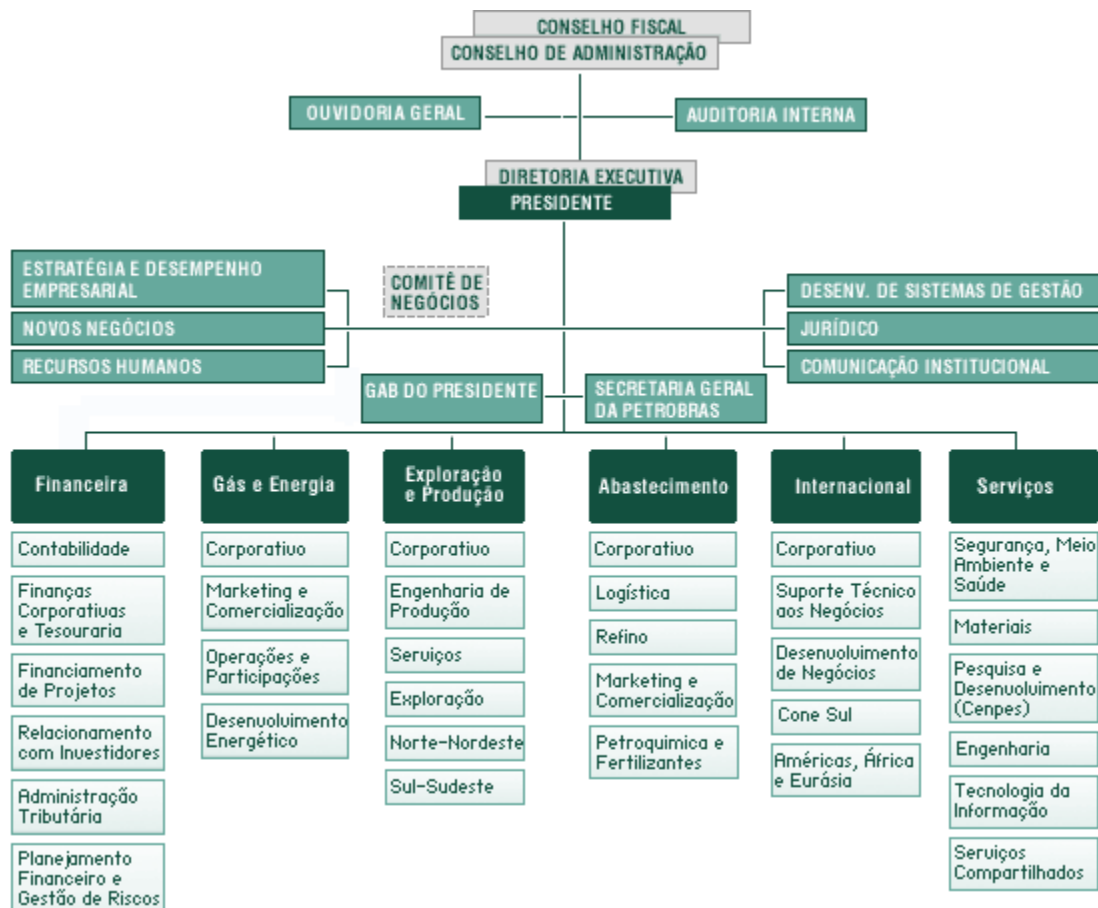
A marca Petrobras, conforme Carril (2004), é um quadrado com três faixas horizontais, nas cores verde, amarela e branca. A marca BR é vazada, em branco na faixa verde e funde-se com a branca que, junto com a amarela, serve de sobrelinha. Foi desenvolvida pelo *designer* Aloísio Magalhães, a fim de criar uma identidade visual para os postos de serviço e os produtos comercializados pela Petrobras Distribuidora S/A.

A marca Petrobras, com o símbolo BR, já era utilizada por sua subsidiária, a Petrobras Distribuidora, e passou a ser a logomarca da *holding*. A Petrobras *holding* utilizava o losango com o nome Petrobras abaixo. Até 1994, era utilizada a palavra Petrobras (com acento), mas a partir daí, com o uso do símbolo BR, o nome “Petrobras” perdeu o acento e essa marca passou a ser utilizada em todos os produtos e serviços da companhia. A logomarca atual da “Petrobras” é a terceira a ser utilizada nesses mais de 53 anos de existência.

É, atualmente, a marca brasileira de maior valor. Em 2005, o valor da marca “Petrobras” era de R\$ 9,24 bilhões, de acordo com a *Brand Finance* (consultoria independente focada em quantificar e alavancar os valores dos ativos intangíveis) em pesquisa realizada para o jornal Gazeta Mercantil e publicada em 15 de março de 2006.

5.2.1 Estrutura organizacional da Petrobras

O organograma a seguir retrata a estrutura da Petrobras em seus diversos níveis.



Fonte: www.petrobras.com.br

Figura 5. Estrutura organizacional da Petrobras

Dentro das áreas (Financeira, Gás e Energia, Exploração e Produção, Abastecimento, Internacional e Serviços) existem as Unidades de Negócio – UN. Assim, cada UN transaciona com outras UN's, inclusive de outras áreas. Por exemplo, a Refinaria de Paulínia – REPLAN, que está na área de Abastecimento/Refino na estrutura apresentada na figura 5, compra petróleo da Unidade de Negócios da Bacia de Campos – UN-BC para refinar e vender derivados no mercado ou a outra UN que necessite de algum derivado para suprir o seu mercado.

5.3 A Unidade de Negócio Refinaria de Paulínia – REPLAN

A Unidade de Negócios Refinaria de Paulínia – UN – REPLAN, como todas as demais refinarias da Petrobras, está subordinada à Área de Negócio ABASTECIMENTO-REFINO e atua nos segmentos de derivados de petróleo e energia, buscando a satisfação dos seus clientes, da comunidade, dos empregados e dos seus fornecedores.

A REPLAN começou a ser construída em 1969 e entrou em operação em 1972 com uma capacidade de refino de 28 mil m³/dia. Ao longo desses mais de 35 anos, suas unidades foram ampliadas e modernizadas, alcançando hoje a capacidade de mais 57 mil m³/dia, que corresponde a cerca de 20% da capacidade de refino da Petrobras.

Para operar e cumprir seu compromisso de atuar de forma competitiva e rentável nos segmentos de derivados e energia, a empresa está interligada por dutos aos principais centros de consumo de derivados do país. Atende o mercado da região interior do Estado de São Paulo e o Centro-Oeste do País, além de atender uma parcela do mercado da Cidade de São Paulo, Sul de Minas Gerais e Triângulo Mineiro. Sendo 80% desse mercado de derivados de petróleo atendido com o fornecimento dos dois principais produtos da REPLAN: gasolina e óleo diesel. O restante é atendido via importação ou por meio de outros órgãos operacionais da companhia. Todos os derivados produzidos na REPLAN têm o seu processo de produção certificados pela norma ISO 9002.

Os empregados da Refinaria de Paulínia – REPLAN, estão distribuídos de acordo com a Tabela 1.

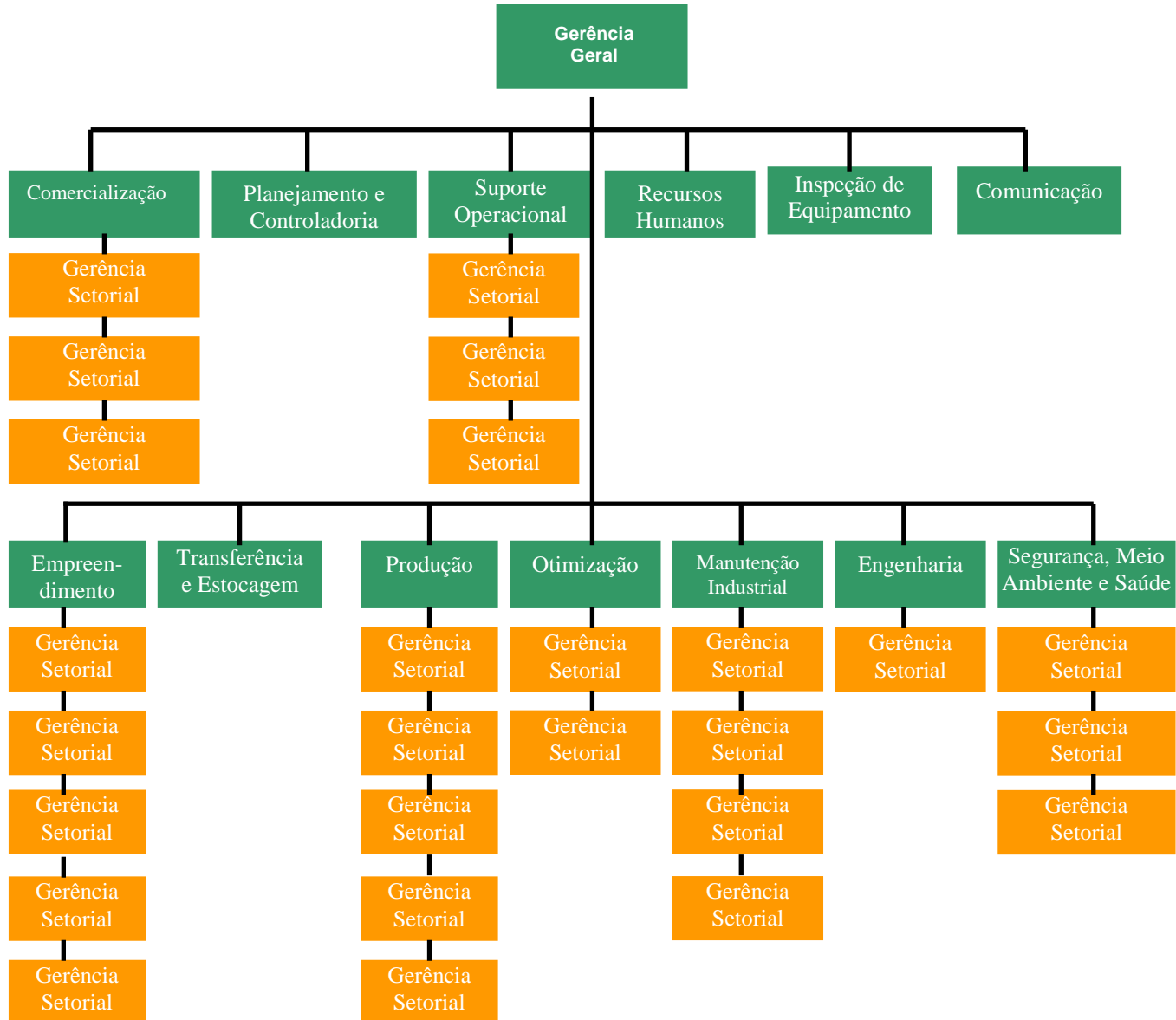
Tabela 1. Distribuição dos empregados da REPLAN.

Gerência	Quantidade
Gerência Geral	7
Comercialização	22
Comunicação	5
Empreendimentos	33
Engenharia	46
Inspeção de Equipamentos	28
Manutenção Industrial	159
Otimização	88
Planejamento e Controladoria	12
Produção	356
Recursos Humanos	11
Segurança, Meio Ambiente e Saúde	80
Suporte Operacional	46
Transferência e Estocagem	80
Total	973

Fonte: elaborada pelo autor com dados da Intranet.

5.4 Estrutura Organizacional da REPLAN

O organograma a seguir retrata a estrutura da REPLAN em seus diversos níveis.



Fonte: Elaborada pelo autor com dados da Intranet.

Figura 6. Estrutura organizacional da REPLAN.

Procurou-se ainda concentrar a pesquisa nas gerências: Comunicação, Planejamento e Controladoria, Comercialização e Recursos Humanos. Nessas gerências segregou-se os questionários entre gerentes, coordenadores, empregados com atuação direta nos projetos sociais, e empregados sem atuação direta nos projeto sociais, contemplando todos os níveis hierárquicos dentro da refinaria nas gerências escolhidas.

5.5 Projetos de Responsabilidade Social da Petrobras na REPLAN

A Petrobras ganhou cinco prêmios no Top Social ADVB 2007. O prêmio é anual e organizado pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) desde 1999. É um dos prêmios mais conhecidos na área e visa reconhecer ações de empresas que incorporam a responsabilidade social como princípio em sua gestão.

A Petrobras foi a grande vencedora do Prêmio Brasil Ambiental, entregue em 25/6/2007 pela Câmara de Comércio Americana, como reconhecimento às empresas que contribuem a favor do meio ambiente com projetos de preservação e práticas socialmente responsáveis. A Companhia foi a única a vencer em duas categorias, com os projetos Educando sobre as Águas (categoria Educação Ambiental) e Piava (categoria Gestão da Água).

Segundo o Monitor de Responsabilidade Social 2007, estudo realizado anualmente no Brasil pelo Instituto de Pesquisa de Mercado e Opinião Pública Market Analysis, a Petrobras ficou em primeiro lugar na pesquisa. A Companhia foi citada como "empresa-exemplo" com 10,8% dos 800 entrevistados nas oito principais capitais brasileiras: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Salvador, Porto Alegre, Curitiba e Brasília.

O levantamento da Market Analysis aponta as dez melhores corporações em Responsabilidade Social atuantes no Brasil. Dentre as melhores avaliadas estão Petrobras (10,8%), Nestlé (4,6%) e Coca-Cola (3%). As companhias Rede Globo, Unilever, Natura, Vale do Rio Doce, AmBev, Bom Preço e Azaléia também fazem parte desse grupo.

O Quadro 3 traz o *ranking* com as colocações das melhores em atuação em ações sociais.

Quadro 3. Melhores e Piores.

Colocação	Melhores	Piores
1	Petrobras	Mitsubishi
2	Nestlé	Telemar
3	Coca-Cola	Souza Cruz
4	Rede Globo	Light
5	Unilever	Cedae
6	Natura	Fiat
7	Cia. Vale do Rio Doce	Cia. Vale do Rio Doce
8	Ambev	Ambev
9	Bompreço	Bompreço
10	Azaléia	Telefônica

Fonte: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3715&Lang=pt-BR&Alias=Ethos&itemEvenID=3394>. Acesso em: 30jul.2007

Segundo Zimmer² (RSE 2007), o estudo reforça a preocupação dos brasileiros com o tema. "As pessoas começam a considerar, no momento da compra, quais empresas estão com mais ou menos engajamento social. Há alguns anos esse assunto não interferia na decisão do consumidor, agora o cenário mudou e o próprio mercado corporativo está atento a esse movimento".

Para alcançar os resultados o instituto Market Analysis ouviu 800 pessoas em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Salvador e Recife.

No início de abril/2007, a Petrobras foi convidada a participar da Conferência do Pacto Global da ONU, em Genebra. A ONU elegeu o Balanço Social e Ambiental da Companhia como *benchmarking* mundial e considerou a publicação um *Communication on Progres - COP*.

A Petrobras recebeu em março/2007 o registro de seu primeiro projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), enquadrado nas regras do Protocolo de Quioto. O projeto é uma usina eólica, localizada em Macau (RN), que representa cerca de 1.300 toneladas de CO² evitadas por ano, por meio da geração de energia renovável. A usina

² Paloma Zimmer é analista de pesquisa de mercado da Market Analysis

possui três geradores eólicos de energia elétrica, com capacidade total de 1,8 MW, que substituem dois geradores elétricos, além de uma bomba mecânica de petróleo.

A obtenção do registro ocorreu após o cumprimento de uma lista de exigências, composta por diversas etapas de certificação e aprovação. Entretanto, o processo ainda não está completamente concluído. A próxima fase é a de monitoramento, na qual, anualmente, ocorrerá um acompanhamento das emissões evitadas, para que a Companhia, finalmente, receba os créditos de carbono.

O Protocolo de Quioto estabelece metas de redução de emissão de gases de efeito estufa, dentre estes o gás carbônico – CO². Os países em desenvolvimento, inclusive o Brasil, assinaram o protocolo com o objetivo de apoiar e estimular projetos que contribuam para o objetivo do acordo internacional. O projeto da usina eólica, desenvolvido integralmente pela Petrobras, conseguiu cumprir todas as etapas do Protocolo com sucesso.

O Quadro 4 apresenta uma relação dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras no entorno da Unidade REPLAN.

Quadro 4. Projetos Sociais da Petrobras na REPLAN

Ordem	Projeto	Cidade atendida
1	Barco Escola da Natureza	Americana/SP
2	Caminho da cidadania	Artur Nogueira/SP
3	Coral Escola Canarinhos da Terra Petrobras Unicamp	Campinas/SP
4	Cultivo de hortaliças em estufa	Artur Nogueira/SP
5	Dê Bola para a Cidadania	Campinas/SP
6	De olho no ambiente	Artur Nogueira/SP Cosmópolis/SP Paulínia/SP
7	Escola de Iniciação ao Bicicross	Paulínia/SP
8	Programa de criança	Cosmópolis/SP Paulínia/SP
9	Programa Menor Assistido	Cosmópolis/SP Paulínia/SP
10	Programa Petrobras Jovem Aprendiz	Artur Nogueira/SP Cosmópolis/SP
11	Projeto Despertar	Cosmópolis/SP
12	Projeto Escola	
13	Projeto Morro Alto	Paulínia/SP
14	Projeto Preservação Ferroviária "Maria Fumaça"	Campinas/SP
15	Projeto Renutrir	Campinas/SP Cosmópolis/SP
16	PROVER	Cosmópolis/SP Paulínia/SP
17	Unidade de Tratamento de Queimaduras	Limeira/SP

Fonte: elaborado pelo autor com base em folheto distribuído internamente Petrobras/REPLAN.

A seguir os projetos, coordenados pelas gerências de Recursos Humanos e Comunicação, são apresentados de forma resumida. Muitos desses projetos estão inseridos em programas do Governo como o Fome Zero, Fundação para a Infância e Adolescência – FIA e Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural – PROMINP.

“Barco Escola da Natureza”

Com o patrocínio da Petrobras e de mais algumas empresas da região, a Associação Barco Escola da Natureza, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, realiza na cidade de Americana/SP, dois importantes projetos ambientais.

Um deles é o “Navegando nas Águas do Conhecimento”, projeto de educação ambiental voltado aos alunos das redes públicas de ensino. Nesse trabalho, durante um passeio de barco pela Represa do Salto Grande, que fica entre os Municípios de Americana e Paulínia, os participantes conhecem a realidade do local e aprendem a se relacionar com o meio ambiente de forma sustentável. O projeto atende, anualmente, mais de 15 mil estudantes. O outro é o “Voluntário Ambiental Fênix” que orienta os frequentadores da orla da Represa para a utilização sustentável do local.

“Caminho da Cidadania”

Realizado em Artur Nogueira, o projeto “Caminho da Cidadania” atende, diariamente, mais de 150 crianças de regiões carentes do Município.

O projeto propicia, em período extra-escolar, atividades como informática, reforço dos estudos, leitura, teatro, música, práticas esportivas, além de oferecer orientação comportamental com acompanhamento de profissionais especializados.

A eficácia do trabalho tem sido comprovada pelas mudanças de atitude das crianças e elevação do desempenho escolar dos participantes.

“Coral Escola Canarinhos da Terra Petrobras-Unicamp”

Foi com o objetivo de fazer da música um instrumento de integração social e fortalecimento dos conceitos de cidadania que, em 2005, a Petrobras passou a patrocinar o “Coral Escola Canarinhos da Terra Petrobras Unicamp”.

O projeto beneficia cerca de 200 crianças e jovens que têm a oportunidade de realizar seus sonhos artísticos.

“Cultivo de hortaliças em estufa”

Realizado pela APAE de Artur Nogueira, o projeto foi idealizado para oferecer atividades paradidáticas aos portadores de necessidades especiais. Mas a iniciativa superou esses objetivos pois, além de enriquecer a merenda da instituição, as verduras produzidas são vendidas na comunidade, gerando uma renda extra para a entidade.

Alguns alunos assimilaram tão bem a atividade que até conseguiram emprego na área, o que mostra que as boas iniciativas podem, realmente, mudar a vida das pessoas.

“Dê Bola para a Cidadania”

O Centro Comunitário Jardim Santa Lúcia, em Campinas, realiza o projeto “Dê Bola para a Cidadania”. Existente desde 2004, o projeto já faz parte do dia-a-dia da Região Sudeste da Cidade, por afastar do ambiente de risco social crianças e jovens entre 7 e 17 anos.

O “Dê Bola” atende cerca de 250 pessoas que desfrutam de um ambiente socialmente saudável para a prática de esportes como basquete, vôlei e futebol de salão. Mas a prática esportiva é apenas um detalhe, pois enquanto praticam um esporte, as relações sociais se aprimoram, os conceitos de cidadania se fortalecem, permitindo aos participantes perceberem as possibilidades de mudar de vida.

“De Olho no Ambiente”

Realizado em Artur Nogueira, Cosmópolis e Paulínia, esse projeto representa uma oportunidade para que pessoas de regiões carentes desses Municípios exerçam sua cidadania e participem, local e regionalmente, da elaboração da “Agenda 21”.

Por meio de pesquisa é feito um levantamento das necessidades sócio-ambientais e das potencialidades da comunidade. Depois, em encontros e debates, as pessoas elege prioridades e sugerem soluções para os problemas, em um processo participativo com resultados de médio e longo prazo.

“Escola de Iniciação ao *bicicross*”

Desde 1997, o projeto “Escola de Iniciação ao *Bicicross*”, tem como objetivo afastar jovens, e até adultos, de situações de risco social. Em torno do *bicicross* o projeto reúne, anualmente, cerca de 250 pessoas, realizando com estas um trabalho de orientação social e familiar que tem ajudado muita gente a dar novos rumos às suas vidas.

A partir de 2004, o “Escola de Iniciação ao *Bicicross*”, passou a atender portadores de necessidades especiais, com o intuito de mostrar que a solidariedade pode superar qualquer limite.

“Programa de Criança”

Tem como objetivo afastar de ambientes de risco social crianças e jovens de Paulínia e Cosmópolis, entre 11 e 14 anos, com renda familiar de até 3 salários mínimos.

Semanalmente os participantes são levados ao Clube dos Empregados da Petrobras CEPE, onde passam o dia. Lá, orientados por uma equipe de profissionais, praticam esportes, participam de oficinas de artes, teatro e música e são orientados para o pleno exercício da cidadania.

“Programa Menor Assistido”

Realizado por meio de uma ação conjunta da Petrobras, da Associação de Defesa e Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente de Paulínia e do Círculo de Amigos do Menino Patrulheiro – CAMP, de Cosmópolis, o programa tem como objetivo preparar jovens entre 16 e 18 anos para o mercado de trabalho.

Na Refinaria de Paulínia, com tempo reservado para o estudo, os jovens recebem orientações comportamentais e profissionais, sendo que na maioria das vezes, já saem prontos para o mercado de trabalho. Desde o seu lançamento em 1983 o programa já beneficiou cerca de 250 jovens.

“Programa Petrobras Jovem Aprendiz”

Realizado em parceria com o Círculo de Amigos do Menino Patrulheiro de Cosmópolis e a Associação Jovem Aprendiz, de Artur Nogueira, o programa tem por finalidade promover a inclusão social e profissional de jovens de comunidades carentes.

Enquanto realizam cursos profissionalizantes, os jovens têm contrato de trabalho assinado, com benefícios legais, recebendo capacitação e orientações comportamentais que farão diferença no futuro.

“Projeto Despertar”

Desenvolvido na Cidade de Cosmópolis, o “Projeto Despertar” tem o objetivo de atender 500 crianças e adolescentes de regiões carentes da Cidade.

O projeto desenvolve várias atividades culturais e esportivas, diferentes das oferecidas pelo Município, e em período extra-escolar. Visa, dessa forma, afastar crianças e jovens de situações de risco social, aumentar o índice de sucesso escolar e melhorar o comportamento social dos participantes, sempre com acompanhamento técnico de assistente social e psicólogo junto às escolas da rede pública.

“Projeto Escola”

Realizado na Refinaria de Paulínia, o “Projeto Escola” tem o objetivo de oferecer aos empregados de empresas contratadas, a oportunidade de concluírem o ensino fundamental.

Lançado em 2002, o projeto já atendeu cerca de 150 pessoas, muitas das quais estão participando de outros cursos nas redes de ensino.

“Projeto Morro Alto”

É realizado pelo grupo de escoteiros do “Clube Desbravadores de Paulínia” que atuam ativamente na Cidade. Os escoteiros fortalecem suas bases e podem levar a um número cada vez maior de pessoas os ideais do escotismo e conceitos de cidadania.

“Projeto Preservação Ferroviária ‘Maria Fumaça’”

Realizado em Campinas pela Associação Brasileira de Preservação Ferroviária, o projeto busca preservar o patrimônio e a memória ferroviária nacional.

Participando de passeios culturais que mostram a importância da ferrovia no desenvolvimento do Interior do Estado de São Paulo, a comunidade revive os “tempos do café”, quando a “Maria Fumaça” transportava a riqueza e alavancava o progresso da região.

“Renutrir”

Resultado de uma parceria entre o Sindicato Unificado dos Petroleiros do Estado de São Paulo, o SENAC e a Petrobras, foi criado em 2004 o projeto “Renutrir”, que busca combater a fome e a desnutrição em pessoas das regiões carentes de Campinas e Cosmópolis.

Atua junto a donas de casa, ensinando técnicas de redução do desperdício e aproveitamento de todo o potencial nutritivo dos alimentos. As aulas são realizadas em “cozinhas-modelo” vão além da forma mais eficaz da culinária. Aborda também temas como saúde, cidadania, empreendedorismo, dentre outros, motivando inclusive, que várias participantes abram seus próprios negócios.

“PROVER”

O Programa de Valorização do Emprego na Região – PROVER, é uma iniciativa da Petrobras em parceria com o SENAI e as Prefeituras de Cosmópolis e Paulínia. Seu objetivo é capacitar a mão-de-obra local para ocupar o maior número possível de postos de trabalho nas obras da “Mobilização da Refinaria de Paulínia” que tem como objetivo atualizar tecnologicamente a refinaria para o novo cenário de exigência de qualidade de derivados e de matérias-primas (petróleos) com características que exigem nova tecnologias para processamento.

Participando gratuitamente de cursos profissionalizantes, que também abordam temas como Segurança, Meio Ambiente e Saúde, mais de 3 mil profissionais da região se beneficiaram do programa, tendo melhores oportunidades no mercado de trabalho.

“Unidade de Tratamento de Queimaduras”

A Unidade de Tratamento de Queimaduras da Santa Casa de Limeira é uma das mais bem equipadas do País. A unidade conta com o “Ambulatório Interdisciplinar de Queimados” e oferece o mais completo atendimento. Também desenvolve com o paciente um trabalho de orientação, visando sua recuperação e reintegração à sociedade.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Reservou-se este capítulo para a análise e interpretação dos dados da pesquisa. O *software* utilizado para a tabulação dos dados foi o Microsoft Excel. Foram efetuados os seguintes procedimentos: primeiramente fez-se teste do questionário com 11 pessoas da gerência de Planejamento e Controladoria para testar o grau de dificuldade dos respondentes quanto às questões propostas, não tendo sido constatada qualquer dificuldade para responder. Em seguida, foram aplicados os questionários que compuseram a pesquisa. Com uma amostra representativa para um nível de confiança de 90% aplicou-se o questionário ao público interno considerado como “empregados sem atuação nos projetos sociais da Petrobras”. Como se trata de amostra por conveniência, aplicaram-se 5 questionários, número igual ao público considerado como “empregados com atuação nos projetos sociais da Petrobras”.

Como já dito, a amostra desta pesquisa, foi composta por empregados da Petrobras/REPLAN compreendendo, 4 gerentes, 5 coordenadores, 5 empregados com atuação nas ações sociais da Petrobras/REPLAN e 5 empregados sem atuação nas ações sociais da Petrobras/REPLAN, totalizando 19 colaboradores, de um universo de 973 empregados.

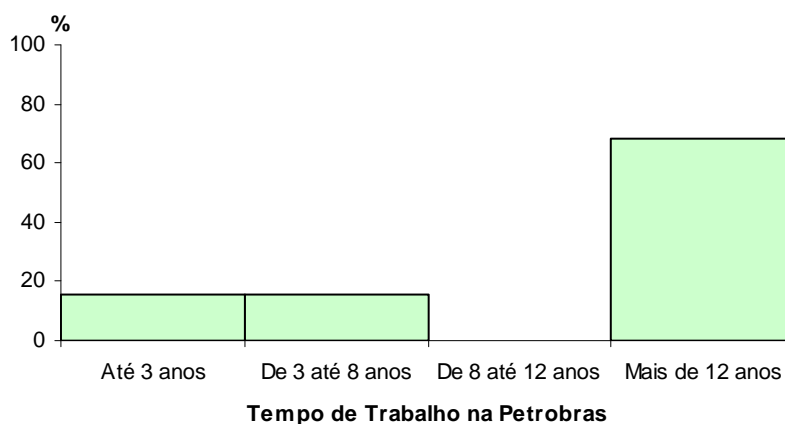
Observa-se, por meio da Tabela 2, que a maioria dos empregados entrevistados, estão há mais de 12 anos trabalhando na Petrobras.

6.1 Tempo de trabalho na empresa

Tabela 2. Distribuição dos empregados da Petrobras/REPLAN, na classificação dos projetos sociais desenvolvidos pela mesma, segundo tempo de trabalho na empresa.

Tempo de trabalho na Petrobras	Freq.	%
Até 3 anos	3	15,8
De 3 até 8 anos	3	15,8
De 8 até 12 anos	0	0,0
Mais de 12 anos	13	68,4
Total	19	100,0

Fonte: elaborada pelo autor.



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 7. Tempo de trabalho na Petrobras.

6.2 Projetos conhecidos pelos empregados

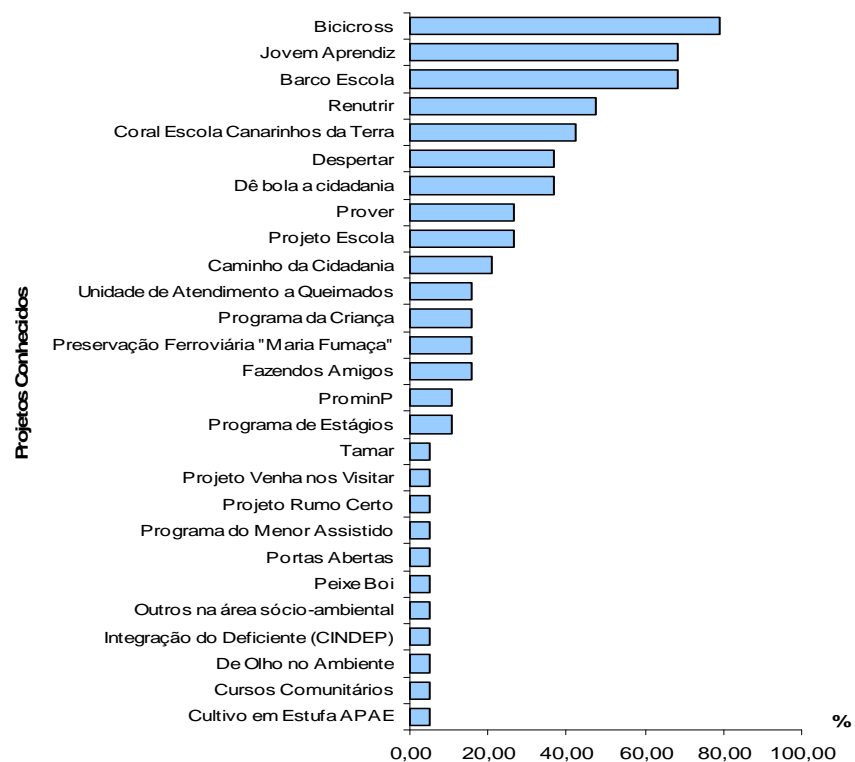
Tabela 3. Conhecimento dos Projetos Sociais da Petrobras Pelos próprios empregados. **Continua.**

Projetos Conhecidos	Total	%
Bicicross	15	78,9
Jovem Aprendiz	13	68,4
Barco Escola	13	68,4
Renutrir	9	47,4
Coral Escola Canarinhos da Terra	8	42,1
Dê bola a cidadania	7	36,8
Despertar	7	36,8
Projeto Escola	5	26,3
Prover	5	26,3
Caminho da Cidadania	4	21,1
Fazendo Amigos	3	15,8
Preservação Ferroviária “Maria Fumaça”	3	15,8
Programa da Criança	3	15,8
Unidade de Atendimento a Queimados	3	15,8
Programa de Estágios	2	10,5
ProminP	2	10,5

Tabela 3.

Projetos Conhecidos	Total	Conclusão. %
Cultivo em Estufa APAE	1	5,3
Cursos Comunitários	1	5,3
De Olho no Ambiente	1	5,3
Integração do Deficiente (CINDEP)	1	5,3
Outros na área sócio-ambiental	1	5,3
Peixe Boi	1	5,3
Portas Abertas	1	5,3
Programa do Menor Assistido	1	5,3
Projeto Rumo Certo	1	5,3
Projeto Venha nos Visitar	1	5,3
Tamar	1	5,3

Fonte: elaborada pelo autor



Fonte: elaborada pelo autor

Figura 8. Representação gráfica dos projetos conhecidos pelos empregados da Petrobras/REPLAN.

Observa-se pela Tabela 3, confirmando-se pela Figura 7, que os empregados têm conhecimento dos projetos sociais que a Petrobras/REPLAN desenvolve, sendo os mais citados, “Bicicross”, “Jovem Aprendiz” e “Barco Escola”, que foram citados por mais de 50% dos empregados. Nesse item preocupou-se em solicitar aos respondentes que apontassem os projetos sociais da Petrobras/REPLAN, ou seja, aqueles que conhecem.

Verifica-se que os respondentes não distinguem os projetos sociais específicos da Petrobras na unidade REPLAN e os da Petrobras. Foram indicados projetos sociais da Petrobras/REPLAN que fazem parte somente da Petrobras como: “Tamar”, “Peixe boi”, “Prominp”, “Programa de estágios”. Entende-se que esta lembrança esteja relacionada a publicidade dos projetos que é mais intensa por parte da Petrobras *holding*.

6.3 Impactos dos Projetos Sociais na comunidade externa

Tabela 4. Análise do tipo de influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN, para a comunidade externa, na ótica dos empregados.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
4.1. Melhoria na vida das pessoas	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	9 9 1	47,4 47,4 5,3	<p>Melhoria na vida das pessoas</p>
4.2. Melhoria nas condições de vida da comunidade	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	5 12 2	26,3 63,2 10,5	<p>Melhoria nas condições de vida da comunidade</p>
4.3. Redução dos problemas sociais	Muita Influência Média Influência Pouca Influência Não Respondeu	4 10 4 1	21,1 52,6 21,1 5,3	<p>Redução dos problemas sociais</p>
4.4. Melhoria nas relações da Petrobras com a comunidade	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	16 2 1	84,2 10,5 5,3	<p>Melhoria nas relações da Petrobras com a comunidade</p>
4.5. Aumento no número de pedidos de doações e patrocínios	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	13 5 1	68,4 26,3 5,3	<p>Aumento no número de pedidos de doações e patrocínios</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisar os projetos sociais procurou-se avaliar a influência dos projetos sociais no aumento no número de pedidos de doações e patrocínios, levando à reflexão de que a comunidade externa, na visão do empregado, entende projetos sociais como patrocínio ou

Marketing para Causas Sociais. Esta constatação se dá pelo fato que os empregados entendem que os projetos sociais trazem grande influência para a melhoria na melhoria das relações da Petrobras com a comunidade.

6.4 Impactos dos projetos para o empregado

A tabela 5 procurou avaliar, sob a ótica do empregado, a influência que os Projetos Sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN trazem para o próprio empregado.

Tabela 5. Análise do tipo de influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN, para o próprio empregado. Continua.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
5.1. Maior motivação	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	7 8 4	36,8 42,1 21,1	<p>Gráfico de barras mostrando a distribuição da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN para o próprio empregado, considerando a maior motivação. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X mostra três categorias: Muita Influência (barra azul, ~37%), Média Influência (barra verde, ~42%) e Pouca Influência (barra amarela, ~21%).</p>
5.2. Aumento da produtividade	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	3 9 7	15,8 47,4 36,8	<p>Gráfico de barras mostrando a distribuição da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN para o próprio empregado, considerando o aumento da produtividade. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X mostra três categorias: Muita Influência (barra azul, ~16%), Média Influência (barra verde, ~47%) e Pouca Influência (barra amarela, ~37%).</p>
5.3. Comprometimento com a Petrobras	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	9 10 0	47,4 52,6 0,0	<p>Gráfico de barras mostrando a distribuição da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN para o próprio empregado, considerando o comprometimento com a Petrobras. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X mostra três categorias: Muita Influência (barra azul, ~47%), Média Influência (barra verde, ~53%) e Pouca Influência (barra amarela, 0%).</p>
5.4. Fidelidade aos produtos Petrobras	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	8 9 2	42,1 47,4 10,5	<p>Gráfico de barras mostrando a distribuição da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN para o próprio empregado, considerando a fidelidade aos produtos Petrobras. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X mostra três categorias: Muita Influência (barra azul, ~42%), Média Influência (barra verde, ~47%) e Pouca Influência (barra amarela, ~11%).</p>

Tabela 5.

Conclusão.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
5.5. Lealdade à marca Petrobras	Muita Influência Média Influência Pouca Influência Não Respondeu	10 6 2 1	52,6 31,6 10,5 5,3	<p>Lealdade à marca Petrobras</p>
5.6. Melhoria nas relações da Petrobras com os empregados	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	8 9 2	42,1 47,4 10,5	<p>Melhoria nas relações da Petrobras com os empregados</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pelas respostas aos itens 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4 verifica-se que os empregados não entendem que os projetos sociais desenvolvidos pela empresa tragam apenas um grau mediano de maior motivação, aumento de produtividade, comprometimento com a Petrobras, fidelidade aos seus produtos e melhoria nas relações da empresa com os empregados. Já o item 5.5, que avalia a influência dos projetos sociais quanto à lealdade à marca Petrobras, mostra que a influência é grande, podendo ser atribuída até a um não entendimento sobre projetos sociais e Responsabilidade Social, ao atribuir lealdade à marca *versus* projetos sociais.

6.5 Impactos dos Projetos Sociais para a empresa

Tabela 6. Análise do tipo de influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN, para a empresa, na ótica dos empregados.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
6.1. Melhoria da imagem	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	17 2 0	89,5 10,5 0,0	<p>Gráfico de barras para 'Melhoria da imagem'. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X mostra as categorias de influência. A barra azul (Muita Influência) atinge aproximadamente 89,5%. A barra verde (Média Influência) atinge aproximadamente 10,5%. Não há barra para Pouca Influência.</p>
6.2. Aumento da lucratividade	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	4 8 7	21,1 42,1 36,8	<p>Gráfico de barras para 'Aumento da lucratividade'. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X mostra as categorias de influência. A barra azul (Muita Influência) atinge aproximadamente 21,1%. A barra verde (Média Influência) atinge aproximadamente 42,1%. A barra amarela (Pouca Influência) atinge aproximadamente 36,8%.</p>
6.3. Aumento da competitividade	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	7 6 6	36,8 31,6 31,6	<p>Gráfico de barras para 'Aumento da competitividade'. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X mostra as categorias de influência. A barra azul (Muita Influência) atinge aproximadamente 36,8%. A barra verde (Média Influência) atinge aproximadamente 31,6%. A barra amarela (Pouca Influência) atinge aproximadamente 31,6%.</p>
6.4. Melhoria nas relações da Petrobras com seus clientes	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	9 9 1	47,4 47,4 5,3	<p>Gráfico de barras para 'Melhoria nas relações da Petrobras com seus clientes'. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X mostra as categorias de influência. A barra azul (Muita Influência) atinge aproximadamente 47,4%. A barra verde (Média Influência) atinge aproximadamente 47,4%. A barra amarela (Pouca Influência) atinge aproximadamente 5,3%.</p>
6.5. Aumento nas vendas da Petrobras	Muita Influência Média Influência Pouca Influência	5 10 4	26,3 52,6 21,1	<p>Gráfico de barras para 'Aumento nas vendas da Petrobras'. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X mostra as categorias de influência. A barra azul (Muita Influência) atinge aproximadamente 26,3%. A barra verde (Média Influência) atinge aproximadamente 52,6%. A barra amarela (Pouca Influência) atinge aproximadamente 21,1%.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao ser analisado o item 6.1 percebe-se que os empregados consideram que os projetos sociais desenvolvidos contribuem muito para a melhoria da imagem da empresa. Esse item também leva a considerar que, para os empregados entrevistados, os projetos sociais têm

um tom mais de Marketing para Causas Sociais do que projetos de Responsabilidade Social propriamente ditos.

Ao solicitar aos empregados da Petrobras/REPLAN comentários pessoais sobre algum projeto específico, considerado vital para o relacionamento da empresa com a comunidade, a maioria citou o Projeto Jovem Aprendiz, por se tratar de um projeto que prepara o jovem para o mercado de trabalho, influenciando-o, inclusive, em sua auto-estima além da formação técnica que ele recebe. Alguns relataram também que é difícil citar um projeto específico, visto que todos os projetos, de uma forma ou de outra, contribuem para o relacionamento da empresa com a comunidade. Outros projetos citados pelos empregados são “Coral Canarinhos da Terra”, “Navegando nas Águas do Conhecimento”, “Barco Escola”, “Escola de Bicicross”, “Portas Abertas”, Programa da Criança”, “Projeto Tamar”, enfim, projetos culturais, esportivos e educacionais.

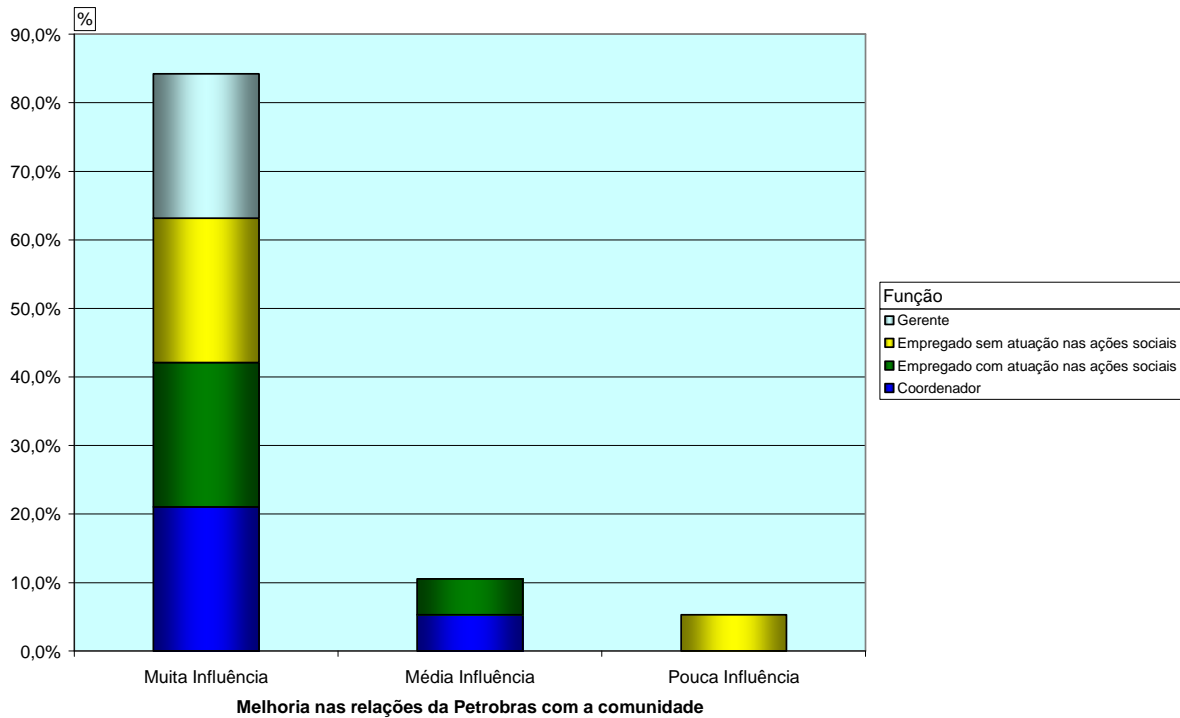
Já ao solicitar aos empregados que identificassem projetos que pouco ou nada contribuem para a melhoria desse relacionamento da empresa com a comunidade, a maioria citou que todos os projetos contribuem positivamente nesse relacionamento, e 5 empregados não responderam a essa questão. Apenas 2 empregados citaram o Projeto Preservação Ferroviária “Maria Fumaça” e o Projeto Desbravadores, como projetos que não contribuem tanto para essa relação, por se tratarem de projetos restritos a poucas pessoas.

Foram feitas algumas análises de dados cruzando dados com as funções ocupadas pelos respondentes. Elegeu-se um item em cada uma das perguntas sobre a influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN, na avaliação dos empregados: para a comunidade externa, para o próprio empregado e para a empresa.

A figura 9 apresenta como os empregados avaliam o grau de influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN, para a comunidade externa, no item Melhoria nas relações da Petrobras com a comunidade apresentando o resultado por função. Uma vez que este item concentra grandemente em muita influência foi aberto por função para ser melhor compreendido. Desta forma, nota-se que a responsabilidade social é bastante confundida com marketing social. Mais de 84% responderam que os projetos sociais trazem muita influência na melhora das relações da Petrobras com a comunidade. Não seria oportuno para a Petrobras a criação de um instituto para gerir os projetos sociais?

Pelo que parece, o instituto consegue fazer esta diferenciação com mais clareza, uma vez que, pelo que foi levantado na base teórica deste trabalho, não parece haver um consenso entre os estudiosos quanto à necessidade de adoção de práticas de responsabilidade social por parte das empresas. Ainda de acordo com os levantamentos bibliográficos, a

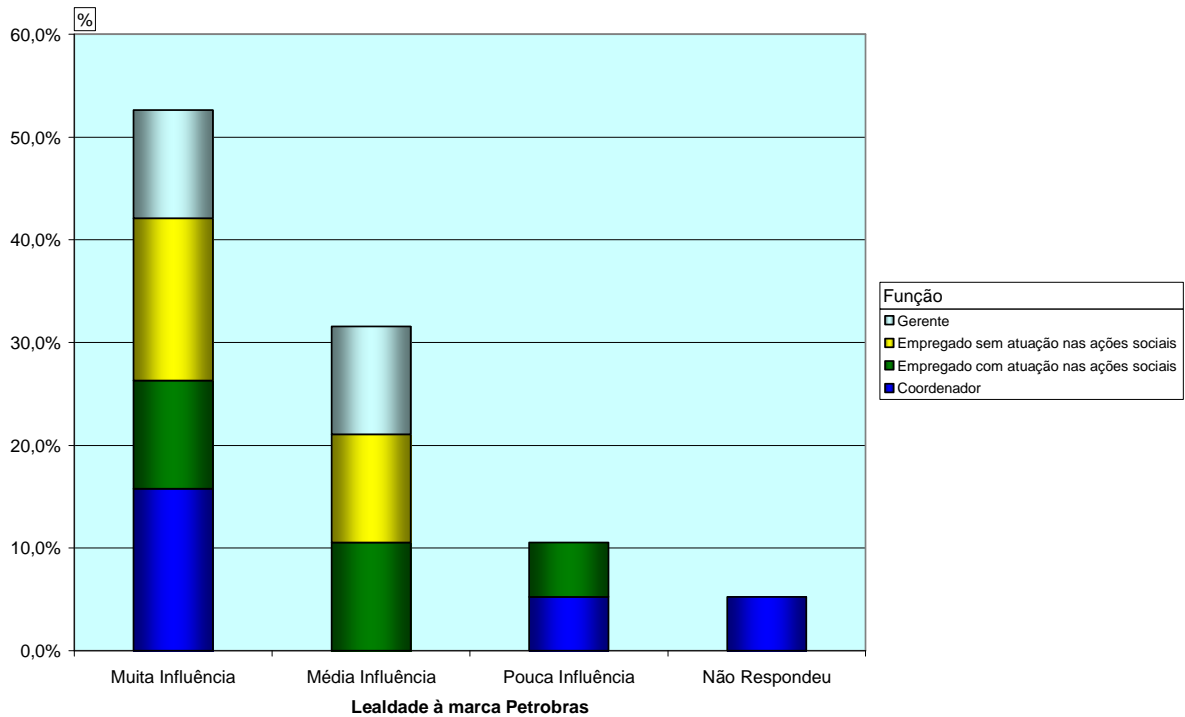
Petrobras, por ser uma empresa de economia mista, tem que zelar ainda mais por sua tomada de decisão principalmente no que se refere à Governança Corporativa. Apenas um pequeno percentual dos empregados sem atuação nas ações sociais é que entende que pouco influencia na melhoria nas relações da Petrobras com a comunidade o fato de a empresa ter Projetos sociais.



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 9. Análise da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN na melhoria nas relações com a comunidade, por função, na visão dos empregados.

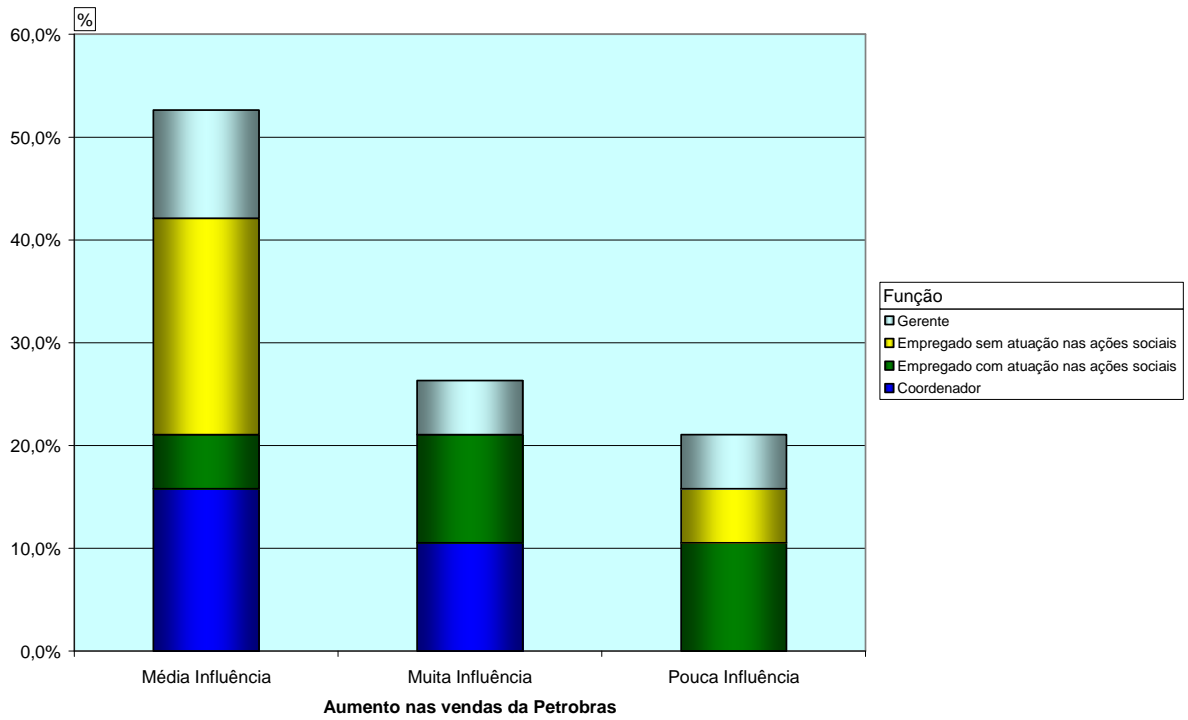
A figura 10 apresenta a análise dos dados sobre a influência dos projetos sociais, no que diz respeito à influência que tem para o empregado, de acordo com as respostas dos próprios empregados. Pode-se entender, pelo resultado que independente da função, todos consideram de muita influência na lealdade à marca Petrobras, o fato de a empresa investir em projetos sociais. Isso pode ser entendido pelo fato de que a empresa tem uma preocupação com a marca e isto é repassado, de certa forma, para os empregados. Na resposta à pergunta percebe-se que esses projetos podem ser usados para esta finalidade também, mais um vez reforçando o pressuposto 2 que onde foi colocado que a gestão de responsabilidade social costuma ser uma atividade ligada à área de marketing.



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 10. Análise da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN na lealdade à marca Petrobras, por função, na visão dos empregados.

Para finalizar a análise cruzada de dados, em que foi escolhido um item de cada um dos grupos de influência (comunidade externa, próprio empregado e empresa) foi considerado o item que avalia, na visão do empregado, a influência que os projetos sociais trazem para o aumento nas vendas da Petrobras. Os dados estão representados na figura 11 o que pode ser constatado que, principalmente para os empregados sem atuação nos projetos sociais, traz uma grande influência. Isto também nos leva a crer que a adoção de projetos sociais como sendo uma prática de responsabilidade social deve ser repensada, pois, pelo que os dados mostram, os próprios empregados notam um certo tom comercial nesta atitude e não responsabilidade social propriamente dita, conforme o que descreve a base teórica deste trabalho. Seria o momento de a empresa repensar a prática para adoção de projetos sociais? Ou voltamos na questão do instituto para que possa gerir toda a questão ligada à responsabilidade social?



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 11. Análise da influência dos projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN no aumento das vendas da Petrobras, por função, na visão dos empregados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho traz uma reflexão sobre os termos Responsabilidade Social, Marketing para Causas Sociais e Marketing Social, termos que muitas vezes são confundidos e parecem ter a mesma conotação, buscando mostrar a diferença entre os termos. O objetivo central do estudo concentrou-se em aplicar um critério relativamente novo na avaliação da eficácia privada, ou seja, como o público interno da empresa avaliou as ações sociais desenvolvidas pela organização.

Quanto ao pressuposto de que o público interno considera as ações sociais como filantrópicas, ações de marketing social, identificou-se que os projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras/REPLAN influenciam muito a lealdade à marca Petrobras. Essa constatação leva à confirmação do pressuposto, ou seja, os empregados atribuem a lealdade à marca Petrobras ao fato da empresa desenvolver projetos sociais. Assim, parece ficar evidente que esse público (interno) está atribuindo a lealdade à marca ao desenvolvimento de projetos sociais como uma filantropia, e não necessariamente à responsabilidade social por meio da qual a empresa desenvolve ações para fomentar uma deficiência da sociedade, e não com o intuito de promover lealdade à marca. O fato de que o próprio público interno (empregados da empresa) faz esse tipo de consideração pode levar a empresa a refletir sobre como adotar ações sociais mais responsáveis, dentro da comunidade, por meio de ações que possam de fato ser consideradas de responsabilidade social?

Em relação ao segundo pressuposto colocado, como a gestão da responsabilidade social costuma ser uma atividade ligada à área de marketing, isso explica o caráter comercial dado às realizações nessa área, focadas no apoio a programas de criação e manutenção da marca ou imagem corporativa, parecendo ficar evidente que o desenvolvimento de ações sociais proporcionam uma melhoria na imagem. Com isso, pode-se apontar que os projetos sociais trazem uma melhoria significativa na imagem.

Elegeram-se a eficácia privada como critério mínimo para se avaliar a ação social da empresa. Ao aplicar-se o critério da eficácia privada buscou-se identificar se ao menos os resultados anunciados pela empresa, para a sua ação social, estão sendo alcançados. Entende-se que por sua natureza distinta do setor público, a empresa não tem compromisso prioritário como o próprio Estado tem com relação à equidade das ações sociais. Mas a empresa precisa priorizar aquilo que diz estar fazendo em benefício de seus *stakeholders*. No âmbito da responsabilidade social corporativa, quando a empresa desenvolve um programa social, sua obrigação não deve restringir-se apenas à comunidade que está atendendo, ou seja, a

população alvo dessa ação, mas também estender-se aos demais *stakeholders* relevantes. Sob a ótica da eficácia privada, pode-se verificar sua eficácia observando se consegue alcançar os objetivos esperados para os negócios da empresa, ou seja, se consegue satisfazer os demais grupos dos *stakeholders* relevantes da empresa.

Entende-se que para a ação social ser sustentável, tem que ser eficaz sob a ótica privada, colocando-se como um pré-requisito para a própria manutenção da ação social.

No que se refere à eficácia privada das ações sociais da Petrobras/REPLAN, junto aos seus funcionários nota-se certo orgulho pelo fato da empresa investir em ações sociais, mas parecem não atender com clareza seus efeitos como responsabilidade social.

Nesse sentido este trabalho contribui com a empresa permitindo uma reflexão sobre o papel da empresa Petrobras na condução de projetos de sociais.

No decorrer da pesquisa, identificaram-se temas relevantes relacionados à ação social. A questão da divulgação da ação social das empresas, sob a ótica da eficácia privada, precisa melhor ser trabalhada entre seu público alvo. É importante ter clareza quanto à melhor forma de divulgá-la, por exemplo, algumas questões podem ser apresentadas permitindo à própria empresa refletir a respeito de como lançar desafios para outros estudos. É preciso também atentar para questões como: o que divulgar, ações ou resultados? A quem divulgar? Aos *stakeholders*? Mas em que segmentos? Aos não *stakeholders*, como divulgar? E com que intensidade? Até que ponto os projetos sociais podem ser considerados de Ações de Responsabilidade Social? Qual a real intenção de uma empresa investir em Ações Sociais? Considerando-se Governança Corporativa, qual o compromisso da empresa em adotar essas ações?

Outra sugestão para estudos futuros seria utilizar outros públicos, como fez Rodrigues (2004), ao avaliar as ações sociais da Xerox, dividindo em 2 grandes públicos: internos e externos. O estudo da autora resultou na metodologia EP²ASE que despertou o interesse em desenvolver uma análise sobre a eficácia privada na Petrobras-Replan.

Verifica-se um longo caminho a ser percorrido no campo da responsabilidade social, marketing social e do marketing para causas sociais. Acredita-se que o importante é estar direcionado para os resultados das ações, não se guiando apenas pelo fato de estar realizando um trabalho social, pois ambas as partes devem obter resultados positivos.

REFERÊNCIAS

AKATU. **Responsabilidade social:** a empresa além do produto. [online] Disponível na Internet em: <<http://www.akatu.com.br>>. Acesso em: 28/8/2007.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

AUSTIN, James. **Collaboration Challenge:** how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.

AUSTIN, J.; HERRERO, G.; REFICCO, E. **A Nova Rota:** Alianças Sociais Estratégicas. In: Harvard Business Review Brasil, p. 34-44, dez. 2004.

BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. **Revealing the corporation:** perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. Londres: Routledge, 2003.

BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre. **Avaliação de programas sociais:** debatendo a avaliação participativa. São Paulo: PUC/SP, tese de doutorado, 1999.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management.** Greenwich: Southern Management Association, Vol. 17, n. 1. 1991, p. 99-120.

BOWEN, Howard R. **Social responsibilities of business-man.** New York: Harper & Row, 1953.

CARRIL, Carmem. **A alma da marca Petrobras:** significado e potencial comunicativo. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2004.

CARROL, C. E.; VAN RIEL, C. B. M. We who are many form one body: organizational identification and the impact of multiple perceptions of identity and image in a global policy-setting organization. In: The Academy of Management's Annual Conference, 2001, Washington, **Anais Eletrônicos:** European Academy of Business in Society, 2001.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review.** University of Kentucky, Lexington: Academy of Management Review (AMR) Journal, V. 4, p. 497-505, 1979.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & society**, Georgia, v. 38, n. 3, p. 268– 295, sept. 1999.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann. K. **Business and society:** ethics and stakeholder management. 5th ed. Cincinnati: Thomson South – Western, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, Jr Gilbert; PETER J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CORREA, S. C. H. **Projetos de Responsabilidade Social:** a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997.

DAMASCENA, Cláudio; MACHADO, Sany K. **Marketing de Causas: um olhar sobre a sensibilidade dos consumidores.** In: Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 39,2004, Puerto Plata, 2004. **Anais Eletrônicos**, 2004.

DEMB, Ada; NEUBAUER, F. Friedrich. **The corporate board:** confronting the paradoxes. Oxford: Oxford University Press, 1992.

DOWLING, G. R. Managing your corporate image. **Industrial Marketing Management.** Orlando: Elsevier, V. 15, p. 109-15, 1986.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, Gleuso Damasceno. **Responsabilidade social da empresa:** modismo ou sinal dos tempos? 1985, 281 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 1985.

DUPRAT, Carla; LEMOS, Francine; SANTOS, João C. P.; ANDRIGUETO, Juliana; MANUEL, Letícia; WOODS, Márcia; AKABANE, Tatiana. **Marketing Relacionado a Causas:** conceitos e experiências brasileiras. São Paulo: IDIS, 2004.

FALCONER, André Pablo. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999, 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L.. **Ética Empresarial:** dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2000.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. **Fame & fortune:** how successful companies build winning reputations. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine.** New York, 13set.1970.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Conversando sobre marketing.** Itu: Ottoni, 2004.

_____. (org.). **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2003.

GRAJEW, Oded. O que é Responsabilidade Social. **Mercado Global**. São Paulo, Ano 27 n.07 junho/2000, pp.44-50.

GUEDES, Rita de Cássia. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. São Paulo, 2000. 170 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), São Paulo, 2000.

GUSTAFSON, B. **Rebuilding civil society**. In R. Miller (Ed.), New Zealand: Government and politics (25-34). New York: Oxford University Press, 2001.

HIMMELSTEIN, Jerome. **Looking good and doing good: corporate philanthropy and corporate power**. Indianapolis: Indiana University Press. 1997.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IKEDA, Ana K.; OLIVEIRA, Tais M. V. A comunicação integrada de marketing em apoio ao posicionamento baseado em causas sociais. **Revista Alcance**. Itajaí: Univali, v. 10, maio/jun. 2003, p. 229-257.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **IBGC**. [online] Disponível na internet em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=1>>. Acesso em: 1º/9/2007.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA. **Rede IPEA de pesquisa**. [online] Disponível na internet em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 7/5/2007.

INSTITUTO *ETHOS* DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – *ETHOS*. **Melhores e Piores**. [online] Disponível na internet em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3715&Lang=pt-BR&Alias=Ethos&itemEvenID=3394>>. Acesso em: 30/7/2007.

INSTITUTO *ETHOS* DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – *ETHOS*. **Responsabilidade social das empresas – percepção do consumidor brasileiro, pesquisa 2001**. [online] Disponível na internet em: <<http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes>>. Acesso em: 12/12/2006.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e Administração**. São Paulo: Pioneira, 1970.

KOTLER, Philip. **Os 10 pecados mortais do marketing: causas, sintomas e soluções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Marketing de A a Z.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000a.

_____. **Administração de marketing.** 10. ed. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000b.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social:** estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação.** São Paulo: Pioneira, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKET ANALYSIS. **Monitor de Responsabilidade Social 2007.** [online] Disponível na Internet em: <http://www.marketanalysis.com.br/port/mre/Monitor_RSE2007.pdf>. Acesso em: 31/8/2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Hélio. Notícias do Akatu. 2003. Disponível na Internet em: <<http://www.akatu.org.br/cgi>>. Acesso em: 30/8/2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCDANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing.** Trad. James F. Suderland Cook. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MEIRA, Paulo Ricardo. **“Em que posso ajudar?” A Responsabilidade social no Varejo.** [online] Disponível na Internet em: <<http://www.socialtec.org.br>>. Acesso em: 4/6/2007.

MEIRA, Paulo Ricardo; OLIVEIRA, Renato Luis Tavares. Marketing com Responsabilidade. **Jornal do Comércio,** Porto Alegre, 18/5/2001. Opinião.

_____. **Ética em marketing e o novo consumidor brasileiro:** teoria e prática para o administrador responsável. Porto Alegre: Uniritter, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social ao empreendedorismo social.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial:** a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de patrocínio.** Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MOKATE, Karen M. **Eficacia, eficiencia, equidade y sostenibilidad:** que queremos decir? Banco Interamericano de Desarrollo – BID / Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES. Junio, 1999.

MORAIS, Maria Rosa Bueno. **Marketing Social:** os reflexos nas relações entre empresas e consumidores. 2006, 91 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Piracicaba, 2006.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing:** relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Bruno Cals de; OLIVEIRA, Joana D’Arc de; OLIVEIRA, Leonel Góis Lima; OLIVEIRA, Marcelle Colares; ANDRADE, Marlos Costa de; MARQUES, Monalisa Viana. Responsabilidade Social Corporativa: um Estudo de Caso de Empresas Exportadoras Cearenses do Setor Calçadista. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão.** Fortaleza: Faculdade de Economia, Atuária, Administração, Contabilidade e Secretariado, Vol. 4 n. 1 – jan/jun/2006, p. 17-28.

ORCHIS, M.. **Impacto da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais.** In: Prêmio Ethos Valor: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PARENTE, Juracy; GELMAN, Jacob Jacques. **Varejo e responsabilidade social:** visão estratégica e práticas no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARENTE, Juracy. **Responsabilidade social no varejo:** conceitos, estratégias e casos no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (coord.). **A iniciativa privada e o espírito público:** um retrato da ação social das empresas do sudeste brasileiro (março/2000); do nordeste brasileiro (abril/2001); do sul do Brasil (novembro/2001); do centro-oeste do Brasil (agosto/2001), do norte do Brasil (outubro/2001); resultados nacionais (outubro/2001). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA. [online] Disponível na Internet em: <<http://www.ipea.gov.br/associal/>>. Acesso em: 10/2/2007.

PETROBRAS. **Responsabilidade social e ambiental.** [online] Disponível na Internet em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 5/8/2006.

PINTO, Marcelo de R.; LARA, José E.. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, 2004. Edição especial de Minas Gerais.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark. R. Ética e Responsabilidade Social nas Empresas. In: Rodrigues M. V. R.. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro: Campus, 2005. p. 134-166.

_____. A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa. **Harvard Business Review**, Vol.80, Número 12, p. 80, Dezembro, 2002.

_____. Philanthropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**. December, 2002.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas**. Tradução Maria Luca G. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2000.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Ação social das empresas privadas: como avaliar resultados? a metodologia EP²ASE**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. **Ação social das empresas privadas: uma metodologia para avaliação de resultados**. 2004, 267 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

SCHOMMER, Paula Chies. **Empresas e sociedade: cooperação organizacional num espaço público comum**. Núcleo de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal da Bahia (NPGA/UFBA). Bahia, 1999.

SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Tradução Maria Clara. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas caminhos para um insight estratégico para você e sua empresa**. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SILVA, E. C. ; MINCIOTTI, S. A. **Marketing Ortodoxo, Societal e Social**. In: IV SINCOMP - Simpósio Nacional de Gestão de Competências Organizacionais, IV, 2004, São Paulo. Anais do **IV SINCOMP**, São Paulo, 2004.

SINA, Amália ; SOUZA, Paulo Sérgio Baptista de. **Marketing Social. Uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no Terceiro Setor**. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.

SMITH, Adam. **Recherches sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations**. London: Melthuen, 1776.

SMITH, C. The new corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, Cambridge: Harvard Business Online, may-june, p. 107, 1994.

SOUZA, Ricardo Timm de. **Responsabilidade Social - uma instrução à Ética Política para o Brasil do Século XXI**. 1. ed. Porto Alegre: EVANGRAF, 2003. v. 1.

THEVISSEN, Frank. Belgium: corporate reputation in the eye of the Beholder. **Corporate Reputation Review**. London: Reputation Institute, v. 4. n. 4. 2002.

TURNBULL, S. Corporate governance: its scope, concerns and theories. **Scholarly Research and Theory Papers**, Oxford, v. 5, n. 4, Oct. 1997.

VAN RIEL, C. B. M. **Essential of corporate communication: building and implementing corporate stories using reputation management**. Londres: Routledge, 2003.

VARADARAJAN, P. Rajan; MENON, Anil. Cause-Related Marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. **Journal of Marketing**. USA: American Marketing Association, vol.52 (july), 1988, p.58-74.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

WBI. **Socially Sustainable Development**. [online] Disponível na Internet em: <<http://web.worldbank.org>>. Acesso em: 5/8/2007.

WECD. Food 2000: Global Policies for Sustainable Agriculture. **Rep. to the World Commission on Environment and Development**. London: Zed Book Ltd., 1987.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, University of Kentucky, Lexington: Academy of Management Review (AMR) Journal, vol. 16, n.4, p. 691-718, Oct. 1991.

WOOD, Donna J. **Business and society**. USA: Harper Collins Publishers, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1

Anexo 1. Questionário de pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Estou realizando uma pesquisa para identificar como o público interno (empregados) classifica os projetos sociais desenvolvidos pela Petrobras no entorno da REPLAN, como parte de pesquisa para Dissertação de Mestrado da Unimep e solicito sua colaboração respondendo às questões a seguir.

Grato,

1. Dentre os projetos sociais da Petrobras/REPLAN, quais você conhece?

2. Em sua opinião, avalie que tipo de influência que os projetos sociais da Petrobras/REPLAN, podem ter para a comunidade externa, para você e para a empresa:

2.1 Para a comunidade externa:

Tipo de Influência	Influencia Muito	Influencia Médio	Influencia Pouco	Não Influencia
Melhoria na vida das pessoas				
Melhoria nas condições de vida da comunidade				
Redução dos problemas sociais				
Melhoria nas relações da Petrobras com a comunidade				
Aumento no número de pedidos de doações e patrocínios				

2.2. Para você:

	Influencia Muito	Influencia Médio	Influencia Pouco	Não Influencia
Maior motivação				
Aumento da produtividade				
Comprometimento com a Petrobras				
Fidelidade aos produtos Petrobras				
Lealdade à marca Petrobras				
Melhoria nas relações da Petrobras com os empregados				

2.3. Para a empresa:

	Influencia Muito	Influencia Médio	Influencia Pouco	Não Influencia
Melhoria da imagem				
Aumento da lucratividade				
Aumento da competitividade				
Melhoria nas relações da Petrobras com seus clientes				
Aumento nas vendas da Petrobras.				

3. Faça seus comentários pessoais sobre algum projeto em específico que considera vital para o relacionamento da empresa com a comunidade.

4. Identifique projeto (s) que, a seu ver, pouco ou nada contribui (em) para a melhoria do relacionamento da empresa com a comunidade.

Dados do(a) Entrevistado(a)

Função

- Gerente
 Coordenador
 Empregado com atuação nas ações sociais da Petrobras
 Empregado sem atuação nas ações sociais da Petrobras

Há quanto tempo trabalha na Petrobras

- Até 3 anos
 > 3 até 8 anos
 > 8 até 12 anos
 > 12 anos.
