

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Anita Ladeira Cid

Marketing para Causas Sociais:

O caso Pangea Empreendimentos

Juiz de Fora

Dezembro de 2007

Anita Ladeira Cid

Marketing para Causas Sociais:

O caso Pangea Empreendimentos

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado como requisito para obtenção de
grau de Bacharel em Comunicação Social na
Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientador: Prof^ª. Dr^ª Christina Ferraz Musse.

Juiz de Fora

Dezembro de 2007

Anita Ladeira Cid

Marketing para Causas Sociais:
O caso Pangea Empreendimentos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientador: Prof^ª Dr^ª Christina Ferraz Musse

Trabalho de Conclusão de Curso / Dissertação aprovado (a)
em 06/12/2007 pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof^ª Dr^ª Christina Ferraz Musse (UFJF) - Orientadora

Prof^ª Dr^ª Iluska Coutinho (UFJF) - Convidada

Prof. Ms. Álvaro Eduardo Americano (UFJF) - Convidado

Conceito Obtido _____

Juiz de Fora

Dezembro de 2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu querido avó Ayrthon,
meu exemplo de amor, carinho e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Mauro e Andréa, pelo amor incondicional e incentivo;

Aos meus avós Bageta, Lydia e Ayrthon, por estarem sempre presentes em minha vida;

Ao Eduardo, que mesmo não presente fisicamente, me motivou e me compreendeu nos momentos difíceis;

À Joyce, minha irmã de coração, pelos valiosos conselhos;

Ao Ivan, pelas explicações “históricas” e companheirismo de sempre;

A todos meus amigos de sala, por dividirem comigo esta incrível jornada, em especial Ana Luisa, Loren, Marcela, Nicole e Fernanda;

Às amigas Fernanda, Luciana, Isabela, Anna Luíza e Hemily, pela amizade eterna;

À equipe da Pangea Empreendimentos, que me cederam todas as informações necessárias para a realização deste trabalho, em especial Christiane, Uliane e Renato;

Aos amigos da Escola Internacional Pangea, por me proporcionarem a incrível experiência de trabalhar em um projeto social, o que me fez crescer tanto pessoalmente quanto profissionalmente, em especial Luciana e Jonathas;

À minha orientadora Christina, essencial para o aprimoramento deste trabalho, pelo carinho e atenção.

EPÍGRAFE

“O sucesso consiste em 99% de transpiração e 1% de inspiração”

Thomas Edison

RESUMO

O presente trabalho aborda a nova postura empresarial frente às mudanças ocorridas nas últimas décadas do século passado. Com o afastamento do Estado do cenário social, outros setores da sociedade passam a interceder nesta questão, dentre eles, as ONGs e as empresas socialmente responsáveis. Assim, a responsabilidade social é incorporada ao planejamento estratégico das organizações, fazendo com que elas ajam de maneira a gerar benefícios não só para seus acionistas, como também para todos aqueles com os quais se relacionam: funcionários, fornecedores, consumidores, sociedade civil, meio ambiente etc. Os consumidores, por sua vez, tornam-se mais exigentes e seletivos, fazendo com que prefiram empresas que adotem práticas éticas e responsáveis. A responsabilidade social é percebida como um diferencial competitivo e, por isso, é incorporada às políticas de comunicação e marketing. Desta forma, a imagem da empresa é fortalecida e a marca adquire um posicionamento diferenciado. Surge o marketing para causas sociais, que tem como objetivo aumentar as vendas através da associação da marca às questões sociais. Para elucidar os resultados que podem ser obtidos com este tipo de marketing, é realizado um estudo de caso sobre a empresa Pangea Empreendimentos e a Escola Internacional Pangea, projeto social desenvolvido pela mesma.

Palavras-chaves: Responsabilidade social. Imagem. Marketing para causas sociais.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 MUDANÇAS CONTEMPORÂNEAS.....	14
2.1 TRANSFORMAÇÕES NA SOCIEDADE.....	14
2.2 TRANSFORMAÇÕES NAS EMPRESAS.....	20
2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	24
2.3.1 Indicadores de responsabilidade social	28
2.3.1.1 <i>Norma Social Accountability-SA 8000.....</i>	29
2.3.1.2 <i>Accountability- AA1000.....</i>	29
2.3.1.3 <i>Global Compact.....</i>	30
2.3.1.4 <i>Indicadores do Instituto Ethos</i>	30
2.3.1.5 <i>Balanço social.....</i>	31
3 MARKETING NO SÉCULO XXI.....	32
3.1 O CONCEITO DE MARKETING.....	32
3.2 VALOR AGREGADO.....	35
3.3 MARCA.....	37
3.4 POSICIONAMENTO.....	39
3.5 A IMAGEM DA EMPRESA.....	42
3.6 RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR ESTRATÉGICO.....	44
4 MARKETING PARA CAUSAS SOCIAIS	49
4.1 RAZÕES PARA O MARKETING PARA CAUSAS SOCIAIS.....	53

4.2 A CAMPANHA DE MARKETING PARA CAUSAS SOCIAIS.....	57
--	----

5 O CASO DA EMPRESA PANGEA EMPREENDIMENTOS E A ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA.....60

5.1 A EMPRESA.....	60
--------------------	----

5.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA.....	62
---	----

5.3 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO.....	67
-------------------------------	----

5.3.1 Comunicação Interna.....	67
--------------------------------	----

5.3.2 Comunicação externa.....	67
--------------------------------	----

5.3.3 Marketing.....	68
----------------------	----

5.4 A ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA.....	69
--	----

5.4.1 O Projeto Pedagógico.....	73
---------------------------------	----

5.4.1.1 Método Montessori.....	73
--------------------------------	----

5.4.1.2 Abordagem multiculturalista.....	75
--	----

5.4.1.3 Voluntariado.....	76
---------------------------	----

5.4.1.4 Bilingüismo.....	76
--------------------------	----

5.4.1.5 Inclusão de crianças com necessidades especiais.....	77
--	----

5.5 ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA E A IMAGEM DA PANGEA EMPREENDIMENTOS.....	77
---	----

6 CONCLUSÃO.....	83
-------------------------	-----------

7 REFERÊNCIAS.....	87
---------------------------	-----------

APÊNDICES.....	91
-----------------------	-----------

ANEXOS.....	108
--------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no final do século passado mudaram o contexto sócio-econômico-político das nações de todo o planeta. A nova ordem mundial, ocasionada pela globalização e pelo neoliberalismo, propiciou a difusão de avanços tecnológicos e de diversas culturas, aumento da quantidade e da velocidade das informações, acirramento da concorrência e desenvolvimento de métodos de gestão organizacional. Por outro lado, acarretou maiores desigualdades sociais, que, conseqüentemente, geraram outros problemas como violência, fome e analfabetismo. Este cenário fez com que não só os Estados, como também a sociedade em geral, se deparassem com uma nova realidade à qual estão tendo que se adaptar.

O antigo Estado de Bem-Estar Social começou a ser substituído pelo Estado Mínimo, caracterizado, como o próprio nome já diz, pela ingerência mínima do Estado tanto na economia e na política, quanto nas questões sociais. As empresas foram obrigadas a se profissionalizarem e investirem em tecnologia, qualidade e divulgação de seus produtos perante a crescente concorrência impulsionada pela globalização. Além disso, a lacuna social deixada pelo Governo fez com que elas assumissem novos papéis na sociedade, envolvendo-se em questões comunitárias e ambientais. Já a sociedade passou a se organizar em movimentos sociais e em Organizações Não-Governamentais (ONGs), como uma forma de exercerem sua cidadania e mobilizar a opinião pública para questões como igualdade étnica, racial e sexual e problemas ambientais.

Os cidadãos, mais conscientes e mais informados, passam a exigir que as empresas se tornem mais transparentes, éticas e socialmente responsáveis. Assim, as organizações assumem uma visão holística, ou seja, pensam tanto internamente quanto no ambiente no qual estão inseridas, preocupando-se tanto com as questões macro quanto

microeconômicas que, agora, passam a afetar diretamente seus negócios. No entanto, é necessário ressaltar que as empresas estão inseridas em um sistema capitalista globalizado e que adotaram essa postura por uma questão de sobrevivência. A responsabilidade social passa a fazer parte do planejamento estratégico das empresas, transformando-se em uma ferramenta de fortalecimento de marca e imagem.

Concomitantemente, o século XXI fez com que as organizações percebessem a importância do marketing, da comunicação e da maior interação com os consumidores, passando a incorporar em suas rotinas tarefas como a realização de pesquisas de mercado e de opinião pública, que têm como objetivo conhecer as necessidades e desejos de seu público alvo, além de se anteciparem perante a concorrência. Nesse sentido, as empresas começam a valorizar tanto a forma como se comunicam com o mercado, quanto como este as percebem. A imagem empresarial passa a ser um de seus maiores patrimônios e a marca adquire valor inestimável.

Neste contexto, surge o conceito de marketing para causas sociais, ou seja, uma forma de divulgar a empresa associando-a a conceitos como “responsável socialmente”, “cidadã”, “amiga” e “preocupada com a sociedade”, o que é de extrema valia para a imagem da corporação e, conseqüentemente, para o valor da marca; ao mesmo tempo, é benéfico para a sociedade que é assistida com projetos desenvolvidos em diversas áreas como educação, cultura, esporte, cidadania, assistência médica e odontológica, conservação e/ou recuperação do meio ambiente.

O presente estudo tem o objetivo de delinear as conjunturas sócio-econômica-políticas que levaram ao desenvolvimento do conceito de responsabilidade social corporativa, além de entender como ocorre o processo de construção da imagem empresarial, através de campanhas de marketing para causas sociais. Para isso, analisamos o *case* Pangea

Empreendimentos, organização localizada no município de Matias Barbosa (MG), e o projeto Escola Internacional Pangea realizado por ela.

Para desenvolver este trabalho, foi feito um estudo com base em um referencial teórico dos temas responsabilidade social e marketing para causas sociais. A interdisciplinaridade e a importância deste assunto, que é abordado por diversas ciências como a Comunicação Social, Administração de Empresas e Serviço Social, fez com que existisse a necessidade de uma bibliografia composta por literatura das três áreas. Tal fato foi devido a alguns motivos: pela busca da imparcialidade, através de um olhar sob diferentes enfoques; para enriquecimento do conteúdo; e por tais ciências serem de interesse da pesquisadora. Além disso, foi feito um estudo *in loco* na empresa investigada, onde foi possível entrevistar profissionais de diversas hierarquias e traçar o histórico da empresa e da escola.

No primeiro capítulo é feito um breve histórico das mudanças ocorridas na sociedade. Destacamos, dentro deste novo panorama, o chamado “Terceiro Setor”, composto por organizações sem fins lucrativos e que se configura como um novo pilar na sociedade contemporânea. Posteriormente, debatemos as mudanças ocorridas no meio empresarial e o surgimento do conceito de responsabilidade social e como este tem sido interpretado e incorporado à lógica das empresas do século XXI.

O capítulo dois explicita alguns conceitos do marketing como valor agregado, posicionamento, marca e imagem empresarial. A partir destes conceitos, é demonstrado como a responsabilidade social pode gerar um posicionamento diferenciado e ganhos de imagem para a marca em questão. A responsabilidade social passa a ser considerada uma estratégia para agregar valor aos produtos e serviços e para melhorar a relação da empresa com os seus diversos públicos: colaboradores, acionistas, opinião pública, Governo e cidadãos em geral. A responsabilidade social, desta forma, se configura como um novo diferencial competitivo.

No terceiro capítulo é abordado o marketing para causas sociais e os fatores que levaram ao seu surgimento. Também neste capítulo, é estabelecida a diferença entre os conceitos de responsabilidade social, marketing para causas sociais e marketing social. Posteriormente, é estudado como se construir uma campanha de marketing para causas sociais bem executada.

O estudo de caso é realizado no quarto capítulo. Inicialmente é feito um histórico da empresa Pangea Empreendimentos e são pontuadas suas ações de responsabilidade social, de comunicação e de marketing. Em seguida, é descrito o projeto social Escola Internacional Pangea e as peculiaridades do mesmo. Para finalizar, é realizada uma análise sobre como este projeto se relaciona com a política da empresa e fortalece a imagem da mesma.

2 MUDANÇAS CONTEMPORÂNEAS

As mudanças políticas, sociais e econômicas dos últimos anos do século XX tornaram-se, em apenas algumas décadas, um divisor de águas na História Mundial. Com o neoliberalismo e a globalização, o mundo foi reestruturado em uma “Nova Ordem Mundial”, caracterizada pela queda de barreiras alfandegárias, pela difusão mundial de diversas culturas locais e pela privatização de empresas. Este novo contexto mundial fez com que, tanto as empresas como a sociedade civil e o Estado, se reorganizassem e assumissem novos papéis.

2.1 TRANSFORMAÇÕES NA SOCIEDADE

Os anos 70 do século passado mudaram definitivamente a trajetória econômica mundial. O cenário geopolítico internacional foi marcado pela falência do sistema financeiro de Bretton Woods¹, organizado no intuito de socorrer as economias européias do pós-guerra, somada à crise energética do petróleo e à crise da dívida pública. Por isso, pôs-se em curso uma política de ajustes na ordem econômica global. Pensadores como Milton Friedman, dos EUA, e Friedrich August Von Hayek, da Grã Bretanha, começaram a defender a idéia de que os Governos já não podiam mais manter os altos investimentos que haviam realizado após a II Guerra Mundial, pois agora tinham *déficits* públicos, balanças comerciais negativas e inflação. Assim, já no início da década de 80 do século passado, nas economias mais avançadas, testemunha-se a ascensão de uma “força neoconservadora liberal” interpretada na visão de sociólogo marxista Claus Offe² (1989) como resposta à crise estrutural.

¹ O sistema de Bretton Woods propôs organizar o comércio internacional enfraquecido do pós-guerra através da regulamentação dos fluxos de capitais comercial e financeiro. Como resultado, foram criadas agências reguladoras internacionais, tais como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial. (TAVARES, 1996).

² Claus Offe é uma referência em termos de liderança marxista. Foi aluno de Jürgen Habermas e participou da segunda geração de pensadores de Frankfurt.

Nasce o Neoliberalismo. Uma doutrina que se baseia na economia de mercado e no Estado Mínimo, ou seja, prega o desmanche das regulamentações sobre o mercado, privatização do setor público e redução do Estado. (TAVARES, Maria; FIORI, 1996). Reunidos na cidade de Washington, no ano de 1989, os neoliberais elaboraram uma cartilha política que deveria ser adotada pelas economias endividadas. Este encontro propunha medidas como a adoção de uma âncora cambial, fixando a taxaço do câmbio em relação ao ouro, a manutenção do superávit primário³ para sanear a crise fiscal; reformas administrativa e previdenciária; desregulamentação dos mercados financeiros, de capitais e de trabalho; redução da presença do Estado na economia, além de pregar um vasto programa de privatizações de bens e serviços públicos. (FIORI, 1997).

A difusão do projeto político neoliberal foi alavancada pela queda do muro de Berlim e o conseqüente fim da bipolaridade mundial. O Muro de Berlim não separava apenas uma cidade e um povo, simbolizava também um conflito econômico, político e ideológico. É o marco de um mundo dividido pelos sistemas capitalista e socialista. A sua destruição, iniciada pelo povo de Berlim, na noite de nove de novembro de 1989, pôs abaixo não somente o muro material, mas, mais do que isso, rompeu com o mais significativo símbolo da Guerra Fria: a bipolaridade.

Com o fim da Guerra Fria travada entres as duas potências da época, os Estados Unidos e a então União Soviética, formou-se uma conjuntura histórica propícia às novas formas de encontros culturais. Anteriormente a isso, o sociólogo canadense Marshall McLuhan (1964) já previa uma nova reestruturação da sociedade, que, segundo ele, se unificaria em torno de uma nova concepção de identidade, uma espécie de comunidade global na aldeia global, processo intitulado globalização.

³ Economia feita pelo Governo para o pagamento de juros da dívida do país.

Assim, a globalização pode ser definida como o processo de internacionalização das práticas capitalistas, com forte tendência à diminuição – ou mesmo desaparecimento – das barreiras alfandegárias; liberdade total para o fluxo de capital no mundo e intercâmbio de culturas. Canclini (1999, p.11) define este fenômeno como um processo de reorganização das bases que foram abaladas com a dicotomia capitalismo e socialismo.

A globalização [é] um processo de fracionamento articulado do mundo e a recomposição de suas partes. Com isto quero afirmar que a globalização não é um simples processo de homogeneização mas de reordenamento das diferenças e desigualdades, sem suprimi-las: por isso, a multiculturalidade é um tema indissociável dos movimentos globalizadores.

Embora a “Nova Ordem Mundial”, estabelecida pela globalização e pelo neoliberalismo, tenha contribuído para o intercâmbio de culturas, difusão do conceito de cidadania e para o surgimento de novos pólos econômicos, ela deixou uma lacuna na questão social. Segundo Paiva (1998, p. 127),

com o afastamento do Estado da cena pública, eximindo-se da responsabilidade principalmente do setor social, as populações descobrem-se sem respaldo para resolver suas corriqueiras atividades. O alheamento do Estado (notado a partir do desmantelamento e leilão de suas instituições e órgãos) afeta principalmente uma parcela majoritária, excluída da ordem do capital, sem recursos para financiamento de serviços.

Esta lacuna é ainda mais perceptível nos países mais pobres, nos quais a maior parte da população é desprovida de recursos financeiros para arcar com despesas primárias como saúde, segurança e educação. Neste sentido, acredita-se que a última tentativa para realizar um projeto político, ecológico e social seja através da formação do que Paiva (2004, p58-59) define como Comunidade Gerativa:

conjunto de ações (norteadas pelo propósito do bem comum) passíveis de serem executadas por um grupo e/ou conjunto de cidadãos. A proposição parte da evidência de que o horizonte que caracteriza a sociedade contemporânea- a falência da “política de projetos”, a descentralização do poder, a forte tônica individualista e cosmopolita- produz a busca de alternativas.

Estas alternativas podem ser vistas nas diversas parcerias entre Estado e empresas privadas e Estado e sociedade civil. Rico (1998, p.31) coloca estas parcerias como a única alternativa que o falido Estado Mínimo tem para sobreviver.

Essa “dificuldade” de investimento em programas sociais que efetivamente enfrentam a miséria e a exclusão social, “obriga” o Estado a estabelecer parcerias com a sociedade civil. A escassez de recursos faz parte de um cenário que praticamente coloca a responsabilidade civil do cidadão e do empresário como indispensáveis ao enfrentamento da questão social.

Ao Norte e ao Sul do planeta, homens e mulheres, nos últimos anos, têm criado e ampliado seus espaços de liberdade e de participação. Em contraponto à lógica do poder que prevalece nas relações entre Estados e à lógica do lucro que orienta a ação das empresas no mercado, iniciativas empreendidas por cidadãos afirmam o valor da solidariedade. (FERNANDES, 1994, p.11). Conforme Miguel Darcy de Oliveira, co-diretor do Comitê Executivo da *Civicus*⁴, essa participação da sociedade civil abre oportunidades inéditas para a expansão da solidariedade internacional e fortalecimento do próprio conceito de cidadania planetária. (OLIVEIRA, 1994 apud FERNANDES, 1994, p.11).

De acordo com Kunsch (2004, p. 104),

A cidadania planetária [...] surge exatamente para fazer contraponto à globalização autoritária e assimétrica que assola as sociedades menos favorecidas do planeta, impedem que os países pobres e em desenvolvimento avancem economicamente. [...] Em face dessa realidade social contemporânea emerge mais do que nunca a força da cidadania planetária, da sociedade civil global, cuja presença atuante deve ser o contraponto para a preservação das políticas públicas de desenvolvimento, proteção do meio ambiente, superação do “apartheid” ou da exclusão social e para a conservação e para o fortalecimento cultural e das identidades locais.

Ligado ao conceito de cidadania planetária surge, na década de 70 do século passado, o Terceiro Setor, que ganha notoriedade junto com outros movimentos como a causa feminina, preocupação com a ecologia e com a luta contra a desigualdade racial. Assim, a sociedade contemporânea passa a ser classificada em três setores econômicos: o Primeiro Setor, formado pelas instituições do Estado; o Segundo, constituído pelas empresas privadas que visam ao lucro; e o Terceiro Setor, correspondente às instituições com preocupações e práticas sociais, sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público, tais como ONGs, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), instituições

⁴ A *Civicus*- Aliança Mundial para a participação dos Cidadãos foi lançada em 1993 com o objetivo de promover a cidadania ativa e a sociedade civil em escala mundial. A *Civicus* inclui outros componentes fundamentais do Terceiro Setor, como ONGs, associações civis e formas tradicionais de filantropia. (FERNANDES, 1994, p.11).

religiosas, clubes de serviços, entidades beneficentes, centros sociais e organizações de voluntariado. Estas se configuram como um movimento mundial em resposta à lógica capitalista e ao abandono do Estado.

Paradoxalmente, o fortalecimento da sociedade civil no Brasil se deu no bojo da resistência à ditadura militar. No momento em que o regime autoritário bloqueava a participação dos cidadãos na esfera pública, micro-iniciativas na base da sociedade foram inventando novos espaços de liberdade e reivindicação. (RITS, 2007) ⁵. Neste contexto, a solidariedade e o sentimento de união, advindo dos movimentos contra a repressão da ditadura, ganharam destaque. É deste encontro da solidariedade com a cidadania que vão surgir e se multiplicar as organizações não-governamentais de caráter público.

Causas como destruição do meio ambiente, explosão populacional, narcotráfico, proliferação de doenças, aumento da pobreza e desemprego também uniram pessoas e se tornaram questões globais. Na última década, diversas organizações civis foram constituídas e passaram a influenciar de forma decisiva a política pública. Pela primeira vez, organizações de cidadãos começam a desempenhar papel de destaque na agenda internacional na qual democracia e direitos humanos, respeito ao meio ambiente, igualdade de gênero, luta contra a pobreza e a exclusão social passam a ser reconhecidos como questões de interesse de toda a humanidade. A exemplo do que se passa no interior de cada país, o crescente protagonismo e influência dos cidadãos nos debates sobre a nova ordem mundial, antes privilégio dos Estados e empresas multinacionais, configura o surgimento de uma esfera pública internacional. (RITS, 2007).

De acordo com a Rits (2007), “a emergência do Terceiro Setor no Brasil é um fenômeno acentuados nas últimas três décadas. Esta mobilização de recursos privados para

⁵ A Rits - Rede de Informações para o Terceiro Setor- é uma organização privada, autônoma e sem finalidade lucrativa, detentora de título de Oscip - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público- e de status consultivo especial junto ao Conselho Econômico e Social (Ecosoc) da Organização das Nações Unidas (ONU). Foi fundada em 1997 com a missão de ser uma rede virtual de informações, voltada para o fortalecimento das organizações da sociedade civil e dos movimentos sociais.

fins públicos rompe com a tradição inversa e perversa representada pela apropriação privada dos recursos públicos”. Oliveira completa,

a participação dos cidadãos é essencial para consolidar a democracia e uma sociedade civil dinâmica é o melhor instrumento de que dispomos para reverter o quadro de pobreza, violência e exclusão social que ameaça os fundamentos de nossa vida em comum. (OLIVEIRA apud FERNANDES, 1994, p.12).

Atualmente, a atividade do Terceiro Setor expande-se em números jamais vistos na história. Um levantamento feito em 2005 pelo Instituto Superior de Estudos da Religião (ISER), em parceria com a Johns Hopkins University, apurou que o Brasil tem em torno de 220 mil instituições beneficentes, ou seja, sem fins lucrativos. Estas contam com a participação de 10 milhões de voluntários e prestam atendimento direto a cerca de 40 milhões de pessoas, o que configura, 1/4 da população brasileira. (TERCEIRO SETOR, 2007).

O Terceiro Setor se relaciona intimamente com os outros dois setores. Primeiro, porque, a partir de seu surgimento, e com a expressividade que este tem em termos de números e capital movimentado, a sociedade foi reconfigurada, passando a ter três alicerces ao invés de dois. Fernandes (1994, p.25-26) afirma que,

os mercados e os Estados não são esferas independentes reguladas por uma lógica interna intocável. Variações no comportamento do Terceiro Setor devem ser significativas para os caminhos da política e para a dinâmica da economia. As perguntas “Que tipo de mercado” e “Que tipo de Estado?” são relacionadas à pergunta “Que tipo de Terceiro Setor?”.

Segundo, porque, como explicitado anteriormente, as organizações sem fins lucrativos são capazes de colocarem em pauta assuntos que, primordialmente, não eram de interesse dos governantes. Além disso, estas organizações realizam o papel que anteriormente era designado ao Estado. Neste sentido, Paiva (1998, p.130-131) adverte:

Por um lado é preciso indagar-se [...] até que ponto [essas organizações] não propiciam situação satisfatória e cômoda para o Estado, uma vez que muitas das funções assumidas pela sociedade civil são atinentes às instituições públicas, já completamente desbaratadas, e pelas quais ainda se pagam impostos. Ou seja, também não se estaria contribuindo para essa nova configuração atual do Estado, cada vez mais ausente das questões sociais?

Outro fator que liga as organizações beneficentes aos demais setores é a origem das doações recebidas. Como definimos previamente, o Terceiro Setor é constituído por

organizações “não-governamentais” e “não-lucrativas”, sendo assim, seus recursos financeiros e humanos advêm, na maioria das vezes, de doações voluntárias da iniciativa privada ou de cidadãos dispostos a colaborar.

As empresas, percebendo o panorama que se delineou, passam a se preocupar não mais apenas com os lucros, mas também, com aspectos comunitários da sociedade. Coutinho e Macedo-Soares (2002, p. 76) afirmam que a própria noção de sucesso empresarial foi questionada, trocando-se o pano de fundo dos resultados apenas econômicos para um cenário que exige resultados também sociais e ambientais, dentro de uma perspectiva de desenvolvimento sustentável. Desta forma, surge a dita cidadania empresarial, que faz com que as empresas atuem sob a ótica da responsabilidade social, que além de considerar os interesses dos acionistas, considera o interesse de outros grupos como fornecedores, empregados, comunidade, consumidores, sociedade e meio ambiente.

2.2 TRANSFORMAÇÕES NAS EMPRESAS

As empresas são unidades socioeconômicas voltadas para a produção de um bem de consumo ou serviço. São sistemas que reúnem capital, trabalho, normas, políticas e aspectos técnicos e que se relacionam com o ambiente no qual estão inseridas. Torquato do Rego (1986, p.14), explica esta ligação através da Teoria dos Sistemas. Teoria esta que estuda e se baseia no conceito de organização.

Se entendermos por organização o ordenamento, a disposição das partes que compõe um todo, ou [...] a unidade social direcionada à consecução de metas específicas, vamos constatar na extensão do conceito, os fundamentos dos princípios sistêmicos.

Sistema, como define Kunsch (1986, p.21), é “um conjunto de elementos interdependentes que formam um todo unitário visando à realização de objetivos comuns com as características de importação, transformação e exportação de energias.” Walter Buckley (1971, p.68 apud Kunsch, 1986, p. 22), completa que sistema é

um complexo de elementos ou componentes, direta ou indiretamente relacionados numa rede causal, de sorte que cada componente se relaciona pelo menos com alguns outros, de modo mais ou menos estável, dentro de determinado período de tempo.

Podemos afirmar que a empresa é um sistema aberto. Sistema, pois é formada por um conjunto de partes interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinada função e determinado objetivo; aberto, porque há um intercâmbio e interdependência entre este sistema com outros, como a sociedade, outras empresas e o Estado.

Como sistema, a empresa possui limites definidos, de um lado, pelos componentes administrativos necessários à geração de bens e serviços, de outro, recebe influências do meio ambiente, podendo-se aduzir, por interferência, que uma empresa não é apenas resultante de componentes concretos do microsistema organizacional, mas é conseqüência de forças, pressões, recursos e situações, nem sempre fáceis de detectar, presentes no corpo social. Quando se organiza, pois, uma empresa, na verdade, o que está-se organizando são seus circuitos internos e externos, ajustando-os e promovendo seu intercâmbio com outros sistemas. (TORQUATO DO REGO, 1986, p.14).

Para estar em sintonia com a sociedade, sistema maior no qual as empresas estão inseridas, estas estão em constantes modificações. “As transformações por que passa o mundo alteram por completo o comportamento da sociedade e, em conseqüência, das organizações que a integram”. (KUNSCH, 2004, p.95). Handy (2007) compara as empresas a organismos vivos (remetendo à idéia de adaptação constante), que incorporam mudanças e procedimentos para se adaptar às novas realidades e garantirem sua sobrevivência.

Com a globalização e a abertura de mercados, as empresas passam a ter concorrentes mundiais.

A distribuição global dos bens e da informação permite que o consumo dos países centrais e periféricos se aproximem: [nós latinos] compramos em supermercados análogos os produtos transnacionais, vemos na televisão os últimos filmes de Spielberg ou Wim Wenders, as Olimpíadas de Barcelona, a queda de um presidente da Ásia ou da América Latina filmada ao vivo e os destroços do último bombardeio sérvio. (CANCLINI, 1999, p. 53).

Com isso, as organizações dos países periféricos, que até então não tinham como prioridade investir em mão de obra especializada, equipamentos com sofisticação tecnológica e técnicas adequadas de comunicação com seus públicos, começaram a se reestruturar para

poder sobreviver à pressão do mercado. Com um maior número opções, os cidadãos contemplam não só menores preços, mas também maior qualidade dos produtos e a boa procedência dos mesmos. E isso inclui, se a empresa respeita às leis fiscais e ambientais, se não contrata mão de obra infantil e se oferece boas condições de trabalho aos empregados.

O crescente nível de informação e conscientização da sociedade está alterando a gestão das empresas e impelindo-as a assumirem novos compromissos que vão além daqueles definidos pela ordem econômica centrada no mercado, onde a minimização de custos e a primazia do lucro são os objetivos únicos. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.13).

A sociedade contemporânea, também denominada como sociedade da Informação (KUNSCH, 2004, p. 95), passa a exigir que as organizações sejam transparentes em suas ações e exerçam não somente o papel de geradoras de riquezas, mas também que se preocupem com as conseqüências sociais de seu trabalho. Os cidadãos se tornaram mais conscientes e participativos, exigindo seus direitos e cobrando também do Segundo Setor uma postura mais ética e transparente. O grande número de mídias característico da modernidade faz com que as atitudes organizacionais sejam expostas à sociedade em tempo quase real. Neste sentido, a empresa deixa de esclarecer suas práticas única e exclusivamente ao Governo e aos acionistas, e passa a também prestar contas a todos aqueles setores com que se relaciona, como, por exemplo, a seus funcionários, fornecedores, consumidores, investidores, comunidade e meio ambiente, chamados, no meio empresarial e no meio acadêmico, de *stakeholders*. E estes passam a exigir dela uma atuação mais responsável e consciente. As empresas obtêm novas responsabilidades que transcendem aos modelos tradicionais de administração. Ou seja, além da produtividade e geração de riquezas, compreendem também aspectos sociais, éticos e ambientais. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.13-14).

Com a falência do Estado, a noção de cidadania também é comprometida uma vez que se refere aos direitos e às obrigações entre o Governo e o cidadão, que englobam aspectos ligados à justiça, condições básicas de vida, inclusão social, educação e saúde. Com o enfraquecimento do Primeiro Setor, a população procura outras formas de exercer sua

cidadania, fortalecendo os movimentos sociais, as organizações não-governamentais e a participação engajada no Terceiro Setor como um todo. (KUNSCH, 2004, p. 96-97). A autora (2004, p.100) afirma que atualmente há a integração entre o Primeiro, o Segundo e o Terceiro Setor, o que permite a conexão entre os conceitos de sociedade civil e cidadania. Isso reforça que a função da sociedade civil é, sobretudo, exercer seu papel de influência para a mudança do *status quo*, do poder do Estado e do mercado para atender às demandas das necessidades emergentes locais, nacionais, regionais e globais.

Canclini (1999, p.37) propõe que o ato de consumir passa a ser um verdadeiro exercício de cidadania na medida em que

com a degradação da política e a descrença em suas instituições, outros modos de participação se fortalecem. Homens e mulheres percebem que muitas das perguntas próprias dos cidadãos – a que lugar pertença e que direitos isso me dá, como posso me informar, quem representa meus interesses - recebem sua resposta através do consumo privado de bens e dos meios de comunicação de massa do que nas regras abstratas da democracia ou pela participação coletiva em espaços públicos.

O século XXI é marcado por inúmeras formas de cidadania, dentre elas, podemos elencar a cidadania planetária que age movida pela sociedade civil global; os grupos ativistas ecológicos para preservar o meio ambiente; grupos ligados à música e às artes plásticas que desenvolvem projetos sociais e culturais para grupos de baixa renda; cidadania das minorias sociais, movimentos contra o preconceito à homossexualidade, às mulheres, aos deficientes físicos; reintegração de presos na sociedade, valorização dos idosos; cidadãos migrantes que se deslocam em viagem pelo mundo e precisam ter seus direitos assegurados; e, entre muitas outras formas emergentes de cidadania, a chamada “cidadania empresarial”, que tem sido constantemente evocada pelo mercado e pela iniciativa privada. (KUNSCH, 2004, p. 102-103).

A cidadania empresarial surge como resposta às novas exigências impostas pela sociedade. Kunsch (2004, p.106) alerta que este conceito deve ser empregado pela empresa como missão e deve ultrapassar os limites do negócio e dos objetivos mercadológicos; os

valores e a atenção ao comportamento das pessoas e dos públicos devem constituir-se em partes integrantes não só dos discursos, mas da pauta do cotidiano do ambiente organizacional.

O assunto é bastante controverso. Alguns autores defendem que a cidadania é questão exclusiva do Estado, outros afirmam que esta nova postura visa a apenas aos ganhos de imagem institucional e retorno financeiro, e existe o grupo que defende essas contribuições empresariais, visto que o Governo por si só não é capaz de cumprir com todas as suas obrigações. A questão atual é como equilibrar os três setores econômicos para que a sociedade tenha acesso ao que lhe é de direito.

Hoje o indivíduo, mais consciente de seus direitos e deveres, percebe que pode e deve participar do processo de construção de uma sociedade mais justa, sabedor de que o Estado sozinho não dá conta de cumprir sua missão. E as organizações, por sua vez, são convidadas a exercer novos papéis na construção da cidadania, sendo muito grande o número de programas ligados a projetos sociais e a parceiras com o Terceiro Setor. No Brasil, essa prática está em pleno florescimento. Empresas, universidades, ONGs, institutos, fundações e o Estado se unem para definir estratégias e desenvolver ações conjuntas. A expansão do trabalho voltado para o social pode ser verificada em várias vertentes, que permitem sinalizar o quanto se avançou nos últimos anos, tanto na esfera pública quanto no setor privado. (KUNSCH, 2004, p.108).

Desta maneira, as empresas começam a atuar de forma responsável, procurando atender à demanda de todos os públicos que as cercam. No entanto, Karkotli e Aragão (2004, p.15) advertem que as empresas adquiriram a lógica da cidadania empresarial como uma questão de sobrevivência.

Não obstante, e sem distanciamento da realidade, sabe-se que a empresa do sistema capitalista só se comporta de forma socialmente responsável quando sua sobrevivência está ameaçada, ou quando alguma atitude que adote possa gerar valor, isto porque, mesmo com a vigilância que a sociedade vem exercendo e de organismos públicos nacionais e internacionais, a lógica do mercado não mudou.

2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL

No mundo globalizado, em que predominam as novas tecnologias da produção, da informação e da comunicação, a responsabilidade social das organizações assume papel de

destaque. As empresas se depararam com novas realidades e desafios e, com isso, têm que se reestruturar para poderem suprir as exigências do mercado e da sociedade. Seus compromissos, que antes se restringiam apenas em minimizar os custos e maximizar os lucros, são ampliados tendo em vista o papel de agente de mudança que a empresa pode exercer. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004). Por isso, a responsabilidade social se tornou um tema em constante debate tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Assim como nos países mais desenvolvidos, no Brasil cada vez mais os gestores investem em ações responsáveis, seja devido às exigências legais, à sua índole pessoal ou para se manter no mercado.

O conceito de responsabilidade social começou a ser divulgado no Brasil a partir da década de 90 do século passado e ganhou notoriedade em 1998, com a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Este é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. O instituto surgiu de uma iniciativa de um grupo de empresários e executivos oriundos do setor privado, com o objetivo de organizar um pólo de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliariam o Segundo Setor a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa. (ETHOS, 2007). Atualmente, o Ethos é referência em parâmetro de responsabilidade social e é o maior centro difusor dos princípios socialmente responsáveis. Cabe ressaltar que o trabalho de orientação às empresas é totalmente voluntário.

A responsabilidade social corporativa ou empresarial, segundo o Instituto Ethos (2006), implica em executar ações que trazem benefícios não somente para os investidores, mas também, para a sociedade e para os *stakeholders*, ou seja, aqueles com os quais ela se relaciona. Tais benefícios podem ser alcançados por meio de realizações profissionais de seus

colaboradores, da preservação do meio ambiente e de melhorias para a comunidade. Xavier, Santos e Martins (2007) ressaltam que nem sempre o significado de responsabilidade social é igual para todas as empresas, já que cada uma delas irá se relacionar com públicos distintos. Para algumas, uma postura ética e responsável pode ser apenas o mero cumprimento de obrigações legais, para outras, diz respeito ao envolvimento com questões filantrópicas. No entanto, todas devem, em um conceito mais amplo, ser responsáveis no sentido ético e se desenvolver sustentavelmente, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras.

O significado da Responsabilidade Social está intrinsecamente ligado ao conceito de ética, já que uma das premissas básicas para uma empresa ser considerada socialmente responsável é adotar uma postura ética como estratégia de negócios, ou seja, agir de forma honesta com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com ela. Ao agir de forma íntegra, as organizações se tornam mais confiáveis e justas para com os trabalhadores, a sociedade e com a natureza.

A ética com a natureza é um dos assuntos mais debatidos ultimamente. A necessidade de assegurar que não falem recursos para as gerações futuras fez com que as empresas repensassem suas atuações predatórias. Este quadro é ainda mais visível nas empresas que trabalham diretamente com recursos naturais. Não basta apenas essas empresas adotarem uma postura ecologicamente correta daqui para frente. É necessário que elas despoluam o planeta e retifiquem os erros cometidos no passado. Além disso, o Governo, mais consciente da necessidade de se seguir tal conduta, passou a fazer campanhas de incentivo a tais ações e autuar empresas que desrespeitassem o meio ambiente.

Para que a responsabilidade social ética alcance os objetivos desejados, é preciso, antes de tudo, que a organização internalize os princípios e valores deste conceito, considerando-a parte da estratégia empresarial. Dentre os vários aspectos relativos à prática

destacam-se: a criação de valor para os agentes internos (entre eles proprietários, investidores e colaboradores) e para a sociedade (identificada como Governo, consumidores e o mercado como um todo), disponibilizando bens e serviços adequados e seguros; prestar informações confiáveis, promover comunicação eficaz e transparente com os colaboradores e agentes externos; recolher tributos devidos; racionalizar, ao máximo, a utilização de recursos naturais e adotar medidas de proteção e preservação do meio ambiente e incentivar a participação de dirigentes e colaboradores, enquanto cidadãos, na solução de problemas da comunidade; formar parcerias com outros organismos, de Governo e da sociedade civil, para identificar deficiências e promover o desenvolvimento da comunidade onde está instalada. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.46-47).

Segundo os autores (2004, p. 47),

a gestão de uma organização que se determina pela adoção das práticas de responsabilidade social [...] caminha mais rapidamente para alcançar uma espécie de maioria, assim entendida como a verdadeira cidadania empresarial, em que direitos e obrigações encontram-se implícitos no ordenamento do próprio mercado e da sociedade.

Segundo a “Pesquisa Ação Social das Empresas” realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)⁶ e concluída em 2006, houve um crescimento significativo entre 2000 e 2004 na proporção de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefício das comunidades. Neste período, a participação empresarial na área social aumentou 10 pontos percentuais, passando de 59% para 69%, o que representa mais de 600 mil empresas. Em 2004, elas aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões em ações sociais, o que correspondia a 0,27% do PIB brasileiro naquele ano.

A pesquisa também revelou que 94% das empresas de grande porte (mais de 500 empregados) praticam responsabilidade social, já entre empresas de médio porte (101 a 500 empregados), este percentual é de 87%; 60% das empresas de pequeno porte (11 a 100

⁶ O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) é vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e produz pesquisas, projeções e estudos macroeconômicos, sociais, setoriais e temáticos com o intuito de subsidiar o Governo na produção, análise e difusão de informações voltadas para o planejamento e a formulação de políticas públicas (IPEA, 2007).

empregados) e 66% das micro-empresas (até 10 empregados) declaram que também realizam ações comunitárias.

No que diz respeito à área de atuação, 52% das empresas investem em programas voltados para a alimentação, 41% investem em assistência social, 24% em programas na área de saúde e 19% na área de educação. Já em relação ao público-alvo, o atendimento à criança é o foco principal (63%). No entanto, ações em prol de idosos e portadores de doenças graves tiveram um aumento expressivo entre 2000 e 2004, representando, respectivamente, o campo de atuação de 40% e 17% das empresas entrevistadas.

Um dado interessante revelado pela pesquisa é que esta postura é pouco influenciada por benefícios tributários, uma vez que apenas 2% das empresas que realizaram programas sociais fizeram uso de incentivos fiscais para tanto. Dentre os motivos da não utilização desses benefícios, cerca de 40% dos empresários alegaram que o valor do incentivo era muito pequeno e que, portanto, não compensava seu uso. Para 16%, as isenções permitidas não se aplicavam às atividades desenvolvidas e outros 15% nem mesmo sabiam da existência de tais benefícios.

2.3.1 Indicadores de responsabilidade social

Indicadores de responsabilidade social são instrumentos que orientam as empresas a direcionarem suas estratégias e avaliam a eficácia das atitudes socialmente responsáveis praticadas pelas mesmas. Além disso, estes indicadores auxiliam os consumidores a avaliarem como a empresa se comporta socialmente.

Na atualidade a cultura das organizações com o enfoque da sustentabilidade social, do meio ambiente e da ética está crescendo, o que determina a necessidade de se criarem padrões e modelos específicos. As empresas brasileiras, também, têm demonstrado muita preocupação e interesse em projetos de responsabilidade social. O que anteriormente era apenas uma opção, hoje passa a fazer parte da visão, das estratégias e dos objetivos organizacionais. (GRÜNINGER, 2002, apud KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 114).

Existem diversos indicadores de responsabilidade social, no entanto, apresentaremos a seguir os que, na opinião de Karkloti e Aragão (2004), são os mais relevantes no meio empresarial.

2.3.1.1 Norma Social Accountability-SA 8000

A Norma Social Accountability International é um padrão internacional que tem o objetivo de certificar as condições de trabalho e se os principais direitos trabalhistas estão sendo cumpridos. Foi desenvolvida pela Social Accountability International (SAI), organização não-governamental criada em 1997, nos EUA, e que tem ação voltada à preocupação dos consumidores quanto às condições de trabalho no mundo. A AS 8000 é baseada em treze princípios de direitos humanos convencionados internacionalmente. Caso seja certificado por uma auditoria que a empresa segue estes treze princípios, ela recebe a certificação AS 8000. (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL, 2007).

2.3.1.2 Accountability- AA1000

A Accountability – AA1000 é uma norma que define as melhores práticas de prestação de contas para assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético. Foi desenvolvida pelo Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), uma organização não governamental sediada em Londres, no Reino Unido e tem como missão promover e dar suporte às organizações nas atividades de implementação de sistemas de gestão éticos e socialmente responsáveis.

A AA 1000 apresenta os principais tópicos ligados à responsabilidade social e tem como objetivo auxiliar empresas, acionistas, auditores, consultores e organizações

certificadoras. Do mesmo modo que a AS 8000, essa norma proporciona um certificado à organização que atender a todos os requisitos propostos. (ETHOS, 2007).

2.3.1.3 Global Compact

O Global Compact, pacto global de responsabilidade, originou-se da iniciativa do então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Anan, que, em janeiro de 1999, no Fórum Econômico Mundial de Davos, clamou as empresas a repensarem seu papel e a adotarem uma política mais transparente e ética. O Global Compact é iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. Essa iniciativa conta com a participação das agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário. (ETHOS, 2007).

O Global Compact não se constitui em um código de conduta nem um instrumento sujeito à auditoria por parte das agências da ONU ou qualquer outra instituição. É uma plataforma constituída de princípios que objetiva estimular a prática da responsabilidade social.

2.3.1.4 Indicadores do Instituto Ethos

O Instituto Ethos desenvolveu um conjunto de indicadores que tem o intuito de ser uma ferramenta de diagnóstico organizacional que avalia o estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas, facilitando a visualização das ações mais

urgentes que devem ser trabalhadas. Os indicadores são apresentados em forma de questionário de avaliação da empresa, dividido em sete grandes temas, são eles: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, e Governo e sociedade.

A avaliação é feita considerando duas variáveis: o grupo de *benchmark* a organização focalizada. O critério para seleção do *benchmark* é basicamente a identificação das empresas que obtiveram as dez melhores notas em desempenho final nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social do ano anterior ao ano que o questionário está sendo aplicado. Já o estudo da empresa analisada se baseia em visitas *in loco*. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.118-119).

2.3.1.5 *Balanço social*

Balanço social é um meio de dar transparência às atividades corporativas através de um levantamento dos principais indicadores de desempenho econômico, social e ambiental da empresa. É um conjunto de informações sobre projetos, benefícios e ações sociais dirigidos ao empregados, investidores, acionistas e à comunidade. Durante sua realização, o balanço social funciona também como uma ferramenta de auto-avaliação, já que dá à empresa uma visão geral sobre sua gestão e o alinhamento dos valores e objetivos presentes e futuros da empresa com seus resultados atuais. (ETHOS, 2007).

O balanço social efetivamente caracteriza a demonstração das práticas de responsabilidade social adotadas pela organização, ou seja, por meio desse instrumento tornam-se públicas as ações sociais que a empresa realiza e qual o montante investido em responsabilidade social, o que reflete diretamente no interesse dos *stakeholders*.

3 MARKETING NO SÉCULO XXI

O novo milênio se apresenta às empresas como uma série de desafios: crescente competição global, sérias diferenças de renda, deterioração ambiental, problemas políticos, economicos, sociais, dentre outros. E, diante deste contexto, o marketing passou a ter papel fundamental, afinal, é através dele que as empresas compreendem seus consumidores, suas diversas formas de comportamento e são capazes de atender suas necessidades e desejos. A utilização das diversas ferramentas de marketing passou a fazer parte do planejamento estratégico empresarial e vem transformando a cultura das organizações que, assim como os consumidores, já o compreendem como um processo natural.

3.1 O CONCEITO DE MARKETING

A palavra “marketing” é advinda da língua inglesa e significa literalmente “mercado”. O termo foi incorporado pelo setor empresarial designando uma ação mercadológica que permeia o processo de vendas, envolvendo a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Kotler e Keller (2006, p.4) afirmam que o marketing, basicamente, tem a missão de suprir as necessidades lucrativamente.

Conforme Las Casas (2006, p.03), a prática do marketing se faz presente desde os primórdios da sociedade, já que surgiu, embora não explicitamente, junto com o conceito de troca. A troca é o conceito central da disciplina e “caracteriza-se pela oferta de um produto com o recebimento de outro benefício, podendo ser outro produto, como no caso do escambo, ou uma moeda ou qualquer outro benefício não relacionados a esses dois”. Kotler e Keller (2006, p.5) estabelecem cinco condições essenciais para a existência da troca, são elas:

que existam pelo menos duas partes; que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes; que todas as partes tenham capacidade de comunicação e

de entrega; que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca; que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

O processo de troca é o alicerce para a comercialização, que conseqüentemente, fomentou o marketing. Inicialmente o comércio era realizado de forma simples, envolvendo apenas duas partes. Com o passar do tempo, foram surgindo novas técnicas e novas etapas. Surgiram intermediários, diferentes formas de negociação e de pagamento.

A evolução deste processo pode ser dividida em quatro etapas: era do produto, era da produção, era das vendas e era do marketing. A primeira, anterior a década de 20 do século passado, como o próprio nome já diz, enfoca o produto. Acreditava-se que uma boa mercadoria era suficiente para se vender. Ralph Waldo Emerson, filósofo e poeta norte-americano da época, exemplifica bem o pensamento do período na frase: “Se um homem escreve um livro melhor, prega um sermão melhor ou faz uma ratoeira melhor do que a do vizinho, ainda que construa sua casa na floresta, o mundo fará uma trilha até sua porta”. (apud LAS CASAS, 2006, p.6).

A segunda etapa, a era da produção, teve seu início com a revolução industrial. Como havia escassez de produtos neste período, as indústrias tentaram desenvolver métodos para melhorar a produção. Com a demanda acelerada, as empresas passaram a produzir de forma massificada. Neste período ficou famosa a frase de Henry Ford: “os clientes podem comprar o carro que quiserem contanto que seja preto”. (LAS CASAS, 2006, p.6). O ritmo acelerado de produção gerou excedentes, o que fez com que fosse necessário pensar em outra forma de comercialização. Surgiu, então, a era das vendas.

A era das vendas, que ocorreu entre os anos 20 e 50 do século passado, foi marcada pelo esforço da venda a qualquer custo. Foi neste período que surgiu a propaganda, as vendas agregadas e as pesquisas de mercado, como formas de impulsionarem a circulação de produtos.

Com o acirramento da concorrência, as empresas se viram obrigadas a atenderem melhor seus clientes e pesquisarem os desejos e necessidades dos mesmos, originando o marketing propriamente dito. A Era do Marketing, que teve início nos anos 50 e dura até os dias de hoje, tem como alicerce a orientação para o mercado. Esta era propiciou a segmentação dos consumidores e o desenvolvimento de técnicas cada vez mais especializadas e individualizadas. Alguns especialistas, como Richard L. Sandhusen, subdividem em diferentes etapas e acrescentam um segmento posterior à Era do Marketing, a “Filosofia do Marketing Social”, que propõe que questões ambientais e sociais também integram os desejos e as necessidades dos consumidores. (LAS CASAS, 2006, p.7).

Em 1960, marketing foi definido pela American Marketing Association como “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. Cinco anos mais tarde, a Ohio State University, afirmou que marketing era “o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada e abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”. Em 1969, Philip Kotler e Sidney Levy acrescentaram que “o conceito de marketing deve abranger também as instituições não lucrativas”. (LAS CASAS, 2006, p. 10).

Em 1978, Robert Hass, descreveu marketing como “o processo de descobrir e interpretar as necessidades e os desejos dos consumidores para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda”. (LAS CASAS, 2006, p.10). Definição esta que, em sua essência, é utilizada até hoje.

Atualmente, marketing é descrito como

[...] a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientada para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alavancar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2006, p.10).

O conceito sofreu variações no decorrer do tempo de modo que satisfizesse as exigências sociais e comerciais vigentes. Primeiramente a concepção de marketing se limitava ao processo de troca, mas, ao longo de sua evolução, passou a incorporar visões relacionadas aos efeitos sociais e às necessidades e desejos dos consumidores.

O estudo do marketing engloba a análise de variáveis internas e variáveis externas. O grupo de variáveis internas é composto pelo produto, pelo preço, pelo ponto de venda (atividade relacionada à distribuição) e pela promoção. Estas formam o Composto de Marketing ou “Quatro Ps”. É através destes que a empresa “pode obter melhor ajustamento entre a oferta que a empresa faz ao mercado e a demanda existente”. (ROCHA; CRISTENSEN, 1999).

Também se deve levar em conta o ambiente no qual a empresa está inserida. Por isso, é realizado o estudo das variáveis externas, são elas: economia, política, sociedade, concorrência, tecnologia, meio-ambiente, demografia e cultura. Estas estão fora do controle da empresa e mudam a todo instante. Por isso, é necessário estar sempre atualizado com o que está ocorrendo e quais são as possíveis modificações que deverão ser feitas caso haja um descompasso entre as tendências e a empresa.

3.2 VALOR AGREGADO

Como exposto, o marketing moderno visa satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores. Mas mais do que isso, busca criar um valor a mais em cada produto comercializado. É o que chamamos de valor agregado.

O termo valor é relativamente novo e não se refere somente ao equivalente financeiro, mas também a aspectos fundamentais valorizados pelos consumidores, tanto no produto como no processo como todo. (LAS CASAS, 2006). Conforme Kotler (1998, p.51

apud LAS CASAS, 2006, p.21), “valor para o consumidor é a diferença entre valor total esperado e custo total do consumidor”. Herrera (2007) afirma que este valor pode ser oferecido de várias formas como atendimento recebido, *layout* da loja, nas facilidades ofertadas, brindes, descontos futuros e nos serviços pós-venda (garantia, assistência). Assim, valor agregado é o que as empresas oferecem a mais na competição pela preferência do consumidor.

A globalização e o fenômeno da terceirização de produtos e serviços fizeram que as empresas possuíssem o mesmo *know how* tecnológico, criando a tendência de alguns produtos virem a se tornar *commodities*.⁷ Segundo Pringle e Thompson (2000, p.13) “cada inovação tecnológica ou um novo produto lançado são rapidamente imitados por fabricantes de marcas rivais e cada vez mais solicitados pelos varejistas”. Kotler e Keller (2006, p.34) completam:

Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior.

Neste contexto, o valor agregado ao produto inicial se torna um fator de importância para o sucesso da marca no mercado. “Em vez de enfatizar a fabricação e a venda, as empresas se vêem como parte de uma seqüência de criação e entrega de valor”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.35).

Para satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores a empresa necessita descobrir quais valores são contemplados pelo público que ela visa a atingir e utilizar isso a seu favor. “A característica que diferencia o novo mercado é ter nos consumidores mais uma fonte de competência para a empresa”. (PRAHALAD, 2000, p.43 apud LAS CASAS, 2006, p.21). Las Casas cita o caso da versão beta do *software* Windows 2000 desenvolvido pela Microsoft, no qual os usuários mandaram idéias para aprimorar alguns recursos.

⁷ O termo “*commodities*” indica produtos que não guardam diferenças significativas entre si.

As empresas não podem, no entanto, apenas procurar verificar o que os clientes querem e, após esta constatação, fazer a referida adaptação das atividades relacionadas ao processo de comercialização. Nesta nova economia, as empresas precisam fazer os consumidores participar da criação de valor. (LAS CASAS, 2006, p.22).

Com a popularização da internet, a interatividade foi aumentada exponencialmente e os consumidores passaram a ser co-autores do valor acrescido ao produto inicial. Com isso, a satisfação dos clientes também é aumentada.

3.3 MARCA

Um dos principais quesitos que são contrabalanceados na decisão de compra é a marca. Esta é a primeira referência que temos sobre o produto. Las Casas (2006, p.261) faz uma interessante analogia: “Assim como uma pessoa identifica-se pelo nome, sua aparência, sua personalidade, um produto identifica-se pela sua marca, sua embalagem e seu posicionamento”. No entanto, ele propõe que a marca ainda é mais abrangente, pois também trás consigo uma imagem visual que pode ser um símbolo ou um desenho. A American Marketing Association (2007) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de uma empresa e diferenciá-las de seus concorrentes”.⁸

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 268), uma das habilidades mais características dos profissionais de marketing é a capacidade de criar, manter, aprimorar e proteger as marcas já que elas possuem um valor inestimável. Os autores afirmam que a esta é o bem mais valioso de qualquer empresa. Tomemos como exemplo a marca Google. O mecanismo, criado em 1998, por dois alunos do doutorado da Universidade de Stanford, realiza cerca de 200 milhões de solicitações de pesquisas diárias e atualmente é uma das mais conhecidas no

⁸ Livre tradução da autora do trecho “a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers”.

mundo. O nome faz menção lúdica à palavra “googol”, um número representado por 1 seguido de 100 zeros, remetendo à quantidade de dados disponíveis *online*. O Google se consagrou de tal forma que passou, muitas vezes, a ser utilizada como locução verbal com o sentido de se realizar uma pesquisa (“Vamos fazer um *google*”). O Google foi eleito como “Marca do Ano” em 2002 pela equipe de consultores de marcas da Interbrand⁹. (KOTLER; KELLER 2006, p.268).

De acordo com Mauro Tavares (1998, p.17), “é através da marca que a empresa promete e entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado”. Caso a experiência com a marca seja positiva, os consumidores criam simpatia por ela, e se tornam fieis, não só em relação ao produto consumido, como também, aos outros produtos comercializados pela mesma empresa. As marcas são essenciais na disputa pela preferência do consumidor. Segundo Kotler e Keller (2006, p.269),

os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida.[...] Descubrem quais delas satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar. À medida que a vida dos consumidores se torna mais complexa, agitada e corrida, a capacidade que as marcas têm de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos é inestimável.

Pringle e Thompson (2000, p.49) afirmam que o poder da marca pode ser claramente demonstrado por pesquisas comparativas de determinação de preços.

É fácil demonstrar que num teste de sabor feito com olhos vendados, a versão A pode atingir o mesmo nível de expectativa de preço que a versão B. Mas quando o exercício é repetido, podendo-se ver a marca, A pode ter facilmente um preço 10 a 15% superior a B, ou até mais.

Neste sentido, a marca também é um recurso de agregar valor ao produto inicial, já que remete a um conjunto de sensações, valores e conceitos. Mauro Tavares (1998) acrescenta que, as marcas são artifícios utilizados para combater a tendência natural dos produtos se tornarem *commodities*.

A marca é um meio poderoso de garantir vantagem competitiva.

⁹ A Interbrand é uma empresa de consultoria internacional de gestão e avaliação de marcas, presente hoje em 25 países com 35 escritórios e mais de 1.250 colaboradores.

A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado. A fidelidade também significa disposição para pagar um preço mais alto- normalmente 20 a 25 por cento a mais. Ainda que os concorrentes possam reproduzir com facilidade um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente das pessoas e organizações graças a anos de atividade de marketing e experiência com o produto. (KOTLER; KELLER, 2006, p.269).

Existem três situações quanto à percepção da marca no mercado: participação no mercado, *share of mind* e *share of heart*. A participação no mercado diz respeito a qual percentual real a empresa detém no mercado; o *share of mind* é o percentual de clientes que lembram da marca quando questionados a respeito; e o *share of heart* é o percentual de clientes que mencionam a marca como sua preferência. Churchill e Peter (2000, p.215) constaram que “[...] empresas que conquistam constantemente ganhos em *share of mind* e *share of heart*, inevitavelmente, alcançam ganhos em participação de mercados e lucratividade”.

A percepção da marca no mercado está intrinsecamente ligada a outros dois conceitos que definiremos a seguir, o posicionamento e a imagem da empresa.

3.4 POSICIONAMENTO

Toda empresa deve ser capaz de diferenciar seus produtos, tornando-os únicos ao incluir benefícios que possam ser relevantes aos consumidores visados. Para isso, deve analisar as várias ofertas existentes e níveis de expectativas dos compradores para determinar quais as características mais importantes que poderão ser incluídas. Um dos fatores mais importantes do plano de marketing diz respeito ao posicionamento do produto ou da marca. Kotler e Keller (2006, p.304) afirmam que

nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembram qualquer outro produto ou oferta. As empresas devem buscar posicionamento e diferenciação relevantes. Dentro do processo de gerenciamento estratégico da marca, toda empresa e produto precisam representar uma grande idéia diferenciada na mente do mercado-alvo.

Posicionar um produto ou uma marca “é fazer com que ele ocupe lugar de destaque na mente do cliente-alvo”. (LAS CASAS, 2006, p.229). O objetivo é fazer com que a marca ou produto sejam lembrados pelos clientes acrescidos de alguma vantagem potencial da empresa. O bom posicionamento transmite a essência da marca e as qualidades únicas que a mesma possui. (KOTLER; KELLER, 2006, p.304). Revela a intenção da empresa, o que ela se propõe a oferecer. (KOTLER, 2000 apud HIGUCHI; VIEIRA, 2007, p.6). Já Higuchi e Vieira (2007, p.6) ressaltam sua importância argumentando que todo o marketing da empresa, do merchandising à publicidade, passando pela determinação do preço, da embalagem, dos canais de distribuição e das relações públicas, deve ser elaborado em função do posicionamento desejado. Estes autores enfatizam também que o planejamento de uma estratégia de posicionamento deve seguir etapas, iniciando pelo posicionamento do produto, seguido do posicionamento de mercado e finalizando com o posicionamento da empresa, e que o posicionamento é sempre sujeito à competição.

A Natura, por exemplo, posiciona seus produtos como “ecologicamente corretos”, já que os fabrica usando ingredientes naturais e tem projetos de manutenção do meio ambiente. Outro exemplo bem sucedido é o McDonald’s. Com o posicionamento “líder no segmento de serviço rápido de alimentação” (McDonald’s, 2007), a empresa alimentícia remete à ideia de qualidade e eficiência.

Um dos pontos principais do posicionamento diz respeito a definir a qual categoria o produto pertence, já que quando isto não é bem definido, pode gerar dúvidas no consumidor, o que, certamente, atrapalhará as vendas. O comprador precisa saber, antes de tudo, qual é o produto e o qual a sua função. Quando os consumidores não têm essa certeza ficam sem parâmetro de comparação, e desta forma, a marca não consegue se sobressair em relação às demais.

A marca, os produtos ou serviços devem estabelecer pontos de diferença e de paridade com os outros da mesma categoria existente no mercado. Conforme Kotler e Keller (2006, p. 306-307), “os pontos de diferença são qualidades ou benefícios que os consumidores associam fortemente com uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser comparáveis com os de uma marca da concorrência”.

Já os pontos de paridade são características que são compartilhadas com outras marcas, produtos ou serviços do mesmo gênero. Dividem-se em paridade de categoria e paridade de concorrência. “Os pontos de paridade de categoria são associações vistas pelos consumidores como essenciais para que um produto seja digno e confiável o bastante para pertencer à determinada categoria de produto ou serviço”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.307). Por exemplo, espera-se que um *shopping center* tenha estacionamento e uma praça de alimentação.

Os pontos de paridade de concorrência têm a intenção de anular os pontos de diferença do concorrente.

Se, aos olhos dos consumidores, a associação com a marca destinada a ser o ponto de diferenciação do concorrente for tão forte para essa marca quanto para os concorrentes, e uma outra marca for capaz de criar outra associação igualmente forte, favorável e exclusiva como parte de seu ponto de diferença, essa segunda marca estará em uma posição competitiva superior. Ou seja, se uma marca consegue um “empate” nas áreas em que os concorrentes estão tentando encontrar vantagem e consegue obter vantagens em outras áreas, ela fica em uma posição competitiva forte-e talvez invencível. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 307-308).

As empresas que conseguem fazer com que os consumidores a reconheçam de forma singular, ou seja, aquelas que obtêm sucesso no desenvolvimento de estratégias de posicionamento, conseqüentemente, constroem uma imagem empresarial sólida. Como afirmam Kotler e Keller (2006, p.305), se o trabalho de posicionamento for bem executado, será fácil traçar o restante do planejamento e construir uma boa imagem da marca no mercado.

3.5 A IMAGEM DA EMPRESA

“Imagem” é uma representação mental, uma impressão, uma lembrança. A partir deste significado, podemos definir o conceito de imagem empresarial, que compreende o processo, atividade e acontecimento por meio dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes e da sociedade. (MACHADO, H., 2003, p. 60).

Atualmente no meio acadêmico, a imagem empresarial é considerada o maior patrimônio da empresa, algo que possui um valor superior até aos produtos ou serviços que ela oferece ao mercado. A supervalorização da imagem é um fenômeno recente que começou a ser difundido em meados dos anos de 1970. Um dos propulsores deste processo foi o crescimento, a partir de 1990, da economia de bens imateriais, como tecnologia e propriedade intelectual. Desde então, o conceito de imagem torna-se o grande diferencial de competitividade. (BRANDÃO; CARVALHO, 2002, p.190).

Os consumidores criam uma imagem acerca da empresa, formada por aspectos cognitivos, ou seja, diz respeito às experiências que os consumidores tiveram relacionadas à ela ou à marca e em pré-julgamentos, tendo como base as campanhas publicitárias, as notícias já veiculadas e através do popular “boca a boca”. Aspectos como inovação tecnológica, tratamento dado ao consumidor, benefícios oferecidos, política comercial e envolvimento com a comunidade também contribuem para essa percepção. (MAGALHÃES; DAMACENA, 2007, p. 5).

Este processo de construção da imagem é realizado dia após dia, pois é o resultado da soma de mensagens que o público recebe acerca da organização. Neste sentido, a comunicação tem papel crucial.

A responsável pela construção da imagem [...] é a comunicação, seja com as ações dirigidas a público interno, seja com a divulgação para a opinião pública, seja com a construção de relações frutíferas com os públicos estratégicos de uma empresa. Do que não se duvida é que a comunicação é quem manda. (BRANDÃO; CARVALHO, 2002, p.193).

Cabe aqui ressaltarmos a diferença entre os conceitos de identidade e imagem. Identidade é o modo como a empresa busca identificar e posicionar seus produtos. É formada por valores, princípios, conceitos, sistemas e até pode envolver questões de natureza técnica. Trata-se de agregar situações que darão à empresa uma personalidade. Já imagem é como o público vê a empresa ou seus produtos. É o que passa para a opinião pública, a “sombra da identidade”, por isso deve-se elaborar um programa de comunicação adequado que transpareça todos os valores da organização. (TORQUATO DO REGO, 1986, p.115).

A identidade e, conseqüentemente, a imagem são constituídas a partir de programas de comunicação, que incluem desde a comunicação interna, assessoria de imprensa, jornalismo, mensagens publicitárias e relações públicas.

A comunicação interna é um dos pontos chaves para consolidar uma boa imagem perante o público, já que se os colaboradores estão felizes com a empresa, emitem opiniões positivas sobre a mesma. Por isso, para construir o bem estar de seus empregados, a comunicação interna busca a integração por meio de programas participativos, no intuito de gerar maior comprometimento dos funcionários e aumentar os índices de qualidade e de produtividade. (BRANDÃO; CARVALHO, 2002, p.195).

No entanto, a imagem empresarial não é só constituída pela comunicação que é veiculada, mas também é baseada nas atitudes que a organização adota com seus diversos *stakeholders* e ao que diz respeito ao cumprimento de leis e regulamentos. Neste sentido, as normas ISOs (International Organization for Standardization)¹⁰ e os diversos indicadores de responsabilidade social auxiliam os consumidores a construírem a imagem da empresa. Esta, por sua vez, ao obter tais certificações, as utiliza em seus planos de comunicação e vincula sua marca a padrões internacionais de qualidade. O balanço social também contribui neste

¹⁰ Em português “Organização Internacional para Padronização”. As normas ISO estão presentes em 157 países e têm o objetivo de padronizar normas internacionais em todos os campos técnicos, exceto no campo da eletricidade e eletrônica. No Brasil, o órgão regulamentador da ISO é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

processo, uma vez que, a sociedade, ao conhecer quais os projetos sociais realizados pela empresa e qual o capital investido nos mesmos, constata que a ela está cumprindo com seu dever social.

A imagem que a sociedade tem acerca da empresa e de seus produtos e serviços é de extrema importância, pois, segundo Handy (2007), a batalha do marketing não é travada no ambiente físico de um *shopping center*, mas em um local pequeno, escuro e úmido: o cérebro humano. Assim, as marcas que são associadas aos melhores conceitos, inevitavelmente, apresentam melhor desempenho.

3.6 RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR ESTRATÉGICO

Com o crescimento da preocupação com a questão social e ambiental em todo o mundo, a classe empresarial se reestruturou e modificou suas formas de relacionamento com o meio ambiente e com a comunidade, o que fez com que o Segundo Setor se tornasse um verdadeiro agente de mudança sócio-econômica. Além disso, tanto a sociedade civil quanto os *stakeholders* passaram a valorizar a ética e o comportamento socialmente responsável dentro das organizações, que, paulatinamente, foi associado à qualidade de bens e serviços.

Gilson Karkotli e Sueli Duarte Aragão (2004, p.28-29) apontam que cada vez mais se exige lealdade e parceria da empresa para com seus fornecedores, preocupação constante com a satisfação e segurança do cliente, qualidade das relações com empregados, meio ambiente, sociedade e até mesmo com concorrentes. Esta postura gera ganhos tangíveis que podem ser conferidos através da melhoria da imagem institucional, da criação de ambiente interno e externo favorável, de estímulos ao aprimoramento contínuo dos processos produtivos e da melhoria das condições para aumentar a competitividade e a participação no mercado.

Por isso, a responsabilidade social empresarial se torna fator decisivo no embate competitivo de mercado e a adoção de uma postura sócio-responsável passa a ser considerada fator de sucesso empresarial. (ETHOS, 2007). Este tipo de política gera resultados positivos tanto no comportamento dos *stakeholders* externos como nos internos à organização.

A empresa, ao respeitar os direitos dos trabalhadores, investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores e no estreitamento de suas relações com os mesmos, cria um ambiente de trabalho agradável e justo, o que se traduz em maior produtividade e menos acidentes de trabalho. Além disso, o público interno é um público multiplicador de opiniões e um dos mais importantes com que a empresa lida. (KUNSCH, 1986, p. 41). Os colaboradores guardam a cultura organizacional e representam a imagem da empresa. Por isso, se julgam a empresa justa e ética transmitirão essa imagem à opinião pública.

A organização que adota a transparência e a postura ética como política e estratégia de gerenciamento e ação terá o resultado refletido em imagem e sucesso, ainda que não seja em curto prazo. Isto porque essas práticas proporcionam naturalmente maior visibilidade da empresa para com os diferentes públicos. O comportamento ético contamina os que dele participam e o observam. Por exemplo, quando se trabalha ou se negocia com confiança, a segurança aumenta e se criam relações duradouras. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.43). Neste sentido, a relação com acionistas, fornecedores e distribuidores é otimizada, o que gera melhores condições de negociação e maior lealdade no relacionamento.

Em relação aos consumidores a responsabilidade social também gera uma vantagem competitiva, já que eles esperam das empresas uma postura ética, de forma que este fator é um ponto de referência na escolha de compra. Neste sentido, torna-se necessário mostrar ao consumidor o comprometimento da empresa com questões sociais e ambientais

por meio de estratégias de comunicação, para que essa postura possa ser traduzida em diferencial competitivo. (XAVIER; SANTOS; MARTINS, 2007, p. 4).

Karkloti e Aragão (2004, p.34-35) alertam que na tentativa de ampliar as chances de sobrevivência do atual modelo econômico, os administradores de empresas estão revendo posturas e adotando práticas mais éticas na condução de seus negócios e na gestão das empresas. No entanto, não se trata de idealismo ou de nobreza de atitude. É a própria necessidade de sobrevivência que leva o atual modelo empresarial a ser mais ético. Quando a empresa se preocupa com as questões ambientais e de bem-estar social, aumentam suas chances de sobrevivência, pois a sociedade desenvolve uma imagem positiva em relação a esse tipo de organização.

Essa nova postura é percebida pelos consumidores que passam a preferirem empresas que praticam a cidadania empresarial. Segundo Magalhães e Damacena (2007, p.4),

a maioria dos consumidores leva a responsabilidade social corporativa em consideração ao tomar decisões de compra, sendo que um nível maior de responsabilidade social afeta as vendas das empresas que adotam [tais] práticas.

A responsabilidade social possui efeito relevante sobre a intenção de compra e a atitude em relação à empresa. Desta forma, passa a ser incluída aos aspectos que são analisados na decisão de compra, tais como preço, qualidade ou conveniência. No entanto, este mesmo estudo explicitado por Magalhães e Damacena, constatou que os consumidores necessitam de informações sobre o nível das ações de responsabilidade social que as empresas praticam para poder julgá-las antes de realizar uma compra. O processo de divulgação destas informações pode partir de ONGs, que não possuem interesse na atividade comercial da empresa e, possivelmente, serão isentas na transmissão desta informação, divulgando não somente as boas, mas todas as informações sobre cada organização, sejam positivas ou negativas. (MAGALHÃES; DAMACENA, 2007, p.2). Por isso, a empresa, ao divulgar que segue padrões de normas internacionais como ISO e Accountability, ganha credibilidade junto a sociedade, o que, conseqüentemente, se transforma em lucros.

Xavier, Santos e Martins (2007, p. 4) também compartilham a idéia que a responsabilidade social é traduzida em vantagem competitiva. Segundo eles, pesquisas provaram que o desenvolvimento de ações filantrópicas não apenas desperta a atenção dos consumidores, mas também agrega outros valores à imagem organizacional. Os autores afirmam que, quando veiculada corretamente, a filantropia empresarial melhora a imagem corporativa, fazendo com que os consumidores tenham uma atitude positiva em relação à empresa, o que fomenta as vendas.

Já para Coutinho e Macedo-Soares (2002, p. 6), a responsabilidade social não é um fator a mais da lógica empresarial, é um elemento básico que todas as empresas devem considerar em suas gestões. Por isso, não praticar responsabilidade social seria uma desvantagem competitiva e acarretaria custos para as empresas, pois estas teriam que investir mais em outros setores como promoção, preço, distribuição e no próprio produto.

Com relação à direção da causalidade, dois tipos de argumentos emergem. O primeiro deles defende a idéia de que melhor desempenho financeiro pode ser uma predição para o desempenho social, por aumentar a probabilidade de existência de recursos livres, que podem ser alocados para questões sociais. O segundo tipo de argumento parte da premissa de que há correlação entre boas práticas administrativas e o desempenho social da empresa, porque a atenção dada aos domínios do desempenho social melhora as relações da empresa com seus principais grupos de *stakeholders*, resultando em melhor desempenho, de forma geral. (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002, p. 6).

Diversas pesquisas têm demonstrado a clara relação entre práticas responsáveis e bom desempenho financeiro. Coutinho e Macedo-Soares (2002, p.7) citam uma pesquisa que correlacionou o desempenho social e o desempenho financeiro de 67 grandes empresas norte-americanas durante um período de 11 anos. Como medida de desempenho social, foi adotado o índice de reputação de empresas da revista Fortune (com três indicadores de reputação: responsabilidade comunitária e ambiental, habilidade de selecionar e reter bons profissionais e qualidade de produtos e serviços). Para avaliar o desempenho financeiro, o indicador utilizado foi o retorno financeiro em relação ao investimento inicial. Os resultados indicaram uma relação positiva entre os dois tipos de desempenho. Quanto à questão da causalidade,

foram mais fortemente apoiadas as hipóteses de que o desempenho financeiro seja antecedente ou contemporâneo ao desempenho social.

A partir destas constatações, os empresários perceberam a importância da cidadania empresarial e passaram a incorporar este conceito a suas estratégias empresariais e no marketing da empresa. Kotler e Keller (2006, p. 714) afirmam que muitas empresas estão misturando suas iniciativas de responsabilidade social corporativa a suas atividades de marketing, o que, segundo eles, fez com que surgisse o denominado marketing para causas sociais.

4 MARKETING PARA CAUSAS SOCIAIS

O setor empresarial, percebendo a benevolência da sociedade em relação a causas sociais, passou a divulgar as ações assistencialistas que realizavam em seus programas de marketing, o que fez surgir um novo campo dentro da disciplina, denominado marketing para causas sociais. Pringle e Thompson (2000, p. 3) definem marketing para causas sociais como “uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou uma marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo”. Alguns autores também utilizam a nomenclatura marketing social corporativo para denominar ações comunitárias que são utilizadas para conseguir diferenciação e vantagem competitiva.

Cabe aqui ressaltarmos que “marketing para causas sociais” ou “marketing social corporativo” é diferente de “marketing social”. De acordo com Kotler e Roberto (1992, p.25),

marketing social é uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.

O termo foi introduzido no mercado, em 1971, por Kotler e Zaltman para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social. Tais autores definem o marketing social como esforços no sentido de alterar crenças e atitudes de determinado público-alvo. Assim, leva ao mercado idéias em lugar de produtos ou serviços, que visam à mudança cognitiva, de ação e nos valores. Em outras palavras, busca a modificação no comportamento das pessoas, de forma a abandonar atitudes que podem trazer malefícios tanto ao indivíduo quanto à coletividade. (VIEIRA; HIGUCHI; OLIVEIRA; CORRÊA, 2007, p.2). São exemplos de marketing social campanhas para a promoção dos direitos humanos, incentivo ao uso de preservativos, combate ao uso de drogas e ao alcoolismo e campanhas de vacinação.

Já o marketing para causas sociais é a uma aliança estratégica entre uma empresa e uma causa social, que começou a ser utilizado nos anos 80 do século passado, justamente quando a sociedade passou a se organizar em torno de movimentos e causas populares. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 714),

muitos observadores creditam o pioneirismo à American Express, que durante sua campanha de 1983 para restaurar a Estátua da Liberdade, chamou a atenção do público para os benefícios mútuos desse tipo de marketing. Contribuindo com um centavo a cada transação com cartão de crédito e um dólar a cada novo cartão emitido, a American Express acabou doando 1,7 milhões de dólares à fundação responsável pela restauração. Durante a campanha, as transações com os cartões da empresa subiram 30 por cento, e a emissão de novos cartões, 15 por cento.

A adoção de uma “causa” pode dar a uma marca um “credo” ou “sistema de crenças” e resultar em uma percepção e intenção de compra significativamente melhor, por parte do consumidor. Os programas sociais também podem estabelecer um relacionamento mais duradouro entre a empresa, os funcionários, fornecedores e órgãos do Governo. (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p.3). No entanto, as melhorias sociais devem fazer parte também dos objetivos estratégicos de marketing.

Percebemos que há uma interseção entre os conceitos de responsabilidade social e marketing para causas sociais. No entanto, no marketing para causas sociais, os objetivos econômicos são mais enfatizados. Apesar de objetivar o aumento das vendas, o levantamento de fundos para as causas e a melhora da imagem, o que vai determinar se o programa está obtendo resultados ou não, é somente o aumento das vendas. Por isso, pode-se dizer que o marketing para causas sociais está ligado muito mais às vendas do que à filantropia. O bem estar, a inclusão social e as ações nas áreas da cultura, esporte, educação, saúde, emprego e segurança, assim como a promoção da qualidade e da ética nas relações com o funcionário, com o consumidor e com o meio ambiente, também são objetivados, porém delegados a um nível de prioridade inferior ao dos objetivos financeiros. Já na responsabilidade social, os ganhos financeiros são conseqüências da política adotada pela empresa, pois propicia

diferenciação da marca e posterior fidelização do consumidor. (HIGUCHI; VIEIRA, 2007, p.8).

Percebe-se que a fronteira entre marketing para causas sociais e responsabilidade social é muito tênue. Quando uma organização auxilia instituições filantrópicas ou promove programas de incentivo à educação, à cultura, à proteção ao meio ambiente e divulga essas ações em sua comunicação, conseguindo, assim, a simpatia do consumidor e sua preferência no momento da compra, ela está sendo socialmente responsável ou está executando esforços em marketing para causas sociais? Vieira e Higuchi (2007, p. 11) argumentam que ao executar ações sociais que beneficiam camadas desfavorecidas da sociedade ou ao modificarem processos operacionais que são prejudiciais ao meio ambiente, por exemplo, a organização está sendo socialmente responsável. Porém, o fato de conseguir alavancagem intencional nas vendas por conta da associação com as causas, está além das fronteiras da responsabilidade social, configurando-se, assim, como esforços em marketing para causas sociais. Desse modo, a organização citada está realizando esforços em marketing para causas sociais com preceitos da responsabilidade social.

Tanto na política de responsabilidade social quanto no marketing para causas sociais, as ações sociais devem ser parte integrante do planejamento estratégico de marketing e de comunicação da organização. Vieira e Higuchi (2007, p.9) lembram que a comunicação é um dos pontos chaves para o sucesso do programa de marketing para causas sociais, caso contrário o consumidor pode criar a impressão de que a organização está apenas querendo se promover à custa de problemas humanitários, ou seja, está explorando a causa, e não trazendo benefícios para ela. Pringle e Thompson (2000, p. 5) advertem que construir e sustentar um relacionamento de marketing para causas sociais nem sempre é fácil, à medida que opera entre dois mundos diferentes - o comercial e o voluntário. Ambas as partes precisam de se

unir com transparência e com a intenção de assumir um compromisso de parceria em longo prazo, marcada por metas adotadas publicamente.

Um dos pontos mais discutidos entre os profissionais de marketing, no desenvolvimento de uma campanha de marketing para causas sociais, é ponderar se a própria empresa deve criar um projeto ou se deve associar-se a uma instituição filantrópica. A parceria com uma instituição filantrópica respeitada pode trazer vantagens significativas em termos de credibilidade, distribuição e ajuda de voluntários atrelados a uma organização existente com experiência em sua área de operações. Muitas entidades beneficentes são marcas poderosas por si mesmas, como é o caso da Fundação Ricardo Moysés Jr., na cidade de Juiz de Fora, e desta maneira, podem ser um recurso valioso para estabelecer a ligação de valores humanísticos com o lado comercial do marketing. Além disso, o departamento de marketing da instituição pode auxiliar no processo de veiculação da campanha de marketing para causas sociais.

Por outro lado, quando a própria corporação elabora seu próprio projeto social, ela tem “propriedade” sobre a campanha, deixando claro seu envolvimento, o que é de inestimável valor para um ambiente marcado pelo excesso de campanhas publicitárias. Neste caso, a empresa ou a marca em questão identifica uma causa ou um problema social que, de preferência, tem ligação com sua atividade e se responsabiliza por todo o projeto, desde a organização até a veiculação comercial. No entanto, ela terá que fazer um planejamento adequado de recursos humanos e financeiros, e estabelecer um setor responsável por administrar tal projeto, o que acarreta maiores custos.

4.1 RAZÕES PARA O MARKETING PARA CAUSAS SOCIAIS

Além dos fatores políticos e econômicos que levaram as empresas a desenvolverem ações que proporcionassem benefícios não somente para os investidores, mas também para a sociedade como um todo, o marketing para causas sociais foi estimulado pela forte concorrência do mundo globalizado. Um dos principais problemas que as marcas enfrentam é a tendência a se tornarem *commodity*. Há dois fatores principais para a marca ser bem sucedida: o benefício de seu desempenho (o lado racional) e a imagem (o lado emocional). Com a rápida dispersão dos avanços tecnológicos, a funcionalidade dos produtos torna-se quase, se não totalmente, equivalentes. Com isso, a marca assume valor ainda maior. O histórico da empresa, assim como as certificações que ela possui e os projetos sociais e ambientais que realiza passam a ser um diferencial decisivo na hora da compra. Neste panorama, o marketing para causas sociais agrega valor à marca, que passa a ser percebida pelos consumidores como um melhor investimento, já que, além de se obter o produto ou serviço comercializado, eles estarão contribuindo para um projeto beneficente. Por isso, ainda estariam dispostos a pagar um preço superior por marcas que se comprometem com questões sociais.

As pesquisas em ambos os lados do Atlântico e na Austrália mostram que números significativos de consumidores afirmam estar dispostos a pagar um preço ligeiramente mais alto por marcas que apóiem boas causas. [...] Este preço adicional provavelmente seja visto pelos consumidores não em termos de lucro extra ao proprietário da marca, mas como uma contribuição à boa causa que o consumidor gostaria de apoiar. De fato, a marca está sendo usada como uma “caixa de coleta” acessível, digna de crédito e de confiança. (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 112).

Segundo os autores, 86% dos consumidores têm uma imagem positiva das empresas que realizam ações sociais; 61% dos consumidores mudariam de loja se outra loja fosse associada a uma boa causa; 64% pensam que o marketing para causas sociais deveria ser parte padrão dos negócios de uma empresa; 64% dos consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por um produto associado a uma causa social – em média 5% a mais; 20% da

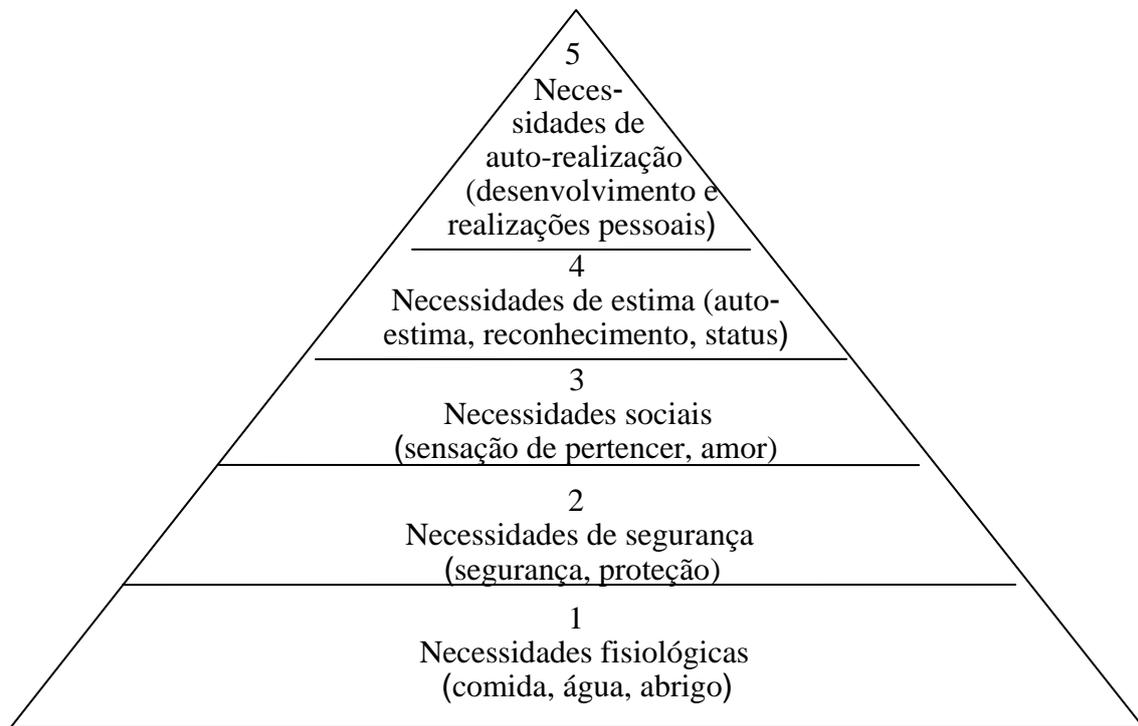
população se dispõe a pagar 10% a mais pela causa certa e 37% dos consumidores sempre se recusam a comprar um produto porque eles não gostam da empresa que o fabrica. (PRINGLE; THOMPSON, 2000, 114).

O marketing para causas sociais também apresenta uma vantagem competitiva quando analisamos o nível de atenção dos consumidores destinado às publicidades do gênero. Com a digitalização da televisão e com a popularização da internet, os cidadãos estão sujeitos a uma enxurrada de mensagens diárias. Por isso, despertar a atenção se torna uma tarefa um tanto quanto complexa. Palavras como “mais eficaz”, “inédito”, “promoção” e “grátis” já não têm o mesmo efeito. O humor e a presença de personalidades famosas também se tornaram comuns. Segundo Pringle e Thompson (2000, p.112), há um número crescente de pesquisas de mercado quantitativas e qualitativas que sustentam que as campanhas de marketing para causas sociais têm um maior potencial para influenciar o comportamento do comprador que as formas tradicionais de comunicação, já que desperta mais atenção e reitera valores contemplados pela sociedade.

Este comportamento pode ser explicado através da Teoria de Maslow¹¹, também conhecida como teoria da motivação. Esta teoria liga a motivação à satisfação de necessidades. De acordo com Maslow, as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente. Em ordem de importância, elas são necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. As pessoas tendem a satisfazer as mais importantes em primeiro lugar (base da pirâmide). Quando conseguem satisfazer uma necessidade, tentam satisfazer a próxima, de forma que atinja mais um nível hierárquico na pirâmide. (KOTLER; KELLER, 2006, p.183).

¹¹ Psicólogo americano que se dedicou a realizar diversas pesquisas comportamentais

Figura 1- Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Kotler e Keller, 2006, p. 184.

Baseados nesta teoria, podemos afirmar que os consumidores que conseguem satisfazer suas necessidades fisiológicas e de segurança tendem a se preocupar com suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Paralelo a isso, percebemos na sociedade atual um forte incentivo a atitudes humanitárias e ao trabalho voluntário. Campanhas como “Seja um amigo da escola” e “Respeito: passe adiante” são frequentes em todos os tipos de mídia, o que faz com que os cidadãos passem a se preocupar com estas questões e também se sintam responsáveis por contribuir para reduzir o *déficit* social. Desta maneira, ao comprar de empresas que realizam atividades filantrópicas, os consumidores também estão contribuindo com tais projetos e satisfazendo suas necessidades sociais (sensação de pertencer), de estima (reconhecimento, status) e auto-realização (realizações pessoais).

Este comportamento de satisfação das necessidades do consumidor também é associado com as Três Ondas de construção da marca: racional, emocional e espiritual. À medida que os consumidores superam as necessidades de subsistência, ascendem na pirâmide

e passam a exigir que suas marcas reflitam essa progressão. (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 60).

A primeira onda tem como ponto de partida o período pós-guerra e o advento da televisão. Utiliza uma abordagem extremamente racional e objetiva informar acerca do produto. Já no início da década de 60 do século passado, surge a segunda onda de construções de marca, que é caracterizada pelo uso de elementos emocionais, como o humor e a identificação do público com a propaganda. Com o envolvimento de psicólogos behavioristas nesta área de conhecimento e o uso constante de pesquisas qualitativas que visam a identificar os impulsos inconscientes e as motivações que levam os consumidores à compra, os anúncios passaram a atingir não apenas o lado esquerdo do cérebro, responsável pelo raciocínio lógico, mas também o direito, responsável pelas emoções.

Pringle e Thompson (2000, p.53) explicam que os seres humanos têm uma forte tendência de associar características humanas a marcas, relacionando-se com elas como se fossem verdadeiras personalidades, processo denominado antropomorfismo. Desta forma, não é difícil ouvir pessoas usar adjetivos como “fria”, “não-receptiva”, “amiga” e “confiável” ao falar de empresas. Esta tendência é ainda mais perceptível na medida em que os cidadãos ascendem na hierarquia das necessidades de Maslow.

A terceira onda se baseia no desenvolvimento do espírito da marca. Os profissionais de marketing, através de campanhas publicitárias, atribuem referências humanas a elas, de modo que criem uma relação de confiança entre as mesmas e o consumidor. Campanhas de marketing para causas sociais podem ser muito úteis neste aspecto, uma vez que fazem com que qualidades referentes à ética e à caridade sejam transferidas para a marca. As empresas passam a ser percebidas como cidadã, amiga, engajada culturalmente, patriótica, ecológica ou qualquer outra qualidade normalmente associada mais a pessoas físicas do que a jurídicas, o que é extremamente favorável. (PRINGLE; THOMPSON, 2000).

4.2 A CAMPANHA DE MARKETING PARA CAUSAS SOCIAIS

Um programa de marketing para causas sociais bem sucedido pode criar um posicionamento diferenciado, criar fortes laços com o consumidor, aprimorar a imagem pública da empresa, e, além disso, melhorar o clima interno. (KOTLER; KELLER, 2006, p.715). No entanto, para obter esses resultados o marketing para causas sociais precisa ser “um movimento em direção ao alinhamento estratégico entre o posicionamento da marca ou da empresa e as atividades beneficentes adotadas”. (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p.99).

Um programa de marketing para causas sociais não deve se basear em doações esporádicas ou campanhas de curto prazo. Os consumidores, cada vez mais exigentes e conhecedores de propagandas, analisam esses tipos de campanha e identificam após certo tempo a fidelidade delas. “Essas tentativas superficiais de passar valores éticos e obter fidelidade do cliente estão fadadas ao fracasso, numa era em que esses atributos tão valiosos precisam ser conquistados e não vendidos”. (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p.91). Por isso, ao aderir a um programa de marketing para causas sociais, os empresários devem estar conscientes de que este é um projeto que gera retorno em longo prazo, já que a construção da imagem da empresa é um processo gradual e cumulativo.

Vieira, Higuchi, Oliveira e Corrêa (2007, p.6) destacam três fatores relacionados a esse tipo de marketing que precisam ser cuidadosamente estudados pelos gestores, são eles: a comunicação, a escolha da causa à qual se associam e a incorporação dos valores éticos e de responsabilidade social na cultura organizacional.

Em relação à comunicação, afirmam que se as organizações não dizem o suficiente sobre suas ações de caridade, os consumidores acreditam que estas estão escondendo algo. Mas se comunicam demais, eles acreditam que as causas estão sendo exploradas. Por isso, a divulgação de tais ações é um dos trabalhos mais delicados neste tipo

de marketing, pois, em um extremo, há o risco de o público achar que a organização está usando a causa apenas para se promover, e, no outro extremo, há o risco de o projeto não ser devidamente conhecido. Por isso, é essencial que a veiculação da campanha de marketing para causas sociais de uma marca seja consoante com os outros mecanismos de comunicação da empresa. (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p.132).

O desafio de comunicar as ações sociais torna-se complexo na medida em que diferentes *stakeholders* possuem expectativas distintas, necessitam de informações variadas e, principalmente, não respondem da mesma maneira aos diversos canais de comunicação disponíveis. Para superar este desafio, se faz necessário que a corporação desenvolva uma estratégia de comunicação clara, com campanhas que possuam mensagens, estilos e canais convenientes para cada público de *stakeholders*. (DAWKINS, 2004 apud VIEIRA; HIGUCHI; OLIVEIRA; CORRÊA, 2007, p.6).

Outro fator importante para que marketing para causas sociais seja bem sucedido e fortaleça a marca é assegurar que a empresa e a causa compartilhem o mesmo “território”, ou seja, os valores que a marca deseja agregar devem ser encontrados na entidade filantrópica ou causa escolhida. (VIEIRA; HIGUCHI; OLIVEIRA; CORRÊA, 2007, p.7). Para isso, o “território” da empresa precisa ser bem definido. Segundo Pringle e Thompson (2000, p. 143), definir “território” é delimitar o “terreno” em que a “personalidade da marca” se posicionará para definir o desenvolvimento pleno de seu caráter.

A causa deve despertar interesse no público-alvo da marca e gerar visibilidade na mídia, por isso a escolha precisa ser feita com cautela e profissionalismo. Tomemos como exemplo a campanha realizada pela Avon, fabricante de produtos de beleza que trabalha com venda direta, ou seja, sem ponto comercial. A empresa possui mais de 40 milhões de vendedoras espalhadas em 130 países e 86% das posições de gerência são ocupadas por mulheres. A Avon lançou, em 1992, a campanha “Cruzada de Conscientização sobre o

Câncer de Mama” com o objetivo de divulgar informações sobre o câncer de mama e diagnosticar precocemente a doença. A campanha foi muito bem sucedida e arrecadou mais de 32 milhões de dólares em benefício da causa, além disso, a Cruzada da Avon contribuiu para que a marca fosse líder no setor.

A chave do sucesso dessa campanha foi a ressonância que a questão do Câncer de Mama tinha com a maioria das vendedoras da Avon e com a maioria de suas clientes. Essa causa foi escolhida porque, de acordo com as pesquisas, era de longe a preferida pelas clientes da Avon, mostrando que campanhas como essas se beneficiam enormemente quando são feitos previamente planejamentos e pesquisas. (PRINGLE, THOMPSON, 2000, p.35).

A Cruzada da Avon é um bom exemplo de como a escolha do “território” adequado contribui para a eficiência da campanha de marketing para causas sociais. Além disso, a questão do Câncer de Mama está diretamente relacionada com seu público alvo e é uma questão bastante abordada pela mídia.

O último fator diz respeito a internalizar os conceitos de ética e responsabilidade social à cultura organizacional. Isso é importante para que as ações sociais sejam realizadas com afinco e dedicação e não apenas sejam vistas como mais uma forma de divulgar a empresa. Estes conceitos devem estar presentes na missão e nos valores da empresa e ser difundidos por todos os níveis hierárquicos. A adoção dos mesmos pelos indivíduos possibilitará a mudança na cultura organizacional, o que, conseqüentemente, se refletirá na opinião pública.

5 O CASO DA EMPRESA PANGEA EMPREENDIMENTOS E A ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA

Com o intuito de verificarmos como uma empresa privada desenvolve um projeto social e o incorpora em seu marketing, analisamos o trabalho de cidadania empresarial da Pangea Empreendimentos. Apesar de esta realizar diferentes ações de responsabilidade social, iremos aprofundar nosso estudo no projeto Escola Internacional Pangea. A partir da descrição do *case*, demonstraremos como o projeto agrega valor e fortalece a marca Pangea Empreendimentos.

5.1 A EMPRESA

A Pangea Empreendimentos é uma empresa de empreendimentos imobiliários com atuação no setor residencial, comercial e industrial. A empresa, inicialmente chamada Planet Empreendimentos, foi fundada pelo economista Renato Machado, em 1997, com o intuito de administrar os terrenos adquiridos por ele. Inicialmente, a administração da empresa era terceirizada e, no segundo semestre de 1999, houve a contratação dos primeiros colaboradores.

Em 2000, a empresa começou a construir os primeiros empreendimentos imobiliários. Além disso, passou a ser denominada Pangea Empreendimentos. O nome é advindo da hipótese de Alfred Wagnerer¹² - há 250 milhões de anos, havia apenas um continente único que teria se rompido, dando origem aos atuais continentes. Do grego, *pan* significa tudo e *geos*, terra. A escolha do nome foi feita pelo empresário pelo fato de a

¹² Meteorologista alemão doutor em Astronomia (1880-1930)

empresa trabalhar com empreendimentos imobiliários - ligados à terra - e em alusão ao momento atual do planeta, já que, com a globalização, os países estão voltando a se conectar.

Até o ano de 2003, a empresa possuía apenas um setor, o gerencial, composto por cinco funcionários. Já em 2004, passou por um processo de reestruturação e foi dividida em cinco setores: compras, financeiro, comercial, gestão de pessoas e recursos humanos. Concomitantemente, houve a contratação de novos profissionais e a reelaboração do planejamento estratégico, no qual foram definidas novas missão, visão e valores. Determinou-se a missão como “transformar oportunidades em realidade, oferecendo soluções diferenciadas superando a qualidade esperada”; a visão, “crescer, crescer e se desenvolver, através de ações responsáveis e competentes” e os valores,

somos um time... praticamos transparência, austeridade, humildade e qualidade; reconhecemos talentos...; dedicação, criatividade, iniciativa e principalmente resultados são recompensados; nos diferenciamos... por atenção aos detalhes, simplicidade e soluções de vanguarda.; o trabalho pode ser divertido... aproveite; nossas atitudes humanistas... visam a um mundo melhor e mais ético. (PANGEA EMPREENDIMENTOS, 2007).

Segundo a gerente administrativa Christiane Fabri, em entrevista concedida no dia 16 de agosto de 2007,

a empresa trouxe um conceito inovador a Juiz de Fora. Os empreendimentos da Pangea são soluções imobiliárias inteligentes, que além de ótima localização, sempre têm em vista o melhor custo-benefício para o cliente e a melhor utilização dos recursos naturais.

Em dez anos de atuação no mercado, a Pangea lidera o ramo de empreendimentos de grande porte em Juiz de Fora e região. E tem participação em empresas como Pedra Sul, pedreira que detém 60% do mercado local; Independência Shopping, shopping em construção que terá mais de 200 lojas; *La Rocca*, centro de eventos com mais de 40 mil metros quadrados de área; e U&M Mineração e Construção, a maior empresa do Brasil em portes de equipamentos que presta serviços terceirizados. (PANGEA EMPREENDIMENTOS, 2007).

Destacamos também outros empreendimentos: Residencial Estrela Sul, o primeiro condomínio residencial de Juiz de Fora com centro de convivência, lojas e salas; Center Car,

shopping de carros novos e usados; Condomínio Ecológico Estrada Real, em estilo colonial e que segue o conceito de sustentabilidade, além do centro empresarial Park Sul.

O Park Sul localiza-se na BR040, km 800, sentido Juiz de Fora-Rio de Janeiro. A idéia surgiu quando Machado conheceu um *business park*¹³ nos Estados Unidos que estava obtendo bons resultados e achou que este tipo de empreendimento funcionaria bem na região de Juiz de Fora. Desta forma, surgiu o Park Sul, um dos primeiros e mais importantes *business park* do Brasil, com uma infra-estrutura focada na segurança: portaria blindada, cancela de identificação das entradas e saídas de veículos, monitoramento de câmeras de vigilância nas vias e principais pontos estratégicos, além de ter lojas dos Correios, bancos, restaurante, bistrô e linhas de ônibus e van. Além disso, as empresas ali instaladas recebem benefícios fiscais como isenção total de IPTU e ISSQN (imposto sobre serviço) por 30 anos. Segundo a gerente administrativa,

esses incentivos fiscais são um atrativo a mais para as empresas se instalarem no local. Em contrapartida a região também foi beneficiada, pois mais da metade dos funcionários da empresa são da cidade de Matias Barbosa, além dos vários empregos indiretos que geramos e do desenvolvimento que foi fomentado com a implantação do Park Sul.

5.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA

Como exposto anteriormente, a responsabilidade social diz respeito a proporcionar benefícios não somente para os acionistas da empresa, mas também, para todos os *stakeholders* com os quais ela se relaciona. Segundo o diretor da Pangea Empreendimentos, Renato Machado, em entrevista concedida no dia 13 de novembro de 2007, “ser responsável é uma obrigação de todas as empresas, ainda mais no Brasil, um país que tem uma dívida social enorme”. Segundo Christiane Fabri, a responsabilidade social é um fator importante para a organização e está expressa na visão - “crescer, crescer e se

¹³ A expressão *business park* pode ser entendida como centro empresarial.

desenvolver, através de ações responsáveis e competentes” - e em um dos valores da mesma – “nossas atitudes humanistas... Visam a um mundo melhor e mais ético”. A Pangea Empreendimentos é associada e segue as diretrizes do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o maior pólo difusor do assunto em nosso país.

Ainda segundo a gerente administrativa, as ações de responsabilidade social começam internamente, já que o bem-estar do público interno é um essencial para o bom desempenho. Os funcionários têm, além seus salários, benefícios como vale transporte, refeição, subsídio a plano de saúde e cesta básica. A empresa também realiza junto a organizações especializadas na área de saúde, RH e segurança, palestras com o objetivo de estimular e informar seus colaboradores sobre temas diversificados, como, por exemplo, tabagismo, segurança no trabalho, alcoolismo, treinamento no programa 5S¹⁴ e suas atualizações, entre outros. Estas palestras são abertas aos parceiros e aos terceirizados.

Os colaboradores são sempre incentivados a se aperfeiçoarem, para isso a empresa incentiva e patrocina a participação em congressos e feiras, assina revistas especializadas e disponibiliza acesso irrestrito à internet. Quando um integrante da equipe participa de um curso, palestra ou treinamento, ele realiza uma mini-palestra para passar aos demais membros o conhecimento adquirido e preenche um formulário de avaliação do curso com o objetivo de arquivar as informações e avaliá-los.

Todas as terças e quintas, os funcionários do escritório têm aula de inglês na própria sede da empresa. Como forma de incentivo, o aluno, que mantém uma média de 80% e falta no máximo uma vez ao mês, recebe uma bolsa de 50% nos custos do curso paga pela

¹⁴ O programa 5S é uma filosofia de trabalho criada pelos japoneses que busca promover a disciplina na empresa através de consciência e responsabilidade de todos, de forma a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo. O programa recebeu esse nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que sintetizam as cinco etapas no qual é dividido. São elas: *Seiri* (descarte), separar o necessário do desnecessário; *Seiton* (arrumação), colocar cada coisa em seu devido lugar; *Seiso* (limpeza), limpar e cuidar do ambiente de trabalho; *Seiketsu* (saúde), tornar saudável o ambiente de trabalho; *Shitsuke* (disciplina), rotinizar e padronizar a aplicação dos 5 “Ss” anteriores.

empresa. Já para aqueles que têm média acima de 90% e até uma falta mensal, a Pangea Empreendimentos arca com 100% do custo.

Durante todas as manhãs, os funcionários são convidados a participarem de um programa de saúde conhecido como “Ginástica Elaboral”, uma atividade física e lúdica que proporciona ao trabalhador uma melhora física e psicológica para enfrentar a jornada de trabalho. Composta de exercícios físicos e alongamentos, esta medida profilática promove uma melhora no funcionamento cardio-respiratório, assim como no tocante à abordagem psicológica, resultando no alívio do corpo e mente. Segundo Fabri, após a implantação deste programa, houve um crescimento significativo do rendimento, e, praticamente, extinguiram-se as doenças ocupacionais dos colaboradores.

Diversas atividades de integração da equipe são realizadas, como a comemoração dos aniversariantes do mês, que acontece sempre próximo ao dia 20. Segundo a gerente, esta atividade é extremamente importante, pois todos os empregados se reúnem, propiciando um momento de descontração e união do grupo. Além disso, no final de cada obra e no final do ano, há um encontro de confraternização com os funcionários do escritório e do campo. No dia 29 de agosto, a empresa organiza um *happy hour* entre os colaboradores para comemorar o aniversário da Pangea Empreendimentos. E, na primeira sexta-feira de cada mês, é realizado um show ou uma peça de teatro para todos os clientes e trabalhadores do Park Sul.

Como forma de motivação, a empresa criou o “*ranking* de sucesso” entre os colaboradores do escritório. Semestralmente é verificado o rendimento baseado nas seguintes tarefas: desempenho, reunião de integração, ginástica elaboral, treinamentos, cursos, metas, entre outros. Os quatro melhores colocados ganham uma viagem para realizarem juntos a qualquer lugar de Minas Gerais escolhidos entre eles e o direito de se ausentar da empresa por um dia da semana.

Além do “*ranking* de sucesso”, a Pangea Empreendimentos desenvolveu, com o auxílio de uma empresa de consultoria especializada em recursos humanos, um Plano de Cargos e Salários com o objetivo de avaliar, promover, motivar e reconhecer os talentos. Este descreve os cargos e funções e quais as características e aptidões necessárias para execução dos mesmos. O documento pode ser consultado por qualquer colaborador e serve como diretriz para o desenvolvimento.

Junto com o Plano de Cargos e Salários, foi implantado um sistema de avaliação individual. Neste o colaborador é avaliado pelo seu supervisor e o supervisor é avaliado pelos seus subordinados. Após a avaliação semestral, cada gerente conversa individualmente com os funcionários que compõem sua equipe. Na reunião são discutidos todos os aspectos avaliados e o colaborador é incentivado a pensar o motivo de tal desempenho. No caso dos bons resultados, este é ressaltado e incentivado para que se chegue à excelência e disseminação da prática. Quando o desempenho é razoável ou ruim, também são analisados os motivos e discutidos os pontos de melhoria, que vão desde mudanças de comportamento a necessidades de treinamento.

Outra atividade de responsabilidade social praticada é o programa de participação dos funcionários nos lucros da empresa, que foi criado para reconhecer as pessoas e seu desenvolvimento individual, valorizar a colaboração e criatividade, e, principalmente, servir como estímulo para o alcance das metas.

Além deste, a Pangea Empreendimentos tem um sistema de remuneração baseado no Banco de Idéias. O colaborador tem um formulário para apresentação de idéias no qual ele a descreve e mostra como esta seria favorável para a organização. Esta é encaminhada para uma comissão que avalia. Caso seja implantada e gere algum tipo de economia financeira, o autor recebe um percentual da economia alcançada.

Em relação aos *stakeholders* externos a Pangea Empreendimentos também tem uma postura socialmente responsável. No Park Sul, onde fica a sede da organização, ela mantém uma estação própria de tratamento de água e esgoto e realiza coleta seletiva de lixo. Além disso, a administração do centro empresarial exige que as empresas lá instaladas tenham licenciamento ambiental junto aos órgãos competentes e faz vistoriais regulares para verificar se todas as condições impostas pelos órgãos estão sendo cumpridas.

Em parceria com a U&M Mineração e Construção, a Pangea Empreendimentos criou a Reserva do Ibitipoca, uma área de 2000 hectares que circunscreve o Parque Estadual de Ibitipoca - localizado a 80 km do município de Juiz de Fora, formando um cinturão de proteção. O objetivo é preservar a vegetação e os animais nativos da região. São desenvolvidos projetos de conscientização da comunidade sobre o uso dos recursos e da necessidade da conservação do meio ambiente; projetos de reflorestamento e reintrodução de espécies da fauna e flora em extinção; e estudos sobre espécies nativas como o macaco Monocarvoeiro (Muriqui), maior primata das Américas e ameaçado de extinção. Na reserva existem dez destes macacos - remanescentes de um total de 400 animais em todo o país, que são estudados por pesquisadores da Universidade Federal de Juiz de Fora. Em 2004, as empresas mantenedoras lançaram o livro “Reserva do Ibitipoca”, como uma forma de divulgar e incentivar a preservação do local.

A Pangea Empreendimentos também apóia entidades filantrópicas de Juiz de Fora como a Associação de Livre Apoio ao Excepcional (ALAE). A ALAE é uma entidade filantrópica criada em 1985 com o objetivo auxiliar o excepcional, através de convênios com outras instituições e intercâmbio cultural. Atualmente atende a aproximadamente 60 crianças e adolescentes portadores de deficiência mental. Além disso, mantém a Escola Internacional Pangea, que será descrita em detalhes posteriormente.

5.3 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

A Pangea Empreendimentos não possui um profissional responsável de comunicação, sendo essas ações realizadas por empresas terceirizadas e supervisionadas pela gerência da empresa.

5.3.1 Comunicação Interna

Desde 2004, a empresa distribui o jornal Mundo Pangea destinado aos colaboradores da empresa. Com periodicidade mensal e tiragem de mil cópias, o jornal é um instrumento de divulgação do crescimento da empresa e dos novos projetos a serem realizados. O informativo possui artigos sobre segurança no trabalho, dicas para melhorar o planejamento familiar, cultura e piadas.

Além do jornal impresso, a empresa mantém jornais murais que são afixados em pontos estratégicos, tanto no escritório como em todas as obras. O mural contém avisos aos funcionários e notícias sobre a organização.

5.3.2 Comunicação externa

As principais formas de comunicação com o público externo são a revista Mundo Pangea e o *site* da empresa.

A revista Mundo Pangea é uma publicação quadrimestral e com tiragem de cinco mil exemplares, distribuída via correio aos clientes, parceiros e aos possíveis clientes da empresa¹⁵, tanto no setor comercial quanto residencial. Além de divulgar as ações e os novos

¹⁵ A Pangea Empreendimentos considera que seu público alvo é formado pelas classes econômicas A e B.

projetos da empresa, a revista aborda assuntos como gastronomia, turismo, cultura, moda, finanças pessoais, entre outros, que são assuntos de interesse de seu público-alvo.

O *site*¹⁶ é outra forma de comunicação entre a empresa e o público externo. Ele apresenta informações sobre os principais empreendimentos da Pangea Empreendimentos, todos com fotos e, quando há, *links* diretos para o *site* dos empreendimentos; informações sobre a empresa e sobre a equipe de funcionários, neste *link*, há também o espaço para envio de currículo; informações sobre os projetos de responsabilidade social da empresa, com *sublinks* para a Reserva do Ibitipoca e para a Escola Internacional Pangea; informações sobre a revista Mundo Pangea e cadastro para recebimento da mesma; e cadastro de *mailing*. A Pangea Empreendimentos também envia *newsletter* para seus clientes, parceiros e pessoas cadastradas no *site*.

5.3.3 Marketing

Segundo a gerente administrativa (2007), o planejamento de marketing da Pangea Empreendimentos tem o objetivo de agregar valor à marca, tornando-a conhecida, bem como captar novos clientes, perceber novos potenciais de mercado e comunicar às pessoas o objetivo da empresa, que é “oferecer soluções imobiliárias inteligentes”.

A empresa divulga sua marca através de ações de comunicação com o mercado como patrocínio de eventos, materiais publicitários (*folders*, *CD ROOM*, *flyers*), *site*, plotagem em ônibus, *outdoor*, toalhas de mesa de bares e restaurantes, anúncios em jornal, *newsletter* e através da revista Mundo Pangea. Fabri ressalta que, nos materiais publicitários, sempre é priorizada a divulgação do conceito do empreendimento, para, com isso, facilitar a identificação do público-alvo com o mesmo. Estes sempre vêm com a assinatura da empresa,

¹⁶ <http://www.pangea.com.br/>

ou seja, a logomarca, seguida do *slogan* e formas de contato. Já para a divulgação institucional, a empresa veicula sua missão, visão e valores.

5.4 A ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA

A Escola Internacional Pangea começou de uma iniciativa do empresário Renato Machado. Segundo o ele, em entrevista concedida em 13 de novembro de 2007, a idéia surgiu há 15 anos com o objetivo de criar uma escola para os seus filhos diferente do que existia em Juiz de Fora. “Encomendei um projeto pedagógico ao professor Murílio Hingel, então ministro da educação, que me indicou um livro do qual eu gostei muito: Tendências da educação para o século XXI, de Jacques Dellor¹⁷”. (MACHADO, 2007). Baseado no livro, Machado convidou uma educadora da cidade para que criasse e coordenasse um projeto diferenciado, no entanto, como não acreditou que os resultados seriam como esperava, ele desistiu do projeto e se mudou junto com sua família para o Rio de Janeiro.

Alguns anos mais tarde, o empresário resolveu retomar o projeto, desta vez, com foco na inclusão social. Após expor suas idéias à professora Diva Sarmiento, na época (2002), secretária municipal de educação, Renato Machado chegou a possíveis nomes de pedagogas para implantar seu projeto social - uma escola de alta qualidade (inspirada onde seus filhos estudam no Rio de Janeiro), de tempo integral, bilíngüe e gratuita aos filhos de famílias de baixa renda de Matias Barbosa e filhos de funcionários de empresas clientes da Pangea Empreendimentos.

¹⁷ Jacques Delors é um político europeu de nacionalidade francesa, tendo sido presidente da Comissão Europeia entre 1985 e 1995. Foi funcionário do Banco de França em 1945, após a Segunda Guerra Mundial e estudou economia na Sorbonne. Autor e organizador do relatório para a Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura (UNESCO) da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, intitulado: Educação, um Tesouro a descobrir (1996), em que se exploram os Quatro Pilares da Educação.

Em janeiro de 2003, Machado selecionou Luciana Barros (atual diretora da escola), que naquele momento era coordenadora do ensino médio de uma escola particular em Juiz de Fora e que já vinha traçando seu percurso acadêmico – especialização e mestrado - na área da diversidade e inclusão.

Tendo em mente os mesmos objetivos, Barros e Machado delinearão o projeto da Escola que teve início em agosto de 2003. O nome “Pangea” foi escolhido pelo sentido global e multiculturalista, além de fazer referência à empresa mantenedora. O termo “Internacional” foi acrescentado caracterizando uma escola bilíngüe, de padrão internacional e visando à participação de educadores e voluntários estrangeiros como fator de enriquecimento. A partir de 2004, decidiu-se adotar o Método Montessori, utilizado por várias escolas internacionais na Itália, EUA, Índia, Japão, Chile, Argentina e outros países.

Em março de 2003, os idealizadores fizeram o planejamento estratégico, com definição da missão, visão e valores da escola. A missão: “proporcionar a inclusão social por meio de educação de vanguarda”; a visão: “ação social de referência nacional em Educação Infantil em 2010”; e os valores:

educar é a melhor opção para a promoção da inserção social; a educação de alta qualidade é aquela capaz de potencializar competências e formar cidadãos com sólidos princípios éticos em suas ações no mundo; a diversidade do grupo enriquece o processo de ensino-aprendizagem; toda a sociedade se beneficia com a educação tornando-se mais justa; a solidariedade é valor motriz para o progresso da humanidade; [e] o ser humano é repleto de potenciais e esses precisam ser desenvolvidos. (ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA, 2007).

Neste mesmo período, houve a contratação da equipe de profissionais e deu-se início à seleção dos alunos. Com o auxílio do departamento de Serviço Social da Prefeitura de Matias Barbosa, fez-se o levantamento das famílias de baixa renda daquela cidade que tinham filhos de três a quatro anos. Concomitantemente, as empresas clientes da Pangea Empreendimentos fizeram um levantamento de seus funcionários que recebiam até dois salários mínimos e que tinham filhos na faixa etária a ser atendida.

Após as entrevistas, foram selecionadas 25 crianças de famílias com renda de até dois salários mínimos e que demonstraram responsabilidade, interesse e compromisso pela proposta educacional.

As aulas começaram em agosto de 2003 com atividades curriculares bilíngües (Inglês) de 8h às 17h, incluindo música, artes plásticas, psicomotricidade e teatro.

Desde o início, a equipe demonstrou identificação com a missão da escola – “inclusão social através de ensino de vanguarda”, o que atraiu parceiros e voluntários de diversas áreas – fonoaudiologia, odontologia, direito, psicologia, informática, medicina, comunicação social, apoio a eventos e confecção de materiais pedagógicos.

Ao longo de quatro anos de existência, a escola foi premiada pelo trabalho desenvolvido. Em 2005, ganhou o 11º Prêmio Ser Humano “Oswaldo Checchia”, na categoria Responsabilidade Social Terceiro Setor, com o *case* “Os Frutos da Responsabilidade Social para a Educação Infantil”, que é concedido anualmente pela Associação Brasileira de Recursos Humanos com o objetivo de premiar as mais importantes contribuições para o desenvolvimento das pessoas nas organizações. Também em 2005, um *case* sobre a Escola Internacional Pangea foi finalista do 1º Concurso Causos do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e, em 2006, outro *case* recebeu uma Menção Honrosa no 2º Concurso Causos do ECA, promovido pelo portal Pró-menino/Risolidaria, que procura divulgar histórias de cidadania vividas por meio da efetivação das diretrizes previstas no ECA. (Os *cases* podem ser conferidos no anexo A).

Pela proposta inovadora e o método de ensino diferenciado, a escola obteve grande repercussão na mídia, local e inclusive nacional (anexo B), o que fez com que particulares também se interessassem em matricular seus filhos. Em uma visita realizada à escola Lumiar de São Paulo, também fundada por um empresário (Ricardo Semler), a diretora

pedagógica da escola conheceu o conceito de “Caldeirão Social”. Este se refere à variedade da condição financeira e cultural das famílias dos alunos na mesma escola.

No ano de 2007, a escola iniciou o “Caldeirão Social”, abrindo vagas para crianças pagantes e propiciando uma oportunidade de convívio entre classes sociais diferentes. Além disso, mais seis crianças entre três e quatro anos da comunidade de Matias Barbosa foram selecionadas para serem bolsistas, que, juntos com os outros alunos pagantes, formaram uma nova turma. Por isso, atualmente o público atendido constitui-se de trinta alunos com bolsa integral e oito pagantes.

Também em 2007, houve a mudança de endereço da Escola Pangea do Park Sul para o prédio da Associação Atlética do Banco do Brasil (AABB) no bairro Teixeiras na cidade de Juiz de Fora. Berenice Machado – fundadora da Escola Saci¹⁸ e mãe do empresário Renato Machado – convidou a escola Pangea para dividir o mesmo espaço físico que a Escola Saci. Na época, o número de alunos do Saci também não ocuparia todo o prédio da AABB e poder-se-ia, dessa forma, otimizar recursos.

Outra modificação foi o horário de saída dos alunos, que, ao invés de 17h, passou a ser 15h30min, tornando o regime de ensino semi-integral. No período matinal, o foco é o currículo Montessori. No período vespertino, também com abordagem bilíngüe, são ministradas aulas de música, educação física, teatro, dança e artes plásticas, além de atividades de horta, jardinagem, culinária e passeios, propiciando uma formação plena e diversificada.

As duas escolas – Saci e Pangea - prosseguem em 2007, cada uma com seu projeto e contabilidade próprios, interagindo nas decisões administrativas e eventos pedagógicos para a comunidade escolar (pais, alunos, professores), enquanto avaliam se será viável um processo de fusão gradativo em médio prazo.

¹⁸ A Escola Saci, fundada em 1965, oferece ensino infantil e fundamental e tem como base as teorias vygotskyana e neovygotkiana, que caracterizam a aprendizagem como um processo a partir da interação do aluno com o adulto e com seus pares subjacentes.

5.4.1 O Projeto Pedagógico

A Escola Internacional Pangea apresenta uma série de singularidades que a difere das escolas tradicionais tais como o método empregado, o bilingüismo e a inclusão de crianças com necessidades especiais.

5.4.1.1 Método Montessori

O método montessoriano foi criado por Maria Montessori (1870-1952). Nascida na Itália, Montessori foi a primeira mulher a ingressar na faculdade de Medicina na Universidade de Roma e, durante toda sua trajetória acadêmica, se dedicou a trabalhar com crianças portadoras de necessidades especiais, na clínica da universidade. Por acreditar que a cura dessas crianças estava muito mais na educação do que na própria medicina, Montessori (1976) desenvolveu um estilo próprio de ensino voltado para as mesmas. Percebendo a melhora delas com o seu método, decidiu experimentar em crianças sem problemas esta metodologia. Em 1907, criou a “*Casa dei Bambini*”, onde pôde pôr em prática todas as técnicas por ela desenvolvidas.

A pedagogia montessoriana relaciona-se à normatização, ou seja, consiste em harmonizar as forças físicas e espirituais de modo que a própria criança seja a responsável pelo seu desenvolvimento intelectual. Para isso, Montessori desenvolveu materiais que deveriam ser manipulados pelos alunos, propiciando a auto-compreensão do conteúdo pedagógico. O material montessoriano é de vital importância no método, já que possibilita a livre escolha, além de gerar autonomia quanto à seqüência de aprendizagem. O aluno pode optar em qual ordem deseja “trabalhar”¹⁹, no entanto, deve passar por todos os materiais. Os

¹⁹ O termo “trabalhar” é utilizado por Montessori pois implica mais respeito e seriedade no manuseio dos materiais.

materiais montessorianos também ajudam a desenvolver a paciência, a concentração, a autodisciplina e a autoconfiança.

Essas características devem ser previamente demonstradas pelo professor, que, além de apresentar os materiais e propor novos desafios, deve observar minuciosamente se os alunos estão atingindo todas as etapas do aprendizado. A pedagogia também propõe que alunos com diferença etária de até três anos sejam agrupados em uma mesma turma. Deste modo, os alunos mais velhos também auxiliam no processo de apresentação dos materiais, fomentando nos colegas o senso de responsabilidade e companheirismo. Outra peculiaridade do método é a denominação de cada nível de ensino em “agrupada”, que tem duração de dois anos.

Os alunos devem se sentir estimulados a descobrir cada material, por isso, as salas montessorianas devem ser bonitas, organizadas e atraentes. Ao invés de carteiras e quadro negro, o espaço é composto por várias estantes que contêm materiais referentes aos cinco grupos didáticos no qual o método é dividido: Sensorial, Matemática, Linguagem, Ciências Sociais e Vida Prática. (Ver fotos no Apêndice A).

A área sensorial visa a refinar e treinar os sentidos da criança, permitindo que ela estabeleça a ordem e definição dos objetos que a cercam, se tornando um bom observador. Montessori acreditava que aqueles que são mais sensíveis aos estímulos do ambiente podem distinguir, categorizar e relacionar melhor o conhecimento adquirido, se tornando pessoas mais conscientes.

A Matemática montessoriana, diferentemente da matemática tradicional, é toda aprendida através de experiências concretas, já que a criança trabalha com materiais que a fazem entender e comprovar os raciocínios matemáticos.

A área de Linguagem engloba atividades de leitura e a escrita. No caso da Escola Internacional Pangea, esta área exercita tanto o português quanto o inglês, sendo que a alfabetização da segunda língua só é realizada após a alfabetização da primeira.

Os materiais montessorianos de Ciências Sociais são construídos com o objetivo de que as crianças percebam a realidade que as cercam, permitindo que elas façam experimentos que lhes ajudem a descobrir as leis naturais. A área de Ciências também engloba conhecimentos de História e Geografia.

Na área de Vida Prática, um dos diferenciais desta pedagogia, os alunos desenvolvem habilidades cotidianas, como cozinhar, lavar roupas, limpar a casa e cuidados pessoais tornando-se mais auto-suficientes.

Montessori propunha que as cinco áreas de conhecimento fossem sempre articuladas. Assim, um mesmo trabalho pode transmitir conteúdos de áreas distintas e, cabe à professora fazer essas interseções a partir dos desejos e das construções dos alunos.

5.4.1.2 Abordagem multiculturalista

A Escola objetiva trabalhar as fontes culturais da comunidade local, regiões do Brasil e estrangeiro, de modo que os alunos conheçam e adquiram não só o contexto local, como também a cultura de outros povos. Para isso, a escola conta com a participação de estagiários, profissionais e voluntários estrangeiros, não necessariamente oriundos de países onde a língua oficial seja o inglês. Esse convívio traz para a criança informações, desenvolvendo o senso crítico, sentimento de admiração e respeito com relação à diversidade cultural do mundo.

5.4.1.3 *Voluntariado*

Desde a sua criação, a Escola Internacional Pangea incentiva o trabalho voluntário, já que acredita que este é benéfico tanto para quem o pratica como para quem é assistido. Entende-se por voluntário aquele que doa seu trabalho de maneira espontânea, agindo por sua própria vontade. O voluntário cede sua energia e criatividade, mas ganha em troca contato humano, convivência com pessoas diferentes, oportunidade de aprender coisas novas e satisfação de se sentir útil. (ESCOLA PANGEA, 2007).

Atualmente a escola possui 15 voluntários distribuídos nas funções de atendimento odontológico, atendimento médico, aconselhamento jurídico, auxílio em sala de aula, confecção de materiais e organização de eventos.

5.4.1.4 *Bilingüismo*

A Escola Internacional Pangea visa a preparar os alunos da forma mais completa possível. Sabe-se que hoje o domínio de outras línguas, em especial o inglês, é fundamental para a conquista de um bom lugar no mercado de trabalho. Paralelo a isto, o início do trabalho de uma língua estrangeira na Educação Infantil revela-se desejável não somente pela facilidade de assimilação e abertura nessa faixa etária, bem como pela estimulação de funções secundárias do pensamento, como memória, mímica e associação de idéias.

Foi escolhido o inglês por este ser requisito básico para a formação de bons profissionais. Não há qualquer intenção de aculturação ou “americanismo”. Pelo contrário, a escola se fundamenta na abordagem multiculturalista, que valoriza as diferenças culturais dentro e fora do Brasil. Na escola Pangea as aulas são conduzidas, na maior parte do tempo,

em inglês. No entanto, optou-se por realizar o processo de alfabetização em Português primeiro e posteriormente em Inglês.

O ensino da língua espanhola está previsto a partir do nível que corresponde à 5ª série do Ensino Fundamental.

5.4.1.5 *Inclusão de crianças com necessidades especiais*

A Escola Internacional Pangea acredita que “a diversidade do grupo enriquece o processo de ensino-aprendizagem e que o ser humano é repleto de potenciais e estes precisam ser desenvolvidos”. (ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA, 2007). Por isso, promove inclusão social também de crianças com necessidades especiais. Até o presente momento, há duas alunas com deficiência mental, uma em cada turma. A Escola prevê a inclusão de um aluno com necessidade especial em cada agrupada.

5.5 ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA E A IMAGEM DA PANGEA EMPREENDIMENTOS

Conforme explicitado anteriormente, a marca e a imagem empresarial são os maiores patrimônios da empresa. Desta forma, os profissionais de comunicação e de marketing devem estabelecer mecanismos de divulgá-las e fortalecê-las perante o público. No caso da Pangea Empreendimentos, esta realiza diversas ações de marketing com este intuito. Paralelo a isso, a empresa adota atitudes socialmente responsáveis, tanto interna como externamente à organização, e prima pela qualidade de seus empreendimentos, fatos que também contribuem para a boa imagem empresarial.

O objetivo central deste estudo é avaliar como um projeto social pode ser uma ferramenta para uma marca se consolidar no mercado. Por isso, nos deteremos agora a relacionar a Escola Internacional Pangea e suas implicações na imagem da Pangea Empreendimentos.

De acordo com teorias recentes, um programa de marketing para causas sociais deve seguir algumas etapas. Primeiramente, deve-se escolher entre se associar a uma entidade beneficente ou desenvolver seu próprio projeto social. No caso da Escola Internacional Pangea, a empresa é a própria responsável por gerir a Escola Internacional Pangea, o que proporciona algumas vantagens. Podemos destacar o nome da escola, que faz referência direta à mantenedora, o que certamente já contribui para a associação entre a ela e a empresa. Além disso, a Pangea Empreendimentos tem livre direito de divulgação da mesma, o que torna mais fácil incorporá-la às campanhas de comunicação e de marketing.

O segundo passo para o bom resultado de um programa de marketing para causas sociais é a escolha adequada da causa a qual se associar. Conforme o diretor da empresa, Renato Machado (2007),

ao investirmos em educação, estamos trabalhando diretamente na causa do problema, já que ela é a base para a construção de uma nova sociedade. Em geral, nossos governantes trabalham o efeito em curto prazo, ou seja, são apenas medidas paliativas.

Como um dos valores da Pangea Empreendimentos é criar um mundo melhor e mais ético, a Escola Internacional Pangea se configura como uma boa opção para atingir tal objetivo. A escolha por investir em Educação Infantil é justificada pela diretora da Escola Internacional Pangea, Luciana Barros, em entrevista concedida dia 2 de Outubro de 2007, pela importância desse nível de ensino para a formação do ser humano.

Sabemos que a educação pública no Brasil deixa muito a desejar, principalmente quando se refere à Educação infantil (de zero a seis anos). Nos municípios de Juiz de Fora e Matias Barbosa essa realidade não é diferente. Ao longo das últimas décadas, vários pesquisadores como Kramer (1997) e Benjamin (1984) demonstraram a importância da Educação Infantil para a formação intelectual e cidadã. (BARROS, 2007).

A escolha pelo método Montessori também tem relação com o universo empresarial. Machado afirma que as crianças educadas pelo sistema Montessori são mais autônomas, independentes, confiantes, têm mais facilidade para trabalhar em equipe, têm espírito de liderança e se adaptam melhor a novas situações, requisitos que são altamente valorizados no mundo empresarial de hoje.

Além disso, o domínio de outras línguas é fundamental em um mundo globalizado. Mas, mais do que isso, nosso desafio é ensinar às crianças as demandas do mercado daqui a 20 anos e fazer com que elas estejam plenamente aptas a se postularem a serem líderes globais por exemplo. E o método montessoriano contribui muito neste sentido. (MACHADO, 2007).

Outro fator a se considerar quando se realiza um projeto social é a conscientização da importância do mesmo entre os dirigentes e os funcionários da empresa. No caso analisado, tanto a visão - “crescer, crescer e se desenvolver, através de ações responsáveis e competentes” - quanto um dos valores da empresa mantenedora - “nossas atitudes humanistas... visam a um mundo melhor e mais ético”, fazem referência a ações de responsabilidade social, o que comprova o envolvimento dos dirigentes com o assunto. A gerente administrativa, Christiane Fabri (2007), afirma que todos os colaboradores também têm grande envolvimento com o projeto.

Primeiro, porque existem funcionários que são diretamente beneficiados pelo projeto, já que seus filhos estudam na escola. Segundo, porque sempre divulgamos informações sobre a escola em novos veículos de comunicação. E, terceiro, porque os colaboradores se sentem bem por trabalharem em uma empresa que realiza tais ações.

Em relação à divulgação da escola para o público externo à organização, a empresa a faz de forma tímida. Não existe nenhuma campanha específica. Isso se deve à decisão do próprio diretor da empresa, que nos afirmou que não tem interesse em fazer uma campanha massiva divulgando a escola. No entanto, na *homepage* do *site* da empresa existe um *link* “responsabilidade social” que se abre em outros dois *sublinks*, sendo que um destes é sobre a Escola Internacional Pangea. Neste, além de uma breve explicação, há o endereço

eletrônico e o *link* direto para o *site* da escola, onde se pode ter outros detalhes. A Escola Internacional Pangea também é mencionada em alguns materiais informativos institucionais que a empresa desenvolveu como um vídeo e *folders* institucionais (Anexo C).

Apesar de a empresa mantenedora nem a Escola Internacional Pangea enviarem *releases* à mídia, o projeto já foi destaque em publicações de circulação nacional como a revista Exame - Você S/A e o jornal O Globo, além de publicações regionais como o jornal Tribuna de Minas (Anexo B). Esse tipo de matéria veiculada pela mídia espontaneamente faz com que o projeto se torne conhecido e a empresa seja reconhecida por sua atitude socialmente responsável. A mídia espontânea, além de não ter custos diretos²⁰ com a divulgação, é percebida pelo público, não como uma propaganda sobre a empresa, mas como uma informação acerca da mesma, o que, sem dúvidas, gera mais credibilidade.

A fim de averiguarmos como a Escola Internacional Pangea contribui para a imagem da empresa mantenedora, entrevistamos alguns parceiros relacionados com a Pangea Empreendimentos e com a escola, e pessoas da sociedade em geral. Cabe ressaltar que essas entrevistas foram feitas em pequeno número e com caráter aleatório.

Em relação ao público interno da empresa, ouvimos diversos comentários favoráveis como o do pedreiro José Márcio de Azevedo (2007): “acho a Pangea uma empresa muito boa e justa”, o da faxineira Roseane Soares Martins (2007): “a empresa se preocupa com os funcionários, com as pessoas em geral e com a natureza”, e o da auxiliar administrativa Marcela Garcia (2007): “é uma empresa inovadora que investe tanto em tecnologia quanto no bem estar e aprimoramento de seus funcionários”, o que comprova que os empregados percebem a política de marketing para causas sociais e atribuem as características referentes a essa política à imagem empresarial.

²⁰ O termo “custos diretos” foi empregado pois, no caso de mídia espontânea, não é necessário pagar para a veiculação da informação, no entanto, na maioria dos casos, existem profissionais responsáveis por formatar estas informações e disponibiliza-las para a mídia, seja através de *press-releases* ou em seus *sites*.

O público diretamente assistido pelo projeto também tem uma imagem positiva tanto em relação à escola quanto à empresa, como afirma a mãe de um aluno bolsista, Elizete Figueiredo Salgado (2007):

A Escola Pangea é uma escola muito boa, com ótimos professores. A escola me ajuda muito, pois é menos uma preocupação que eu tenho que ter. Sei que meu filho está em boas mãos o dia inteiro e assim posso me dedicar mais ao trabalho. Eu dou muito valor a Pangea, pois ela faz com que meu filho tenha uma ótima educação e no futuro ele vai ter condições de ter um trabalho bem melhor do que eu tenho por causa da formação que ele teve.

Nicéia Carlos de Oliveira Pereira (2007) mãe de uma aluna bolsista, ressalta a qualidade da escola. “A Pangea está nos proporcionando uma oportunidade única. Minha filha estuda em uma escola de excelente qualidade, aprende inglês, artes e pratica esportes, o que sem a Pangea seria impossível”. Ângela Maria Isidoro (2007), mãe de outra aluna bolsista classifica a empresa como “maravilhosa”.

Acho a Pangea uma empresa que se preocupa com as pessoas, e não quer só ganhar dinheiro. Ela se preocupa não só com o futuro da minha filha, como também se preocupa com minha família em geral. Todo Natal recebemos presentes da escola. A escola sempre está aberta para conversarmos e tirarmos quaisquer dúvidas que a gente tem.

Os pais dos alunos pagantes da escola acreditam que a Pangea Empreendimentos é uma empresa responsável e confiam no projeto social. “Vejo a Pangea como um grande grupo no ramo imobiliário. É uma empresa sólida e que se preocupa com questões sociais, a Escola Internacional Pangea é uma prova disso”. (VARGAS, 2007). Laura Ribeiro de Oliveira (2007), mãe de outra aluna pagante, também destaca o lado social da empresa e a importância do projeto tanto para os alunos pagantes quanto para os bolsistas.

Pelo que eu conheço, a Pangea é uma boa empresa, que se preocupa com questões ambientais e sociais. Minha filha estuda com crianças de baixa renda e eu acredito que isso vai ser muito bom para ela e para as crianças de outros níveis sociais, já que eles vão aprender a conviver com a diferença. Sou muito a favor destes projetos.

Os voluntários que trabalham na escola relacionam a Pangea Empreendimentos principalmente aos conceitos de “modernidade”, “inovação”, e “socialmente responsável”. Como é o caso do advogado Carlos Eduardo Paletta Guedes (2007), voluntário na área de assessoria jurídica às famílias atendidas pelo projeto, desde o segundo semestre de 2005.

A empresa Pangea passa uma imagem de modernidade. Além disso, vejo que ela está preocupada com o ambiente social em que ela se encontra, o que não há na concorrência local. Portanto, a considero como uma empresa diferenciada. Soube da escola através de um amigo que trabalha na Pangea. Depois acessei o *site* e me encantei pela escola e pela proposta do projeto, então, resolvi me tornar um voluntário.

Em relação ao público externo à organização, os principais adjetivos utilizados em relação à empresa foram “inovadora”, “moderna”, “empreendedora” e “socialmente responsável” como o da jornalista Lúcia Schmidt (2007): “o nome Pangea está associado o grande investimentos, socialmente e ambientalmente responsáveis, que certamente se reverterem em benefícios para o município”. (No apêndice B encontram-se os outros depoimentos).

De acordo com o diretor da empresa, Renato Machado, o adjetivo “socialmente responsável” certamente é decorrente da escola, já que esta é o principal projeto de responsabilidade social da empresa. No entanto, 22% deste grupo de entrevistados nunca ouviram falar da Escola Internacional Pangea. E dentre os que conhecem, 85% souberam da escola através de contatos pessoais e não através da mídia ou de campanhas publicitárias.

6 CONCLUSÃO

A responsabilidade social se tornou um tema em constante debate pelo mundo empresarial no século XXI. Tal prática pode trazer inúmeros benefícios que vão desde um melhor relacionamento com os *stakeholders* com os quais a empresa se relaciona a ganhos em imagem empresarial, o que, conseqüentemente, se traduz em retorno financeiro. A importância da imagem empresarial é explicada pela forte tendência de vários produtos virem a se tornarem *commodities*. Com a massificação de técnicas industriais e dispersão da tecnologia, diferentes empresas se equipararam em termos de qualidade e sofisticação. Com isso, a marca passa a ter maior importância na hora da compra.

Outro fator que devemos levar em consideração como diferencial competitivo são os valores agregados que a empresa oferece a seus consumidores, como facilidades de pagamento, garantias e promoções que a organização realiza. A responsabilidade social também pode ser considerada como um valor a ser agregado. Desta forma, os consumidores ao comprarem produtos desta empresa sentem que estão não apenas pagando por um produto industrializado ou um serviço comercializado, mas estão contribuindo para um projeto social. Pesquisas explicitadas neste estudo constataram que os consumidores estão dispostos a pagarem um pouco a mais por marcas que demonstram comprometimento com questões sociais, em geral 5% a mais, e que este valor não é percebido como maior lucro ao empresário e sim como uma contribuição a uma causa com a qual se identificam.

Percebendo esta benevolência da sociedade em relação ao envolvimento com questões sociais, as empresas passaram a divulgar suas ações de filantropia, originando o marketing para causas sociais. Este pode ser descrito como uma aliança estratégica entre uma causa social e uma empresa. Neste sentido, este tipo de marketing beneficia tanto a empresa, que solidifica e diferencia sua imagem em um mercado extremamente competitivo, o que gera

maiores lucros, quanto à sociedade, que é assistida com projetos sociais já que o Estado Mínimo deixou uma lacuna na questão comunitária. Além disso, em muitos casos, há vários incentivos fiscais para a realização de projetos sociais, o que é mais uma vantagem para as empresas.

No entanto, para que um programa de marketing para causas sociais seja bem sucedido, é fundamental veiculá-lo de maneira adequada, pois, caso haja excesso de divulgação, há a possibilidade de o público achar que a empresa está explorando a causa, e caso o contrário aconteça, a sociedade pode não tomar conhecimento sobre o mesmo. Por isso, o profissional de comunicação assume papel crucial nesta estratégia. A divulgação das políticas de responsabilidade social deve ser feita tanto interna quanto externamente à empresa.

Em nosso estudo sobre a Pangea Empreendimentos averiguamos que, ao longo de dez anos de existência, a empresa sempre investiu em ações de filantropia e responsabilidade social, principalmente em relação aos funcionários (boas condições de trabalho, participação nos lucros, recompensas por mérito, etc.). Ela também mantém essa postura em relação ao meio ambiente (projetos ambientais como a Reserva do Ibitipoca, tratamento de água e esgoto), com os clientes (boas condições de pagamento, qualidade dos produtos) e com a sociedade (Escola Internacional Pangea, campanha de apoio a ALAE e patrocínio de eventos). A responsabilidade social faz parte do planejamento estratégico da empresa, o que é demonstrado na visão e nos valores da mesma.

O projeto Escola Internacional Pangea, além de gerar dedução fiscal no imposto de renda da empresa, conforme afirmou a gerente administrativa, gera retorno de imagem, uma vez que várias pessoas associam a Pangea Empreendimentos com a locução adjetiva “socialmente responsável”.

No entanto, as ações de responsabilidade social praticadas não são veiculadas de forma a integrar o plano de comunicação. Isso se deve ao fato do diretor da Pangea Empreendimentos, Renato Machado, não ter interesse em divulgá-las massivamente e por não haver um profissional responsável pela comunicação dentro da empresa, fazendo com que essas ações sejam terceirizadas e supervisionadas pela gerente administrativa. As ações de responsabilidade social são difundidas apenas em materiais de caráter institucional, como vídeo, *site* e *folder*, o que faz com que uma parcela da sociedade, não ligada diretamente à organização, não conheça o projeto. Atualmente várias empresas que praticam a dita cidadania empresarial divulgam estas ações em revistas, *outdoors* e anúncios televisivos de modo que a responsabilidade social seja utilizada como uma estratégia de comunicação, fato sugerido por diversos autores utilizados neste trabalho. Já entre o público interno, as ações de responsabilidade social da organização têm maior visibilidade, pois são divulgadas no informativo mensal e nos jornais murais.

A Escola Internacional Pangea é um projeto consistente e bem desenvolvido, que caso fosse bem articulado na mídia, além de angariar doações e voluntários, colocaria a Pangea Empreendimentos em destaque na sociedade. Tanto que a U&M Mineração, parceira da Pangea Empreendimentos e, portanto, também beneficiada com a Escola Internacional Pangea, foi eleita, em 2006, pela revista Exame-Você S/A, como uma das melhores empresas para se trabalhar e um dos pontos destacados foi que, através da Escola Internacional Pangea, os filhos dos funcionários da empresa que recebem até dois salários mínimos têm acesso a um ensino bilíngüe e em período integral (anexo B).

A política socialmente responsável da Pangea Empreendimentos poderia ser mais bem divulgada, caracterizando o marketing para causas sociais. Neste sentido, um profissional da área de comunicação seria adequado para desenvolver uma campanha publicitária de acordo com os valores e características da empresa e veiculá-los adequadamente na mídia, o

que geraria ganhos em credibilidade e em imagem. A produção de *releases* estreitaria o relacionamento com a mídia e, conseqüentemente, com a opinião pública, o que proporcionaria mais visibilidade ao projeto e maior credibilidade a empresa. Além disso, a divulgação de tais ações seria um incentivo a outras empresas adotarem tal postura.

7 REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em:
<<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>>. Acesso em: 3 out. 2007.
- AS MELHORES empresas para você trabalhar. **Exame - Você S/A**, São Paulo, Edição Especial 2006, p. 198.
- ATITUDES que dão certo. **O Globo**. Rio de Janeiro, 3 out. 2005, [s.p].
- AZEVEDO, José Marcio de. Entrevista em: 2 ago. 2007.
- BARRAL, Carlos Elízio. Entrevista em: 15 ago. 2007.
- BARROS, Luciana. Entrevista em: 2 out. 2007.
- BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. **Imagem corporativa: Marketing de ilusão**. In: DUARTE, Jorge. (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CAMPELO, Ricardo. Entrevista em: 12 ago. 2007.
- CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1999.
- CHURCHILL JR., Gilbert; PETTER, Paul J. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CID, Gisele. Entrevista em: 15 ago. 2007.
- COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana. Gestão Estratégica com responsabilidade social. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: Ed. ANPAD, v. 6, n. 3, p. 75-96, set./dez. 2002.
- DUSI, Cristina. Entrevista em: 3 ago. 2007.
- EMPRESAS destinam mais de R\$ 1,5 mil para social, juntas, Belgo, DaimlerChrysler, MRS Logística e Pangea... **Tribuna de Minas**, Juiz de Fora, 2 nov. 2003, Caderno Economia, p.7.
- FABRI, Christiane. Entrevista em: 16 ago. 2007.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Relume Dumara, 1994.
- GEODESIA. Disponível em
<http://geodesia.ufsc.br/wikidesia/index.php/Alfred_Lothar_Wegener>. Acesso em: 21 nov. 2007.

GUEDES, Carlos Eduardo Paletta. Entrevista em: 4 ago. 2007.

HANDY, Charles. Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. **Integração**: a revista eletrônica do terceiro setor. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/3/administ.html>>. Acesso em: 20 jun. 2007.

HERRERA, Wagner. **Valor Agregado**. [s.n.t]. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Valor_Agregado.htm>. Acesso em: 2 out. 2007.

HIGUCHI, Agnaldo Keiti; VIEIRA, Francisco Giovanni David. Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social Corporativo: uma proposta de fronteira entre estes dois conceitos. In: ENCONTRO ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROOM.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2007.

ISIDORO, Ângela Maria. Entrevista em: 3 ago. 2007.

IPEA. Disponível em <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 1 nov. 2007

KARKLOTI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social**: Uma contribuição à gestão transformadoras das organizações. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração em Marketing**. 12. ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social**: Estratégias para Alterar o Comportamento do Público. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Organizações, cidadania, comunicação e os limites entre as estratégias e a ética**. In: MOREIRA, Sonia Virgínia; BRAGANÇA, Aníbal. (Orgs.). **Mídia, ética e sociedade**. Belo Horizonte: PUC Minas/ INTERCOM, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira. São Paulo, Ed. Atlas, 2006.

LOPES, Boanerges (org.). **Gestão em comunicação empresarial**: teoria e prática. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2007.

MACHADO, Hilka Vier. A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: Ed. ANPAD, Ed. Especial, p. 51-73, 2003.

MACHADO, Renato. Entrevista em: 13 nov. 2007.

MAGALHÃES, Juliano Machado de; DAMACENA, Cláudio. Estudo dos Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa e do Envolvimento sobre o Comportamento do Consumidor. In: ENCONTRO ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROOM.

MARTINS, Roseane Soares. Entrevista em: 2 ago. 2007.

MCDONALD'S. Disponível em <www.mcdonalds.com.br>. Acesso em: 30 set. 2007.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicações como extensões do homem**. 4. ed. São Paulo: Ed Cultrix, 1964.

MIANA, Gilson. Entrevista em: 2 ago. 2007.

MONTESSORI, Maria. *The secrete of childhood*. New York: Ballantine Books, 1972

MUNCK, João Carlos. Entrevista em: 2 ago. 2007.

NEJAIM, Geórgia Pereira. Entrevista em: 4 ago. 2007.

OFFE, Claus. **O capitalismo desorganizado**: transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo: Ed. Brasiliense 1989.

OLIVEIRA, Laura Ribeiro de. Entrevista em: 3 ago. 2007.

PAIVA, Raquel. **O espírito comum**: Comunidade, mídia e globalismo. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. **Estratégias da Comunicação e Comunidade Gerativa**. In: PERUZZO, Cicília M. Krohling. São Paulo: Angellara Editora, 2004.

PANGEA EMPREENDIMENTOS. Disponível em <www.pangea.com.br>. Acesso em: 4 jul. 2007.

PEREIRA, Nicéia Carlos de Oliveira. Entrevista em: 03 ago. 2007.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing Social**: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

RICO, Elizabeth Melo. **O empresariado, a filantropia e a questão social**: Serviço social & sociedade. São Paulo: Cortez, n. 58, ano XIX, 1998.

RITS. Disponível em <<http://rits.org.br>>. Acesso em: 6 out. 2007.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: Teoria e Prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

SALGADO, Elizete Figueiredo. Entrevista em: 3 ago. 2007.

SCHMIDT, Lúcia. Entrevista em: 8 ago. 2007

SIQUEIRA, Bruno. Entrevista em 9 ago. 2007.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL. Disponível em: <<http://www.sa-intl.org>>. Acesso em: 6 out. 2007.

TAVARES, Maria Conceição; FIORI, José Luis. **(Des) Ajuste Global e modernização conservadora**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca**: Como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Ed. Harbra, 1998.

TERCEIRO SETOR. Disponível em: <www.terceirosetor.org.br>. Acesso em: 6 out. 2007.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

VARGAS, Suzana Lima. Entrevista em: 3 ago. 2007.

VIEIRA, Francisco Giovanni David; SCHNEIDER-DE-OLIVEIRA, Rosemeri; HIGUCHI, Agnaldo Keiti; CORRÊA, Patrícia Soares Azoline. Marketing Social Corporativo: estado-da-arte e proposição de um modelo conceitual. In: ENCONTRO ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROOM.

XAVIER, Wescley Silva; SANTOS, Deborah Oliveira; MARTINS Guilherme Silveira. Responsabilidade Social Empresarial: quais os Impactos no Comportamento do Consumidor? In: ENCONTRO ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROOM.

APÊNDICE A

Fotos da Escola Internacional Pangea



Sala de aula da Educação Infantil



Sala de aula dos primeiros anos do Ensino Fundamental



Sala de aula dos primeiros anos do Ensino Fundamental



Professora apresentando uma atividade à turma



Professora e aluno trabalhando conteúdos de matemática



Trabalho de matemática com o material dourado



Trabalhos sensoriais



Vida prática



Vida prática



Vida prática



Vida prática



Aula de música



Gumercindo Machado (pai do fundador da escola) comemorando junto com as crianças o aniversário do mês



Luciana Barros, Renato Machado e Stalone (aluno da Escola Internacional Pangea) recebem o prêmio Ser Humano concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos

APÊNDICE B

Entrevistas

PERGUNTA ELABORADA PELA AUTORA PARA ALGUNS DOS FUNCIONÁRIOS DA PANGEA EMPREENDIMENTOS:

1. Qual a imagem que você tem da empresa Pangea Empreendimentos?

Respostas:

Entrevistado: José Marcio de Azevedo, pedreiro.

1. “Acho a Pangea uma empresa muito boa e justa.”

Entrevistado: Roseane Soares Martins, faxineira.

1. “A empresa se preocupa com os funcionários, com as pessoas em geral e com a natureza”.

Entrevistado: Marcela Garcia, auxiliar administrativa.

1. “É uma empresa inovadora que investe tanto em tecnologia quanto no bem estar e aprimoramento de seus funcionários”

PERGUNTAS ELABORADAS PELA AUTORA PARA ALGUNS VOLUNTÁRIOS DA ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA:

1. Qual a imagem que você tem da empresa Pangea Empreendimentos?
2. Como você conheceu a Escola Internacional Pangea?
3. Qual a sua opinião sobre o projeto?

Respostas:

Entrevistado: Carlos Eduardo Paletta Guedes, voluntário na área de assessoria jurídica às famílias atendidas, desde o segundo semestre de 2005.

1. “A empresa Pangea passa uma imagem de modernidade. Além disso, vejo que ela está preocupada com o ambiente social em que ela se encontra, o que não há na concorrência local. Portanto, a considero como uma empresa diferenciada.”
2. “Soube da escola através de um amigo que trabalha na Pangea. Depois, acessei o *site* e me encantei pela escola e pela proposta do projeto, então, resolvi me tornar voluntário.”
3. “Considero a Escola Internacional Pangea como inovadora no aspecto de ensino. Além disso, a escola tem um pé na globalização, por ter um ensino bilíngüe, o que é muito importante.”

Entrevistada: Geórgia Pereira Nejaim, voluntária de fonoaudiologia, desde julho de 2006.

1. “A Pangea é uma empresa inovadora, que se destaca no cenário empresarial, pois desenvolve projetos sociais que são reconhecidos e devem ser seguidos por outras empresas do mesmo porte”.
2. “Conheci a escola, através de uma colega que era fonoaudióloga de uma das professoras da escola.”
3. “A escola é diferenciada das outras escolas por sua grande preocupação quanto à parte humanística. A interação entre as crianças e o senso de companheirismo e ajuda são fantásticos. Há também uma preocupação quanto aos pais das crianças, o que também é bastante diferenciado. Além disso, o método de ensino de vanguarda é excelente e permite que a criança se desenvolva tanto como aluno, quanto como pessoa. Outro

ponto positivo na escola é a presença de voluntários, que é benéfico tanto para os assistidos quanto para os voluntários.”

PERGUNTA ELABORADA PELA AUTORA A ALGUNS PAIS DE ALUNOS DA ESCOLA INTERNACIONAL PANGEA:

1. Qual a imagem que você tem da empresa Pangea Empreendimentos?

Respostas:

Entrevistada: Nicéia Carlos de Oliveira Pereira, mãe de uma aluna bolsista.

1. “A Pangea está nos proporcionando uma oportunidade única. Minha filha estuda em uma escola de excelente qualidade, aprende inglês, artes e pratica esportes, o que sem a Pangea seria impossível”.

Entrevistada: Elizete Figueiredo Salgado, mãe de um aluno bolsista.

1. “A empresa Pangea é muito boa para mim e para o meu filho, porque a Escola Pangea é uma escola muito boa, com ótimos professores. A escola me ajuda muito, pois é menos uma preocupação que eu tenho que ter. Sei que meu filho está em boas mãos o dia inteiro e assim posso me dedicar mais ao trabalho. Eu dou muito valor a Pangea, pois ela faz com que meu filho tenha uma ótima educação e no futuro ele vai ter condições de ter um trabalho bem melhor do que eu tenho por causa da formação que ele teve”.

Entrevistada: Ângela Maria Isidoro, mãe de uma aluna bolsista.

1. A empresa é maravilhosa. Acho a Pangea uma empresa que se preocupa com as pessoas, e não quer só ganhar dinheiro. Ela se preocupa não só com o futuro da minha filha, como também se preocupa com minha família em geral. Todo Natal recebemos

presentes da escola. A escola sempre está aberta para conversarmos e tirarmos quaisquer dúvidas que a gente tenha.

Entrevistada: Suzana Lima Vargas, mãe de alunos pagantes.

1. “Vejo a Pangea como um grande grupo no ramo imobiliário. É uma empresa sólida e que se preocupa com questões sociais, a Escola Internacional Pangea é uma prova disso”.

Entrevistada: Laura Ribeiro de Oliveira, mãe de uma aluna pagante.

1. “Não conheço muito sobre a empresa, mas pelo que eu conheço é uma boa empresa, que se preocupa com questões ambientais e sociais. Minha filha estuda com crianças de baixa renda e eu acredito que isso vai ser muito bom para ela e para as crianças de outros níveis sociais, já que eles vão aprender a conviver com a diferença. Sou muito a favor destes projetos.”

PERGUNTAS ELABORADAS PELA AUTORA A CIDADÃOS JUIZFORANOS:

1. Qual a imagem que você tem da empresa Pangea Empreendimentos?
2. Você conhece a Escola Internacional Pangea? Se sim, como conheceu o projeto?

Respostas:

Entrevistado: Gilson Miana, proprietário da Pedreira Itatiaia e da construtora Orla Sul.

1. “Vejo a Pangea como uma empresa de visão moderna, empreendedora, que no momento de estágio da cidade, se lançou como líder, indiscutivelmente líder, de novos negócios imobiliários”.
2. “Conheço através uma voluntária da escola e já li a respeito no jornal local”.

Entrevistado: João Carlos Munck, proprietário do Grupo Rei da Sucata, Sucatrans e prestador de serviço da Lafarge Concretos.

1. “A Pangea é uma empresa inovadora e de referência em Juiz de Fora. Na minha opinião, contribuiu com o desenvolvimento da cidade e está sempre dando oportunidade para profissionais gabaritados que querem se desenvolver”.
2. “Conheci o trabalho social que a empresa desenvolve na faculdade na qual me formei. O projeto foi citado como exemplo de ação de responsabilidade social e a empresa foi destacada como uma organização com fins lucrativos que se preocupa com o bem estar da sociedade em que se insere”.

Entrevistada: Cristina Dusi, consultora de empresas e professora universitária.

1. “Vejo a Pangea como uma empresa jovem que vem conquistando um grande espaço no mercado de construção civil pela seriedade e pela modernidade dos projetos”.
2. “Sim, é um bonito projeto de responsabilidade social que certamente gera resultados positivos para a própria empresa, além da sociedade, pois também beneficia os filhos de funcionários de baixa renda. Tomei conhecimento desse projeto através de uma visita à própria Pangea, quando tive a oportunidade de conhecer a escola Pangea.”

Entrevistada: Lúcia Schmidt, jornalista há 28 anos; foi presidente do Sindicato dos Jornalistas Profissionais de Juiz de Fora por quatro mandatos e atualmente faz parte da diretoria executiva da entidade. Professora universitária e assessora de comunicação da Prefeitura de Juiz de Fora.

1. “Identifico a Pangea como uma empresa de empreendimentos que investe na chamada responsabilidade social com projetos ambientais em Ibitipoca, por exemplo, dentre outros. Mas, por outro lado, não a identifico com a cidade de Juiz de Fora, apesar da

implantação da Escola Internacional. O nome Pangea está associado a grandes investimentos, socialmente e ambientalmente responsáveis, que, certamente, revestem em benefícios para o município - com o aumento de empregos, por exemplo, mas desconheço outros projetos da empresa que a identifiquem com a cidade”.

2. “Conheço a história da Escola Internacional e considero um projeto arrojado e pedagogicamente inovador. Pelo que sei, adotam o Método Montessori de ensino pedagógico apostando na capacidade individual dos alunos e buscando seu crescimento completo. Meu conhecimento se deve mais ao contato que sempre tive com algumas pessoas do grupo, o que me faz acompanhar reiteradamente os projetos desenvolvidos”.

Entrevistado: Dr. Ricardo Campelo, diretor do Hospital Monte Sinai

1. “Na minha opinião, a Pangea é uma empresa de grande visão e pode ser considerada um exemplo de empreendedorismo na região. Além de ter uma visão moderna do mercado imobiliário, praticam a responsabilidade social, que é um conceito muito importante nos dias de hoje”.
2. “Conheci a Escola Internacional Pangea a convite do Renato Machado, e me encantei pelo projeto. A Escola é uma proposta inovadora, com ensino bilíngüe e de vanguarda. Assim como a empresa, a Escola Internacional Pangea foca a qualidade e a inovação. Gostei tanto do projeto que resolvi contribuir um pouco para o sucesso do mesmo, por isso, o hospital Monte Sinai apóia o projeto oferecendo auxílio médico gratuito para os alunos”.

Entrevistado: Bruno Siqueira, vereador da Câmara Municipal de Juiz de Fora.

1. “A Pangea é uma empresa nova, tanto no tempo de existência quanto pelas idéias que a norteiam e pela equipe que a dirige. Tem uma visão moderna e atualizada das novas tendências do mercado. É também uma empresa que se preocupa com o meio ambiente e com a população que a cerca.”
2. “Não conheço pessoalmente a escola, mas sei do projeto. Como sou amigo do Renato Machado, sei da imensa preocupação que ele tem com a educação e a escola é uma forma dele colaborar para que mais crianças tenham acesso a uma educação de qualidade.”

Entrevistada: Gisele Cid, publicitária e sócia-diretora da agência República.

1. “Vejo a Pangea como uma empresa empreendedora, que opera com desenvolvimento de projetos, ligada a lançamentos importantes na área imobiliária e de negócios na cidade e região”.
2. “Não conheço a Escola Internacional Pangea.”

Entrevistado: Carlos Elízio Barral, pró reitor de planejamento da UFJF

1. “Quando eu penso na Pangea, a imagem que vem à minha cabeça é de uma empresa dinâmica, uma empresa moderna, que está atenta com a realidade atual, está ciente das exigências do sistema capitalista, por isso busca empreendimentos com retorno financeiro. É uma empresa de topo, e atenta com a questão social.”
2. “Sei que tem alguns projetos sociais relacionados com o meio ambiente, na região do parque de Ibitipoca, mas não conheço o projeto social relacionado à escola”.