

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**NATALY COSTA BALARDINI**

**AS DIFERENTES INTERPRETAÇÕES DO MARKETING SOCIAL E A  
PRÁTICA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL ESTRATÉGICA DA CONSTRUTORA  
TECNISA**

**CURITIBA**

**2011**

**NATALY COSTA BALARDINI**

**AS DIFERENTES INTERPRETAÇÕES DO MARKETING SOCIAL E A  
PRÁTICA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL ESTRATÉGICA DA CONSTRUTORA  
TECNISA**

Monografia apresentada como requisito à conclusão do Curso de Especialização em Marketing Empresarial, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Doutor Romeu Rössler Telma.

**CURITIBA**

**2011**

## **AGRADECIMENTOS**

Deixo aqui meu sincero agradecimento à Universidade Federal do Paraná, por me proporcionar ambiente favorável ao desenvolvimento da pesquisa.

Ao professor Romeu Telma, pela orientação e contribuição no processo de formação deste trabalho.

E finalmente à minha família e amigos, pelo apoio incondicional, pelo suporte, paciência e compreensão. Pelas palavras de carinho e conforto que me motivaram a seguir em frente.

“Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade.”

Walt Disney

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 FERRAMENTAS DE MARKETING E SUAS APLICAÇÕES À RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	9
2.2 MARKETING INSTITUCIONAL .....	14
2.3 DEFINIÇÃO DE MARKETING PARA CAUSAS OU SOCIETAL .....	15
2.4 MOMENTOS DA RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL.....	17
2.5 CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	24
2.6 AS ATUAÇÕES EMPRESARIAIS NAS CAUSAS SOCIAIS .....	25
2.6.1 Filantropia e Cidadania Social .....	26
2.6.2 Responsabilidade Social Cooperativa e o balanço social .....	28
2.7 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING SOCIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
<b>3 CONSTRUTORA TECNISA</b> .....	<b>38</b>
3.1 A TECNISA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	41
3.1.1 Os programas de responsabilidade social da Tecnisa .....	43
3.1.1.1 Projeto Ler e Construir de Alfabetização Adulta .....	43
3.1.1.2 Projeto Alfabetização Digital .....	44
3.1.1.3 Projeto Vivendo e Aprendendo de Voluntariado.....	45
3.1.1.4 Projeto Vizinho e Projeto Compensação Social .....	46
3.1.1.5 Projeto Internet Social.....	47
3.1.1.6 Projeto Profissionais do Futuro – Projeto de Capacitação Adulta Tecnisa .....	47
3.1.1.7 Projeto Primeiro Emprego.....	48
<b>4 ANÁLISE CRÍTICA DOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA TECNISA</b> .....	<b>49</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>57</b>

## RESUMO

Este trabalho procura analisar o marketing social empregado pelas empresas brasileiras, analisando os programas de responsabilidade social da construtora Tecnisa, englobando questões sobre planejamento de marketing e conceitos de responsabilidade social. Além disso, são abordados assuntos que abrangem os estudos do IPEA e Instituto Ethos sobre esse assunto.

**Palavras-chave:** planejamento de marketing, marketing social, responsabilidade social.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o intuito de aprofundar os estudos e contextualizações do marketing social no Brasil, com foco nos trabalhos do Programa de Responsabilidade Social da Tecnisa, uma construtora brasileira ganhadora do Prêmio Master Imobiliário de 2004 com esse programa. Será analisada a implementação desse programa dentro do planejamento estratégico de marketing da empresa.

O tema será confrontado com a seguinte situação: a utilização do marketing social no planejamento estratégico da empresa trata-se de uma ação que visa o equilíbrio entre o meio ambiente, sociedade e a comunidade ou uma ação estratégica de marketing para ampliar posicionamentos e propiciar maior valor a marcas da organização, tendo como intuito apenas a boa imagem da empresa?

Para analisar esta questão é necessário estabelecer diversos conceitos mercadológicos e também contextualizar o ambiente empresarial brasileiro e o grau da cultura do marketing nas empresas. Assim como os conceitos gerais de marketing, que nos levarão a entender a situação atual da cultura de marketing social utilizada pelos empresários. Por meio da explanação do estudo de caso apresentado pela Tecnisa ao Prêmio Master Imobiliário de 2004, poderemos estudar a situação deste tema dentro da empresa, analisando os projetos do programa que ainda estão em vigor.

Em vista disso, são tomados os seguintes procedimentos:

- Partindo da concepção de que existe mais de uma interpretação e prática do marketing de responsabilidade social que está em acordo com os fundamentos e os objetivos primários do assunto analisado;

- Por meio do estudo das ações sociais da Tecnisa, serão contextualizadas as práticas que parecem se instituir entre os objetivos corporativos da construtora;

Já no início dos estudos, percebe-se uma grande diferença entre teoria e prática nas questões sobre responsabilidade social. Estas ações devem estar inseridas na estratégia da empresa, nos objetivos e metas empresariais, que

serão realizados no cotidiano da empresa e ao longo da sua existência. Será preciso um estudo aprofundado sobre essas questões que aparentemente se mostram contraditórias e aproveitadoras, para que seja delimitado até onde as empresas são realmente socialmente engajadas ou essas ações são utilizadas apenas como vitrine.

Hoje em dia, há uma maior preocupação de como será o futuro das próximas gerações. Vivemos em um mundo onde as informações são dinâmicas e deve-se levar em consideração nesse estudo que nenhum planejamento nesta área deve ser engessado, pelo contrário, ele deve ter a chance de se adaptar a cada situação dentro do que é diagnosticado como necessário para atingir o objetivo social desejado. Atuando em conjunto e de forma eficiente, utilizando técnicas, estratégias e experiências adquiridas, a sociedade poderá desfrutar em longo prazo de um desenvolvimento social de forma mais equilibrada e, principalmente, de forma sustentável.

Este trabalho tem o intuito de apresentar os temas e expor algumas visões, conceitos, de modo que haja uma reflexão maior sobre o conceito de marketing social e suas diversas aplicações, principalmente na realidade social brasileira. A construtora Tecnisa pode não ser pioneira nesse tema, mas aparentemente o executa de forma correta e ampla. Serão analisados os programas sociais desta empresa, apresentados à sociedade nos anos 2000. Com base nas publicações da empresa, serão conhecidos os casos de sucesso, sugeridas possíveis melhorias e apontadas as relações dessa prática da empresa com a teoria defendida anteriormente.

Os conceitos e definições serão apresentados a partir de revisões bibliográficas, acompanhando a evolução dos conceitos sobre esse tema, e de artigos de jornais e periódicos que trarão ao trabalho as diferentes visões e práticas de marketing social nas empresas brasileiras.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A expressão marketing social surgiu no início dos anos 70, e foi primeiro apresentada por Philip Kotler e Gerald Zaltaman, no artigo “*Social Marketing: Approach to Planel Social Change*”, publicado pelo *Journal of Marketing*, conceituando essa expressão como sendo: o processo da criação, implementação e controle de programas implementados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações relativas ao planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.

Outro autor estudioso dessa matéria, Ducker (2001, p.18) prevê que:

O setor de crescimento no século XXI em países desenvolvidos não será de “negócios”, isto é, de atividades econômicas organizadas. Provavelmente será o setor social sem fins lucrativos, no qual o gerenciamento é hoje mais necessário e onde um gerenciamento sistemático, baseado em princípios e teoria, poderá produzir os maiores resultados com maior rapidez.

### 2.1 FERRAMENTAS DE MARKETING E SUAS APLICAÇÕES À RESPONSABILIDADE SOCIAL

A impressão que se tem é que o conceito de marketing está ligado ao conceito de venda. Isto porque envolve troca, oferta de um bem ou de um serviço, No entanto, o termo vai muito além, e estas situações confundem as pessoas.

Cobra (1997, p.24) cita que, a partir dos anos 70, autores como Kotler, Levy e Lazer passam a destacar como as empresas estão exercitando o marketing de maneira ética, moral e socialmente responsável, a fim de que os desejos de curto prazo dos consumidores e o bem-estar deles em longo prazo prevaleçam.

O conceito societal do marketing é uma orientação para as necessidades dos consumidores, apoiados pelo marketing integrado, objetivando gerar a satisfação dos consumidores e o bem-estar dos consumidores em longo prazo, como meio para se atingir os objetivos organizacionais. (KOTLER, 1978, p.62)

Mendonça e Schommer (2000, p.7) nos explicam sobre os sistemas de trocas, nos quais uma disciplina de gestão empenhada em aumentar as vendas, passa a ser aplicado como ciência comportamental concebida a partir do equilíbrio entre sistemas de compra e venda, havendo assim a troca.

Segundo Contador (1995, p.48),

Uma das visões muito utilizadas, no Brasil praticamente todos os autores trabalham nesta linha, é a do Planejamento Estratégico Mercadológico (PEM). Nele a grande preocupação é aumentar a competitividade da empresa, que é considerada imersa em um ambiente externo ao qual deve se ajustar através de mudanças nas estratégias. Este conceito é defensivo, pois considera que a organização tem que se adaptar a uma reação externa.

A missão do planejamento estratégico mercadológico é a determinação do motivo central, isto é, a determinação de “aonde a empresa quer ir” e de “sua razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Certo e Peter (1993, p.76) determinam missão como a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe, fazendo-a se mover para o mesmo lado, sem conflitos, ajudando a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum. E continuam:

Desenvolvendo uma declaração de missão clara, a administração pode certificar-se de que a organização está apoiada em um fundamento de propostas clara e compatíveis e evita o desperdício e o conflito. Ela serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais. As organizações usam diversos recursos para produzir bens e serviços e torná-los disponíveis aos consumidores. Entre esses recursos incluem-se os monetários, humanos, matérias-primas e equipamentos. Uma declaração de missão desenvolvida de forma apropriada contém regras gerais relacionadas com os recursos que uma organização deve adquirir e a forma como ela deve distribuí-los.

Os objetivos organizacionais devem refletir a missão da empresa, esquematizando a finalidade geral da organização e servindo como “ponto de partida” para os objetivos mais específicos. Esses objetivos devem ser formulados de forma consistente e de acordo com a missão organizacional. Como vivemos em um mundo dinâmico, precisamos sempre rever esses objetivos, para que além de estar de acordo com os objetivos especificados, a empresa esteja também atualizada com as tendências de mercado e de gestão estratégica de marca.

O conceito de planejamento é apresentado por Drucker (1970, p.19) como “um processo relacionado a dois outros importantes conceitos: eficácia, capacidade de determinar objetivos apropriados ou fazer as coisas certas, e eficiência, capacidade de minimizar o uso dos recursos para alcançar os objetivos da organização ou fazer certo as coisas”. Este conceito se desdobra em dois tipos básicos para que as atividades sejam formais e estruturadas, o planejamento estratégico e o operacional. O primeiro é projetado para cumprir os objetivos amplos da organização, enquanto o segundo constitui um detalhamento do planejamento do plano estratégico, mostrando como os objetivos amplos deverão ser praticados nas atividades diárias da empresa.

Para Oliveira (1994, p.62), existem duas possibilidades para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas:

- Primeiro se define, em termos da empresa, “onde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para se chegar na situação desejada” ou;
- Primeiro se define, em termos da empresa, “como se está” e depois se estabelece “onde se quer chegar”.

Segundo Fishmann (1987, p. 207), a empresa precisa estar preparada para fazer com que o plano estratégico funcione mesmo antes de existir o plano propriamente dito.

Antes de iniciar um processo de planejamento estratégico deve-se criar condições preliminares sem as quais a probabilidade de êxito será baixa. Refere-se ao amadurecimento por parte dos executivos e empregados da organização, e à existência de uma cultura compatível com os resultados deste processo. Ao mesmo tempo, destaca dois pontos importantes para o planejamento estratégico: a identificação da missão e a avaliação da estratégia vigente.

O diagnóstico, para que o plano estratégico de ação da empresa funcione, deve abordar os seguintes itens:

- Mercados atingidos pela empresa: suas características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;

- Concorrência ou competição: empresas que atuam no mesmo mercado, disputando os mesmos clientes ou consumidores ou disputando os mesmos recursos;
- Fatores externos, como a conjuntura econômica, tendência políticas, sociais, culturais, legais etc., que toda a sociedade e todas as empresas nela situadas.

Recentemente, popularizou-se o termo *branding*, que, de acordo com Gracioso (2006), é um processo de desenvolver e manter marcas, táticas e, estrategicamente, com o objetivo de criar uma imagem única e positiva para um produto ou serviço. As empresas que adotam o *branding* como filosofia de negócios sabem que a sua imagem corporativa funde-se com a imagem de seus produtos, na percepção do consumidor. Essa é a razão pela qual as empresas estão assumindo a responsabilidade social como obrigação. Diz ainda que a marca tornou-se tão importante que passou a ser a razão de ser da empresa, o seu ativo mais valioso. De tal forma que deixa de ser cuidada apenas pelo marketing, para ser a responsabilidade principal do presidente da companhia.

Kotler (2006) diz que, para as estratégias de *branding* sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que realmente existem diferenças significativas entre as marcas numa certa categoria de produto ou serviço. O segredo do *branding* seria os consumidores não acharem que todas as marcas na categoria são iguais. Já o *brand equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços que pode se refletir como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O *brand equity* é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa e deve ser um dos passos nas empresas que tem a área de marketing social desenvolvidas, ou se desenvolvendo.

Segundo Kotler e Roberto (1992, p. 25), marketing social significa:

Uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo. Recorre a conceitos de segmentação do mercado, pesquisa de consumidores,

desenvolvimentos e testes de conceitos de produtos, comunicação direta, facilitação, incentivos e teoria de troca, para maximizar a resposta dos adotantes escolhidos como alvo.

Uma forte característica das intervenções na área social é que essa prática ainda é realizada em caráter assistencialista e baseada em uma ótica de necessidades específicas de certas populações. Esta realidade está mudando com as organizações que fazem, a partir de um planejamento, um trabalho junto à comunidade. Isto envolve recursos humanos e equipamentos além de metodologias que visam o desenvolvimento de acordo com a realidade das comunidades.

Segundo Mendonça e Schommer (2000, p.45),

No Brasil o termo “marketing social” está sendo empregado para indicar atuação empresarial no campo social com o objetivo de conseguir diferenciais competitivos, sem que essas ações tenham o objetivo de influenciar comportamentos coletivos.

Para Araújo (2001, p.25),

As ações sociais promovidas pelas empresas, classificadas como de responsabilidade social ou qualquer outro termo, na maioria das vezes não utilizam estratégias de marketing social, mas apenas, ações de promoção social, utilizando-se, para isso, de marketing comercial.

As empresas precisam avaliar se estão realmente praticando um marketing ético e socialmente responsável. O sucesso dos negócios que a maioria das empresas visa além da satisfação contínua dos clientes e outros interessados está intimamente ligado à adoção de uma alta conduta de marketing e negócios. Pois os resultados econômicos de uma empresa não podem ser a única avaliação do desempenho corporativo: questões éticas devem ser levadas em consideração em muitos aspectos de seus negócios.

“As empresas que forem capazes de inventar novas soluções e valores de maneira socialmente responsável terão maior probabilidade de serem bem-sucedidas”, cita Kotler (2006, p.230). Neste sentido, as empresas estão cada vez mais buscando meios de relacionar-se com a sociedade. A sociedade está julgando as empresas que são comprometidas com os cidadãos, com o meio

ambiente, que visam um ambiente de trabalho digno. O Instituto Ethos surgiu com a intenção de disseminar o conceito de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e para mostrar às empresas, através de pesquisas, que é possível conciliar lucro, competitividade e desenvolvimento sustentável de modo equilibrado. As empresas estão reconhecendo que podem conciliar os fatores mencionados anteriormente, assumindo a função de agentes de transformação e cooperação para o desenvolvimento de um mundo equilibrado e mais justo.

## 2.2 MARKETING INSTITUCIONAL

A conceituação de marketing institucional, segundo Vaz (2003), presta-se às atividades de polimento de imagem das organizações, na busca de sólida reputação e reconhecimento público para a empresa. Utilizado para formar, manter, consolidar ou mudar o conceito público de uma organização. É voltado para a obtenção, preservação e melhoria da imagem da empresa no mercado.

Salientando o conceito acima, Vaz (2003, p.37) diz que o marketing institucional é usado para a formação, reforço ou mudança de imagem até o limite em que as ações institucionais tangenciam o interesse econômico, quando este é utilizado como indução de consumo e estímulo de venda por uma organização com fins lucrativos.

Quanto à avaliação quantitativa do produto, Vaz (2003, p.38) afirma que:

No Marketing Institucional torna-se problemática a avaliação quantitativa do produto, pois este é em essência a proposição de uma idéia ao consumidor, com o objetivo de conquistar o seu interesse e apoio a uma determinada causa. Não há, portanto, um valor econômico que se possa estipular para o comportamento do consumidor que responde ao apelo, à idéia proposta.

Para selecionar as ações que melhor atendam às necessidades e aos objetivos das organizações, estas se orientam por análises objetivas do mercado e pela sensibilidade gerencial dos profissionais que ficam em estreito contato com os demais agentes e fatos do ambiente institucional. A função dos profissionais do marketing institucional é justamente monitorar a contínua adequação das ações da organização ao seu apelo ideológico (que é a razão de ser da instituição), para

evitar problemas de imagem que se reflitam nos resultados operacionais e financeiros.

### 2.3 DEFINIÇÃO DE MARKETING PARA CAUSAS OU SOCIETAL

“O Marketing para Causas Sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo.” (PRINGLE e THOMPSON, 2000, p.3)

Para que isso ocorra, a empresa deve compartilhar do mesmo interesse da causa escolhida. Com isso, algumas ações muito conhecidas, como as promoções beneficentes, passam a ser vistas como sem sentido e são substituídas pelas empresas que desejam exercer o marketing societal com parcerias para benefício mútuo. Vemos com isso que, além do filantropismo que hoje em dia é visto como sem propósito final, os outros conceitos sociais aplicados ao marketing foram bem desenvolvidos. Alguns deles são: voluntariado empresarial, desenvolvimento sustentável, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa, dentre outros.

De qualquer forma, 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 se unir com transparência e com a intenção de assumir um compromisso de parceria de longo prazo, marcada por metas adotadas publicamente. (PRINGLE e THOMPSON, 2000, p.5)

As publicações do Instituto Ethos fazem referência ao início do século XX, quando a responsabilidade social limitava-se apenas ao ato filantrópico, que inicialmente assumia um caráter pessoal, representado por doações efetuadas por empresários ou pela criação de fundações ou institutos, como a Ford, a Rockefeller e a Guggenheim. As pressões da sociedade fizeram com que a ação filantrópica passa-se a ser promovida pela própria empresa, incorporando o tema responsabilidade social na gestão empresarial, como já citado anteriormente.

Ainda, os estudos de Kotler (1989) mostram que as empresas precisam investir em mudanças nos seus procedimentos para se adaptar às novas realidades, se mantendo no mercado. O conceito de marketing societal refere-se à responsabilidade da organização diante a sociedade, em que as suas considerações sociais e éticas em práticas mercadológicas, equilibrando objetivos que são, com frequência, alvos de conflitos pela empresas, como: lucro dos acionistas, satisfação dos consumidores e o interesse do público. Sendo assim, esta é uma forma de marketing socialmente responsável.

As questões éticas devem, então, pertencer às práticas mercadológicas das quais dependem fundamentalmente, a sustentação dos negócios. O autor elucida que as empresas devem levar em consideração a melhoria da qualidade de vida dos membros da sociedade, considerando que os consumidores são membros desta sociedade, assim como o meio ambiente é impactado inteiramente pelas suas atitudes. Ampliado com uma maior compreensão da responsabilidade social, a fim de ganhar o espaço da cidadania corporativa, algo que vai muito além de uma técnica de marketing.

Tenório (2004, p.13) afirma, a respeito da atuação social empresarial, o seguinte:

Apesar de o assunto estar em voga no momento, a abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com o filantropismo. Em seguida, com o esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade pós-industrial, o conceito evoluiu, passando a incorporar os anseios dos agentes sociais no plano de negócios das corporações. Assim, além do filantropismo, desenvolveram-se conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e, por último, desenvolvimento sustentável.

O planejamento de marketing societal fez com que as companhias passassem a considerar questões éticas e sociais em suas práticas mercadológicas, fazendo com que o objetivo inicial e as prioridades da empresa sejam atingidos. Podemos perceber essas considerações sociais como as questões relativas à responsabilidade social que se referem às obrigações de uma organização ao maximizar seu impacto positivo e de minimizar seu impacto negativo na sociedade.

Karkotli (2004, p.45) afirma que:

Através de pressões, a sociedade tem se manifestado em duas áreas distintas: uma de natureza ecológica para proteção do meio ambiente



natural e outra ligada a direitos e proteção do consumidor. O que antes era puramente econômico, como o nível de vida está agora fortemente modificado por valores ligados à qualidade de vida para um maior número de indivíduos.

## 2.4 MOMENTOS DA RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL

Atualmente, as práticas de responsabilidade social são vistas como essenciais para jornada empresarial das organizações. Contudo, existem diversos conceitos sobre esse assunto, discutidos por vários autores em abordagens diversas.

O conceito de responsabilidade social pode ser definido como um compromisso que a organização deve ter com toda a sociedade, expressada por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo mais específico (ASHLEY, 2002, p.45). Sendo assim, partindo de uma visão ampla, a responsabilidade social é qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da sociedade, qualitativamente falando. Para Pride e Ferrel (2001, p.62), responsabilidade social no marketing se refere:

[...]às obrigações de uma organização de maximizar seu impacto positivo e de minimizar seu impacto negativo na sociedade. Assim, a responsabilidade social lida com o efeito total de todas as decisões de marketing na sociedade. Há ampla evidência demonstrando que ignorar a demanda da sociedade por um marketing responsável pode destruir a confiança dos clientes e até mesmo provocar a regulamentação pelo governo.

Segundo Tinoco (2001), as questões ambientais e sociais são mais importantes e valorizadas para assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. E para Melo Neto e Froes (2001) a responsabilidade social corporativa como um comportamento que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes. Podemos passar a entender o assunto como um exercício da cidadania corporativa, e as empresas que querem transmitir uma imagem ética e moral podem, futuramente, ser beneficiadas pelas suas atitudes. Os consumidores não se contentam mais em apenas saber “quem é a marca”, eles querem passar a conhecer “em que a marca acredita” e isso pode melhorar o

desempenho e a sustentabilidade da empresa em longo prazo, transformando as ações da empresa em algo motivador tanto para o público interno, quanto para o público externo. A organização passa a ser agente transformador da sociedade, pois influencia pessoas e seus fatores sociais, desenvolvendo na sociedade e passando a ser também responsável pelo desenvolvimento do bem-estar das pessoas ao seu redor.

Camargo (2001) complementa esse pensamento citando que responsabilidade social se refere às estratégias de sustentabilidade em longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e/ou ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhora da qualidade de vida das comunidades.

A análise da responsabilidade social empresarial foi conduzida sob a ótica dos paradigmas das sociedades industrial e pós-industrial. Conforme De Masi (1999, p.41):

A sociedade industrial surgiu com a revolução industrial na Inglaterra, no século XVIII. Essa sociedade caracterizava-se pela evolução tecnológica e pelo predomínio da utilização da razão humana na análise, interpretação e solução de problemas, em contraposição a soluções através de um enfoque emotivo, religioso ou fatalista. Na abordagem industrial, o conceito de responsabilidade social deve ser entendido como função econômica, ficando em segundo plano as preocupações com questões ambientais e sociais.

Drucker (2001, p.15) alega que:

A sociedade pós-industrial provém de conjunto de situações provocadas pelo advento da indústria, tais como o aumento da média de vida da população, o desenvolvimento tecnológico, a difusão da escolarização e a difusão da mídia.

As empresas passaram a buscar múltiplos objetivos, não apenas o econômico, mas contribuir de alguma forma para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. No princípio, o Estado (Primeiro Setor) seria o responsável pelas ações sociais, pela promoção da concorrência e pela proteção da propriedade. Caberia às empresas privadas (Segundo Setor) a busca pela maximização dos

lucros, pela geração de empregos e o pagamento de impostos. Agindo assim, as organizações exerceriam sua função social. Na opinião de Tofler (1995, p.101):

Somente a dimensão econômica, representada pelo crescimento econômico, não é suficiente para satisfazer as expectativas dos agentes sociais. No contexto da sociedade pós-industrial, as empresas também devem contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Em relação ao desempenho de atividades sociais desenvolvidas pelas empresas, o mesmo autor explica:

Os novos valores pós-econômicos são também evidentes na crescente insistência pública de que as corporações se preocupem também com o desempenho social e não apenas com o econômico, assim como nas tentativas iniciais de criar medidas quantitativas de desempenho social. O movimento dos consumidores e a reivindicação de minorias étnicas e subculturais por representação nos conselhos de administração das corporações também estão ligados à idéia de que as corporações não devem mais se empenhar em um único propósito (o econômico), mas sim em tornarem organizações de “múltiplos objetivos”, ajustando-se ao meio social e ecológico. (TOFLER, 1995, p.123)

O livro *“Bondade ou Interesse? Como e por que as empresas atuam na área social?”* foi baseado em uma pesquisa qualitativa do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) coordenada por Anna Maria Peliano nas regiões metropolitanas de São Paulo - SP, do Rio de Janeiro - RJ e de Belo Horizonte – MG, com o objetivo de mapear as características do desempenho social das empresas e da motivação dos empresários para esse exercício.

Em 2001 o mesmo instituto realizou um trabalho de análise dos problemas sociais do cidadão brasileiro, examinando as suas causas e consequências, com o objetivo de formular propostas eficientes para o seu combate. Entre os temas analisados na pesquisa, destacam-se:

- Bondade ou interesse: reflexão sobre os fatores externos e internos às empresas que têm influenciado a sua participação na área social;
- Modismo ou permanência: forma como as ações sociais são inseridas na estratégia geral das empresas e as perspectivas de continuidade;
- Próximas ou distantes: relações que as empresas estabelecem com os beneficiários e como fazem suas escolhas;

- Transformadoras ou compensatórias: detalhamento e análise das ações sociais desenvolvidas pelas empresas;
- Amadorismo ou profissionalismo: mecanismos de gestão adotados pelo setor para realizar atendimento social;
- Substituto ou complemento: paralelo entre a atuação privada e a estatal no campo social e as possibilidades de encontro;
- Filantropia ou compromisso social: tendências recentes observadas na ação social das empresas.

Segundo os resultados da pesquisa do IPEA, surpreendentemente a área que mais tem investimentos sociais das empresas é a assistência social, ao contrário do que os pesquisadores pensavam, pois eles achavam que a área que teria mais investimento é a da educação. “O envolvimento das empresas na área de educação aumenta à medida que a empresa cresce: apenas 9% das pequenas empresas atuam neste segmento, enquanto 43% das grandes empresas têm esta preocupação”, afirma a pesquisadora do IPEA, Anna Maria (2003, p.47).

O perfil das pessoas beneficiadas pelas ações sociais das empresas nos revela que: dois terços das empresas beneficiam crianças, metade delas dá assistência a grupos familiares. A maior parte dos recursos aplicados em ações sociais tem origem privada, e 8% utilizaram as deduções fiscais permitidas por lei.

Ainda nessa pesquisa podemos retirar os seguintes dados:

- 57% das empresas declaram realizar ações sociais de forma habitual;
- 60% concentram estas ações na comunidade mais próxima à empresa;
- Cerca de 80% dos entrevistados afirmam que a prática da ação social aumenta a produtividade e melhora a qualidade de vida própria e dos funcionários envolvidos no projeto.

Na pesquisa, verificou-se que a tendência dentro das empresas é a inclusão dos funcionários na prática da ação social, incentivando-os na participação do voluntariado por meio de ações que levam às seguintes constatações.

A participação na ação de voluntariado leva ao aumento nas chances do funcionário permanecer na empresa e complementa o currículo do mesmo, aumentando as suas chances em outras empresas. A instituição de prêmios para os funcionários que participam de ações sociais, dando visibilidade a eles e preferência na progressão empresarial. Muitos funcionários reclamam de não tem tempo para fazer ações sociais, as empresas frequentemente têm liberado os participantes dessas ações em horário de trabalho, incentivando essa prática e resolvendo o problema de falta de tempo.

Os principais resultados da pesquisa:

• Realizar ações sociais para a comunidade como parte da missão institucional da empresa:

Sim, formalizada em documentos internos – 38%

Sim, mas não formalizada em documentos – 41%

Não - 21%

• Além de assistência social, alimentação, saúde e educação, outras áreas para que as empresas costumam realizar ações sociais:

Desenvolvimento comunitário e mobilização social – 74%

Cultura – 65%

Lazer e recreação – 56%

Qualificação profissional – 53%

Meio ambiente – 44%

Esporte – 38%

Desenvolvimento rural – 24%

Desenvolvimento urbano – 21%

Segurança – 15%

• Empresas com plano de ação social:

Sim – 44%

Não – 56%

• O que contém o plano de ação social:

Definição de objetivos – 100%

Definição dos recursos necessários – 93%

Definição de metas – 79%

Resultados esperados – 71%

Previsão de desembolso dos recursos – 71%

Procedimento para execução das atividades – 21%

Definição de responsabilidades – 14%

Cronograma de atividades – 7%

• Melhores formas de empresários oferecerem contribuições à comunidade:

Realização de ações voluntárias junto a entidades assistenciais – 65%

Dedicação de parte dos lucros a programas sociais e assistenciais – 56%

Investimento na qualidade dos produtos fabricados – 44%

Oferecimento de benefícios aos funcionários – 35%

Pagamento de impostos, exigindo respostas do governo – 32%

O empresário já contribui ao garantir o emprego – 26%

• Paralelo entre filantropia e compromisso social:

*Na filantropia:*

1 - As motivações são humanitárias;

2 - A participação é recreativa e as ações, isoladas;

3 - A relação com o público-alvo é de demandante e doador;

4 - A ação social decorre de uma opção pessoal dos dirigentes;

5 - Os resultados resumem-se à gratificação pessoal de poder ajudar;

6 - Não há preocupação em associar a imagem da empresa à ação social;

7 - Não há preocupação em relacionar-se com o Estado.

*No compromisso social:*

- 1 - O sentimento é de responsabilidade;
- 2 - A participação é proativa e as ações, mais integradas;
- 3 - A relação com o público-alvo é de parceria;
- 4 - A ação social é incorporada na cultura da empresa e envolve todos os colaboradores;
- 5 - Os resultados são pré-estabelecidos e há preocupação com o cumprimento dos objetivos propostos;
- 6 - Busca-se dar transparência à atuação e multiplicar as iniciativas sociais;
- 7 - Busca-se complementar a ação do Estado numa relação de parceria e controle.

• Atitudes que caracterizam o comprometimento social das empresas:

*Responsabilidade social* – para além das motivações altruístas, a atuação social é entendida como responsabilidade inerente àqueles que já usufruem dos benefícios do desenvolvimento social;

*Participação proativa* – mais que atender pontualmente às demandas que batem às suas portas, as empresas se voltam para o apoio a projetos mais estruturados, fazendo parcerias e comprometendo-se com a sua continuidade;

*Interdependência* – busca-se substituir uma relação de dependência entre demandantes e doadores por uma relação de compromisso e partilha de responsabilidade com as comunidades ou entidades atendidas;

*Missão institucional* – a participação social não se restringe a uma opção pessoal dos dirigentes, mas é incorporada aos valores da empresa e partilhada com os funcionários;

*Compromisso com os resultados* – mais que a gratificação pessoal conferida pelo ato de doar, há uma determinação de obter resultados, e busca-se o cumprimento dos objetivos propostos;

*Transparência* – os compromissos sociais são assumidos publicamente, e a divulgação é vista como instrumento de transparência e estímulo à multiplicação de experiências;

*Integração* – crescem as relações com o Estado, com o objetivo de ampliar o alcance de ações e partilhar responsabilidades públicas.

## 2.5 CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Borges (2001, p.44) alerta que o papel da empresa não é apenas de cunho econômico, mas sim de cunho social. Ela deve atender os interesses da sociedade. Ele também explica o nascimento do termo “responsividade” social:

Tem como idéia central que as empresas devem responder as demandas sociais para sobreviver, adaptando o comportamento corporativo às necessidades sociais. Mais uma vez depara-se com a mudança das prioridades e o social e o ambiental aparecem em primeiro e segundo lugar com relação ao econômico.

Srouf (1998, p.43) descreveu a relação entre mercado e responsabilidade social empresarial na atualidade:

A bem da verdade, em ambiente competitivo, as empresas têm uma imagem a resguardar, uma reputação, uma marca. E, em países que desfrutam de estados de direito, a sociedade civil reúne condições para mobilizar-se e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis ou inidôneas. Os clientes, em particular, ao exercer seu direito de escolha e ao migrar simplesmente para os concorrentes, dispõem de uma indiscutível capacidade de dissuasão, uma espécie de arsenal nuclear. A cidadania organizada pode levar os dirigentes empresariais a agir de forma responsável, em detrimento, até de suas convicções íntimas.

O objetivo do desenvolvimento sustentável é o crescimento econômico por meio do respeito aos anseios dos agentes sociais e da preservação do meio ambiente. Ele é composto pelas dimensões econômica, ambiental e empresarial, e visa contribuir para a melhoria na qualidade de vida da sociedade.

Agir de forma responsável significa comprometer-se com uma missão, ideia ou uma causa. Neste sentido, as organizações empresariais, graças à riqueza que conseguiram acumular, dos equipamentos que possuem e do desenvolvimento alcançado por seus profissionais, trazem consigo um grande potencial para mudar e melhorar o ambiente social.

Benedicto (*apud* TENÓRIO, 2002, p.107) alega que:



Toda empresa tem uma responsabilidade social. É seu dever pensar no bem-estar da sociedade, e não apenas no lucro. A preocupação com o social passou a ser até uma questão de sobrevivência. É uma forma de marketing. [ ] A responsabilidade social pode ser definida como o dever da empresa de ajudar a sociedade a atingir seus objetivos. É uma maneira de a empresa mostrar que não existe apenas para explorar recursos econômicos e humanos, mas também para contribuir com o desenvolvimento social. É, em síntese, uma espécie de prestação de contas.

A empresa necessita mudar a visão de que, quando se está empregando uma pessoa, a sua função social já está cumprida. As empresas precisam ir além desse pensamento e passar a desenvolver pessoas, principalmente, socialmente. Esta valorização por parte das empresas pode determinar o futuro delas e da própria sociedade, pois, sem a existência da sociedade, não há motivos para que uma organização exista também. O equilíbrio deve partir das organizações, até porque o lucro está em suas mãos e elas têm um papel fundamental como agentes de transformação.

## 2.6 AS ATUAÇÕES EMPRESARIAIS NAS CAUSAS SOCIAIS

A intensificação empresarial na área social no Brasil se desenvolveu a partir da década de 90, com o surgimento de diversas organizações não-governamentais e com o desenvolvimento do terceiro setor. Instituições, como a Fundação Abrinq, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e a Rede de Informação do Terceiro Setor (Rits), foram criadas com o objetivo de destacar a importância das ações sociais para os negócios e para a sociedade. Novos termos e expressões, como filantropia, cidadania empresarial, ética nos negócios, voluntariado empresarial e responsabilidade social, acabam surgindo e foram incorporados ao vocabulário corporativo.

Schommer (2000, p.5) destaca três formas básicas de atuação social empresarial:

Atuando eticamente em suas atividades produtivas (ambiente, políticas adequadas de recursos humanos, cooperação tecnológica, qualidade e

gestão ambiental, maximização dos insumos, apoio ao desenvolvimento de empresas locais como fornecedores e distribuidores);  
Mediante investimento social, não apenas através de doações filantrópicas, mas também compartilhando capacidade gerencial e técnica, desenvolvendo programas de voluntariado empresarial, adotando iniciativas de marketing social, apoiando iniciativas de desenvolvimento comunitário;  
Mediante contribuição ao debate sobre políticas públicas, colaborando no desenvolvimento de políticas fiscais, educacionais, produtivas, ambientais e outras.

A mesma autora (2000, p.6) complementa esta visão, apresentando outras formas de atuação social empresarial, como o patrocínio de atividades culturais, o desenvolvimento de campanhas de marketing relacionado a uma causa e a criação de instituições ou fundações.

Vivemos numa sociedade em que as informações percorrem caminhos em tempo real, e isso vai além dos limites locais e alcançam limites globais. Sendo assim, os consumidores informados estão cada vez mais exigentes e só a criação e apresentação de novos produtos já não é mais o suficiente. Os consumidores atuais querem muito mais.

Comparando com os salários recebidos pelo trabalhador, o fator salário não é o principal motivador profissional. As pessoas desejam qualidade de vida individual e coletiva. Esta satisfação começa quando o trabalhador adquire um produto ou serviço de uma organização que atua com responsabilidade social e visa ao desenvolvimento sustentável; e se ela atuar numa organização que tem os mesmos objetivos, fica mais fácil atingir tal realização.

### 2.6.1 Filantropia e Cidadania Social

O termo filantropia empresarial significa “amor ao homem ou à humanidade, pressupondo uma ação altruísta e desprendida. É também relacionado à caridade, é uma virtude cristã” (SCHOMMER, 2000, p.2). Já a expressão cidadania empresarial é muito utilizada para descrever o envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária, por meio do incentivo ao trabalho voluntariado, do compartilhamento de sua capacidade

gerencial, de parcerias com associações ou fundações e do investimento em projetos sociais nas áreas da saúde, educação e meio ambiente.

Na opinião de Azambuja (*apud* TENÓRIO, 2002, p.29):

O ato de filantropia ou assistencialismo, por mais meritório que seja, é voluntário, circunstancial e se esgota em si mesmo. Pode criar, ainda, expectativas para o futuro que não venham, necessariamente, a se realizar, dado o caráter episódico e gratuito de muitos atos filantrópicos.

Lembrando que fazer filantropia não significa dizer que as empresas estejam respeitando o meio ambiente, desenvolvendo cidadania ou respeitando os direitos dos seus empregados.

Ainda muito utilizado, a filantropia empresarial, como Azambuja (*apud* TENÓRIO, 2002, p.29) informa, “esgota-se em si mesmo”, é uma ação questionada e tende a se extinguir, pois o que os *stakeholders* desejam é uma parceria entre empresas, sejam elas privadas ou não com a sociedade, de modo que haja um desenvolvimento sustentável e de longevidade.

A filantropia não pode e nem deve eximir a empresa de suas responsabilidades. Por mais louvável que seja uma empresa construir uma creche ou um posto de saúde na sua comunidade, a sua generosidade de nada adiantará se, ao mesmo tempo, estiver poluindo o único rio local ou utilizando matéria-prima produzida em fábricas irregulares, que empregam trabalho infantil, em condições insalubres ou perigosas.

Como já citado antes na pesquisa do IPEA, o engajamento da empresa em ações sociais tem uma profundidade maior, há participação direta dos funcionários como voluntários e isso faz com que tenham mais orgulho de atuar na empresa, ou que sejam afetados diretamente por essas ações sociais de onde trabalham.

O voluntariado produz líderes dentro da empresa e a atuação em equipes reflete positivamente na produtividade. O alto escalão da empresa reconhece que este tipo de *marketing* confere mais visibilidade a ela, elevando o número de clientes, pois tanto os colaboradores (clientes internos) quanto os consumidores (clientes externos) reconhecem que a responsabilidade social é um diferencial de

mercado. As empresas que identificaram esta realidade terão melhoria na imagem e aumento nas vendas como consequência desta vantagem competitiva. Isso reflete fidelidade e lealdade dos consumidores de seus produtos e serviços e orgulho por parte dos funcionários.

Descreve-se cidadania empresarial como o envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária, por meio do incentivo ao trabalho voluntário, do compartilhamento de sua capacidade gerencial, de parcerias com associações ou fundações e do investimento em projetos sociais nas áreas da saúde, educação e meio ambiente. O conceito de cidadania empresarial é resultante das ações internas e externas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas. Na opinião de Azambuja (*apud* TENÓRIO, 2002, p.30), o conceito de cidadania empresarial ocorre antes da constatação de que os agentes econômicos não atuam no vazio e que, ao procurar a eficiência da empresa e buscar o máximo retorno sobre o capital em benefício dos acionistas, os seus responsáveis devem também levar em conta as dimensões social, ambiental e ética de suas atividades.

A parceria entre empresa e comunidade deve ser tratada com cuidado, principalmente na escolha da atividade de atuação da empresa na comunidade. Deve estar atrelado à imagem da organização, visando a formação de cidadãos. Esta contribuição empresarial junto à comunidade pode trazer benefícios humanos, auxiliando até mesmo no desenvolvimento técnico e financeiro de futuros profissionais. Estes terão condições de entrar no mercado de trabalho, diminuindo a pobreza e a exclusão social que afeta milhões de pessoas.

## 2.6.2 Responsabilidade Social Corporativa e o Balanço Social

Frei Betto (*apud* TENÓRIO, 2002, p.32) menciona que:

Uma empresa convencida de sua responsabilidade social não se restringe a cumprir rigorosamente as leis trabalhistas. Ela avança na direção de constituir-se numa comunidade. Transformar a empresa numa comunidade não consiste apenas em recusar mão-de-obra infantil e oferecer aos funcionários condições dignas de trabalho e benefícios. É, sobretudo, inserir no quadro de alcance da empresa o tendão de Aquiles de todo ser humano: a família.

O investimento que a empresa faz em seus funcionários pode refletir de maneira positiva ou negativa nela (empresa). A valorização dos funcionários, a divulgação de forma clara de seus objetivos, a política interna e externa, a filosofia e os investimentos em recursos de equipamentos e humanos, além de práticas que visam à melhoria da comunidade devem trazer uma imagem satisfatória por parte de seu público interno.

Quanto mais a empresa investir em benefícios que não sejam obrigatórios por lei, maior é o nível de satisfação de seus funcionários. É preciso tocar na família de uma forma benéfica e muitas empresas estão ofertando aos familiares dos funcionários incentivos para a compra da casa própria, empréstimos com baixa taxa de juros para reforma de seus lares, auxílio também na saúde, investimento na cultura, no esporte e também na educação. Esses são alguns dos fatores nos quais as empresas podem atuar para alcançar o “coração” das famílias de modo que sua imagem será associada à ideia de preocupação com a sociedade.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social (200, p. 19) faz a seguinte abordagem:

A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo positivamente no conjunto de suas relações.

Para Jaramillo e Angel (*apud* AHSLEY, 2002, p.7),

responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, o bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral.

O comprometimento empresarial deve ultrapassar o ambiente interno da organização e alcançar a esfera externa com a mesma proporção. Cabe ressaltar a importância de estabelecer foco, desenvolver parcerias para o desenvolvimento social, controlar ações e avaliar os resultados. Comprometer funcionários, familiares e sociedade de forma estruturada e divulgando todo tipo de ação de

sucesso que incentive ainda mais essa prática. Possíveis fracassos também devem ser avaliados para ganho de experiência em busca do sucesso.

Atualmente, os indicadores de responsabilidade social corporativa mais utilizados pelas empresas são: o balanço social, a demonstração do valor adicionado e as certificações de responsabilidade social. São sistemas de avaliação e que permitem às empresas verificarem o nível de comprometimento com questões sociais.

O balanço social surgiu a partir das pressões exercidas pela sociedade que desejava saber informações a respeito dos impactos que as atividades empresariais exercem sobre os trabalhadores, a sociedade, a comunidade e o meio ambiente. De acordo com Ribeiro e Lisboa (*apud* TENÓRIO, 2002, p.37), o balanço social é:

Um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual a justificativa para sua existência deve ser explicitada. Em síntese, esta justificativa deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor à economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente.

A utilização do balanço social é tão importante para as empresas quanto os investimentos delas em questões de desenvolvimento sociais. Um estudo internacional feito pela consultoria KPMG com cerca de 2 mil grandes empresas mostrou que 74% delas publicam relatórios de sustentabilidade (ou balanços sociais, como são conhecidos no Brasil) com objetivos econômicos, ou seja, tentam garantir com as informações socioambientais um diferencial para suas ações no mercado.

Segundo o Ministério da Fazenda, desde a década de 1990, as empresas no Brasil vêm incorporando a tendência de publicar relatórios sociais, que já são usados pela comunidade financeira para avaliar a empresa a longo prazo. No entanto, ainda falta informação em conformidade com a realidade dos analistas de mercado, que esperam ver números claros sobre como o desempenho socioambiental impacta o valor da empresa. Um dos pontos críticos é o fato de que esses relatórios só fornecem as informações socioambientais uma vez por ano, geralmente junto com o balanço financeiro anual.

Números fornecidos pela KPMG:

- 1,6 mil empresas foram pesquisadas pela consultoria suíça KPMG;
- 80% das empresas publicaram relatórios sociais em 2005;
- 50% das empresas havia publicado relatório social em 2002, ano do estudo anterior;
- 74% das companhias publicaram relatórios por razões econômicas.

## 2.7 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING SOCIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao longo da história, vemos diversos tipos de agentes que procuraram melhorar de alguma forma a qualidade de vida das pessoas. É o caso das instituições de caridade, movimentos feministas, parlamentares que tentaram mudar as circunstâncias sociais tanto individualmente quanto coletivamente, obtendo sucessos variados. Hoje, o que se vê é uma preocupação por parte de defensores da saúde, da natureza, agências governamentais e outras organizações sem fins lucrativos usando experiências e conhecimentos técnicos do marketing para alcançar metas semelhantes.

Um exemplo dramático é o uso do tabaco, que mata um entre dois fumantes (PETO, 1994, p. 28) – são estimadas 6 milhões de pessoas só no Reino Unido desde que as consequências do fumo sobre a saúde foram determinadas no início da década de 1950. E o marketing social proporciona um mecanismo para atacar esses problemas, incentivando as pessoas a adotarem estilos de vida mais saudáveis.

“O marketing social agora é praticado amplamente no mundo em desenvolvimento e no mundo desenvolvido.” (MANOFF, 1985, p.34) O marketing social envolve planejamento, análise, segmentação de mercado, objetivos e estratégias, ou seja, tudo o que ocorre com outros tipos de marketing. Segundo

Kotler e Zaltman (1971, p.6), ele baseia-se na troca voluntária de custos e benefícios entre duas ou mais partes.

A vontade por uma mudança de comportamento é discutida há algum tempo e o marketing social é considerado uma excelente ferramenta que pode apoiá-la. As limitações devem ser tratadas em parcerias, uma vez que interessa a todos os *stakeholders*.

O marketing social é mais difícil do que os outros, uma vez que “envolve mudar comportamentos intratáveis em climas econômicos, sociais e políticos complexos, muitas vezes com recursos limitados”. (BENEDICTO, 1997, p.229) A preocupação básica é atender ao desejo da sociedade e melhorar a qualidade de vida de seus cidadãos, ou seja, uma meta ambiciosa e mais indistinta.

Kotler (1992, p.35) alega que o marketing de responsabilidade social utiliza causas sociais desejáveis, tais como o ambiente e o consumismo, para promover os interesses de uma organização comercial.

Alguns elementos podem constatar a presença do marketing social: o primeiro é o foco na mudança voluntária de comportamento. O segundo é que os profissionais de marketing social tentam induzir a mudança voluntária de comportamento aplicando o princípio de troca, ou seja, deve haver um benefício para o cliente se quisermos que a mudança ocorra. Terceiro, devem ser utilizadas técnicas de marketing, tais como pesquisa de mercado orientadas para o consumidor, segmentação e mix de marketing.

Mais uma vez, nota-se que a capacidade do marketing e suas ferramentas podem e devem ser utilizadas para mudanças de comportamento. Tais mudanças não ocorrem somente nos clientes, mas nas empresas e em sua cadeia de fornecedores.

Andreasen (1995, p.74) definiu marketing social abrangendo tais pontos:

Marketing social é a aplicação de tecnologias de marketing comercial à análise, planejamento e avaliação de programas elaborados para influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo, de modo a melhorar o seu bem-estar pessoal e da sociedade.



Nota-se que a preocupação do marketing social é da forma individual para a forma coletiva. O resultado de longo prazo é evidenciado nos grupos, uma vez que as pessoas vivem em grupos, trocam informações e as mudanças no comportamento acarretarão uma qualidade de vida mais saudável.

Para que uma campanha ou programa de mudança social seja definida como marketing social, é preciso conter alguns elementos: “uma orientação para o consumidor, uma troca” (LEFEBVRE e FLORA, 1988, p.302) e uma visão de relacionamento de longo prazo (ANDREASEN, 1995, p.81).

Existem algumas etapas que ajudam a definir o marketing social aplicado nas empresas, são elas: 1) Orientação para o consumidor; 2) A troca; 3) A abordagem do planejamento de longo prazo. Abaixo estão as definições de cada uma dessas etapas.

### ***Primeira etapa: ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR***

O promotor do marketing social deve se preocupar em como desenvolver um relacionamento com o público-alvo a longo prazo. A partir de pesquisas, desenvolvimento de processos e inserindo o consumidor em todas as etapas, de forma aprofundada, pois ele (consumidor) é o agente de mudança. Este tipo de processo não é tão simples, uma vez que o foco maior é a mudança de comportamento do consumidor e nem todos estão abertos para tais mudanças.

Kotler (1992, p.47) diz que a orientação para o consumidor provavelmente é o elemento fundamental de todas as formas de marketing e que o distingue de abordagens orientadas para especialistas como de vendas e a de produto.

As pesquisas são imprescindíveis para identificar quais as necessidades do consumidor a fim de ofertar o que realmente este necessita.

### ***Segunda etapa: A TROCA***

Kotler e Zaltman (1971, p.9) argumentam que “não ocorre marketing a menos que haja duas ou mais partes, cada uma com alguma coisa para trocar e ambas capazes de executar comunicações e distribuição”.

“Troca é definida como uma troca de recursos ou valores entre duas ou mais partes com a expectativa de alguns benefícios. A motivação para se envolver em uma troca é satisfazer necessidades”. (HOUSTON e GASSENHEIMER, 1987, p.5) A troca também não ocorre apenas entre bens ou serviços por dinheiro, mas ela pode se dar de diversas formas: um político pode trocar votos por cestas básicas; mais taxas para melhorar a saúde e educação; uma vacina em troca de evitar certas doenças.

No marketing social, a mudança de comportamento deve acontecer de forma voluntária e o papel do promotor do marketing social é levar os consumidores a esta atitude.

### ***Terceira etapa: ABORDAGEM DO PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO***

O marketing social diferencia de outros tipos de marketing, pois o foco é de longo prazo. Trata-se de um assunto que atinge a todas as classes, países ricos e pobres e não sabemos até quando estas ações irão.

Baker (1999, p.496) salienta que:

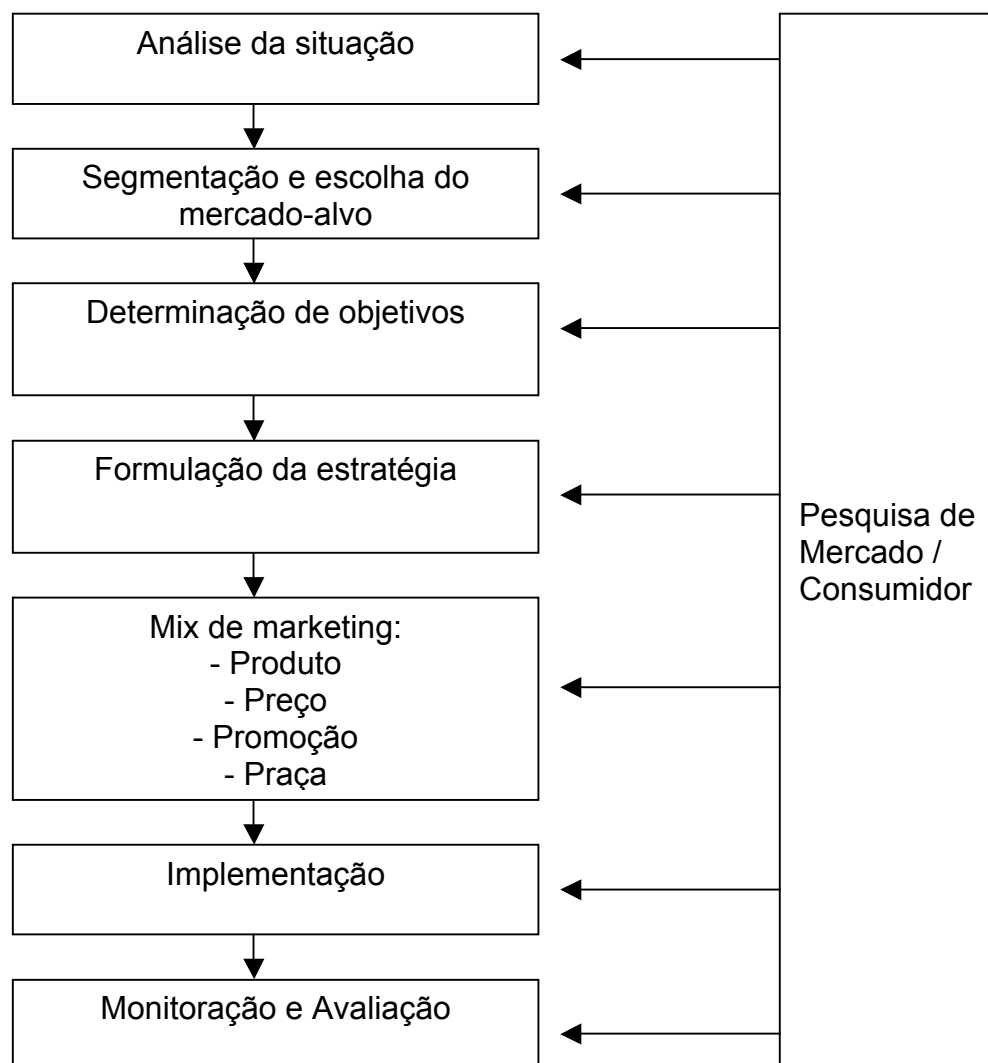
O processo de planejamento do marketing social é o mesmo do marketing genérico. Começa e termina com pesquisa, e pesquisas são realizadas do principio ao fim do processo a fim de dar subsídios ao desenvolvimento da estratégia.

Analisar a situação dos ambientes interno e externo além do consumidor. A pesquisa auxiliará na segmentação do público-alvo e na escolha da estratégia. Mais pesquisas para definir o problema, determinar os objetivos do programa além de fornecer subsídios para a formulação da estratégia de marketing. E testar os elementos do mix de marketing social que foram desenvolvidos antes da

implantação. Por último: avaliar o sucesso do plano executado e ajustá-lo já que a preocupação se dará sempre no longo prazo.

A preocupação do marketing social é tanto individualmente quanto coletivamente. Ao examinar a figura abaixo, nota-se que o plano de marketing social serve para qualquer tipo de problema que uma sociedade possa enfrentar.

Figura 1 - Um plano de Marketing Social para qualquer situação



Fonte: Baker (1999, p.496)

Baker (1999, p.501) exemplifica que, se examinarmos o problema do fumo, a base de evidências demonstra que a iniciação ao hábito de fumar é influenciada por muitos fatores, dos quais alguns podem estar relacionados ao indivíduo, por

exemplo, sexo, idade, nível de educação, grupo socioeconômico, fatores de personalidade, etnicidade; aos fatores sociais, por exemplo, grupo de pares ou família; e aos fatores mais amplos, ambientais, por exemplo, preço dos cigarros, sua disponibilidade, o retrato que a mídia faz do ato de fumar, o marketing do cigarro e a representação cultural do ato de fumar.

O papel do marketing social é intervir através de estratégias para impedir o ato de fumar ou estimular os que fumam a cessarem o ato.

É importante salientar que o produto do marketing é tradicionalmente concebido como algo tangível. Isso se dá através da troca de um bem físico por uma certa quantia de dinheiro. O marketing tradicional também tenta elaborar estratégias para produtos menos tangíveis como, por exemplo, os serviços. Por outro lado, o desafio para o marketing social é formular estratégias para produtos intangíveis como benefícios à sociedade como um todo ou parte dela.

### 3 CONSTRUTORA TECNISA

A Tecnisa é uma construtora paulista que ganhou o Prêmio Master Imobiliário de 2004 com o “Programa de Responsabilidade Social Estratégica Tecnisa”, tema deste trabalho. A construtora é especialista no ramo residencial e iniciou os seus negócios em 1977 com o lançamento de um edifício residencial e nos dias de hoje tem objetivo de ser uma das maiores construtoras do Brasil, com foco na inovação. Na década de 80, a empresa iniciou a adoção de inovações que marcariam a construção civil brasileira como o programa de redução e otimização de insumos em obras, reduzindo significativamente o desperdício de materiais e impactando na redução de custos em relação à média do mercado das demais empresas do setor imobiliário. Além disso, a Tecnisa sempre foi especializada em gestão financeira, o que deu uma vantagem competitiva, produzindo resultados que a tornou uma empresa sólida e de credibilidade reconhecida junto a clientes. Nesta mesma década a Tecnisa lançou no mercado 17 novos imóveis.

A partir de 1990, a Tecnisa passou a ofertar ao mercado outros nichos de imóveis residenciais, como por exemplo: flats, apartamentos de quatro dormitórios e edifícios comerciais. Nesta década ela apresentou ao mercado o conceito de *grand space*, edifícios construídos em regiões nobres da cidade de São Paulo, com uma área maior que a oferecida normalmente pelas demais construtoras, sem acréscimo proporcional de preço, com um conceito simples, tendo como base a ideia de que quanto mais compacto o apartamento, mais caro tornava-se o metro quadrado. Também nesta década, a empresa criou o conceito de *roof top*, que é o lazer na cobertura dos edifícios ao invés do térreo, como a maioria dos empreendimentos, sendo a primeira empresa a entregar os empreendimentos com as áreas comuns equipadas e decoradas. Nos últimos anos a TECNISA deu um salto em inovação no seu plano estratégico, compreendendo as áreas de marketing, relacionamento com cliente, internet e o tema desse trabalho, a responsabilidade social.

A Tecnisa foi pioneira em vendas de imóveis pela internet no ano 2000 e hoje é uma referência nacional para venda de apartamentos, desenvolvendo estratégias de reconhecimento nacional e internacional. Foi a primeira:

- a possuir uma equipe de corretores online, exclusiva para venda de apartamentos pela internet; primeira empresa brasileira a ter um Blog Corporativo, uma atitude corajosa e inovadora em termos de governança corporativa;
- a proporcionar videoatendimento na internet para seus futuros compradores;
- empresa no segmento a operar 24 horas ininterruptas para o atendimento aos futuros clientes.

30 anos após a sua fundação, em 2007, a Tecnisa passou a ser listada na BOVESPA como empresa de capital aberto e se inserindo entre as maiores construtoras e incorporadoras do Brasil.

Atualmente, a Tecnisa está presente nas principalmente nas cidades de São Paulo, Curitiba, Salvador e Fortaleza com a construção e incorporação de imóveis como apartamentos, casas, flats e unidades comerciais. Especializada em empreendimentos residenciais com foco orientado para clientes de alta e médio-alta rendas da região metropolitana de São Paulo. Em 2009, a empresa colocou no mercado aproximadamente R\$ 500 milhões em novos imóveis. Desde a sua criação, três décadas atrás, os números expressam o tamanho da Tecnisa: 144 lançamentos; mais de 20.200 unidades; mais de 3 milhões de metros quadrados lançados; e mais de 10.000 clientes felizes, residindo e investindo em imóveis com a marca da empresa. Até o ano passado a empresa entregou 17.500 unidades, além de 1.180 unidades comerciais, 869 casas, 436 flats e 227 lotes. Ao longo de sua história, a construtora contabiliza 1.054.393 m<sup>2</sup> de área construída.

Uma das mais recentes novidades da empresa ocorreu em 2010, quando iniciou a comercialização de sua linha de imóveis econômicos, batizada de Tecnisa FLEX, com lançamentos nas cidades de Cotia e Carapicuíba no estado de São Paulo. A partir de um conjunto de estratégias empresarias, do ponto de vista técnico e administrativo, somado ao cumprimento aos valores que norteiam essas estratégias, impulsionou o crescimento da construtora através do planejamento estratégico. A empresa trabalha na busca por inovação e iniciativa para utilizar novas técnicas e adotar métodos e sistemas construtivos que

propiciem a racionalização das obras com a chancela da certificação de Qualidade da ISO 9001. Os cases mais novos da empresa são a respeito do uso da internet e suas ferramentas de mídias sociais pela empresa, que foi campeã novamente do Prêmio Master Imobiliário de 2010, desta vez na nova categoria de mídias sociais.

Enfrentando o desafio para se manter entre as maiores construtoras e incorporadoras do país a empresa possui uma estratégia clara, liderar as mudanças tecnológicas do setor, antecipando tendências de mercado e criando novos paradigmas a serem seguidos por outras empresas, sendo do setor ou não. Buscando essas quebras de paradigmas em 2001 a empresa deu início nos seus projetos sociais, com o objetivo de complementar a sua função social. Complementar, pois muitos pensam que já estão ajudando a sociedade gerando empregos. Nas estratégias empresariais empregadas neste caso, o marketing social vem como complemento às outras estratégias de sucesso da empresa, implementando mais uma ferramenta empresarial que contribui para o cumprimento com sucesso de seus objetivos de inovação e mudança.

Resumindo, a Tecnisa tem como objetivo “oferecer segurança para quem está fazendo um negócio”, mantendo uma carteira selecionada de cliente, planejando com critério os seus investimentos e cuidando do planejamento financeiro. Para que isso aconteça, a empresa possui normas rígidas de operação, que faz com que as suas obras sejam sempre entregues em dia. O programa de responsabilidade social da Tecnisa ajuda com que esses objetivos operacionais sejam estabelecidos com sucesso, como veremos a seguir.

Ela desenvolveu estratégias de relacionamento diferenciadas com os seus clientes, tendo o seu slogan como objetivo específico nesta área e esperando criar um relacionamento diferenciado e superior: “Mais Construtora por m<sup>2</sup>.”, que expressa a visão ampla da Tecnisa, refletindo a visão de futuro da empresa, seus valores e a sua atuação diante do mercado.

Sendo assim, a empresa tomou como premissa a vontade das pessoas de se sentirem especiais e criou diversos pontos de contato com os seus clientes. Segundo a empresa, as pessoas precisam sentir-se importantes, diferenciadas e seguras, pois a compra de um imóvel apresenta um elevado índice de ansiedade, em marketing a ansiedade é conhecida como dissonância cognitiva.

Para que o nível de dissonância cognitiva seja diminuída, os contatos da Tecnisa com os seus clientes são feitos de forma ativa, proporcionando ao cliente uma segurança que vai além do momento da assinatura do contrato, no qual eles deixam de ser impactados apenas como *prospects* e passam a ser impactados também pelas ações de relacionamento. São 39 pontos de contato na área de relacionamento, que é composta por funcionários dos departamentos de relacionamento com o cliente, crédito e contas a receber, jurídico, engenharia e assistência técnica.

Entre muitas ações de relacionamento que a Tecnisa exerce, existem algumas ações que se complementam como táticas cruzadas, uma delas é o programa de responsabilidade social junto com, por exemplo, o programa de relacionamento com os vizinhos. Como veremos mais a frente, o cumprimento as diretrizes do programa vizinho só acontece, pois os funcionários da obra em questão tem conhecimento suficiente para entender a importância do outro programa.

### 3.1 A TECNISA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

O estudo de caso a ser analisado por este trabalho aborda o Programa de Responsabilidade Social Estratégica da Construtora Tecnisa, tendo como base, o trabalho apresentado e vencedor do Prêmio Master Imobiliário de 2004, elaborado pelo diretor de Marketing, Sr. Romeo Busarello.

Conforme foi visto na apresentação da construtora, a Tecnisa exerce ações de relacionamento com a sociedade, e pode-se dar destaque à responsabilidade social, que é exercida pela empresa a partir de diversas ações, conforme veremos a seguir. O início dessas ações veio desde a criação da construtora, quando a mesma apoiava de forma assistencialista algumas ações. Algumas décadas após a sua criação a empresa sentiu a necessidade de atuar de forma ativa perante a sociedade.

Essa virada ativa aconteceu em 2001, quando a Tecnisa passou a elaborar um programa de responsabilidade social estratégico que tivesse relação direta com o ramo de negócios que a construtora atua. Segundo os seus idealizadores,



esse programa teria que atuar de forma abrangente e deveria ser duradouro. Tendo em vista que a oferta de negócios da sua área passaram a ter sofisticados meios de relação com os clientes e a diferenciação das empresas desse ramo passaram a ser sutis, possibilitando aos clientes uma maior escolha, fazendo com que a concorrência passe a ser acirrada e sendo assim clamando por diferenciais que realmente façam a diferença na escolha de uma construtora, indo além do seu ramo de negócio. A construtora notou que as escolhas de seus clientes passaram também a ter ligação emocional com os seus clientes, afinal, a compra de um imóvel nunca é simples. Sendo assim a Tecnisa resolveu unir a sua suposta vocação pela cidadania, com as estratégias de negócios da empresa.

De acordo com Busarello (2004, p.9):

A TECNISA compreendeu que as empresas da construção civil não podiam mais ignorar esses fatos continuando a tratá-los como intrínsecos ao setor, sem qualquer atitude de mudança. Imbuída do seu espírito de empresa inovadora e moderna, tomou a frente do mercado e resolveu promover um conjunto de medidas que pudessem refletir a sua efetiva preocupação com essas questões sociais e, a partir daí, iniciar um novo ciclo de relacionamento entre as construtoras e a sociedade em geral.

Dentro de seu plano estratégico de negócios, a Tecnisa decidiu que iniciaria as suas ações de responsabilidade social em um terreno que conhecesse bem: o seu próprio negócio. É de conhecimento de todos que um canteiro de obras da construção civil tem vários problemas sociais, começando pela educação básica de seus trabalhadores, sendo ela escolar, digital e social. Este foi o primeiro passo dentre outros que a construtora deu em direção a um programa de responsabilidade social de visibilidade nacional. Alguns dos outros passos dados pela empresa estão nas áreas de relacionamento com os clientes e comunidades vizinhas aos seus empreendimentos imobiliários. A Tecnisa entendeu que a partir desses pilares sociais estaria desenvolvendo as bases operacionais, tentando gerar assim um novo conceito dentro do setor imobiliário, o socialmente responsável.

Para que esse novo projeto estratégico pudesse ser executado, como já previsto, alguns setores da própria empresa foram envolvidos nessas mudanças. Nascendo assim o Programa de responsabilidade social estratégica Tecnisa, com o objetivo central de “promover uma mudança cultural dentro do setor de construção civil com abrangência e continuidade”. Para poder atingir esse objetivo

foram criados oito projetos, que serão explicados abaixo, compondo o programa citado acima. São eles:

- a. Projeto Ler e Construir de Alfabetização Adulta;
- b. Projeto Alfabetização digital;
- c. Projeto Vivendo e Aprendendo de Voluntariado;
- d. Projeto Vizinho;
- e. Projeto Internet Social;
- f. Projeto de Compensação Social;
- g. Projeto Profissionais do Futuro;
- h. Projeto Primeiro Emprego.

Os detalhes de cada projeto serão explicados abaixo.

### 3.1.1 Os programas de responsabilidade social da Tecnisa

#### 3.1.1.1 Projeto Ler e Construir de Alfabetização Adulta

Em parceria com a Universidade Estadual Paulista (UNESP), o projeto disponibiliza educação similar ao Ensino Fundamental aos trabalhadores dos canteiros de obras da Tecnisa, mais conhecidos como pedreiros. Teve início em 2002, as aulas são ministradas por profissionais do SENAI e têm como objetivo propiciar aos funcionários da construtora a inclusão social de pelo menos 100 funcionários por ano. Em 2003, foi divulgado pela empresa que o investimento com este projeto já tinha sido de R\$ 105.600,00, sendo R\$ 960,00 por funcionário atendido por ano.

A base deste projeto é a alfabetização, posicionando esses trabalhadores na sociedade, fazendo com que sejam capazes de ler informações básicas no seu dia a dia, tanto no canteiro de obras, quanto fora dele. Ler placas orientativas de segurança, instruções sobre aplicação de produtos, compreender as diretrizes definidas pela engenharia para os projetos e até pegar um ônibus.

As aulas do programa são oferecidas 3 vezes por semana e fora do horário de trabalho do estudante, com 2 horas e meia de duração por dia. O curso é oferecido em conformidade com regras do Ensino Fundamental do MEC e tem

duração de 8 meses e são ministradas em uma sala de aula montada no canteiro de obras.

Segundo a empresa, o conceito de alfabetização aplicado na empresa, vai além de ler e escrever, seguindo o objetivo de inclusão social, é disponibilizado ao estudante a chance de vivenciar o aprendizado com atividades externas a sala de aula. Essas atividades podem ser visitas a museus, centros culturais, visitas a supermercados, nas quais analisam rótulos e embalagens e bancos, por exemplo.

Para comprovar o aprendizado, os alunos-funcionários, são submetidos a prova oficial do MEC, os aprovados recebem certificados oficiais da entidade e assim podem, se desejarem, iniciar o Ensino Médio.

A avaliação deste projeto dentro da empresa é feita de forma qualitativa, os envolvidos no projeto afirmam que a autoestima elevada apresentada pelos seus operários, há maior compreensão das instruções de serviço, diminuição do índice de retrabalho e o relacionamento interpessoal melhorou sensivelmente. Sendo assim, as metas desse projeto foram atingidas.

### 3.1.1.2 Projeto Alfabetização Digital

O segundo projeto do Programa de Responsabilidade Social Estratégica da Tecnisa tem como objetivo incluir digitalmente os funcionários da empresa que já terminaram o programa de alfabetização adulta, ensinando informática e a utilização de sistemas digitais. A empresa detectou que os funcionários gastam muito tempo com funções básicas do dia a dia que demandam a utilização de sistemas digitais, sendo na hora de receber os salários no banco ou até mesmo com equipamentos das obras.

Oferecendo um curso básico de informática ministrado por funcionários voluntários da área administrativa da empresa que passaram por um treinamento prévio de 10 horas.

Neste caso, as aulas são oferecidas na sede da empresa, em um laboratório de informática adaptado em sala de aula, todos os sábados, com uma carga horária de 30 horas, com duração de 5 meses. Além de oferecer o curso, a construtora financia o transporte, alimentação e material didático do aluno nos dias de aula, tendo uma despesa anual de R\$ 30.000,00.

O programa de ensino deste projeto tem como foco oferecer noções básicas para a utilização de equipamentos digitais, tais como o computador, caixas eletrônicos, pontos, dentre outros. O curso também oferece noções básicas de internet, conectando o aluno à web, oferecendo assim condições à adaptação tecnológica que a sociedade impõe aos cidadãos. O diploma é concedido ao aluno que cumprir 90% da carga horária do curso e como incentivo a empresa sorteia um computador com impressora por turma, possibilitando que o aprendizado seja perpetuado.

Os instrutores ficam encarregados de ensinar 2 alunos por turma. Por serem treinados para acompanhar a assimilação desses alunos, o ensino fica individualizado e pode ser adaptado às dificuldades do aluno.

Neste projeto a avaliação de sucesso é feita pela maneira que os participantes passaram a utilizar os equipamentos digitais das obras, e também do relato das conquistas fora do canteiro de obras, como a utilização de caixas eletrônicos para o pagamento de contas, otimizando o horário de almoço desses funcionários.

### 3.1.1.3 Projeto Vivendo e Aprendendo de Voluntariado

Este é o projeto que capacita os voluntários do projeto anterior. Ele faz com que o Programa de Responsabilidade Social Estratégico da Tecnisa cumpra seu primeiro objetivo – de ser abrangente e duradouro –, engajando os próprios funcionários em ações para a melhoria na vida de outros colaboradores. Aproximadamente 20% dos funcionários administrativos da empresa ofereceram seus préstimos ao voluntariado. Com a ajuda deles os projetos são viabilizados e planejados com o objetivo de melhorar a vida dos seus colegas de trabalho menos favorecidos até então.

As experiências com o voluntariado são compartilhadas com o presidente da empresa uma vez a cada dois meses. Nesses encontros puderam notar que, além do benefício a quem é ajudado, o benefício do voluntariado refletiu em melhorias no ambiente de trabalho e aumento de produtividade dos envolvidos.

### 3.1.1.4 Projeto Vizinho e Projeto Compensação Social

Este projeto envolve todos os funcionários, contratados e fornecedores das obras da Tecnisa desde 2002. Educando a partir do bom relacionamento, convívio pacífico e respeito com os moradores que podem ter as suas vidas impactadas pela construção de um empreendimento da empresa estudada. Pois a empresa reconhece que uma obra impõe uma alteração na rotina dos moradores e trabalhadores da região. Segundo o seu diretor de marketing, o programa tem como meta deixar uma imagem pós-obra de uma empresa cidadã, respeitosa e confiável.

A ideia deste projeto partiu da já histórica relação entre vizinhos e obras, que normalmente não é das mais amigáveis, pois os vizinhos de obras são forçados a conviver por diversos meses ou anos com barulhos, sujeira, solavancos, caminhões, dentre outros.

Apesar de seguir todas as leis municipais e legislações dos órgãos responsáveis pelas obras, a Tecnisa tem consciência, segundo o elaborador do case, de que apenas esse cumprimento não é o suficiente e passou a ter cuidados além dessas regras. Algumas dessas atitudes são: horário de início das obras respeitando os horários dos vizinhos para evitar a poluição sonora, limpeza diária das calçadas de ruas próximas à obra. Existe neste projeto uma integração com o Projeto Ler e Construir de Alfabetização Adulta, no qual os alunos dos canteiros também são orientados nas aulas de cidadania a se portarem de maneira respeitosa na obra e cumprindo as normas do Projeto Vizinho.

Este projeto envolve, além dos funcionários da construtora, os seus fornecedores/prestadores de serviço, pois a empresa entende que eles também têm acesso aos locais das obras e devem seguir as mesmas regras. A partir do momento em que a empresa contrata um serviço terceirizado, este serviço passa a ser parte integrante do canteiro de obras e os vizinhos não têm essa distinção entre quem é ou não é funcionário da Tecnisa. Para o cumprimento das premissas deste projeto, a empresa faz com que as empresas prestadoras de serviços terceirizados assinem um Contrato de Compensação Social, parte do Projeto de Compensação Social da Tecnisa, com uma multa de R\$ 500,00 pelo descumprimento das regras do Projeto Vizinho. Caso esta multa seja aplicada, a

quantia arrecadada é direcionada para um fundo que tem a finalidade de financiar outras iniciativas de alcance social da empresa.

O projeto aborda os vizinhos de um raio de 400 metros e eles são informados deste projeto por meio de um presente que é dado pela construtora no início de todas as obras: junto com uma caneca, ele recebe uma carta explicando todas as regras da obra e os contatos da Tecnisa para ele esclareça as dúvidas e faça as reclamações em relação ao projeto e a obra vizinha, com direito de reposta da construtora por meio e um comitê formado por pessoas responsáveis pelos departamentos de marketing, relacionamento e engenharia. Caso ocorram reclamações sobre determinada obra, elas são encaminhadas também ao engenheiro responsável por aquele canteiro, e será utilizada para orientar os funcionários das obras para que esses incidentes não ocorram novamente.

#### 3.1.1.5 Projeto Internet Social

Desde os primeiros anos do seu site, a Tecnisa passou a incentivar doações online para entidades assistenciais. Essas doações ocorrem desde 2002 e fazem parte do planejamento estratégico da empresa para que parte das visitas ao seu site se convertam em doações para apoiar o desenvolvimento de projetos sociais e boa imagem para a empresa.

A doação para esse projeto pode ser feita com o valor de R\$ 2,00 e o visitante do site pode escolher entre a Fundação Gol de Letra e o Projeto Felicidade. No ano em que este estudo de caso ganhador do Prêmio Máster Imobiliário de 2004 foi lançado, a meta era atingir 4200 crianças das duas instituições. Os números de acessos à área de responsabilidade social cresceram nessa época, mostrando que os visitantes do site se interessam pelos projetos da empresa.

#### 3.1.1.6 Projeto Profissionais do Futuro – Projeto de Capacitação Adulta Tecnisa

Como em todas as áreas, a busca por profissionais qualificados para trabalhar nos canteiros de obras da Tecnisa é grande e encontrar esses profissionais não é algo fácil. Em vista dessa dificuldade, os engenheiros da

construtora decidiram integrar mais um projeto educacional nas salas de aula das suas obras. O Projeto Profissionais do Futuro abriga cursos de capacitação adulta, dando a oportunidade dos operários das obras crescer profissionalmente, sendo o projeto da construtora que abrange o maior número de participantes simultaneamente.

Nestas salas de aulas, os operários aprendem outras funções ensinadas por colegas de trabalho, mestres de obra, estagiários e engenheiros voluntários. O aprendizado dessas novas funções possibilita que a empresa remaneje os funcionários para as áreas que anteriormente estavam com vagas abertas. Segundo a empresa, essas novas funções são bem reconhecidas e ajudam na carreira dos funcionários até se eles saírem da empresa.

#### 3.1.1.7 Projeto Primeiro Emprego

O Projeto Primeiro Emprego é uma parceria entre a Tecnisa e a Bolsa Mercantil do Futuro de São Paulo, pela qual a empresa oferece vagas aos maiores de 18 anos que participam do projeto da bolsa a procura do primeiro emprego que passou a fazer parte do quadro de ações sociais da construtora em 2003.

Esses novatos são preparados pelo programa Faz Tudo da Associação Profissionalizante da Bolsa e devem estar cursando o ensino regular ou supletivo com renda familiar de até 3 salários mínimos. Nesse programa eles têm uma formação básica em setores que vão da manutenção predial à construção civil, por exemplo, áreas pelas quais a Tecnisa se interessa em relação à formação desses jovens e acaba por contratar esses aprendizes. No ano de lançamento desde *case*, 2004, o objetivo da construtora era empregar jovens que completaram os cursos da Bolsa Mercantil de Futuros de São Paulo e que agora fazem parte do Programa Primeiro Emprego em todas as suas obras, dando-lhes assim a oportunidade de entrarem no mercado de trabalho

#### **4 ANÁLISE CRÍTICA DOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA TECNISA**

Dentro da proposta inicial do trabalho, estudar a situação dos programas de responsabilidade social nas empresas, serão analisados os programas executados nesta área dentro da Construtora Tecnisa, com base nos conceitos e na base teórica deste estudo já expostos nos capítulos anteriores. Buscando entender o meio empresarial ligado ao marketing social e suas práticas dentro do plano estratégico da empresa estudada. Tentando entender também o desafio do marketing social para formular estratégias para produtos intangíveis como benefícios a sociedade como um todo ou parte dela.

A empresa decidiu ter dentro de seu planejamento estratégico de marketing a parte ligada ao marketing social para se diferenciar e ser pioneira neste meio dentre as suas concorrentes e também complementar os seus objetivos organizacionais. Liderando desde 2001 as mudanças tecnológicas que tivessem relação direta com o ramo de negócios da empresa, antecipando tendências de mercado e criando novos paradigmas a serem seguidos por outras empresas, sendo do setor ou não. Na área da responsabilidade social, segundo o diretor de Marketing da empresa, com os programas da Tecnisa, iniciou-se um novo ciclo de relacionamento entre as construtoras e a sociedade em geral.

No planejamento estratégico da construtora, pode-se identificar que ela atinge, com os seus projetos de responsabilidade social, alguns dos seus mercados de atuação e também outros mercados aos quais está ligada. Como por exemplo, nos projetos Ler e Construir de Alfabetização Adulta, Alfabetização Digital e Internet Social, ela atinge diretamente os seus funcionários de mão de obra pesada, melhorando a educação deles como os próprios nomes dos projetos já indicam com alfabetização e de ensino de informática. A empresa atinge também a comunidade onde os seus empreendimentos são construídos, no Projeto Vizinho, em que moradores das regiões das obras tem os seus dia a dia impactados pelos projetos dos canteiros de obras. Esse mercado em especial deve ser trabalhado com muito cuidado, pois dentro da comunidade existem futuros clientes em potencial para os novos empreendimentos da Tecnisa. Na



percepção do consumidor, a imagem corporativa funde-se com a imagem dos seus produtos. Em ambiente competitivo, segundo Srour (1998, p.26), as empresas têm uma imagem a resguardar, uma reputação, uma marca.

Convencidos de que realmente existem diferenças significativas entre as marcas numa certa categoria de produto ou serviço e exercitando o marketing de maneira ética, moral e socialmente responsável, conforme proposto no plano estratégico. Todas essas ações de marketing social são parte do plano de marketing institucional da empresa, que segundo Pringle e Thompson (2000, p.31), é utilizado para conquistar o seu interesse e apoio a uma determinada causa, utilizado para a formação, reforço ou mudança de imagem até o limite em que as ações institucionais tangenciam o interesse econômico, quando este é utilizado como indução de consumo e estímulo de venda por uma organização com fins lucrativos.

Com a divulgação dos seus projetos ligados a responsabilidade social, a Tecnisa passa a acreditar que a sua mudança de comportamento também influenciará os seus consumidores a fazer o mesmo. A empresa utiliza o marketing social como um sistema de troca, em que um dos seus programas, o Projeto Ler e Construir de Alfabetização Adulta, que ensina os pedreiros das suas obras, é um exemplo simples e fácil de entender do sistema de troca relacionado ao tema. O pedreiro alfabetizado passa a compreender melhor a obra onde está, que ganha qualidade de trabalho na mão de obra. Ela também necessita mudar a impressão de que quando se esta empregando uma pessoa, a sua função social já esta cumprida. As empresas precisam ir além desse pensamento e passarem a desenvolver pessoas, principalmente socialmente. Tenório (2004, p.25) diz que em síntese que, a justificativa para se promover esses programas sociais é positiva, pois desenvolve o processo operacional, da empresa.

Alguns conceitos clichês bastante utilizados nos materiais estudados são que, primeiro, na área da responsabilidade social as intervenções são realizadas no caráter assistencialista, com ótica em necessidades específicas de certas populações, ligado apenas ao bem-estar e qualidade de vida das famílias de seus funcionários. E outro é que, nesta mesma área, as ações são apenas de filantropia ligando o nome da empresa a uma causa específica. A empresa

estudada, apesar de ser ativa na educação dos seus funcionários, não trabalha, de forma direta com a família dos mesmos. Ela trabalha de forma indireta, contribuindo com a educação dos líderes de família. Ela também não está relacionada a nenhuma obra filantrópica, o que a empresa realiza é o desenvolvimento de outros tipos de ações sociais, podendo ser considerado uma evolução do conceito analisado acima e que ainda é muito praticado em outros meios empresariais.

Não podemos deixar de notar que dentro das modernidades do marketing, o marketing social é, segundo Kotler (1992, p.46), uma adaptação às novas realidades, tratando da responsabilidade da organização diante da sociedade. Segundo o autor, as considerações sociais e éticas dentro do marketing equilibram objetivos que podem ser conflitantes nas empresas, como, por exemplo, o lucro dos acionistas, satisfação dos consumidores e o interesse do público, vindo a ser assim uma forma de marketing socialmente responsável. Concordando com Pride e Ferrel (2001, p.27) que afirmam que as obrigações de uma organização devem maximizar seu impacto positivo e diminuir seu impacto negativo.

Ainda segundo Kotler (1992, p.62), as empresas aplicam o marketing social para melhoria da qualidade de vida dos membros da sociedade. No caso da construtora, isso vai além, pois ela também melhora a qualidade de vida dos seus funcionários, gerando um impacto mais próximo da sua realidade, sendo assim fácil de medir e visualizar as melhorias alcançadas.

Segundo o IPEA, as propostas eficientes sobre a atuação das empresas nas causas sociais estão ligados a dois tipos de relação, as próximas ou distantes e as transformadoras ou compensatórias. Podemos relacionar a Tecnisa com as duas quando, nas relações próximas, a empresa interage de forma direta com os beneficiários dos seus programas sociais, seus funcionários e clientes diretamente envolvidos nestes casos. E também nas relações transformadoras ou compensatórias, que o projeto de responsabilidade social da construtora, como um todo, propõem-se a ser. Segundo o instituto, a tendência de intervenções sociais nas empresas em que o marketing para causas sociais é empregado é a inclusão dos funcionários e empresas terceiras como parte dessas ações,

partindo para uma participação proativa para atender as demandas sociais e comprometendo-se com a sua continuidade.

Relacionando as vontades que levam os trabalhadores a escolherem empresas socialmente responsáveis como a Tecnisa para trabalhar, temos duas realidades a serem estudadas. A primeira é de o fator salário não ser o principal motivador profissional, pois, além disso, as pessoas desejam qualidade de vida individual e coletiva. Programas de responsabilidade social que envolvem os funcionários das empresas, sendo como público-alvo, como nos programas de melhoria da educação aos pedreiros ou como professor, como nos programas que treinam e envolvem os voluntários, podem ser decisivos na escolha profissional, pois, para as pessoas, atuar numa organização que tem os mesmos objetivos sociais fica mais fácil atingir a satisfação e realização. A segunda realidade é a que o voluntarismo produz líderes dentro da empresa e a atuação em equipes reflete na produtividade dos colaboradores envolvidos nesses projetos. Não há números cedidos pela empresa, mas pode-se notar no case-base deste trabalho que o funcionário que participa ativamente os programas sociais da empresa é valorizado, uma vez que essa experiência é compartilhada com o presidente da empresa em reuniões bimensais. Nesses encontros são compartilhados os benefícios de quem ajuda e de quem é ajudado. Para quem ajuda, a melhoria pode ser vista no aumento produtividade no trabalho, por exemplo.

Considerando o grupo de funcionários da construtora como sendo um modelo de comunidade ligada aos projetos desta, podemos relacionar a teoria de que a imagem da organização deve estar atrelada a necessidade da comunidade atendida. A Tecnisa iniciou seu Projeto Profissionais do Futuro, no qual a contribuição empresarial junto à comunidade, auxiliando no desenvolvimento técnico dos seus empregados, traz benefícios humanos para a inclusão desses futuros profissionais qualificados dentro da empresa. Com isso, a construtora atrelou a sua imagem com a formação das pessoas. Outra consequência positiva deste programa é o aumento do nível de satisfação, não apenas dos envolvidos, como também dos outros funcionários. Isso mostra que a preocupação básica da empresa é atender a necessidade da sociedade e melhorar a qualidade de vida

de seus cidadãos, ou seja, ela tem uma meta ambiciosa e indistinta com os seus programas.

Passando para o estudo da abordagem do Instituto Ethos sobre o assunto, notamos que, dentro da definição de noção de responsabilidade social das empresas, o único aspecto citado pela entidade que não é tratado pela Tecnisa dentro de um trabalho social é a promoção de benefícios para o meio ambiente. Os outros aspectos da ação empresarial definidos pelo instituto, como propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e trazer retorno para os investidores, como já sabemos, são abordados nos programas de responsabilidade social da construtora. Indo de encontro ao conceito de troca de Houston e Gassenheimer (1987, p.43), em que eles definem a troca social como uma de recursos ou valores entre duas ou mais partes com a expectativa de alguns benefícios.

Nem todos os projetos citados no *case* e analisados por este trabalho continuam ativos até o ano de 2011. Segundo os responsáveis pelo departamento de Marketing da Tecnisa, os programas que ainda estão ativos são: Projeto Ler e Construir de Alfabetização Adulta, Projeto Vivendo e Aprendendo de Voluntariado, Projeto Vizinho e o Projeto Primeiro Emprego. Os Projetos de Alfabetização Digital e de Internet Social foram fundidos em um mesmo projeto chamado Digitalização Social, voltado ao ensino das ferramentas digitais, dentre elas a internet e sistemas bancários. O Projeto de Compensação Social não está mais em vigor, porém as suas premissas de não alterar o dia a dia da vizinhança das obras continua existindo como regras nas obras da Tecnisa.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Entre as tantas definições de marketing social, pode-se dizer que este é a gestão estratégica do procedimento de atividades sociais que atuam a partir da adoção de comportamentos das empresas, atitudes e práticas individuais e coletivas norteadas por normas éticas, baseadas nos direitos humanos e na igualdade social. É a partir dessa definição que tomamos as conclusões deste trabalho. Os primeiros conceitos de marketing social surgiram com um estudioso de marketing e não com ambientalistas ou socialistas, que estariam ligados a responsabilidade social. Por isso ela é parte do plano estratégico da empresa, um novo compromisso do marketing com a sociedade. Sendo assim, ele é uma das ferramentas estratégicas de marketing que visa interesse e benefício mútuo, ou seja, a empresa que se utiliza dessa ferramenta não é mocinha ou vilã nessa história, pois existe a empresa e uma outra parte estão sendo beneficiadas. É errado por sua vez, dizer que a construtora Tecnisa não utiliza o marketing social para promover o seu negócio. Ela inclusive é destaque nessa área, sabendo utilizar essa ferramenta de promoção ao seu favor.

Durante toda a relação entre a teoria do marketing social e o que é praticado pela construtora foi dada ênfase nos projetos que são ligados aos pedreiros dos canteiros das obras da empresa, o Projeto Ler e Construir de Alfabetização Adulta, o Projeto Alfabetização Digital e o Projeto Internet Social. Pois são estes projetos, que na minha opinião tem a maior contribuição de cunho social dentre todos do programa analisado, porque tratam do desenvolvimento de pessoas. E é esta a causa social e humana mais importante de todas, a educação. Com a sociedade desenvolvida e educada, as outras causas sociais passam a ser mais simples de serem tratadas.

Muitas empresas, das mais variadas áreas de atuação, também tem a sua ligação com a educação de seus funcionários, onde com contratos que os mantém ligados a empresa, pagam total ou parcialmente, por exemplo, programas de pós-graduação. Esses pós-graduandos têm seus contratos de trabalho atrelados a esse pagamento da educação, em que devem implementar o seus conhecimentos adquiridos em sala de aula, nos trabalhos desenvolvidos para os seus empregadores. Essas empresas não deixam de estar melhorando a

educação daqueles trabalham para eles, mas o que destaca os programas de educação da construtora estudada é que ela está investindo nos seus funcionários pela educação básica, dando antes de mais nada a condição mínima de educação necessária para uma pessoa melhorar o seu convívio na sociedade.

Podemos sugerir para a empresa que os seus futuros programas de responsabilidade social passem também a serem trabalhados dentro da área ambiental, pois os impactos de uma construção como as de edifícios, geram impactos para a natureza do local. Essas são áreas que sempre precisam ser ajudadas e conforme já citamos acima, ainda estão ligados diretamente a área de atuação de uma construtora.

Não tivemos acesso aos resultados do balanço social que a construtora recebe todos os anos de uma empresa de consultoria contratada, esses dados seriam de grande importância para a conclusão deste trabalho. A Tecnisa os utiliza para analisar o andamento dos seus programas sociais, dando continuidade, alterando-o ou descontinuando-o. Conforme já analisado acima, sabemos da importância dos indicadores fornecidos pelo balanço social, para medir o grau de comprometimento da empresa com as questões sociais. Nenhum planejamento na área deve ser engessado, é necessário adaptar-se a cada situação dentro do que é diagnosticado como necessário para atingir o objetivo social desejado. As necessidades sociais que serão atingidas pelas estratégias do plano de marketing são mutantes e devem ser identificadas ao longo do processo de planejamento e execução do plano de marketing em geral, incluindo o planejamento social, por meio de pesquisa. Segundo Baker (2005), o processo de planejamento do marketing social começa e termina com pesquisa para dar subsídios ao desenvolvimento da toda estratégia ligada ao tema.

Podemos destacar que a construtora Tecnisa soube aproveitar o marketing social a seu favor, pois escolheu o seu mercado de atuação para desempenhar todos os programas sociais criados pela empresa. Trabalhando em uma área segura, que ela conhece e compreende desde a criação da empresa, sentindo-se confortável no desenvolvimento de todas as suas ações. Sendo um dos objetivos promover uma mudança no setor de construção civil com a expectativa de ter um grande abrangência e continuidade.

Faz parte do planejamento estratégico da empresa ser inovadora, para se destacar de uma outra maneira que não seja apenas a qualidade dos seus produtos, uma vez que os empreendimentos da construtora estudada já estão dentro dos padrões *premium*. Ela precisava se diferenciar de alguma outra maneira que não fosse a qualidade dos projetos, uma vez que o preço não é algo a ser discutido nesse mercado de alto padrão imobiliário. Com isso surgiu a entrada de novos valores, pois não basta ser ter o melhor produto, a empresa com esse novo objetivo tem que ser social. Sendo parte da estratégia também de marketing institucional para polir a imagem da organização, gerando reputação e reconhecimento no mercado.

Conforme proposto no início deste trabalho, agora pode-se responder se a utilização do marketing social no planejamento estratégico da empresa se trata de uma ação que visa o equilíbrio entre o meio ambiente, sociedade e a comunidade ou uma ação estratégica de marketing para ampliar posicionamentos e propiciar maior valor a marcas da organização, tendo como intuito apenas a boa imagem da empresa? Acredita-se que com todas as análises dos projetos de responsabilidade social da empresa estudada, a resposta a esta pergunta pende mais para a valorização da imagem da empresa do que para um equilíbrio social, uma vez que a construtora precisa se diferenciar no mercado e assim valorizar a sua marca. Este posicionamento não exime as benfeitorias que os projetos sociais da empresa trazem para a vida das pessoas atingidas por eles. Não podemos afirmar que a construtora é pioneira na execução de projetos sociais ligados ao seu mercado de atuação, porém ela o executa de maneira correta e ampla.

Com isso, podemos notar que a marca acredita na responsabilidade social corporativa como uma ação que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes.

## REFERÊNCIAS

- ANDREASEN, A. R. **Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- ARAÚJO, E. T. **Parcerias entre Governo e Terceiro Setor: Discurso, Práticas e Desafios**. Brasília, 2001.
- ASHLEY, P. (Coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- AZAMBUJA, M. **O Brasil e a cidadania empresarial**. Rio de Janeiro, 2001.
- BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. São Paulo: Elsevier, 2005.
- BENEDICTO, G. C. De. **A responsabilidade social da empresa: Exigências dos novos tempos**. Cadernos da Faceca, v. 6, nº 2, p.p. 76-77, julho-dezembro, 1997.
- BETTO, F. **Responsabilidade social das empresas**. Rio de Janeiro, 2001.
- BORGES, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo: Tese de Doutorado - USP, 2001.
- CAMARGO, M. F.; SUZUKI, F.; UEDA, M. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.
- CERTO, C. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COBRA, M. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CONTADOR, J. C. **Recomendações sobre o Processo de Planejamento Estratégico**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: vol. 35, nº 03, maio/junho, 1995.
- DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade: Orientações para uma sociedade de mudanças**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- ETHOS. *Instituto Ethos de Responsabilidade Social*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 10 ago. 2005.
- FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégia: identificação e análise de problemas**. São Paulo: Tese de Livre Docência - USP, 1987.
- GRACIOSO, F. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.



HOUSTON, F. S.; GASSENHEIMER, J. B. **Marketing e Exchange**. Journal of Marketing, nº 51, outubro, p.p. 3-18, 1987.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo, 2000. KOTLER, Philip, R.; Eduardo L. **Marketing Social**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KARKOTLI, G. R. **Importância da responsabilidade social para implementação do marketing social nas organizações**. 2002. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006, 12ª edição.

KOTLER, P. **Marketing para a organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Social Marketing: Strategies for Changing Public Behaviour**. Nova York: Free Press, 1989.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. **Social marketing: an approach to planned social change**. Journal of Marketing, nº 35, p.p. 3-12, 1971.

MANOFF, R. K. **Social Marketing: New Imperative for Public Health**. Nova York: Praeger, 1985.

MENDONÇA, P. M., SCHOMMER, P. C. **O Marketing e Suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas**. Florianópolis: Anpad, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodológicas e práticas**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 62.

**O futuro já chegou**. São Paulo: Revista Exame Digital. 22 março, 2000.

PETO, D. **Smoking and death: the past 40 years and next 40**. British Medical Journal, nº 309, p.p. 937-938, 1994.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. **Marketing: Conceitos e estratégias**. 11.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing Social: marketing para as causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RIBEIRO, M.; LISBOA, L. P. **Balanco Social**. Brasília: Revista Brasileira de Contabilidade, nº 115, janeiro/fevereiro, 1999.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Social das Empresas**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

SCHOMMER, P. C. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado**. Florianópolis: 2000.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TINOCO, J. E. P. **Balço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

**Responsabilidade social das empresas: A contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

VAZ, G. N. **Marketing Institucional: o mercado das idéias e imagens**. 2ª ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.